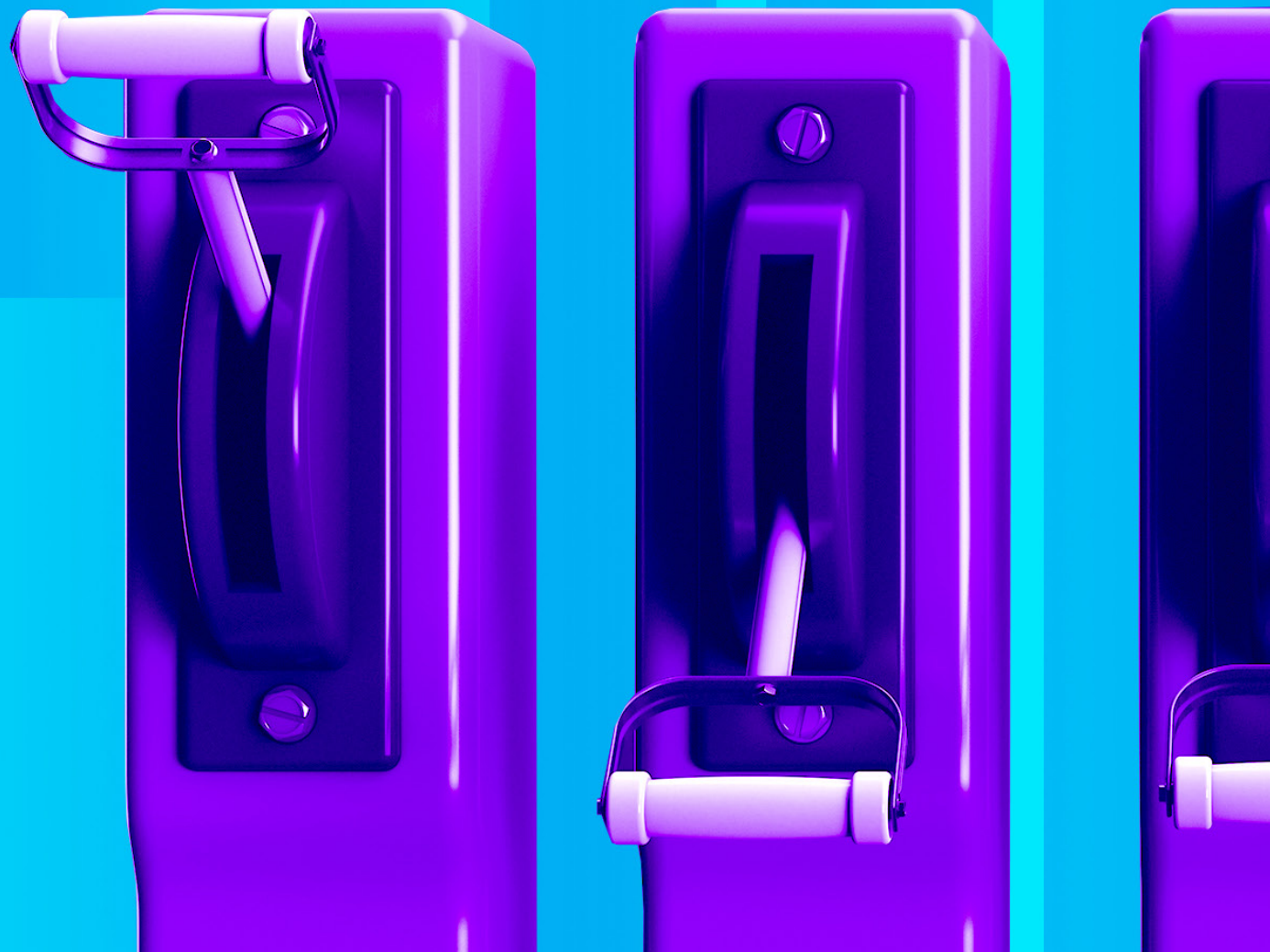




Sept façons de créer de la valeur commerciale

Éléments à considérer pour créer
et préserver de la valeur



Avant-propos

Dans le contexte actuel, nous faisons face à plusieurs obstacles, comme la montée de l'inflation, la hausse des taux d'intérêt et les problèmes continus de la chaîne d'approvisionnement, qui créent des conditions propices à un éventuel ralentissement économique. En plus de l'agitation mondiale, du resserrement du marché du travail et d'importantes réformes fiscales en cours au Canada comme à l'échelle mondiale, les organisations qui ont survécu au pire de la pandémie sont prêtes à vivre davantage de changements.

