



# Évolution des transactions

**Les équipes d'expansion commerciale se transforment pour stimuler la croissance des banques**

KPMG au Canada

---

[kpmg.ca/fr](http://kpmg.ca/fr)

# Avant-propos



**Stuart Robertson**  
Ancien leader mondial,  
Services-conseils  
transactionnels,  
Services financiers de  
KPMG International



**Giuseppe Latorre**  
Leader mondial, Services-  
conseils transactionnels,  
Services financiers de  
KPMG International

## Les équipes d'expansion commerciale s'adaptent pour offrir plus de valeur et pour répondre aux priorités changeantes d'un secteur bancaire en plein bouleversement.

Au cours de la dernière décennie, les banques à l'échelle internationale ont subi d'importants changements à la suite de la crise financière mondiale. Alors qu'elles procédaient à une restructuration ou à un virage stratégique, elles ont dû faire face à des marchés hésitants et à une surveillance réglementaire accrue. Le tout s'est effectué dans un contexte marqué par la reprise économique, le ralentissement de l'activité sur les marchés financiers et la multiplication des obstacles et des occasions pour les services aux particuliers causée par l'érosion de la confiance des clients et la concurrence perturbatrice des *fintech*.

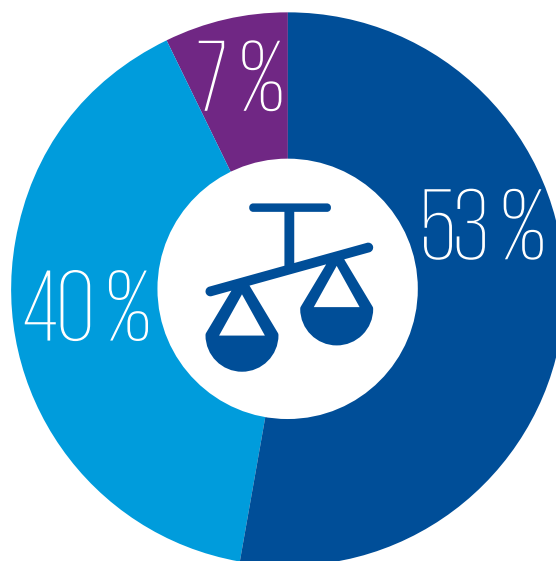
Les travaux réalisés par les équipes d'expansion commerciale reflètent fidèlement les récentes orientations stratégiques adoptées par les banques d'envergure mondiale. Ces équipes guident la trajectoire des organisations, que ce soit en naviguant face au vent, c'est-à-dire

en réalisant des F&A ambitieuses qui stimuleront la croissance, ou en ajustant les voiles pour affronter la tempête.

Les professionnels des Services-conseils transactionnels de KPMG ont préparé cette revue des tendances en matière d'expansion commerciale dans le secteur bancaire afin d'offrir une incursion au cœur de ces institutions financières. Pour faire suite à une [étude similaire publiée en 2015](#), les professionnels de KPMG ont mené des entrevues auprès de dirigeants d'équipes spécialisées en expansion commerciale et en F&A de quelques grandes institutions bancaires régionales, nationales et internationales réparties sur les cinq continents.

En complément aux données de l'enquête, les résultats ont été analysés par un certain nombre de spécialistes des [Services-conseils transactionnels](#) de différents cabinets membres du réseau mondial de KPMG.

## Importance des équipes d'expansion commerciale au sein des organisations comparativement à il y a cinq ans



■ Élevée    ■ Identique    ■ Faible

Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

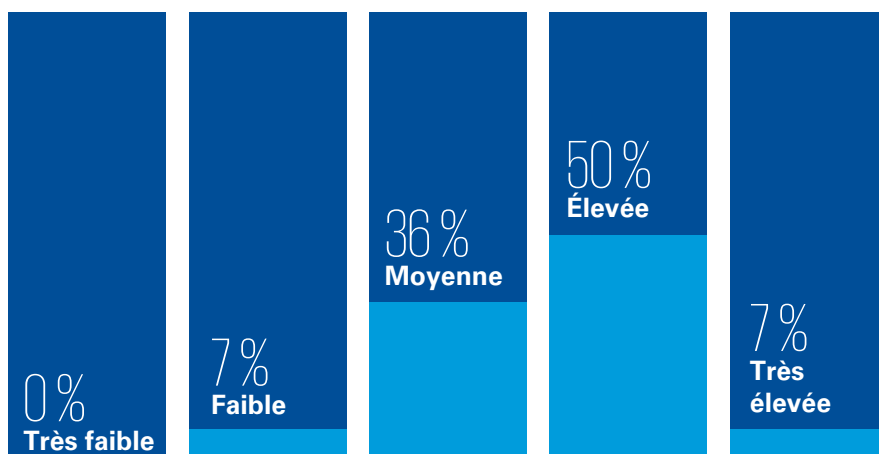
De précieux renseignements sur l'appétit des banques pour la croissance et sur les façons dont les équipes d'expansion commerciale répondent aux impératifs de la haute direction ont été mis au jour. Fait à noter : il n'existe pas de trajectoire unique et commune à toutes les banques. À la différence des années précédant la crise, lorsque la plupart des banques semblaient désireuses d'élargir leurs activités et leur empreinte géographique, chaque établissement a aujourd'hui son propre ADN et montre un intérêt différent envers la croissance – croissance interne ou externe, optimisation des coûts et équilibrage du portefeuille. Bien que certains thèmes définis se recoupent entre les régions, chaque équipe a son lot de défis et d'occasions intéressantes.

Ainsi, le point commun le plus évident parmi ces groupes est le suivant : une vive ambition à mieux répondre aux besoins des organisations. Lorsque les possibilités de croissance externe sont nulles, ils doivent trouver de nouvelles façons d'apporter une valeur à la haute direction, que ce soit par un recentrage vers la croissance interne ou les initiatives de transformation, la vente d'actifs secondaires ou encore en devenant des conseillers de confiance auprès du chef de la direction et du conseil d'administration. Dans l'éventualité où

les banques demeurent favorables à une croissance externe, les équipes d'expansion commerciale apportent de la valeur ajoutée et aiguisent leurs capacités, notamment dans les domaines des *fintechs* et de *l'analyse de données*. Ces scénarios offrent un aperçu des défis et des occasions qui se présentent aux équipes d'expansion commerciale, à mesure que celles-ci s'acquittent de leurs mandats ou le font évoluer par l'amélioration de leur personnel, de leurs méthodes, de leurs outils et de leurs technologies. Par ailleurs, comme en font foi les résultats de l'enquête, les équipes d'expansion commerciale des banques poursuivent leurs efforts afin d'accroître leur influence au sein des organisations et sur les décisions du conseil d'administration.

