Raymond Chabot
Grant Thornton



L'innovation et la technologie au service de la croissance

Raymond Chabot Grant Thornton a réalisé un sondage Léger auprès de 300 dirigeants afin de mieux comprendre les enjeux auxquels devront faire face les petites et moyennes entreprises québécoises au cours des prochaines années. Les résultats ont permis de déterminer les défis majeurs des organisations en matière d'innovation ainsi que les risques et les possibilités que présente l'adoption des nouvelles technologiques.

Raymond Chabot Grant Thornton

Innover pour gagner



Pascal Perreault
CPA, CA, DESS Fisc.
Associé en fiscalité

De nos jours, la concurrence exerce une telle pression sur les entreprises qu'il est crucial de rester à l'affût des avancées technologiques et scientifiques qui s'opèrent dans son industrie et d'innover afin d'améliorer ses processus, sa productivité et son offre au marché.

L'innovation passe sans contredit par un investissement des entreprises en recherche et développement.

– Pascal Perreault, associé en fiscalité



Des crédits d'impôt pour financer l'innovation

Selon notre étude, six dirigeants sur dix (65 %) estiment avoir un niveau de maturité avancé en matière d'innovation.

Toutefois, 40 % des entreprises n'accordent aucun budget à la recherche et au développement, alors que seulement 29 % y consacrent 4 % ou plus de leur chiffre d'affaires. D'ailleurs, les principaux freins à l'investissement en innovation mentionnés sont, par ordre d'importance, le manque de ressources financières (31 %), de temps (13 %) ou de main-d'œuvre (12 %).

65%

6 dirigeants sur 10
estiment avoir un niveau de maturité avancé en matière d'innovation.



Les principaux freins à l'investissement en innovation

31%
le manque de ressources financières

13%
le manque de temps

12%
le manque de main-d'œuvre

Différentes façons de financer l'innovation

Il existe pourtant diverses façons de financer des projets innovants, notamment en s'appuyant sur certains avantages fiscaux, dont les crédits d'impôt à la recherche scientifique et au développement expérimental (RS&DE) offerts aux entreprises qui y sont admissibles.



Chaque année, plus de 20 000 entreprises canadiennes se partagent près de 3 milliards de dollars en incitatifs fiscaux dans le cadre du **programme fédéral de la RS&DE**, qui est bonifié par des **programmes provinciaux, notamment au Québec**.

Alors que la moitié des dirigeants (51 %) se disent mal informés sur l'aide financière existante, sachez qu'il est possible d'avoir recours à l'aide d'un expert pour monter son dossier et tirer le maximum du financement découlant de ces programmes.

« Quiconque investit en recherche et développement devrait se renseigner sur la possibilité d'obtenir des crédits d'impôt qui, dans plusieurs cas, sont remboursables. Le programme de crédits à la RS&DE devient donc une source de financement de l'innovation.

– Pascal Perreault, associé en fiscalité

Le virage technologique

Plus de la moitié des dirigeants québécois (57 %) affirment ne pas avoir investi dans la transformation numérique dans la dernière année, alors qu'elle représente leur troisième enjeu en importance. Parmi ceux ayant investi, 17 % l'ont fait dans l'infonuagique, 12 % dans la mise en œuvre ou la modification de programmes informatiques et 11 % dans l'intégration de logiciels de gestion.



18 %

des répondants mentionnent que le passage au numérique constitue leur défi principal pour les trois prochaines années

Présenté comme la quatrième révolution industrielle, le 4.0 se caractérise par l'intégration des technologies numériques et par l'automatisation des processus de fabrication et d'affaires. Il présente de nombreux bénéfices pour les entreprises.

Avantages liés au virage 4.0

- Hausse de la productivité
- Amélioration de la qualité globale des produits
- Augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché
- Occasion de vendre à l'international et de réaliser des actions innovantes
- Renouvellement et fidélisation de la clientèle
- Réduction des coûts d'exploitation grâce à certaines mesures

3 mythes à déboulonner



Marie Cayer
CPA, CA
Directrice en conseil
en management

La transformation numérique constitue le défi numéro un de plusieurs organisations. Afin de vous aider à prendre une décision éclairée quant à ce virage, Marie Cayer, directrice en conseil en management, fait le point sur les principales idées reçues ainsi que les préoccupations courantes liées à l'industrie 4.0.