Bon nombre d'organisations se sont concentrées sur les ventes et la croissance en modifiant leur approche commerciale pour faire face à la pandémie. Mais dans ce contexte d'incertitude économique – et avec un possible ralentissement – les organisations pourraient trouver que leur dette est plus coûteuse à renouveler que prévu. Par conséquent, elles devront rééquilibrer leur stratégie, en ajoutant l'amélioration des marges et la préservation de la trésorerie à la croissance et aux ventes.

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. Mais si les décisions sont prises à la hâte, elles peuvent avoir d'importantes répercussions. Il faut donc adopter une approche stratégique soigneusement étudiée. Les organisations proactives renforcent leur résilience et utilisent des leviers internes pour tirer parti de cette résilience.

Nous sommes là pour vous aider à dégager de la valeur grâce à nos solutions de transformation de la performance afin que vous puissiez apporter des améliorations mesurables à vos revenus, vos marges d'exploitation, vos structures de coûts et vos fonds de roulement en toute confiance. En plus de vous aider à analyser rapidement votre situation actuelle, à repérer les occasions 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 Globber

Associée, Excellence opérationnelle,
Services-conseils – Management
KPMG au Canada
T: 416-777-3776
E: aglobber@kpmg.ca



Duncan Lau

Associé, Restructuration et
redressement d'entreprises
Services-conseils transactionnels
KPMG au Canada
T: 416-476-2184
E: duncanlau@kpmg.ca



Bruno Atristain

Associé, Fusions et acquisitions de
l'exploitation
Services-conseils transactionnels
KPMG au Canada
T: 647-777-5277
E: batristain@kpmg.ca



David Francescucci

Associé, Conseils fiscaux
transformationnels,
KPMG au Canada
T: 514-840-2395
E: dfrancescucci@kpmg.ca

Table des matières

04

08

17

21

Préparer le terrain



Traverser les moments difficiles grâce à la création de valeur

Leviers et mesures de création de valeur dans votre organisation

Bien que les gains d'efficacité soient toujours au cœur des préoccupations, la probabilité d'un ralentissement économique a fait de la création de valeur une priorité. Il s'agit donc de réunir les données, les renseignements et les capacités d'exécution pour établir des priorités et créer de la valeur efficacement et en toute confiance.

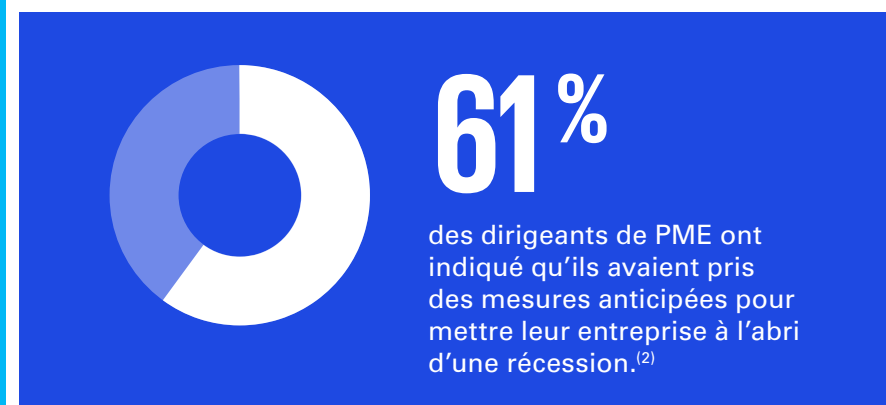
La création de valeur n'est pas une question de réduction des coûts. Elle consiste plutôt à réaliser des gains d'efficacité durables dans vos opérations et vos méthodes de travail afin de résister à des forces externes indépendantes de votre contrôle. Il s'agit aussi de devenir réactif et agile, et d'unir les efforts des différentes fonctions de l'entreprise, comme la technologie, les finances et les opérations.

