



Perspectives mondiales pour les sociétés privées

Plans, priorités et attentes

Optimisme, occasions et quelques signaux d'alarme



Mike Runia, associé directeur, Deloitte Sociétés privées

Ce rapport détaillé, le premier de Deloitte Sociétés privées, donne un aperçu unique sur la façon de penser des chefs d'entreprise du Canada et d'ailleurs dans le monde : leurs projets et leurs priorités, et ce qui les tient éveillés la nuit.

Voici quelques-uns des principaux points de vue mis en évidence par le rapport. Ces indicateurs clés et autres observations aideront votre organisation à amorcer des discussions éclairées sur la manière d'adapter des stratégies, de cerner de nouvelles tendances et de garder une longueur d'avance sur la concurrence au cours de l'année à venir.



Confiance

Les Canadiens voient l'avenir de manière plus positive.

53 %

des entreprises à l'échelle mondiale sont incertaines au sujet de ce que l'avenir pourrait leur réserver.

39 %

des Canadiens se disent préoccupés par l'incertitude géopolitique.

Êtes-vous suffisamment optimiste pour adopter une vision mondiale?



Perturbation

Notre scepticisme pourrait nous jouer des tours.

Près de **50 %**

des dirigeants à l'échelle mondiale s'attendent à ce que des perturbations aient directement une incidence sur leur entreprise

par rapport à **41 %** des dirigeants canadiens.

Faites-vous d'une stratégie en matière de perturbations une priorité?



Technologie

Il est temps d'être audacieux.

45 %

des dirigeants à l'échelle mondiale prévoient utiliser les technologies émergentes pour favoriser la croissance de leur entreprise.

Seulement 26 %

des dirigeants canadiens prévoient le faire.

Risque-t-on de perdre du terrain?



Investissement

Un certain rattrapage est nécessaire.

33 %

des sociétés privées à l'échelle mondiale investiront dans de nouveaux produits et services cette année.

Seulement 25 %

des entreprises canadiennes prévoient le faire.

Accordez-vous la priorité à la R&D?



Données

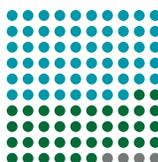
La force des nombres.

35 %

des chefs d'entreprises canadiennes considèrent que l'analytique est la tendance technologique la plus importante.

Alors que **23 %**

de leurs homologues d'autres pays sont de cet avis.



58 %

des dirigeants canadiens prévoient que ce sont l'analytique des données et les veilles stratégiques qui auront le plus d'incidence sur leur entreprise au cours de la prochaine année.

Seulement **38 %**

des dirigeants à l'échelle mondiale sont du même avis.

Vos investissements vous permettent-ils de vous tenir à jour?



Productivité

Un déséquilibre au niveau du solde de trésorerie.

57 %

des dirigeants à l'échelle mondiale s'attendent à ce que leurs investissements en capital augmentent cette année.

Alors que **51 %**

des dirigeants canadiens sont du même avis.

Seriez-vous désavantagé par une baisse de la productivité?



Revenus

Attentes sous-évaluées.

14 %

des dirigeants à l'échelle mondiale s'attendent à une croissance importante de leurs revenus au cours des 12 prochains mois.

Seulement **7 %**

des dirigeants canadiens ont des attentes similaires.

Avez-vous une stratégie de croissance?

À propos du sondage

Dans le cadre d'un sondage réalisé entre le 14 août et le 18 septembre 2017 pour le compte de Deloitte, l'entreprise d'études de marché OnResearch a interrogé 1 882 dirigeants d'entreprises internationales de taille moyenne sur leurs attentes, leurs expériences et leurs plans pour accroître leur compétitivité dans le contexte économique actuel. Les personnes interrogées étaient de hauts dirigeants de sociétés comptabilisant des produits annuels entre 10 millions et 1 milliard de dollars.

Les sociétés privées représentaient 95 % des répondants, et 15 % étaient des sociétés publiques. Parmi les sociétés privées, 36 % appartiennent à des sociétés de capital-investissement, 21 % sont des entreprises familiales, 16 % sont des sociétés ayant un nombre restreint d'actionnaires, sans toutefois être des entreprises familiales, 6 % sont soutenues par une société de capital de risque, et 6 % ont une autre structure de propriété.

La moitié des répondants sont des propriétaires, des membres de conseil d'administration ou des hauts dirigeants d'entreprise; le reste comprend des présidents, des responsables de service ou de secteur d'activité et des gestionnaires. Les personnes interrogées proviennent de divers secteurs, principalement ceux des produits de consommation et des produits industriels, de la technologie, des médias et des communications, des services financiers, de l'énergie et des ressources, des sciences de la vie et des soins de santé.

Table des matières

Sommaire	5
Évoluer en phase	6
Provoquer les perturbations	12
Réduire la courbe d'apprentissage	20
Motivations bien établies à l'égard des F&A	28
Conclusion	33
Résultats du sondage	35

Sommaire

Plans, priorités et attentes



Mark Whitmore



Mennolt Beelen

Les sociétés privées se transforment chaque jour. Elles embauchent du personnel ou accordent des promotions aux leaders prometteurs. Elles achètent de l'équipement neuf ou signent un accord de distribution. Elles lancent un nouveau produit ou un nouveau service. Elles acquièrent un concurrent ou obtiennent une nouvelle ronde de financement. Elles prennent de difficiles décisions stratégiques qui traceront finalement la voie vers leur succès ou leur échec. Collectivement, les sociétés privées constituent un moteur de croissance économique partout dans le monde.

Fidèle à son engagement envers cet important segment du marché et dans le but de mieux comprendre la dynamique de celui-ci, Deloitte Sociétés privées a réalisé son premier sondage sur les plans, les priorités et les attentes de près de 1 900 dirigeants de sociétés d'envergure internationale réparties dans 30 pays.

Nous avons constaté que les dirigeants de ces sociétés ont beaucoup plus de points communs qu'il n'y paraît. En fait, à maints égards, les résultats sont sensiblement les mêmes dans les trois régions (Amériques; Europe, Moyen-Orient et Afrique; et Asie-Pacifique). Par exemple :

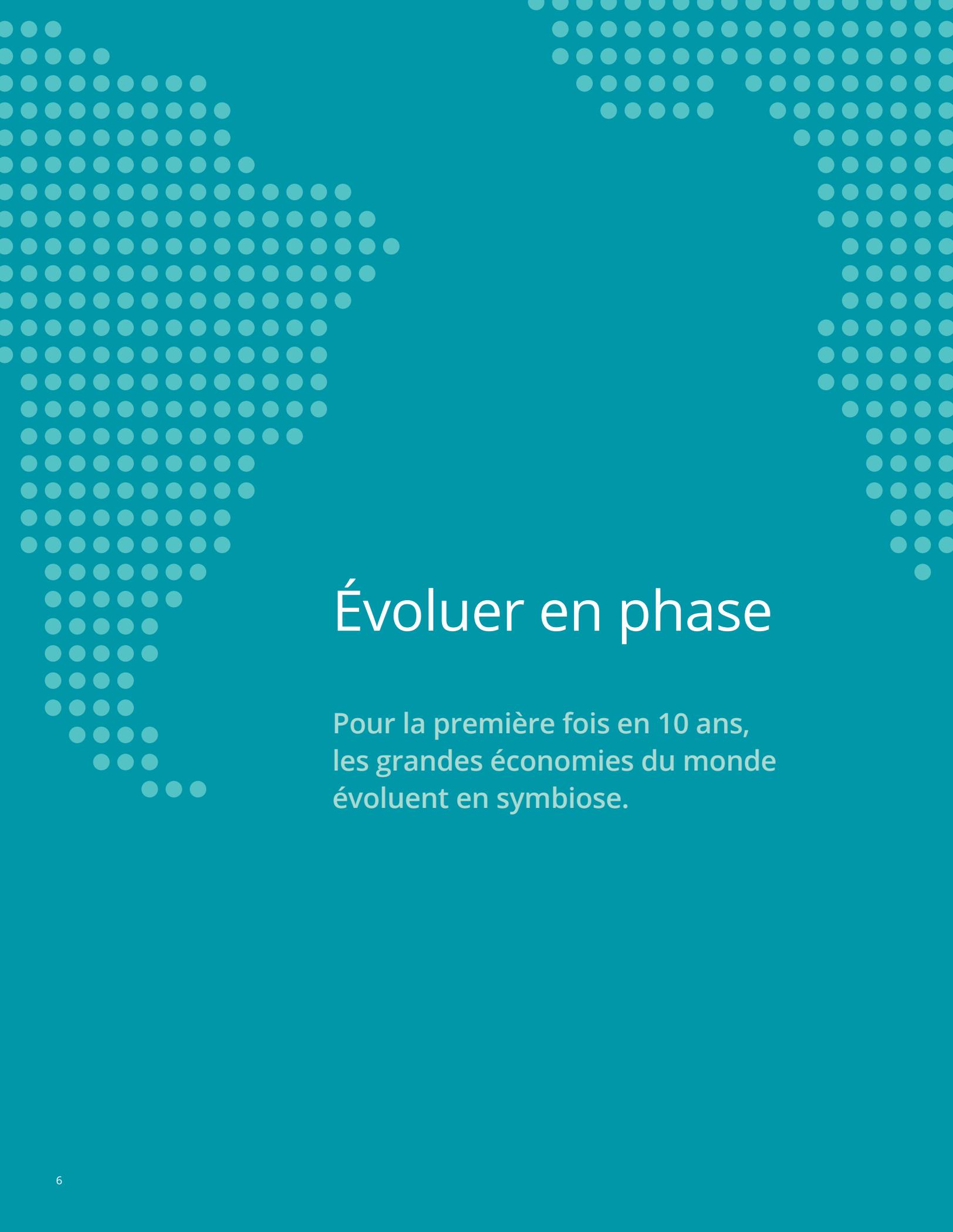
- Les deux tiers environ des dirigeants dans chacune des régions sont optimistes quant au succès de leur entreprise au cours des 24 prochains mois.
- La majorité des répondants à l'échelle internationale s'attendent à une augmentation de leurs produits, de leurs profits, de leur productivité et de leurs dépenses d'investissement.
- De plus, 45 % d'entre eux prévoient embaucher davantage de personnel à temps plein.

Phénomène plutôt rare, l'économie mondiale connaît une croissance synchronisée pour la première fois depuis des années. Comme nous l'expliquerons dans les pages qui suivent, le cycle conjoncturel ne peut pas expliquer à lui seul les similitudes observées entre les sociétés, considérées dans leur ensemble. Les résultats du sondage et les profils d'entreprise présentés dans ce document confirment que l'interdépendance des entreprises n'a jamais été aussi grande, compte tenu des tendances comme la mondialisation et la numérisation. Ce qui se passe à Shanghai a des répercussions sur les travailleurs de Silicon Valley, et ce qui se passe à Silicon Valley a une incidence sur les travailleurs de Stuttgart.

La connectivité mondiale exige une perspective mondiale. Nous sommes donc fiers de l'engagement indéfectible de Deloitte d'aider les sociétés privées à voir le monde dans cette optique.

Mark Whitmore
Leader mondial de
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Canada

Mennolt Beelen
Coleader mondial de
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Pays-Bas



Évoluer en phase

Pour la première fois en 10 ans,
les grandes économies du monde
évoluent en symbiose.

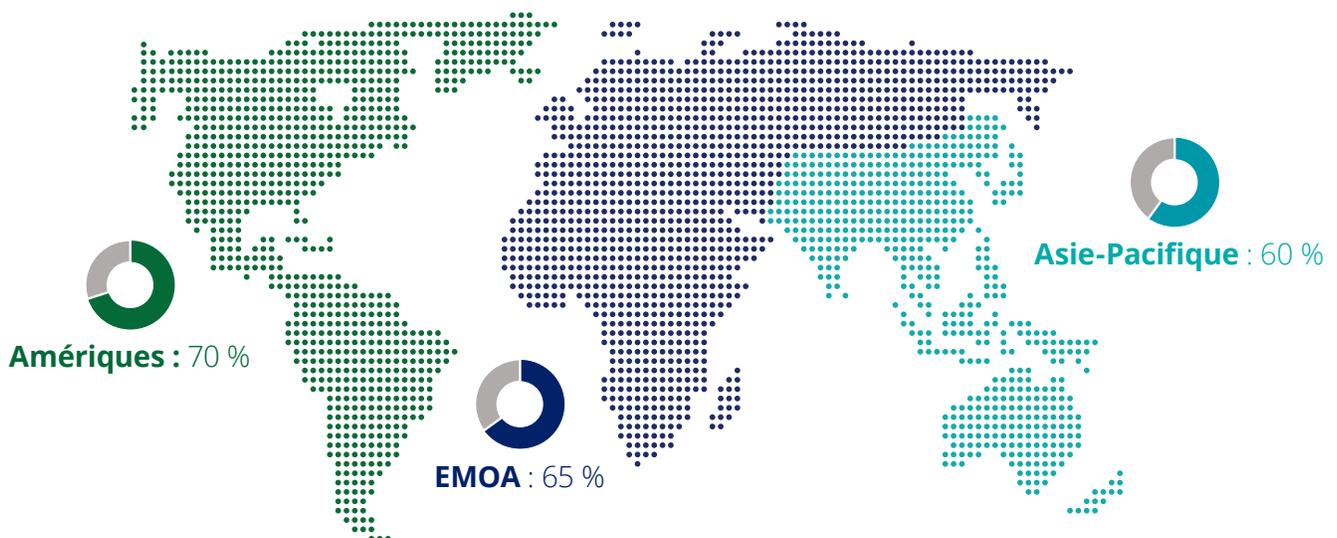
Pour la première fois en 10 ans, les grandes économies du monde évoluent en symbiose. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, les 45 pays qu'elle surveille devraient enregistrer une croissance économique en 2017. Si cela se produit, ce sera le premier redressement synchronisé depuis 2007¹. Qui plus est, la croissance dans 28 de ces nations devrait s'accroître en 2017 par rapport à l'année précédente², ce qui est conforme aux plus récentes estimations de la croissance mondiale du Fonds monétaire international, soit 3,6 % pour 2017 et 3,7 % pour 2018³.

