

**Deloitte.**



# Perspectives mondiales pour les sociétés privées

Faire preuve d'agilité devant l'évolution des marchés

Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé

Publié par Deloitte Insights

# Confiance et défis dans un environnement dynamique



**Mike Runia,**  
Associé directeur national, Deloitte Sociétés privées

Le rapport de cette année, le deuxième de ce type publié par Deloitte Sociétés privées, dévoile les priorités et les plans les plus importants des chefs d'entreprise à l'échelle du Canada et dans le monde, mettant en lumière les aspects pour lesquels nous avons des raisons d'être optimistes et ceux qui doivent être améliorés.

Voici quelques-unes des perspectives mises en évidence par le rapport. Ces indicateurs peuvent vous aider à étoffer vos discussions stratégiques au moment d'établir vos priorités d'investissement et vous permettre de garder une longueur d'avance sur la concurrence au cours de l'année à venir.



## Productivité

Appuyer sur l'accélérateur

**40 %**

des dirigeants canadiens mentionnent des hausses de productivité comme la plus importante stratégie de croissance.

Seulement

**29 %**

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

**Tirez-vous le maximum de vos ressources?**



## Sécurité

La suffisance peut être dangereuse

**33 %**

des entreprises dans le monde accordent la priorité à la cybersécurité.

Seulement

**28 %**

des entreprises canadiennes en font autant.

**Vos données sont-elles aussi bien protégées que vous le croyez?**



## Données

La puissance du savoir

**39 %**

des entreprises canadiennes investissent dans l'analytique et dans les renseignements stratégiques,

comparativement à

**30 %**

des entreprises ailleurs dans le monde.

**Accordez-vous la priorité aux technologies clés?**



## Technologie

Devancer la concurrence

**47 %**

des entreprises canadiennes investissent dans la technologie pour améliorer leurs opérations,

par rapport à

**39 %**

des entreprises à l'échelle mondiale.

**Comment faites-vous pour que votre entreprise reste à l'avant-garde?**



## Formation

Bâtir pour l'avenir

**45 %**

des entreprises canadiennes investissent dans la formation de leurs employés cette année.

À l'échelle mondiale, seulement

**39 %**

des entreprises font de même.

**Comment permettez-vous à vos talents de se perfectionner?**



## Innovation

Il faut être plus visionnaire

**14 %**

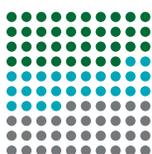
des entreprises mondiales classent les nouveaux produits et le développement de services comme leur plus important avantage concurrentiel.

Seulement

**5 %**

des entreprises canadiennes disent la même chose.

**Accordez-vous la priorité aux nouvelles idées?**



## Perturbation

Il est temps d'être proactif

**38 %**

des entreprises à l'échelle mondiale explorent des moyens de tirer avantage des perturbations.

Seulement

**26 %**

des entreprises canadiennes font de même.

**L'avenir vous prendra-t-il au dépourvu?**

Revoyez les chiffres qui sous-tendent ces énoncés ainsi que d'autres observations essentielles en lisant le rapport complet.

De nos jours, les sociétés privées se trouvent devant des occasions prometteuses et des changements considérables : investir dans les technologies émergentes, accéder aux marchés mondiaux, respecter les nouvelles exigences réglementaires et requalifier la main-d'œuvre. Pour aider ces sociétés à surmonter les difficultés du contexte mondial, Deloitte Sociétés privées se consacre exclusivement à la prestation de conseils et de services permettant de relever ces défis, notamment des services d'audit et de certification, de fiscalité et de consultation ainsi que des conseils en gestion des risques et des conseils financiers adaptés aux sociétés privées. Pour obtenir d'autres informations ou en savoir plus sur Deloitte Sociétés privées, communiquez avec les auteurs à partir de la page [www.deloitte.com/global](http://www.deloitte.com/global).

# Table des matières

Sommaire | 2

Affronter l'incertitude avec confiance | 4

Rester concurrentiel malgré les perturbations | 9

Implanter une culture et des valeurs | 15

Conclusion | 19

Notes de fin | 20

# Sommaire



LES CONDITIONS N'ONT JAMAIS ÉTÉ aussi favorables pour les sociétés privées. En effet, grâce aux progrès technologiques, les sociétés privées se sont rapprochées de leurs clients comme jamais, nivelant le paysage de la concurrence. La mondialisation leur a procuré un accès plus grand à des marchés auparavant hors de portée. Une nouvelle génération de talents apporte des idées nouvelles à la stratégie.

En outre, les sociétés privées continuent de profiter de leur agilité et de leur capacité à réagir rapidement à l'évolution des marchés, et les changements ont été

nombreux. Le contexte économique actuel est assombri par des signes de ralentissement dans de nombreuses parties du monde. Les cyberattaques, les tensions commerciales et l'incertitude géopolitique entraînent des risques importants pour la croissance et exigent qu'on les gère avec une grande prudence. Ces problématiques obligent les dirigeants des sociétés privées à équilibrer les perspectives à long terme qui ont de tout temps guidé leurs plans et leurs investissements en ayant une conscience aiguë des développements à court terme qui pourraient perturber leur modèle d'affaires traditionnel.

Comment les sociétés privées et leurs dirigeants se portent-ils? Selon notre deuxième sondage annuel mené auprès de sociétés privées de partout dans le monde, les participants, soit plus de 2 500 dirigeants provenant de 30 pays, ont indiqué qu'ils avaient confiance en leurs capacités et leurs perspectives, et ce, même s'ils consacrent une grande partie de leurs efforts à relever les défis actuels :

- Environ les trois quarts d'entre eux ont dit être très confiants ou extrêmement confiants dans la réussite de leur entreprise pour les 24 prochains mois.
- La plupart prévoient que leurs revenus, leurs bénéfices, leur productivité et leurs dépenses d'investissement augmenteront pendant la prochaine année.
- Selon 49 % d'entre eux, soit un peu plus qu'en 2017, leur nombre d'employés à temps plein devrait augmenter.

Dans l'ensemble, ces conclusions semblent montrer que les dirigeants de sociétés privées estiment qu'ils possèdent une solide assise pour prospérer dans le contexte concurrentiel et dynamique actuel. Quand nous leur avons demandé d'indiquer leurs atouts concurrentiels, ils ont mentionné l'élaboration de nouveaux produits et services, la productivité élevée et les modèles d'affaires novateurs. Outre ces caractéristiques, qui assurent la souplesse de leur société, les dirigeants mentionnent aussi bénéficier des qualités constantes qui définissent depuis toujours une société privée, dont une adhésion indéfectible à leurs valeurs et une solide culture d'entreprise.

Certaines choses changent, d'autres pas. C'est vrai dans la vie comme pour l'exploitation d'une société privée prospère. Les dirigeants de sociétés privées démontrent qu'il est plus facile de trouver l'équilibre entre l'ancien et le nouveau lorsque les assises sont solides.

## À PROPOS DU SONDRAGE

Dans le cadre d'un sondage réalisé entre le 8 janvier et le 7 février 2019 pour le compte de Deloitte, l'entreprise d'études de marché OnResearch a interrogé 2 550 dirigeants d'entreprises de taille moyenne de partout dans le monde sur leurs attentes, leurs expériences et leurs plans pour accroître leur compétitivité dans le contexte économique actuel. Les personnes interrogées étaient de hauts dirigeants et des directeurs principaux de sociétés dont les revenus annuels se situent entre 10 millions et 1 milliard de dollars américains.

Les sociétés privées représentent 91 % des répondants, et 9 % étaient des sociétés publiques. Parmi les sociétés privées, 43 % appartiennent à des sociétés de capital-investissement, 17 % sont des entreprises familiales, 17 % sont des sociétés ayant un nombre restreint d'actionnaires, sans toutefois être des entreprises familiales, 10 % sont financées par du capital de risque, et 4 % sont des sociétés d'État.

Parmi les répondants, 61 % sont des propriétaires, des membres du conseil d'administration ou des hauts dirigeants; le reste comprend des vice-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 et des sciences de la vie et des soins de santé.

Les résultats du sondage figurent en intégralité dans une annexe distincte, que vous pouvez télécharger à partir de la page [www.deloitte.com/insights/deloitte-private-global-survey](http://www.deloitte.com/insights/deloitte-private-global-survey). Certains pourcentages des tableaux du rapport peuvent ne pas totaliser 100 % en raison de l'arrondissement ou parce que les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses à certaines questions.

# Affronter l'incertitude avec confiance

**A**U DÉBUT DE 2019, la croissance de nombreuses économies du monde, grandes ou émergentes, a ralenti. Le Fonds monétaire international et d'autres organismes continuent de revoir à la baisse leurs projections relatives au PIB mondial<sup>1</sup>, prenant en compte le manque de dynamisme dans les régions clés, le recul important des marchés financiers et l'incertitude entourant les politiques commerciales. Certains pays sont déjà en récession, tandis que d'autres y sont presque.

