



# Guide sur l'optimisation des coûts

**Un guide pour améliorer le rendement et la  
rentabilité de votre organisation**



# Avant-propos

Le climat économique actuel est à l'origine d'une augmentation de la demande de programmes d'optimisation des coûts. Plus la pandémie de COVID-19 durera longtemps, plus il est probable que même les organisations les plus solides devront prendre des décisions financières difficiles.

C'est souvent en période de crise économique que les dirigeants subissent le plus de pression pour réduire les coûts et améliorer la situation de trésorerie. Et si les décisions sont prises à la hâte, elles peuvent avoir d'importantes répercussions. Il faut donc adopter une approche stratégique soigneusement étudiée.

Notre approche aide les chefs d'entreprise à réévaluer leur stratégie opérationnelle et à trouver le juste équilibre entre les améliorations financières et opérationnelles à court terme et les changements à long terme.

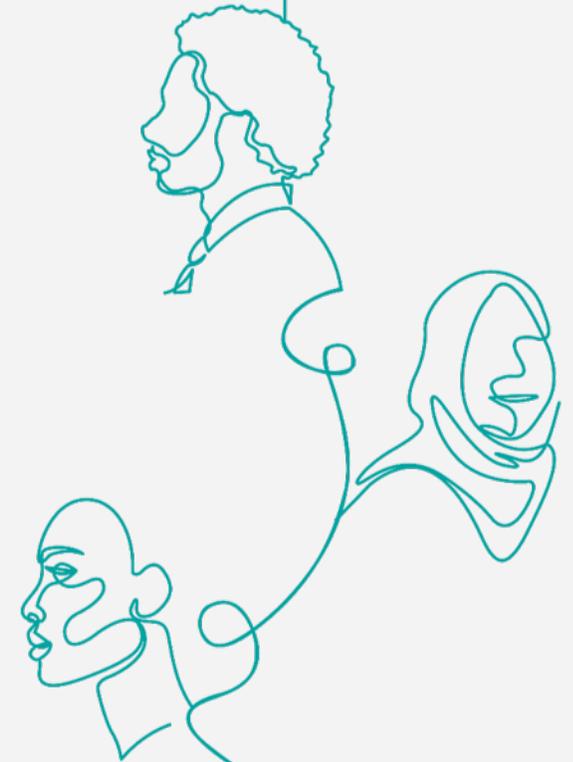
Nous sommes là pour vous aider à stabiliser et consolider votre situation grâce à un déploiement plus efficace des ressources. En plus de vous aider à analyser rapidement votre situation actuelle et à établir une feuille de route, nous vous accompagnons à chacune des étapes pour assurer votre succès.

Nous sommes là pour vous épauler.



**Alison Guber**

Associée, Services-conseils – Management  
KPMG au Canada



# Table des matières

<b>Contextes économique et sectoriel</b>	<b>4</b>
<b>Leviers et mesures d'optimisation des coûts</b>	<b>8</b>
<b>Derniers éléments à prendre en considération</b>	<b>17</b>
<b>Personnes-ressources</b>	<b>20</b>



# Contextes économique et sectoriel



# L'optimisation des coûts est en demande

## Le ralentissement économique est souvent le déclencheur des programmes de gestion des coûts

Même s'il faut toujours se préoccuper de l'efficacité des dépenses, les récents événements ont mis l'accent sur l'optimisation des coûts.

De nombreuses organisations canadiennes procèdent à l'optimisation des coûts pour assurer leur stabilité et financer de futurs investissements dans des domaines comme la transformation numérique et l'expérience client.

