



Crise de croissance

**Perspective des chefs de la
direction canadiens en 2018**

KPMG au Canada

kpmg.ca/perspective-des-chefs-de-direction

[#CEOoutlook](https://twitter.com/CEOoutlook)



Elio Luongo
Chef de la direction
et associé principal
KPMG au Canada
416-777-3586
eluong@kpmg.ca

Avant-propos

Les chefs de la direction canadiens sont confiants. L'économie canadienne se porte bien. Nos entreprises sont relativement bien capitalisées et la plupart estiment que leurs efforts de transformation en prévision de l'avenir sont sur la bonne voie.

Notre sondage *Perspective des chefs de la direction canadiens en 2018* révèle que la majeure partie des chefs de la direction canadiens s'attendent à réaliser une certaine croissance cette année. Les activités internes seront un moteur essentiel de cette croissance, mais les chefs de la direction sont toujours ouverts à la possibilité de dynamiser leurs programmes de transformation par des acquisitions et des partenariats bien ciblés afin de conserver leur importance et leur pertinence sur les marchés mondiaux. Ils prévoient un important rendement du capital investi dans leurs efforts de transformation au cours des trois prochaines années.

Ce regard est-il réaliste? Dans notre rapport, nous cherchons à savoir si les chefs de direction sont trop confiants face à l'avenir compte tenu des changements rapides et perturbateurs que connaît aujourd'hui le contexte économique mondial.

Les répondants canadiens se sont également montrés universellement plus optimistes sur la plupart des mesures de croissance que leurs homologues du monde entier. Nous nous demandons si leur point de vue est justifié ou s'ils sont au contraire trop coupés du monde extérieur et ne font pas assez d'efforts pour véritablement devenir concurrentiels sur la scène mondiale.

Les données indiquent également que les chefs de la direction sont au courant des risques que leur réserve l'avenir. Ils font toutefois peu confiance à l'analyse des données; 76 % des chefs de la direction canadiens n'ont pas tenu compte des résultats de leurs analyses de données parce que ceux-ci ne correspondaient pas à leur intuition. On ne s'étonnera pas par ailleurs de constater que la cybersécurité est une grande source d'inquiétude; 50 % de nos décideurs ne se demandent pas « si » une cyberattaque aura lieu, mais « quand » elle aura lieu. Enfin, le déficit de capacités et de compétences demeure inquiétant.

Dans le sondage de cette année, les occasions et les défis auxquels sont confrontés les sociétés canadiennes et leurs décideurs sont les suivants : les enjeux de la croissance et les préoccupations à l'égard du contexte économique actuel; les efforts de transformation et la transition vers une main-d'œuvre numérique; l'appétit des chefs de la direction envers les fusions et acquisitions et les relations avec des tiers; et l'incidence de la technologie sur le mode de décision des clients et la relation avec ces derniers.

Nos leaders sectoriels canadiens ont analysé les données et exprimé leurs points de vue et conseils en fonction de leur longue expérience de travail avec des entreprises canadiennes et mondiales. Leurs opinions font du rapport de cette année une ressource précieuse pour les chefs de la direction, les décideurs, les administrateurs et les investisseurs canadiens.

J'aimerais, au nom de KPMG au Canada, remercier tous les chefs de la direction qui ont pris le temps de répondre à notre sondage.

Pour en savoir plus, je vous invite à consulter les professionnels nommés dans ce rapport.

Table des matières

6

Cap sur la croissance

10

Trouver l'équilibre entre occasion et risque

14

À l'avant-garde

18

Le client connecté et le contrat social moderne

20

L'analyse prédictive, ça fonctionne

22

Bâtir la main-d'œuvre de demain

26

Tirer parti de l'écosystème

Faits saillants

Miser sur la croissance



Principales stratégies de croissance



Les trois principales actions pour stimuler la croissance



Se transformer pour l'avenir



Les trois principaux avantages de l'IA



Menaces à la croissance



50% n'écartent plus l'éventualité d'une cyberattaque



86% ont confiance dans leurs cyberdéfenses



76% ont ignoré des résultats d'analyse de données en raison de l'expérience passée

Les trois principales menaces



Cybersécurité



Technologies émergentes/ perturbatrices



Risques opérationnels

Expérience client



90%

estiment que la personnalisation de l'expérience client a favorisé leur croissance



80%

pensent satisfaire ou dépasser les attentes des clients quant à l'expérience personnalisée

Les trois principaux défis liés à la génération Y



Adapter les modèles de vente et de distribution



Nommer de hauts dirigeants qui comprennent mieux la génération



Comprendre les différences entre leurs besoins et ceux des clients plus âgés



Par Benjie Thomas
 Associé directeur canadien,
 Services-conseils,
 KPMG au Canada
 416-777-8715
 bthomas@kpmg.ca

Cap sur la croissance

Les chefs de direction canadiens envisagent la croissance future avec optimisme et multiplient les efforts pour y parvenir.

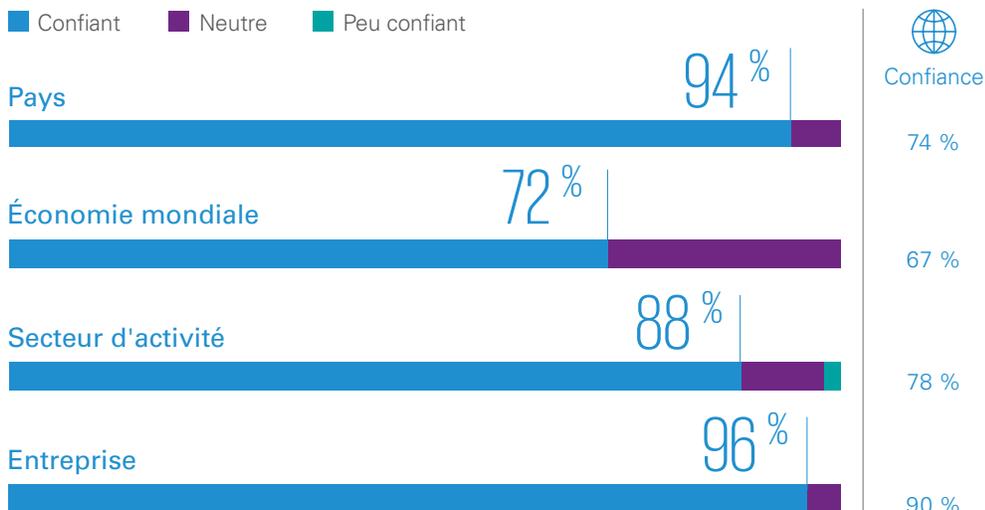
Au Canada, les conseils d'administration ont repris confiance. En fait, presque tous les chefs de direction canadiens prévoient une expansion de leurs activités au cours des trois prochaines années. Plus précisément, 94 % estiment que la croissance sera plus facile à réaliser dans l'avenir.

Une telle confiance n'a rien d'étonnant. La plupart des observateurs s'attendent à

ce que l'économie canadienne affiche une croissance stable, stimulée par l'immigration, la hausse du revenu disponible et le transfert de richesse intergénérationnel. La participation active du Canada à divers accords commerciaux internationaux et la proximité des États-Unis devraient ouvrir des possibilités alléchantes aux entreprises canadiennes.

« Au Canada, les conseils d'administration ont repris confiance. En fait, presque tous les chefs de direction canadiens prévoient une expansion de leurs activités au cours des trois prochaines années. »

Degré de confiance quant aux perspectives de croissance



La majorité des organisations canadiennes ont enregistré de solides bénéfices ces dernières années. Disposant à présent de capitaux importants, la plupart sont à l'affût d'investissements susceptibles de stimuler leur croissance.

Certaines entreprises miseront bien entendu sur la croissance interne et tenteront de générer une croissance durable en encourageant l'innovation, la recherche et développement (R.-D.), les dépenses en capital et l'augmentation des effectifs. L'automatisation, le passage à l'infonuagique et l'adoption de procédés analytiques de pointe (thèmes abordés dans d'autres parties

de ce rapport) contribueront aussi à accroître les bénéfices.

Cependant, la majorité des chefs de direction recherchent de nouvelles possibilités à l'extérieur de leur organisation. En effet, 60 % des répondants affirment envisager des stratégies de croissance externe – fusions et acquisitions, ententes stratégiques ou coentreprises.

Il est évident que le marché des fusions et acquisitions connaîtra bientôt une forte expansion. Parmi les chefs de direction canadiens, 82 % indiquent qu'ils effectueront certainement une acquisition au cours des trois prochaines années. De ce nombre,

plus du tiers estime que l'acquisition aura une forte incidence sur leur organisation dans son ensemble, ce qui laisse entendre que certaines transactions seront de grande envergure.

Les acquisitions ont aussi un effet transformateur. Les chefs de direction canadiens se disent principalement motivés par une volonté d'accélérer la transformation du modèle d'affaires. Ils souhaitent aussi diversifier les activités et hâter l'adoption de nouvelles technologies. Si elle est menée à bien, cette stratégie devrait se traduire par un regain de croissance, à mesure que les entreprises découvriront et saisiront de nouvelles occasions.

