

COUP D'ŒIL SUR LE SECTEUR
MANUFACTURIER
CANADIEN
EN 2015

Le moment est venu d'investir



KPMG

Avant-propos

La dernière année a été difficile sur le plan économique pour bien des pays, y compris le Canada. La chute du prix du pétrole et le recul du dollar canadien par rapport au dollar américain ont bouleversé certaines de nos industries les plus performantes et forcé de nombreuses sociétés canadiennes à revoir leur stratégie pour 2015 et au-delà. Malgré tout, l'économie canadienne a bien progressé dans l'ensemble en 2014, affichant une hausse de 2,5 % du PIB par rapport à l'année précédente¹.

L'aversion des fabricants canadiens au risque s'est avérée une bénédiction jusqu'à présent et a contribué à soutenir la croissance de l'économie du Canada, mais nous devons faire plus pour aller de l'avant. En persistant dans notre démarche de tortue, nous serons dépassés par les transformations rapides que subit l'économie mondiale; nous devons plutôt adopter ces changements pour continuer de prospérer.

Aujourd'hui, le véritable risque est de fuir le risque. Les fabricants canadiens doivent investir dès maintenant dans leur avenir et prendre les risques nécessaires.

Nouveaux marchés

Les fabricants canadiens hésitent à s'aventurer à l'extérieur de l'Amérique de Nord en raison des risques que cela comporte. Cependant, pour continuer de répondre aux besoins de leurs clients, ils doivent collaborer et communiquer davantage avec eux et être présents sur les marchés où se trouve leur clientèle.

Innovation

La réglementation et les cibles environnementales fixées pour 2025 stimulent l'innovation. C'est le cas dans tout le secteur automobile, entre autres. Pour ne pas se laisser distancer, c'est maintenant que les fabricants canadiens de ce secteur doivent faire des investissements.

Talent

Il faut aussi dépenser pour attirer et conserver les employés qualifiés qui permettront à une société de s'implanter sur de nouveaux marchés et de profiter des innovations et des progrès technologiques auxquels s'intéressent déjà certains grands fabricants. C'est d'autant plus vrai qu'il y a pénurie de personnel qualifié dans toutes les régions du monde et dans tous les secteurs d'activité.

1. *Comptes économiques canadiens*, [En ligne], quatrième trimestre de 2014 et décembre 2014. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150303/dq150303a-fra.htm>.

Le gouvernement canadien comprend qu'il est crucial d'investir dans le secteur de la fabrication pour assurer la prospérité économique du Canada. Dans son budget du 21 avril 2015, il a inclus des mesures intéressantes visant à encourager les investissements dans le secteur de la fabrication. Citons, entre autres, un incitatif fiscal d'une durée de 10 ans afin de stimuler les investissements qui améliorent la productivité, 100 millions de dollars sur 5 ans pour appuyer le développement de produits par les fournisseurs canadiens de pièces de véhicules automobiles grâce au nouveau Programme d'innovation pour les fournisseurs du secteur de l'automobile et 2,5 millions de dollars par année consacrés à l'accroissement de la capacité analytique nécessaire pour appuyer la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense². En 2014 et 2015, les fabricants canadiens pourront encore profiter de la déduction pour amortissement accéléré introduite dans le budget fédéral de 2013. Cette mesure permet de reporter le paiement de l'impôt et accroît le rendement financier tiré des investissements dans les machines et le matériel de fabrication et de transformation admissibles³.

Le moment est venu pour les fabricants canadiens de profiter de ces mesures d'encouragement.

Certaines sociétés de fabrication parmi les plus grandes et les plus prospères de la planète ont entrepris de rationaliser leur chaîne logistique. Pour affronter cette concurrence internationale et ne pas rester à la traîne, les fabricants canadiens devront investir dans des effectifs qualifiés, des processus novateurs et des outils de collaboration qui les aideront à rationaliser leur propre chaîne d'approvisionnement.

Robert Jolicoeur

Leader national,
Marchés industriels

Don Matthew

Leader national, Fabrication
industrielle

2. *Le budget de 2015*, chapitre 3.1, « Appuyer le secteur de la fabrication et investir dans la recherche de pointe », [En ligne]. <http://www.budget.gc.ca/2015/docs/plan/ch3-1-fra.html>.

3. *Le plan d'action économique de 2015*, « Programmes et prestations, Allègement tarifaire à l'égard des intrants manufacturiers ainsi que des machines et du matériel », [En ligne]. <http://plandaction.gc.ca/fr/initiative/allègement-fiscal-les-nouveaux-investissements-les>.

Traboule

Sommaire

**Croissance et innovation :
la tortue ne gagne pas
toujours la course**

**Chaînes
d'approvisionnement
intégrées et rentables :
les données
remplacent les stocks**

**Priorités
stratégiques :
amener les meilleurs
au sommet**

**Points clés à
retenir pour
les fabricants
canadiens**

Le sondage

**Communiquez
avec nous**



Sommaire

Pendant les dernières années de récession, les fabricants canadiens ont préféré éviter les risques; ils ont mis en veilleuse l'innovation et les investissements en R-D et amassé des liquidités en attendant que le vent tourne.

Le moment est venu d'investir, mais les fabricants canadiens ne semblent pas prêts à prendre des risques.

À l'échelle mondiale, 32 % des fabricants affirment que leur plus grande priorité stratégique pour les 12 à 24 prochains mois est d'intensifier la R-D et de créer de nouveaux produits, contre seulement 17 % des fabricants canadiens. De plus, pour stimuler la croissance et l'innovation, les fabricants étrangers envisagent deux principales stratégies : l'utilisation de nouvelles technologies de fabrication (48 %) et l'augmentation des dépenses en R-D (44 %), tandis qu'au Canada, la proportion s'élève à peine à 20 et 13 % respectivement.

En refusant d'agir et de faire des investissements qui les aideront à rester dans la course, les entreprises canadiennes risquent de se faire distancer par leurs concurrents mondiaux.

Trois constatations importantes se dégagent du sondage :

- **Une stratégie visant le marché mondial ou les marchés émergents peut contribuer grandement à la croissance des ventes, l'objectif prioritaire des fabricants canadiens.** Les fabricants ont fait peu de progrès à cet égard. Ils hésitent à étendre leurs activités à l'extérieur de l'Amérique du Nord en raison des risques que cela comporte. Mais il faut savoir suivre le rythme accéléré des changements à venir et saisir les occasions que présentent les nouveaux marchés. Pour cela, les fabricants doivent d'abord évaluer où il serait le plus rentable de baser leur production, et ensuite déterminer où se trouve leur clientèle et comment mieux l'atteindre.