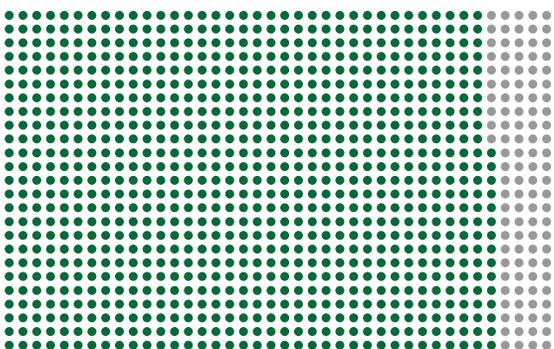
Le sondage mondial de Deloitte Sociétés privées illustre la convergence relative des perspectives. Malgré la distance qui sépare de nombreux répondants, leurs attentes et leurs plans en matière d'investissement se ressemblent. De la même manière, les dirigeants dans les trois régions (Amériques, Europe, Moyen-Orient et Afrique [EMOA], et Asie-Pacifique) sont confiants dans le succès de leur entreprise au cours des 24 prochains mois.

Ce degré de consensus semble tirer son origine du fait qu'ils s'attendent tous à une hausse de leurs ventes et de leurs bénéfices au cours de la prochaine année. La majorité des répondants dans chacune des régions prévoient une augmentation de leurs produits, de leurs profits, de leur productivité et de leurs dépenses d'investissement en 2018. Ces attentes font croire aux dirigeants que leur entreprise procédera à des embauches et augmentera les prix de ses produits et services.

« La croissance de la plupart des économies de la planète est stable ou s'accroît, et les entreprises le constatent sur leur propre marché, affirme Ira Kalish, économiste en chef chez Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Cette vigueur se reflète également dans les ventes des entreprises à l'étranger. »

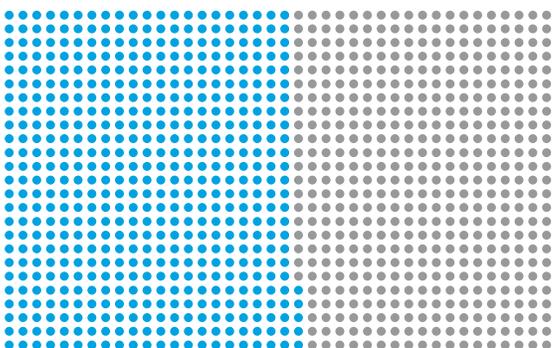
Les deux tiers environ des dirigeants sont « très confiants » ou « extrêmement confiants » dans le succès de leur entreprise au cours des 24 prochains mois.





89 %

ont indiqué avoir confiance dans le succès de leur entreprise au cours des 24 prochains mois



53 %

estiment que l'incertitude s'est accrue

Cette vigueur donne aux dirigeants la confiance nécessaire pour effectuer des investissements même si bon nombre d'entre eux estiment que le niveau d'incertitude quant aux perspectives d'avenir de leur entreprise est plus élevé qu'à la même période l'an dernier. Cinquante-trois pour cent considèrent que l'incertitude est plus grande aujourd'hui, alors que seulement 9 % croient qu'elle est moins élevée.

Curieusement, les répondants au sondage ont fait part d'un degré d'optimisme et d'un niveau d'incertitude élevés. En fait, 89 % ont indiqué avoir confiance dans le succès de leur entreprise au cours des 24 prochains mois, selon les produits, la rentabilité et la croissance.

Cette juxtaposition peut s'expliquer de plusieurs façons. La principale raison est peut-être la souplesse des sociétés fermées et leur capacité à adopter une vision à long terme. Ou encore, elle pourrait être attribuable aux investissements que ces entreprises, comme la société britannique de location de voitures Zenith, continuent de faire, malgré l'incertitude qui règne, afin de maintenir leur position concurrentielle et de tenir à distance leurs rivales (voir l'encadré à la page 11).

Chaînes d'approvisionnement et marchés communs

Les marchés étrangers semblent prêts à générer une plus grande part des produits des sociétés privées au cours de la prochaine année, de nombreux répondants prévoyant une augmentation de leurs ventes à l'étranger. À l'heure actuelle, 79 % des sociétés réalisent une partie de leurs produits sur les marchés étrangers et, dans 43 % des cas, ces marchés représentent plus de 25 % des produits. Cette interdépendance est appelée à s'accroître, car 27 % des répondants s'attendent à un accroissement de leurs activités à l'étranger au cours des 12 prochains mois.

Les marchés internationaux jouent un rôle prépondérant au chapitre des ventes, mais aussi sur le plan de l'approvisionnement et de la fabrication des produits. Plus de la moitié des dirigeants (57 %) ont déclaré que le commerce international est crucial pour leur chaîne d'approvisionnement, alors que 16 % ont affirmé le contraire.

Pour bon nombre de sociétés privées, la production mondiale et les chaînes d'approvisionnement se traduisent par une plus grande souplesse lorsque vient le temps de mettre des produits sur le marché rapidement. RECARO Aircraft Seating est l'une d'elles. Cette entreprise a établi son siège social en Allemagne et compte des installations en Chine, en Pologne, en Afrique du Sud et aux États-Unis. Les sièges qu'elle fabrique doivent être prêts au moment où les lignes aériennes en ont besoin, qu'ils soient destinés à des avions neufs ou à des avions en cours de modernisation.

« Si les avions ne sont pas équipés de sièges, ils ne peuvent pas voler », explique Klaus Steinmeyer, vice-président responsable de la stratégie, des produits et des programmes de RECARO. La présence de l'entreprise sur les marchés étrangers « nous procure la souplesse nécessaire pour répartir les travaux entre les différents sites et niveler les pics et les creux. Nous pouvons obtenir des projets en Asie-Pacifique, réaliser la conception en Allemagne et effectuer la construction aux États-Unis. Ou vice-versa, selon les besoins. »

Les résultats du sondage, considérés dans leur globalité, donnent à penser que le commerce international continuera de se redresser dans les prochains mois. En septembre, l'Organisation mondiale du commerce a révisé à la hausse sa prévision de croissance du volume du commerce mondial, de 2,4 % à 3,6 %⁴. Il s'agirait d'une nette amélioration par rapport à la faible augmentation de 1,3 % enregistrée en 2016.

79 %

des sociétés sondées
réalisent déjà une partie
de leurs produits sur les
marchés étrangers



Risques susceptibles de freiner la croissance

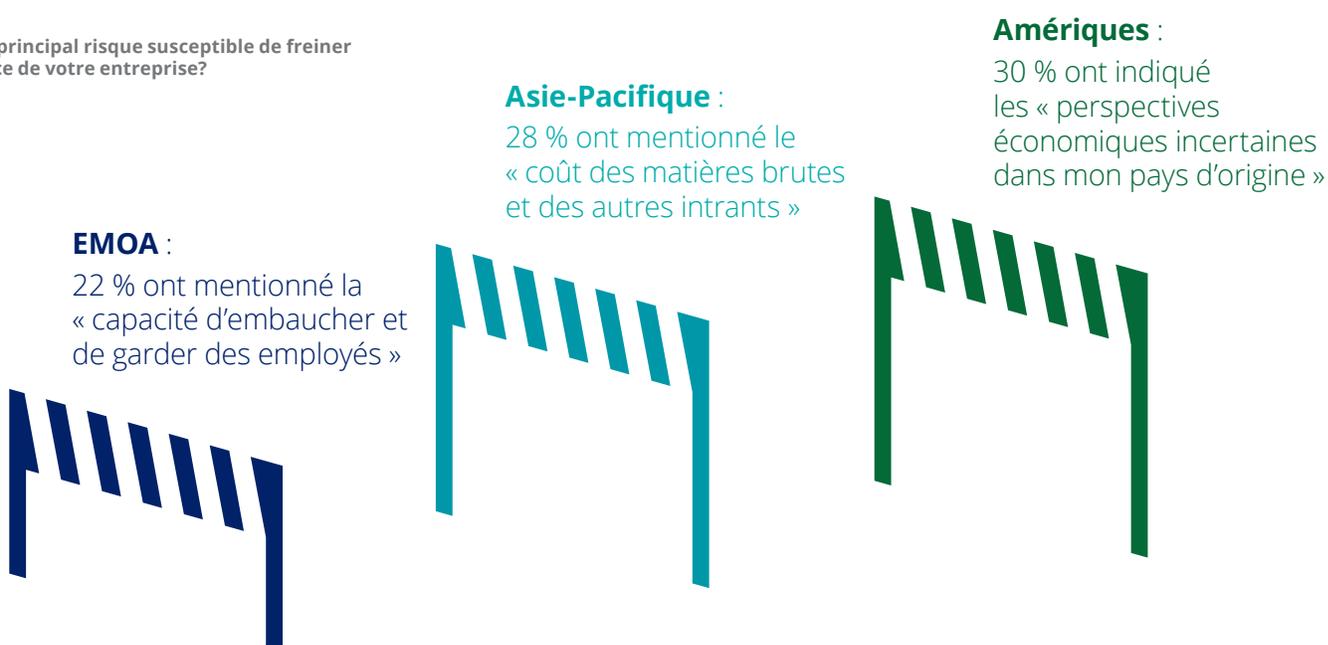
Étant donné ce dynamisme, il n'est peut-être pas étonnant que seulement 17 % des dirigeants jugent que les obstacles au commerce constituent un risque important pour la croissance de leur entreprise.

Leurs préoccupations sont diverses et varient d'une région à l'autre. Les dirigeants dans les Amériques sont davantage préoccupés par les perspectives économiques incertaines dans leur pays, tandis que les répondants en Asie-Pacifique s'inquiètent des coûts de plus en plus élevés des matières premières et des autres intrants. Les dirigeants dans la région EMOA affirment être surtout préoccupés par l'embauche et le maintien en poste du personnel.

L'incertitude géopolitique est l'un des risques susceptibles de freiner la croissance mentionnés dans toutes les régions. Au cours de la dernière année, les événements aux répercussions internationales n'ont pas manqué, qu'il suffise de penser au vote des Britanniques en faveur de la sortie de leur pays de l'Union européenne, à l'élection de nouveaux leaders en Amérique du Nord et en Europe, au déploiement de la force militaire de la Corée du Nord et aux attentats terroristes meurtriers survenus partout dans le monde.

Aucun risque ne s'est toutefois démarqué. Une variété de menaces potentielles inquiètent les répondants. En plus de ceux déjà mentionnés, ces risques comprennent la concurrence de perturbateurs de marché, les fluctuations des taux de change, la diminution de la demande intérieure, le resserrement des exigences réglementaires et le coût lié à l'adaptation aux progrès technologiques.

Quel est le principal risque susceptible de freiner la croissance de votre entreprise?



Zenith

L'incertitude soulevée par le Brexit n'empêchera pas les perturbations sur le marché de la location de véhicules



À la suite du résultat inattendu du vote en faveur de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne en juin 2016, bon nombre d'entreprises établies dans ce pays se demandent si elles doivent aller de l'avant et effectuer les investissements nécessaires dans le cadre de leur stratégie de croissance. Ce n'est toutefois pas le cas de Zenith, société de location de véhicules établie au Royaume-Uni. Malgré l'incertitude entourant le Brexit, Zenith continue d'embaucher, d'innover, d'acquérir des entreprises et d'accroître sa part de marché, selon son chef des finances, Mark Phillips.

« Nous ne nous empêchons pas de prendre des décisions en ce qui concerne les investissements, explique M. Phillips. Cette douce folie nous oblige à continuer d'investir dans l'entreprise pour éviter que nos concurrents nous rattrapent. »

Récemment, Zenith a inauguré un nouveau siège social à Leeds qui avait été approuvé au début de 2016, avant la tenue du référendum. Dans les mois qui ont suivi, l'entreprise n'a pas chômé. Elle a lancé un nouveau programme d'apprentissage destiné à pallier la pénurie de main-d'œuvre. Grâce au soutien d'un nouveau bailleur de fonds privés, Zenith s'est récemment porté acquéreur de Contract Vehicles Limited Group, société de location de camions et d'autres véhicules lourds. Elle a également effectué d'importants investissements afin d'offrir un nouveau type d'accord de location qui permet aux employés qui ne disposent pas d'une voiture de fonction d'en louer une et de la payer à même leurs retenues salariales.

Zenith occupe actuellement une importante part du marché de la location de voitures de fonction au Royaume-Uni et figure parmi les sociétés de taille moyenne en rapide croissance dans ce pays⁵. « Nous avons réussi à prendre de l'expansion au cours des dernières années, principalement en augmentant notre part de marché aux dépens de nos rivales, explique M. Phillips. Et nous n'avons pas l'intention d'en rester là. »

Nous ne nous empêchons pas de prendre des décisions en ce qui concerne les investissements... Cette douce folie nous pousse à continuer d'investir dans l'entreprise pour éviter que nos concurrents nous rattrapent.

Mark Phillips, chef des finances
Zenith

La société envisage par ailleurs de tirer parti de son savoir-faire dans le domaine de la location de véhicules de fonction pour entrer sur le marché de consommation. Selon M. Phillips, Zenith est en train de mettre au point des produits qui simplifieront le processus de location en offrant aux consommateurs une plate-forme de location, d'entretien et d'assurance de véhicules. En contrepartie de frais mensuels fixes, Zenith assumera tous les risques liés à la propriété d'une voiture, notamment l'assurance, les réparations et la valeur de rachat du contrat de location.

« L'abonnement est en train de devenir le nouveau modèle économique, et nous sommes particulièrement bien placés pour en profiter », explique M. Phillips.

Provoquer les perturbations

La numérisation peut nuire aux modèles d'affaires actuels, et aucun secteur n'est à l'abri.

La circulation constante de l'information au-delà des frontières constitue sans doute un autre facteur qui contribue à la convergence des attentes et des plans des dirigeants. Les technologies comme l'infonuagique et l'analytique ont uniformisé les règles du jeu pour bon nombre de sociétés privées, leur donnant accès à des plates-formes jusque-là inabornables et transformant les données en perspectives d'affaires. Comme le résume un document de Deloitte sur les perturbations, « la connaissance engendre la connaissance ». Les technologies d'aujourd'hui alimentent le développement d'autres technologies, et les entreprises qui les adoptent diffusent cette information pour accélérer l'apprentissage et l'innovation⁶.

« La technologie joue un rôle prépondérant dans l'intégration des entreprises au sein de différentes économies, affirme Rumki Majumdar, économiste chez Deloitte Services LP à Bengaluru, en Inde. Elle souligne que l'analytique des données favorise l'interconnectivité. « L'analytique, comme les données massives, permet aux entreprises de comprendre le monde dans lequel elles exercent leurs activités, d'anticiper leurs résultats opérationnels et de planifier leurs stratégies en fonction de celles-ci. Grâce aux technologies infonuagiques, l'analytique est plus facile d'accès et plus abordable pour les entreprises qui aspirent à croître. »

Cependant, la numérisation peut nuire aux modèles d'affaires actuels. Les sociétés privées sont vulnérables aux perturbations causées par la numérisation, et aucun secteur n'est à l'abri. Près de la moitié des répondants croient que les concurrents non traditionnels occasionneront des perturbations d'ici deux ou trois ans. Les chefs d'entreprise dans les cinq grands secteurs du sondage s'attendent à de telles perturbations, en particulier ceux dans le secteur des services financiers qui font face à une possible transformation causée par les innovations comme la chaîne de blocs⁷.