Stratégie adoptée pour atteindre les objectifs de croissance



Croissance interne
(innovation, recherche et développement, dépenses d'investissement et recrutement)
28 % 



Fusions et acquisitions
16 % 



Alliances stratégiques avec des tiers
33 % 



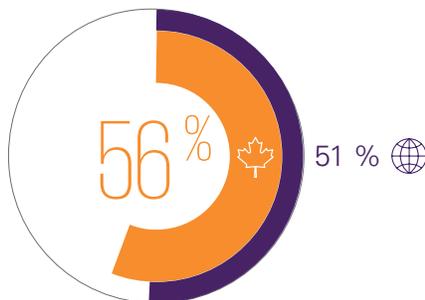
Coentreprises
13 % 



Impartition
10 % 

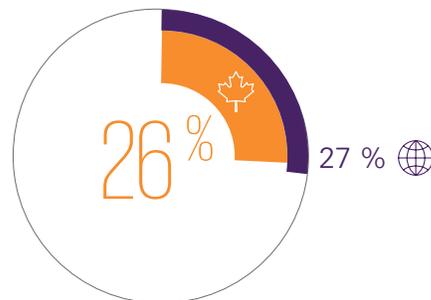
« L'optimisme des chefs de direction canadiens à l'égard de la croissance et le fait qu'ils souhaitent investir à l'extérieur de leurs entreprises sont des signes prometteurs. Il sera toutefois intéressant d'observer la réaction des investisseurs internationaux. »

Intérêt pour les fusions et acquisitions



Modéré : Nous ferons des acquisitions, mais celles-ci auront une incidence modérée sur l'organisation dans son ensemble

L'optimisme des chefs de direction canadiens à l'égard de la croissance et le fait qu'ils souhaitent investir à l'extérieur de leurs entreprises sont des signes prometteurs. Il sera toutefois intéressant d'observer la réaction des investisseurs internationaux. Les dirigeants canadiens ne sont pas les seuls à croire que le Canada présente un fort potentiel de croissance. De nombreux investisseurs stratégiques et financiers souhaitent intégrer le marché canadien. Autrement dit, si votre entreprise est bien exploitée, vous devriez vous attendre à ce que d'autres veuillent aussi en profiter.



Élevé : Nous ferons sans doute des acquisitions qui auront une forte incidence sur l'organisation dans son ensemble

Pour rester dans la course, les chefs de direction canadiens doivent continuer à investir dans la croissance et la transformation internes; à envisager des partenariats et des coentreprises; à repenser leur modèle d'exploitation et leur recours à l'impartition; et enfin, à chercher des transactions judicieuses visant à faciliter la transformation de leur entreprise. Ils doivent toutefois demeurer sur leurs gardes. Un nouvel agent perturbateur pourrait surgir à tout moment.

Principaux motifs des fusions-acquisitions



54% 

Transformer notre modèle d'affaires plus rapidement que ne le permet la croissance interne

43% 



51% 

Profiter d'évaluations favorables

43% 



41% 

Réduire les coûts grâce à la synergie et aux économies d'échelle

44% 



41% 

Diversifier les activités

35% 



37% 

Adopter de nouvelles technologies numériques / faire des innovations

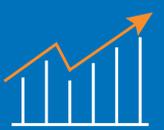
30% 



27% 

Éliminer un concurrent direct

40% 



24% 

Accroître la part du marché

37% 



24% 

Profiter d'un financement abordable avant que les taux d'intérêt augmentent

29% 

*Toutes les données statistiques sont tirées de l'édition 2018 du sondage réalisé auprès des chefs de direction canadiens.



Par Jonathan Kallner
Leader national, Ventes et
marchés, KPMG au Canada
416-777-8284
jkallner@kpmg.ca

Trouver l'équilibre entre occasion et risque

De nouveaux défis attendent les entreprises canadiennes dans les années à venir : nouveaux marchés, nouvelles acquisitions, nouveaux segments, nouvelles technologies et nouvelles demandes de la clientèle. Tous ces défis créeront d'innombrables occasions, mais tout autant de risques. Les chefs de direction canadiens sont-ils prêts?

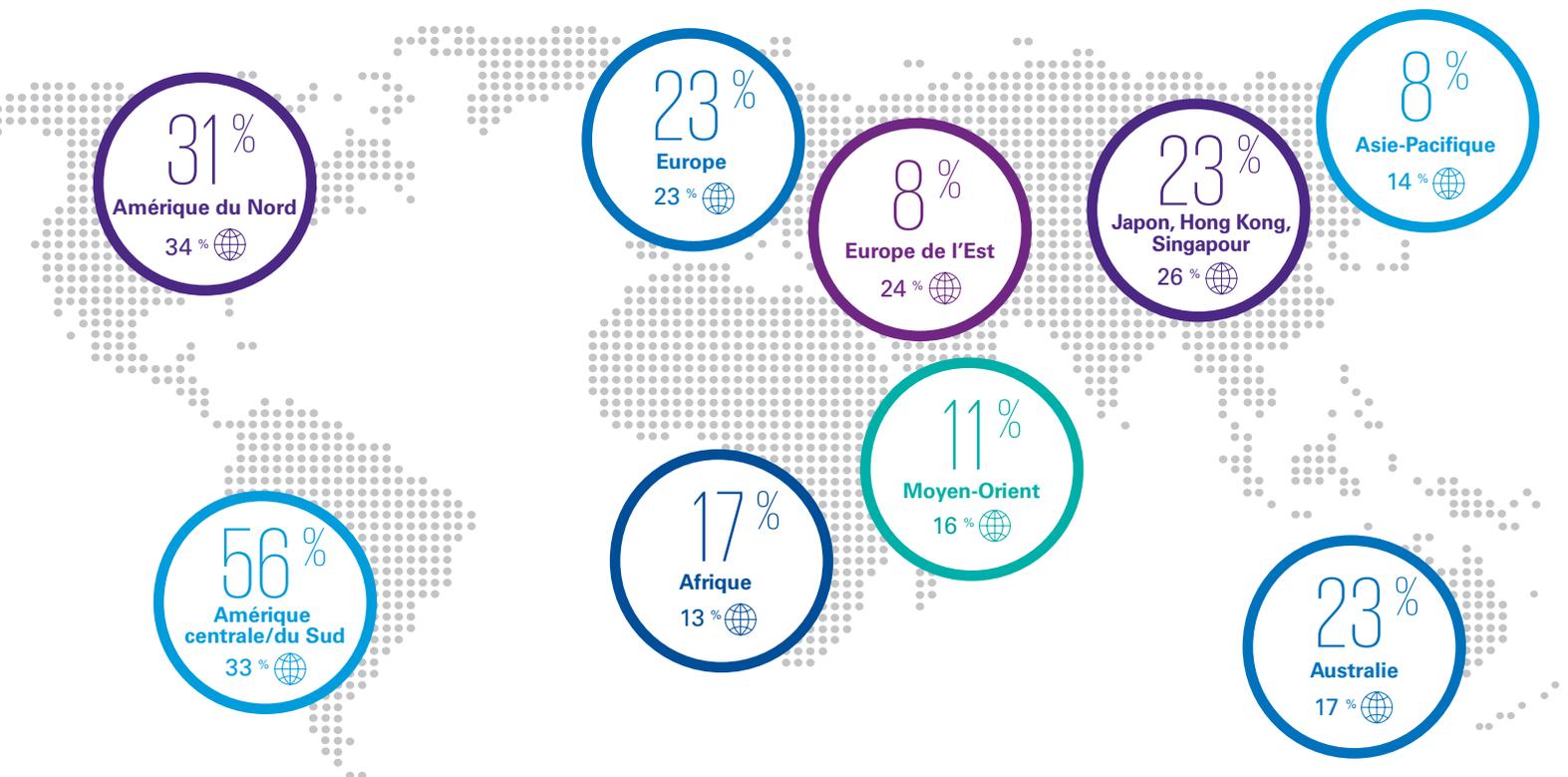
« Ce qui vient rééquilibrer les choses, c'est que les marchés émergents ne sont pas les seuls à présenter des risques géopolitiques – beaucoup de marchés développés ne donnent pas leur place. »

Selon notre sondage, les chefs de direction canadiens auront du pain sur la planche dans les prochaines années. Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, beaucoup d'entre eux s'évertueront à réaliser de nouvelles acquisitions et à stimuler la croissance interne. Cependant, bon nombre chercheront aussi à percer des marchés étrangers ou à y accroître leurs activités afin d'atteindre une croissance supérieure à la moyenne.

Notre sondage montre que les chefs de direction canadiens s'intéressent particulièrement aux marchés émergents : 72 % des répondants ont indiqué qu'ils se tourneraient davantage vers les marchés émergents que les marchés développés pour étendre leurs activités. En outre, parmi ces derniers, 56 % prioriseront la région de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud.

Ces données ne sont pas très surprenantes. La plupart des grandes banques canadiennes sont déjà bien présentes dans ces marchés, ce qui facilite le flux de capitaux et de revenus entre le nord et le sud, et renforce la confiance des investisseurs. Certaines entreprises canadiennes, surtout dans le secteur des ressources naturelles, connaissent déjà relativement bien la région de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud, et ont commencé à y établir un réseau de contacts et de contrats. Bien qu'il reste encore beaucoup de progrès à faire, on observe, dans une bonne partie des marchés auparavant plus risqués de la région, une nette amélioration de la sécurité personnelle et financière des citoyens et des investisseurs étrangers. Certains marchés de moindre envergure affichent également une plus grande stabilité géopolitique, ce qui crée un ratio risque-rendement beaucoup plus

Croissance du marché au cours des trois prochaines années



attrayant. C'est donc tout à fait logique que les entreprises canadiennes tirent pleinement parti des avantages qu'offre cette région.

Ce qui vient rééquilibrer les choses, c'est que les marchés émergents ne sont pas les seuls à présenter des risques géopolitiques – beaucoup de marchés développés ne donnent pas leur place. Et en raison peut-être des tensions commerciales entourant l'ALENA, les chefs de direction canadiens affirment aussi avoir des projets d'expansion dans d'autres pays développés. Fait intéressant, l'Europe, le Japon, Hong Kong et Singapour ainsi que l'Australie attirent l'attention d'une proportion égale de répondants.