- **Les fabricants canadiens peuvent bénéficier d'importants avantages stratégiques et financiers en prônant la transparence de la chaîne d'approvisionnement et la collaboration, en faisant de la chaîne d'approvisionnement un pôle stratégique et en veillant à ce qu'elle ait un adepte à la haute direction.** Il semble moins risqué d'investir dans la rationalisation de la chaîne d'approvisionnement que dans d'autres secteurs tels que l'innovation radicale, qui comporte des coûts et des risques considérables et dont la rentabilisation peut être longue. Sur ce plan, les fabricants canadiens accusent toujours un retard sur leurs concurrents étrangers.
- **Les sociétés canadiennes auraient intérêt à considérer le talent dans l'optique du risque, c'est-à-dire à analyser les risques qui y sont associés et à mettre en place des systèmes appropriés pour gérer et atténuer ces risques.** La rareté du personnel qualifié est un problème mondial qui affecte tous les secteurs. De nos jours, la réussite ou la faillite d'une entreprise dépend de sa dotation en personnel. Pourtant, les fabricants canadiens se disent peu préoccupés par la pénurie de personnel qualifié. La question ne devrait pas être négligée pour autant, et ils feraient bien d'y accorder une attention particulière et d'élaborer un plan de recrutement et de conservation de personnel compétent.

Les systèmes informatiques perfectionnés d'aujourd'hui permettent de recueillir des données intéressantes susceptibles d'être utiles dans trois domaines : croissance des ventes, chaîne d'approvisionnement et RH. L'abonnement à des services d'informatique en nuage a rendu ces systèmes plus abordables que jamais, réduit les risques et ouvert de nouvelles possibilités pour de nombreux fabricants canadiens. Le « nuage » facilite l'accès à de l'information exploitable et permet de réaliser des économies dans tous les secteurs, des relations avec les fournisseurs aux stratégies de vente.

01

Croissance et innovation

La tortue ne gagne pas toujours la course

Préférant investir de manière graduelle dans la croissance et l'innovation, les fabricants canadiens sont en retard sur leurs concurrents étrangers. Pour ne pas se laisser distancer, ils doivent réorienter leur stratégie, autrement dit, percer de nouveaux marchés pour augmenter leur chiffre d'affaires et accroître leurs investissements en R-D.

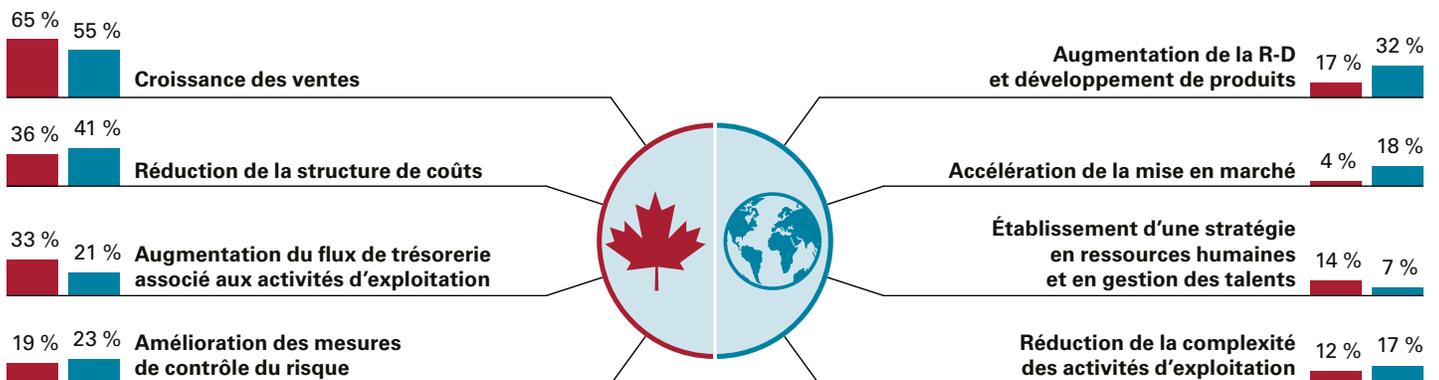
La chute du prix du pétrole et le recul du dollar canadien par rapport au dollar américain ont ébranlé certaines de nos plus grandes industries au cours des 12 à 18 derniers mois. Compte tenu de la volatilité du marché, il n'est pas étonnant que l'attention des fabricants canadiens reste rivée sur l'essentiel. Pour la troisième année

de suite, la croissance des ventes est leur plus grande priorité stratégique (65 %)⁴. La réduction des coûts (36 %) est au deuxième rang et l'augmentation du flux de trésorerie provenant de l'exploitation (33 %) vient en troisième.

Quand on leur demande comment ils comptent stimuler la croissance et

l'innovation, les fabricants canadiens décrivent deux principales stratégies : la pénétration de marchés inexplorés et l'expansion des canaux de distribution (36 % chacun), puis la pénétration de nouveaux segments de marché et de nouveaux partenariats axés sur l'innovation (32 % chacun).

Priorités stratégiques au cours des deux prochaines années



4. Coup d'œil sur le secteur manufacturier canadien en 2014, [En ligne], p. 7. <http://www.kpmg.com/Ca/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Canadian-Manufacturing-Outlook-2014.aspx>.

Nouveaux marchés, nouveaux débouchés

Le marché canadien ne saurait, à lui seul, assurer la croissance des sociétés canadiennes. Pour demeurer concurrentiels sur le marché mondial, les fabricants canadiens doivent se poser deux questions :

Où se trouve la clientèle et comment mieux l'atteindre?

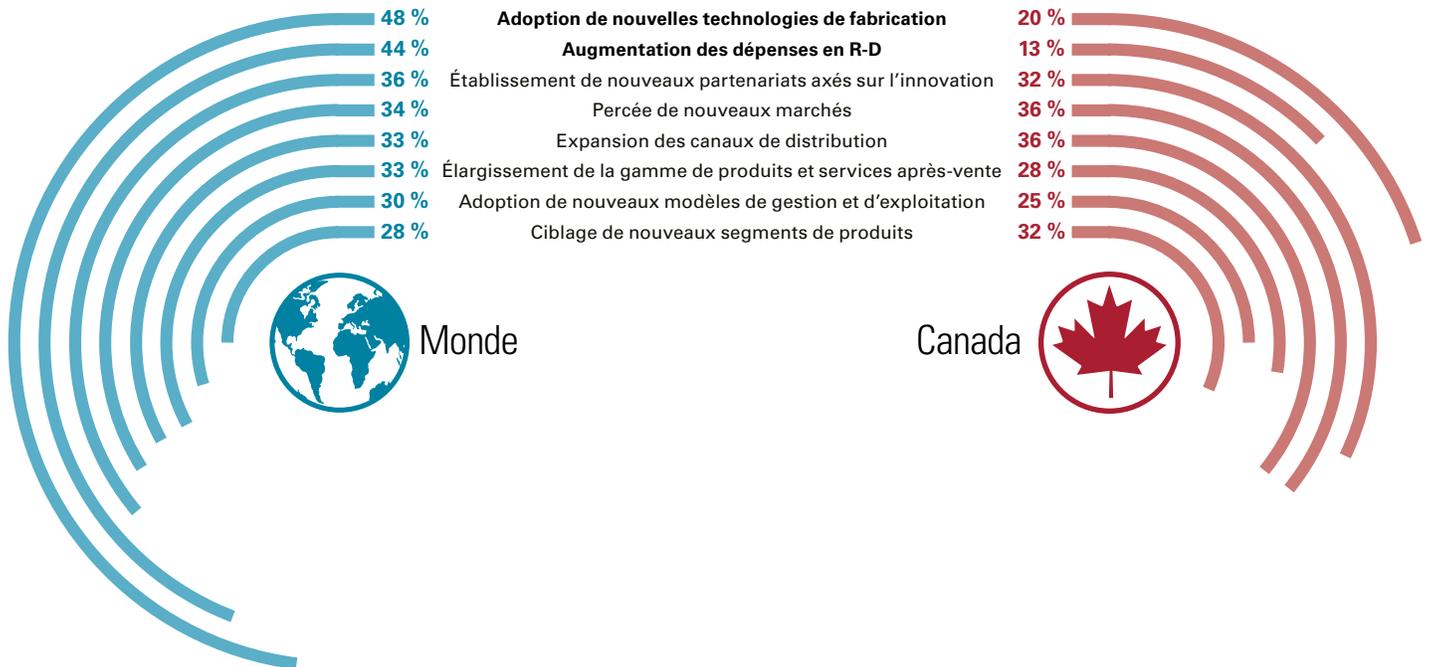
La croissance provient des exportations et des marchés étrangers comme l'Indonésie, le Vietnam et les pays membres de l'ANASE. À peine 5 % des sociétés d'exportation canadiennes font des affaires à l'échelle mondiale⁵; c'est dire qu'elles ratent des occasions de croissance. Les fabricants canadiens devraient donc songer à rapprocher leur production de leur clientèle située dans ces pays émergents et envisager une coentreprise. Les coentrepreneurs connaissent leurs marchés, ils comprennent le cadre administratif et réglementaire et ils ont des chaînes d'approvisionnement bien établies, ce qui ouvre des portes et facilite la distribution des produits. En s'associant à un coentrepreneur, un fabricant canadien se donne les moyens de façonner l'avenir de son entreprise. Il peut prendre le temps de planifier les cinq ou dix prochaines années et de déterminer comment atténuer les risques potentiels liés à la concurrence.