Le sondage mondial de Deloitte Sociétés privées révèle que la plupart des répondants sont conscients de la multiplication des défis commerciaux actuels, mais

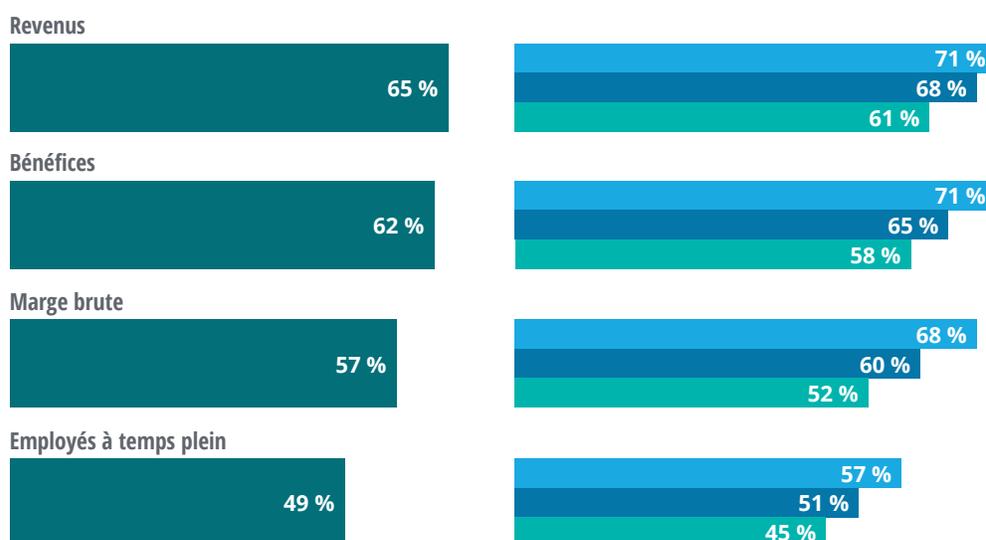
qu'ils ont confiance dans leur capacité à les relever et à continuer de progresser. La majorité d'entre eux prévoient une bonification des paramètres clés de leur entreprise, notamment les revenus et les bénéfices, au cours des 12 prochains mois, et près de la moitié prévoient d'embaucher davantage de personnel à temps plein (figure 1). Exactement la moitié des répondants s'attendent à ce que les revenus de leur entreprise augmentent d'au moins 26 %, et plus du quart estiment qu'ils progresseront d'au moins 51 %. Ces deux pourcentages sont supérieurs aux résultats du sondage de 2017.

FIGURE 1

## La plupart des répondants prévoient une augmentation des revenus, des bénéfices, de la marge brute et du nombre d'employés à temps plein

Dans quelle mesure prévoyez-vous que les paramètres clés de votre entreprise indiqués ci-dessous changeront au cours des 12 prochains mois?

■ Total à l'échelle mondiale (n=2 550) ■ Amériques (n=550) ■ Asie-Pacifique (n=550) ■ EMOA (n=1 450)



Remarque : Les chiffres indiquent le pourcentage de répondants ayant mentionné qu'ils prévoyaient une hausse ou une hausse importante.

Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

Les risques qui préoccupent le plus les répondants, en tant que groupe, sont les obstacles au commerce, d'éventuelles cyberattaques et le coût des matières premières (figure 2). Toutefois, seulement 38 % des répondants estiment que le degré d'incertitude dans leur pays d'origine est supérieur à ce qu'il était il y a un an, alors qu'ils étaient 53 % à le penser en 2017. Ce résultat explique pourquoi 58 % des dirigeants ont répondu qu'ils avaient une grande confiance dans leur entreprise pour les deux prochaines années, et 16 % de plus ont mentionné que leur confiance était extrêmement élevée.

« Évidemment, de nombreuses tendances mondiales défavorables sont en jeu à l'heure actuelle, mais malgré tout, les paramètres fondamentaux de nos plus grands clients sont excellents dans l'ensemble », déclare John Bianchini, président-directeur général de Hatch, un conglomérat international de services-conseils et de mise en œuvre de projets. Fondée en 1955, la société installée en Ontario mène aujourd'hui ses activités sur tous les continents, sauf l'Antarctique. Selon M. Bianchini, le soutien que Hatch offre à des sociétés de divers secteurs, comme les mines et l'énergie, en fait un baromètre de l'économie mondiale dans son ensemble. « Chaque gamme de services et chaque région progresse à un très bon rythme. Nous croyons que 2019 sera l'une des meilleures années de l'histoire de notre entreprise. »

Une des raisons qui expliquent pourquoi les répondants ont un si grand sentiment de confiance dans le contexte commercial actuel, c'est que les sociétés privées ont la liberté d'envisager des perspectives à long terme, étant donné qu'elles subissent moins de pressions à court terme de la part des actionnaires, des analystes et d'autres parties prenantes que les sociétés ouvertes. Les sociétés privées ont aussi tendance à être des entreprises plus agiles, capables de s'adapter rapidement aux conditions changeantes du marché.

Cela concorde avec l'expérience de Hatch. « Pour répondre rapidement aux besoins de nos clients, nous disposons de la souplesse et de l'agilité que nous procure notre structure organisationnelle, ajoute-t-il. Ces qualités sont importantes, tout comme de prendre des décisions qui assurent notre succès à long terme. »

## Répercussions sur le commerce

Les résultats de la région Asie-Pacifique se distinguent des autres pour plusieurs raisons. La première grande différence, c'est que les dirigeants de sociétés privées de la région sont nettement plus inquiets des conditions actuelles. En Asie-Pacifique, 44 % des répondants croient que le degré d'incertitude de leur pays d'origine a augmenté au cours de la dernière année (figure 3). De même, les répondants sont plus préoccupés par certains des principaux risques influant sur les perspectives, dont les litiges commerciaux et l'affaiblissement de la demande provenant de l'étranger.

Plus particulièrement, les obstacles au commerce pourraient être néfastes pour certains pays de l'Asie-Pacifique. Pour la plupart, les litiges commerciaux n'ont eu qu'un effet marginal sur les activités, du moins jusqu'à maintenant. Toute aggravation de ces obstacles ou leur réelle entrée en vigueur pourraient mettre à mal d'autres partenaires commerciaux, causant des perturbations qui pourraient se répercuter sur la chaîne d'approvisionnement mondiale. L'incertitude découlant des obstacles au commerce pourrait aussi nuire aux investissements, alors que les sociétés surveillent de plus près le risque de perte de revenus.

Bien sûr, certains pays profiteront des guerres commerciales dont d'autres souffriront. À l'apogée des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, les analystes ont mentionné que la Malaisie, entre autres, pourrait bénéficier à court terme du remplacement des importations de produits comme les circuits intégrés et le gaz naturel liquéfié. Toujours selon les analystes, ces relations ont tendance à entraîner des investissements à long terme, comme le déménagement de la production, si les premiers échanges sont concluants et que les deux parties prennent l'habitude de collaborer<sup>2</sup>.

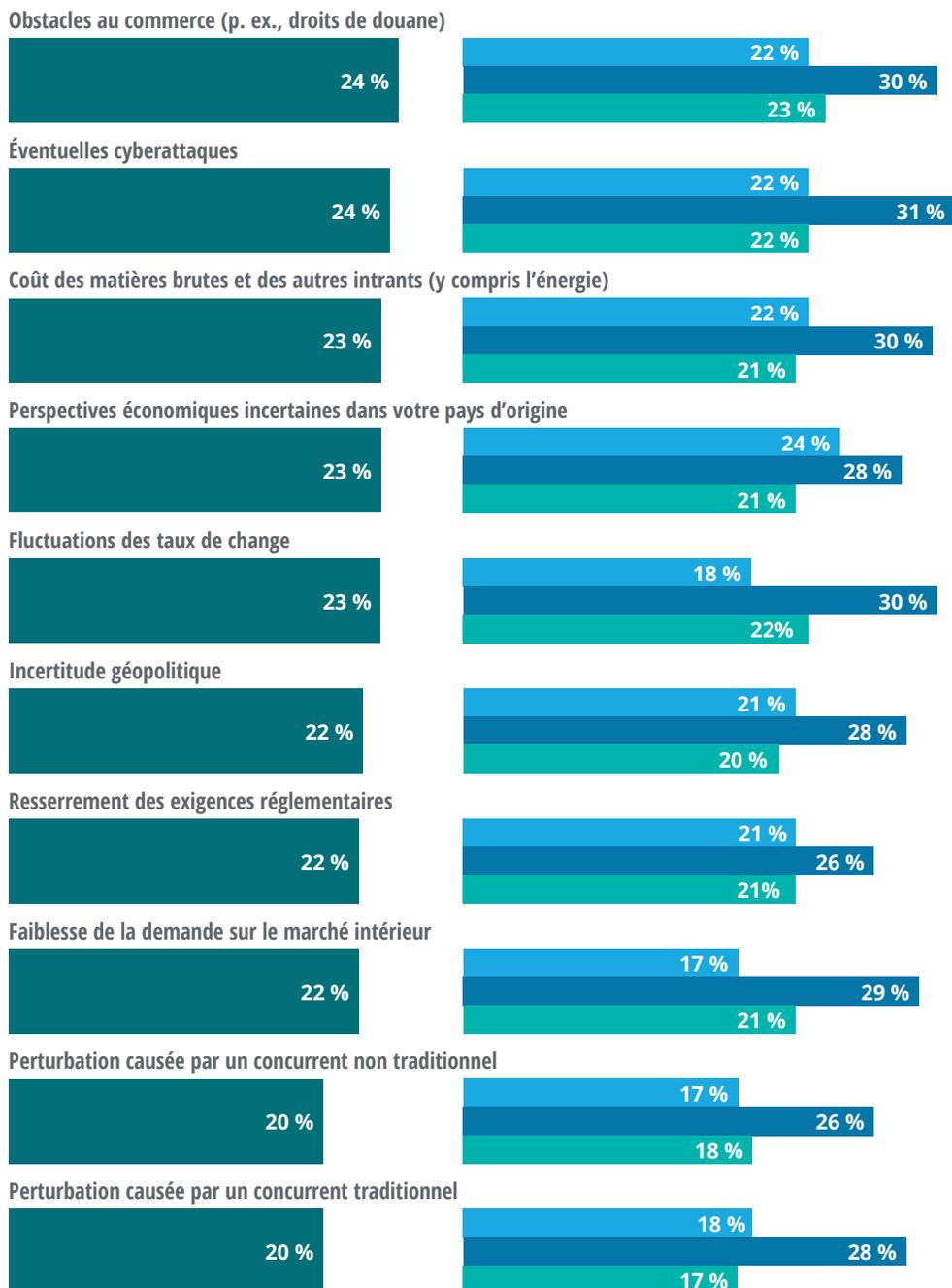
La grande majorité des sociétés privées ayant participé au sondage ont tout intérêt à ce que les frontières restent ouvertes. Selon les réponses obtenues, 74 % d'entre elles tirent plus du quart de leurs revenus annuels de marchés situés à l'extérieur de leur pays d'origine. Ce pourcentage pourrait très bien s'accroître tout au long de 2019, car 15 % des répondants ont mentionné que leur stratégie de croissance repose principalement sur l'accès à des marchés étrangers au cours des 12 prochains mois.