Lorsqu'on met en œuvre une stratégie d'entrée sur un nouveau marché, comprendre le contexte local est un réel défi – et l'augmentation des risques géopolitiques vient compliquer davantage cette tâche. Des pays qui étaient auparavant de fidèles partenaires commerciaux imposent, presque du jour au lendemain, de nouveaux tarifs. Des partis nationalistes gagnent en popularité dans des marchés développés comme émergents. Les régimes d'imposition évoluent, même ceux du Canada. Les chefs de direction doivent donc plus que jamais adopter une vision globale – une vision qui s'appuie sur un contrôle diligent rigoureux, des stratégies d'entrée sur les marchés locaux adaptées, des

mesures de contrôle solides et une gestion exceptionnelle des risques.

Selon notre sondage, les entreprises canadiennes entendent aussi conclure des partenariats, des alliances stratégiques et des ententes d'impartition pour atteindre leurs objectifs de croissance, bien qu'il ne s'agisse pas toujours de leur principale stratégie à cet égard. Il va sans dire que cela soulève des préoccupations quant à divers risques, notamment sur le plan de la cybersécurité et des technologies de rupture. Dans un milieu des affaires axé sur les technologies numériques, les données et la clientèle, aucune entreprise ne peut se permettre de prendre ces risques à la légère.

« Selon notre sondage, 84 % des chefs de direction canadiens estiment être prêts à guider leur organisation dans une transformation radicale de son modèle d'exploitation afin qu'elle demeure concurrentielle. »

Les chefs de direction canadiens sont-ils prêts à gérer la multitude d'occasions et de risques que la croissance promet d'engendrer? C'est ce qu'ils croient. Selon notre sondage, 84 % des chefs de direction canadiens estiment être prêts à guider leur organisation dans une transformation radicale de son modèle d'exploitation afin qu'elle demeure concurrentielle.

Une chose est sûre, on ne peut pas tout savoir dès le départ. Voici donc ce que nous vous conseillons : continuez à vous renseigner sur votre entreprise, ses marchés et ses capacités, et envisagez tous les différents scénarios possibles. Et si vous pensez que vous n'êtes pas encore tout à fait prêt, voici cinq conseils pour vous aider à trouver l'équilibre entre les occasions et les risques :

1. Élargissez votre visibilité des risques.

Vous ne pouvez plus protéger votre entreprise en concentrant vos efforts strictement sur les risques opérationnels. Prenez le temps d'évaluer les risques associés à d'éventuels changements géopolitiques, aux perturbations technologiques et à l'évolution rapide des modèles de recrutement du capital humain, puis établissez un plan pour y faire

face. À l'heure actuelle, ces enjeux sont pertinents pour tous les chefs de direction.

2. Ne perdez pas de vue vos activités.

L'expansion dans de nouveaux marchés et segments est certainement captivante, mais il ne faut pas négliger l'amélioration de vos activités de base et la satisfaction de vos clients existants pour autant. Les risques opérationnels sont plus répandus que les chefs de direction ne veulent le croire, mais s'ils sont gérés correctement, ils peuvent être très rentables. De nos jours, l'expérience client est directement liée à l'efficacité des opérations.

3. Élaborez votre stratégie RH.

Changer de modèle d'affaires, pénétrer de nouveaux marchés et adopter de nouvelles technologies – toutes ces situations requièrent de grands changements dans les capacités de l'effectif et dans la façon d'attirer la future main-d'œuvre. N'attendez pas qu'il soit trop tard pour commencer à transformer vos effectifs et vos stratégies de ressources humaines.

4. Soyez judicieux mais audacieux.

Assurez-vous que vos cadres de gestion et de gouvernance sont suffisamment

solides et réalistes pour gérer les principaux risques. Toutefois, veillez à ce qu'ils ne fassent pas obstacle à la croissance, à l'innovation et à la création de partenariats pour l'organisation.

5. Accueillez le changement à bras ouverts.

Plus les chefs de direction comprennent les changements qui s'opèrent autour d'eux et y prennent part, plus ils seront à même de gérer les risques qui en découlent. Vous devez continuer à inciter le changement et la transformation dans votre entreprise et à explorer l'environnement de risque.

Les chefs de direction canadiens ont de grands projets de croissance – et tout porte à croire qu'ils les réaliseront. La croissance n'est pas sans risque et, au bout du compte, c'est le chef de la direction qui doit cerner, gérer et atténuer les risques associés aux ambitions de son entreprise. Devant de nouveaux marchés et de nouvelles occasions, les chefs de direction devraient se faire un point d'honneur d'adopter une approche équilibrée de la croissance et des risques inhérents.

Maîtriser les risques géopolitiques

Le contexte géopolitique actuel ne ressemble en rien à ce que nous avons connu par le passé. Les méthodes traditionnelles de détection, de surveillance et de gestion des risques géopolitiques ne suffisent plus. Le rapport *The CEO as Chief Geopolitical Officer*, publié récemment par KPMG International, donne trois conseils proactifs pour aider les entreprises à maîtriser les risques géopolitiques.

– **Nommer un chef des affaires géopolitiques** : Membre de la haute direction, cette personne est l'unique responsable de la gestion des répercussions du climat politique sur l'entreprise. Elle travaille étroitement avec des experts fonctionnels (en particulier des équipes de relations gouvernementales et d'affaires

publiques) et d'autres dirigeants (notamment de la stratégie et de la gestion des risques) pour maintenir une vue d'ensemble de l'entreprise.

– **Réaliser un test de résistance géopolitique** : Comprendre les niveaux d'activité actuels et l'exposition aux événements géopolitiques est une étape fondamentale, surtout si le chef de la direction ne s'est pas sérieusement penché sur la question. Effectuer un test de résistance de la stratégie et des initiatives prévues peut être un bon moyen d'y parvenir.

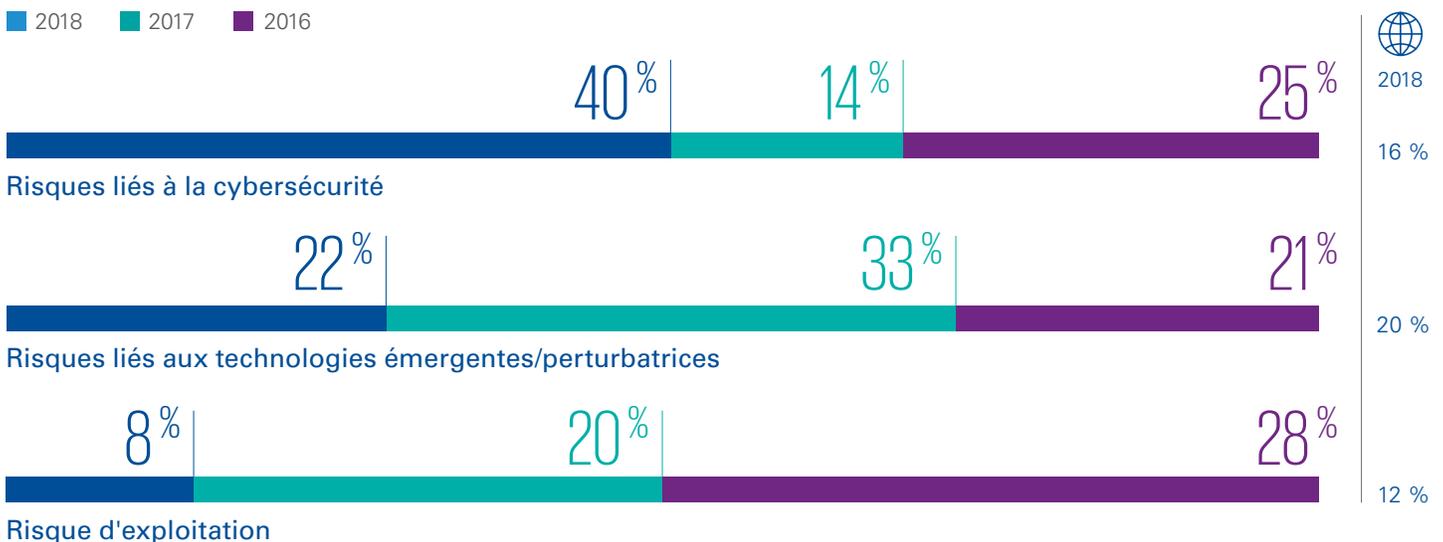
– **Mettre en œuvre un système de prévisions et de surveillance géopolitiques** : Ne vous en remettez pas qu'aux médias de masse pour

vous informer. Investissez dans des capacités de prévision et de surveillance géopolitiques. Il peut être tentant de se satisfaire de la couverture et des analyses médiatiques, dont l'accès est facile et gratuit. Or, c'est justement à cause du cycle de nouvelles en continu et de la surabondance des reportages et des commentaires sur l'actualité qu'il faut faire preuve d'un plus grand discernement.

RAPPORT COMPLET



Principaux obstacles à la croissance



*Toutes les données statistiques sont tirées de l'édition 2018 du sondage réalisé auprès des chefs de direction canadiens.



Par Jameel Ahamed
Associé, Optimisation des
technologies numériques,
KPMG au Canada
604-691-3501
jahamed@kpmg.ca

REGARDEZ
NOTRE VIDÉO



À l'avant-garde

Les chefs de direction disent tout ce qu'il convient de dire sur la transformation et les perturbations, mais vont-ils assez loin ou font-ils preuve d'assez d'audace pour que leur entreprise soit celle qui crée le changement et non celle qui le subit?

Les chefs de direction canadiens sont largement optimistes face au changement. La vaste majorité d'entre eux – 96 % – estiment que les perturbations technologiques ouvrent des possibilités plus qu'elles ne constituent des menaces. Dans le même sondage l'an dernier, ils n'étaient que 74 % à voir la perturbation d'un œil favorable. Une concurrence intensifiée par les technologies et les plateformes émergentes a obligé les chefs de direction à s'ouvrir au changement. Seuls 4 % d'entre eux disent qu'ils peinent à suivre la cadence des innovations technologiques dans leur secteur.