**Ce guide présente quelques leviers et actions possibles pour optimiser les coûts et peut aider votre organisation à commencer une réflexion proactive à ce sujet.**

**43,9 %** des petites entreprises **ne sont pas en mesure d'assumer plus de dettes**<sup>[1]</sup>. De plus :

- **23,5 %** ne pourront survivre qu'entre 3 et 12 mois si leurs revenus et dépenses se maintiennent au niveau actuel<sup>[2]</sup>.
- **31 %** s'inquiètent de ne pas avoir le capital nécessaire pour faire face à la deuxième vague de COVID-19<sup>[3]</sup>.
- **54 %** se concentrent uniquement sur leur survie<sup>[4]</sup>.
- **28 %** considèrent cette crise comme une occasion de croître de manière organique ou d'acheter des concurrents<sup>[5]</sup>.

Bien que les organisations aient été mises au défi de se réorienter rapidement en 2020, la plupart d'entre elles commencent maintenant à envisager de **nouvelles approches devant l'inconnu** et prennent le temps de planifier des stratégies plus sûres et mieux gérées en fonction des risques.

# Les secteurs réagiront, récupéreront et changeront à des rythmes différents



# L'optimisation des coûts repose sur plusieurs facteurs

## Objectifs stratégiques



- Comment pouvons-nous créer de la valeur après une intégration de F&A et dégager des synergies potentielles?
- Comment pouvons-nous financer nos besoins de durabilité à long terme?
- Comment pouvons-nous réduire nos coûts tout en respectant nos impératifs commerciaux?

## Points faibles sur le plan de l'exploitation



- Comment pouvons-nous rendre nos processus plus efficaces?
- Comment pouvons-nous rehausser la qualité de nos produits ou services pour répondre aux besoins des clients?
- Comment pouvons-nous briser les cloisonnements entre les équipes fonctionnelles?

## Points faibles sur le plan financier



- Quel est notre rendement financier par rapport à nos concurrents?
- Comment offrir plus de valeur à nos actionnaires?
- Comment pouvons-nous autofinancer nos objectifs d'affaires? Pouvons-nous déplacer les capitaux vers des zones de croissance?
- Comment réduire notre marge d'exploitation?
- Avons-nous un taux d'imposition effectif concurrentiel et pouvons-nous optimiser notre situation fiscale de trésorerie?

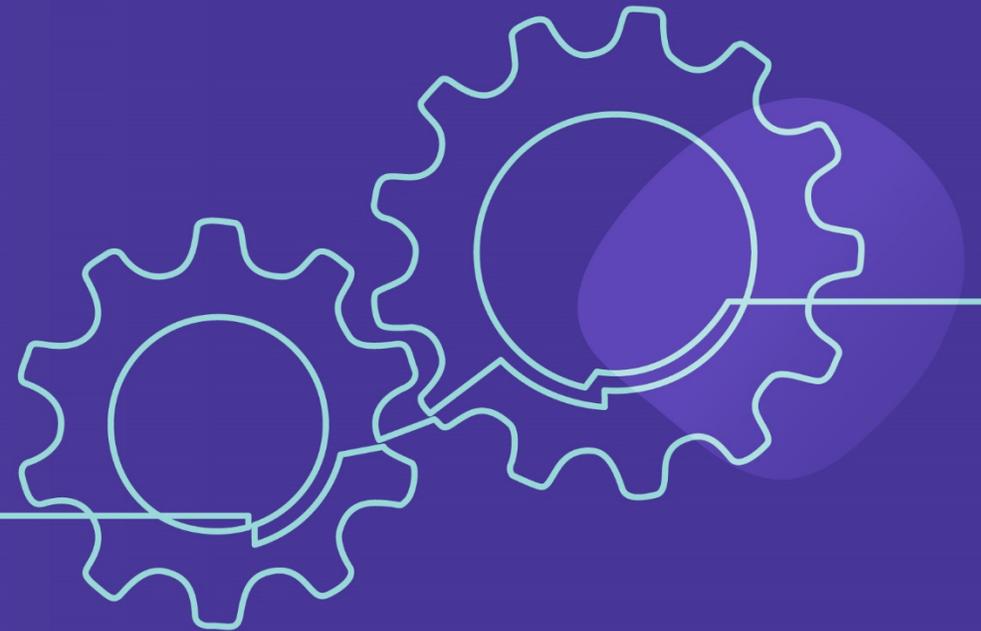
## Dynamique du marché



- Comment notre marché est-il perturbé par l'innovation ou la technologie?
- Quels changements surviennent dans la dynamique concurrentielle de notre secteur d'activité?
- Quelles sont les modifications à court et à long terme des préférences des consommateurs?