FIGURE 2

## Les répondants sont surtout préoccupés par les obstacles au commerce, les éventuelles cyberattaques et le coût des matières premières

Selon vous, quel degré de risque les éléments suivants présentent-ils pour la croissance de votre entreprise au cours des 12 prochains mois?

■ Total à l'échelle mondiale (n=2 440 à 2 517) ■ Amériques (n=517 à 543) ■ Asie-Pacifique (n=520 à 546)  
■ EMOA (n=1 395 à 1 430)



Remarque : Les chiffres indiquent le pourcentage de répondants ayant mentionné un degré de risque « élevé » ou « très élevé ».

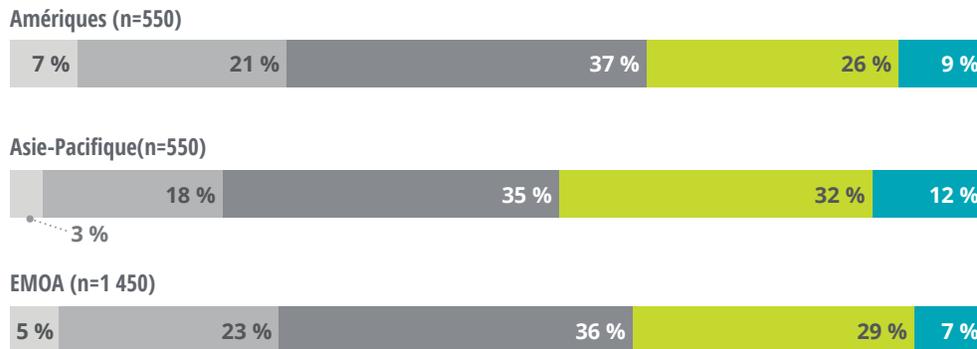
Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

FIGURE 3

## Les répondants de l'Asie-Pacifique sont ceux qui expriment la plus grande incertitude quant aux facteurs ayant une incidence sur le succès de l'entreprise

Comparativement à il y a un an, lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre degré d'incertitude à l'égard des facteurs qui influent sur les perspectives d'affaires dans votre pays d'origine?

- L'incertitude est beaucoup moins élevée qu'il y a un an
- L'incertitude est moins élevée qu'il y a un an
- L'incertitude est à peu près au même niveau
- L'incertitude est plus élevée qu'il y a un an
- L'incertitude est beaucoup plus élevée qu'il y a un an



Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

## Risques liés à la technologie

Les cyberattaques occupent le second rang, tout juste derrière les litiges commerciaux, parmi les risques qui préoccupent le plus les répondants. Des milliards de personnes ont été victimes d'une atteinte à leurs données ou d'une cyberattaque en 2018<sup>3</sup>, et non seulement les sociétés visées ont subi des pertes, mais leur réputation a aussi été compromise. La menace est souvent variable, ce qui accroît la difficulté pour plusieurs entreprises de s'en prémunir. Selon certaines études, les pirates informatiques ont délaissé l'hameçonnage par courriel et les logiciels de rançons pour adopter des tactiques plus raffinées prenant la forme de menaces intégrées à des sites web, des logiciels et des appareils branchés<sup>4</sup>.

Il n'est pas étonnant alors que la cybersécurité soit la priorité des répondants en matière de dépenses technologiques. Ce sont les répondants de l'Asie-Pacifique qui ont exprimé la plus grande inquiétude à l'égard du nombre croissant de cybermenaces et qui sont le plus

déterminés à renforcer leur protection. Parmi les dirigeants de sociétés privées de la région, 43 % ont mentionné que c'est au cyberrenseignement que seront vraisemblablement consacrés leurs investissements technologiques au cours des 12 prochains mois, contre 34 % pour les Amériques et 30 % en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMOA).

Les répondants de l'Asie-Pacifique considèrent aussi que le coût lié à l'adaptation aux progrès technologiques est le risque le plus important pour la croissance de leur entreprise au cours des 12 prochains mois. Dans les Amériques, seulement un cinquième des répondants ont mentionné ce facteur parmi les risques, même si nombre d'entre eux prévoient d'affecter plus de fonds à ce domaine. Dans un autre sondage mené l'an dernier par Deloitte Sociétés privées, 57 % des dirigeants de 500 sociétés technologiques du marché intermédiaire aux États-Unis ont indiqué que leurs dépenses en technologie avaient augmenté par rapport à l'année précédente, 17 % précisant que les dépenses étaient beaucoup plus élevées<sup>5</sup>.

## **AGRISTO : LA COMPRESSION DES COÛTS POUR SURMONTER LES NOUVEAUX OBSTACLES AU COMMERCE**

Si les obstacles au commerce préoccupent autant les répondants, c'est en partie en raison du risque que ces obstacles érodent la compétitivité des prix sur les principaux marchés mondiaux.

Agristo n'en connaît que trop bien les enjeux. Cette entreprise familiale belge exporte ses frites et d'autres produits congelés dérivés de la pomme de terre dans 120 pays. En plus de la grande qualité de ses produits, Agristo table sur des coûts peu élevés pour assurer la compétitivité des prix de ses produits et gagner des parts de marché. Lorsque de nouveaux droits à l'importation sont imposés – comme ce fut le cas en Afrique du Sud, au Brésil et en Colombie au cours des dernières années –, la société peut orienter ses clients vers des transformateurs locaux qui peuvent maintenir de bas prix.

« Il y a tout juste 10 ans, nous pensions tous que nous allions vers un monde où il y aurait plus de libre-échange, mais c'est le contraire qui s'est produit », déclare Filip Wallays, qui partage la direction de la société avec Hannelore Raes. « La pression des transformateurs européens sur notre secteur s'intensifie. Selon nous, les entreprises qui vont rester sont celles qui possèdent la meilleure efficacité opérationnelle. Nous investissons dans la croissance, mais aussi pour réduire nos coûts. »

En 2018, Agristo a ouvert une nouvelle usine à Wielsbeke, en Belgique, qui fonctionne avec seulement 15 employés par quart de travail. L'équipement de l'usine de 200 millions d'euros automatise chacune des étapes du processus transformant des pommes de terre en frites congelées, dont le tri, la coupe et l'emballage. Cet investissement a non seulement augmenté la marge d'exploitation de la société, mais aussi réduit le gaspillage alimentaire. La société a aussi investi dans un logiciel qui facilite l'informatisation du fardeau croissant associé à la documentation exigée par les autorités douanières.

Malgré les nouvelles technologies, la société a toujours autant besoin d'embaucher de nouveaux employés. Agristo a plus que doublé son effectif, qui compte environ 900 employés, au cours des cinq dernières années. La stabilité de la croissance économique et l'accroissement de la population ont alimenté la croissance de la société, tout comme la pénétration des chaînes de restauration rapide dans des parties du monde où les consommateurs découvrent les frites et d'autres produits dérivés de la pomme de terre.

La concurrence est tout de même féroce. Mme Raes estime que le fait d'être une entreprise familiale donne à Agristo un grand avantage sur ses concurrents. Depuis que les pères des deux co-chefs de la direction ont fondé la société, il y a 30 ans, Agristo a toujours travaillé en étroite collaboration avec ses clients du monde entier pour élaborer des produits de spécialité exclusifs et novateurs. Selon Mme Raes, c'est la structure de propriété bien soudée de la société qui lui permet de répondre rapidement aux demandes, son agilité s'étend aussi à d'autres aspects de ses activités.