Cette publication suscitera sans doute des discussions animées à propos de vos stratégies d'avenir gagnantes. Je tire un trait sur 32 ans de carrière dans la sphère de l'expansion commerciale et je confie les rênes à Giuseppe Latorre, le nouveau chef mondial, Services-conseils transactionnels, Services financiers de KPMG. De mémoire, le moment n'a jamais été aussi propice aux stratégies et aux négociateurs pour bouleverser leur pratique tout en continuant d'accompagner les banques dans un contexte opérationnel en rapide mutation.

## Influence des équipes d'expansion commerciale sur les décisions du conseil d'administration



Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

## À propos de l'enquête et du rapport

Pour donner suite au rapport de KPMG publié en 2015 au sujet de l'évolution des services d'expansion commerciale dans le domaine bancaire, KPMG a réalisé en 2018 une analyse des pratiques de négociation et de l'état des équipes d'expansion commerciale au sein des grandes banques mondiales. Le rôle des équipes d'expansion commerciale évolue et celles-ci doivent dorénavant s'intéresser à de nouveaux domaines comme les *fintechs* et l'analyse de données. C'est ce que nous avons cherché à comprendre au moyen d'une enquête ciblée menée auprès des responsables de l'expansion commerciale et des F&A de ces banques. Nous avons également consulté les professionnels des Services-conseils transactionnels, Services financiers de KPMG afin de connaître leur point de vue.

Dans le cadre de cette enquête, nous avons mené des entretiens auprès de responsables des équipes d'expansion commerciale et de F&A des grandes banques de partout dans le monde pour en savoir plus sur les plans de croissance de ces banques, leur stratégie de F&A, leur vision des *fintechs* et de l'analyse de données, ainsi que sur l'importance des équipes d'expansion commerciale, leur rôle et leurs compétences. Nous avons également sollicité l'avis des équipes Services-conseils transactionnels, Services financiers de KPMG sur ces questions.

Les résultats de cette enquête et de ces entretiens sont présentés dans ce rapport et tous les renseignements qui y figurent sont tirés de ceux-ci.

# Table des matière

5



**Contexte actuel**

10



**Portrait de l'équipe  
d'expansion commerciale**

13



**Pratiques exemplaires**

17



**Études de cas**

18

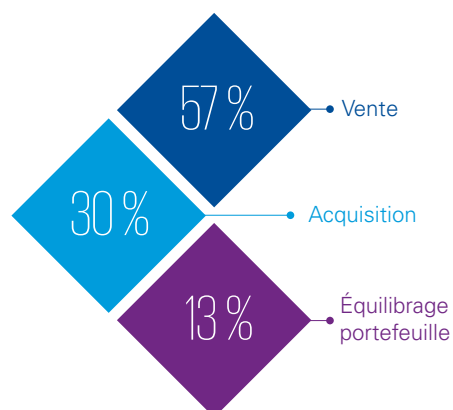


**Défier les équipes de  
stimuler la transformation**

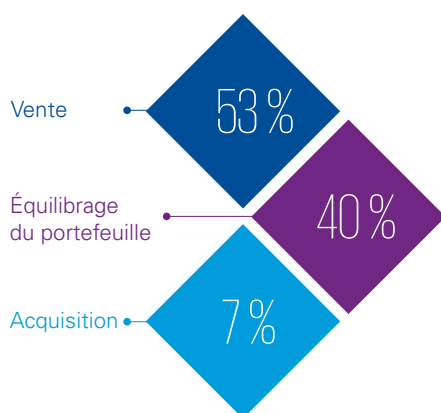
# Contexte actuel



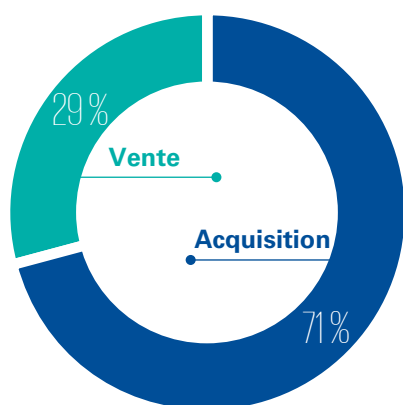
## Phase de F&A – Il y a 5 ans



## Phase de F&A – Maintenant



## Confiance selon le type de transaction



Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

## Appétit des banques dans le monde

Peu importe l'emplacement et le secteur, les chefs de file se sont montrés optimistes quant à la croissance de l'organisation pour les trois prochaines années et à l'expansion externe. Cela dit, les discussions avec les équipes d'expansion commerciale des banques ont révélé que les ambitions des banques variaient d'une région à l'autre, tout comme les effets sur ces groupes. Par exemple, 80 % des banques ont affirmé qu'elles envisagent des acquisitions d'ici trois ans et 68 % prévoient des ventes. Toutefois, c'est en Amérique que les activités sont les plus nombreuses et que l'intérêt pour les acquisitions ou l'équilibrage du portefeuille est le plus grand. On observe une tendance similaire en Asie, avec un penchant plus marqué pour les acquisitions. Les banques européennes, quant à elles, semblent plus enclines à équilibrer leur portefeuille existant qu'à réaliser des acquisitions. On peut en déduire un désir et un appétit croissants des banques pour les acquisitions.

Dans l'ensemble, nous avons remarqué que la phase d'équilibrage du portefeuille a pris le pas sur la phase de vente, alors que l'appétit pour les acquisitions est demeuré essentiellement inchangé. Le rééquilibrage du portefeuille a de plus en plus la cote : 40 % des banques sont dans cette phase actuellement alors qu'elles n'étaient que 13 % il y a 5 ans.

Par chance, les équipes d'expansion commerciale sont généralement bien outillées pour contribuer aux transactions internes puisqu'elles détiennent des compétences approfondies, de la gestion de projet à l'élaboration d'un plan d'affaires. Toutefois, celles qui ne cumulent pas autant d'expérience de la vente pourraient devoir développer leur propre expertise à l'interne.

## La croissance interne règne à l'échelle mondiale

Parmi les banques mondiales sondées, une philosophie de gestion prédomine : la croissance interne est reine. C'est ce que confirment la majorité des répondants à l'enquête puisque seulement 10 % de leur croissance devrait être externe. On note toutefois des écarts considérables d'une région à l'autre. En Asie-Pacifique et en Europe, les banques ont exprimé une préférence marquée pour la croissance interne, alors que les banques nord-américaines sont beaucoup plus enthousiastes à l'idée d'une croissance externe; de fait, elles estiment qu'en moyenne, la part revenant à ce type de croissance serait de 50 %.

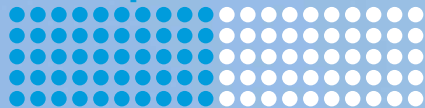


## Part moyenne de la croissance externe par région

### Monde – 40 %



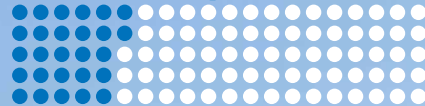
### Amériques – 50 %



### Europe – 43 %



### Asie-Pacifique – 27 %



Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

Cette préférence pour la croissance interne est évidente dans la plupart des pays européens, où un bon nombre de banques poursuivent la restructuration de leur bilan à la suite de la crise ou la réduction des prêts non rentables et des actifs secondaires. Bien que les grandes banques de cette région montrent des signes de croissance, le nombre de F&A demeure faible par rapport à celui observé avant la crise. L'intégration du système bancaire européen – que beaucoup prédisaient il y a un an – ne s'est pas matérialisée, en partie en raison des modifications réglementaires et des politiques monétaires en vigueur sur le continent.