Bon nombre d'organisations canadiennes prennent des initiatives de création de valeur pour protéger l'entreprise, augmenter les marges et améliorer la trésorerie de sorte que, lorsque l'économie reprendra, elles seront en meilleure position pour financer de futurs investissements dans des domaines comme la transformation numérique et l'expérience client.

Ce guide présente sept leviers et mesures à prendre pour créer de la valeur afin d'aider votre organisation à planifier son approche de façon proactive.

Traverser les moments difficiles grâce à la création de valeur

Comparativement à 2019 et à 2020, les chefs de la direction sont mieux préparés à surmonter les difficultés à court terme grâce à l'**augmentation de la productivité** (50 %), à la **gestion des coûts** (43 %) et à la **révision de leurs stratégies de transformation numérique** (40 %). En outre :



¹ Enquête Perspective des chefs de la direction en 2022

² Sondage mené auprès des PME par KPMG en 2022

Les facteurs de création de valeur

Objectifs stratégiques

- Comment pouvons-nous créer de la valeur après une intégration de F&A et dégager d'éventuelles synergies?
- 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 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?

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?

Les sept leviers et mesures de création de valeur



Leviers et mesures de création de valeur

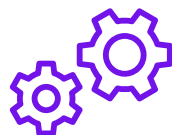
Ces sept leviers de création de valeur sont des exemples de ce que les organisations pourraient examiner. Pour commencer, nous recommandons de recueillir et d'analyser les données opérationnelles et financières appropriées, et de dresser un portrait exact de l'exploitation, des finances, de la situation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

Les sections qui suivent expliquent chaque aspect et décrivent les considérations possibles. Communiquez avec [notre équipe 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.

Visitez [notre page Services-conseils](#) pour obtenir des ressources supplémentaires.

Leviers de création de valeur et mesures

1 Modèle d'exploitation



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

Modèle de prestation de service

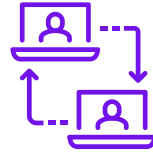
- Évaluer l'efficacité de la délocalisation et du rapatriement de certaines fonctions, comme les TI ou la paie
- Adopter des modèles de services partagés pour réduire les coûts d'acquisition et de service à la clientèle
- Investir davantage dans les activités à valeur ajoutée pour stimuler la croissance malgré le manque de main-d'œuvre et les pressions du marché

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 potentiel

Leviers et mesures de création de valeur

2 TI et systèmes



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
- Codifier les processus standards et les automatiser pour réduire les coûts de transaction dans la chaîne de valeur

IT

- Mettre à niveau les systèmes informatiques pour éliminer l'inefficacité des processus et les contraintes techniques
- Utiliser les plateformes libre-service pour permettre aux employés et aux clients d'agir à distance sur les demandes (p. ex., soldes, 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

Analytique et données

- Offrir des capacités de saisie et d'analyse des données pour améliorer la prise de décisions
- Permettre la production de rapports et l'analyse en libre-service

Leviers et mesures de création de valeur



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.

3 Amélioration des processus (refonte et automatisation)

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, réglementation)

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 de création de valeur



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 (directs et indirects)

- 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

4 Dépenses auprès de tiers

Leviers et mesures de création de valeur



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 éliminer la clientèle non rentable
- Trouver des occasions de prolonger le parcours de valeur du client

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.

5 Rentabilité des produits, services et clients

Leviers et mesures de création de valeur



Dresser un portrait exact de la solidité de votre bilan pour favoriser une meilleure prise de décision.