« Chaque décision – qu'elle soit liée à l'innovation, à la stratégie ou à nos procédés de fabrication – est prise dans un très court laps de temps, affirme Mme Raes. Par ailleurs, nos décisions d'investissement ne sont pas influencées par une quelconque faiblesse à court terme de l'entreprise. Nous sommes libres de nous concentrer sur sa croissance à long terme. »

La capacité de réagir rapidement a récemment permis à Agristo d'accéder au marché mexicain – ironiquement, à cause d'un autre traité de libre-échange. En effet, la renégociation de l'Accord de libre-échange nord-américain en 2018 s'est traduite par l'imposition de droits plus élevés sur les frites congelées produites par des fabricants américains, ce qui a fait monter leur coût. « Nos prix n'étaient pas concurrentiels avant, mais ils le sont devenus », déclare M. Wallays.

# Rester concurrentiel malgré les perturbations

**P**OUR GAGNER un marché, il suffisait avant d'être le premier à y accéder. Des entrepreneurs audacieux obtenaient la reconnaissance de leur marque dès leurs premiers succès, qu'ils transformaient ensuite en une position dominante que la concurrence pouvait mettre des années à réellement menacer.

De nos jours, un avantage concurrentiel s'acquiert plus par la vitesse que par le rang. La technologie et la mondialisation ont permis aux entreprises de changer d'échelle sans s'alourdir. Les actifs corporels cèdent de plus en plus le pas à la propriété intellectuelle en tant que pilier des modèles d'affaires, au point que les actifs incorporels représentent maintenant la plus grande partie de la valeur de l'entreprise type<sup>6</sup>. Ce changement a permis aux sociétés privées de réduire leurs coûts liés à la concurrence et de passer de l'idée à l'exécution beaucoup plus rapidement qu'avant.

Maintenant que les règles du jeu sont les mêmes pour tout le monde, les sociétés privées cherchent à obtenir un avantage concurrentiel en se consacrant à l'innovation et à l'efficacité. Dans notre sondage, les répondants mentionnent que le développement de nouveaux produits et services et l'accroissement de la productivité sont leurs deux principaux avantages (figure 4). À l'échelle régionale, les répondants de l'Asie-Pacifique ont été presque deux fois plus nombreux à indiquer que les nouveaux produits et services leur conféraient un avantage concurrentiel que ceux des Amériques, qui estiment que c'est la hausse de la productivité qui leur procure cet avantage. Pour les répondants de l'EMOA, l'accès à de nouveaux marchés étrangers comme avantage concurrentiel est plus important que pour toutes les autres régions.

Edwin Basuki, directeur général de la société singapourienne SIN Capital Group, déclare que son entreprise a été en mesure d'accroître la productivité de sa principale société de portefeuille, Fullerton Health, un fournisseur de soins de santé en entreprise verticalement intégrée, en affectant des ressources de talent à des

missions très exigeantes et à des occasions d'expansion sur des marchés émergents. « Pour nous, la productivité provient des échanges de connaissances entre des personnes de talent de différentes régions », déclare M. Basuki. Fullerton Health, qui a une présence régionale en Asie-Pacifique, a souvent affecté des professionnels de la santé au travail en provenance de sa filiale australienne – où les normes de l'industrie et la réglementation en santé au travail sont assez bien établies – à ses autres marchés, comme l'Indonésie, pour servir des clients dans des secteurs communs, tels que les mines ou le pétrole et le gaz. « En recourant à notre expertise transfrontalière pour répondre à la demande de services comme les examens médicaux d'embauche et les examens physiques annuels dans ces secteurs lourds, déclare M. Basuki, nous sommes en mesure de profiter de notre présence sur différents marchés. »

## Soutenir l'innovation

Un grand nombre des sociétés privées qui ont participé à notre sondage considèrent que les technologies émergentes sont la clé du maintien de leur avantage ou de l'acquisition d'un atout. Quand nous leur avons demandé sur quoi porteraient principalement leurs initiatives technologiques au cours de la prochaine année, les répondants ont placé le développement de produits en tête, devant les activités, le marketing et les ventes, ainsi que la fabrication (figure 5).

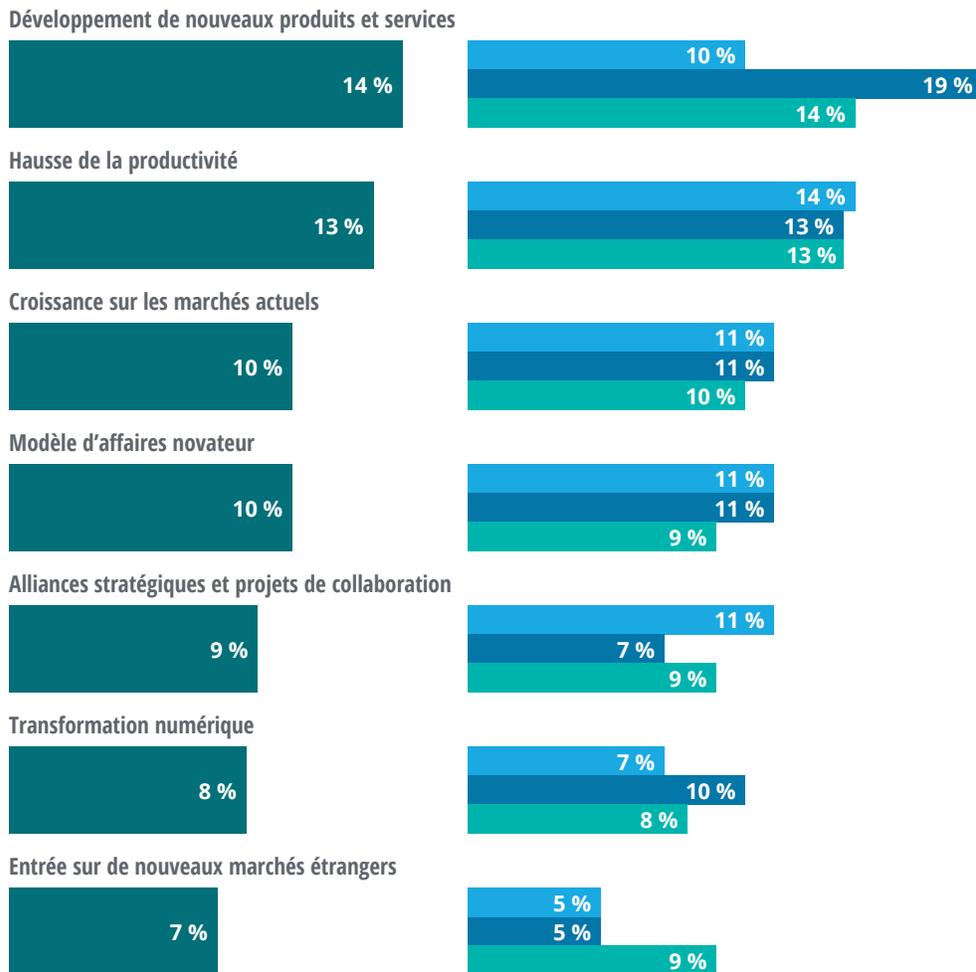
Cette fois encore, l'Asie-Pacifique est au premier rang. Presque toutes les sociétés privées de cette région ont des programmes d'investissement technologique plus ambitieux que celles des autres régions. Des différences se manifestent non seulement dans les domaines sur lesquels portent les initiatives technologiques, mais aussi dans les technologies particulières dans lesquelles les sociétés investissent.

FIGURE 4

## Le développement de nouveaux produits et services et la hausse de la productivité sont considérés comme les plus grands avantages concurrentiels

Selon vous, quel est le plus grand avantage concurrentiel de votre entreprise?

■ Total à l'échelle mondiale (n=2 550) ■ Amériques (n=550) ■ Asie-Pacifique (n=550) ■ EMOA (n=1 450)



Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

Par exemple, les sociétés installées en Asie-Pacifique sont beaucoup plus susceptibles que les autres de mentionner la sécurité de l'information, l'analytique des données et l'Internet des objets comme domaines dans