Les banques asiatiques ont usé de la même prudence, malgré des signes de croissance plus marqués, notamment parmi les banques japonaises, du fait d'avoir été relativement épargnées par la crise financière mondiale. Cela dit, les ambitions des banques en Asie varient considérablement d'un pays à l'autre. Pour preuve la Chine, où les établissements

anciennement axés sur la croissance ont adopté une approche plus prévoyante et ciblée. L'accent est plutôt mis sur la croissance interne, que ce soit par la rationalisation des activités de leurs établissements chinois ou par la mise en valeur de leurs activités et portefeuilles nouvellement établis à l'étranger.

Les banques du sud-est de l'Asie portent une attention similaire à la croissance durable. Pensons aux banques australiennes qui ont investi dans la région, surtout au moyen de participations minoritaires, du fait des règles concernant les placements indirects étrangers. Aujourd'hui, certaines banques sont incapables d'obtenir un contrôle important sur ces actifs et décident de céder ces portefeuilles. Les banques de Corée, de la Chine, et de Singapour se portent donc acquéreuses de ces actifs pour stimuler les économies d'échelle ou les synergies dans des marchés précis à croissance élevée.



**Parlez au chef de la direction de n'importe quelle grande banque, il vous dira sans doute que la croissance interne est au cœur de la stratégie de croissance. La croissance externe est plutôt considérée comme un instrument utile, en particulier pour s'initier à un nouveau secteur, il suffit seulement de trouver la bonne offre. Il peut être difficile de trouver la bonne cible tout en respectant les directives des organismes de réglementation à l'égard du capital et des risques. »**

— **Stuart Robertson**

Ancien leader, Services-conseils transactionnels, Services financiers de KPMG International

### Formidable potentiel de croissance externe

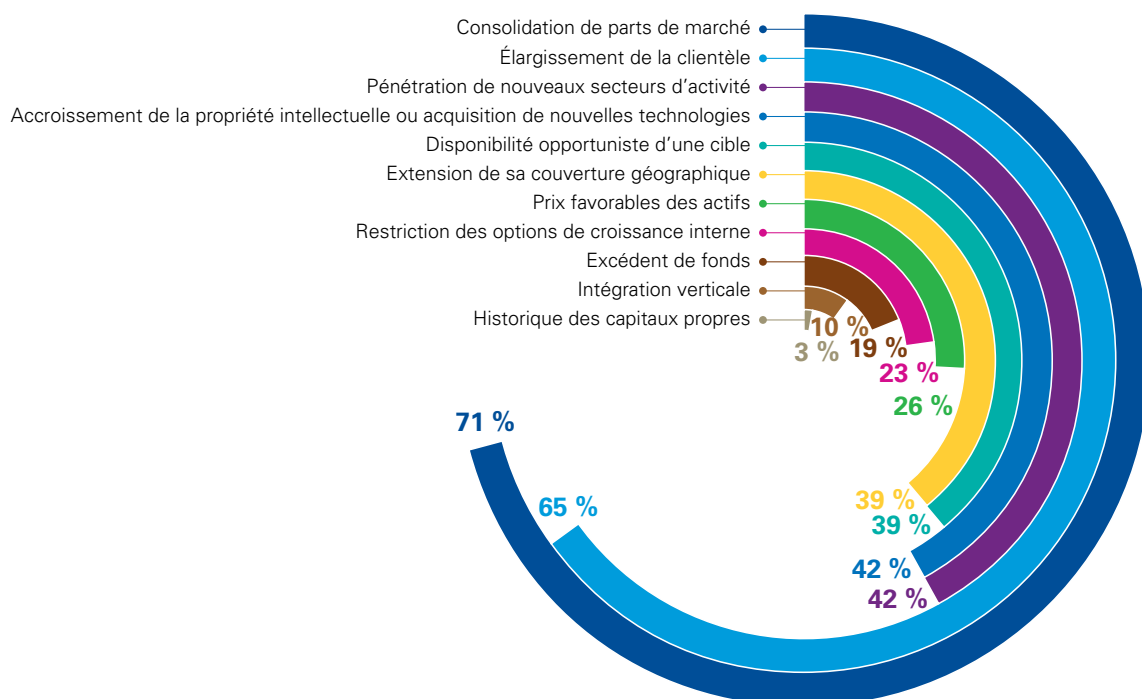
À l'inverse, le marché américain pourrait être qualifié de robuste, avec l'actuelle vague de consolidations bancaires. En effet, de petites banques unissent leurs forces et des banques régionales affichent de nouveau des visées expansionnistes. On prévoit un nombre d'acquisitions plus élevé chez les banques suprarégionales qui avaient, pour la plupart, laissé en plan leur stratégie de croissance externe en raison de l'entrée en vigueur de nouvelles exigences réglementaires en matière de déclaration. Puisque certaines exigences ont été modifiées ou le seront, plusieurs banques pourraient vouloir croître au-delà du seuil des 10 milliards de dollars américains, des 50 milliards de dollars américains ou des 250 milliards de dollars américains d'actifs à déclarer.

Les banques américaines ne veulent plus se cantonner au rôle d'institution réceptrice de dépôts. Souhaitant générer de nouvelles sources de revenus d'honoraires, elles multiplient les acquisitions de sociétés de courtage d'assurance, de sociétés

de courtage de valeurs spécialisées, de cabinets de gestion de patrimoine ou d'autres catégories d'actifs à rendement élevé.

Fait étonnant, les banques du Royaume-Uni semblent partager cet intérêt pour la croissance. Alors que le Brexit a complexifié les décisions d'investissement des banques vu le flou politique, plusieurs banques britanniques sont prêtes à élargir leurs activités. Bon nombre de banques britanniques ayant amélioré leur bilan d'après 2008 plus tôt que les autres banques européennes, elles sont à un stade plus avancé de rentabilité et sont centrées sur leurs activités principales. Ces banques sont donc plus à l'écoute des possibilités d'accroître leurs activités à nouveau, que ce soit à l'échelle nationale (particuliers, entreprises ou prêts aux PME) ou dans des marchés clés à l'échelle internationale. Leur intérêt est également animé par la difficulté à stimuler la croissance interne à l'échelle du pays sans la mise en place d'une offre numérique ou sans prendre d'expansion par l'acquisition de banques plus petites qui se sont établies au cours des dernières années.