Les réponses aux questions portant sur les perspectives globales et les plans d'investissement sont sensiblement les mêmes d'une région à l'autre, mais les opinions sur les perturbations divergent considérablement. Dans la région Asie-Pacifique, 58 % des dirigeants interrogés s'attendent à ce qu'un concurrent non traditionnel vienne perturber leur entreprise d'ici deux ou trois ans. À peine plus de la moitié (52 %) des répondants en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMOA) disent que leur entreprise devrait bientôt être perturbée par un concurrent non traditionnel. Dans les Amériques, la concurrence non traditionnelle ne semble pas aussi tangible, puisque seulement 33 % ont indiqué que leur entreprise pourrait faire face à cette menace à court terme.

Près de la moitié des répondants croient que des concurrents non traditionnels pourraient perturber leur entreprise d'ici deux ou trois ans.



Anthony Stephan, leader national de la stratégie et de la transformation technologiques chez Deloitte Consulting LLP, met les entreprises au défi d'examiner leur organisation de l'intérieur en cette ère de perturbations. « Le changement commence par une connaissance de soi, soutient-il. Les entreprises doivent être prêtes à se transformer et être honnêtes dans la façon dont elles veulent y arriver. »

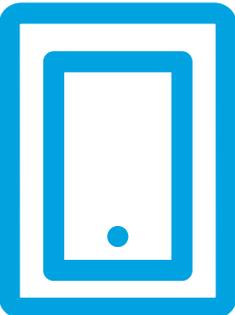
Dans quels domaines les perturbations auront-elles une incidence positive?



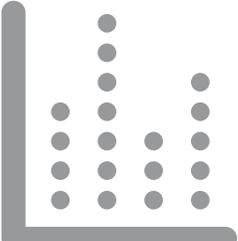
66 %
Progrès technologiques



56 %
Attentes des clients



51 %
Accès au contenu



39 %
Conjoncture macroéconomique



35 %
Réglementation



Rôle catalyseur de la technologie

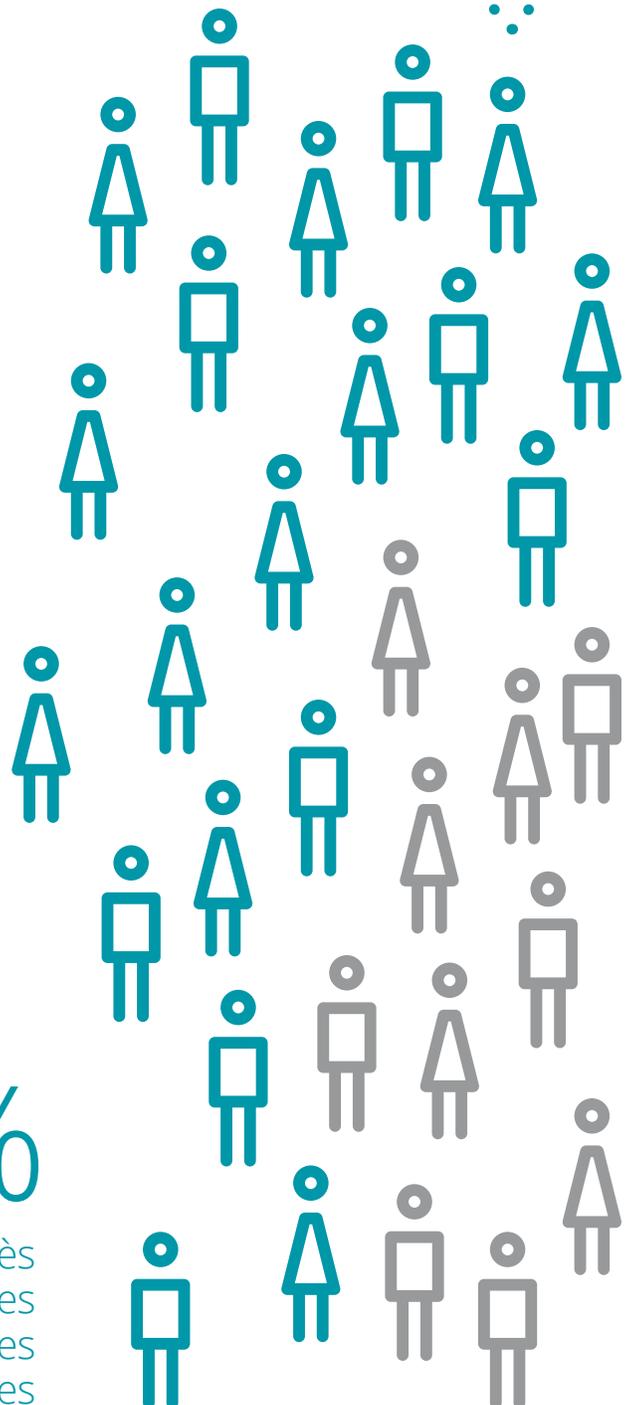
La perturbation peut signifier plusieurs choses pour une entreprise en croissance, mais on l'associe généralement à l'innovation technologique. Selon les deux tiers des dirigeants de sociétés privées, les progrès technologiques créent des possibilités et donnent des résultats favorables. Ils sont plus optimistes à l'égard des effets des autres forces perturbatrices comme l'évolution des attentes et des préférences des clients et l'accès au contenu au moyen de différentes plates-formes. En revanche, les répondants jugent que certaines perturbations ont des effets négatifs, comme les changements réglementaires potentiels et l'évolution de la conjoncture économique.

« La définition même des secteurs tels qu'ils sont aujourd'hui pourrait ne pas être la même demain, explique M. Stephan. Les perturbateurs adoptent plus rapidement les nouvelles technologies, ce qui leur permet de servir leur clientèle de manière accélérée et efficace. »

Le constructeur d'avions RECARO illustre bien ce point. Après avoir concentré ses efforts sur les matériaux et les caractéristiques de ses produits pendant des années, la société allemande se tourne maintenant vers l'analytique des données pour aider ses lignes aériennes partenaires à rendre leurs cabines plus efficaces. Les sièges seront bientôt munis de capteurs qui détecteront la fréquence à laquelle le dossier est incliné afin de permettre aux entreprises d'effectuer l'entretien préventif et éviter la perte de revenus. Le personnel des lignes aériennes n'aura alors qu'à consulter un écran à l'avant de l'avion pour savoir quels sièges et quelles tablettes doivent être ajustés avant le décollage et l'atterrissage.

66 %

disent que les progrès technologiques créent des possibilités et donnent des résultats favorables



Investissements dans la technologie

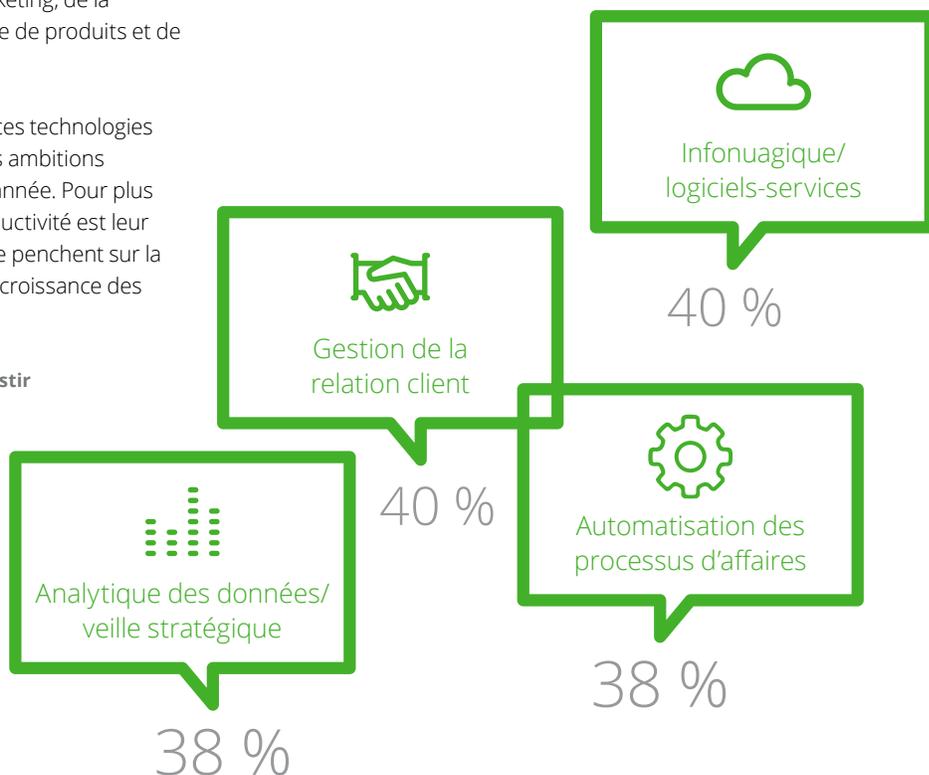
Lorsqu'on leur demande quelles tendances technologiques devraient avoir une incidence importante sur leurs entreprises respectives au cours des 12 prochains mois, les répondants au sondage ont mentionné cinq grands domaines : la cyberintelligence, l'analytique, l'infrastructure infonuagique, les appareils mobiles et les données massives.

En ce qui a trait aux priorités en matière d'investissement, l'infonuagique/logiciels-services et la gestion des relations avec la clientèle arrivent en tête pour 40 % des répondants et sont suivis de près par l'analytique des données/veille stratégique et l'automatisation des processus d'affaires.

Ces technologies seront mises à contribution dans différents domaines : le service à la clientèle principalement, suivi du marketing, de la recherche et développement, des ventes et de l'offre de produits et de la prestation de services.

Il est assez probable que les investissements dans ces technologies joueront un rôle déterminant dans la réalisation des ambitions d'expansion des sociétés au cours de la prochaine année. Pour plus du tiers (35 %) des répondants, la hausse de la productivité est leur première priorité stratégique, et beaucoup moins se penchent sur la création de nouveaux produits et services, et sur la croissance des marchés actuels.

Dans quel domaine de la technologie votre entreprise est-elle le plus susceptible d'investir au cours des 12 prochains mois?



Le modèle d'affaires de TouchPal repose entièrement sur la hausse de la productivité. La société chinoise développe des claviers virtuels et d'autres applications qui améliorent la convivialité des appareils mobiles. « Taper sur un écran tactile peut être pénible, soutient Michael Wong, cofondateur et chef de la direction de TouchPal. Nous y avons vu une occasion d'améliorer les produits sur le marché. »

Peu après sa fondation, TouchPal a reçu le titre de champion mondial de l'innovation en téléphonie mobile GSMA décerné par le Mobile World Congress en 2009. Aujourd'hui, la société fabrique l'un des claviers les plus vendus par une société indépendante et son application est préinstallée sur de nombreux téléphones de marque. Elle s'intéresse maintenant à l'apprentissage machine et à d'autres outils d'intelligence artificielle (voir l'encadré à la page 17).



TouchPal

Rendre les appareils intelligents encore plus intelligents



Les téléphones intelligents peuvent faire des choses formidables, mais une de leurs fonctions pose des difficultés à bon nombre d'utilisateurs : la correction automatique, qui corrige les fautes d'orthographe perçues à mesure que l'utilisateur tape les mots ou qui anticipe la fin de la phrase. Il y a presque 10 ans, trois collègues ont vu dans l'amélioration de cette fonction une nouvelle occasion d'affaires et c'est ainsi qu'est née TouchPal.

Aujourd'hui, TouchPal fabrique un des claviers destinés aux téléphones mobiles les plus vendus par une société indépendante. Filiale de la société chinoise CooTek, TouchPal vend des logiciels préinstallés à de nombreux fabricants de téléphones renommés. Plus de 700 millions d'utilisateurs, répartis dans 157 pays, se servent de ses claviers dans plus de 120 langues.

Cependant, selon Michael Wong, cofondateur et chef de la direction, « la technologie actuelle plafonne et il n'est plus possible de l'améliorer ». Voilà pourquoi la société chinoise investit considérablement dans l'intelligence artificielle. TouchPal souhaite améliorer les capacités prédictives de son logiciel à l'aide de l'intelligence artificielle afin que les utilisateurs n'aient plus besoin de taper autant. Certaines technologies d'apprentissage profond qu'elle utilise parcourent les forums d'utilisateurs, les réseaux sociaux et d'autres sites internet pour en apprendre davantage sur la façon dont les humains construisent leurs phrases.

TouchPal explore également des moyens d'éliminer le contact dans les communications personne-machine. M. Wong affirme que l'entreprise cherche à transformer l'interaction entre les utilisateurs et leurs appareils au moyen notamment de la reconnaissance vocale et de logiciels qui réagissent aux mouvements des yeux ou des bras.

« Nous nous sommes concentrés sur les claviers jusqu'à présent parce que c'est ce que les gens utilisent pour interagir avec leurs appareils, explique M. Wong. Nous sommes toutefois à un tournant et ces interactions sont appelées à changer. »

... l'internet sans fil est un secteur sans barrières ni frontières. Pour nous, la Terre est plate.

Michael Wong, chef de la direction
TouchPal

Pour développer ces capacités, TouchPal est en train d'engager des scientifiques des données, principalement à ses bureaux de Silicon Valley. C'est tout un défi, car leurs compétences sont très recherchées par les entreprises qui souhaitent tirer le maximum de l'information. En plus d'un salaire initial très concurrentiel, TouchPal offre un avantage unique : l'accès aux données. « Nous avons des centaines de millions d'utilisateurs qui génèrent des données chaque jour, explique-t-il. Un scientifique des données peut faire carrière chez nous. »

M. Wong affirme que les nouvelles recrues aux États-Unis travailleront avec une équipe de 40 ingénieurs à Shanghai. L'entreprise envisage même une acquisition en Israël afin d'accélérer sa recherche en intelligence artificielle (voir la section sur les F&A). Selon lui, le travail d'équipe à l'échelle mondiale, où la collaboration ne connaît pas de frontières, est une caractéristique indéfectible du commerce à l'ère de l'internet.

« Il y aura toujours des pays qui chercheront à protéger leur marché, précise-t-il. Mais l'internet sans fil est un secteur sans barrières ni frontières. Pour nous, la Terre est plate. »

Gouvernance en matière de technologie

À l'ère numérique, le rythme du changement nécessite une innovation constante. M. Stephan estime que les entreprises doivent être prêtes à revoir leurs priorités et à agir sous l'impulsion du moment, sans quoi elles risquent de subir des perturbations au lieu de tirer des avantages de la technologie. Pour réussir, elles doivent être organisées.