# Leviers et mesures d'optimisation des coûts



# Leviers et mesures d'optimisation des coûts

- 1 **Rentabilité des produits, services et clients**
- 2 **Dépenses auprès de tiers**
- 3 **Amélioration des processus**  
(reconception et automatisation)
- 4 **TI et systèmes**
- 5 **Modèle d'exploitation**
- 6 **Gestion efficace de la fiscalité**

**Ces six leviers d'optimisation des coûts** sont des exemples de ce que les organisations pourraient vouloir examiner. Pour commencer, nous recommandons de recueillir et d'analyser les données opérationnelles et financières appropriées, et de dresser un portrait exact de l'exploitation, des finances, de la situation fiscale et du flux de trésorerie.

Les diapositives qui suivent expliquent chaque aspect et décrivent les considérations possibles.

Communiquez avec votre associé de KPMG pour créer un plan qui tient compte de l'ensemble des mesures possibles selon la situation et les objectifs propres à votre entreprise.

**Pour en savoir plus, communiquez avec un associé de KPMG ou [écrivez-nous](#).**

Visitez [home.kpmg.ca/fr/covid19](https://home.kpmg.ca/fr/covid19) pour obtenir des ressources supplémentaires.

# Leviers et mesures d'optimisation des coûts

1 **Rentabilité des produits, services et clients**

2 **Dépenses auprès de tiers**

3 **Amélioration des processus**  
(reconception et automatisation)

4 **TI et systèmes**

5 **Modèle d'exploitation**

6 **Gestion efficace de la fiscalité**



Réévaluer le portefeuille de produits et services afin d'améliorer la rentabilité dans l'ensemble des segments de clientèle.

## Considérations potentielles – exemples :

### Optimisation du portefeuille de produits

- ✓ Regrouper les gammes de produits ou de services
- ✓ Limiter les types d'investissements ou de comptes potentiels
- ✓ Revoir la stratégie de tarification entre les types de clients

### Profitabilité des clients

- ✓ Définir les niveaux de service en fonction des actifs
- ✓ Évaluer le portefeuille de clients pour abandonner les clients non rentables

### Incidences fiscales

- ✓ Évaluer les répercussions sur l'établissement des prix de transfert, les taxes indirectes, l'optimisation des droits de douane et le traitement fiscal des coûts de restructuration

# Leviers et mesures d'optimisation des coûts

1 **Rentabilité des produits, services et clients**

2 **Dépenses auprès de tiers**

3 **Amélioration des processus**  
(reconception et automatisation)

4 **TI et systèmes**

5 **Modèle d'exploitation**

6 **Gestion efficace de la fiscalité**



Évaluer les fournisseurs et les interactions de l'organisation avec eux pour maximiser la valeur des dépenses de l'organisation.

## Considérations potentielles – exemples :

### Dépenses auprès de tiers

- ✓ Évaluer les dépenses auprès de tiers fournisseurs
- ✓ Négocier des prix moins élevés grâce à un pouvoir d'achat consolidé

### Dépenses discrétionnaires

- ✓ Revoir les politiques en matière de formation, de représentation, d'employés, d'acquisition de clients et de voyages
- ✓ Simplifier le processus d'examen et de remboursement afin de réduire le temps consacré aux dépenses discrétionnaires

### Incidences fiscales

- ✓ Évaluer les occasions de recouvrement de taxes indirectes, l'optimisation du commerce et des droits de douane et les considérations relatives à l'établissement de prix de transfert

# Leviers et mesures d'optimisation des coûts

1 Rentabilité des produits, services et clients

2 Dépenses auprès de tiers

3 Amélioration des processus (reconception et automatisation)

4 TI et systèmes

5 Modèle d'exploitation

6 Gestion efficace de la fiscalité



Évaluer les processus au sein de la chaîne de valeur de l'organisation qui peuvent prendre trop d'ampleur au fil du temps, ce qui augmente le coût d'exploitation pour servir les clients.

