

# Se préparer à la récession et planifier la croissance

## Toutes les récessions sont différentes

Article initialement publié dans le magazine Canadian Defence Review

Par Grant McDonald



Elles ont diverses causes profondes et prennent de nombreuses formes. Toutefois, il existe des moyens d'atténuer les difficultés qu'elles soulèvent ainsi que de faire les investissements nécessaires pour stimuler la croissance à long terme et renforcer la résilience organisationnelle.

Dans le cadre de la récente enquête Perspective des chefs de la direction de KPMG, 92 % des chefs de la direction des plus importantes sociétés canadiennes ont exprimé s'attendre à une récession au cours des 12 prochains mois. Parallèlement, dans une étude distincte, KPMG au Canada a sondé 503 dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) de partout au pays, et les deux tiers des répondants ont aussi affirmé prévoir une récession.

Bien que la plupart d'entre eux, toutes tailles d'entreprises confondues, croient que cette récession sera modérée et durera de trois à six mois, près des deux tiers (63 %) des chefs de la direction de grandes sociétés et 52 % des dirigeants de PME affirment qu'un tel ralentissement viendrait bouleverser leurs plans de croissance prévus sur trois ans.

En conséquence, nombreux sont les dirigeants qui ont pris des mesures pour se préparer aux intempéries. Ils ont augmenté leurs prix, réduit leurs coûts, mis en place des gels d'embauche ou mis à pied des employés, et reporté leurs plans de transformation numérique. Le risque, bien sûr, est de procéder à des réductions trop rapides ou trop importantes, ce qui rend difficile non seulement de tirer parti des occasions qui se présentent, mais aussi d'accélérer le rythme dès les premiers signes de relance. Dans le pire des cas, les dirigeants seront à la traîne contrairement à leurs concurrents plus agiles et aux leaders du numérique.

Dans certains cas, les dirigeants n'ont eu d'autre choix que de retarder ou de reporter leurs plans de transformation numérique après avoir trop tardé à s'adapter à un environnement virtuel pendant la pandémie.

Près de 70 % des chefs de la direction de grandes sociétés canadiennes (affichant un revenu annuel brut de plus d'un milliard de dollars) affirment qu'ils doivent s'attaquer au problème d'épuisement professionnel chez leurs employés avant de poursuivre leur transformation numérique. Un pourcentage semblable de répondants a appuyé sur « pause » pour mieux gérer les aspects liés aux risques et à la conformité connexes, et parmi ce nombre, six sur dix le font parce qu'ils manquent de personnel qualifié pour mener à bien leur déploiement stratégique et opérationnel.

Les dirigeants de PME reconnaissent que s'ils n'investissent pas dans les technologies numériques, ils courent le risque de perdre leur avantage concurrentiel. Ils ont attribué les obstacles rencontrés sur leur parcours numérique à de multiples facteurs, dont le coût, le manque d'employés aux compétences requises et la difficulté à choisir la technologie qui leur convient. Il existe également des enjeux en matière d'embauche. Plus de la moitié (57 %) des dirigeants ont dit avoir de la difficulté à recruter des ingénieurs, des développeurs de logiciels et des experts en science des données, et 53 % envisagent de recruter dans d'autres secteurs ou pays pour combler l'écart. Il en va de même dans le secteur de l'aérospatiale et de la défense.

## Réaliser des gains d'efficacité durables

Sept dirigeants de PME sur dix affirment que l'objectif principal de leur investissement technologique est de réduire leurs coûts d'exploitation.

Bien que l'efficacité opérationnelle doive toujours être au cœur des préoccupations, l'optimisation des coûts pour assurer la stabilité et financer les investissements futurs, notamment dans la transformation numérique et l'expérience client, est d'une importance capitale compte tenu de la probabilité d'une récession et de l'instabilité géopolitique à l'horizon.

Le contexte actuel offre aux entreprises l'occasion d'évaluer leur efficacité globale au moyen d'une « évaluation opérationnelle rapide » qui permet de relever les inefficacités et la complexité inutile au sein de leur modèle d'exploitation. Grâce à la « réalisation de valeur », elles peuvent réaliser des gains d'efficacité durables dans leurs opérations et leurs méthodes de travail.

Il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts pour augmenter les marges bénéficiaires. Il s'agit également d'atteindre l'excellence opérationnelle en relevant et en mettant en œuvre des gains d'efficacité durables. Ceci est extrêmement important dans un secteur hautement concurrentiel comme celui de l'aérospatiale et de la défense, où l'obtention et l'exécution d'un contrat peuvent dépendre des prix.

En outre, lorsque les entreprises réalisent des gains d'efficacité durables dans leurs activités, les économies peuvent être redéployées pour soutenir des initiatives plus stratégiques. Par cela, on entend investir dans la main-d'œuvre qualifiée ou dans les outils et les technologies numériques qui permettent aux chefs de file de se détacher du lot.

Chaque dollar économisé compte lorsque l'économie ralentit. Et chaque dollar économisé en période favorable contribue encore plus à renforcer la résilience.

Parmi les chefs de la direction de grandes sociétés canadiennes interrogés dans le cadre de l'enquête de KPMG, huit sur dix ont déclaré qu'ils investissent davantage dans l'achat de nouvelles technologies (hausse de 12 % par rapport à l'an dernier).

Lorsqu'on a demandé aux dirigeants de PME quelle est leur principale stratégie pour atteindre leurs objectifs de croissance au cours des trois prochaines années, l'investissement dans les technologies numériques s'est classé au deuxième rang derrière la croissance interne, définie comme l'investissement dans l'innovation, la recherche et le développement, les nouveaux produits et le recrutement.

Qu'il s'agisse d'améliorer l'analyse de données, la visibilité et la traçabilité des chaînes d'approvisionnement, d'investir dans la fabrication additive, les machines connectées et l'automatisation ou d'explorer la réalité augmentée et le métavers, l'ère de la technologie numérique s'installe à un rythme accéléré.

Cela exige en soi un changement de mentalité.

Peter Drucker l'a bien exprimé : « Le plus grand danger en temps de turbulence n'est pas la turbulence, mais bien d'agir selon la logique d'hier. »

-30-

**Grant McDonald** est leader mondial du groupe sectoriel Aérospatiale et défense de KPMG International. Pour en savoir plus, visitez [kpmg.ca/fr](https://kpmg.ca/fr). Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Canadian Defence Review.

## Communiquez avec nous

### Grant McDonald

Leader mondial, Aérospatiale et défense ; associé responsable des relations avec les dirigeants, gouvernement du Canada

KPMG au Canada

246-434-3900

[grantmcdonald@kpmg.ca](mailto:grantmcdonald@kpmg.ca)