« Les sociétés privées adoptent la technologie, le numérique, l'infonuagique et même l'apprentissage machine », soutient M. Stephan. Mais elles ont également besoin d'une gouvernance en matière de technologie. C'est là que vous pouvez voir le rendement des investissements, la technologie créant de la valeur et donnant des résultats. »

M. Stephan fait sensiblement la même observation à l'égard du développement de nouveaux produits; si l'on ne tient pas compte de la relation client, les produits ne répondront pas aux attentes. « Vous pouvez concevoir autant de produits et de services que vous voulez, mais si vous ne mettez pas l'accent sur l'expérience client et que vos clients ne sont pas intéressés, vous n'arriverez pas à établir une relation durable. »

Comme le souligne le rapport de Deloitte sur les tendances en technologie en 2018, les entreprises doivent assurer une meilleure coordination entre les TI et chacune de leurs divisions pour pouvoir réaliser une telle convergence. L'entreprise et les TI doivent utiliser la technologie en partenariat, qu'elle serve à la gestion d'une division de l'entreprise ou à la commercialisation d'un produit⁸.

Si vous ne mettez pas l'accent sur l'expérience client et que vos clients ne sont pas intéressés, vous ne pourrez pas créer de relation durable.

Anthony Stephan, leader national de la stratégie et de la transformation technologiques
Deloitte Consulting LLP



Bingo Industries

Les acquisitions et la technologie accélèrent l'évolution déjà rapide de l'entreprise de gestion de déchets



Pour Bingo Industries, société australienne de gestion de déchets, l'acquisition de petites entreprises familiales de recyclage et de transfert est devenue chose courante ces dernières années. Les acquisitions ont pour but de donner un second souffle à ces entreprises grâce à l'automatisation du tri des déchets, comme les matériaux de construction. Le processus s'échelonne sur 12 à 24 mois dans chacune des installations, mais, selon le chef de la direction, Daniel Tartak, les efforts en valent la peine.

« Chaque installation que nous avons acquise a fait, ou fait, l'objet de travaux de rénovation, explique M. Tartak. Les installations que nous construisons sont plus modernes. Nous implantons de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés destinés à accroître la productivité. En ce moment, nos installations sont automatisées à 80 %, mais nous croyons que nous pouvons faire mieux. »

Dans cette optique, M. Tartak parcourt régulièrement la planète à la recherche de nouveaux procédés et solutions d'automatisation qui permettront d'améliorer l'efficacité des activités de recyclage. Bingo Industries, qui aspire à croître uniquement sur le marché australien, aura fort à faire, mais M. Tartak estime que ces voyages de reconnaissance l'ont aidé à définir de nouvelles stratégies en vue d'accroître la productivité. Lors d'un voyage aux États-Unis il y a quatre ans, il s'est rendu dans une entreprise de gestion de déchets qui employait un système qu'il n'avait jamais vu auparavant et qui repose sur l'intégration de la récupération et du recyclage.

« J'ai découvert qu'il est plus facile de recycler de gros volumes de déchets de manière efficace et productive qu'il n'y paraît », explique M. Tartak. Bingo Industries s'est inspirée de certains aspects de ce procédé et est en mesure aujourd'hui de traiter quotidiennement un volume beaucoup plus important de déchets recyclables dans chacune de ses installations.

L'évolution de Bingo Industries ressemble à celle de bien d'autres sociétés privées, mais montre un rythme beaucoup plus rapide. Acquisée en 2005 par les parents de M. Tartak à un prix de 1 million de dollars australiens, l'entreprise était alors spécialisée dans la récupération de déchets et comptait uniquement quatre camions. Les Tartak ont vu une occasion d'améliorer le service à la clientèle dans ce secteur à Sydney. Depuis, l'entreprise a augmenté sa part de marché et pu agrandir son parc de camions, qui en comptait 158 en décembre 2016.

Les usines que nous construisons sont plus modernes. Nous implantons de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés destinés à accroître la productivité.

Daniel Tratak, chef de la direction
Bingo Industries

Grâce à ce succès, Bingo Industries figure parmi les plus importantes sociétés inscrites à la Bourse d'Australie en 2017. Son entrée en bourse a permis à M. Tartak d'atteindre son objectif de croissance à l'échelle nationale. C'est ainsi que Bingo Industries a pu entrer rapidement sur le marché en rapide croissance de l'État de Victoria. Le secteur des infrastructures est en plein essor dans cet État situé dans le sud du pays, comme en Nouvelle-Galles-du-Sud, ce qui est idéal pour les activités de recyclage de Bingo Industries qui cible les projets de construction et de démolition.

Après cinq années d'activité, la société a constaté que la diminution de la capacité des sites d'enfouissement dans la région limiterait sa croissance. Elle a aussi remarqué que le public manifestait de plus en plus d'intérêt pour les méthodes durables de manutention des déchets, alors que le volume de déchets ne cesse d'augmenter en raison de la croissance de la population et de la nécessité de remplacer les principales infrastructures à Sydney et ailleurs.

Aujourd'hui, la société récupère les matériaux de construction et d'autres déchets commerciaux et les revend sous forme de paillis, de sable, de granulats et de briques. « Nous avons pris un risque calculé, affirme M. Tartak. Mais maintenant nous sommes intégrés verticalement, et notre priorité est de détourner le plus de déchets possible des sites d'enfouissement. C'est un avantage indéniable pour nos clients parce qu'ils peuvent se targuer de réutiliser leurs déchets. C'est une histoire intéressante. »



Réduire la courbe d'apprentissage

L'automatisation est en train
de transformer l'avenir de la
main-d'œuvre.

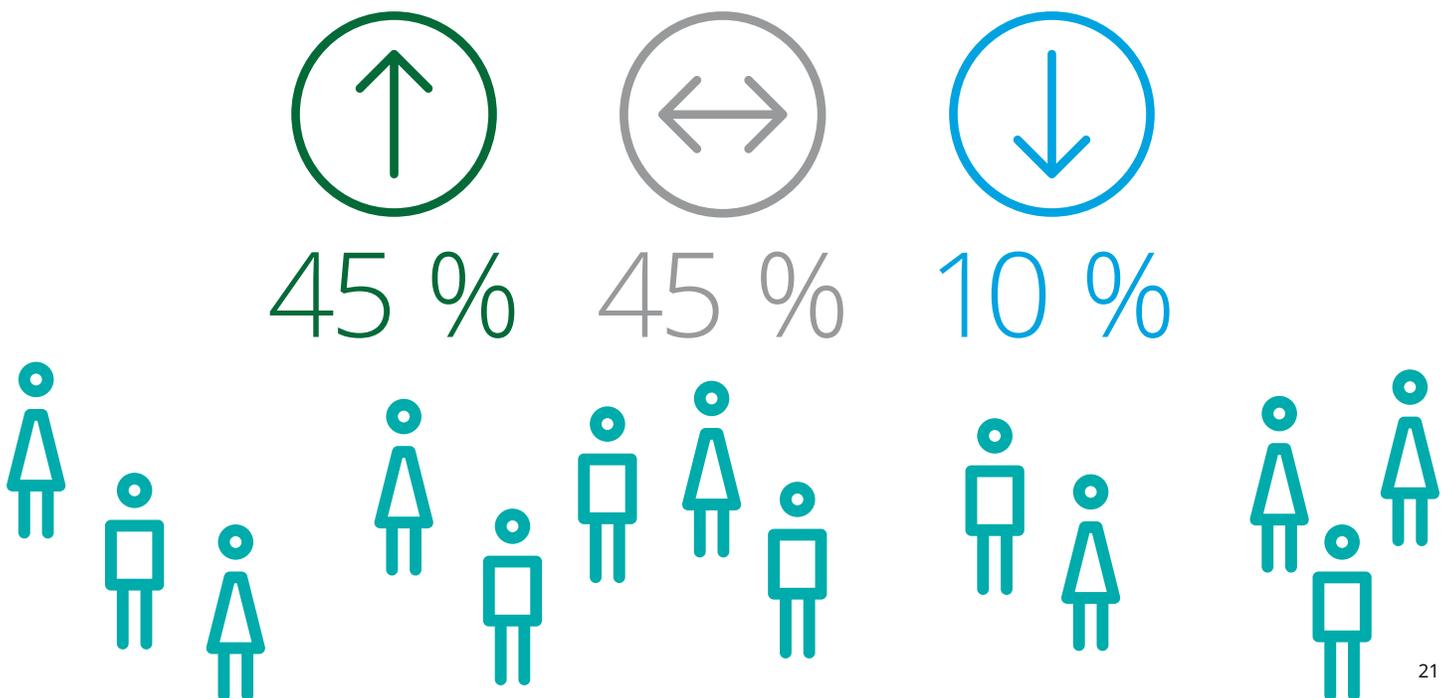
L'automatisation est en train de transformer l'avenir de la main-d'œuvre. Les caissiers font place à des écrans tactiles; les représentants du service à la clientèle, à des assistants virtuels. Il existe même des machines qui trient les déchets (voir la page 19). Nous sommes à l'aube d'une révolution dans le domaine des applications de l'intelligence artificielle⁹.

Pourtant, il est encore loin le jour où les robots remplaceront les humains dans la plupart des types d'emplois, du moins pour l'instant. Selon les résultats du sondage de Deloitte Sociétés privées, les talents demeurent nécessaires à la croissance des entreprises dans la plupart des secteurs. Quarante-cinq pour cent des dirigeants interrogés prévoient engager du personnel à temps plein au cours de la prochaine année, ce qui indique que, malgré les progrès technologiques, les gens jouent toujours un rôle crucial dans de nombreuses fonctions au sein des entreprises.

Comme le mentionnait un article publié récemment dans Deloitte Review au sujet de l'avenir du travail, « une gamme toujours plus étendue de technologies, allant de l'impression 3D à la biosynthèse, rendent les outils performants plus accessibles aux petites entreprises, sapant du coup certains des avantages traditionnels dont jouissent les grandes entreprises en ce qui a trait au développement et à la production de nouveaux produits et services. Il est donc possible que les petites entreprises créent des emplois viables avec le temps¹⁰. »

En ce moment, les entreprises qui ont participé à notre sondage sont prises en étau entre deux tendances puissantes issues de la reprise de la croissance mondiale : le besoin d'engager des travailleurs pour répondre à la demande croissante et l'intensification de la rivalité engendrée par la diminution du bassin de travailleurs qualifiés.

Vous attendez-vous à ce que le nombre d'employés à temps plein au sein de votre entreprise augmente, reste inchangé ou diminue au cours des 12 prochains mois?



Dans cette recherche de travailleurs qualifiés, les petites sociétés semblent désavantagées dans une certaine mesure. En effet, leurs marques ne sont pas aussi reconnues que celles de leurs rivales de grande taille, elles n'ont pas autant d'argent ni d'avantages sociaux à offrir aux candidats à un poste et elles ne sont pas souvent concentrées dans les grandes régions métropolitaines, qui attirent les jeunes travailleurs.

Cependant, les sociétés privées proposent des avantages aux chercheurs d'emploi que les grandes sociétés ouvertes ne peuvent égaler. Bon nombre d'entre elles offrent un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle, notamment l'horaire variable. Les cadres supérieurs sont souvent plus accessibles, ce qui permet aux employés de consolider leurs réseaux et d'en apprendre davantage sur les différentes facettes de l'entreprise. De plus, le travail des employés est plus susceptible d'avoir une incidence directe sur l'entreprise, étant donné leur structure plus horizontale.

Si l'on en juge par les résultats du sondage mondial de Deloitte Sociétés privées, de nombreuses sociétés privées sont au fait de cette évolution, qui change la donne, et en tirent parti pour attirer et garder le personnel clé.

En Australie, Bingo Industries a misé sur sa rapide croissance pour attirer des développeurs de logiciels. En l'espace de huit ans, le nombre de développeurs de logiciels à temps plein est passé de 1 à 8. Ils ont participé initialement au développement d'une plateforme interne appelée Bingo Live qui, de l'avis du chef de la direction, Daniel Tartak, « gère l'entreprise ». Ils travaillent maintenant à la conception d'une application qui aidera les clients à localiser les camions affectés à la récupération des déchets, à la manière d'une application de conavettage.

« Il est très difficile de trouver des travailleurs compétents de nos jours, mais nous y parvenons parce que notre entreprise est jeune, innovatrice et en rapide croissance, explique M. Tartak. Ils veulent faire partie de ce succès. »

... de nombreuses sociétés sont au fait de cette évolution, qui change la donne, et en tirent parti pour attirer et garder le personnel clé.

Priorités en matière d'investissement dans les talents

Il ne fait aucun doute, d'après les résultats du sondage, que les dirigeants des sociétés privées disposent d'une stratégie de recrutement, et celle-ci consiste à investir dans les talents, c'est-à-dire à trouver un juste équilibre entre l'embauche de personnel et la fidélisation des talents déjà en poste.

Les investissements prévus dans les talents seront consacrés à la formation (46 %) et au perfectionnement des leaders (33 %). Le fait que ces priorités devancent l'embauche et le recrutement indique que la méthode de gestion des talents des entreprises arrive à maturité, selon Denise Moulton, qui dirige la recherche sur les talents et les ressources humaines du marché intermédiaire pour Bersin by Deloitte.

« En cette période où les affaires ne cessent de croître sans répit en vue, les entreprises peuvent tomber dans le piège de croire qu'elles doivent recruter rapidement, souligne Mme Moulton. Mais elles reconnaissent que, souvent, la solution se trouve à l'interne et repose sur le perfectionnement des talents. »

46 %

disent que la formation sera
probablement leur principal
investissement dans les talents
au cours des 12 prochains mois



Formation ou apprentissage

Les sociétés privées ont une autre raison d'axer leurs efforts sur le perfectionnement de leurs talents. Comme nous l'avons déjà mentionné, la hausse de la productivité est arrivée en tête des stratégies de croissance citées par les dirigeants pour la prochaine année. Selon Mme Moulton, bien que les investissements dans la nouvelle technologie soient essentiels à l'atteinte de cet objectif, les talents auront un rôle important à jouer dans la promotion et l'adoption des innovations.

« La technologie aide les petites entreprises à rationaliser et à automatiser leurs processus et permet, dans bien des cas, de réaffecter les talents ainsi libérés à d'autres initiatives », déclare Mme Moulton.