Où est-il rentable de baser la production?

Une évaluation de la qualité de la fabrication doit tenir compte des infrastructures, de la main-d'œuvre et de leurs coûts respectifs. Est-ce qu'il serait avantageux, financièrement, de délocaliser les activités? Les fabricants canadiens n'ont pas tous la taille et la présence mondiale nécessaires pour rentabiliser la production au Canada. La crainte de l'inconnu empêche certains fabricants d'explorer différents marchés; ils doivent donc bien s'informer.

5. *Export Strategy Report*, mai 2015, [En ligne]. https://www.bot.com/Portals/0/unsecure/Advocacy/TAPGTA_Export_Strategy_Report_2015.pdf

Principaux moyens envisagés par les organisations pour stimuler la croissance et l'innovation



Redoubler d'audace et dépenser davantage en R-D (13 %) constituent des moyens de stimuler la croissance et l'innovation, mais les fabricants canadiens ne partagent pas cet avis. Ils jugent plus important d'améliorer leurs produits et services existants (78 %) à court terme ou sur une période de un à trois ans (55 %), au lieu de

recourir à l'innovation radicale (12 %) qui s'échelonne généralement sur une période de trois à cinq ans (15 %) ou plus. En fait, un quart (26 %) seulement des fabricants affirment que leur service de R-D a élaboré des stratégies d'innovation à long terme (sur 5 à 10 ans).

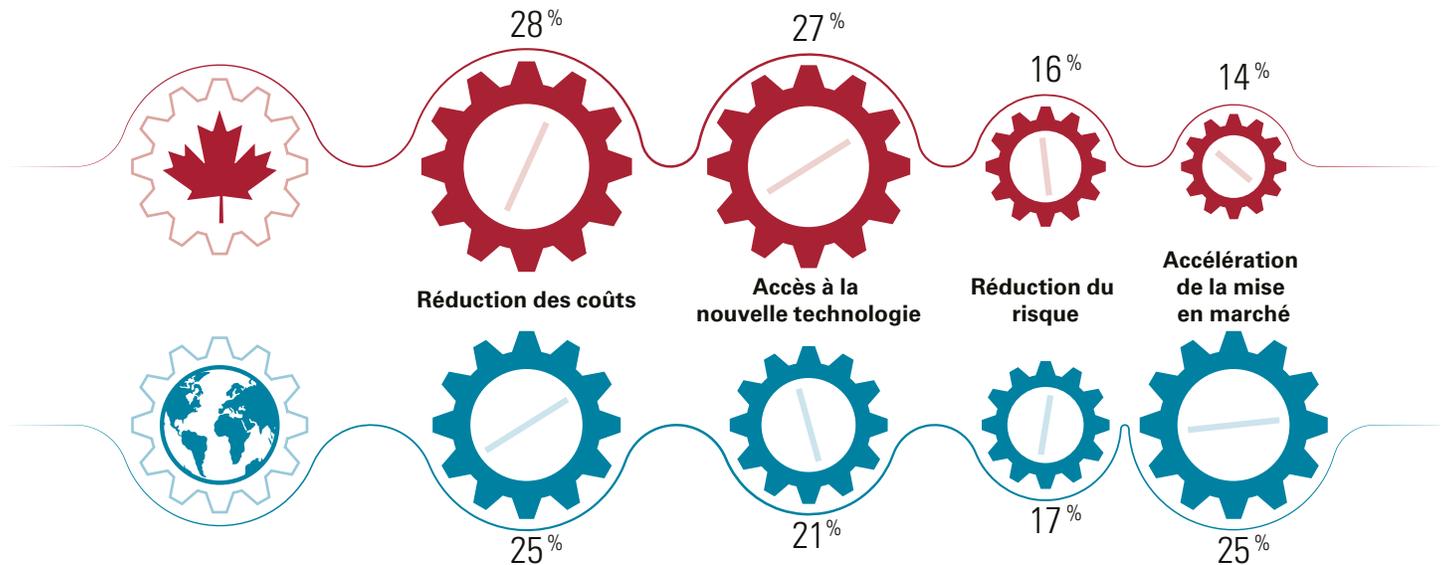
Stratégie privilégiée pour stimuler l'innovation



Il est clair que le secteur de la fabrication au Canada a une optique à court terme, et préfère développer progressivement ses produits au lieu de miser sur l'innovation et de se concentrer sur la recherche pure. L'innovation radicale exige parfois beaucoup de temps, elle est plus risquée et plus coûteuse, et les sociétés canadiennes ne sont pas prêtes à s'aventurer sur ce terrain. Ainsi, 80 % d'entre elles préfèrent adopter des modèles d'affaires fondés sur une plus grande collaboration avec les fournisseurs et les clients, et 63 % affirment que l'innovation reposera à l'avenir sur le partenariat plutôt que sur les efforts unilatéraux.

Le risque ne faisant pas partie de notre culture, on peut dire des fabricants canadiens qu'ils sont des exécutants plutôt que des innovateurs, comme en témoignent les principales raisons qui les motivent à innover : réduire les coûts (28 %), avoir accès à la nouvelle technologie (27 %) et diminuer les risques (16 %).