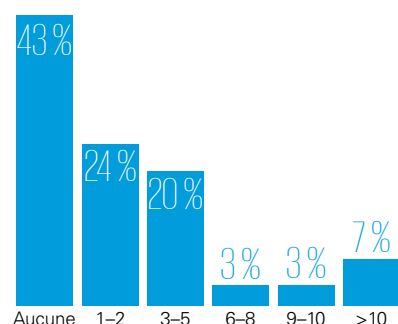
### Facteurs favorables aux F&A



Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

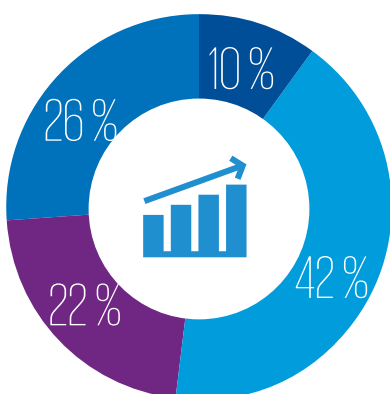


## Transactions touchant les *fintechs* réalisées ces trois dernières années



Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

## Incidence des *fintechs* sur la stratégie de croissance



● Faible      ● Moyenne  
 ● Élevée      ● Très élevée

Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

## *Fintechs* : des transactions qui bouleversent

Bien qu'il y ait beaucoup de bruit au sujet de [l'innovation dans les fintechs](#) et de son incidence sur les stratégies des banques traditionnelles, le volume de transactions actuel semble concentré et aligné aux conditions économiques régionales ou aux ambitions individuelles des banques. À l'échelle mondiale, le rapport [M&A Predictor 2018](#) de KPMG International a conclu que les cabinets de services financiers ont réalisé un nombre record de transactions dans le secteur des technologies en 2017, dont la valeur s'élève à plus de 13 milliards de dollars américains. De plus, la vaste majorité des équipes d'expansion commerciale des banques interrogées ont dit s'attendre à ce que les *fintechs* aient une incidence importante sur la stratégie de croissance de la banque, la qualifiant d'élevée ou de très élevée dans 49 % des cas.

Toutefois, 43 % des équipes d'expansion commerciale ont affirmé qu'elles n'avaient réalisé aucune transaction touchant les *fintechs* au cours des trois dernières années. Les banques européennes et américaines ont été les plus actives à ce chapitre, tandis que les banques de l'Asie-Pacifique l'ont été le moins. Ces comportements suggèrent que même si les équipes d'expansion commerciale prévoient une intensification de l'importance des transactions touchant les *fintechs*,

leur rôle à ce jour dans l'intégration de la *fintech* demeure restreint ou émergent. Bien que certaines banques considèrent risquées les transactions touchant les *fintechs*, la valeur de ces transactions devrait augmenter de 50 % par rapport à 2017. Au premier semestre de 2018, la valeur était de 300 % supérieure à celle du premier semestre de 2017 selon l'étude de KPMG International [The Pulse of Fintech](#).

Des exceptions existent, notamment à Singapour, où beaucoup de banques sont déterminées à bouleverser leurs modèles d'affaires au moyen des technologies numériques et d'outils de paiements en ligne. L'inconvénient, c'est que ces banques créent des divisions « innovation et technologie » séparées, des pôles d'incubation ou des filiales spécialisées en accélération d'entreprises plutôt que d'avoir recours à une équipe d'expansion commerciale pour trouver de nouveaux actifs en *fintech*. Sous la responsabilité des chefs de l'information, ces nouveaux groupes numériques établissent des partenariats et réalisent des investissements numériques pour la banque – des activités effectuées généralement par les équipes d'expansion commerciale. Par conséquent, un nouveau pilier de développement est mis en place afin d'aider la banque à dénicher des occasions d'investir dans de jeunes pousses et des entreprises numériques en démarrage, ce qui laisse peu de place aux équipes d'expansion commerciale.



**Les transactions touchant les *fintechs* peuvent paraître risquées. Cette impression exige des équipes d'expansion commerciale une connaissance approfondie du secteur des *fintechs*, et beaucoup s'appuient sur les équipes internes spécialisées en technologie ou vont chercher cette expertise à l'externe. »**

— Giuseppe Latorre

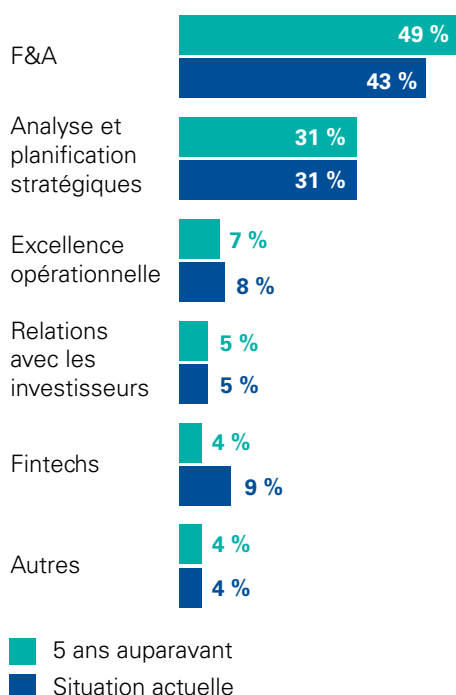
Leader mondial, Services-conseils transactionnels,  
Services financiers de KPMG International

# Portrait de l'équipe d'expansion commerciale



## Affectation des ressources — échelle mondiale

Situation actuelle par rapport  
à 5 ans auparavant



Source : Évolution des transactions,  
KPMG International, 2018

Les stratégies de croissance actuelles des banques ont eu une incidence certaine sur les équipes d'expansion commerciale. Alors qu'avant la crise, elles étaient entièrement sollicitées par le flux continu de transactions externes, depuis la crise, elles se sont tournées vers d'autres services de la banque, dont les initiatives stratégiques comme la réorganisation et la concrétisation de synergies internes.

Cette réorientation des priorités est mise en évidence dans l'enquête. Dans l'ensemble, les équipes d'expansion commerciale des banques consacrent 43 % de leur temps aux F&A, contre 49 % il y a cinq ans, alors que le temps retenu par les activités touchant les *fintechs* a plus que doublé, passant de 4 % à 9 %. En Europe, les ressources en expansion commerciale affectées à la planification stratégique et aux *fintechs* ont augmenté considérablement à mesure que les activités de F&A diminuaient. Du côté des Amériques, le recul des activités de F&A est le résultat de la hausse des activités liées aux *fintechs* et à l'excellence opérationnelle. En Asie, l'attribution des ressources est demeurée inchangée en grande partie, bien que les activités liées aux *fintechs* se soient fortement accrues.