Les employés se montreront à la hauteur de la situation dans la mesure où les entreprises investissent dans la formation et le perfectionnement des leaders. Dans le passé, aux dires de Mme Moulton, de nombreuses entreprises proposaient un programme

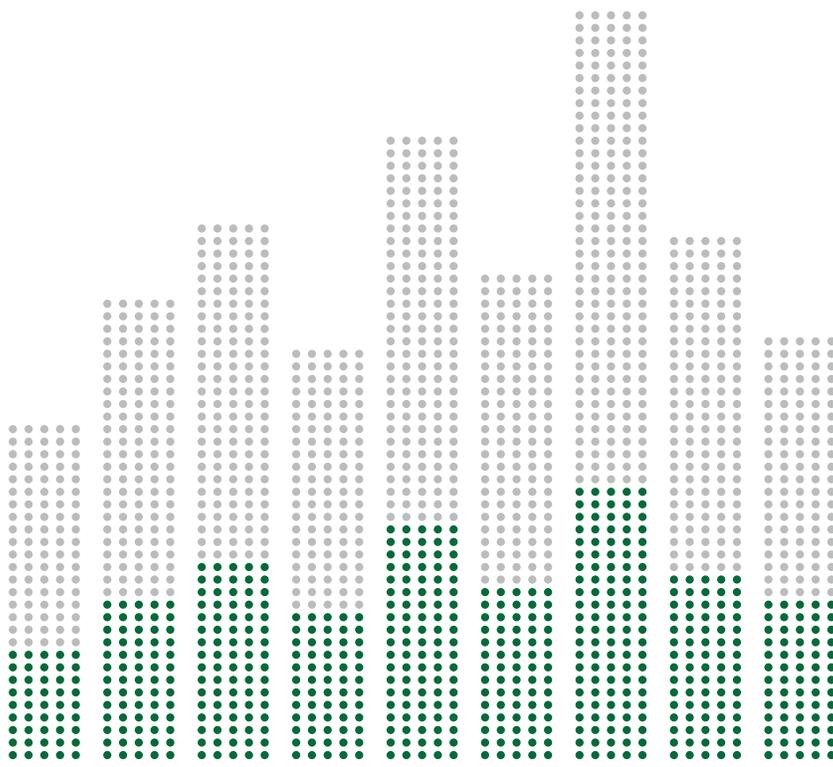
de formation assez standard, qui comprenait des cours animés par un formateur en vue de l'acquisition de certaines compétences, comme l'utilisation de nouveaux logiciels et l'obtention d'une attestation.

Aujourd'hui, toutefois, les entreprises se doivent d'offrir à leurs employés de nouvelles expériences d'apprentissage et des occasions d'innover à partir des processus actuels. Mme Moulton soutient qu'il est plus facile pour les petites entreprises privées de proposer ces expériences, car ce sont généralement des entreprises familiales et elles sont plus souples.

« La formation cède sa place à l'apprentissage, déclare-t-elle. Cette approche bien établie à l'égard de l'apprentissage aide les sociétés à répondre aux besoins en constante évolution et à attirer et maintenir en poste les employés compétents. Grâce à l'innovation, les employés potentiels comprennent qu'un poste au sein de l'entreprise n'est pas seulement un travail, mais c'est aussi un moyen de bâtir leur carrière. »

35 %

affirment que la hausse de la productivité constituera leur principale stratégie de croissance l'année prochaine



RECARO Aircraft Seating

Le succès vient de l'intérieur



De nos jours, le changement est une constante dans bien des secteurs, et le transport aérien de voyageurs n'y échappe pas. Dans un marché où les lignes aériennes travaillent à partir du même habitacle de base, l'aménagement intérieur peut devenir un facteur de différenciation. Voilà pourquoi elles réaménagent sans cesse l'intérieur des appareils, ajoutant des éléments de confort ou augmentant l'espacement entre les rangées de sièges.

C'est là qu'intervient RECARO Aircraft Seating. La société allemande, dont les origines remontent au début du 20^e siècle, époque où elle construisait des voitures, innove sans cesse afin de mettre sur le marché de nouveaux sièges d'avion. Récemment, ses efforts se sont concentrés sur l'utilisation de matériaux légers, qui a permis de réduire le poids moyen des sièges, de 15 kg à 10 kg en classe économique. Elle a également ajouté de nouvelles caractéristiques pour améliorer le confort, notamment des supports pour les téléphones mobiles et les lunettes, des appuie-têtes ergonomiques et, dans la classe affaires, une fonction pour transformer le siège en lit.

Compte tenu de l'évolution constante de sa gamme de produits, la dernière chose dont RECARO a besoin, ce sont des changements au sein de son personnel. Voilà pourquoi elle consacre beaucoup de temps et d'efforts à la fidélisation de ses employés et à la progression de leur carrière au sein de l'organisation. À son arrivée, chaque recrue reçoit une formation pratique au sein de l'académie de l'entreprise, mais cela ne s'arrête pas là. Elle se voit également attribuer un coach, choisi parmi les cadres supérieurs, qui l'aidera à comprendre les principes de leadership de RECARO et à se préparer en vue de promotions dans le cadre d'un programme de formation personnalisé.

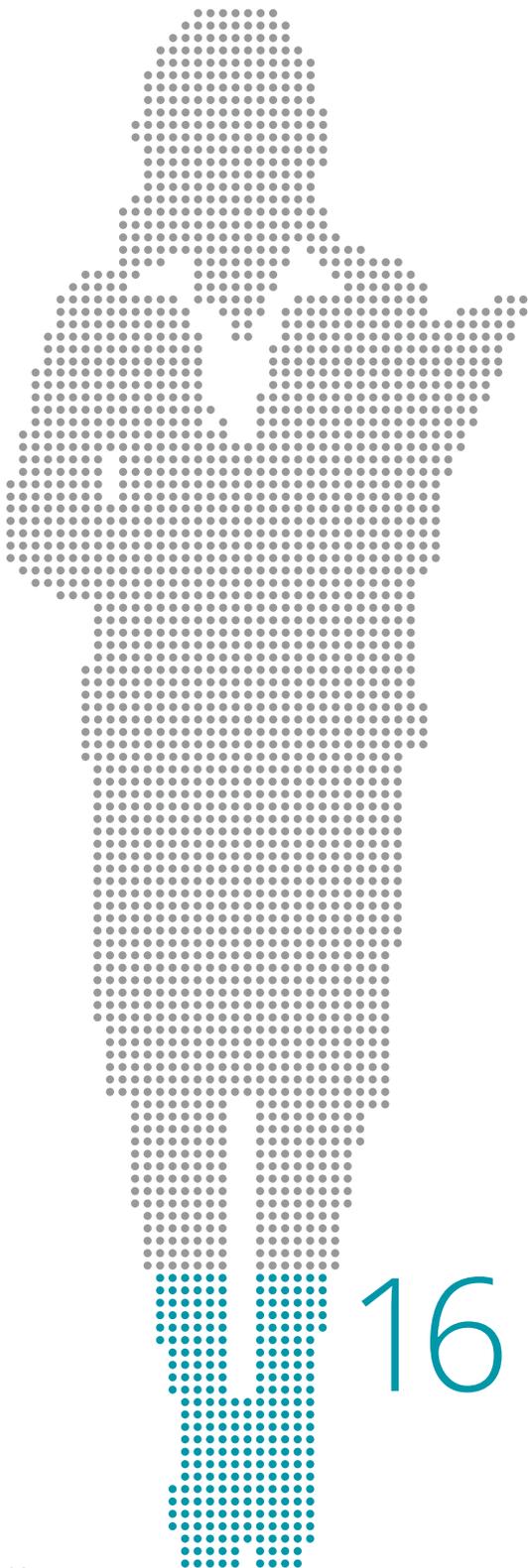
« Nous les tenons informés non seulement de leur rendement, mais aussi de la progression éventuelle de leur carrière », explique Klaus Steinmeyer, vice-président de la stratégie, des produits et des programmes de RECARO, qui travaille pour l'entreprise depuis 1995. « Nous privilégions cette approche pour toutes les fonctions de gestion. Nous préférons pourvoir les postes à l'interne et nous avons eu beaucoup de succès jusqu'à maintenant. »

Nous les tenons informés non seulement de leur rendement, mais aussi de la progression éventuelle de leur carrière... Nous préférons pourvoir les postes à l'interne et nous avons eu beaucoup de succès jusqu'à maintenant.

Klaus Steinmeyer, vice-président de la stratégie, des produits et des programmes
RECARO

Une mesure du succès de RECARO est le fait que bon nombre de ses hauts dirigeants ont mené toute leur carrière au sein de l'entreprise; une autre vient de l'extérieur : le Top Employers Institute a reconnu RECARO comme l'un des meilleurs employeurs au monde dans plusieurs catégories, notamment l'investissement continu dans le perfectionnement des employés¹.

Naturellement, les entreprises en croissance ne peuvent pas se contenter de promouvoir leurs employés; elles doivent aussi recruter du personnel. En 2016, RECARO a accru son effectif mondial, réparti en Allemagne, en Chine, en Pologne, en Afrique du Sud et aux États-Unis, de 2 000 à 2 200 personnes. En plus de la rémunération concurrentielle, elle offre aux nouveaux employés des options de travail mobile. « Nous proposons à tous nos employés un horaire flexible en fonction de leur situation, souligne M. Steinmeyer. Notre priorité est d'offrir un régime de rémunération complet pour être un employeur attrayant. »



Perfectionnement des leaders

Seize pour cent des répondants ont mentionné la consolidation de l'équipe de direction parmi leurs deux principales stratégies de croissance pour l'année, ce qui marque une progression par rapport aux priorités plus traditionnelles comme le développement de produits et services et l'expansion sur les marchés actuels. Mme Moulton est encouragée de voir que les sociétés privées commencent à mettre l'accent sur l'accroissement du nombre de leaders, ce qui dénote la maturité de leur approche.

« Les entreprises de taille moyenne peinent souvent à collaborer efficacement avec les leaders des RH dans le cadre d'activités de perfectionnement des leaders, précise-t-elle. Elles ont tendance à se concentrer sur les cadres supérieurs au détriment des cadres intermédiaires qui, grâce au perfectionnement, peuvent devenir les leaders de demain. »

Mme Moulton soutient que les hauts dirigeants des entreprises reconnues pour le perfectionnement de leurs talents à l'interne consacrent beaucoup de temps à s'assurer qu'ils disposent d'un bassin de talents suffisant. Ces entreprises ont une vision à long terme de la planification de la relève : elles repèrent les employés prometteurs dont le poste actuel est à trois ou quatre niveaux du poste visé. Et elles leur donnent la possibilité de vivre des expériences qui les exposent à diverses fonctions au sein de l'organisation.

16 % ont mentionné la consolidation de l'équipe de direction parmi leurs deux principales stratégies de croissance pour l'année

Associa

Une entreprise axée sur les relations qui allie talents et technologie



Les associations de propriétaires d'habitations peuvent être difficiles à gérer, mais pas pour Associa. La société texane, établie à Dallas, offre depuis près de 40 ans des services de gestion immobilière et des services destinés aux associations de propriétaires. Elle compte aujourd'hui plus de 180 succursales partout aux États-Unis, au Mexique et au Canada, qui aident les associations de propriétaires et les communautés de toutes tailles dans tous les aspects de la gestion immobilière, que ce soit la négociation des contrats de services, la perception des droits ou la gestion de la location et de l'entretien du quartier.

Au cours des dernières années, Associa a investi dans les nouvelles technologies afin d'améliorer son service à la clientèle. Elle a regroupé ses fonctions de comptabilité pour mieux protéger les fonds de ses clients et construit un centre de traitement des paiements à la fine pointe de la technologie. En octobre 2017, elle s'est associée à un fournisseur de technologies dans le but d'offrir une application conviviale innovante, TownSq, dans les immeubles qu'elle gère, permettant ainsi aux membres des communautés de communiquer directement entre eux et avec leurs équipes de gestion et les membres de leur conseil d'administration.

« Notre entreprise est axée sur les relations, affirme le président du conseil et chef de la direction John Carona. L'investissement dans nos gens constitue donc un élément essentiel et une valeur fondamentale de notre entreprise. »

À l'heure actuelle, Associa propose plus de 100 programmes de formation interne, allant de courts documents de réflexion à des programmes exhaustifs sur des compétences clés comme la résolution de conflits et l'établissement d'un budget. En 2017, la société a lancé un programme de bénévolat appelé « The Great Giveback » qu'elle finance afin de donner l'occasion à ses employés de soutenir leur collectivité sans sacrifier leur temps libre. Par ailleurs, Associa a franchi un cap important en figurant au palmarès des meilleurs lieux de travail selon les résultats de sondages indépendants réalisés auprès de ses employés.

Notre entreprise est axée sur les relations. L'investissement dans nos gens constitue donc un élément essentiel et une valeur fondamentale de notre entreprise.

John Carona, président du conseil et chef de la direction
Associa

« Une entreprise axée sur la réussite et la croissance reconnaît que la concurrence est vive à l'échelle mondiale pour attirer les talents, selon M. Carona. Traiter équitablement nos employés, leur apporter un soutien et mettre à profit leurs compétences pour bâtir l'avenir du secteur est au cœur de nos efforts de recrutement et de fidélisation. »

M. Carona est prêt à déployer beaucoup d'efforts pour offrir à ses employés ce dont ils ont besoin pour réussir. En 2017, il a exploré l'envers du décor en se faisant passer pour un nouvel employé dans le cadre de l'émission américaine *Undercover Boss*.

« Depuis les débuts de l'entreprise il y a plus de 37 ans, j'ai occupé à peu près tous les postes, affirme M. Carona. Mais on oublie à quel point ces emplois peuvent être exigeants sur le plan physique et mental. J'ai été impressionné par le dévouement dont font preuve ces employés au quotidien. »



Motivations bien établies à l'égard des F&A

Un rebond semble
se dessiner à l'horizon.

Bien que les sociétés privées d'envergure mondiale soient axées sur la croissance de leurs activités depuis quelques années, bon nombre d'entre elles ont exprimé une préférence marquée pour la croissance interne plutôt que pour les fusions et les acquisitions. Moins du tiers (29 %) des dirigeants interrogés ont indiqué que leur entreprise avait procédé à une fusion ou à une acquisition au cours de la dernière année.

Le faible volume d'activités de fusion et d'acquisition est plus ou moins conforme à la tendance générale. Le marché mondial des fusions et acquisitions (F&A) a quelque peu ralenti depuis le cycle record de 2015, alors que le volume des transactions s'était élevé à 4,4 billions de dollars, comparativement à 3,7 billions de dollars en 2016 et à un niveau semblable en 2017¹².

Regain d'intérêt

Un rebond semble se dessiner à l'horizon. Dans le dernier rapport de Deloitte sur les tendances en matière de F&A aux États-Unis, la vaste majorité des dirigeants ont indiqué qu'ils entrevoyaient une hausse des transactions au cours des 12 prochains mois¹³.