## Considérations potentielles – exemples :

### Amélioration et refonte des processus/Lean

- ✓ Recenser et réduire les activités sans valeur ajoutée dans tous les processus
- ✓ Réorganiser l'ordre des activités afin d'optimiser la circulation de l'information et l'utilisation des ressources
- ✓ Évaluer et répartir les talents dans les activités porteuses de valeur

### Automatisation intelligente

- ✓ Utiliser des outils, tels que des robots, pour assurer une plus grande précision et une plus grande rapidité dans certains processus manuels ou répétitifs (p. ex., saisie de données, connaissance du client, règlements)

### Incidences fiscales

- ✓ Évaluer les possibilités d'automatiser certains processus fiscaux pour réaliser des gains d'efficacité et réduire le risque d'erreur

# Leviers et mesures d'optimisation des coûts

- 1 Rentabilité des produits, services et clients
- 2 Dépenses auprès de tiers
- 3 Amélioration des processus (reconception et automatisation)
- 4 **TI et systèmes**
- 5 Modèle d'exploitation
- 6 Gestion efficace de la fiscalité



Tirer parti de la technologie et de l'analytique avancée pour trouver des occasions de réduire le coût global des services. Optimiser la valeur des investissements technologiques grâce à une intégration adéquate des systèmes interdépendants.

## Considérations potentielles – exemples :

### Intégration des systèmes

- ✓ Établir des liens entre les logiciels, notamment entre les différents systèmes de production de rapports, afin d'accroître la visibilité des données et de réduire au minimum le travail manuel

### TI

- ✓ Mettre à niveau les systèmes informatiques afin de fournir des capacités de saisie et d'analyse de données pour éclairer les décisions
- ✓ Utiliser les plateformes libre-service pour permettre aux employés et aux clients d'agir à distance sur les demandes (p. ex., les soldes, les demandes de négociation)
- ✓ Optimiser les incitatifs fiscaux, la création de valeur et l'établissement de prix de transfert en évaluant les incidences fiscales de l'investissement dans la technologie

# Leviers et mesures d'optimisation des coûts

- 1 Rentabilité des produits, services et clients
- 2 Dépenses auprès de tiers
- 3 Amélioration des processus (reconception et automatisation)
- 4 TI et systèmes
- 5 **Modèle d'exploitation**
- 6 Gestion efficace de la fiscalité



Élaborer un modèle d'exploitation amélioré pouvant s'adapter à l'évolution de la demande. Évaluer de près les capacités requises pour atteindre les objectifs stratégiques afin de préserver les forces et de corriger les faiblesses organisationnelles.

## Considérations potentielles – exemples :

### Rationaliser l'empreinte des installations

- ✓ Réévaluer le parc immobilier nécessaire en raison du télétravail ou de la relocalisation

### Conception des lieux de travail

- ✓ Optimiser la conception, l'emplacement et la disponibilité des lieux de travail, particulièrement après la COVID-19

### Stratégie d'approvisionnement

- ✓ Évaluer l'efficacité de la délocalisation et du rapatriement de certaines fonctions, comme les TI ou la paie

### Modèles fonctionnels

- ✓ Adopter des modèles de services partagés pour réduire les coûts d'acquisition et de service à la clientèle

