

Balados pour CPA : Voir demain

Saison 4, épisode 6 : Voir une récession comme une occasion de croissance

Neil Morrisson : Bienvenue à la série Balados pour CPA : Voir demain. Ici Neil Morrison. Depuis le début de la saison, nous demandons à nos invités ce qui les empêche de dormir. Pour certains, comme Priyanka Lloyd, ce sont les risques immédiats pour l'économie – Priyanka s'est d'ailleurs penchée sur l'incidence que ces risques pourraient avoir sur la mission fondamentale de son organisation –; alors que pour d'autres, comme Obed Maurice, ce sont plutôt les menaces à long terme, comme l'incertitude liée à l'avenir de la profession comptable. Mais ce qui m'a frappé, c'est qu'en dépit des nombreux défis qui les attendent encore, nos invités se sont montrés plutôt optimistes quant à l'avenir, et voyaient la conjoncture économique comme une occasion d'innover ou de recentrer leur stratégie. Et c'est exactement l'approche que Jerome Dwight a faite sienne. Selon lui, les récessions sont l'occasion idéale de faire croître une entreprise, voire d'en lancer une.

Jerome est cofondateur de BoomerangFX, une entreprise technologique qui vise les prestataires de soins de santé privés. Auparavant, il a occupé de nombreux postes de direction, dont celui de chef de la direction des activités canadiennes chez Bank of New York Mellon. Et c'est dans ce rôle qu'il a appris à aimer l'incertitude. Nous sommes en 2008, l'économie mondiale est en crise, les banques s'effondrent, et l'économie américaine est sur le point de s'écrouler. C'est dans ce contexte que Jerome reçoit un appel du ministre fédéral des Finances, Jim Flaherty. Jerome se souvient encore du moment où ils se sont rencontrés pour la première fois.

Jerome Dwight : Oui, c'était une période très intéressante parce que nous venions de voir l'économie américaine s'écrouler du jour au lendemain avec la chute de Lehman, et Jim Flaherty est allé droit au but avec moi. Il m'a dit : « Je veux que vous m'aidiez à déterminer comment protéger l'économie et les entreprises canadiennes. » Après une série d'échanges sur le sujet, M. Flaherty est venu me retrouver à New York, au One Wall Street, où se trouve notre siège mondial. À noter que M. Flaherty est sorti d'un taxi new-yorkais alors que nous nous attendions à une venue de type VIP. Les agents de sécurité du siège social, qui étaient tous aux aguets, ont d'ailleurs été très surpris de la situation. Mais il ne faisait aucun doute que le ministre était là pour affaires. Il était venu s'entretenir auprès d'un certain nombre de chefs de la direction et d'autorités de Wall Street afin de comprendre comment faire passer le Canada en mode défensif, et limiter les dégâts de la crise.

Neil Morrisson : Que lui avez-vous dit?

Jerome Dwight : Pour résumer l'essentiel, je lui ai dit que je croyais en l'infrastructure canadienne, que j'estimais le système financier national solide, mais que des mesures proactives devraient être prises, car nos économies sont étroitement liées, particulièrement celles des États-Unis et du Canada. Et, surtout, qu'il fallait agir prestement. J'ai aussi dit à M. Flaherty que nous devons injecter rapidement de l'innovation dans l'économie canadienne, et que l'aide du gouvernement fédéral ne réglerait pas tout comme par miracle. Un effort concerté du gouvernement fédéral, des organismes de réglementation, du système financier et des entreprises du secteur privé serait nécessaire pour redresser l'économie. Et je suis fier de dire que nous avons réussi. Nous avons protégé les secteurs de l'automobile, du financement hypothécaire résidentiel et des petites entreprises. Nous sommes par le fait même devenus un modèle à suivre en matière de création d'emplois et de dépenses en infrastructures dans les secteurs public et privé. Et j'aime à penser que bon nombre des décisions que nous avons prises découlaient de la rencontre que nous avons tenue ce jour-là au One Wall Street, avec Jim Flaherty et plusieurs chefs de la direction et autorités de Wall Street.

Neil Morrisson : Qu'avez-vous appris à ce sujet, à propos de l'incertitude? Qu'avez-vous appris de cette situation?