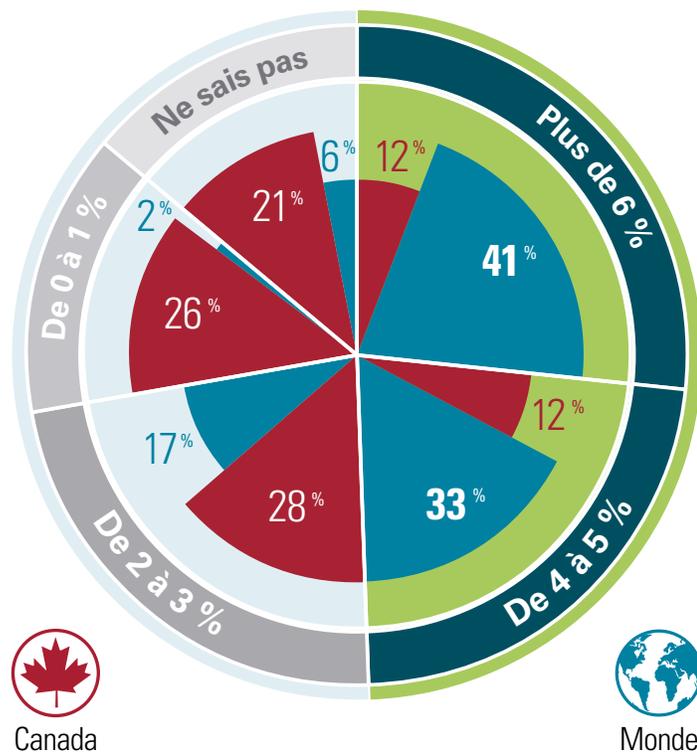
Motivation première en ce qui concerne la collaboration en matière d'innovation



La majorité des fabricants du pays ont consacré entre 0 et 3 % de leurs revenus à la R-D et à l'innovation ces deux dernières années (56 %) et ont l'intention d'en faire autant au cours des deux prochaines années (54 %). De toute évidence, pour eux, la R-D et l'innovation ne sont pas des enjeux fondamentaux. En comparaison,

59 % des fabricants étrangers ont consacré plus de 4 % de leurs revenus des deux dernières années à la R-D et à l'innovation, et, de ce nombre, 74 % prévoient faire de même au cours des deux prochaines années.

Investissement dans la R-D et l'innovation



Ces données portent à croire que les fabricants canadiens ne sont vraisemblablement pas prêts pour les changements qu'exigera l'application des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), dont l'entrée en vigueur s'annonce pour 2025. Les possibilités d'innovation dans le secteur de la fabrication sont énormes. Il suffit de songer aux nouveautés dans le secteur automobile, par exemple : les métaux utilisés dans la fabrication de pièces (comme l'aluminium) pour créer des véhicules plus légers et moins énergivores, ou encore, la technologie permettant de construire des moteurs produisant moins de GES.

Le budget fédéral de 2015⁶ comporte des mesures d'encouragement à l'investissement, et de nombreux grands fabricants du monde, de même que leurs fournisseurs, mettent l'accent sur l'innovation. Les fabricants canadiens qui ne veulent pas rester sur la touche devront puiser dans leurs capitaux inutilisés, ou étudier des possibilités de financement, et investir.

6. Le budget de 2015, *ibid.*



Chaînes d'approvisionnement intégrées et rentables

Les données remplacent les stocks

Quand tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement communiquent entre eux et collaborent efficacement, les données remplacent les stocks, et les fabricants peuvent alléger leur gestion, être plus efficaces et avoir l'avantage sur les concurrents dont les stocks accumulés peuvent durer des mois ou même des années.

Quand nous avons interrogé les fabricants canadiens sur leur chaîne d'approvisionnement, leur aversion au risque paraissait évidente, tout comme le désintérêt de leurs dirigeants pour cette facette de l'exploitation, pourtant importante dans le contexte économique mondial actuel. Entre 20 et 25 % d'entre eux

indiquent invariablement qu'ils ne savent pas comment répondre aux questions touchant la chaîne d'approvisionnement, que ce soit celles qui portent sur leurs plus grandes priorités stratégiques (22 %) et leurs défis (26 %), sur la transparence de leur chaîne d'approvisionnement (25 %) ou encore sur les obstacles qui les empêchent

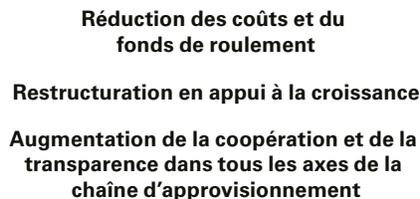
d'adopter de nouvelles technologies facilitant la communication dans la chaîne d'approvisionnement (25 %). Visiblement, pour une grande partie des fabricants canadiens, la chaîne d'approvisionnement n'est pas un enjeu prioritaire.

Priorités stratégiques concernant la chaîne d'approvisionnement



Canada

Toutefois, puisque les fabricants canadiens cherchent à percer des marchés étrangers et à étendre leurs canaux de distribution afin de favoriser la croissance ils auraient intérêt à faire de la chaîne d'approvisionnement une priorité



Monde

stratégique. Si les entreprises assimilent souvent la chaîne d'approvisionnement à un centre de coûts, c'est parce qu'elles ne considèrent que ses éléments matériels : transport, distribution, etc. Or, les avantages et le potentiel stratégiques de la chaîne

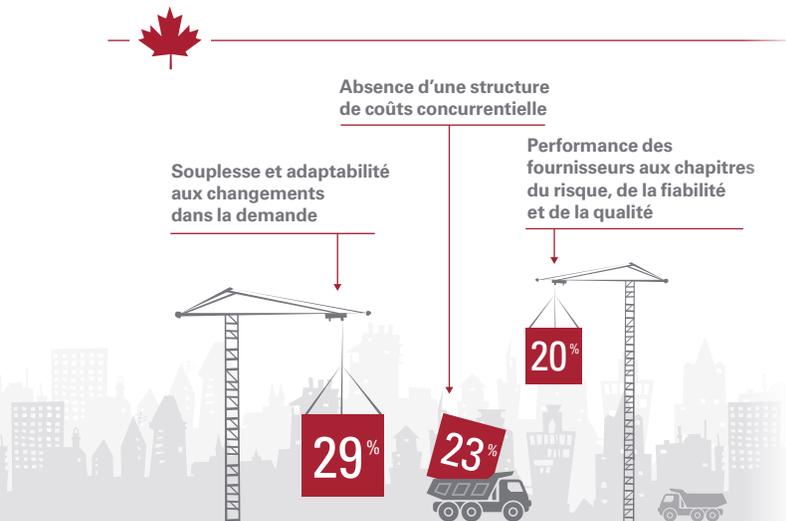
d'approvisionnement résident aujourd'hui dans ce qui la relie aux autres activités de l'entreprise, par exemple, la gestion des fournisseurs, les achats, et l'analyse et la planification de la demande.

La chaîne d'approvisionnement a aussi une incidence sur la compétitivité. L'entreprise qui ne s'est jamais préoccupée de l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement peut facilement trouver des occasions de réduire considérablement ses coûts et ainsi attirer chez elle les clients de ses concurrents.