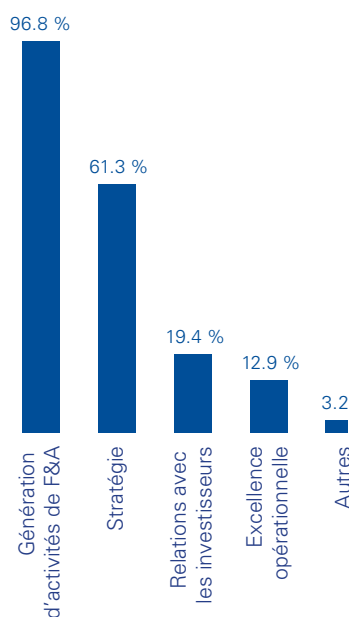
Cette réorientation a enrichi ces services à plusieurs égards. Ainsi, les dirigeants des équipes d'expansion commerciale

participent plus à l'élaboration des plans stratégiques et collaborent davantage avec les chefs de la direction, les chefs des finances et les conseils d'administration dans la mise en œuvre des initiatives stratégiques. Ce constat concorde également avec les conclusions du rapport de KPMG International [2018 Global CEO Outlook](#), dans lequel les chefs de direction soulignent qu'ils sont confrontés à différents enjeux dans le cadre de transactions de rupture, dont l'accès à des sources de données fiables, la gestion des échéanciers et la disponibilité de l'expertise nécessaire aux modèles d'affaires et aux secteurs émergents. Les équipes d'expansion commerciale doivent saisir ces occasions d'ajouter de la valeur lors d'une prise de décision stratégique par la direction.

Par chance, les équipes d'expansion commerciale sont généralement bien outillées pour soutenir les transactions internes puisqu'elles détiennent des compétences approfondies, de la gestion de projet à l'élaboration d'un plan d'affaires. Toutefois, celles qui ne cumulent pas autant d'expérience du côté de la vente pourraient devoir développer leur propre expertise en l'interne.



## Key areas of activity



*Bien que les activités de F&A et d'élaboration de la stratégie demeurent les principales activités des équipes d'expansion commerciale, plusieurs offrent des services de relations avec les investisseurs, d'excellence opérationnelle, de planification des affaires et de gestion des filiales et des capitaux.*

Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

## Les équipes d'expansion commerciale développent de nouvelles compétences

À l'échelle mondiale, l'effectif des équipes d'expansion commerciale semble stable, mais plusieurs banques américaines ont fortement accru leur personnel au cours des 18 derniers mois. Ces embauches visent en grande partie à renforcer les compétences transactionnelles fondamentales des équipes, en particulier les aptitudes en matière de diligence, surtout si la banque a mené un nombre restreint de transactions au cours des dernières années.

En Europe, bon nombre de banques françaises recherchent activement de nouveaux talents pour leurs équipes d'expansion commerciale, notamment des candidats avec de l'expérience opérationnelle et en TI. On observe par ailleurs une réduction du personnel dans les banques asiatiques, où la pression sur les coûts et les nouvelles orientations stratégiques peuvent avoir convaincu les banques de diminuer leurs équipes d'expansion commerciale, ou de les centraliser



**Ces équipes subissent plus de pression que jamais. D'une part, elles doivent réduire leur taille face aux compressions budgétaires. D'autre part, elles doivent prouver qu'elles valent leur pesant d'or. Les équipes d'expansion commerciale font office de conseillers stratégiques auprès de la haute direction. Or, la haute direction, elle, est davantage portée sur les perturbations. Ces équipes n'ont donc pas le choix de s'adapter et de revoir leurs compétences. >>>**

dans des bureaux régionaux. Partout dans le monde, les banques mettent aussi l'accent sur la formation des équipes en place, spécialement sur les modifications réglementaires et les systèmes de paiement complexes et évolutifs. Ces efforts pourraient expliquer l'approche plus prudente privilégiée par les banques à l'égard des acquisitions au cours des dernières années. Une telle prudence a accentué la pression sur les équipes d'expansion commerciale, qui doivent répondre à des questions pointues de la part de la haute direction. Au-delà du classique « Est-ce que le prix est juste », elles doivent aussi répondre à des questions comme « Peut-on prévoir adéquatement le risque? » ou « Sommes-nous bien positionnés pour intégrer cet actif? ». Par conséquent, les équipes d'expansion commerciale sont motivées à développer leur expertise dans des domaines émergents comme les *fintechs* et à combler leurs lacunes.

— **Stephen Bates**

Associé,  
Services-conseils transactionnels,  
Services financiers  
KPMG à Singapour



## Compétences clés des équipes d'expansion commerciale

Les équipes d'expansion commerciale adoptent différentes approches pour enrichir leurs compétences essentielles ou pour combler leurs lacunes

Compétences	Essentielle	Acquise par l'équip	Comblée par une autre équipe de l'organisatio	Impartie
Analyse et planification stratégiques	81 %	77 %	35 %	10 %
F&A, contrôle diligent	97 %	87 %	26 %	26 %
Excellence opérationnelle	19 %	16 %	45 %	13 %
Technologie de l'information	16 %	6 %	77 %	19 %
Enjeux réglementaires/légaux	42 %	42 %	74 %	61 %
Relations avec les investisseurs	26 %	16 %	58 %	6 %
Analyse de données	42 %	29 %	55 %	16 %
Fiscalité	10 %	13 %	71 %	45 %
Comptabilité et finance	48 %	52 %	81 %	42 %
Gestion de projet	84 %	74 %	19 %	6 %
Distribution	13 %	10 %	35 %	0 %
Gouvernance d'entreprise	48 %	45 %	48 %	0 %
Gestion des risques	19 %	23 %	74 %	6 %
<i>Fintechs</i>	35 %	35 %	55 %	13 %
Gestion de la trésorerie, du capital et des liquidités	29 %	39 %	68 %	6 %
Ressources humaines	10 %	10 %	68 %	6 %
Services d'intégration et de séparation	39 %	32 %	65 %	26 %

<20 %   20 %-50 %   >50 %

Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

# Pratiques exemplaires



## Principales caractéristiques d'une équipe d'expansion commerciale hors pair

Les répondants de l'enquête ont souligné les éléments suivants :

- expertise, expérience et connaissances du marché pour repérer les cibles de grande qualité
- stratégie et coordination claires entre les divisions de la banque et au sein de la hiérarchie
- compétences en exécution, notamment en contrôle diligent et en négociation
- capacité à prévoir et habileté à réagir
- capacité à suivre le déroulement d'une transaction dans son ensemble

Qu'est-ce qui caractérise une équipe d'expansion commerciale de premier plan dans la mesure où elle doit composer avec les priorités changeantes des banques?

Après avoir questionné les clients et les experts de KPMG, nous avons pu dresser une liste cohérente de qualités fondamentales que doivent posséder les équipes d'expansion commerciale. Il s'agit d'une savante combinaison de compétences en exécution, d'expertise et d'expériences, jumelée à une stratégie claire, qui repose sur un accès au chef de la direction, une connaissance du marché et une coordination entre les différentes divisions de la banque. Les répondants se sont également dits très satisfaits de la structure actuelle de leur équipe d'expansion commerciale (59 % étant satisfaits ou très satisfaits). Le graphique révèle toutefois des disparités régionales, en particulier en Asie-Pacifique, où la satisfaction est légèrement inférieure à celle en Europe ou dans les Amériques.