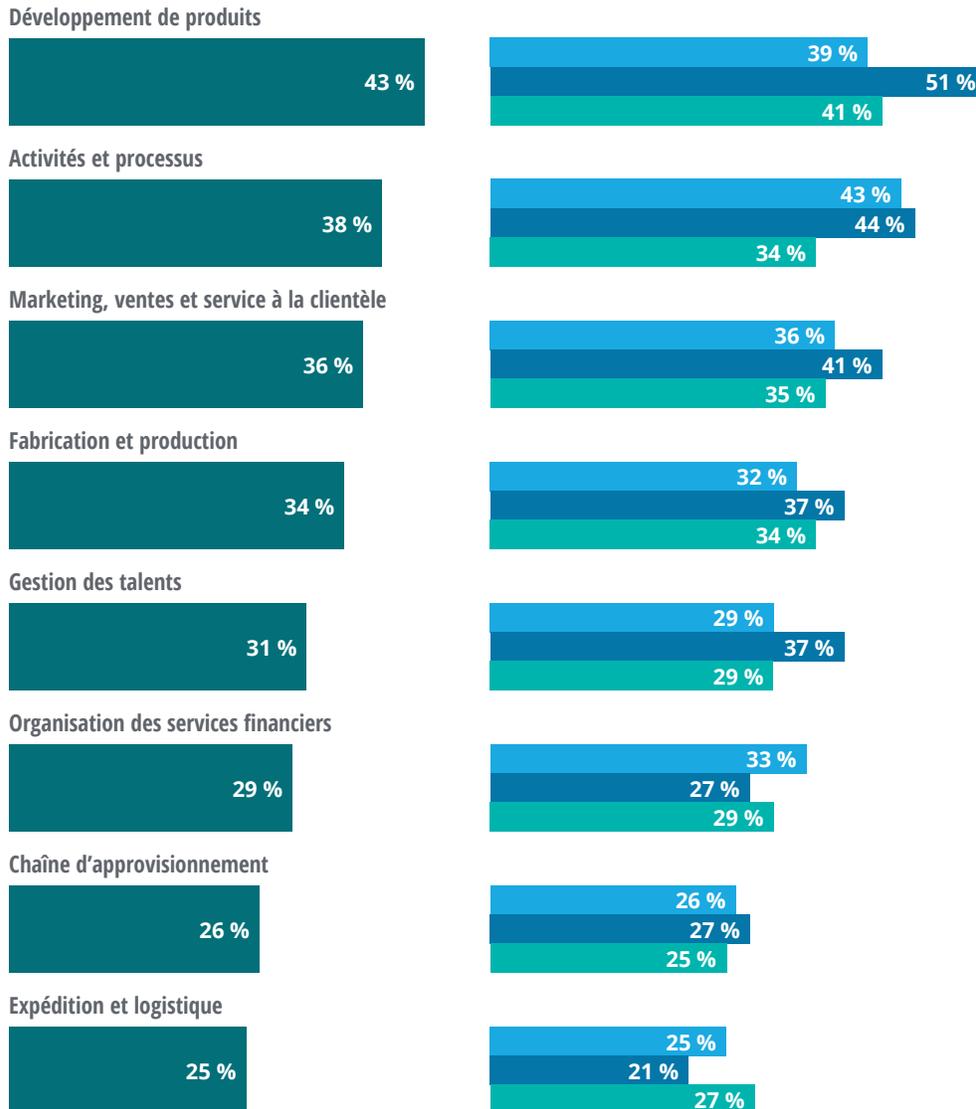
lesquels ils envisagent d'investir au cours des 12 prochains mois. Par contre, en EMOA, les résultats sont tous inférieurs aux moyennes mondiales.

FIGURE 5

## La conception de produits et les activités sont les premières cibles des initiatives technologiques

Quels services ou secteurs de votre entreprise, le cas échéant, sont actuellement visés par des initiatives technologiques? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

■ Total à l'échelle mondiale (n=2 550) ■ Amériques (n=550) ■ Asie-Pacifique (n=550) ■ EMOA (n=1 450)



Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

## Faire face aux perturbations

Les menaces provenant de la concurrence préoccupent évidemment les dirigeants de sociétés privées : la moitié des répondants ont mentionné les perturbations provoquées par un concurrent traditionnel ou non

traditionnel comme un risque tout au moins modéré, et près de un sur cinq, comme un risque élevé. Les répondants de l'Asie-Pacifique semblent particulièrement attentifs à cette menace.

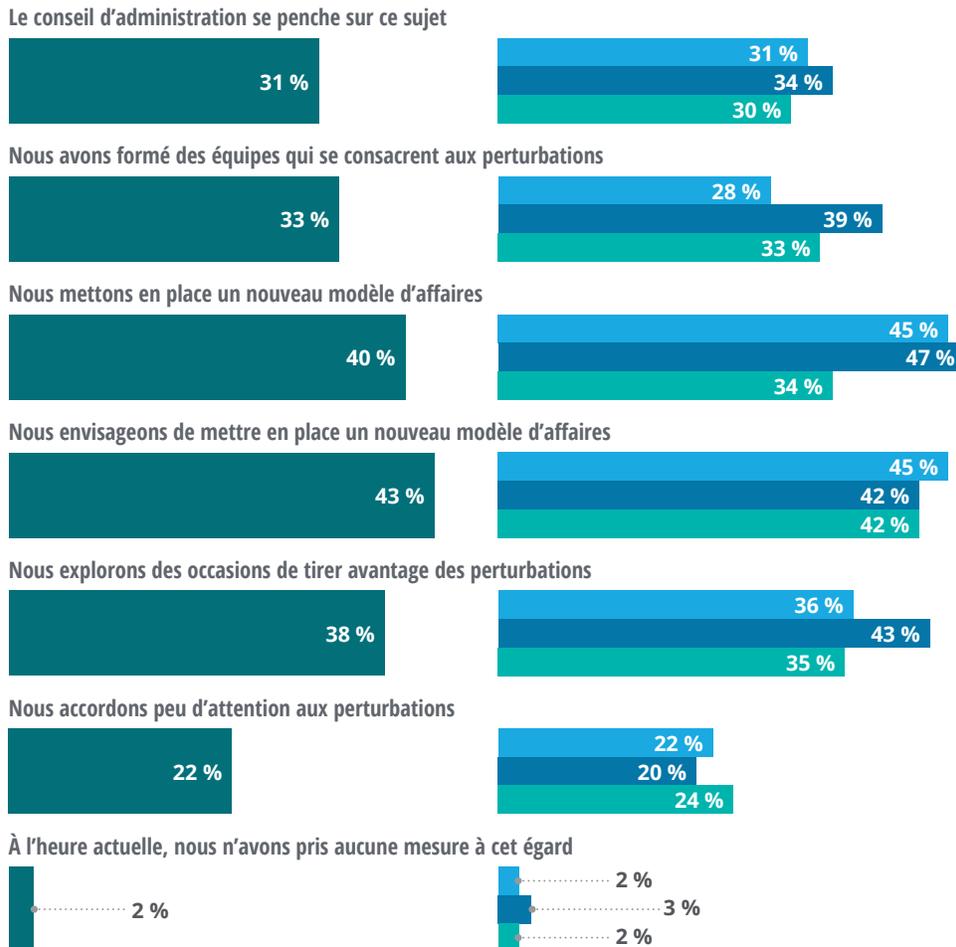
La plupart des dirigeants de sociétés privées ne restent cependant pas à rien faire en attendant les perturbations,

FIGURE 6

## De nombreux répondants envisagent d'adopter un nouveau modèle d'affaires ou sont en train de le faire pour contrer les perturbations causées par la concurrence

Quelles mesures, le cas échéant, votre entreprise prend-elle pour se préparer aux perturbations pressenties? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

■ Total à l'échelle mondiale (n=723) ■ Amériques (n=141) ■ Asie-Pacifique (n=205) ■ EMOA (n=377)



Remarque : Seuls les répondants qui estimaient que leur entreprise risquait de subir des perturbations causées par la concurrence traditionnelle ou non traditionnelle au cours des 12 prochains mois répondaient à la question.  
Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

ils réagissent. Dans les trois régions, les dirigeants interrogés indiquent que leur entreprise prend des mesures pour se préparer en vue des perturbations causées par la concurrence.

L'une des mesures les plus répandues à cet égard consiste à modifier le modèle d'affaires, que les modifications ne restent qu'à l'état de projet ou qu'elles soient réellement mises en œuvre (figure 6).

Bon nombre de sociétés privées cherchent à perturber elles-mêmes le marché. Près de quatre répondants sur dix disent explorer des occasions de tirer avantage des perturbations, et un tiers ont formé des équipes à cette fin. Par contre, plus d'un cinquième des répondants mentionnent que leur entreprise accorde peu d'attention aux perturbations ou qu'ils n'ont pas pris de mesures pour aller au devant d'elles.

## TOPGOLF SE LANCE SUR LES MARCHÉS AVIDES DE DIVERTISSEMENT

Topgolf se spécialise dans l'un des sports les plus difficiles du monde, et la société a eu recours à la technologie et à l'industrie du tourisme pour plaire aux golfeurs de tous les niveaux.

Cette société privée de divertissement répond à la demande d'expériences du secteur hautement concurrentiel du loisir<sup>7</sup> en concluant des partenariats technologiques et en s'assurant de former de nouveaux leaders dans cette période de croissance rapide. Topgolf, dont le siège social se trouve à Dallas, souhaite ouvrir une dizaine d'établissements et créer des milliers de nouveaux emplois chaque année, selon Craig Kessler, chef d'exploitation de la société.

« La demande de divertissements, de boissons et d'aliments de grande qualité et d'occasions de nouer des relations nous rend très optimistes à l'égard de nos perspectives de croissance mondiales », affirme M. Kessler.

Un établissement Topgolf classique comprend un groupe d'espaces climatisés faisant face à un terrain de pratique. Les joueurs frappent des balles munies d'une micropuce pour viser des cibles et marquer des points. Dans des établissements triés sur le volet, la technologie optique exclusive de la société, Toptracer, calcule la distance, la vitesse et l'angle de chaque coup.

Le côté novateur de Topgolf va cependant bien au-delà des quelque 800 millions de balles frappées dans ses installations. En plus de ses grands établissements, comme son fleuron de Las Vegas, la société envisage de prendre de l'expansion avec des installations adaptées aux marchés de petite et moyenne taille<sup>8</sup>. Elle a acquis la plateforme mobile World Golf Tour pour attirer la collectivité mondiale des joueurs en ligne. De plus, Topgolf a conclu un partenariat avec le fabricant de simulateurs Full Swing Golf, qui créera pour elle des simulations des plus grands parcours de golf dans des endroits comme les halls d'hôtel et les installations de sport, et ce, dans le but de rester à l'affût des préférences en matière de divertissement<sup>9</sup>.