Ces prévisions cadrent avec les résultats du sondage mondial de Deloitte Sociétés privées. En effet, 42 % des répondants ont indiqué qu'ils effectueront probablement ou très probablement une acquisition au cours des 12 prochains mois, alors que 26 % ont mentionné qu'ils s'attendaient à ce que leur entreprise soit acquise. Certains dirigeants considèrent que les regroupements d'entreprises sont un moyen efficace pour accélérer la croissance.

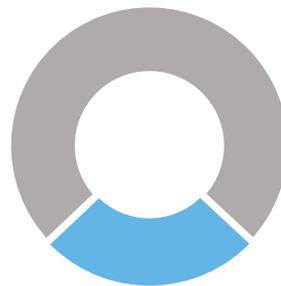
Patrick Shearer, associé au sein du groupe des fusions, acquisitions et dessaisissements, Deloitte & Touche LLP, affirme que la nature changeante des pressions concurrentielles oblige les sociétés à se poser des questions difficiles sur leur stratégie de croissance dans l'économie mondiale.

« Auparavant la concurrence s'exerçait à l'intérieur de certaines limites, mais aujourd'hui ces limites ne sont plus les mêmes pour une entreprise axée sur la croissance, déclare M. Shearer. Les entreprises qui n'auraient jamais songé à effectuer une fusion ou à une acquisition autrefois sont aujourd'hui plus susceptibles d'envisager une telle transaction dans le cadre de leur stratégie de croissance. »



42 %

indiquent qu'ils effectueront probablement ou très probablement une acquisition au cours des 12 prochains mois



26 %

mentionnent qu'ils s'attendent à ce que leur entreprise soit acquise au cours des 12 prochains mois

Le cofondateur et chef de la direction de TouchPal, Michael Wong, est l'un d'eux. Depuis ses débuts en 2008, son entreprise a pris de l'expansion grâce à l'innovation interne et aux partenariats stratégiques. Mais pour pouvoir pousser encore plus loin sa technologie, TouchPal songe à effectuer des acquisitions afin d'accélérer ses efforts en matière d'innovation.

« Nous étudions les possibilités parmi les entreprises spécialisées en intelligence artificielle de Silicon Valley et d'Israël, précise M. Wong. Si nous allons de l'avant avec ce projet, ce sera pour accélérer ou élargir nos recherches dans ce domaine. »

De nouveaux marchés pour plus d'envergure

Dans un marché de plus en plus ouvert sur le monde, où il est possible de vendre ses produits ou services à des prix inférieurs à ceux de ses concurrents et où la technologie se démocratise aussi bien auprès des consommateurs que des entreprises, la voie la plus rapide vers la croissance exige sans doute de faire un pas de géant au-delà de ses frontières. Selon 33 % des répondants à notre sondage, la possibilité d'entrer sur de nouveaux marchés étrangers est le principal facteur qui les inciterait à effectuer une fusion ou une acquisition au cours de la prochaine année. Et 32 % citent la possibilité d'accroître et de diversifier la clientèle.

« Les entreprises se voient dans l'obligation de prendre de l'expansion, de se regrouper et d'atteindre une certaine taille pour rivaliser avec plus d'efficacité sur le marché », explique M. Shearer. À cet égard, près du quart des répondants mentionnent que les gains d'efficacité les motiveraient à effectuer une telle transaction.

Pour répondre à leurs besoins en matière de F&A et de croissance, les dirigeants interrogés comptent davantage sur des sources de financement internes que sur toute autre source. Le tiers d'entre eux indiquent qu'ils financeront leur croissance à même les bénéfices non répartis, tandis que 28 % recourront à des sources privées comme le capital-investissement. Seulement, un cinquième des répondants envisagent l'émission d'actions.

M. Shearer sera à l'affût des entreprises désireuses de vendre une partie de leurs activités pour en financer d'autres. Cette raison est le principal facteur de F&A mentionné par 13 % des dirigeants de sociétés privées, que ce soit une vente partielle ou totale.

Quelle que soit la motivation, M. Shearer laisse entendre que le regain d'intérêt à l'égard des transactions est en fait une reconnaissance par les dirigeants que les règles du monde des affaires changent et que les sociétés privées doivent évoluer pour assurer leur prospérité.

« C'est encourageant de voir que les entreprises songent à effectuer des acquisitions dans une conjoncture mondiale complexe. Pour maximiser le succès de l'acquisition, elles doivent déterminer dans quelle mesure la transaction envisagée cadre avec leur stratégie. Elles doivent également prendre en considération les ressources, aussi bien internes qu'externes, qui seront nécessaires pour exécuter avec succès les transactions transfrontalières, y compris l'intégration de la société visée une fois l'entente conclue », ajoute-t-il.

Les entreprises se voient dans l'obligation de prendre de l'expansion, de se regrouper et d'atteindre une certaine taille pour rivaliser avec plus d'efficacité sur le marché.

Patrick Shearer, associé
Deloitte & Touche LLP

Cooke Aquaculture

L'intérêt pour les acquisitions est le reflet de la demande croissante de poissons et fruits de mer

La croissance de Cooke Aquaculture, principale entreprise d'élevage de saumons au Canada et l'un des plus importants producteurs de poissons et fruits de mer au pays, est le résultat de son entrée sur de nouveaux marchés. L'entreprise familiale, qui a vu le jour en 1985, lorsqu'elle ne comptait qu'un seul parc de 5 000 saumons, a pris de l'expansion sur les marchés étrangers et compte aujourd'hui des installations de production et de vente dans les Amériques, en Europe et au Japon.

Au cours des 20 dernières années, Cooke a accru sa présence à l'étranger grâce à une série d'acquisitions d'écloseries, de distributeurs et de produits de poissons et fruits de mer. À la conclusion de sa dernière transaction évaluée à près de 500 millions de dollars, prévue avant la fin de 2017, Cooke accueillera Omega Protein, entreprise établie à Houston¹⁴. Cooke classe les acquisitions en deux grandes catégories : celles axées sur l'intégration de produits à sa gamme actuelle et celles destinées à diversifier ses produits et ses activités.

« Nous avons développé l'entreprise au fil des ans, mais il s'agissait de la même espèce de poissons, de la même étendue d'eau et des mêmes problèmes climatiques, explique Glenn Cooke, cofondateur et chef de la direction de l'entreprise. Nous cherchions à diversifier le risque, sans toutefois nous orienter vers des domaines qui nous étaient méconnus. Nous nous sommes installés en Espagne. L'élevage du bar et de la dorade ressemble à l'élevage du saumon de l'Atlantique : mêmes eaux, mêmes parcs, mêmes filets et mêmes aliments. Nous avons pu diversifier les espèces et créer une plateforme favorable à notre croissance. »

Cooke recourt également aux acquisitions pour répondre à la demande croissante de poissons et fruits de mer partout dans le monde. Pour la première fois, la consommation de poissons a récemment dépassé les 20 kilogrammes par personne, selon les Nations Unies¹⁵. « Les poissons et fruits de mer sont considérés comme des aliments sains, et les tendances sont favorables », explique M. Cooke. L'entreprise pêche des poissons sauvages en fonction des pics saisonniers; une partie des prises est vendue à l'état frais et le reste est soit surgelé, soit mis en conserve. En revanche, les sites piscicoles suivent les cycles de reproduction et d'alimentation. Selon M. Cooke, l'élevage de saumons, de l'état d'œuf au stade adulte jusqu'aux marchés de consommation, prend de 28 à 30 mois environ.

Une des principales difficultés de l'entreprise est de trouver et de garder le personnel qui s'occupe de l'élevage du poisson jusqu'à sa vente sur le marché. Dans les Maritimes, les activités de l'entreprise se concentrent dans des zones côtières rurales où il est difficile d'attirer et de fidéliser les talents.

Nous automatisons les tâches répétitives de sorte que nos gens acquièrent de nouvelles compétences à mesure que l'entreprise évolue.

Glenn Cooke, cofondateur et chef de la direction
Cooke Aquaculture

« Au Canada, la population dans les collectivités rurales du littoral vieillit, précise M. Cooke. Notre travail consiste notamment à assurer la pérennité de nos activités. » Dans cette optique, l'entreprise investit dans la formation interne et a créé des programmes en partenariat avec des collèges communautaires afin d'offrir à des employés éventuels les compétences nécessaires pour décrocher un emploi au sein de l'entreprise.

La maîtrise des nouvelles technologies fait de plus en plus partie de ces compétences. M. Cooke affirme que son entreprise a suivi la vague numérique et a modernisé les canaux logistiques, les solutions de progiciels de gestion intégrés (PGI) et les écloseries. Par exemple, elle a investi dans de nouvelles écloseries pour pouvoir élever de plus gros saumoneaux avant de les transférer dans les fermes aquacoles. Ces écloseries sont munies de systèmes de recirculation de l'eau qui réduisent leur incidence environnementale.

La transformation numérique entraîne un changement de culture au sein de l'entreprise. La production en eaux salées se déplace, dans certains cas, dans les bureaux. Des tâches autrefois gérées par des employés sur la ferme, comme nourrir les poissons, peuvent maintenant être exécutées à l'aide d'outils automatisés par des techniciens qui travaillent dans un bureau. « Nos parcs d'élevage sont munis de caméras vidéo, et nos employés nourrissent les poissons, assis au sec dans des bureaux situés à 60 ou 80 kilomètres de là. Une nouvelle culture axée sur la technologie et les TI est en train d'émerger dans nos installations d'élevage. En ce qui a trait à la transformation, nous automatisons les tâches répétitives de sorte que nos gens acquièrent de nouvelles compétences à mesure que l'entreprise évolue », explique M. Cooke.



Conclusion

Questions difficiles

En cette période de vive incertitude, les sociétés privées partout dans le monde se montrent optimistes et vont de l'avant. La perspective de croissance de leurs activités leur donne la confiance d'investir dans les nouvelles technologies et les talents. L'agilité est un atout pour ces entreprises qui veulent s'adapter à de nouvelles réalités et garder une longueur d'avance sur leurs concurrents en se transformant avant que quelqu'un d'autre le fasse pour elles.

Pourtant, le monde des affaires n'a jamais été aussi complexe, d'où la nécessité pour les sociétés de se poser des questions difficiles sur différents aspects de leur exploitation.

- Avons-nous un processus rigoureux pour évaluer le bien-fondé d'un investissement de capitaux par rapport à un autre?
- En faisons-nous assez pour attirer et garder les talents dont notre entreprise a besoin pour progresser?
- Avons-nous un plan destiné à perfectionner les leaders et consolider l'équipe de direction à tous les niveaux?
- Avons-nous pleinement tenu compte des incidences éventuelles des perturbations que pourrait causer l'évolution de la réglementation et de la conjoncture macroéconomique?
- Notre entreprise est-elle perturbée ou sommes-nous les perturbateurs?
- Comprendons-nous comment les technologies comme l'infonuagique et l'analytique des données peuvent nous aider à accroître notre productivité?
- Avons-nous mis en place des processus rigoureux permettant de gérer un large éventail de risques dans une optique de rendement et de croissance?
- Nous tenons-nous au courant de la situation des fusions et des acquisitions au sein de notre secteur?
- Quelles mesures pourrions-nous prendre pour rendre notre entreprise plus intéressante aux yeux d'investisseurs potentiels?

Pour certains, les réponses à ces questions confirmeront que leur entreprise est sur la bonne voie. Pour d'autres, en revanche, elles les orienteront dans une autre direction, vers une plus grande efficacité, de nouveaux marchés ou une transformation de leur entreprise.

Notes

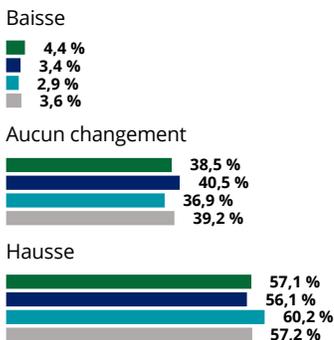
- 1 Josh Zumbrun, « Global Economies Grow in Sync », Wall Street Journal, 23 août 2017, <https://www.wsj.com/articles/global-economies-grow-in-sync-1503507503>.
- 2 OCDE, « Perspectives économiques », 28 novembre 2017, <http://www.oecd.org/fr/economie/ocde-prevoit-un-redressement-de-l-economie-mondiale-mais-preconise-une-poursuite-de-l-action-publique-afin-de-mobiliser-le-secteur-privé-au-service-d-une-croissance-plus-forte-et-plus-inclusive.htm>.
- 3 Fonds monétaire international, « Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2017 », <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>
- 4 Communiqué de presse de l'Organisation mondiale du commerce, « L'OMC met à jour ses prévisions pour 2017 compte tenu du rebond marqué du commerce », 23 septembre 2017, https://www.wto.org/french/news_f/pres17_f/pr800_f.htm.
- 5 Debbie Wood, « Zenith ranked as one of the fastest-growing companies in the UK », BusinessCar, 9 octobre 2017, <http://www.businesscar.co.uk/news/2017/zenith-ranked-as-one-of-the-fastest-growing-companies-in-the-uk>.
- 6 Eamonn Kelly, « Blurring boundaries, uncarted frontiers », Presses de l'Université Deloitte, 15 avril 2015, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-boundaries-business-trends.html>.
- 7 « Blockchain: Disrupting the Financial Services Industry? » Deloitte, 2015, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/FinancialServices/IE_Cons_Blockchain_1015.pdf.
- 8 Bill Briggs, Craig Hodgetts, « Tech Trends 2018: The symphonic enterprise », Deloitte Insights, 5 décembre 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/tech-trends.html>.
- 9 Paul Sallomi, « Artificial intelligence (AI) goes mainstream », Deloitte, 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/artificial-intelligence-disruption.html>.
- 10 John Hagel, Jeff Schwartz, Josh Bersin, « Navigating the future of work », Deloitte Review, 31 juillet 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-21/navigating-new-forms-of-work.html>.
- 11 Communiqué de presse de Recaro, « Acknowledged as a highly attractive employer », 13 juin 2017, <https://en.recaro-as.com/press/press-releases/details/acknowledged-as-a-highly-attractive-employer.html>
- 12 Dana Mattioli, « Will 2017 Be the Year of the Deal? », Wall Street Journal, 30 décembre 2016, <https://www.wsj.com/articles/will-2017-be-the-year-of-the-deal-1483093808>.
- 13 « The state of the deal: M&A trends 2018 », Deloitte, novembre 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mergers-acquisitions-2018-trends-report.pdf>.
- 14 Tom Terrarosa, « Canada's Cooke Lands Whopper With Omega Protein », The Street.com, 7 octobre 2017, <https://www.thestreet.com/story/14334309/1/canada-s-cooke-lands-whopper-with-omega-protein.html>.
- 15 Mark Kinver, « UN: Global fish consumption per capita hits record high », BBC News, 7 juillet 2016, <http://www.bbc.com/news/science-environment-36716579> et rapport de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, « La consommation mondiale de poissons par habitant dépasse les 20 kilos par an », 7 juillet 2016, <http://www.fao.org/news/story/fr/item/423152/icode/>.