La majorité des fabricants canadiens comprennent les avantages intrinsèques d'une chaîne d'approvisionnement plus efficace. Rappelons que leurs deux plus grandes priorités à l'égard de la chaîne

d'approvisionnement sont la réduction des coûts et du fonds de roulement (52 %), et la restructuration visant à favoriser la croissance (20 %). Cependant, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et son exploitation stratégique semblent moins importantes. En effet, la segmentation et l'adaptation des éléments et des processus de la chaîne d'approvisionnement en fonction des produits, des clients et de la demande sont leur dernière priorité (9 %).

Principales difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement



Quand on leur demande quels sont leurs plus gros défis en matière de chaîne d'approvisionnement, la majorité des fabricants répondent : la souplesse et la réactivité (29 %), l'absence d'une structure de coûts concurrentielle (23 %) et la performance des fournisseurs aux chapitres du risque, de la fiabilité et de la qualité (20 %). L'absence de systèmes informatiques adéquats pour assurer la transparence, la planification et la bonne marche (9 %) de la chaîne d'approvisionnement, et le manque d'information et de transparence dans la chaîne d'approvisionnement secondaire (2 %) semblent moins préoccupants. Cela laisse supposer que les fabricants canadiens sont satisfaits des données que leurs systèmes informatiques leur fournissent sur la chaîne d'approvisionnement.

Parallèlement, plus de la moitié des fabricants canadiens (52 %) offrent une transparence limitée ou nulle à leurs fournisseurs et à leurs partenaires logistiques, et un quart d'entre eux ne connaissent pas l'étendue de la visibilité dont ils disposent sur l'offre et la capacité.

Visibilité des fournisseurs



Les systèmes informatiques sont nécessaires pour soutenir la communication et la collaboration dans les chaînes d'approvisionnement, mais ils ne sont pas les déclencheurs. Les fabricants disposent déjà de l'information voulue pour entamer le processus d'échange de renseignements. La taille de l'entreprise n'est pas déterminante, elle non plus. En fait, pour ce qui est d'intensifier la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement et d'obtenir de meilleurs résultats, un grand nombre de petites et moyennes entreprises canadiennes de premier plan adoptent des stratégies et des méthodes novatrices, comme le processus intégré de planification, de prévision et de réapprovisionnement, et d'autres outils.

Une planification mieux intégrée dépend des hauts dirigeants. Ces derniers doivent donc se résoudre à partager l'information avec toute la chaîne d'approvisionnement et définir les processus de manière rigoureuse.

Seulement un fabricant canadien sur cinq rapporte avoir confié à un cadre supérieur l'intégration de l'approvisionnement et la rationalisation de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Les gestionnaires des autres entreprises auraient intérêt à militer auprès de leur haute direction pour la création d'une telle fonction.

Quand la chaîne d'approvisionnement, en tant que fonction indépendante du marketing ou des ventes, participe à l'orientation stratégique de l'entreprise, elle peut influencer considérablement le chiffre d'affaires et le bénéfice de la société et l'aider à atteindre ses principaux objectifs de croissance. Les sociétés qui veulent prendre leur place sur l'échiquier mondial doivent voir la chaîne d'approvisionnement comme un outil stratégique au lieu d'un mal nécessaire.

Encore une fois, c'est sans doute l'aversion naturelle des Canadiens au risque qui explique leur réticence à collaborer avec la chaîne d'approvisionnement. Quand une entreprise échange des données avec les partenaires de sa chaîne d'approvisionnement, il est possible que ces renseignements soient divulgués ou utilisés par les fournisseurs pour faire monter les prix. Il faut mettre en balance ce risque et les avantages possibles, qui sont appréciables.

Faute de totale transparence, les entreprises qui forment la chaîne d'approvisionnement ont recours à la prévision pour s'assurer d'avoir des stocks suffisants en tout temps. Cependant, en améliorant la transparence et la communication et en adoptant des techniques de fabrication allégée, on obtient de précieux renseignements. Dès lors, la chaîne d'approvisionnement s'adapte mieux et plus rapidement aux fluctuations de la demande ou au lancement de nouveaux produits sans engendrer d'importants coûts d'obsolescence.

Une entreprise qui craint les risques liés à la chaîne d'approvisionnement s'expose parfois à des risques plus grands. Quand les avantages possibles sont immenses, le risque associé à l'intégration de processus de collaboration dans la chaîne d'approvisionnement est souvent largement justifié.

Améliorer la chaîne d'approvisionnement : la recette des entreprises de premier ordre

Les entreprises qui ont une chaîne d'approvisionnement de premier ordre s'efforcent d'améliorer chaque jour leurs résultats et tentent par tous les moyens possibles de devancer la concurrence. Voici quelques exemples de leurs méthodes :



Collaborer avec tous les intervenants de la chaîne de valeur et nouer des alliances solides. Utiliser les nouvelles technologies pour accroître la transparence des commandes, des stocks et des expéditions dans les chaînes d'approvisionnement secondaires.



Harmoniser la stratégie de la chaîne d'approvisionnement et des fonctions connexes avec la stratégie de l'entreprise. Faire en sorte que les différentes fonctions collaborent étroitement à la planification, à l'élaboration et à l'exécution de la stratégie.



Faire face aux besoins constants de réduction des coûts et du fonds de roulement.

Lean

Inscrire le rendement dans la culture d'entreprise et envisager d'adopter les techniques de *fabrication allégée* dans les situations de variété restreinte et de volume élevé, et de *fabrication agile* dans les situations de grande variété et de faible volume.



Assouplir les méthodes d'exploitation afin d'évoluer avec le marché. Prévoir la multiplication des produits et des innovations, et s'y adapter.



Priorités stratégiques

Amener les meilleurs au sommet

Il est important que les fabricants qui adoptent des stratégies d'innovation focalisent leur attention sur le talent, car, pour atteindre la réussite, ils doivent compter sur un personnel qualifié à tous les stades du processus.

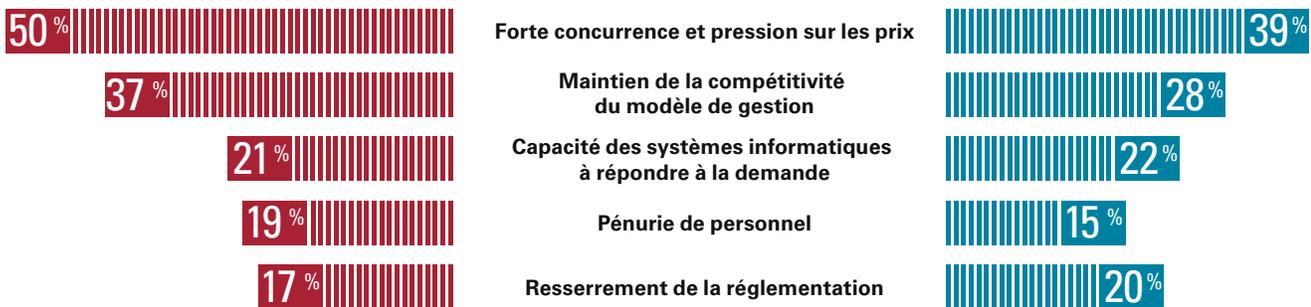
Augmenter les ventes et rationaliser l'exploitation afin de réduire les coûts sont des stratégies qui ont été profitables aux fabricants canadiens, ces quatre dernières années. Les éléments qui mériteraient une plus grande attention demeurent toutefois au bas de la liste des priorités des dirigeants. À preuve, l'élaboration d'une stratégie de gestion des talents, entre autres, ne constitue une priorité que pour 14 % des

fabricants canadiens et 7 % des fabricants étrangers. Pour ce qui est d'accélérer la mise en marché, seulement 4 % des fabricants canadiens considèrent que c'est un élément primordial. Cette opinion contraste vivement avec celle de leurs homologues étrangers, qui, à proportion de 18 %, en font une priorité.