Notre sondage révèle que les entreprises canadiennes estiment qu'elles ne font pas qu'accueillir la perturbation; elles en sont aussi la source. D'ailleurs, elles sont plus susceptibles de se considérer comme des facteurs de perturbation que leurs vis-à-vis dans le monde. En fait, 96 % des chefs de direction canadiens affirment que leur entreprise crée activement des perturbations au lieu d'attendre qu'elles viennent de la concurrence. Si l'on compare ce chiffre aux 54 % de dirigeants étrangers qui affirment la même chose, on pourrait en conclure que nos entreprises sont des chefs de file mondiaux. Cela dit, les chefs de direction tendent davantage vers l'innovation progressive que vers l'innovation des modèles d'affaires,

ce qui pourrait finalement contribuer à mettre leur entreprise à l'épreuve de perturbations à venir.

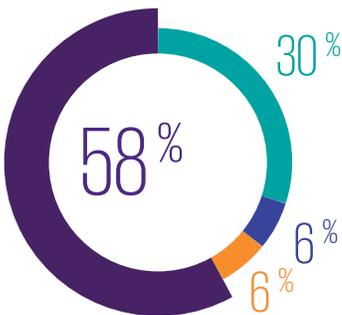
Les chefs de direction canadiens semblent remarquablement confiants quant à leurs efforts de transformation et à leur parcours à cet égard. La plupart estiment comprendre comment calculer le rendement du capital investi (RCI) dans les programmes généraux de transformation, et la vaste majorité s'attend à obtenir des rendements importants au cours des trois prochaines années.

Pour gérer efficacement les investissements et les coûts, il faut savoir comment calculer le RCI réel d'une transformation et comment l'atteindre. Mais les chefs de direction et leurs CA doivent reconnaître que l'innovation, la perturbation et la transformation comportent une certaine part de risque et, donc, d'échec.

J'ai récemment examiné ces données en compagnie de Graham Cunliffe, premier vice-président, Affaires commerciales et Exploitation de FingerFoods Studios, une entreprise technologique établie à Vancouver et un partenaire d'alliance stratégique de KPMG au Canada. Tout comme moi, M. Cunliffe estime que la notion de perturbation est peut-être mal comprise sur le marché canadien.

Calcul du rendement attendu du capital investi

Le programme global de transformation numérique de mon entreprise

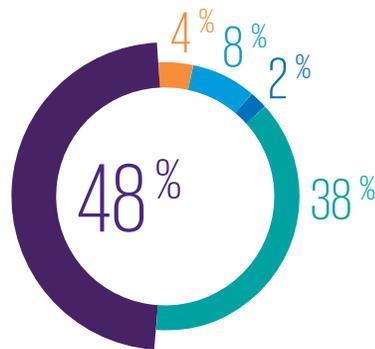


- Très bonne compréhension
- Bonne compréhension
- Neutre
- Faible compréhension

« À mon avis, la perturbation suppose une façon fondamentalement différente d'envisager les défis et les possibilités au sein de votre entreprise, dit-il. Il vous faut accepter que certaines idées mèneront à l'échec, et que ces échecs seront pour vous des occasions d'apprentissage. En fin de compte, si vous voulez vraiment devenir un facteur de perturbation, il vous faudra investir pour atteindre des résultats d'une valeur exponentielle. »

Bien que quelques échecs en innovation soient acceptables en route vers la transformation, les échecs qui touchent le

Délai prévu avant d'obtenir un rendement important du capital investi



- D'ici 12 mois
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 3 et 5 ans
- Rendement important du capital investi déjà obtenu
- Incertain

fonctionnement normal de l'entreprise ne le sont pas. C'est ici que se cache le principal défi pour de nombreux dirigeants : comment transformer rapidement l'entreprise sans perturber le cours normal des activités? Plus du quart des chefs de direction canadiens affirment qu'ils ont déjà de la difficulté à jongler avec la transformation des aspects numériques et non numériques de leurs activités.

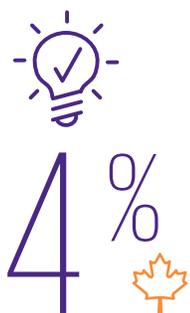
Pour donner l'élan à l'innovation, il faudrait que les entreprises mettent sur pied des équipes distinctes et interfonctionnelles, et qu'elles fassent appel à des compétences



96% 

Au lieu d'attendre que la perturbation vienne de la concurrence, mon organisation prend des mesures proactives pour créer des perturbations dans son secteur d'activité

 54%



Mon organisation a peine à suivre la cadence des innovations technologiques dans son secteur d'activité

36 %

diverses, différentes de celles qu'elles connaissent déjà. Les entreprises doivent agir et penser autrement quand il est question d'objectifs et de mesures de rendement en innovation qui diffèrent des activités normales.

D'une part, les entreprises ne peuvent se contenter de laisser les choses en l'état; elles doivent toujours s'efforcer de rehausser la barre et d'améliorer leurs processus existants. D'autre part, elles doivent aussi viser l'innovation et la transformation à long terme. Or, les deux ensembles de compétences requis pour y parvenir ne sont pas nécessairement les mêmes.

Le regroupement des bons types de compétences, de même que la capacité d'amener les membres de l'équipe à collaborer en vue d'un objectif commun, sera un défi difficile à relever pour de nombreux chefs qui veulent transformer leur entreprise. La technologie n'est pas une question qui se règle « une fois pour toutes », et l'innovation n'a jamais de fin. Par conséquent, les entreprises doivent toujours chercher à repousser les frontières de la technologie et de l'innovation pour demeurer en tête dans la course à la transformation.

« Pour donner l'élan à l'innovation, il faudrait que les entreprises mettent sur pied des équipes distinctes et interfonctionnelles, et qu'elles fassent appel à des compétences diverses, différentes de celles qu'elles connaissent déjà. »

Suivre le rythme de l'innovation technologique

Au Canada, l'innovation technologique **révolutionne nos habitudes de vie, nos méthodes de travail et nos modes de communication**. Les progrès rapides de la technologie au cours des dernières années ont bouleversé l'économie canadienne, ouvrant ainsi les vannes à de nouvelles industries et à de nouveaux concurrents.

Cette nouvelle donne a entraîné une hausse des exigences des consommateurs et des organisations canadiennes. Aujourd'hui, une entreprise doit être plus rapide, mieux renseignée et plus agile que jamais. Cette nouvelle réalité peut sembler intimidante pour les chefs de direction, mais elle présente un monde de possibilités.

Pour aider les entreprises à naviguer à travers les méandres de l'innovation technologique, nous avons publié une série d'articles dans lesquels nous explorons le sujet avec des chefs de file de l'innovation au Canada, dans les secteurs public et privé.

- 1. Cleve Pohl**, directeur des ventes d'applications pour Oracle, parle de l'automatisation et de l'intelligence artificielle servant à rationaliser les fonctions administratives et opérationnelles.
- 2. Girish Ganesan**, vice-président, Solutions RH à la Banque TD, explique l'effet qu'auront l'apprentissage machine et d'autres technologies émergentes sur le marché du travail.
- 3. Alex Benay**, DPI du gouvernement du Canada, discute de ses

intentions quant à la façon dont le gouvernement acquiert et utilise la technologie.

- 4. Kevin Peesker**, président de Microsoft Canada, donne de l'information de première ligne sur l'innovation technologique et la transformation de Microsoft Canada.
- 5. Martin Joyce**, leader national du groupe Services à la personne et services sociaux de KPMG au Canada, examine les stratégies adoptées par les pouvoirs politiques pour tirer parti de la transformation numérique dans la prestation des services à la personne et des services sociaux.
- 6. Lydia Lee**, leader nationale du groupe Santé numérique de KPMG au Canada, explique comment améliorer les soins aux patients grâce à la transparence, à la connectivité et à la collaboration.

L'innovation n'arrête jamais; elle évolue. Les organisations qui prennent le virage technologique sont mieux équipées pour faire face à l'incertitude et réagir rapidement au changement. Dotées des bonnes stratégies, elles savent où dénicher les occasions à saisir.

SÉRIE D'ARTICLES



26 %



L'utilisation de processus parallèles pour transformer les facettes numériques et non numériques de nos activités nous crée des difficultés

 30 %

*Toutes les données statistiques sont tirées de l'édition 2018 du sondage réalisé auprès des chefs de direction canadiens.



Par Peter Hughes

Leader national, Pratique numérique, KPMG au Canada
416-777-8594
phughes1@kpmg.ca

REGARDEZ
NOTRE VIDÉO



Le client connecté et le contrat social moderne



52 %


L'adaptation des modèles de vente et de distribution est le principal obstacle qui empêche de répondre aux besoins de la génération Y

 42 %

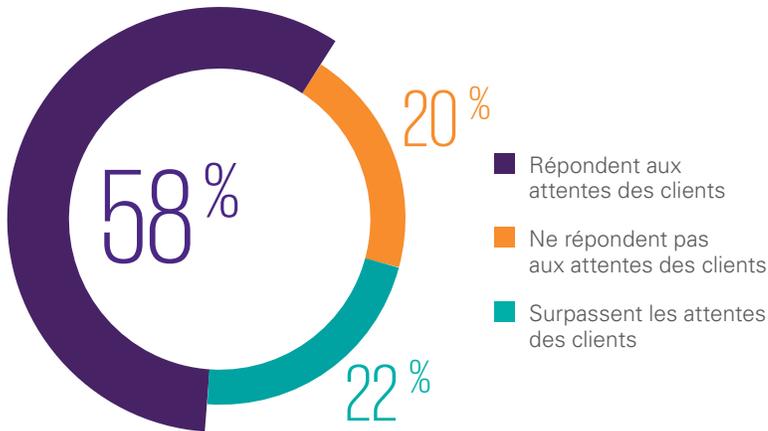
À une époque où tous les Canadiens sont plus que jamais connectés, il n'est pas étonnant de voir les entreprises investir un temps et des ressources considérables pour se rapprocher de leurs clients. Mais à quel moment cette proximité dépasse-t-elle les bornes?