Jerome Dwight : Je pense que les trois mois qui ont suivi la crise financière ont façonné ma mentalité de dirigeant d'entreprise, car je vois bien différemment les récessions et les crises financières ou économiques. Je les vois désormais comme des moments cruciaux pour une entreprise de mettre toute la gomme. Prenons toutes les grandes entreprises qui sont nées d'une récession, les « licornes » d'aujourd'hui. La liste est longue : Airbnb, Slack, WhatsApp, Square et Instagram sont toutes nées pendant la crise financière de 2008-2009 et la récession qui a suivi. Je vois donc dans les récessions des moments charnières où l'innovation, portée par une bonne stratégie et une exécution rapide, peut aider les entreprises à devancer la concurrence.

Neil Morrisson : Qu'est-ce qui rend l'incertitude si propice à l'ouverture de nouvelles portes? Cela semble contre-intuitif.

Jerome Dwight : Dans un marché « normal », de nombreux concurrents se disputent les parts de marché, tandis que dans un marché en récession, certains de ces concurrents se retrouvent soudain à court d'argent, et beaucoup, la grande majorité, prévoient une contraction de leurs activités : ils licencient leur main-d'œuvre, réduisent leurs dépenses et coupent leur budget publicitaire. Ainsi, les entreprises qui parviennent à devancer la concurrence sont celles qui ne suivent pas cette tendance. Ce sont les entreprises qui profitent d'un environnement où la concurrence est moins forte des pour investir, accélérer. Comme le dit le vieil adage : « Ne laissez jamais passer une bonne récession. » Et c'est juste; c'est ce que j'ai toujours fait après la crise financière de 2008.

Neil Morrisson : Y a-t-il un autre moment difficile où vous avez pu mettre cette leçon à profit?

Jerome Dwight : Oui, durant la COVID. La pandémie nous a frappés en 2020, et la plupart des entreprises et des investisseurs sont alors passés en mode contraction, licenciant des employés et adoptant généralement une attitude défensive. C'est dans ce contexte que mon cofondateur et moi avons démarré l'une des entreprises du secteur des technologies de la santé affichant la croissance la plus rapide, car nous estimions que le moment était venu de plonger. Comme des employés potentiels étaient licenciés ailleurs, nous avons été en mesure d'embaucher certaines des personnes les plus talentueuses des domaines du développement logiciel, du marketing numérique et de l'IA. Nous avons d'ailleurs lancé notre entreprise en plein confinement. J'en suis très fier, parce que nous avons embauché rapidement des employés et avons élargi notre clientèle, tant au Canada qu'aux États-Unis et à l'échelle internationale, alors que la plupart des entreprises étaient toujours en mode défensif. La COVID m'a donc permis de consolider mes acquis de la crise de 2008. Les mêmes ingrédients y étaient : contraction des banques, resserrement des capitaux, assèchement des fonds de capital-risque et de capital-investissement et licenciements. À mon avis, ce sont là d'excellentes conditions pour une expansion dynamique.

Neil Morrisson : Y a-t-il eu un moment, durant cette aventure, où vous vous êtes dit : « Mais qu'est-ce que je fais? » Vous êtes-vous déjà réveillé la nuit en pensant : « Est-ce vraiment le bon moment de lancer une entreprise? »

Jerome Dwight : Oui. En tant que cofondateurs et co-bailleurs de fonds, nous nous sommes lancés à fond dans l'aventure avec un investissement initial de 20 millions de dollars et la volonté de créer une entreprise mondiale transformatrice en plein cœur d'une pandémie. Un brin ambitieux! Puis nous avons recruté des membres d'équipe phénoménaux, qui ont tout de suite adhéré à cette vision. Voilà un autre aspect dont je suis très fier, un ingrédient de notre succès : nous avons su recruter des collaborateurs courageux, surtout aux échelons supérieurs, capables de s'inscrire dans notre démarche, à l'envers de la tendance naturelle, et de dire haut et fort : « Vous savez quoi? Nous allons bâtir une entreprise dans ce contexte, et nous allons tous en faire un défi personnel. »

Il faut donc beaucoup de motivation, à tous les échelons, pour se lever chaque jour et avoir le courage d'aller de l'avant et de rallier ses collaborateurs avec soi. Définir une vision pour l'entreprise, à court et à long terme, était aussi crucial. Puis, d'étape en étape, de victoire en victoire, de client en client, nous commençons à y croire de plus en plus fort. Et chaque fois que nous franchissions une étape importante pour une jeune pousse, le fait que nous l'avions franchie en pleine pandémie nous incitait à célébrer d'autant plus. Nous étions dès lors portés par l'élan de nos premières réussites.