1 L'intégration du 4.0 est une tâche insurmontable

Dans le cadre d'une transformation numérique, la pire erreur consiste à vouloir tout faire en même temps, ce qui se traduit souvent par un échec. Cette transition doit plutôt être bien préparée, et chaque étape doit être planifiée de façon progressive. Il est recommandé de débuter par un audit 4.0, un outil de diagnostic qui mesure l'indice de maturité numérique globale de l'organisation. La réalisation de cette étape est essentielle puisqu'elle permet d'établir une stratégie numérique ainsi qu'un plan d'action préliminaire qui hiérarchise les projets afin de maximiser les résultats de chacune des étapes et l'incidence organisationnelle.

Les coûts sont également répartis pour mieux les contrôler. Ce plan d'action optimisera les retombées de l'investissement à moyen terme.

L'industrie 4.0 touche seulement la technologie

Cette transformation numérique a une incidence progressive sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise et d'importantes répercussions sur une multitude de facettes de celle-ci. Comme pour les réformes industrielles antérieures, le virage numérique doit s'inscrire dans un projet d'entreprise qui a fait l'objet d'une réflexion stratégique, ainsi que d'un processus de déploiement et de suivi rigoureux. L'industrie 4.0 touche la technologie, mais également la gestion, la fiscalité et le financement.

La révolution 4.0 est LA réponse à l'enjeu de la rareté de la main-d'œuvre

L'automatisation changera plutôt la nature des emplois. De nouveaux postes seront créés et de nouvelles compétences seront développées. Les entreprises auront donc bon nombre de défis à relever. Il faut envisager de revoir la structure organisationnelle en fonction des nouveaux besoins de l'entreprise et de former les employés afin de les faire évoluer dans leurs rôles pour s'assurer de les mobiliser et de les retenir au cœur de cette transformation. Il faut donc prendre le temps d'évaluer les répercussions du projet sur les membres du personnel et de gérer ces changements de façon proactive.

> La transformation numérique, c'est d'abord et avant tout d'optimiser son organisation à l'aide de la donnée.
>
> – Marie Cayer, directrice en conseil en management

À chaque entreprise son 4.0!

Il n'y a pas de recette gagnante pour déployer un virage numérique avec succès au sein d'une entreprise. Le niveau technologique visé doit pouvoir répondre à la réalité et aux besoins organisationnels. Toutefois, cette étape de croissance importante doit s'intégrer dans une planification réfléchie et reposer sur des piliers stratégiques qui orienteront la transformation et l'organisation pour la suite du processus.

Pour en apprendre davantage sur l'établissement d'une stratégie 4.0, **visionnez ce webinaire**!



Passer au 4.0 lentement, mais sûrement

Raymond Chabot Grant Thornton a récemment accompagné l'un de ses clients, une organisation manufacturière spécialisée dans la transformation de métaux et de minéraux, dans sa planification stratégique ainsi que dans son audit 4.0.

Audrey Cadot, conseillère en management, a fait partie du groupe d'experts mandatés pour soutenir l'organisation dans sa transition. Selon elle, c'est un changement de culture important pour son client puisqu'à ce jour, l'humain se trouvait derrière tous les processus en place. Comme dans tout virage 4.0, la transformation a été déployée en fonction de sa réalité.

Selon M[me] Cadot, il est important de se poser trois questions principales dans le cadre de ce processus transformationnel :

Qu'avons-nous présentement ?

« Cette étape permet de revoir la planification stratégique avec les clients pour comprendre le contexte, leurs objectifs d'affaires et la façon dont ils perçoivent le virage numérique en fonction de leur désir de croissance. Dans un deuxième temps, nous évaluons la situation et les outils numériques déjà utilisés afin de mesurer la maturité numérique actuelle. Il est également crucial d'aller sur le terrain afin de constater les outils numériques utilisés et les problématiques rencontrées pour ainsi obtenir un portrait complet de la situation.

Dans le cas de notre client, il y avait un défi de productivité et d'efficience en raison de l'absence de documentation des procédures et de la pénurie de main-d'œuvre. Il n'y avait pas de transmission d'information et très peu d'automatisation.

« L'entreprise a démontré une grande ouverture d'esprit à travers le processus. C'est le meilleur contexte dans lequel faire un audit 4.0, parce que nous avons pu compter sur le soutien de la direction à 100 %.

– Audrey Cadot, conseillère en management

Que voulons-nous ?