Dans le sondage de cette année, nous avons demandé aux chefs de direction canadiens ce qu'ils pensaient des efforts de leur entreprise dans le domaine de la « personnalisation ». Quatre sur cinq estiment qu'ils atteignent ou surpassent les attentes des clients en matière d'expérience personnalisée. Un seul chef de la direction sur dix se dit déçu de la valeur obtenue sur les investissements déjà consentis dans la personnalisation.

Je soupçonne que cette autoévaluation massivement favorable s'explique par la réussite des investissements dans les technologies numériques (appareils mobiles, réseaux sociaux, web, analyse de données, infonuagique). Grâce à ces investissements, les entreprises canadiennes ont pu en effet passer d'un modèle d'engagement

non personnalisé (modèle du pousser) à un modèle personnalisé (modèle du tirer). Le prochain gouffre à franchir dans la progression de la personnalisation consistera à passer au modèle prédictif. C'est à cette étape que sera atteinte la plus grande intimité possible avec le client et que la personnalisation sera modulée en fonction de chacun. Pour y parvenir, les entreprises canadiennes devront investir dans les « technologies exponentielles » (intelligence artificielle, chaîne de blocs, etc.) et apprendre à les opérationnaliser. Malgré tout l'attrait que représentent ces possibilités pour les entreprises canadiennes, une mise en garde s'impose. La personnalisation peut en effet très vite passer d'une situation où « l'entreprise me connaît bien et m'offre ce qui compte à mes yeux » à une situation où

Attentes des clients à l'égard de la personnalisation



« l'entreprise en sait beaucoup trop à mon sujet et m'envahit ». Ou encore pire : « cette entreprise détient mes données et les a perdues ou vendues ». Sans un échange de valeur net et équitable entre celui qui offre les données et celui qui les reçoit, cette version moderne du contrat social volera rapidement en éclats, et les entreprises canadiennes auront de la difficulté à rétablir la confiance.

Qu'avons-nous appris d'autre sur les préoccupations des chefs de direction canadiens dans le sondage de cette année? Il va sans dire que les années 1982 à 2004 et la cohorte des milléniaux (la génération Y) occupent une bonne partie de leurs pensées. En particulier, nos données indiquent que les chefs de direction canadiens craignent que les modèles de vente et de distribution et les images de marque actuels ne parviennent pas à séduire cette génération. Qui plus est, ils se demandent si les dirigeants et les décideurs actuels sont véritablement en mesure d'entrer en contact avec la génération Y et de l'attirer au moyen de l'offre numérique existante.

À mon avis, ils ont raison de s'inquiéter. Nous vivons à une époque où un jeune adulte de 22 ans n'a jamais vécu une seule journée sans Internet; un adolescent de 15 ans a toujours communiqué par Facebook, Twitter et Instagram; un enfant de 10 ans ne sait pas

ce que c'est de ne pas avoir un téléphone intelligent ou une tablette à la main. Faut-il en conclure que les clients sont davantage connectés? Cela ne fait aucun doute. Mais il est encore plus frappant de voir à quel point la prochaine génération de grands acheteurs sera connectée.

Bien que les mutations générationnelles n'étonnent plus personne, les chefs de direction sont aujourd'hui confrontés à des changements d'une ampleur, d'un rythme et d'une diversité tels qu'ils atteignent un sommet encore jamais imaginé. Cela dit, ils disposent aussi de données et d'outils d'analyse de grande portée et très complexes qui, s'ils sont correctement utilisés, pourraient faire la différence entre l'échec ou la réussite. Mal employés cependant, ces outils pourraient finir par briser le contrat social... de même que des réputations.

Au bout du compte, le sondage de cette année montre que les entreprises canadiennes font d'importants progrès auprès de leur clientèle. Le temps est maintenant venu d'accélérer les choses et d'entrer dans l'ère des technologies exponentielles. Agissez avec prudence, offrez davantage de valeur que vous en recevez, concentrez-vous sur les besoins particuliers de la génération Y, et le contrat social moderne devrait demeurer intact.



La nomination de hauts dirigeants mieux en mesure de comprendre les milléniaux est le principal obstacle qui empêche de répondre aux besoins de la génération Y

45 %

Tirer, pousser, prédire

Modèle du pousser (passé) : Un monde où l'orientation client consistait à créer et à distribuer des produits et des services reposant sur les besoins supposés ou imaginés de segments de clientèle définis de façon générale.

Modèle du tirer (présent) : À l'époque du tout numérique, les entreprises arrivent de plus en plus à affiner et à confirmer leur compréhension des besoins des clients pour ensuite personnaliser les produits, les voies de distribution et les modes de communication.

Modèle prédictif (futur) : Une époque de changement où les entreprises les plus évoluées s'efforcent de comprendre et d'analyser tout un assemblage d'information sur le client de façon à anticiper ses besoins pour pouvoir y répondre dès que le client sait ce qu'il veut... ou même avant.

Source : *Me, My Life, My Wallet*
kpmg.com/consumerinsights

*Toutes les données statistiques sont tirées de l'édition 2018 du sondage réalisé auprès des chefs de direction canadiens.



Par Shreeshant Dabir
Leader national, Lighthouse
KPMG au Canada
416-777-3626
sdabir@kpmg.ca



Par Carl Barrelet
Directeur, Lighthouse
KPMG au Canada
416-777-3801
carlbarrelet@kpmg.ca

L'analyse prédictive, ça fonctionne

L'analyse de données est essentielle à toute entreprise moderne. Peu importe leur secteur, les entreprises ont besoin des données pour évaluer leurs activités et planifier leur croissance future, ce qui fait de l'analyse de données et d'autres techniques plus poussées, comme l'analyse prédictive, des outils de travail indispensables.

Les chefs de direction canadiens reconnaissent la valeur qu'apporte l'analyse prédictive à leurs processus décisionnels. En fait, presque toutes nos conversations avec eux aboutissent inévitablement à l'analyse prédictive et aux possibilités de l'exploiter davantage.

Il y a une raison à cet intérêt : l'analyse prédictive est la clé pour une meilleure prise de décisions.

Cependant, que peuvent faire les chefs de direction canadiens pour améliorer leurs capacités d'analyse de données et leurs processus décisionnels? Voici cinq suggestions puisées à même notre expérience de travail avec des chefs de file établis aux États-Unis et au Canada :

1. Découvrez ce que l'analyse prédictive peut vous apporter. Explorez plus activement l'utilité de l'analyse prédictive et interrogez des conseillers, des entreprises en démarrage, des incubateurs et des fournisseurs de services pour connaître leur perception du marché. Évaluez de quelles façons l'analyse prédictive et vos observations pourraient accroître la valeur de votre entreprise et commencez à vérifier vos hypothèses dès que possible.

2. Intégrez l'analyse de données à votre culture. Établissez un plan stratégique et réaliste pour l'adoption du numérique et de l'analyse de données. Trouvez des moyens d'encourager les employés à intégrer l'analyse de données à leurs processus de travail. Éliminez les silos de données et multipliez vos chances de réussite. Installez votre équipe d'analyse tout près de votre équipe de direction pour que cette dernière puisse accéder rapidement et directement aux données.

3. Mise sur des ensembles de données petits, mais fiables. Les ensembles de données volumineux sont formidables, mais on peut aussi découvrir d'autres possibilités à partir d'ensembles de données plus petits et de grande qualité. Plutôt que de consacrer la totalité de votre temps et de vos ressources à rassembler la plus grande quantité de données possible, songez à ce que les données pourraient vous apporter comme information, puis concentrez vos efforts sur la recherche et l'examen de données utiles qui donneront davantage de profondeur à votre réflexion.

4. Cultivez vos capacités internes. Pensez aux nouvelles compétences dont votre entreprise aura besoin pour tirer pleinement parti de l'analyse de

« Il y a une raison à cet intérêt : l'analyse prédictive est la clé pour une meilleure prise de décisions. »

données. Cherchez à obtenir à la fois des compétences de transition de même que des compétences de base pour faciliter la transformation et l'amélioration continue. Réévaluez fréquemment les compétences dont vous avez besoin.

5. Testez minutieusement vos modèles.

Personne ne suggère de vous en remettre aux machines pour prendre des décisions sans d'abord mettre ces machines à l'épreuve à partir d'ensembles de données historiques et de scénarios réels. Plus le risque potentiel est élevé, plus il faudra procéder à des tests avant le démarrage. Confiez la responsabilité de l'algorithme à une personne, et assurez-vous qu'il continue de fonctionner comme prévu.

6. Opérationnalisez l'analyse prédictive dans le cadre de prises de décisions quotidiennes.

Les démonstrations de faisabilité ponctuelles et la recherche de perspectives sont un point de départ, mais tendent à s'essouffler après les premiers moments d'enthousiasme. Établissez une stratégie et un plan d'exécution pour que les concepts et les pilotes deviennent des systèmes d'automatisation intelligents et productifs, mus par les prévisions. Faites reposer la conception de votre architecture sur les interfaces de programmation (API), les microservices et les conteneurs pour obtenir une plateforme qui permettra à votre organisation d'assembler entre eux les modules de décision et de déroulement, comme s'il s'agissait de blocs Lego², afin de pouvoir rapidement bâtir et déployer des applications intelligentes.