C'est donc une chose dont je suis assez fier. Je savais qu'il ne fallait pas perdre de vue l'occasion offerte par la récession ou la crainte de la récession; il fallait faire le saut, avec ingéniosité. En tant que CPA, il faut savoir non seulement prendre ses décisions avec rigueur, mais aussi aller de l'avant avec courage et confiance, et mettre ses alliés à contribution. Et agir de la sorte s'avère très gratifiant. J'ai eu la chance d'éprouver cette fierté durant la crise financière de 2008, et je suis heureux de dire que je ressens la même au sortir de la COVID.

Neil Morrisson : De telles conditions ne vous étaient pas étrangères. Vous aviez précédemment fait votre entrée sur le marché des cryptomonnaies à titre de président de Brane. Et nous avons vu à quel point cette industrie est volatile. À quel point vous inquiétiez-vous à l'époque de la stabilité de ce marché?

Jerome Dwight : Aujourd'hui encore, le marché des cryptomonnaies est considéré comme le Far West. Toutefois, j'ai vu certaines des plus grandes et anciennes institutions financières mondiales commencer à adopter les cryptomonnaies dans leur infrastructure. J'ai aussi observé un élan d'enthousiasme assez solide se manifester pour cette technologie. Plus j'y réfléchissais, plus la technologie de base semblait solide, et plus les cas d'utilisation m'apparaissaient tout simplement révolutionnaires.

Ainsi, j'en suis arrivé à la conclusion que nous étions parvenus au Web 3.0, et que Brane jouerait un rôle très important à titre de gardien de la cryptomonnaie pour protéger les investisseurs. Dans un contexte similaire à ceux abordés plus tôt, nous étions alors l'une des premières banques traditionnelles à franchir le pas et à embrasser les technologies émergentes, comme la chaîne de blocs et les cryptomonnaies, malgré leur volatilité presque inhérente. Certes, il y a des entreprises qui ne réussissent pas dans ce marché, mais en raison de cette volatilité, on voit aussi des entreprises parvenir à transformer véritablement notre façon de faire des affaires, de consommer des biens et services financiers et d'interagir avec les autres.

Neil Morrisson : Y a-t-il quelque chose qui vous empêche de dormir ces temps-ci? Êtes-vous hanté par l'idée d'un quelconque scénario catastrophe? Par exemple, nous nous sommes entretenus plus tôt cette saison avec Stéphane Lefebvre, président et chef de la direction du Cirque du Soleil. Lorsque la pandémie est survenue, le Cirque a vu son chiffre d'affaires annuel fondre d'un milliard à zéro en six jours. C'est décidément l'un des pires scénarios envisageables. Y en a-t-il un autre qui vous vient à l'esprit?

Jerome Dwight : Oui, toute forme d'instabilité généralisée, qu'il s'agisse d'une guerre qui se répand de manière incontrôlable, d'une autre pandémie... Néanmoins, il y a toujours cette petite voix qui me dit : « Se trouverait-il là l'occasion à saisir de résoudre un problème? »

Neil Morrisson : Un moyen d'assurer la pérennité...

Jerome Dwight : Oui.

Neil Morrisson : « Comment pouvons-nous réduire cette instabilité? Il y a là le germe d'une nouvelle entreprise. »

Jerome Dwight : Exactement. Y a-t-il une occasion à saisir? Mais blague à part, le Canada, les États-Unis et le monde entier sont exposés actuellement à de grandes menaces; nous sommes de plus en plus polarisés, les tensions mondiales sont à leur niveau le plus élevé, et l'inflation et les taux d'intérêt ne sont pas favorables pour les entreprises. Et l'une des leçons tirées de la crise financière, c'est qu'un problème touchant au départ une petite poche de l'économie peut rapidement devenir un fléau mondial, n'est-ce pas? Il est toujours utile de réviser les apprentissages de la crise financière de 2008.

Au départ, les difficultés étaient concentrées géographiquement dans un très petit segment du marché des prêts hypothécaires aux États-Unis. Puis, en quelques semaines à peine, les effets contagieux de la situation se sont fait sentir partout dans le monde. Nos économies sont toutes très étroitement liées : ce qui, à l'origine, n'est qu'un phénomène isolé dans un microsegment – qu'il s'agisse de cryptomonnaie, de logement, etc. – peut se répercuter ailleurs très rapidement sur les marchés nationaux et mondiaux.