Considérations potentielles – exemples :

Prévisions de trésorerie

- Consulter vos prévisions de trésorerie pour prendre des décisions stratégiques
- Comprendre le lien entre le BAIIA et les liquidités, et la génération de liquidités par secteur d'activité
- Bâtir un coussin de liquidités pour se protéger contre la variabilité économique
- Demander la participation proactive de vos principales parties prenantes (prêteur, porteurs d'instruments de capitaux propres) si une clause restrictive ou un accommodement en matière de liquidités s'imposent

Optimisation du fonds de roulement

- Évaluer votre cycle de conversion des liquidités afin de comprendre les occasions de réduire le fonds de roulement pour dégager un excédent de trésorerie
- Inclure les paramètres du fonds de roulement (c.-à-d. les conditions des clients et de paiement) dans vos négociations d'affaires
- Comprendre le coût de possession de vos investissements en fonds de roulement

6 Bilan

Leviers et mesures de création de valeur



Élaborer des stratégies fiscales distinctes visant à réduire les charges fiscales sur l'ensemble des résultats et (ou) intégrer ces stratégies aux autres leviers de création de valeur afin de maximiser le retour sur investissement.

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, 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

7 Gestion efficace de la fiscalité

Derniers éléments à prendre en considération



Envisager une réalité évolutive

En période d'incertitude, les grandes organisations cherchent des moyens de créer et de préserver de la valeur en mettant l'accent sur des stratégies de fonds de roulement pour accroître les liquidités, améliorer le rendement et réduire les coûts.

La création de valeur exige une harmonisation étroite des défis commerciaux et des possibilités technologiques, parallèlement à des modèles d'exploitation à l'image du marché basés sur des compétences croisées, ce qui permet aux équipes de faire plus avec le même nombre de ressources.

Nous pouvons aider les organisations à réduire la complexité afin d'accélérer la prise de décisions et d'améliorer leur capacité de réaction à un environnement économique changeant et incertain. Nous pouvons également vous aider à développer des capacités qui vous aideront à améliorer et à maintenir vos marges, et à soutenir des améliorations au fil du temps.



Éléments à prendre en considération pour les organisations :

- À quoi ressemblera la « nouvelle réalité » une fois que l'économie se redressera? Quel est l'état futur souhaité de notre organisation, et comment pouvons-nous le financer?
- Comment le climat économique actuel influence-t-il nos effectifs et le rendement global de notre organisation?
- Comment pouvons-nous réaliser des gains d'efficacité durables dans nos opérations et nos méthodes de travail?
- Comment pouvons-nous favoriser la stabilité de notre chiffre d'affaires et la croissance continue des revenus?
- Comment pouvons-nous adopter l'automatisation et d'autres outils technologiques pour nous aider à réaliser et à préserver de la valeur?
- Est-ce que toutes les fonctions et divisions doivent participer à nos efforts de création de valeur, et à quel degré?
- Comment pouvons-nous encourager l'adoption de programmes de création de valeur afin qu'ils deviennent durables?

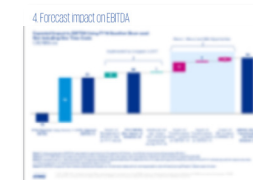
Adopter une approche stratégique de la création de valeur

Procédez à une évaluation rapide du rendement de votre organisation en vue de stimuler la rentabilité et le BAIIA. **Communiquez avec nous pour en savoir plus.**

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



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 de création de valeur.



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 réaliser 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.

Visitez [notre page Services-conseils](#) pour obtenir des ressources supplémentaires.

Personnes-ressources



Alison Glober

Associée, Excellence opérationnelle
Services-conseils – Management
KPMG au Canada
T: 416-777-3776
E: aglober@kpmg.ca



Duncan Lau

Associé, Restructuration et
redressement d'entreprises
Services-conseils transactionnels
KPMG au Canada
T: 416-476-2184
E: duncanlau@kpmg.ca



Bruno Atristain

Associé, Fusions et acquisitions
de l'exploitation
Services-conseils transactionnels
KPMG au Canada
T: 647-777-5277
E: batristain@kpmg.ca



David Francescucci

Associé, Conseils fiscaux
transformationnels,
KPMG au Canada
T: 514-840-2395
E: dfrancescucci@kpmg.ca

<https://home.kpmg/ca/services-conseil>



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.

© 2022 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. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 18607