



## **Hausse du salaire minimum :**

votre entreprise est-elle prête pour les nouvelles règles du jeu?

# Affronter la tempête de la hausse des salaires

Dans la foulée des changements apportés récemment à la législation en vue de hausser le salaire minimum dans les provinces canadiennes, les entreprises auront un défi à surmonter en matière de rentabilité avec l'augmentation des coûts d'exploitation et l'érosion des marges, qui viendront compliquer l'équation des opérations et des bénéfices.

S'il ne fait pas de doute qu'il sera difficile d'absorber les coûts directs et indirects accrus sur lesquels on n'exerce aucun contrôle, tout en maintenant (ou en augmentant) la rentabilité, le besoin d'une transformation à l'échelle de l'entreprise est moins évident. Même si la réduction de la masse salariale pourrait procurer des avantages à court terme, il n'est pas nécessairement possible de prendre des mesures directes pour certaines entreprises. Aussi, les chefs d'entreprise doivent examiner attentivement leurs pratiques d'exploitation et leurs modèles d'affaires actuels afin de dégager les occasions et les changements sur lesquels ils exercent un contrôle, et qui permettent de maintenir ou d'accroître leur rentabilité. Ces changements sont difficiles à cerner et à mettre en place, surtout dans le contexte d'une économie au ralenti et d'un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

Quel que soit le secteur, il est évident que les entreprises devront évaluer la viabilité de leur modèle d'affaires actuel dans ce nouveau cadre si elles veulent survivre et prospérer à long terme.

# L'incidence du changement aux salaires minimums au Canada sur la rentabilité des entreprises

Maintenant que les résultats du premier trimestre sont comptabilisés, les entreprises s'adaptent à la hausse de 20 % du salaire minimum en Ontario, qui est passé de 11,60 \$ à 14 \$ l'heure le 1er janvier 2018, et qui augmentera de nouveau en 2019 pour atteindre 15 \$ l'heure. Cette augmentation s'inscrit dans les changements apportés à la législation à l'échelle du pays. Au cours des 12 prochains mois, 7 provinces emboîteront le pas à l'Ontario en haussant le salaire minimum et en mettant en place d'autres mesures législatives relatives au lieu de travail touchant les congés payés et les avantages sociaux. Il sera difficile pour les entreprises de refiler ces augmentations aux clients et aux consommateurs à court terme, ce qui exercera des pressions sur la rentabilité. Ces pressions sont exacerbées par l'augmentation éventuelle du coût des intrants, alors que les fournisseurs tenteront de récupérer les coûts additionnels liés au salaire minimum. De nombreux économistes et groupes de réflexion sectoriels ont conclu que la masse salariale serait le premier levier que les entreprises utiliseraient pour atténuer la hausse des coûts, ce qui, selon leurs prévisions, pourrait avoir des conséquences énormes sur l'économie canadienne et entraîner d'importantes pertes d'emploi.

## Taux de salaire minimum au Canada



(\*) Le salaire minimum est réévalué annuellement de façon à refléter les ajustements à l'IPC. Données valables au 1er janvier 2018. Source : Statistique Canada

## *L'incidence du changement aux salaires minimums au Canada sur la rentabilité des entreprises (suite)*

Certaines entreprises ont déjà pris des mesures pour préserver leurs marges, notamment le gel des initiatives de recrutement, la réduction des heures prévues et l'imposition de prix plus élevés. Bon nombre d'entre elles ont réduit les pauses payées et revu leur régime d'avantages sociaux, ce qui a fait plus ou moins mauvaise presse pour ces entreprises.

Sans aucun doute, il s'agit d'un événement perturbateur majeur qui a une incidence sur toutes les entreprises canadiennes, et qui est exacerbé par le fait que l'économie connaît une faible croissance et est soumise à une concurrence mondiale accrue. Même si les effets se feront principalement sentir dans des secteurs comme ceux de la vente au détail, de l'accueil et de la fabrication, qui comptent un grand nombre de travailleurs touchant le salaire minimum, les entreprises qui font affaire avec ces secteurs dans leur chaîne de valeur n'y échapperont pas. La hausse des coûts de main-d'œuvre se répercutera sur toutes les entreprises, alors que les

travailleurs salariés et horaires pourraient exiger le maintien des écarts

salariaux. Le coût des intrants augmentera vraisemblablement, alors que les fournisseurs tenteront de refiler ces coûts d'exploitation à leurs clients, menaçant du coup leurs marges bénéficiaires et leur compétitivité, et entraînant une remise en question des stratégies opérationnelles fondamentales du monde des affaires.

Pour demeurer concurrentielles et prospérer dans ce nouvel environnement, les entreprises doivent gérer les répercussions de la hausse des coûts de main-d'œuvre en analysant de manière proactive tous les aspects de leurs activités d'affaires. Notre expérience démontre qu'à elles seules, les initiatives d'optimisation de la main-d'œuvre n'ont pas d'incidence durable sur le BAIIA et qu'une évaluation complète de la viabilité commerciale à l'échelle de l'entreprise est nécessaire pour se transformer, maximiser la productivité et être rentable à long terme.

### **Votre entreprise est-elle prête à suivre les nouvelles règles du jeu?** Examinez les questions suivantes :

1. La quantification initiale de l'incidence financière du salaire minimum correspondait-elle à vos résultats réels?
2. D'autres augmentations de coûts ayant des répercussions sur votre entreprise seront-elles mises en œuvre prochainement?
3. Avez-vous défini un plan et commencé à apporter des changements pour maintenir et améliorer votre rentabilité?