7. N'oubliez pas les données qui forment votre base.

Les prévisions n'ont de valeur que si les données qui alimentent les modèles aux étapes de la conception et de l'exploitation sont de qualité. Le besoin de données de bonne qualité est plus grand que jamais, et votre entreprise doit avoir mis sur pied une solide stratégie de collecte de données pour pouvoir déployer une automatisation intelligente à grande échelle. Les entreprises qui prendront la tête du peloton sont celles qui reconnaissent la valeur des données de bonne qualité en tant que principal moteur et qui prennent les mesures nécessaires.

L'analyse de données est un domaine en évolution qui permet aux entreprises de comprendre encore mieux leur clientèle, leur fonctionnement et leur marché en identifiant les tendances, en comprenant le rendement des produits et services, et leur position sur le marché. Les entreprises prospères sont celles qui mettent à profit l'analyse de données et en repoussent les limites pour produire des modèles fiables et prévisionnels, libérer leur potentiel de rendement, gérer le risque et améliorer l'expérience client.

Par exemple, les entreprises du secteur de l'énergie se servent de l'analyse prédictive pour lancer des demandes d'entretien à l'aide de données en direct. Dans le secteur du commerce de détail, l'analyse prédictive sert à repérer les meilleurs emplacements pour ouvrir de nouveaux magasins et à repenser l'expérience client en magasin. Les entreprises du secteur des services financiers tirent profit de l'analyse prédictive pour aider les chefs de la conformité à créer de nouveaux modèles de gestion du risque.

Les entreprises qui se servent véritablement de l'analyse prédictive en ressortent gagnantes. Selon un rapport de la Society of Actuaries, les entreprises du secteur de la santé qui se servent de l'analyse prédictive économisent environ 15 % de leur budget annuel et peuvent atteindre des économies dépassant 25 % sur cinq ans¹. Par exemple, des organisations du secteur de la santé qui instaurent l'analyse prédictive au sein de leur fonctionnement parviennent à réduire le nombre de réadmissions à l'hôpital, à planifier l'utilisation des services, à améliorer leur chaîne d'approvisionnement, à mieux gérer leur personnel, et à offrir de meilleurs soins à moindre coût.

Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises ont adopté des systèmes qui se fondent sur l'analyse prédictive pour réduire leurs coûts liés à la consommation d'énergie. En réglant automatiquement l'éclairage ou la température, ces entreprises peuvent réduire leur coût de consommation d'énergie de plus de 90 %.

Nous y allons de notre propre prévision : d'ici trois ans, toutes les décisions prises en entreprise seront, d'une manière ou d'une autre, influencées par l'analyse prédictive.

« Le besoin de données de bonne qualité est plus grand que jamais, et votre entreprise doit avoir mis sur pied une solide stratégie de collecte de données pour pouvoir déployer une automatisation intelligente à grande échelle. »

¹ Rapport de février 2017 de la Society of Actuaries intitulé « Predictive Analytics in Healthcare Trend Forecast ».

² Lego est une marque de commerce enregistrée de la Lego Corporation.



Par Soula Courlas

Leader nationale, Ressources
humaines et changement
organisationnel,
KPMG au Canada
416-777-3369
scourlas@kpmg.ca

REGARDEZ
NOTRE VIDÉO



Bâtir la main- d'œuvre de demain

Il est impossible de transformer une organisation sans aussi transformer son effectif. Le temps est peut-être venu de reformuler votre stratégie RH.

Selon les données du sondage, il paraît évident que les entreprises canadiennes sont en pleine mutation. Les nouvelles technologies, les nouveaux modèles d'affaires, les acquisitions et les marchés émergents auront des répercussions considérables sur l'organisation et les employés. L'avenir cache peut-être une profonde incertitude, mais une chose demeure certaine : nos méthodes de travail vont sûrement changer.

Tout d'abord, les compétences et aptitudes exigées de la part des employés évolueront en même temps que l'automatisation des tâches routinières et manuelles, permettant ainsi aux employés de concentrer leur attention aux activités et aux décisions à plus grande valeur. L'automatisation aura certainement une influence sur la nature du travail et modifiera des tâches et des pans entiers du travail, rendant certains emplois obsolètes et ouvrant la voie à d'autres rôles et aptitudes encore jamais vus. Les deux tiers des chefs de direction canadiens pensent que l'intelligence artificielle (IA) et la robotique finiront par créer plus d'emplois qu'elles n'en élimineront.

Il ne fait aucun doute que les robots et la robotique continueront d'occuper une grande place dans le milieu de travail. Cela signifie

donc que les employés devront apprendre à mieux travailler avec cette réalité. De nouvelles compétences, aptitudes, attitudes et spécialités seront recherchées.

Déjà, les chefs de direction canadiens signalent des lacunes du côté de certaines aptitudes qui seront selon eux les plus recherchées à l'avenir. À peine 36 % des chefs de direction canadiens estiment que leurs spécialistes en simulation et modélisation des risques sont très efficaces; 30 % d'entre eux classent leurs experts en matière de marchés émergents parmi les plus efficaces; et seulement 38 % estiment que leurs gestionnaires de la transformation numérique et leurs experts en données travaillent avec une grande efficacité.

Bien que de nombreux chefs de direction canadiens reconnaissent que leur main-d'œuvre doit changer, nos données suggèrent qu'ils adoptent une approche étonnamment prudente quand vient le temps de recruter de nouveaux talents. En fait, seuls 26 % des chefs de direction canadiens disent qu'ils envisagent de recruter des talents en prévision de la demande; 74 % affirment qu'ils se contentent d'attendre d'avoir atteint certains objectifs de croissance.



66 %

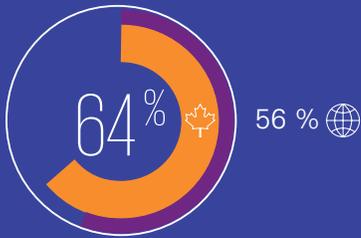

estiment que l'IA et la
robotique vont créer
plus d'emplois qu'elles
ne vont en éliminer

 62 %

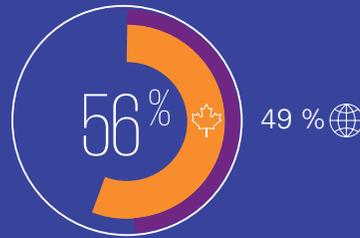
Capacités des effectifs propices à la croissance



Spécialistes en technologies émergentes

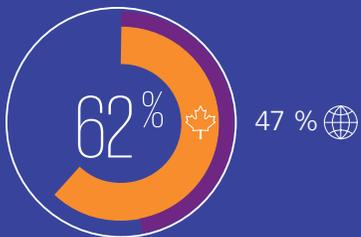


Très important

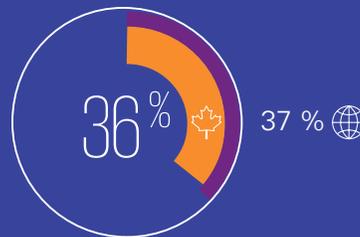


Effectifs actuels très efficaces

Spécialistes en simulation et modélisation des risques

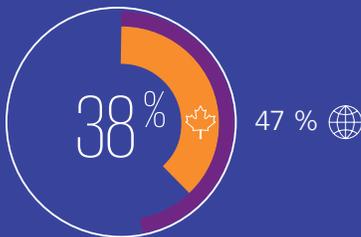


Très important

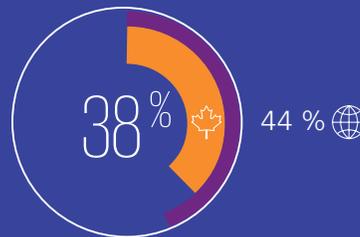


Effectifs actuels très efficaces

Gestionnaires de la transformation numérique

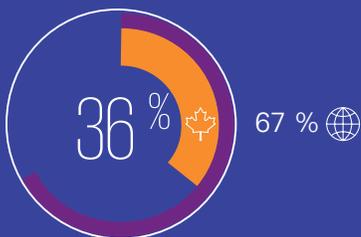


Très important

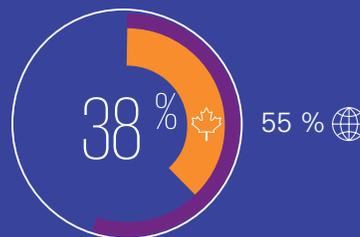


Effectifs actuels très efficaces

Experts en données



Très important



Effectifs actuels très efficaces

« Philip Tetlock, un leader d'opinion reconnu en matière de prévisions, estime que notre capacité à prédire l'avenir ne dépasse plus désormais deux ans, l'horizon le plus court de l'histoire. »



Nous recrutons de nouvelles compétences – quels que soient les objectifs de croissance future

48 %

Cette attitude attentiste devant le perfectionnement des talents est problématique à plusieurs égards. Le problème de l'offre et de la demande vient au premier rang. Le marché des compétences est mondial, et les acteurs étrangers cherchent à attirer de nouveaux talents là où ils les trouvent (48 % des répondants non canadiens ont dit qu'ils recruteraient des ressources clés en prévision de la croissance).