Une fois le niveau de maturité numérique de l'organisation établi, nous regardons les objectifs et la façon dont nous pouvons réduire les écarts entre la situation actuelle, les meilleures pratiques et ce que souhaite l'entreprise en fonction de ses objectifs d'affaires et de ses priorités stratégiques. Cela permet de statuer sur le degré de maturité souhaité et d'élaborer un plan détaillé.

L'organisation que nous avons soutenue partait de loin et était très peu numérisée.

Dans cette situation, nous avons recommandé de passer au 3.0 avant le 4.0 afin de stabiliser ses processus, de revoir ses rôles et responsabilités et de standardiser le partage du savoir à l'interne.

Que devons-nous changer ?

Cette planification permet de valider des pistes de solution numérique proposées au client et d'établir des grands projets qui seront priorisés avec lui en fonction de leur importance, de leur urgence, des ressources disponibles ou des autres contraintes.

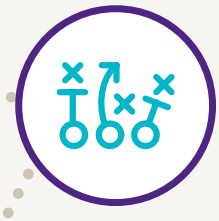
Dans un premier temps, stabiliser les fondations de l'entreprise était essentiel avant de pouvoir envisager un virage numérique,

car l'investissement n'aurait pas été rentable. À terme, cette transformation permettra d'améliorer les processus en place et de minimiser les risques, tout en favorisant la mobilisation et l'efficacité des employés. La planification du processus s'échelonne sur trois ans. Cela permettra de faire la transition graduellement et de bien soutenir la gestion du changement.

Raymond Chabot Grant Thornton est l'une des premières entreprises privées à être accréditées par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) afin d'accompagner les entreprises québécoises de tous les secteurs dans leur transformation numérique. Le MEI offre une subvention allant jusqu'à 15 000 $ pour appuyer ces entreprises dans leur démarche de modernisation technologique. L'accréditation de nos experts permet de suivre les clients dans les étapes clés, de la planification stratégique à l'audit 4.0, jusqu'à la mise en œuvre.

Les règles de base du 4.0

Faites appel à des spécialistes



Établissez une planification stratégique



Faites participer les dirigeants au processus à l'aide d'un audit numérique



Organisez la transformation numérique avec une méthodologie de gestion de projet



Gérez adroitement l'enjeu de la main-d'œuvre à l'aide d'une stratégie de gestion du changement



Portez une attention spéciale à la cybersécurité

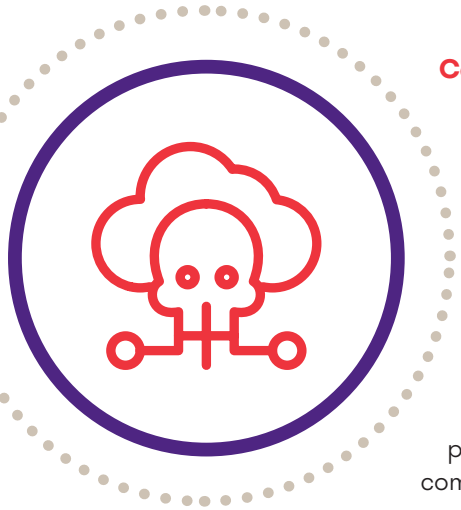
La cybersécurité : une priorité!

La montée de l'utilisation du numérique, de l'infonuagique, des réseaux sociaux et des nouvelles technologies augmente les risques de cybercriminalité.

Enjeux actuels des PME concernant la sécurité

43% la sécurité des données clients

22% la fraude



Ce type de méfait peut endommager les biens informatiques ou perturber les activités commerciales de l'organisation au point de compromettre sa réputation ou sa rentabilité

Peu importe la nature de l'entreprise, l'information qu'elle contient peut être d'une grande valeur aux yeux des cybercriminels. Il est donc crucial de protéger les données et les renseignements personnels de ses clients et de ses employés, mais également de bien sensibiliser ces derniers, y compris les hauts dirigeants, aux répercussions possibles d'une fuite d'information ou de leurs comportements en ligne.

Cinq conseils pour protéger ses données :

1. Élaborez une politique claire sur l'utilisation d'Internet, des courriels et des médias sociaux ainsi que les mesures à prendre en cas d'atteinte. Contrôlez l'utilisation des logiciels de partage P2P (*peer-to-peer* en anglais, logiciel qui implique le transfert de données d'un utilisateur à un autre sans utiliser de serveur intermédiaire) sur les appareils de bureau.