Résultats du sondage

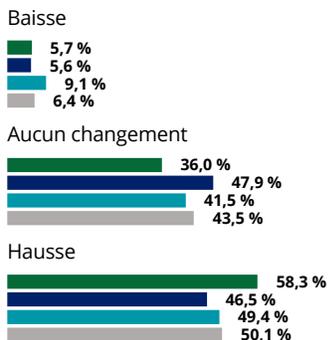
Perspectives économiques

Prévoyez-vous que les paramètres clés de votre entreprise indiqués ci-dessous augmenteront, resteront inchangés ou diminueront au cours des 12 prochains mois?

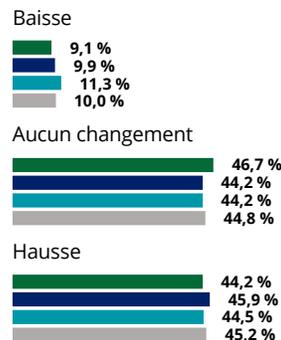
Dépenses d'investissement



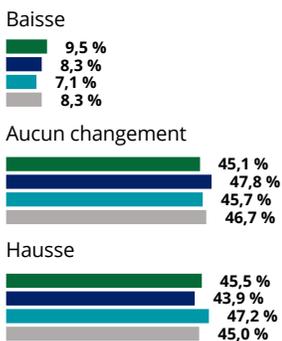
Soldes de trésorerie



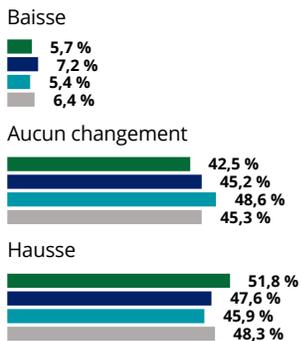
Employés à temps plein



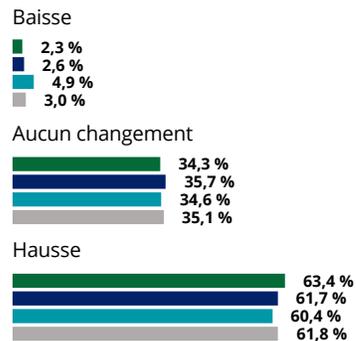
Coût des matières brutes et des autres intrants (y compris l'énergie)



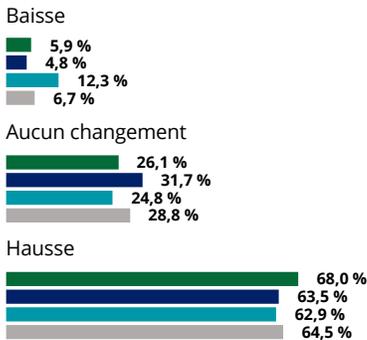
Prix des produits et services que vous facturez



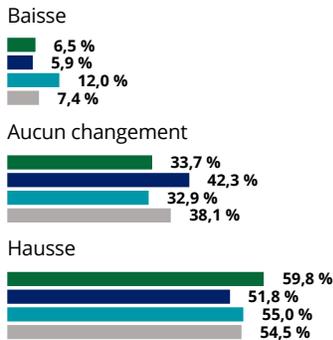
Productivité



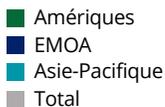
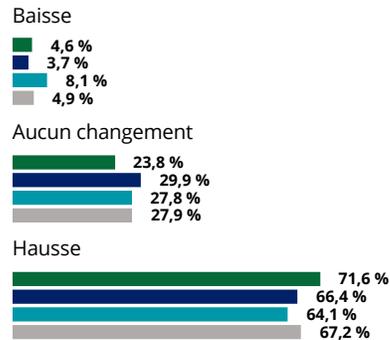
Bénéfices



Marge brute

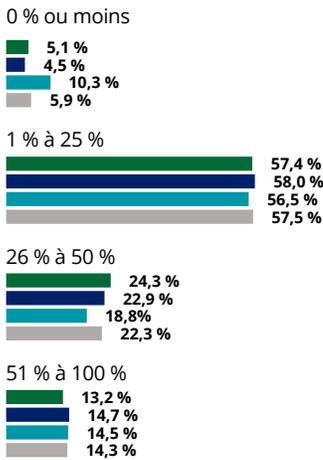


Revenus

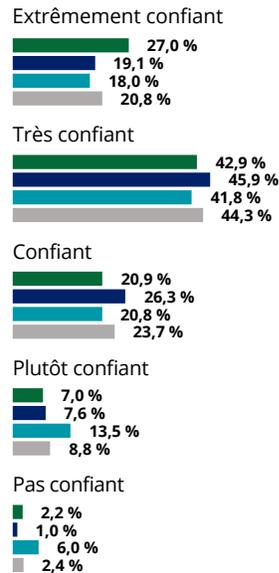


Perspectives économiques (suite)

Selon vous, quelle sera la croissance des revenus comptabilisés par votre entreprise au cours des 12 prochains mois?



Quel est votre niveau de confiance dans la réussite de votre entreprise au cours des 24 prochains mois (compte tenu des revenus, de la rentabilité et de la croissance)?

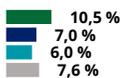


Le degré d'incertitude à l'égard des facteurs qui influent sur les perspectives d'affaires dans votre pays d'origine (p. ex., les taxes et impôts, la réglementation, l'accès au crédit et les perspectives économiques) est...

Beaucoup moins élevé qu'il y a un an



Moins élevé qu'il y a un an



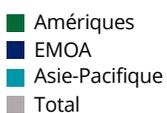
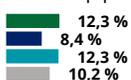
À peu près au même niveau qu'il y a un an



Plus élevé qu'il y a un an



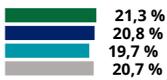
Beaucoup plus élevé qu'il y a un an



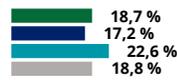
Perspectives économiques (suite)

Selon vous, parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui présentent un risque pour la croissance de votre entreprise au cours des 12 prochains mois?

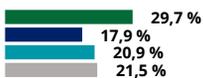
Concurrence exercée par des perturbateurs de marché



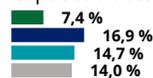
Coût lié à l'adaptation aux progrès technologiques



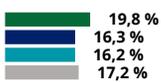
Perspectives économiques incertaines dans votre pays d'origine



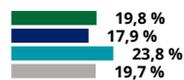
Capacité d'obtenir du financement



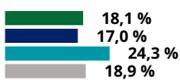
Perspectives économiques incertaines dans un ou plusieurs pays où vous faites des affaires



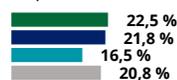
Fluctuations des taux de change



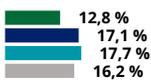
Diminution de la demande sur le marché intérieur



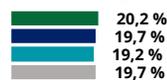
Capacité d'embaucher et de garder des employés



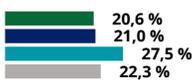
Diminution de la demande à l'étranger



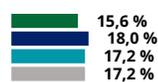
Incertitude géopolitique



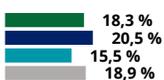
Coût des matières brutes et des autres intrants (y compris l'énergie)



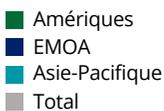
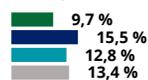
Obstacles au commerce (p. ex., droits de douane)



Resserrement des exigences réglementaires



Manque d'investissements dans l'innovation/la recherche et développement



Perspectives économiques (suite)

Quelles sont les principales stratégies de croissance de votre entreprise au cours des 12 prochains mois? (Maximum de deux réponses.)

Hausse de la productivité



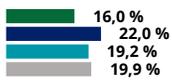
Développement de nouveaux produits et services



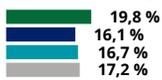
Croissance sur les marchés actuels



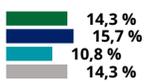
Entrée sur de nouveaux marchés étrangers



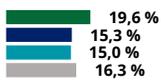
Alliances stratégiques et projets de collaboration



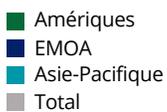
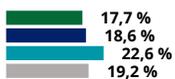
Fusions et acquisitions



Consolidation de l'équipe de direction

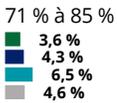
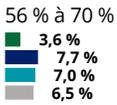
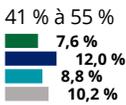
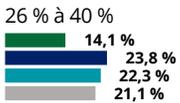
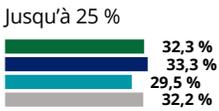
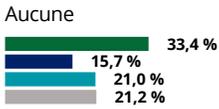


Transformation numérique

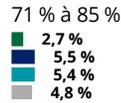
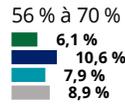
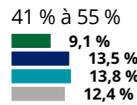
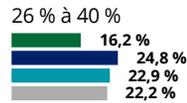
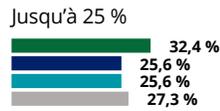
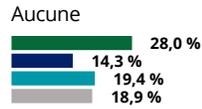


Commerce international

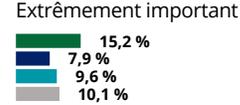
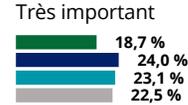
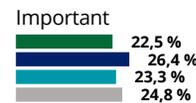
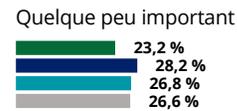
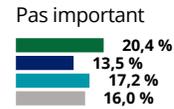
Quelle proportion de ses produits votre entreprise réalise-t-elle à l'étranger?



Quelle proportion des produits comptabilisés par votre entreprise proviendra de l'étranger au cours des 12 prochains mois?

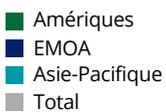
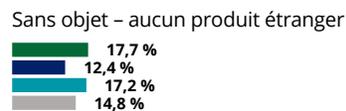
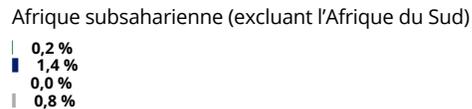
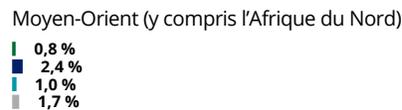
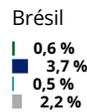
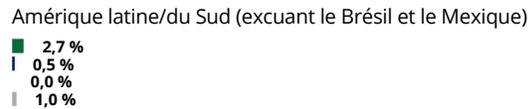
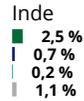
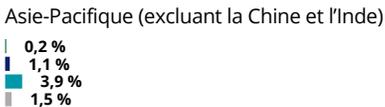
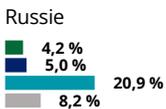
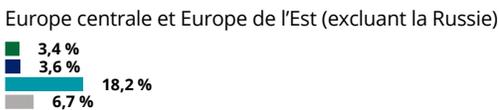
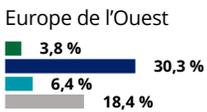
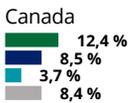
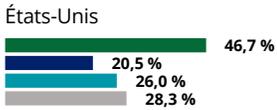


Quelle importance le commerce international revêt-il par rapport à votre chaîne d'approvisionnement?



Commerce international (suite)

Quelles régions (à l'exception de votre pays d'origine) devraient contribuer le plus aux produits de votre entreprise au cours des 12 prochains mois? (Principales réponses indiquées)



Talents

Dans quels domaines votre entreprise est-elle plus susceptible d'investir en ce qui a trait au personnel au cours des 12 prochains mois? (Maximum de deux réponses.)

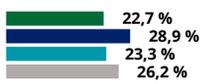
Formation



Perfectionnement des leaders



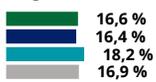
Recrutement



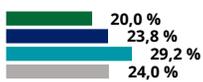
Augmentation des employés à temps plein



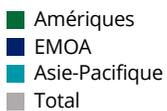
Augmentation des employés à temps partiel



Augmentation de la rémunération



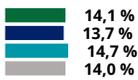
Ne sais pas/ne suis pas certain



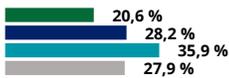
Fusions et acquisitions/ financement

Selon vous, quelle est la probabilité que votre entreprise participe à une fusion ou à une acquisition en tant qu'acquéreur?

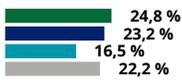
Très probable



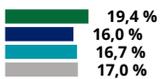
Probable



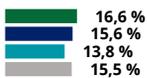
Nous ne cherchons pas à conclure une transaction, mais nous l'envisagerions



Pas probable



Très peu probable

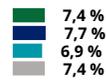


Ne sais pas

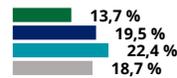


Selon vous, quelle est la probabilité que votre entreprise soit la cible d'une fusion ou d'une acquisition?

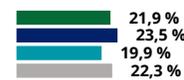
Très probable



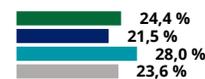
Probable



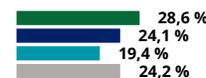
Nous ne cherchons pas à conclure une transaction, mais nous l'envisagerions



Pas probable



Très peu probable

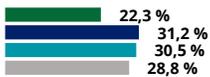


Ne sais pas



Votre entreprise a-t-elle effectué une fusion ou une acquisition au cours des 12 derniers mois?

Oui



Non



Ne sais pas



Préfère ne pas répondre

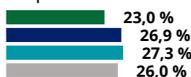


- Amériques
- EMOA
- Asie-Pacifique
- Total

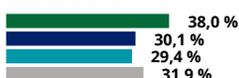
Fusions et acquisitions/financement (suite)

Quels seraient les deux principaux facteurs qui inciteraient votre entreprise à effectuer une fusion ou une acquisition au cours des 12 prochains mois? (Maximum de deux réponses.)