Le deuxième problème en est un d'intégration et d'adoption. La transformation de la main-d'œuvre ne se résume pas qu'à une question d'embauche de personnes affichant de nouvelles compétences. Il s'agit aussi de se mettre dans un état d'esprit propice à la transformation, à l'innovation, à la résilience, et de faire preuve d'ouverture devant de nouvelles méthodes de travail, de gestion et de croissance. Cette mutation de la main-d'œuvre dépendra de l'intégration réussie de nouvelles aptitudes et perspectives aux ressources précieuses que renferme déjà l'entreprise. Et il n'est pas seulement question ici d'aptitudes numériques. Selon le Forum économique mondial, la créativité deviendra d'ici 2020 l'une des trois principales aptitudes que devront posséder les travailleurs pour réussir sur le marché du travail. Pourquoi la créativité? Devant la quantité phénoménale de technologies émergentes, de nouvelles méthodes de travail, et de produits et services

inédits, la main-d'œuvre de l'avenir aura besoin de créativité et d'agilité pour apprivoiser le changement et en profiter.

La durabilité de notre écosystème canadien représente un autre problème. Si nous voulons que notre pays demeure un endroit propice à la croissance des entreprises, nous devons encourager l'acquisition et le perfectionnement de nouvelles aptitudes clés. Cela signifie que le monde des affaires doit continuer de recruter, de former et de perfectionner les effectifs de demain (c'est-à-dire, les diplômés et les spécialistes que produisent nos formidables universités, collèges et écoles partout au pays).

Philip Tetlock, un leader d'opinion reconnu en matière de prévisions, estime que notre capacité à prédire l'avenir ne dépasse plus désormais deux ans, l'horizon le plus court de l'histoire. Par conséquent, les organisations qui mènent des programmes de transformation auront besoin d'une approche agile de formation de la main-d'œuvre, un processus qui définit les choix organisationnels futurs et les questions autour de la proposition de valeur unique de leur entreprise.

Les chefs de direction canadiens et leurs équipes auront de nombreux choix à faire au cours des années qui viennent. Au bout du compte toutefois, les choix concernant les effectifs pourraient devenir ceux qui influenceront le plus l'avenir. Il faut repenser la stratégie des ressources humaines.

Coup d'œil sur la fonction Ressources humaines de l'avenir

Nous croyons que d'ici cinq ans, la fonction RH sera transformée de façon à devenir l'architecte du rendement humain. Cette fonction donnera sa forme aux effectifs, combinera les atouts humains aux forces numériques pour apporter à l'entreprise les aptitudes clés qui lui procureront un avantage concurrentiel dans un monde marqué par les bouleversements numériques. Elle guidera l'entreprise pour que ses valeurs, sa culture, sa marque, ses aptitudes et ses expériences soient résolument « humaines ».

Dans la fonction RH de l'avenir, nous imaginons une invitation aux professionnels des RH à apprendre et à maîtriser les cinq nouveaux « archétypes » des caractéristiques et aptitudes de leur domaine :

- **Le futuriste** : Voit le futur et « rétroconçoit » les stratégies pour structurer l'avenir.
- **Le déblocueur** : Oriente la culture de l'organisation pour qu'elle adopte pleinement l'agilité, l'empathie et la résilience.
- **Le sculpteur** : Comprend le paysage de compétences et donne forme à la mosaïque de talents de l'avenir.
- **Le modélisateur** : Maîtrise l'analyse de données afin d'aider l'organisation à se distinguer et à innover.
- **Le transformateur** : Transforme la fonction RH et l'ensemble de l'organisation.

Plusieurs aptitudes essentielles et uniques seront requises pour faire progresser ces archétypes, et les entreprises en viendront à les considérer comme un avantage concurrentiel.

Diverses entités ont examiné de près les futures aptitudes clés essentielles :

- **Transdisciplinaire** : Connaissance et capacité de comprendre ce qui se passe dans diverses fonctions et disciplines de l'entreprise.
- **Synthèse cognitive** : Capacité de gérer l'information provenant de plusieurs sources et présentée sous divers formats afin de maximiser la fonction cognitive et d'en faire profiter l'entreprise (p. ex., intelligence artificielle, apprentissage).
- **Esprit conceptuel** : Élaborer des tâches et des processus de travail en vue d'obtenir les résultats escomptés – autrement dit, explorer les possibilités et créer un résultat au profit de l'utilisateur final.
- **Intelligence sociale** : Tisser des liens directs et profonds avec autrui, anticiper et stimuler les réactions et les interactions souhaitées pour mener à la collaboration avec de plus grands groupes de personnes dans un cadre différent.
- **Compétences transculturelles** : Fonctionner dans un cadre culturel différent pour favoriser un milieu véritablement connecté mondialement.
- **Connaissance des nouveaux médias** : Évaluer d'un œil critique et créer du contenu qui fait appel aux nouveaux médias et les met à profit pour communiquer de façon persuasive.
- **Collaboration virtuelle** : Travailler de façon productive, motiver l'engagement et faire preuve de présence en tant que membre d'une équipe virtuelle.



74 % 

des chefs de direction attendent d'avoir atteint leurs objectifs de croissance pour recruter de nouvelles compétences

 52 %

*Toutes les statistiques proviennent du sondage de 2018 auprès des chefs de la direction canadiens.



Par Stephanie Terrill
Leader nationale, Services-
conseils en gestion
financière,
KPMG au Canada
403-691-8374
sterrill@kpmg.ca

Tirer parti de l'écosystème

Les chefs de direction canadiens sont très optimistes en ce qui concerne les perspectives de croissance, mais ils ne semblent pas avoir de grandes attentes à l'égard des ententes stratégiques et des relations avec leurs fournisseurs externes. Qu'est-ce qui empêche les entreprises canadiennes d'établir des partenariats profitables?

Le Canada étant réputé pour son esprit de collaboration, on peut s'étonner que les chefs de direction canadiens aient des attentes aussi modestes concernant les ententes commerciales et les alliances stratégiques.

En effet, seulement 18 % des chefs de direction canadiens croient que les alliances stratégiques conclues avec des tiers leur permettront d'atteindre leurs objectifs de croissance, contre 33 % des entreprises d'autres pays. Quand on leur demande quelles mesures ils pourraient prendre pour stimuler la croissance, moins du tiers des dirigeants canadiens citent un éventuel partenariat avec des fournisseurs de données externes ou de jeunes entreprises innovantes (comparativement à plus de la moitié des dirigeants étrangers).

Fait encore plus étonnant, les chefs de direction canadiens semblent être d'avis qu'ils ne perdent pas grand-chose en évitant les collaborations et les partenariats. Deux tiers des répondants se croient en mesure d'atteindre le degré d'agilité voulu sans devoir

conclure de partenariats, alors que le quart seulement des répondants de l'étranger sont aussi confiants. En outre, plus des trois quarts estiment qu'ils pourraient soutenir la concurrence en privilégiant la croissance interne plutôt que les partenariats (contre un tiers seulement des dirigeants étrangers).

Les chefs de direction canadiens savent que les partenariats conclus avec des tiers, des jeunes entreprises innovantes, des fournisseurs, des clients et même des concurrents peuvent être fructueux. Cependant, leur expérience jusqu'à présent a été décevante. La plupart ont dû déployer des efforts importants pour tirer les profits escomptés de leurs associations, et bon nombre d'entre eux hésitent aujourd'hui à fonder leurs prévisions de croissance (ou leur rémunération) sur la réussite d'ententes conclues avec des partenaires externes.

Leur crainte est compréhensible, mais il demeure que les partenariats peuvent s'avérer très profitables dans le contexte actuel. Ils peuvent activer le processus



18 %


Alliances stratégiques
avec des tiers

 33 %

d'innovation d'une organisation; apporter de nouvelles capacités et de nouvelles compétences particulièrement utiles en période de transition et de croissance; servir de banc d'essai avant l'adoption de nouvelles idées et de nouveaux modèles dans l'organisation; aider à changer les façons de faire et à intégrer de nouvelles capacités; aider les organisations à se rapprocher de leur clientèle.

Pourquoi les entreprises canadiennes semblent-elles avoir de la difficulté à tirer profit des partenariats? C'est en partie parce que nous avons tendance à nous concentrer sur l'aspect transactionnel de la relation, plutôt que sur son aspect stratégique. Pour une raison que l'on ignore, les alliances et les partenariats canadiens sont souvent fondés sur les modalités contractuelles au lieu de viser des résultats mutuellement avantageux. Ainsi, les partenaires sont, d'entrée de jeu, en situation d'opposition constante.

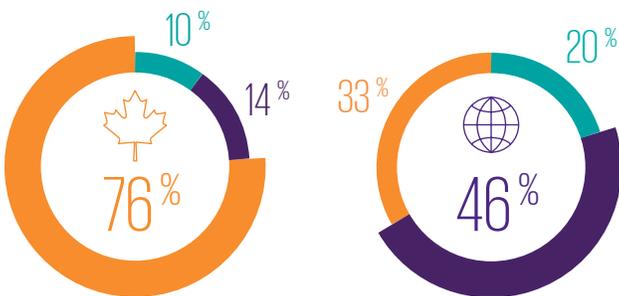
Ailleurs (et particulièrement aux États-Unis), les entreprises les plus prospères sont celles qui fondent leurs relations sur une volonté profonde de s'aider mutuellement. Elles consacrent du temps et des énergies à améliorer la relation. Elles s'assurent de comprendre les objectifs et la vision de l'autre et veillent à ce qu'ils concordent avec les leurs. Elles considèrent les modalités contractuelles comme une formalité nécessaire et non la pierre angulaire de la relation.

Il n'est donc pas étonnant que deux fois plus de chefs de direction canadiens que de dirigeants étrangers affirment avoir mis fin dans le passé à une entente qui aurait pu accélérer la croissance, parce que leur partenaire ne semblait pas partager la même culture et le même but. Les entreprises des autres pays consacrent sans doute plus de temps à évaluer la culture et la complémentarité stratégique avant de conclure des ententes de partenariat.