Ces deux stratégies peuvent procurer aux fabricants canadiens un avantage

concurrentiel immédiat et contribuer à l'accroissement des ventes, si important pour eux. La rareté du personnel qualifié est un défi pour les entreprises de tous les secteurs d'activité, y compris pour celles visées par notre sondage, qui la classent au quatrième rang de leurs préoccupations (19 %).

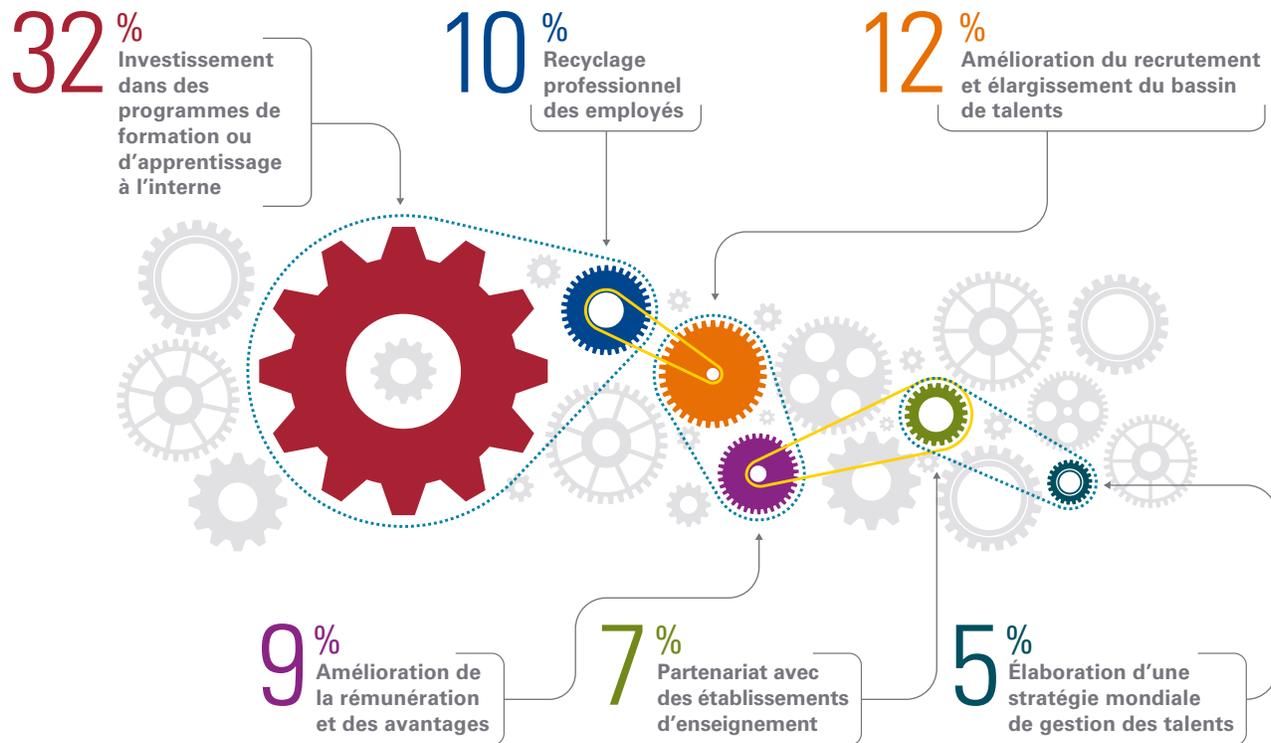
Défis des fabricants au cours des deux prochaines années



De nombreuses entreprises performantes adoptent des stratégies habiles et efficaces pour conserver le personnel talentueux et atténuer les répercussions négatives qui découlent de la perte de personnel clé, notamment en visant les coûts associés à la recherche, à l'embauche et à la formation.

Les fabricants qui veulent déployer des stratégies d'innovation devront faire une plus grande place à l'acquisition et à la fidélisation de personnel de talent. En effet, même si elles peuvent élaborer ces stratégies en une année, elles auront besoin d'effectifs compétents pour les mener à bien dans les années suivantes.

Pénurie mondiale de talents : que font les fabricants canadiens?



C'est en investissant dans les programmes de formation interne et d'apprentissage que 32 % des fabricants préfèrent pallier la pénurie mondiale de personnel qualifié. Seulement 12 % des fabricants canadiens jugent primordial d'améliorer le processus de recrutement et d'élargir le bassin de talents, et à peine 5 % préconisent la mise en place d'une stratégie mondiale de gestion des talents.

Ces chiffres portent à croire que les fabricants canadiens ont un retard à rattraper. Chacune de ces six solutions pour pallier la pénurie mondiale mérite d'être examinée, mais une entreprise doit d'abord élaborer un plan et se fixer des objectifs stratégiques en matière de gestion des talents afin de déterminer la méthode qui lui convient le mieux. Même si certains fabricants canadiens ne sont pas encore

d'envergure mondiale, ils doivent commencer à élargir leur champ de vision, car les frontières ne comptent pas quand il s'agit de trouver la perle rare.

La majorité (80 %) des fabricants canadiens dit s'être dotée d'une stratégie qui énonce clairement les priorités pour les trois à cinq prochaines années. Pour réaliser leurs ambitions, les fabricants devront prendre des décisions stratégiques qui mettront la question des talents au premier plan, dicteront les choix en matière de dépenses d'exploitation et favoriseront la réduction de la structure de coûts. Une entreprise de fabrication plus souple et plus réactive aura l'avantage concurrentiel nécessaire pour atteindre son principal objectif : accroître son chiffre d'affaires.

Proportion des dépenses technologiques consacrée aux RH (de 1 à 20 %)



Entre 30 et 39 % des fabricants n'affectent aucune somme aux systèmes liés à la gestion du personnel de vente, aux RH, à la PRE ou à l'ingénierie, fabrication, chaîne d'approvisionnement, ou à des systèmes destinés aux clients. Dans le passé, l'adoption de systèmes informatiques consacrés exclusivement à ces fonctions s'est révélée trop coûteuse pour bon nombre de fabricants canadiens.