« Il est essentiel de rester dynamique, d'innover constamment et de nous remettre en question pour assurer notre avenir », affirme M. Kessler.

Selon M. Kessler, c'est l'importance constante accordée au bien-être de ses quelque 20 000 associés qui explique la réussite de l'expansion de Topgolf sur les marchés classique et virtuel. Toujours selon lui, le perfectionnement en leadership se fait grâce au jumelage d'associés très talentueux avec de hauts dirigeants qui leur transmettent des compétences spécialisées, comme l'analyse de l'état du résultat net, et d'autres plus générales, comme la façon de mener les conversations de mentorat délicates.

« Nous formons notre personnel, ce qui nous donne l'occasion de repérer les éléments qui sont prêts à passer au niveau supérieur, déclare M. Kessler. Nous visitons nos établissements chaque semaine pour souligner les réussites et prendre le temps de mieux connaître chacun des associés. Ce genre d'investissement produit un effet en cascade au sein de l'entreprise, et chacun acquiert le sentiment de faire partie d'une culture. »

M. Basuki de SIN Capital décrit les soins de santé comme un milieu naturel de perturbations. C'est un secteur qui a toujours été caractérisé par des interactions classiques entre les prestataires de soins et les patients, mais qui propose de plus en plus d'options numériques. « Les soins de santé auront toujours besoin d'un côté humain, et nous en sommes très conscients, affirme M. Basuki. Mais l'efficacité de la prestation des soins, la

réduction du temps d'attente et la télémédecine pourraient faire l'objet de perturbations. »

L'intégration de secteurs comme la finance et la vente au détail aux soins de santé en est un exemple. « Il y a une convergence entre les secteurs que l'on avait pas vue venir, alors des nouveaux secteurs investissent des sommes importantes dans les soins de santé, déclare M. Basuki. Mais en réalité, nous aurons toujours besoin de médecins pour le côté humain. »

## Partenariats ou acquisitions

Une approche écosystémique de l'innovation peut donner des résultats positifs pour les sociétés de toute taille<sup>10</sup>. Toutefois, moins de un répondant sur dix mentionne les alliances stratégiques et les projets de collaboration comme principal avantage concurrentiel de leur entreprise. Il semble donc que les sociétés privées devraient collaborer davantage entre elles si elles souhaitent provoquer des perturbations plutôt que les subir.

Les sociétés privées ont de vastes projets de fusions et d'acquisitions pour l'année qui vient. Selon les résultats du sondage, quatre sociétés privées sur dix croient qu'elles

participeront à une acquisition au cours des 12 prochains mois, et 26 % estiment qu'elles étudieront au moins la possibilité d'en faire une.

Une étude mondiale menée en 2018 par le Centre des services aux entreprises familiales de Deloitte portait sur le fait que les sociétés privées veulent conserver ou attirer l'innovation à l'intérieur de leur organisation, plutôt que de conclure des partenariats à l'extérieur de leur écosystème habituel. Selon cette étude, plus de la moitié des entreprises familiales sondées ont mentionné qu'elles ne concluaient jamais, ou rarement, des partenariats avec d'autres entreprises en matière d'innovation, et 63 % ont indiqué que la détention de la propriété intellectuelle était « très » ou « assez » importante pour elles.

### **BOON RAWD : INNOVATION EN MATIÈRE DE FABRICATION DE BOISSONS POUR UNE GRANDE MARQUE**

Un grand nombre de sociétés ayant un nombre restreint d'actionnaires sont des réussites multigénérationnelles. Le sondage mondial sur les sociétés privées de cette année révèle que la majorité des répondants provenaient d'entreprises fondées il y a au moins 20 ans et 15 %, d'entreprises qui existaient depuis au moins 50 ans. Une étude distincte portant sur les entreprises familiales indique qu'en moyenne, les familles conservent le contrôle des principales marques de leur société pendant 60 ans<sup>11</sup>.

La société thaïlandaise Boon Rawd Brewery Co., Ltd. s'y connaît en longévité. De plus, la hausse de la productivité explique en grande partie son succès à long terme. Fondée en 1933<sup>12</sup>, la première brasserie commerciale du pays fabrique la bière Singha et conserve son avantage concurrentiel depuis plusieurs générations. Elle y est parvenue grâce à un équilibre entre des intérêts en apparence divergents : continuellement mettre les activités à niveau et perfectionner un capital humain important tout en offrant toujours le goût et la grande qualité que les clients attendent d'une marque de boissons réputée.

Boon Rawd exporte des bières dans environ 60 pays, ses principaux marchés d'exportation étant les voisins immédiats de la Thaïlande. Pour servir sa clientèle nationale, régionale et mondiale, la société a veillé surtout à intégrer diverses mesures de productivité à ses activités. Par exemple, elle a investi dans un système de fabrication d'avant-garde qui détecte automatiquement les défauts de fonctionnement et enclenche aussitôt les mesures de correction et de redémarrage du système des installations, ce qui réduit les temps d'arrêt. Ses installations de brassage reçoivent aussi des mises à jour automatisées sur les stocks de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, ce qui permet de stabiliser la production et d'accroître l'efficacité des procédés de production.

Les améliorations que la société a apportées au suivi des stocks font figure d'exemples. Boon Rawd a mené à bien un grand projet d'évaluation du niveau des stocks pour mieux planifier les besoins liés à la production, qui préoccupent beaucoup les fabricants de boissons pour qui les niveaux doivent être optimaux. Les distributeurs et les agents de la société ont également bénéficié de ces investissements. Entre 2017 et 2018, les efforts de Boon Rawd ont contribué à réduire les stocks de bière, qui sont passés de 50 à 20 millions de litres, ce qui a mis fin aux prélèvements inutiles sur le fonds de roulement, selon Nutchdhawattana Silpavittayakul, vice-président de Boon Rawd.

De plus, la société a aussi lancé un grand projet de formation de ses employés sur des outils logiciels pour qu'ils sachent effectuer de nouvelles tâches exigeant le traitement de données, ce qui accélérera la prise de décisions.

# Implanter une culture et des valeurs

LA STRUCTURE même des sociétés privées procure aux propriétaires et aux dirigeants une certaine liberté dans le choix de la voie à suivre. Par exemple, les sociétés privées sont souvent plus agiles et peuvent modifier rapidement leur trajectoire en fonction des conditions changeantes du marché. Par ailleurs, les dirigeants de sociétés privées ont aussi la possibilité de se montrer inflexibles en ce qui concerne leur manière de mener leurs activités. Leurs valeurs sont non négociables : quel que soit le contexte extérieur, il est important pour eux que leurs valeurs et leurs principes directeurs soient respectés.

Pour de nombreuses sociétés ayant répondu au sondage, la transparence et la communication ouverte font partie de ces valeurs. Quand nous leur avons demandé comment la haute direction communique la stratégie d'entreprise à l'interne, la grande majorité des sociétés de toutes les régions ont répondu qu'elle n'est pas transmise qu'à la direction, et plus du tiers ont indiqué qu'elles en informaient directement tous les niveaux de l'organisation.

De manière plus générale, l'adoption d'une solide culture constitue un des aspects fondamentaux de l'exploitation d'une entreprise privée. Plus des trois quarts de nos répondants (77 %) considèrent que la culture a une importance stratégique pour le succès de leur entreprise, et plus du tiers (35 %) sont fortement d'accord avec cet énoncé.

## Investir dans la main-d'œuvre

La culture d'une entreprise ne devrait pas changer en fonction des conditions du marché. Les sociétés privées sont connues pour favoriser une culture forte en investissant constamment dans leurs employés, que le contexte soit favorable ou non. Aux États-Unis, par exemple, 82 % des entreprises de taille moyenne, principalement des sociétés privées, ont non seulement survécu à la période de vaches maigres de 2007 à 2010, mais aussi collectivement créé 2,2 millions d'emplois<sup>3</sup>.

Dans le sondage de cette année, les dirigeants de sociétés privées ont mentionné qu'ils prévoyaient d'investir dans leur main-d'œuvre au cours de la prochaine année, et ce, de multiples façons. À un moment où les perspectives économiques sont en quelque sorte remises en question pour la première fois depuis des années, près de la moitié des répondants ont indiqué qu'ils se préparaient à augmenter le nombre de leurs employés à temps plein (figure 1). En revanche, 36 % des répondants prévoient de ne rien changer à leur effectif et seulement 14 % prévoient des réductions.

Étant donné que la main-d'œuvre disponible se fait rare dans la plupart des marchés développés du monde<sup>4</sup>, les sociétés privées voient dans la formation et le perfectionnement le meilleur moyen de retenir les talents dont elles ont besoin. Lorsque nous leur avons demandé l'investissement qu'elles étaient le plus susceptibles de faire dans leurs employés au cours des 12 prochains mois, c'est la formation qui a été mentionnée le plus souvent, suivie de près par l'embauche d'employés à temps plein, le perfectionnement en leadership et le recrutement. Les répondants ont indiqué que leur entreprise prévoit aussi d'élaborer de nouvelles stratégies en matière de talents au cours de la prochaine année, non seulement pour attirer de nouveaux éléments talentueux, mais aussi pour créer et favoriser une main-d'œuvre inclusive.