Neil Morrisson : À ce sujet, la célèbre phrase de Rumsfeld me vient en tête, que je pourrais paraphraser ainsi : « Ce qui est inquiétant, ce ne sont pas les inconnus que nous connaissons, mais les inconnus que nous ne connaissons pas. »

Jerome Dwight : Tout à fait.

Neil Morrisson : C'est la menace cachée qu'il est impossible d'entrevoir ou de prédire.

Jerome Dwight : Absolument. C'est ce que le monde des affaires nous a toujours démontré : la prochaine menace ne ressemble jamais aux trois, quatre ou cinq précédentes. Comme membre du conseil d'administration de nombreuses institutions financières et sociétés de technologie financière, et par extension comme gestionnaire du risque, je dois sans cesse tenter d'identifier les risques susceptibles de se matérialiser. Comme j'en ai vécu tous les huit à dix ans, on peut imaginer que d'autres crises nous attendent; les affronter sera alors le défi de la prochaine génération. Les entreprises devront faire preuve de résilience face à l'incertitude, et la meilleure façon d'y parvenir est d'adopter des stratégies audacieuses. La croissance doit rester une priorité absolue.



C'est pourquoi je pense qu'il faut être attentif aux risques, mais qu'il ne faut pas laisser la peur de ceux-ci nous paralyser. J'ai travaillé dans de nombreux secteurs, de l'automobile au commerce électronique, en passant par les cryptomonnaies et la santé, et le dénominateur commun de la réussite, l'ingrédient essentiel, est la croissance continue. Il faut demeurer axé sur la croissance de l'entreprise et l'augmentation du chiffre d'affaires et du résultat net, peu importe le contexte. À noter, il ne s'agit pas ici de croître à tout prix, mais bien de croître de façon rentable et responsable, de manière à bâtir une entreprise durable.

Lorsqu'une occasion se présente pour une des petites entreprises que nous desservons dans le secteur des soins de santé ou pour des entreprises que je soutiens ou démarre, une question me revient sans cesse : comment bâtir des entreprises qui adoptent un modèle transformationnel et se développeront sur plusieurs générations? Des entreprises qui, par définition, seraient à même de survivre à une récession? C'est l'objectif que je poursuis. Viser la création d'entreprises durables développées sur plusieurs générations invite d'ailleurs à prendre de meilleures décisions, motivées non pas par crainte et protectionnisme, mais par une stratégie d'investissement et une approche axée sur le long terme, et donc plus réfléchie.

Neil Morrisson : Je pense qu'il s'agit là d'une belle conclusion sur laquelle nous arrêter. Jerome, merci beaucoup d'avoir pris le temps de discuter avec moi. Ce fut très instructif.

Jerome Dwight : Merci, Neil.

Neil Morrisson : Jerome Dwight est chef de la direction et cofondateur de BoomerangFX. Et voilà! C'est ainsi que se termine la quatrième saison des Balados pour CPA : Voir demain, une autre saison riche en sujets de toutes sortes : menaces pour l'avenir de la comptabilité, gestion de l'incertitude dans le secteur des investissements et promotion de l'innovation et de la durabilité auprès d'entreprises réticentes au risque.

Et, bien sûr, il y a eu l'histoire étonnante du Cirque du Soleil. Je suis encore abasourdi par le récit de Stéphane Lefebvre de ces six jours où le chiffre d'affaires du Cirque est subitement passé d'un milliard à zéro. Il est difficile d'imaginer un exemple plus frappant de scénario catastrophe! Si vous avez manqué l'un de nos balados, sachez qu'ils sont tous accessibles sur votre application d'écoute. Je vous invite également à écouter nos saisons précédentes, toutes aussi riches en récits captivants. Si vous avez aimé les balados de cette saison, donnez-leur cinq étoiles. La série Balados pour CPA : Voir demain est réalisée par CPA Canada en partenariat avec PodCraft Productions. Et notez bien que les points de vue exprimés sont ceux de nos invités et ne reflètent pas nécessairement ceux de CPA Canada. Merci d'avoir été à l'écoute. Ici Neil Morrison.



Avertissement : Les opinions et les points de vue exprimés dans cette série de balados sont ceux de l'invité et ne représentent pas nécessairement ceux de CPA Canada.