# Positionnez votre entreprise en vue d'une croissance durable des bénéfices

En réponse à ces perturbations externes sur lesquelles elles n'exercent aucun contrôle, de nombreuses organisations se concentrent sur les initiatives d'amélioration du rendement pour accroître les profits, notamment en investissant davantage dans la technologie et l'automatisation.

## Pratiques exemplaires d'amélioration du rendement

Des entreprises de premier plan adoptent les pratiques exemplaires suivantes pour s'assurer que la hausse du plancher salarial n'a pas d'incidence sur leur rentabilité actuelle et future. Réfléchissez à la manière dont votre propre organisation pourrait exploiter ces stratégies.



### Calculer l'effet net de la récente hausse salariale, et analyser la viabilité de l'actuel modèle d'affaires et des prévisions à long terme de l'organisation.

Pour demeurer concurrentiel, vous devrez comprendre les effets à long terme d'une augmentation des salaires, en gardant à l'esprit la hausse annuelle du coût de la vie ou de l'inflation.



### Mettre en œuvre des initiatives d'optimisation de la main-d'œuvre.

Établissez des prévisions de main-d'œuvre fondées sur les données réelles et réalisez une analyse des écarts entre le rendement actuel et les cibles, puis comparez les résultats aux mesures de référence du secteur. Optimisez le recours à la main-d'œuvre actuelle en réduisant au minimum la dotation excédentaire ou la sous-dotation et le besoin d'heures supplémentaires, et en gérant mieux les fluctuations saisonnières de la demande. Utilisez la technologie pour diminuer les coûts de main-d'œuvre au moment d'établir les horaires.



### Mettre en place un plan de réduction des coûts et réduire les dépenses discrétionnaires.

Examinez votre budget pour déterminer comment vous générez des revenus et gérez les situations de trésorerie; prenez des mesures pour optimiser les marges et le fonds de roulement. Envisagez la mise en place de contrôles rigoureux, et rationalisez les dépenses commerciales et de marketing.



### Analyser la clientèle, le marché cible et la rentabilité des produits par rapport aux prévisions macroéconomiques et aux plans de croissance de l'entreprise.

Effectuez une analyse détaillée de votre clientèle afin de dégager les habitudes d'achat et les modèles de service optimaux. Évaluez les tendances macroéconomiques et comparez-les à votre marché cible, puis concentrez-vous sur les produits et services les plus rentables; établissez un plan pour améliorer les produits et services moins performants.



### Redéfinir les processus d'affaires pour maximiser les gains en efficacité.

Remettez en question le statu quo des activités de gestion et d'administration actuelles, en les rationalisant dans la mesure du possible afin d'améliorer l'optimisation des ressources. Déterminez les domaines où la technologie et l'automatisation peuvent être des catalyseurs.



### Évaluer les occasions liées à l'automatisation, aux technologies et à l'intelligence artificielle.

Tirez profit de l'innovation et de la technologie pour augmenter les capacités à valeur ajoutée, et maximisez l'utilisation des installations de production. Par exemple, diminuez les coûts de fabrication en investissant dans du matériel automatisé et robotisé, et en automatisant les tâches répétitives confiées à une main-d'œuvre non qualifiée.

## Services-conseils en amélioration du rendement de Deloitte :

# Lorsque l'amélioration de la valeur est un impératif

Les Services-conseils en amélioration du rendement de Deloitte aident les clients à créer de la valeur en adoptant une approche pratique pour cerner et atténuer les situations à forte incidence, puis pour les transformer en occasions de favoriser l'amélioration du rendement générant une croissance du BAIIA et des flux de trésorerie durables.

Au moyen de notre programme *d'amélioration du rendement et de redressement*, nous réalisons une évaluation fondée sur une analyse et un tri de bout en bout, à l'échelle de l'entreprise, en vue de dégager les occasions d'amélioration du rendement et d'optimisation des revenus.

### Avantage :



#### Rapide, pratique, tactique

Cette initiative intégrée, de bout en bout, utilise des capacités d'analytique pour accélérer la collecte de données et repérer les inefficacités. Nous créons, validons et quantifions des plans tactiques, et poursuivons la démarche en exécutant ces plans pour veiller à ce que les améliorations se matérialisent.



#### Outils exclusifs et capacités d'analytique approfondie

We use proprietary tools and accelerators to hasten granular data collection and diagnosis all areas of the business. These tools allow for the rapid isolation of issue areas and speedy implementation of performance improvement initiatives. We leave behind tools and templates to assist you in the ongoing monitoring of your business's performance.



#### Processus éprouvés

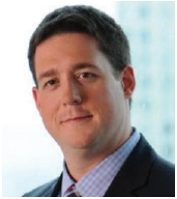
Rigoureuse et fondée sur les faits, notre méthodologie structurée accélère l'exécution des initiatives d'amélioration du rendement. Il existe des tactiques éprouvées qui permettent d'intégrer des processus et une discipline appropriés afin d'atténuer les risques et d'accélérer la réalisation de profits.

Nous avons réalisé de nombreux projets dans divers secteurs, et avons fait nos preuves dans la mise en place de solutions durables qui tirent profit des meilleures pratiques d'affaires pour maximiser la valeur.

## Communiquez avec nous

Pour apprendre comment nos programmes d'amélioration du rendement pourraient aider votre organisation, communiquez avec nous dès aujourd'hui.

### Équipe des Services-conseils en amélioration du rendement



**Adam Brown**  
**Associé**  
**Leader national**  
**Toronto**  
416-643-8964  
adbrown@deloitte.ca



**Brian Stewien**  
**Associé**  
**Toronto**  
416-874-4393  
bstewien@deloitte.ca



#### À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/](http://www.deloitte.com/ca/) a propos.