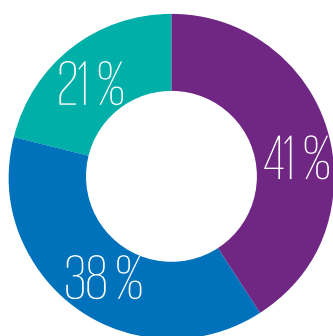
Dans un monde idéal, les professionnels en stratégie et en expansion commerciale évoluent au sein d'une même équipe, ou entretiennent des liens étroits entre eux. Aussi, les équipes d'expansion commerciale doivent entretenir de bonnes relations avec

les secteurs d'activité où les meilleures occasions se présentent en premier. Ainsi, des canaux de communication efficaces permettent aux responsables des secteurs d'activité de fournir des renseignements sur le contrôle diligent ou sur l'intégration.

Il arrive que des obstacles se dressent lorsqu'une équipe d'expansion commerciale réoriente ses priorités puisque la plupart des banques ont probablement déjà des services de consultation ou de réorganisation bien établis pour conseiller la haute direction. Par contre, ce possible dédoublement peut être évité au moyen d'une coordination efficace.

De même, le responsable de l'équipe d'expansion commerciale pourrait devoir prendre des mesures pour retenir et motiver les talents dont les responsabilités sont appelées à changer. L'équipe étant habituellement composée d'anciens courtiers en valeurs fêrus d'opérations de F&A, le responsable doit veiller à ce que ces personnes s'adaptent à leur nouveau rôle, acquièrent les nouvelles compétences nécessaires, s'engagent envers leur carrière et constatent que leurs objectifs sont réalisables.

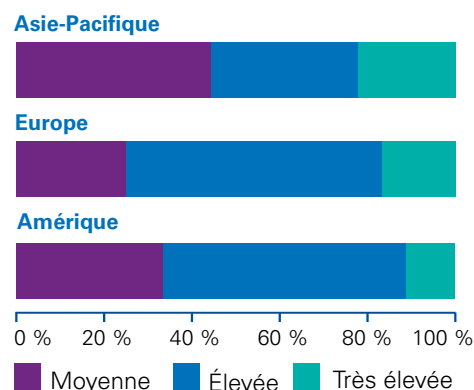
## Satisfaction envers la structure de l'équipe d'expansion commerciale



■ Moyenne ■ Élevée ■ Très élevée

Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

## Satisfaction envers la structure de l'équipe d'expansion commerciale par région





**Beaucoup de banques chinoises ont officialisé leurs processus pour inclure des spécialistes de différents secteurs d'activité susceptibles de contribuer aux transactions. Bien que ces groupes de travail existaient auparavant, les professionnels de KPMG constatent de nos jours que ces équipes reçoivent des instructions des étages supérieurs, qu'elles répondent mieux aux besoins et qu'elles obtiennent de plus grandes responsabilités, ce qui les motive à assurer la réussite d'une initiative. »**

**— Louis Ng**  
Associé, Services-conseils  
transactionnels,  
Services financiers  
KPMG en Chine

### **Mesures de transformation planifiées ou mises en place**

Après avoir dressé le portrait d'une équipe de premier plan, les clients devaient déterminer les efforts à déployer ou les actions mises en place à ce jour afin d'améliorer l'efficacité de leur service d'expansion commerciale.

Parmi les commentaires les plus fréquents, mentionnons le désir d'une meilleure coordination avec les autres équipes internes, le besoin d'accroître leurs connaissances afin de s'impliquer dans les transactions touchant les *fintechs* et le secteur non bancaire, ainsi qu'un recrutement mieux ciblé et une formation mieux définie pour effectuer un travail de qualité en matière de stratégie et d'analyse de données.

Les banques qui indiquent avoir déjà pris des mesures pour améliorer l'efficacité de leur équipe ont mentionné à plusieurs reprises la formation pour améliorer les capacités en F&A et les autres compétences comme la planification des activités, le savoir technologique et numérique et les opérations de dessaisissement. Plusieurs banques ont affirmé qu'elles ont pris des mesures pour mieux positionner leur groupe à titre de « conseiller de confiance » auprès de la haute direction.

### **Partage des compétences pour innover**

Bien que plusieurs banques optent pour le recrutement de talents spécialisés pour leurs équipes d'expansion commerciale, dans de nombreux cas, il peut être plus avisé d'encourager la collaboration entre

les services internes – y compris le partage de connaissances et d'informations — pour accroître les capacités d'expansion commerciale. Par exemple, au sein des banques protechnologie de Singapour, beaucoup d'équipes d'expansion commerciale établissent des partenariats et des groupes de travail internes avec leurs services des technologies numériques et de l'innovation. Ainsi, plutôt que de dédoubler les efforts, chaque équipe peut consulter l'autre équipe de spécialistes, que ce soit au sujet d'une technologie ou de la réalisation de transactions.

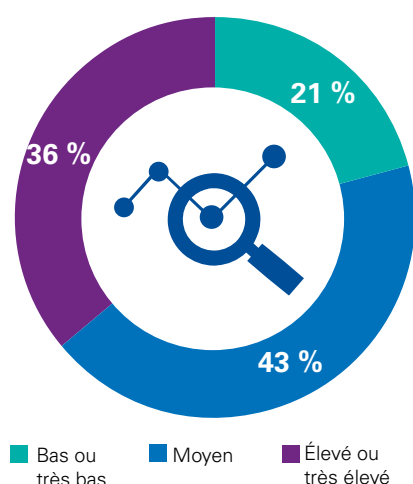
Plusieurs banques américaines déploient des efforts considérables pour transférer le talent vers les équipes d'expansion commerciale, que ce soit sur une base permanente ou rotative, surtout des experts en finance, en crédit ou des services administratifs d'autres divisions qui peuvent partager leur point de vue sur les exigences stratégiques de la banque, ou qui peuvent soigneusement examiner les cibles d'acquisition selon leur propre perspective.

### **Volonté d'explorer l'analyse de données**

Après examen des techniques d'analyse de données des équipes d'expansion commerciale, l'enquête a révélé que plus de la moitié des banques à l'échelle mondiale intègrent l'analyse de données dans leurs activités d'expansion commerciale. Toutefois, près du quart évalue que le niveau de maturité actuel de leur équipe à l'égard de cette stratégie est faible ou très faible. Moins de la moitié (43 %) estime ce niveau à « moyen » et seulement le tiers (36 %) considère qu'il est « élevé ».



## Niveau de maturité des techniques d'analyse de données



Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

Selon les dires des clients, les équipes utilisent abondamment l'analyse de données pour évaluer le risque lié à une acquisition, mais beaucoup ignorent cette technique pour déterminer les actifs cibles des clients et entreprises. Pour certains, de l'incertitude persiste quant à la qualité de l'information disponible et à sa quantité lorsqu'il est question de processus d'achat.