2. Faites des vérifications régulièrement en matière de cybersécurité afin de revoir vos processus. Pensez notamment à sécuriser les réseaux sans-fil et à mettre à jour le système d'exploitation, le logiciel de sécurité et le pare-feu.

3. Filtrez les droits d'accès et faites les changements nécessaires.

4. Effectuez une sauvegarde de vos données quotidiennement sur un disque dur.

5. Chiffrez vos communications et vos courriels contenant des renseignements personnels ou sensibles afin de les protéger. La segmentation est un processus qui consiste à changer des informations sensibles en une série de chiffres aléatoires. Celle-ci rend les données inutiles pour les cybercriminels qui veulent les vendre et empêche la violation de la confidentialité si les renseignements sont communiqués à des tiers.

Que faire en cas d'attaque?

Les entreprises victimes d'atteinte à la protection des renseignements personnels dont elles ont la responsabilité doivent le signaler au **Commissariat à la protection de la vie privée du Canada** s'il existe un risque réel de préjudice envers les personnes concernées.

Les cryptomonnaies en toute sécurité

Bien qu'aucun modèle de cybersécurité ne soit sûr à 100%, l'utilisation de la technologie *blockchain* pourrait résoudre la problématique liée à l'intégrité des données d'un système en rendant les transactions immuables. En effet, celle-ci offre une technologie de stockage et de transmission d'information transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe de contrôle central. Elle propose par ailleurs de révolutionner l'échange de valeur en ligne en n'utilisant aucun intermédiaire.

Devant la perspective d'une transformation rapide de l'économie numérique, il devient de plus en plus pertinent pour les entreprises d'approfondir leur connaissance de cette technologie. Pourtant :

Seulement 1 répondant sur 10

déclare avoir un assez ou très bon niveau de connaissance de la *blockchain* et des cryptomonnaies.



56 %

ne connaissent pas du tout la technologie *blockchain* et 32 %, les cryptomonnaies.

Une réaction en chaîne



Michel Besner, directeur général de Catallaxy, explique le fonctionnement de la *blockchain* et ce qu'elle peut apporter concrètement aux PME québécoises.

La *blockchain* est un système informatique composé de blocs qui contiennent toutes les transactions passées et qui sont placés dans une chaîne en perpétuelle croissance.

Voici, à haut niveau, comment cette technologie fonctionne :

Avant toute transaction, le système valide que celui ou celle qui prétend posséder le bien faisant l'objet de la transaction en est réellement propriétaire.

Comme le système est décentralisé, chaque ordinateur du réseau doit posséder une copie du registre qui doit être mis à jour au fur et à mesure que des transactions sont réalisées. Mais comment empêcher qu'un individu malveillant profite du système en y introduisant de fausses transactions? C'est ici qu'entre en jeu un aspect très important de la *blockchain* : l'utilisation des mêmes théories et concepts mathématiques appartenant à la science de la cryptographie, soit ceux utilisés pour sécuriser vos transactions bancaires et vos achats en ligne.

Enfin, la traçabilité, une autre caractéristique importante de la technologie *blockchain*, permet le développement d'outils de suivi capables de retracer de façon fiable toute opération faite dans le système, une particularité intéressante lors d'analyses de transactions financières ou même pour des cas de traçabilité dans une chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, la *blockchain* est principalement utilisée comme moyen de paiement. Pour les PME, les cryptomonnaies deviennent donc un outil pratique et sécuritaire qu'elles peuvent utiliser pour tout type de transaction.

La technologie *blockchain* au service des PME en 3 exemples :



Contrat intelligent

Les conditions de service d'un contrat commercial peuvent être codées dans un « contrat intelligent » pour une exécution automatique sans intervention par aucune partie. Cela signifie qu'à la signature du contrat, ces conditions sont traduites en un programme qui s'exécutera automatiquement.



Chaîne d'approvisionnement

Pour les moyennes entreprises, il peut être assez difficile et coûteux de suivre les marchandises dans la chaîne d'approvisionnement. En tirant parti de la technologie *blockchain*, les fournisseurs et les acheteurs peuvent avoir accès à une information exacte et immuable, vérifiable par toutes les parties. Ce processus peut aboutir à une gestion plus efficace de la chaîne d'approvisionnement.