### Incidences fiscales

- ✓ Examiner les occasions liées à la fiscalité internationale, aux taxes indirectes et (ou) à la planification de l'établissement des prix de transfert
- ✓ Évaluer la rationalisation de l'entité juridique ainsi que l'optimisation du commerce et des droits de douane
- ✓ Examiner les subventions et les incitatifs potentiels

# Leviers et mesures d'optimisation des coûts

- 1 **Rentabilité des produits, services et clients**
- 2 **Dépenses auprès de tiers**
- 3 **Amélioration des processus**  
(reconception et automatisation)
- 4 **TI et systèmes**
- 5 **Modèle d'exploitation**
- 6 **Gestion efficace de la fiscalité**



Élaborer des stratégies fiscales distinctes visant à réduire les charges fiscales sur l'ensemble des résultats et (ou) intégrer des stratégies fiscales et commerciales ainsi que les scénarios envisagés aux autres leviers d'optimisation des coûts afin de maximiser la réduction des coûts.

## Considérations potentielles – exemples :

### Impôts des sociétés

- ✓ Élaborer un plan de rapatriement des fonds pour atteindre les objectifs de trésorerie et gérer les attributs fiscaux (p. ex., par la consolidation des pertes fiscales)
- ✓ Évaluer les occasions de réduire les coûts grâce à la rationalisation des entités juridiques
- ✓ Réaliser des économies par la planification de l'établissement des prix de transfert

### Taxes indirectes et commerce et droits de douane

- ✓ Évaluer les occasions de recouvrement et/ou d'amélioration de la situation fiscale au moyen de stratégies d'optimisation des coûts axées sur l'entreprise

### Transformation et technologie fiscales

- ✓ Optimiser les processus fiscaux, les opérations et les technologies fiscales

### Subventions et incitatifs

- ✓ Examiner et maximiser les incitatifs fiscaux offerts

### Mobilité internationale

- ✓ Évaluer la rémunération optimale pour les employés en affectation à l'étranger et les politiques fiscales afin de limiter les coûts et les risques

# Adopter une approche stratégique de l'optimisation des coûts

Procédez à une évaluation rapide du rendement de votre organisation en vue de stimuler la rentabilité et le BAIIA.

Une évaluation opérationnelle rapide, réalisée en trois à cinq semaines, peut faire ressortir certaines possibilités et établir un ordre de priorité pour les initiatives à mettre en œuvre.



**Exemples de livrables**



# Derniers éléments à prendre en considération



# Envisager une nouvelle réalité

Les répercussions de la COVID-19 ont amené de nombreuses organisations à mettre sur pied des programmes d'optimisation des coûts, tant par nécessité économique qu'en prévision des investissements dans la croissance future.

Les organisations examinent de près leur stratégie en matière de coûts et constatent à quel point les technologies numériques sont essentielles pour assurer leur viabilité.

## Pistes de réflexion pour les organisations :

- À quoi ressemblera la « nouvelle réalité » une fois que le risque de la COVID-19 se résorbera? Quelle est notre base de coûts optimale?
- Si la productivité n'a pas été touchée, le coût de l'immobilier est-il nécessaire pour l'organisation?
- Quel a été l'impact de l'interdiction des voyages sur la main-d'œuvre et sur le rendement global de l'entreprise?
- Comment pouvons-nous adopter l'automatisation et d'autres outils technologiques pour nous aider à prévoir les dépenses et à accroître la productivité?
- Le programme d'optimisation des coûts devrait-il inclure toutes les fonctions et tous les services, et dans quelle mesure?
- Comment réinvestir les économies que nous réalisons lorsque des priorités concurrentes se présentent?
- Comment pouvons-nous encourager l'adoption de programmes d'optimisation des coûts afin qu'ils deviennent durables?

# Commencer à établir un plan d'action

Recueillez rapidement l'information et tirez des leçons des pratiques exemplaires pour mettre en œuvre un solide programme d'optimisation des coûts.