Disponibilité accrue du capital



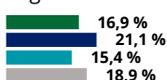
Accroissement ou diversification de la clientèle



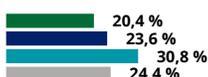
Possibilité d'entrer dans de nouveaux marchés étrangers



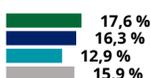
Regain de confiance dans l'économie



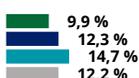
Gains d'efficacité



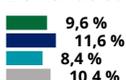
Occasion d'acheter des actifs à prix d'aubaine



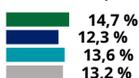
Tolérance au risque accrue des investisseurs



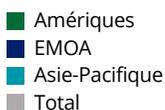
Demande contenue des investisseurs



Possibilité pour les propriétaires d'encaisser leur investissement personnel



Autre

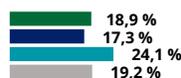


Si votre entreprise devait participer à une fusion ou à une acquisition, quelle serait la contrepartie la plus probable parmi les entités suivantes, selon vous? (Maximum de deux réponses)

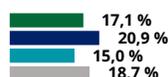
Concurrent direct dans mon pays



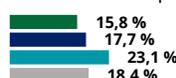
Partenaire commercial dans mon pays



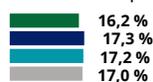
Concurrent direct dans un autre pays



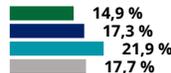
Société de mon pays qui cherche à entrer sur notre marché



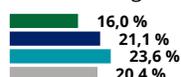
Société de capital-investissement



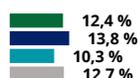
Partenaire commercial à l'étranger



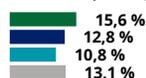
Société étrangère qui cherche à entrer sur notre marché



Autre investisseur privé



Nous ne prévoyons pas participer à une fusion ou à une acquisition



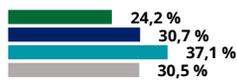
Fusions et acquisitions/financement (suite)

À quels types de financement votre entreprise envisage-t-elle de recourir au cours des 12 prochains mois? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.)

Financement garanti par des actifs (p. ex., crédits de fonds de roulement)



Financement des flux de trésorerie



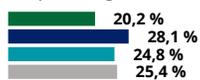
Sources internes (p. ex., bénéfices non répartis)



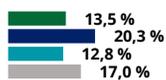
Sources privées (p. ex., capital-investissement)



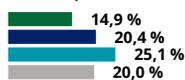
Emprunts garantis



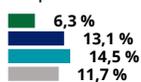
Location



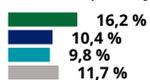
Public (p. ex., émission d'actions)



Emprunts non garantis

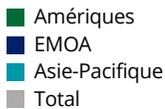
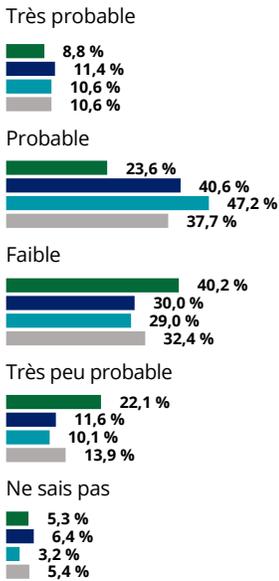


Nous ne prévoyons pas recourir à du financement

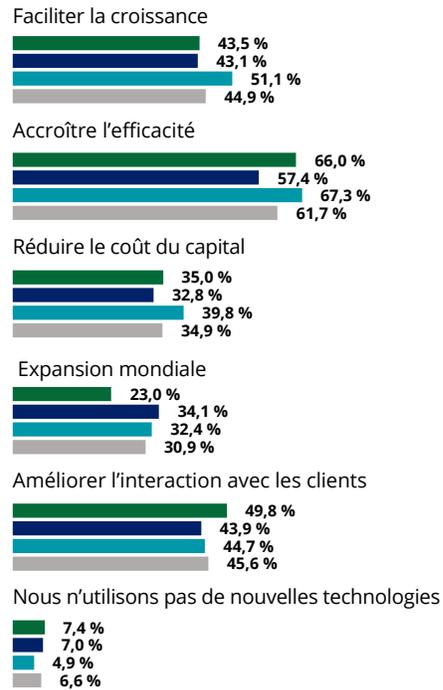


Technologie et perturbations

Quelle est la probabilité que votre entreprise soit perturbée par un concurrent non traditionnel d'ici les deux ou trois prochaines années?

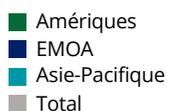
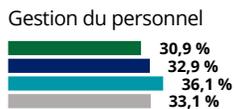
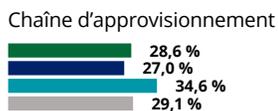
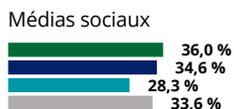
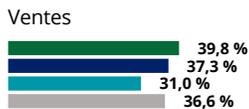
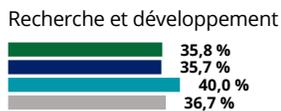
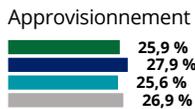
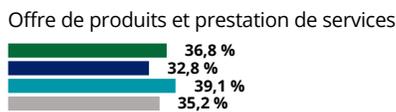
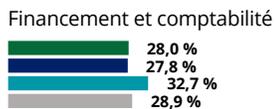
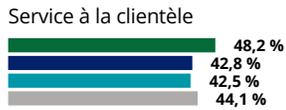


À quelles fins votre entreprise utilise-t-elle les nouvelles technologies (p. ex., infonuagique, analytique prédictive)? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.)



Technologie et perturbations (suite)

Dans quels secteurs opérationnels votre entreprise utilise-t-elle les nouvelles technologies? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.)



Technologie et perturbations (suite)

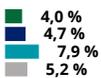
Veillez évaluer l'incidence de chacun des facteurs de changement énumérés ci-dessous sur votre marché.

Progrès technologiques

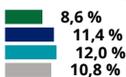
Incidence négative importante



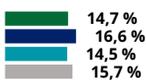
Incidence négative modérée



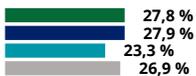
Incidence négative faible



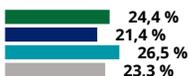
Aucune incidence



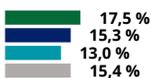
Incidence positive faible



Incidence positive modérée



Incidence positive importante



Évolution des attentes et des préférences des clients

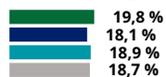
Incidence négative importante



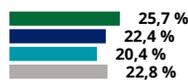
Incidence négative modérée



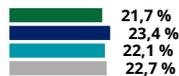
Incidence négative faible



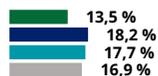
Aucune incidence



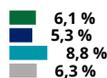
Incidence positive faible



Incidence positive modérée



Incidence positive importante

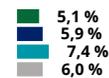


Accès au contenu au moyen de différentes plates-formes

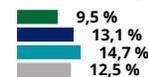
Incidence négative importante



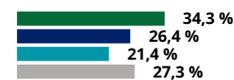
Incidence négative modérée



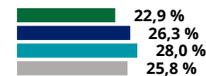
Incidence négative faible



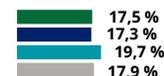
Aucune incidence



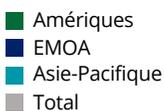
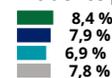
Incidence positive faible



Incidence positive modérée



Incidence positive importante



Technologie et perturbations (suite)

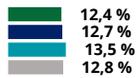
Veillez évaluer l'incidence de chacun des facteurs de changement énumérés ci-dessous sur votre marché. (suite)

Évolution de la conjoncture macroéconomique

Incidence négative importante



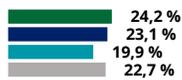
Incidence négative modérée



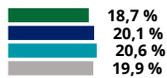
Incidence négative faible



Aucune incidence



Incidence positive faible



Incidence positive modérée



Incidence positive importante



Changements réglementaires

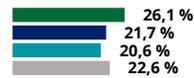
Incidence négative importante



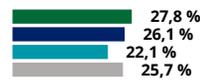
Incidence négative modérée



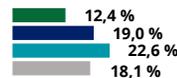
Incidence négative faible



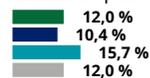
Aucune incidence



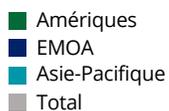
Incidence positive faible



Incidence positive modérée



Incidence positive importante



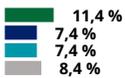
Technologie et perturbations (suite)

Parmi les tendances liées à la technologie énumérées ci-dessous, lesquelles auront, selon vous, l'incidence la plus importante sur votre entreprise au cours des 12 prochains mois? (Principales réponses indiquées)

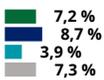
Médias sociaux/médias sociaux d'entreprise



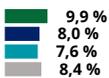
Appareils mobiles



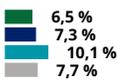
Analytique



Sécurité de l'information (cyberintelligence)



Données massives



Impression 3D (fabrication additive)



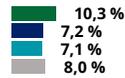
Technologies prêt-à-porter



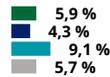
Intelligence machine (intelligence artificielle liée au matériel ou aux appareils)



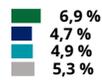
Infrastructure infonuagique



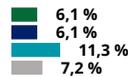
Progiciels de gestion intégrés (PGI) en nuage ou applications infonuagiques hybrides



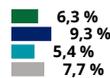
Intégration infonuagique (intégration de progiciels entre nuages)



Internet des objets



Modernisation des systèmes (de base)



Intelligence artificielle



Réalité mixte (réalité virtuelle et augmentée combinée à l'Internet des objets)



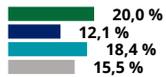
Aucune de ces réponses



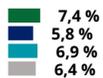
Technologie et perturbations (suite)

Quels investissements dans la technologie votre entreprise est-elle le plus susceptible de faire au cours des 12 prochains mois? (Principales réponses indiquées)

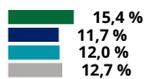
Infonuagique/logiciels-services



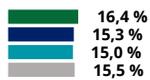
Suites logicielles d'entreprise



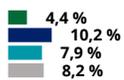
Analytique des données/veille stratégique



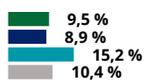
Gestion des relations avec la clientèle (CRM)



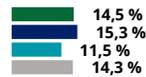
Robotique



Internet des objets



Automatisation des processus d'affaires



Impression 3D (fabrication additive)



Réalité augmentée



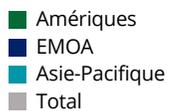
Réalité virtuelle



Chaîne de blocs (grande livre distribué)



Autre



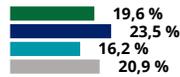
Données démographiques

Dans quel pays votre siège social est-il situé? (Nombre de répondants indiqué.)

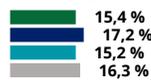
Afrique du Sud	45
Allemagne	126
Arabie saoudite	16
Australie	55
Autriche	75
Belgique	71
Bésil	49
Canada	113
Chili	22
Chine	93
Danemark	22
Émirats arabes unis	37
Espagne	45
États-Unis	312
France	67
Hongrie	20
Inde	60
Irlande	46
Italie	95
Japon	103
Luxembourg	6
Mexique	42
Norvège	19
Nouvelle-Zélande	49
Pays-Bas	72
Pologne	11
Portugal	40
Royaume-Uni	110
Singapour	32
Suède	26

Quelle catégorie décrit le mieux le type de propriété de votre entreprise?

Entreprise familiale



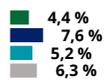
Société ayant un nombre restreint d'actionnaires (excluant les entreprises familiales)



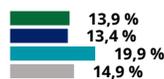
Entreprise détenue par une société de capital-investissement



Entreprise soutenue par une société de capital de risque



Entreprise inscrite en bourse



Société d'État



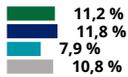
Autre



Données démographiques (suite)

Parmi les titres suivants, lequel décrit le mieux le vôtre?

Propriétaire/associé



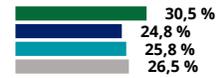
Chef des ressources humaines



Chef des finances



Chef de service



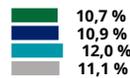
Membre du Conseil d'administration



Autre haut dirigeant



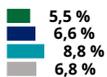
Chef de l'information



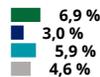
Contrôleur



Chef de la direction



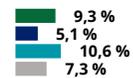
Premier vice-président/vice-président



Chef de l'exploitation



Directeur principal/directeur



Président

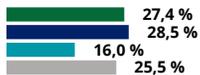


Chef d'unité d'exploitation

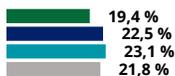


À combien se sont élevés les produits annuels de votre entreprise en 2016?

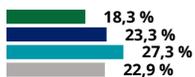
10 M\$ US et plus, mais moins de 50 M\$ US



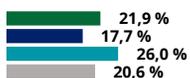
50 M\$ US et plus, mais moins de 100 M\$ US



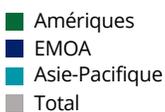
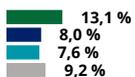
100 M\$ US et plus, mais moins de 200 M\$ US



200 M\$ US et plus, mais moins de 500 M\$ US



500 M\$ US et plus, mais moins de 1 G\$ US



Données démographiques (suite)

Dans quel secteur votre entreprise exerce-t-elle ses activités?

Produits de consommation et produits industriels



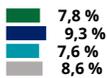
Automobile



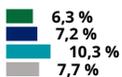
Produits chimiques et matériaux de spécialité



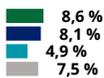
Produits de consommation



Produits et services industriels



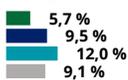
Commerce de détail et de gros et distribution



Voyage, accueil et services



Énergie et ressources



Mines



Pétrole et gaz



Énergie et services publics



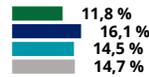
Transport et installations portuaires



Eau



Services financiers



Services bancaires et valeurs mobilières



Assurance



Gestion de placements



Immobilier et construction



Sciences de la vie et soins de santé



Sciences de la vie



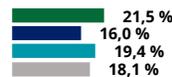
Soins de santé



Technologies, médias et télécommunications



Technologie



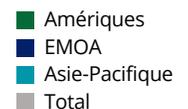
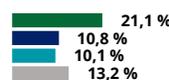
Médias



Télécommunications



Autre



Personnes-ressources

Mark Whitmore

Associé et leader mondial de
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Canada
mwhitmore@deloitte.ca

Mennolt Beelen

Associé et coleader mondial de
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Pays-Bas
mbeelen@deloitte.nl

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les participants et les personnes interrogées pour avoir pris le temps de répondre au sondage et nous avoir fait part de leurs opinions en vue de la rédaction du présent rapport *Perspectives mondiales les sociétés privées – Plans, priorités et attentes*.

Leaders régionaux de Deloitte Sociétés privées

Mike Runia
Associé directeur
Deloitte Sociétés privées
mrunia@deloitte.ca

Colombie-Britannique
Kari Lockhart
klockhart@deloitte.ca

Prairies
Marc Joiner
mjoiner@deloitte.ca

Ontario
Lu Cacioppo
lucacioppo@deloitte.ca

Toronto
Lorrie King
lorking@deloitte.ca

Atlantique
Derrick Dempster
ddempster@deloitte.ca

Québec
Marc Beaulieu
mabeaulieu@deloitte.ca

Clarence Turgeon
cturgeon@deloitte.ca



deloittesocietesprivees.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale 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, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#) ou [Facebook](#).

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 17-5422T