Si beaucoup de banques saisissent le potentiel que représente l'analyse de données pour analyser plus précisément un actif et le comparer à un groupe de pairs au moyen de nouveaux indicateurs de performance clés, elles doivent également déterminer avec soin si ces données supplémentaires sont de bonne qualité. Elles ont l'impression que des étapes s'ajoutent au processus d'analyse de données afin de calibrer les outils et de traiter les données dans le format voulu. Aussi, elles doivent passer au crible ces données pour

tous les éléments non récurrents et exceptionnels qui pourraient biaiser l'analyse. Par conséquent, elles reconnaissent qu'elles doivent définir clairement la valeur qu'elles veulent obtenir de ces données additionnelles. Autrement, elles craignent que l'arbre ne cache la forêt.

Cette réalité explique en partie pourquoi beaucoup de répondants à l'enquête ont indiqué avoir eu recours à l'analyse de données surtout pour réaliser des analyses financières, des modèles d'évaluation et des évaluations du risque. Bien qu'elles soient déterminées à utiliser l'analyse de données pour mieux comprendre les clients et pour analyser la performance d'un canal ou le comportement des clients, elles sont actuellement freinées par le manque de données, les volumes de données non structurées et le manque de ressources internes pour répondre à leurs exigences.



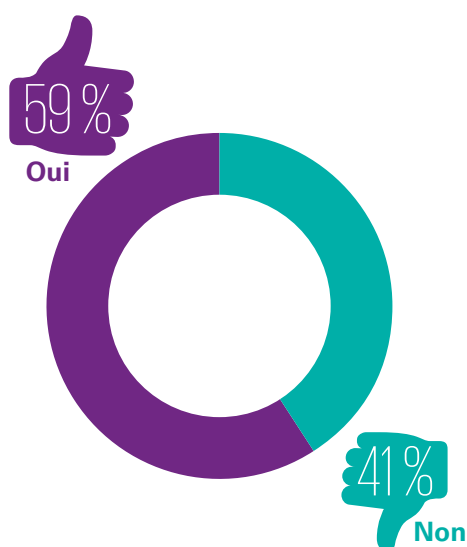
**De nos jours, ce qui définit une équipe d'expansion commerciale de premier plan n'est pas qui réalise la plus grosse transaction, mais bien qui peut conclure la transaction la plus opportune – celle qui cadre parfaitement avec la stratégie – et qui le fait d'une manière habile. »**

— **Raphael Jacquemard**

Associé, Services-conseils transactionnels, KPMG en France



## Recours à l'analyse de données



Source : Évolution des transactions, KPMG International, 2018

## L'analyse de données ajoute de la valeur en F&A

Malgré les obstacles, les clients comprennent que le recours à l'analyse de données soulève des enjeux qui doivent être abordés afin d'évoluer et de tirer parti de leur position. Par exemple, dans les marchés où l'appétit pour les acquisitions est grandissant, une concurrence accrue signifie que les acheteurs doivent accepter des prix plus élevés et un risque potentiellement plus élevé. Un contrôle diligent mieux éclairé grâce à une pléthore de données peut injecter une dose de confiance à un acheteur.

Les banques comprennent également l'utilité de l'analyse de données pour les équipes d'expansion commerciale qui souhaitent mieux évaluer les cibles. Ce point est d'autant plus important que l'intérêt des banques pour les *fintechs* s'accroît. Souvent, les méthodes d'évaluation traditionnelles ne suffisent pas à relever avec exactitude la valeur sous-jacente d'une *fintech* en démarrage, ce qui incite les équipes d'expansion commerciale à ajuster leurs mesures et calculs pour évaluer les caractéristiques commerciales futures du marché.

Pour gérer la profusion de données potentielles, beaucoup d'équipes d'expansion commerciale admettent qu'elles auraient avantage, d'un point de vue technologique, à opter pour une plateforme de tiers plutôt que d'élaborer et de personnaliser leur propre plateforme pour chaque actif. De cette façon, elles auraient accès à de nouveaux renseignements plus rapidement que si elles effectuaient tout le processus au moyen de ressources internes.

Une utilisation accrue de l'analyse de données pourrait également aider les équipes d'expansion commerciale à clairement démontrer leur valeur à la haute direction. Elles pourraient faire une meilleure utilisation de l'analyse de données, de concert avec une gamme étendue d'indicateurs de performance qui permettent d'établir la valeur ajoutée des transactions conclues, y compris la profitabilité et les synergies réalisées après une transaction. On en convient, ce n'est pas une tâche facile puisque les équipes d'expansion commerciale ne sont qu'une pièce du casse-tête et l'intégration réussie d'un nouvel actif dépend de beaucoup de services.



**Il est primordial d'apprendre à déployer l'analyse de données selon le rythme d'une transaction, de sorte que les équipes d'expansion commerciale puissent être efficaces dans le contexte actuel. Elles savent qu'elles ne peuvent aborder une transaction comme avant. Le contrôle diligent doit se fonder sur la valeur plutôt que sur le risque uniquement, afin de déterminer cette valeur et de trouver comment la faire jaillir après la transaction. >>>**

— **Tim Johnson**  
Associé, Services-conseils transactionnels  
KPMG aux États-Unis

# Études de cas



## Mise au jour des facteurs de rentabilité d'un réseau de succursales ciblé

KPMG aux États-Unis a récemment aidé un prêteur aux particuliers nord-américain à réaliser un contrôle diligent spécifique à une acquisition dans le but de faciliter les négociations et d'établir un plan efficace après l'acquisition, à savoir un concurrent au réseau de succursales similaire.

Pour le client, la réussite de la transaction reposait sur la certitude que l'entreprise ciblée affichait une bonne rentabilité d'ensemble, sur la présence d'un réseau de succursales complémentaire et sur la capacité de regrouper des emplacements pour réaliser des synergies. Afin de valider ces hypothèses, KPMG aux États-Unis a utilisé sa plateforme d'analyse de données pour analyser la rentabilité des succursales et pour expliquer les variations du rendement d'une succursale à l'autre.

L'analyse de KPMG était beaucoup plus approfondie qu'un contrôle diligent habituel, puisque les données provenaient de l'entreprise ciblée, du client et de sources de données géospatiales tierces pour aider le client à mieux comprendre les liens entre l'emplacement et la rentabilité. L'enquête a révélé que la stratégie actuelle de l'entreprise ciblée relativement à ses succursales se fondait sur des renseignements erronés et a permis de définir les facteurs de création de valeur réels au sein des succursales. Ainsi, le client a pu recentrer son modèle sur les vrais facteurs de rentabilité futurs et élaborer une stratégie claire pour réussir l'intégration des succursales, les améliorer, réaliser des ventes croisées et permettre une rationalisation après l'acquisition.

## Validation de l'analyse de rentabilité d'un actif à valeur élevée lors d'une vente aux enchères rapide

KPMG aux États-Unis a réalisé un contrôle diligent déterminant pour un cabinet de services financiers qui devait décider rapidement s'il se joignait à une vente aux enchères visant un fournisseur de services administratifs convoité. La concurrence était vive, et l'équipe de négociation devait rassurer le comité d'investissement quant à l'évaluation et au multiple proposés.