## L'approche structurée de KPMG est ciblée pour donner rapidement des résultats

Que vous partiez de zéro ou que vous soyez à la recherche d'un point de vue extérieur, notre équipe peut vous aider à analyser et à déterminer rapidement les mesures à prendre pour assurer des gains rapides qui peuvent assurer la stabilité et servir à financer des initiatives à long terme. En quelques semaines, nous pourrions :

- Recueillir les données opérationnelles et financières requises
- Dresser un portrait de l'exploitation, de la situation financière et des flux de trésorerie
- Établir la priorité des sources d'économies et des sorties de fonds possibles
- Établir un plan d'action et vous aider à l'exécuter.

Communiquez avec un associé de KPMG ou [écrivez-nous](#) pour obtenir plus d'information.

Visitez [home.kpmg.ca/fr/covid19](https://home.kpmg.ca/fr/covid19) pour obtenir des ressources supplémentaires.

# Pour nous joindre



**Alison Glober**

Associée, Services-conseils –  
Management  
KPMG au Canada  
416-777-3776  
[aglober@kpmg.ca](mailto:aglober@kpmg.ca)



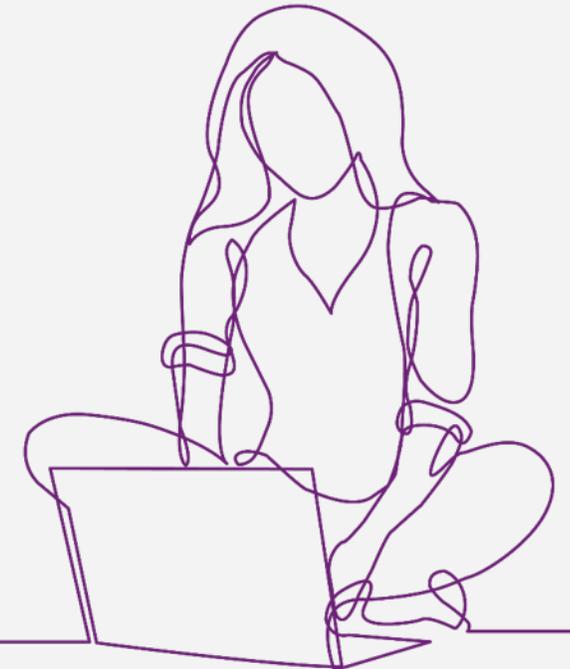
**Gary Turner**

Associé, Services-conseils  
transactionnels  
KPMG au Canada  
416-777-8574  
[garyturner@kpmg.ca](mailto:garyturner@kpmg.ca)



**David Francescucci**

Associé, Fiscalité  
KPMG au Canada  
514-840-2395  
[dfrancescucci@kpmg.ca](mailto:dfrancescucci@kpmg.ca)





[home.kpmg/ca/NouvelleRealite](https://home.kpmg/ca/NouvelleRealite)

[#RéalisonsLe](#)



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 à l'avenir. Vous ne devriez 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.

© 2021 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. 10591

KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG..

# Références

1. [Répercussions de la COVID-19 sur les petites entreprises au Canada \(statcan.gc.ca\)](https://www.statcan.gc.ca)
2. [Répercussions de la COVID-19 sur les petites entreprises au Canada \(statcan.gc.ca\)](https://www.statcan.gc.ca)
3. [Près du tiers des propriétaires de petites et moyennes entreprises canadiennes craignent de ne pas survivre à une deuxième vague : un sondage de KPMG au Canada \(newswire.ca\)](https://www.newswire.ca)
4. [Près du tiers des propriétaires de petites et moyennes entreprises canadiennes craignent de ne pas survivre à une deuxième vague : un sondage de KPMG au Canada \(newswire.ca\)](https://www.newswire.ca)
5. [Près du tiers des propriétaires de petites et moyennes entreprises canadiennes craignent de ne pas survivre à une deuxième vague : un sondage de KPMG au Canada \(newswire.ca\)](https://www.newswire.ca)