Selon Agristo, le fabricant belge de produits dérivés de la pomme de terre, ses investissements dans les nouvelles technologies visant à automatiser ses usines exigent une formation pratique continue des ouvriers. Chaque nouvel employé doit travailler sous supervision pendant les trois à six premiers mois pour apprendre à bien repérer les problèmes touchant les procédés de fabrication. « Mais la formation initiale a ses limites, déclare Filip Wallays, co-chef de la direction d'Agristo. On n'apprend réellement à résoudre un problème que lorsqu'on y est confronté ». C'est pourquoi Agristo s'appuie sur la formation au quotidien dans les ateliers et consacre beaucoup d'efforts à satisfaire ses employés pour qu'ils ne partent pas en

emportant leurs connaissances. « Il est très important pour nous que les personnes qui commencent chez Agristo restent chez Agristo », ajoute M. Wallays.

Les dirigeants des sociétés privées sondées se concentrent aussi sur le perfectionnement des futurs leaders. Parmi les répondants, 45 % indiquent que la planification de la relève constitue au moins un risque moyen pour la croissance de leur entreprise au cours des 12 prochains mois, et près de deux sur dix considèrent qu'il s'agit d'un risque élevé ou très élevé.

## Responsabilité sociale

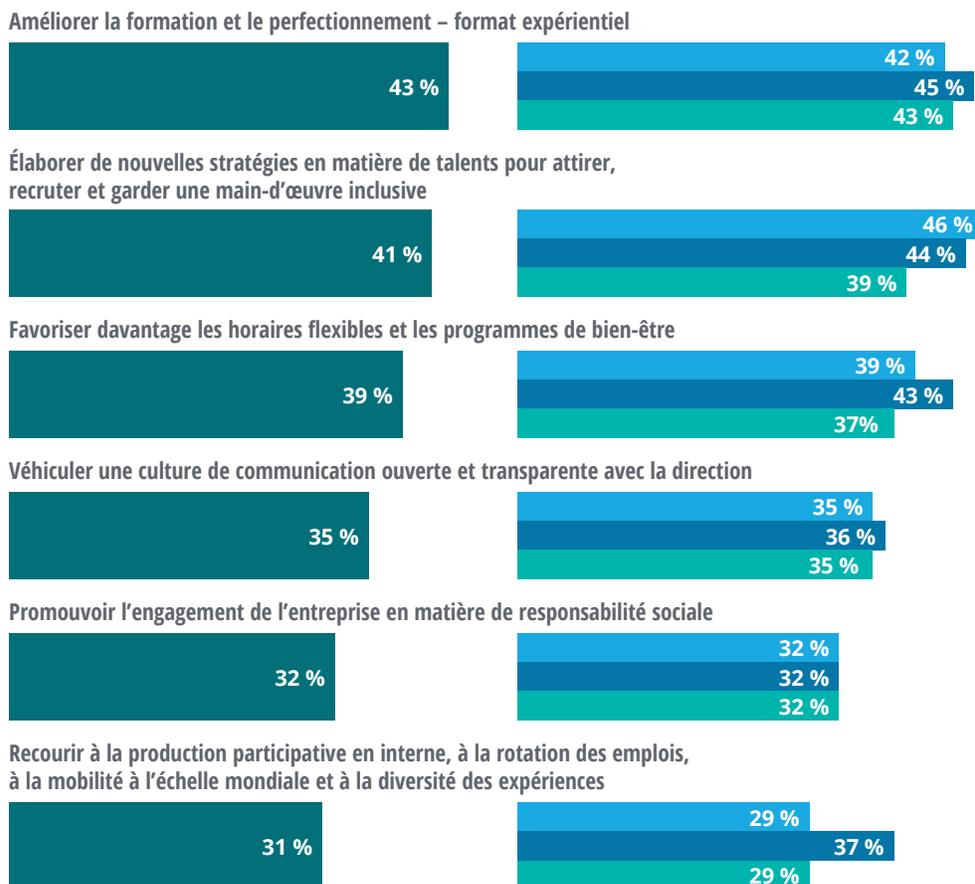
Les sociétés ayant répondu au sondage sont aussi déterminées à exploiter certaines tactiques fréquemment utilisées par les employeurs privés, comme les horaires de travail flexibles, les programmes de bien-être, l'accès à des postes de direction et la participation à des projets sociaux (figure 7).

FIGURE 7

### Les sociétés privées utilisent diverses stratégies pour attirer et garder les travailleurs

Laquelle des stratégies suivantes, le cas échéant, votre entreprise a-t-elle adoptée pour attirer et garder les travailleurs? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

■ Total à l'échelle mondiale (n=2 550) ■ Amériques (n=550) ■ Asie-Pacifique (n=550) ■ EMOA (n=1 450)



Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

La responsabilité sociale croît en importance dans les stratégies d'affaires intégrées. Selon les résultats d'un autre sondage mené par Deloitte en 2018 auprès de 350 dirigeants d'entreprises du monde entier, la majorité des répondants consacrent de 1 % à 5 % de leurs revenus à des programmes ayant une portée sociale, et les deux tiers indiquent qu'ils ont accru leur budget pour ce type de programmes au cours des deux dernières années<sup>15</sup>.

Selon notre sondage, la notion de responsabilité sociale suscite l'intérêt de la plupart des sociétés privées des trois régions, les deux tiers d'entre elles estimant qu'il s'agit d'une priorité élevée, voire principale, pour leur entreprise, ce qui se reflète dans leur stratégie d'affaires et dans l'image de marque pour les employés et les clients (figure 8). Ceci étant, un assez bon nombre d'entre elles (29 %) mentionnent qu'un programme de responsabilité sociale a été mis en place, mais qu'il n'est pas bien conçu ni utilisé.

## Projets de PAPE

Au cours de la prochaine année, il sera intéressant de voir si la capacité des sociétés privées à conserver leur culture sera mise à l'épreuve, en raison non seulement des attentes généralement élevées entourant les regroupements d'entreprises, mais aussi du fait qu'un grand nombre de répondants estiment que leur entreprise prendra au moins en considération la possibilité de procéder à un premier appel public à l'épargne au cours de l'année qui vient.

Parmi les répondants, 32 % indiquent que leur entreprise est en voie de devenir une société ouverte au cours des 12 prochains mois, un pourcentage identique pour les trois régions. Il faut cependant mentionner que ces déclarations vont à l'encontre des récentes tendances mondiales. En effet, en 2018, il n'y a eu que 1 448 PAPE à l'échelle mondiale, soit 17 % de moins qu'en 2017<sup>16</sup>. Aux États-Unis, le nombre de sociétés ouvertes a diminué de moitié depuis le milieu des années 90<sup>17</sup>.

FIGURE 8

### La responsabilité sociale a une grande importance pour les sociétés privées

Veuillez sélectionner l'énoncé qui décrit le mieux les programmes de responsabilité sociale de votre entreprise.

■ Total à l'échelle mondiale (n=2 550) ■ Amériques (n=550) ■ Asie-Pacifique (n=550) ■ EMOA (n=1 450)

La responsabilité sociale est une de nos principales priorités, comme en témoigne notre stratégie d'entreprise



La responsabilité sociale fait partie de nos priorités comme moteur de l'image de marque pour les employés et les clients



Nous avons des programmes de responsabilité sociale, mais ils ne sont pas bien conçus ou peu de fonds y sont consacrés



Nous n'accordons pas beaucoup d'importance à la responsabilité sociale



Source : Sondage mondial 2019 de Deloitte Sociétés privées auprès des dirigeants du secteur privé.

## **HATCH : UNE TRANSFORMATION QUI N'AFPECTE PAS LA VALEUR**

Il y a trois ans, la société torontoise Hatch s'est retrouvée à la croisée des chemins, par suite de changements catastrophiques du marché ayant touché sa clientèle. Le cabinet, qui fournit des services-conseils professionnels aux secteurs des infrastructures, de l'exploitation minière et de l'énergie à l'échelle mondiale, a vu les sociétés qu'elle aide être touchées par des tendances de fond comme les changements climatiques, le développement durable, le militantisme, la réduction de la disponibilité des capitaux et, surtout, les perturbations technologiques.

Sous la conduite de John Bianchini, son président-directeur général, Hatch a réalisé la plus vaste transformation organisationnelle depuis la fondation de l'entreprise, il y a de cela 65 ans. Chacun de ses secteurs d'activité a été réorienté pour aider les clients à résoudre leurs pressants problèmes multidisciplinaires. Par exemple, les projets de services-conseils en infrastructures de Hatch ont été regroupés sous trois plates-formes de croissance : Solutions urbaines, Transport et logistique et Eau et environnement naturel.