Pour ce faire, l'équipe de KPMG aux États-Unis a déployé sa plateforme d'analyse de données afin de s'assurer que les bases de l'entreprise ciblée étaient solides, c'est-à-dire que son modèle de tarification était relativement rigide, qu'elle jouissait d'une clientèle fidèle et qu'elle possédait une technologie évolutive, en vue d'accroître la rentabilité à mesure que de nouveaux clients sont conquis.

Malgré un échéancier très serré, les professionnels de KPMG ont analysé un important volume de données de différentes sources pour déterminer les facteurs expliquant la performance passée de l'entreprise ciblée. L'équipe a conclu que la base de clients de l'entreprise ciblée était solide et elle a déterminé des possibilités de rationalisation des prix à terme et élaboré des stratégies pour accroître la pénétration du marché. L'analyse a conforté le client dans son offre, puisqu'elle fournissait au comité d'investissement une documentation étoffée et l'a aidé à améliorer ses chances de succès une fois la transaction conclue grâce à des suggestions pratiques pour favoriser la croissance des activités.

# Défier les équipes de stimuler la transformation



**Les équipes de KPMG savent que les équipes d'expansion commerciale se dépassent pour créer plus de valeur pour les banques en élaborant, en exécutant et en évaluant de nouvelles stratégies et approches touchant les transactions afin d'améliorer la performance organisationnelle et de procurer une valeur durable aux actionnaires. »**

— **Giuseppe Latorre**  
Leader mondial,  
Services-conseils transactionnels,  
Services financiers,  
KPMG International

L'enquête et les entrevues réalisées permettent de conclure qu'il n'y a pas de stratégie unique à toutes les banques et que les équipes d'expansion commerciale ne sont pas confrontées aux mêmes enjeux ou priorités. Cela dit, bien que les banques entrent l'avenir chacune à leur façon, l'étude met en lumière un certain nombre de thèmes récurrents parmi les groupes d'expansion commerciale.

Ainsi, les équipes d'expansion commerciale s'accordent sur la nécessité d'améliorer leur agilité et leur flexibilité à l'égard des services de base, et, pour beaucoup, d'aiguiser leurs compétences en matière de services en forte demande, comme l'établissement et la mise en œuvre d'une stratégie de vente et des conseils au sujet de la transformation interne et de l'optimisation des activités. Ces équipes doivent maîtriser de nouvelles approches pour favoriser la création de liens entre la banque et des tiers ou des collaborateurs externes. Elles doivent également resserrer leurs relations internes et renforcer les liens avec les équipes internes de la stratégie, de l'intégration et de l'exploitation des différentes divisions et des groupes numériques émergents, lesquels bouleversent les activités et les modèles d'exploitation.

## Miser sur l'innovation créatrice

Comment surmonter ces obstacles en tant qu'équipe d'expansion commerciale? Dans un contexte où l'ensemble de la banque doit constamment contrôler ses coûts – et où les équipes d'expansion commerciale ne peuvent réaliser les investissements voulus en talent interne et en technologie – les réponses se trouvent dans les pratiques des institutions qui ont amélioré la collaboration et la coordination des ressources, des compétences et des connaissances à l'échelle de la banque. Par exemple, beaucoup de clients ont réalisé

des investissements ciblés et rentables dans des stratégies d'analyse de données, notamment des outils et modèles provenant de tiers, pour répondre aux demandes analytiques accrues (pour déterminer et ordonner les occasions de création de valeur, fixer des prix plus agressifs et récupérer de la plus-value après la transaction) plus rapidement.

Par ailleurs, beaucoup de clients ont scruté minutieusement leurs divisions afin de déterminer les améliorations à apporter aux structures et capacités des équipes, aux ressources et aux processus, et pour lever le voile sur de nouvelles techniques pour optimiser chaque élément d'une transaction bancaire. Ce faisant, ils peuvent accomplir leurs mandats essentiels immédiats tout en testant et en instituant de nouvelles approches pour apporter de la valeur inédite et pertinente à leur institution.

Évidemment, une telle mutation ne peut se réaliser du jour au lendemain. Comme le démontre l'étude des enjeux et possibilités auxquels sont confrontées les équipes d'expansion commerciale, au même titre que les banques qui se sont engagées dans cette nouvelle voie stratégique, les équipes d'expansion commerciale doivent également prendre le virage de l'innovation, de l'adaptation et de la modernisation, en phase avec le désir de la banque de transformer ses activités. De cette façon, elles maintiennent leur position ou deviennent un partenaire de premier ordre auprès de la haute direction afin de favoriser le succès et la croissance à long terme de la banque.

**Communiquez avec votre bureau local de KPMG pour discuter des stratégies présentées dans ce rapport et des façons de croître à ce chapitre.**

# Communiquez avec nous



**Giuseppe Latorre**  
**Leader mondial, Services-conseils transactionnels, Services financiers**  
KPMG International  
+39 02 67643696  
glatorre@kpmg.it



**Joan Wong**  
**Associée, Services conseils transactionnels**  
KPMG au Canada  
416-476-2832  
joanf Wong@kpmg.ca



**Georges Pigeon**  
**Associé, Services-conseils transactionnels**  
KPMG au Canada  
514-840-2178  
georges pigeon@kpmg.ca



**Michael Carolan**  
**Vice-président principal, Financement corporatif, Services-conseils transactionnels**  
KPMG au Canada  
416-218-7983  
michaelcarolan@kpmg.ca



**Robert Lant**  
**Leader, Services-conseils transactionnels, Services financiers**  
KPMG au Royaume-Uni  
+44 20 73111853  
rob.lant@kpmg.co.uk



**Raphael Jacquemard**  
**Associé, Services transactionnels**  
KPMG en France  
+33 1 55 68 70 32  
rjacquemard@kpmg.fr



**Louis Ng**  
**Associé, Services-conseils transactionnels, Services financiers**  
KPMG en Chine  
+86 10 8508 7096  
louis.ng@kpmg.com



**Thomas Gross**  
**Associé, Services-conseils transactionnels, Services financiers**  
KPMG en Allemagne  
+49 69 9587-3763  
tgross@kpmg.com



**Tim Johnson**  
**Associé, Services transactionnels**  
KPMG aux États-Unis  
+1 312 665 1048  
tejohnson@kpmg.com



**Miguel Angel Martin Aguado**  
**Associé, Services-conseils transactionnels, Services financiers**  
KPMG en Espagne  
+34 91 456 5963  
miguelmartin@kpmg.es



**Stephen Bates**  
**Associé, Services-conseils transactionnels, Services financiers**  
KPMG à Singapour  
+65 6213 2442  
stephenbates1@kpmg.com.sg



**Silvano Lenoci**  
**Coleader mondial des F&A dans les services financiers**  
KPMG en Italie  
+39 02 6764 3706  
slenoci@kpmg.it

[kpmg.ca/fr](http://kpmg.ca/fr)



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.

© 2019 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. 22309 KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.