Grâce à l'informatique en nuage, ces systèmes sont désormais plus abordables. L'entreprise qui se tourne vers l'infonuagique s'évite d'importantes dépenses en immobilisations pour acquérir de coûteux logiciels et équipements et engager le personnel nécessaire pour les exploiter. Moyennant un abonnement mensuel ou annuel, elle accède aux systèmes voulus et inscrit les frais dans ses charges d'exploitation.



Le talent vu dans l'optique du risque

La plupart (51 %) des répondants disent consacrer entre 1 et 20 % de leurs dépenses en technologie aux systèmes de gestion des RH. C'est bon signe. Cela signifie que les fabricants canadiens disposent d'outils d'analytique qui leur permettent de suivre l'évolution du personnel, de veiller à son perfectionnement et de prendre de bonnes décisions en ce qui a trait à la gestion des talents.

Des systèmes adéquats facilitent le suivi d'un candidat – durant le processus de recrutement et, après l'embauche, au fil de ses activités de perfectionnement. Ils permettent aussi de repérer les risques. Autrefois, l'achat et la maintenance de ces systèmes étaient onéreux, mais l'infonuagique les a rendus plus abordables. Dans le nuage informatique, ces systèmes peuvent interagir avec les autres applications des RH, par exemple les systèmes de gestion de l'apprentissage, et fournir de précieuses données intégrées.

Mais avant même de songer à la plateforme technologique – informatique traditionnelle ou en nuage –, il faut se doter d'une stratégie pour la gestion des talents. On commencera par envisager la gestion des talents dans une optique de risque, y compris les risques associés aux coûts, à la capacité et à la compétence. L'entreprise saura ainsi où orienter ses efforts et quels programmes de gestion des RH privilégier.

Manque de candidats, difficultés liées à l'actualisation des compétences du personnel, main-d'œuvre dépassée par les procédés de fabrication... Peu importe le problème, en prenant le temps de définir et de comprendre les risques auxquels ils sont exposés, les fabricants seront en mesure d'élaborer les stratégies voulues pour atténuer les risques et atteindre leurs objectifs en matière de gestion des talents.

Points clés à retenir pour les **FABRICANTS CANADIENS**

La stratégie du secteur manufacturier canadien repose sur la croissance des ventes et la réduction des coûts, et les entreprises continuent d'éviter les risques dans le but de maintenir un rendement solide.

Il existe toutefois certains domaines où les fabricants canadiens gagneraient à faire preuve d'un peu plus d'audace. Voici quelques suggestions...





Poursuivre la croissance dans de nouveaux marchés

L'expansion sur la scène mondiale peut être très profitable. Par contre, un contrôle diligent s'impose pour déterminer dans quelle région du monde il serait le plus avantageux d'exporter ou de fabriquer les produits de votre entreprise, où se trouve la plupart de vos clients et comment vous rapprocher d'eux. Comme la majorité des fabricants canadiens visent d'abord la croissance des ventes, il leur faut une stratégie d'expansion. Ceux qui n'en ont pas déjà une feraient bien d'y voir.

Rationaliser la chaîne d'approvisionnement en misant sur la transparence et la collaboration

Même si la transparence totale et la collaboration avec tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement comportent des risques, elles permettent aussi d'alléger l'exploitation, de la rationaliser et de la rendre plus rentable, ce qui coïncide avec l'une des deux principales priorités stratégiques du secteur : la réduction des coûts. Il est impératif, dans le contexte mondial actuel, d'alléger la fabrication et d'en faire un enjeu pour la haute direction.



Élaborer un plan stratégique de gestion des talents

Comment les fabricants canadiens font-ils face à la pénurie mondiale de personnel qualifié? Pour le moment, ils sont satisfaits des systèmes de gestion des RH qu'ils ont en place, mais un plan stratégique pourrait leur être encore plus utile. Avec un tel plan, ils seraient en mesure d'évaluer les risques liés aux talents au chapitre des coûts, de la capacité et des compétences, et pourraient concentrer leurs efforts sur les initiatives stratégiques les plus avantageuses, maintenant et dans les années à venir.

Exploiter le nuage informatique

Le nuage informatique offre le moyen d'accéder à des données inédites sur les ventes, la chaîne d'approvisionnement et les RH. Il devient donc plus facile d'évaluer les initiatives de ventes et les risques associés aux talents, et de libérer des liquidités de la chaîne d'approvisionnement en réduisant les stocks superflus. En étant plus souples et plus réactifs, les fabricants canadiens gagneraient un avantage concurrentiel – tremplin idéal pour générer la croissance souhaitée.



LES PARTICIPANTS AU SONDAGE

COUP D'ŒIL SUR LE SECTEUR MANUFACTURIER CANADIEN EN 2015

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL

 **100 M\$**

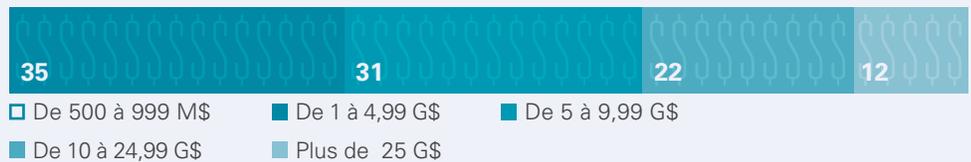
 **De 1 à 10 G\$**

Près des deux tiers des répondants **canadiens** rapportent un chiffre d'affaires de moins de 100 millions de dollars. À l'échelle **mondiale**, deux tiers des répondants rapportent un chiffre d'affaires de 1 à 10 milliards de dollars.

Canada (en %)

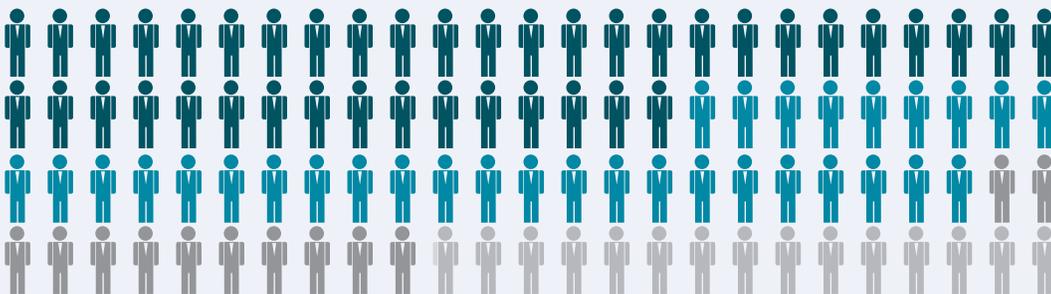


Monde (en %)