Financement du commerce

Pour les PME qui souhaitent se développer à l'international, et plus particulièrement dans les pays émergents, les cryptomonnaies peuvent être un excellent outil pour accepter les paiements et pénétrer de nouveaux marchés.

Ces technologies qui font parler les données

Les données sont aujourd'hui au cœur des décisions et de la transformation des organisations. Selon notre étude, 51 % des répondants mentionnent l'accélération du traitement de l'information comme un enjeu actuel pour leur PME.

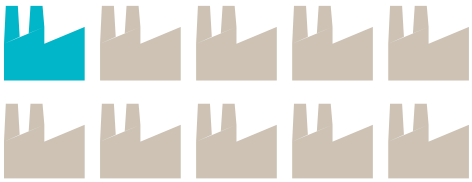


Le recours à l'analytique avancée permet d'interpréter ces données à des fins commerciales et de soutenir l'analyse de possibilités ainsi que la prise de décision. Investir à cet égard peut donc permettre de prendre une longueur d'avance sur la concurrence. Pourtant, seulement 12 % des dirigeants déclarent avoir un niveau élevé d'exploitation des sources de données de leur entreprise en matière d'analytique avancée. Et bien que la majorité d'entre eux (79 %) estiment que les logiciels et les ressources actuelles à disposition dans leur entreprise sont suffisants pour tirer profit de cette masse d'information, le manque de connaissance (25 %) et de temps (19 %) freine l'exploitation de leurs données.

Dépasser les limites de l'analytique

L'intelligence artificielle (IA) permet notamment le développement d'algorithmes pour aider la réalisation de tâches qui étaient auparavant réservées aux humains. L'utilisation de cette technologie accélère la productivité, démystifie la complexité et remplace des ressources humaines précieuses dans l'accomplissement de tâches répétitives, chronophages, à faible valeur ajoutée ou dont le risque d'erreur est élevé.

Au Québec, 1 entreprise sur 10
a déjà adopté l'IA ou envisage de le faire prochainement.





68%

de ces entreprises ont adopté l'IA pour augmenter l'efficacité des opérations

« La majorité des entreprises souhaitent d'abord optimiser leurs opérations alors que la plupart du temps, ce sont les autres fonctions qui sont plus facilement automatisables (marketing, finance, logistique, ressources humaines). De façon générale, ces fonctions se ressemblent davantage d'une organisation à l'autre, ce qui nécessite moins de développement sur mesure.

– Éric Marcotte, chef, analytique avancée et intelligence artificielle

L’intelligence artificielle, une solution qui rapporte

Si elle n’en est qu’à ses balbutiements, l’IA promet déjà de très nombreux avantages pour les PME de toutes tailles. Les voici :



Amélioration de la productivité

Avec l’inclusion d’algorithmes dans les processus décisionnels, il est possible d’augmenter la productivité des ressources en place. Par exemple, dans le secteur manufacturier, ceux-ci sont en mesure de détecter à l’avance les défaillances de la chaîne de production ou de faire le tri des produits conformes de façon automatisée. Dans le milieu financier et dans le domaine des services professionnels, des clients les utilisent aussi pour automatiser des étapes de processus à faible valeur ajoutée.

L’analyse algorithmique des cours des marchés financiers, des nouvelles et des rapports annuels permet de prioriser les efforts de recherche des équipes en gestion de portefeuille. Dans le secteur de la logistique et de la distribution, l’analyse des caractéristiques des marchandises combinée aux variations de la demande client permet de prédire les ruptures de stock afin de les minimiser et de garder un niveau de service élevé.



Croissance des revenus

La donnée peut permettre le développement de solutions qui guident et assistent les secteurs d’activité dans les décisions stratégiques et tactiques, lesquelles favorisent la génération de nouveaux revenus. Par exemple, il est possible de créer des modèles prédictifs pour la vente croisée de produits et services afin de cibler les clients les plus susceptibles d’opter pour des produits et services additionnels, et ainsi augmenter les revenus.



Meilleure expérience client

Grâce aux avancées dans la compréhension du langage par la machine, l'IA peut aussi améliorer l'expérience client. Par exemple, en analysant les différentes facettes du langage, comme les mots utilisés ou les thèmes soulevés lors d'une conversation avec un agent d'un centre d'appel, il est possible d'extraire des mesures, de les répertorier et d'en dégager les tendances. Cela permet notamment de déterminer les raisons des appels des clients et de cibler des voies d'amélioration des produits ou des services.