« Les alliances et les partenariats canadiens sont souvent fondés sur les modalités contractuelles au lieu de viser des résultats mutuellement avantageux. »

Investir dans les partenariats

■ En désaccord ■ En accord ■ Neutre



Si nous accordons trop d'importance à la croissance interne au lieu d'augmenter nos partenariats avec des tiers, je crois que notre organisation aura de la difficulté à soutenir la concurrence dans l'avenir

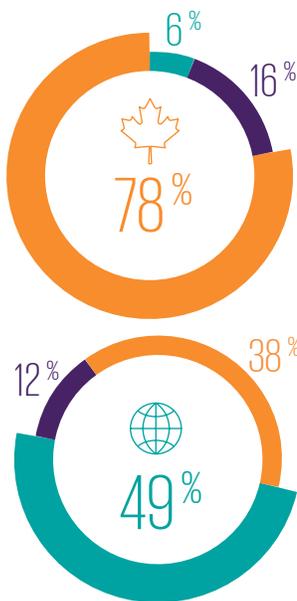


La seule façon pour notre organisation d'acquérir l'agilité dont elle a besoin est d'avoir davantage recours à des partenariats avec des tiers

« Les données que vous jugez trop sensibles pour être communiquées à des tiers ne devraient pas être divulguées. La clé dans tout partenariat est de savoir quelles données échanger et avec qui. »

Trouver le bon partenaire

■ En désaccord ■ En accord ■ Neutre



Dans le passé, nous avons révisé notre partenariat avec un tiers qui aurait favorisé la croissance parce que le partenaire ne correspondait pas à la culture et à la nature de notre organisation

Cela dit, les chefs de direction canadiens n'ont pas tort de se méfier des partenariats. Selon les répondants, l'échange sécurisé des données (surtout les données commerciales confidentielles) avec leurs collaborateurs extérieurs serait la plus grande difficulté. À vrai dire, cet enjeu devrait être prioritaire pour tous les partenaires. En matière de protection des données, les contrats n'offrent pas de garanties suffisantes; la sécurité des données implique une collaboration étroite entre partenaires.

Chose certaine, les données que vous jugez trop sensibles pour être communiquées à des tiers ne devraient pas être divulguées. La clé dans tout partenariat est de savoir quelles données échanger et avec qui; avant d'échanger des renseignements, assurez-vous de bien connaître les pratiques de cybersécurité de votre entreprise et celles de votre éventuel partenaire.

Nos résultats indiquent en outre que les dirigeants canadiens ne sont pas étrangers aux difficultés que présentent les partenariats avec de jeunes entreprises plus petites et plus agiles. Un chef de direction sur six reconnaît que les systèmes de TI de sa propre entreprise ont été le principal obstacle au succès de leurs partenariats. Un nombre

semblable de dirigeants estime que la rigidité, la lenteur et la complexité du processus d'approvisionnement de leur organisation ont fait échouer leurs partenariats.

S'il est une chose dont les chefs de direction canadiens, leurs responsables du développement des affaires et leurs services d'approvisionnement doivent se rendre compte, c'est que l'expérience de partenariat varie en fonction du partenaire; ils devraient donc s'efforcer d'orienter les petits partenaires tout au long du processus et de conclure une bonne entente au lieu de simplement essayer d'obtenir le plus bas prix possible.

Même si nos données révèlent que les chefs de direction canadiens s'intéressent peu aux partenariats et aux alliances à l'heure actuelle, nous croyons qu'avec la bonne approche et quelques expériences fructueuses, les partenariats deviendront une importante stratégie de croissance pour les entreprises canadiennes présentes sur le marché mondial. Celles qui commencent dès maintenant à parfaire leur approche et à tisser des liens seront en position avantageuse quand les bons partenaires et les bonnes occasions se présenteront.

Gérer les risques liés aux tiers à l'ère numérique

Dans le monde numérique d'aujourd'hui, les entreprises doivent pouvoir confier la protection de leurs données sensibles à des partenaires externes. Or, alors que la technologie continue de redéfinir les relations d'affaires, elle refaçonne aussi notre approche de la gestion des risques liés aux tiers. Voici cinq conseils pour gérer ce type de risques à l'ère numérique.

- 1. Comprendre où on se situe :** Il est essentiel de bien comprendre l'exposition au risque et les contrôles déjà utilisés pour consolider ses défenses. Souvenez-vous que pour gérer les risques externes, vous devez d'abord comprendre vos normes et vos capacités internes.
- 2. Établir des attentes appropriées :** Assurez-vous que les partenaires potentiels souhaitent (et peuvent)

répondre à vos attentes. Les meilleures méthodes de gestion des risques s'établissent en collaboration avec les tiers concernés.

- 3. Travailler en collaboration :** Certains fournisseurs tiers ne sont pas suffisamment mûrs pour faire respecter les normes d'un partenaire. Aidez-les à développer les capacités recherchées, ce qui contribuera à l'établissement de partenariats sûrs et durables.
- 4. Élargir son réseau :** N'oubliez pas de tenir compte du réseau de fournisseurs de services de vos partenaires. Examinez comment des mesures de protection technologiques comme l'inspection de machines virtuelles pourraient vous aider à gérer chaque seconde du cheminement de vos données.

- 5. Garder ses atouts les plus précieux sur place :** Si le fait de mettre à la disposition de tiers ou de plateformes infonuagiques certains types de données pose de trop grands risques, alors ne le faites pas.

La gestion des risques en cette ère de perturbations n'a rien de simple. En suivant ces cinq conseils, les chefs de direction peuvent commencer à établir le lien de confiance dont ils ont besoin pour tirer profit de leurs partenariats.

ARTICLE COMPLET



Obstacles empêchant de tirer parti des partenariats



26% 

Difficulté d'échanger des données en toute sécurité avec les partenaires

22% 



22% 

Difficulté de mesurer le rendement du capital investi dans les partenariats avec des tiers

23% 



20% 

Craintes concernant l'échange de données sensibles

21% 



16% 

Nos systèmes de TI ne sont pas compatibles avec les méthodes utilisées par les jeunes entreprises agiles, comme l'infonuagique

15% 



16% 

Nos processus d'approvisionnement sont longs et complexes

18% 

*Toutes les données statistiques sont tirées de l'édition 2018 du sondage réalisé auprès des chefs de direction canadiens.



Nos analyses

Tendances en audit

kpmg.ca/tendancesenaudit

Le talent, la technologie et les turbulences façonnent l'avenir de l'audit. Votre entreprise est-elle prête? Le rapport *Tendances en audit* offre des informations de premier ordre au sujet de l'environnement d'affaires actuel en pleine mutation et présente les éléments clés qui devraient figurer à l'ordre du jour de tous les comités d'audit.

La perturbation numérique

kpmg.ca/innovationtechnologique

Au Canada, les progrès technologiques fulgurants ont révolutionné nos habitudes de vie, nos méthodes de travail et nos modes de communication. Ils ont complètement modifié les attentes des entreprises et des consommateurs canadiens. Notre série d'articles sur les perturbations numériques illustre comment l'innovation technologique remodèle le marché canadien.

Projets phares

kpmg.ca/servicesconseilsmanagement

Les *Projets phares* rassemblent les expériences uniques et motivantes de nos clients puisées parmi nos missions les plus mémorables. Cette collection d'articles met en lumière les défis et les collaborations qui ont marqué certains de nos plus importants projets, et nos plus belles réussites.

Étude comparative mondiale de la fiscalité indirecte et de la conformité commerciale

kpmg.com/indirecttax

Cette étude comparative mondiale trace le portrait de la structure, de la gouvernance et

des mesures de rendement des services de fiscalité indirecte et de conformité commerciale d'aujourd'hui, et propose un aperçu des changements anticipés aux modèles de conformité pour les trois prochaines années.

Sondage comparatif des services de fiscalité dans le monde

kpmg.com/taxbenchmarking

Le sondage de KPMG intitulé *Global Tax Department Benchmarking Survey* est le fruit d'une initiative permanente qui procure une base de données exhaustive de renseignements comparatifs utiles aux leaders en fiscalité du monde entier. Les conclusions sont régulièrement mises à jour ici, et le sondage demeure à la disposition des leaders en fiscalité.

Repenser le risque

kpmg.ca/repenserlerisque

Le conseil peut sembler familier, mais il demeure juste : qui ne risque rien n'a rien. Les articles de la série *Repenser le risque* couvrent une vaste gamme de sujets en gestion des risques et visent à alimenter les conversations au sein des conseils d'administration de partout au pays pour que le risque devienne une occasion à saisir.

Fiscalité des fusions et acquisitions transfrontalières

kpmg.com/dealstaxguide

L'édition de 2018 de la publication *Taxation of Cross-Border Mergers and Acquisitions* contient de l'information sur les règles actuelles de 60 pays ou territoires et décrit les incidences fiscales possibles d'une restructuration et du financement d'une fusion ou d'une acquisition.

Code QR

Fonctionnement sur appareils Apple :

1. Lancez l'application d'appareil photo.
2. Pointez le viseur sur le code QR.
3. Une boîte s'affiche comportant un lien vers la destination du code QR.

Fonctionnement sur appareils Google :

1. Appuyez longtemps sur le bouton d'accueil.
2. Appuyez sur l'icône Google Lens dans le coin inférieur droit de l'écran.
3. Pointez le viseur de l'appareil photo sur le code QR et appuyez sur l'image du code QR sur votre téléphone.
4. Un lien s'affiche.

Fonctionnement sur appareils Samsung :

1. Téléchargez l'application de lecteur optique (ou toute autre application de lecteur de code QR).
2. Pointez le viseur de l'appareil photo sur le code QR.
3. Un lien s'affiche.

Communiquez avec nous

advisory@kpmg.ca

kpmg.ca/perspective-des-chefs-de-direction

[#CEOoutlook](https://twitter.com/KPMGCanada)



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2018 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 19756

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.