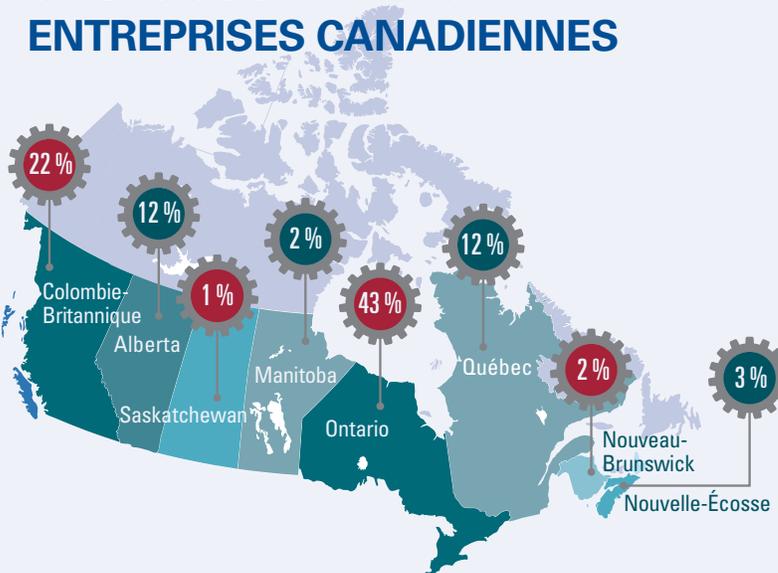


TITRE

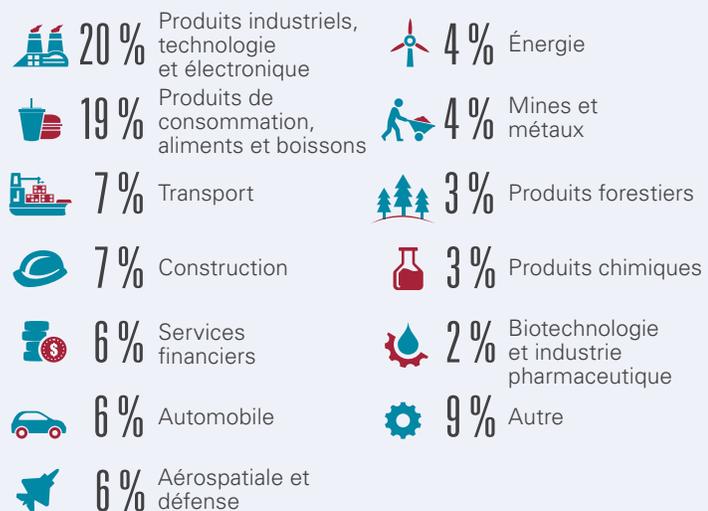
Canada



SIÈGES SOCIAUX DES ENTREPRISES CANADIENNES



PRINCIPAL SECTEUR D'ACTIVITÉ



Perspectives sectorielles

Les professionnels de KPMG s'intéressent activement au secteur manufacturier. Nous scrutons l'activité manufacturière canadienne et mondiale afin d'y repérer les nouvelles tendances et les nouveaux enjeux susceptibles d'avoir une incidence sur votre organisation. Nous vous informons de nos observations au moyen de communications suivies, de publications et de séminaires de perfectionnement.

Voici quelques-unes de nos plus récentes publications.



Global High Growth Markets Outlook 2015

Plus de 300 hauts dirigeants d'entreprises évoluant dans certains des marchés les plus développés du monde livrent leur point de vue sur les occasions et les enjeux propres aux marchés à forte croissance.

Encouragements et services en R.-D., valeur ajoutée dans l'ensemble des Amériques

Ce rapport porte sur les politiques fiscales d'encouragement à la R.-D. dans 11 pays, dont le Canada et les États-Unis.



Evidence-Based HR: The bridge between your people and delivering business strategy

Ce rapport révèle que le moment est venu pour la haute direction et les responsables des ressources humaines d'adopter le nouveau mode de gestion des RH fondée sur des données factuelles, sans quoi l'entreprise risque de se faire supplanter par la concurrence.

Choix concurrentiels

Réalisée par KPMG, l'étude *Choix concurrentiels* compare divers emplacements où faire des affaires en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique.



2015 Global Manufacturing Outlook: Preparing for battle

Le rapport décrit comment les fabricants du monde entier préparent leur organisation aux innovations et transformations technologiques à venir.



KPMG's Global Automotive Executive Survey 2015

L'enquête annuelle de KPMG dresse un portrait de l'industrie mondiale de l'automobile et offre un aperçu de ses perspectives d'avenir.

Global Aerospace & Defense Outlook 2015

Ce rapport explore les défis à relever et les occasions à saisir actuellement dans le marché de l'aérospatiale et de la défense, et propose de l'information pratique et prospective aux intervenants concernés du monde entier.



Magazine Reaction

Cette publication du Global Chemicals Institute de KPMG paraît trois fois par année. Chaque numéro porte sur les principaux enjeux touchant le secteur des produits chimiques et des technologies de performance.

Transport Tracker

Dans le quatrième numéro de ce rapport, KPMG International examine les indicateurs de base du marché et les fusions et acquisitions dans le secteur mondial du transport et de la logistique. La publication fait aussi le point régulièrement sur les secteurs de l'aviation, du transport et du fret maritime, et de la logistique de messagerie et de courrier exprès et présente des études de cas.



Transport Perspectives

Chaque numéro traite de deux questions d'actualité dans le secteur du transport. On peut y lire des articles sur la location d'aéronefs, le transport de voyageurs, les services postaux, et plus encore.

Communiquez avec nous

Services de KPMG offerts aux fabricants

Yvon Audette

Associé leader national,
Services-conseils en TI
416-777-8388
yaudette@kpmg.ca

Laura Croucher

Associée leader nationale,
Ressources humaines et
changement organisationnel
416-777-3417
lcroucher@kpmg.ca

Shreeshant Dabir

Associé, Analytique
416-777-3626
sdabir@kpmg.ca

Michael Klubal

Associé,
Services-conseils en TI
416-777-3684
mklubal@kpmg.ca

Willy Kruh

Leader mondial,
Marchés de consommation
416-777-8710
wkruh@kpmg.ca

David Regan

Associé leader national,
Incitatifs fiscaux à la R-D
416-549-7809
dregan@kpmg.ca

Alain Sawaya

Directeur,
Stratégie et exploitation – Chaîne
logistique et approvisionnement
514-840-2141
asawaya@kpmg.ca

Olivier Lourdel

Directeur principal,
Stratégie et exploitation –
Chaîne logistique et
approvisionnement
514-840-2308
olourdel@kpmg.ca

Melanie McLagan

Directrice principale,
Stratégie et exploitation – Gestion
allégée
416-777-8480
mmclagan@kpmg.ca

Communiquez avec nous

Équipe de direction, Marchés industriels

Robert Jolicoeur

Leader national,
Marchés industriels
Leader national,
Produits chimiques
416-777-3733
bjolicoeur@kpmg.ca

Don Matthew

Leader national,
Fabrication industrielle
604-455-4002
dmatthew@kpmg.ca

John Desjardins

Leader national,
Produits forestiers
604-691-3103
jdesjardins@kpmg.ca

Laurent Giguère

Leader national,
Transport
514-840-2393
lgiguere@kpmg.ca

Peter Hatges

Leader national,
Automobile
416-777-3614
phatges@kpmg.ca

Grant McDonald

Leader national,
Aérospatiale et défense
613-212-3613
gmcdonald@kpmg.ca

kpmg.ca/marchesindustriels

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.

© 2015 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. 8189

KPMG, le logo de KPMG et le slogan « simplifier la complexité » sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.