L'IA va encore plus loin. Ainsi, des algorithmes permettent à un agent virtuel de répondre à des questions simples, d'entretenir des conversations spécifiques et de produire des textes de plusieurs pages, et ce, avec un réalisme phénoménal. Il est donc possible, par exemple, de déployer des agents virtuels pour répondre automatiquement à des questions fréquemment reçues par le service des ressources humaines, pour gérer certaines communications dans le cadre d'un cycle de vente ou encore pour remplacer des agents du service à la clientèle.



Une transformation qui intègre l'IA doit être bien réfléchie et s'insérer dans une planification stratégique. Même si l'IA peut être utilisée dans plusieurs scénarios, il demeure pertinent de s'en servir avant tout pour soutenir la mission de l'entreprise et ses finances. Le cas suivant représente un succès en la matière.

L’automatisation de la collecte d’information comme avantage concurrentiel



Éric Marcotte, chef, analytique avancée et intelligence artificielle nous raconte comment son équipe a aidé un client à devenir plus compétitif grâce à l’IA.

Notre client, une importante institution financière du Québec, avait l’ambition de recenser un nombre élevé de détails sur l’entièreté des transactions d’un secteur particulier.

Il lui fallait donc un outil pour collecter et structurer l’information dans le but d’enrichir ses connaissances à des fins de veille concurrentielle. Élaborer un tel outil représente une tâche titanesque, pratiquement impossible avec les procédés traditionnels, car cela nécessite d’analyser plusieurs centaines de milliers d’articles publiés par des sources variées pour n’en extraire que l’information pertinente.

L’objectif était donc de créer une solution parfaitement adaptée aux besoins du client, en collaboration avec son équipe d’innovation.

Une solution personnalisée

Nos spécialistes ont mis au point un outil sur mesure de compréhension du langage naturel qui permet à notre client d’automatiser la collecte d’information et ainsi constituer une base de données de grande valeur. Dans de tels mandats, il est possible d’ajouter des modules complémentaires pour répondre aux besoins additionnels des clients. Grâce à notre solution, notre client pourra toujours se tenir informé des tendances dans son marché.

Une entreprise qui éclipse le marché!

Innover permet à des entreprises d'ici de se démarquer sur la scène locale et internationale.



Connect&Go en est un bel exemple. Spécialisée dans le marché des bracelets connectés, l'entreprise montréalaise cofondée par Dominic Gagnon en 2012 fournit des solutions d'accès et de paiement ainsi que des solutions expérientielles sans friction pour les secteurs des loisirs, des sports et du divertissement.

En 2018, l'offre de services de Connect&Go a été diversifiée afin de développer le segment des installations permanentes, telles que les parcs d'attractions, les stations de ski et les complexes hôteliers. Récemment, la société a réalisé deux acquisitions stratégiques, soit GOTIX, un système de billetterie événementiel, et Dator, un système de billetterie et de gestion de parcs d'attractions, qui lui permettent d'offrir à ses clients une solution pleinement intégrée. L'entreprise a aussi développé la première machine distributrice intelligente de bracelets en silicone.

> « Souvent, on oublie que l'innovation, c'est de faire quelque chose qu'on n'a jamais fait avant. C'est comme ça qu'on gagne et qu'on se démarque sur le marché.
>
> – Dominic Gagnon, cofondateur

Gagnant prix Personnalité de l'année 2019

Personnalité ÉCLIPSE

Dans le cadre de l'édition 2019 du concours des prix Personnalité de l'année, **Dominic Gagnon** a remporté le titre de la personnalité ÉCLIPSE, une reconnaissance faisant rayonner un dirigeant d'entreprise en croissance qui transforme son industrie en misant sur l'innovation pour faire bouger le marché ou même en créer un nouveau.

Les prix PERSONNALITÉ DE L'ANNÉE
RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON
ÉCOLE DE GESTION JOHN-MOLSON

Les prix Personnalité de l'année présentés par Raymond Chabot Grant Thornton et l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia célèbrent les gens d'affaires qui participent activement au développement des entreprises avant-gardistes d'ici et à l'émergence des talents de demain.

Qui seront les têtes d'affiche des prix Personnalité de l'année 2020?

Suivez la nouvelle édition du concours en consultant la page **rcgt.com/prix.**