La société a en outre lancé Hatch Digital, une nouvelle unité d'affaires fondée sur l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine. « En combinant ces nouvelles solutions technologiques à nos connaissances techniques et commerciales approfondies, nous pouvons aider nos clients à prendre de meilleures décisions d'affaires, affirme M. Bianchini. Cela nous permet aussi de réinventer notre manière d'aider nos clients, de la conception à l'ingénierie ainsi que tout au long du processus d'approvisionnement et de construction. »

M. Bianchini donne l'exemple de la mise en œuvre d'un projet numérique qu'il mène pour une nouvelle mine de potasse qu'un de ses clients met en valeur. Hatch emploie des outils de modélisation spatiale 3D pour analyser le potentiel de la mine; la société combine les résultats de la modélisation à son expertise en affectation des coûts, en analyse de l'empreinte environnementale et en maintenance. Elle transmet ensuite ce modèle numérique aux concepteurs du projet et à d'autres fournisseurs de matériel. « S'ils ont besoin de modifier des spécifications, ils n'ont qu'à utiliser le jumeau numérique pour exécuter une simulation avant de réellement procéder au changement sur place », déclare M. Bianchini.

Selon lui, la structure de propriété de l'entreprise – entreprise autonome appartenant aux employés – lui a permis de répondre rapidement aux besoins changeants de ses clients. « Nous n'aurions pas pu effectuer cette immense transformation si nous n'avions pas été une société privée, ajoute-t-il. Nous y sommes arrivés grâce à notre structure de propriété. La société est la propriété des gens qui y travaillent chaque jour. Ils sont en contact étroit avec nos clients. Ils sont à leur écoute et nous rapportent directement leurs commentaires. Et nous y réagissons. C'est l'un de nos grands avantages concurrentiels. »

La transformation de Hatch a été spectaculaire, mais la société a jalousement protégé les valeurs et la culture qui lui ont permis de recevoir de nombreux prix en tant qu'employeur de choix. Ces valeurs sont intégrées au « manifeste » de l'entreprise. Selon M. Bianchini, cette expression est considérée par certains comme dépassée, mais il s'agit d'un document important pour la motivation et le sentiment d'appartenance de plus de 9 000 employés à l'échelle mondiale. Parmi les principes qui y sont énoncés, on trouve l'établissement de relations à long terme avec les clients, la création d'idées géniales, la collaboration et la connectivité, et la responsabilisation des employés. Ces valeurs ne sont pas mises de l'avant seulement au moment de l'intégration des nouveaux employés. En effet, une fois l'an, Hatch tient une journée consacrée au manifeste dans le cadre de son assemblée annuelle mondiale, pendant laquelle les activités sont stoppées pendant une demi-journée et les employés de tous les bureaux du monde se réunissent virtuellement pour passer en revue les principes du manifeste et les appliquer aux projets en cours.

La société a tout de même modifié une partie du contenu du manifeste au cours de sa transformation pour le moderniser. « Notre fondateur, Gerry Hatch, dirait qu'en tant qu'entreprise, nous combinons notre connaissance de l'ingénierie et des affaires pour créer de la valeur pour nos clients, déclare M. Bianchini. Cette vision est encore au cœur de nos activités, mais nous agissons maintenant pour apporter des changements positifs dans le monde et dans les collectivités où nous menons nos activités. C'est réellement ce que "créer de la valeur" signifie de nos jours. »

# Conclusion

**F**AIRE PREUVE D'AGILITÉ DEVANT L'ÉVOLUTION des marchés. Cet énoncé décrit parfaitement comment se visualisent les sociétés privées en cette période de changements rapides et d'intense concurrence. Ces sociétés ont mentionné qu'elles sont attaquées sur tous les fronts, mais aussi qu'elles gèrent efficacement l'équilibre entre l'exploration de nouvelles occasions et l'exploitation de leurs avantages concurrentiels intrinsèques et sagement cultivés.

Malgré cela, les dirigeants qui connaissent le succès savent non seulement à quoi leur entreprise excelle, mais aussi dans quels domaines elle a besoin d'aide. Comme en 2017, les résultats du sondage de cette année révèlent plusieurs domaines dans lesquels les sociétés privées n'investissent peut-être pas assez. Pendant l'année, les propriétaires et les dirigeants de sociétés privées auraient intérêt à se poser les questions suivantes :

- Quels changements devrions-nous envisager d'apporter à notre modèle d'affaires en réponse aux perturbations concurrentielles sur nos marchés établis?
- Devrions-nous envisager une réorganisation en vue des perturbations concurrentielles à venir?
- Consacrons-nous suffisamment d'efforts, en tant qu'entreprise, à perfectionner les futurs dirigeants et à attirer les talents nécessaires?
- Quel rôle joue la technologie dans nos processus d'innovation? Devrions-nous saisir d'autres occasions dans ce domaine?
- Quels processus avons-nous mis en place pour prioriser nos dépenses technologiques et évaluer notre réussite ou une occasion potentielle?
- Quelles valeurs nous définissent en tant qu'entreprise citoyenne? Sont-elles bien comprises à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation?
- Arrivons-nous à communiquer efficacement notre stratégie et nos valeurs à tous les niveaux de l'organisation?
- Nos initiatives en matière de responsabilité sociale sont-elles correctement conçues et financées?
- Dans quelles capacités investissons-nous pour tirer profit des nouveaux marchés mondiaux, que ce soit au moyen d'acquisitions ou de la croissance interne?

## Notes de fin

1. Fonds monétaire international, *Perspectives de l'économie mondiale : Une expansion mondiale en perte de vitesse*, janvier 2019.
2. *Financial Times*, « Malaysia best placed to benefit from China-US trade war: Nomura », 20 novembre 2018.
3. Mike Snider, « Your data was probably stolen in cyberattack in 2018 – and you should care », *USA Today*, 28 décembre 2018.
4. Amy B. Wang, « 'I'm in your baby's room': Hacker took over a baby monitor and broadcast threats, parents say », *Seattle Times*, 20 décembre 2018; Jack Corrigan, « Supply chain attacks spiked 78 percent in 2018, cyber researchers found », Nextgov, 20 février 2019.
5. Deloitte, « Technology in the mid-market: Embracing disruption », 2018.
6. Ocean Tomo, « Annual study of intangible asset market value from Ocean Tomo, LLC », 4 mars 2015.
7. Brian Schultz, « Not just millennials: Consumers want experiences, not things », AdAge, 18 août 2015.
8. Jonathan Maze, « Topgolf is trying smaller locations », *Restaurant Business*, 12 mars 2019.
9. Full Swing, « Topgolf to install full swing simulators in Atlantic City's new ocean resort casino », 1<sup>er</sup> août 2018.
10. Nathan Furr et Andrew Shipilov, « Building the right ecosystem for innovation », *MIT Sloan Management Review*, 15 mai 2018.
11. Thomas Markus Zellweger, Robert S. Nason et Mattias Nordqvist, « From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation », *Family Business Review*, vol. 25, n° 2 (2012), p. 136 à 155, DOI : 10.1177/0894486511423531.
12. Singha Beer, « Boon Rawd Brewery history », consulté le 25 mars 2019.
13. *The Economist*, « The mighty middle: Medium-sized firms are the unsung heroes of America's economy », 20 octobre 2012.
14. Howard Schneider et Ann Saphir, « US Fed faces new challenge: A world without labor 'slack' », Reuters, 30 avril 2018.
15. Deloitte et Forbes Insights, *Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty*, Deloitte Insights, 2019.
16. Baker McKenzie, « Cross-border IPOs hit four-year high; late megadeals rescue 2018 », 6 décembre 2018.
17. *The Economist*, « Why the decline in the number of listed American firms matters », 22 avril 2017.

## À propos des auteurs

**JASON DOWNING** est vice-président de Deloitte LLP et leader de Deloitte Sociétés privées aux États-Unis. À ce titre, il est responsable de l'orientation stratégique de Deloitte Sociétés privées aux États-Unis et de la prestation de toute la gamme de services de Deloitte aux sociétés privées, y compris les entreprises à capital fermé, les entreprises familiales ainsi que les investisseurs en capital-investissement et leurs sociétés de portefeuille. M. Downing est membre de l'American Institute of Certified Public Accountants et de la Texas Society of Certified Public Accountants.

**MIKE HORNE** est leader de Deloitte Sociétés privées en Asie-Pacifique et membre du conseil de Deloitte Nouvelle-Zélande. Il est responsable de fournir des conseils stratégiques, des services-conseils d'affaires et des services de gouvernance aux sociétés privées. M. Horne a obtenu un baccalauréat en commerce et en droit de l'université d'Otago. Il est membre de l'Ordre des comptables agréés de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande et membre agréé de l'Institut des administrateurs de la Nouvelle-Zélande.

**KIRSTY NEWMAN** est associée directrice de Deloitte Sociétés privées au Royaume-Uni et leader mondiale de la Fiscalité de Deloitte Sociétés privées. Elle fournit des conseils aux sociétés privées, aux propriétaires et aux dirigeants (sociétés de capital-investissement, entreprises familiales réputées) sur des points de transition de leur cycle d'affaires, comme une fusion ou une acquisition, l'expansion internationale et le refinancement. Mme Newman est membre de l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales et du Chartered Institute of Tax.

## Remerciements

Nous tenons à remercier tous les participants et toutes les personnes interrogées d'avoir pris le temps de répondre au sondage et de nous avoir fait part de leurs opinions en vue de la rédaction du présent rapport, *Perspectives mondiales pour les sociétés privées – Faire preuve d'agilité devant l'évolution des marchés*.

## À propos de Deloitte Sociétés privées

En collaboration avec un réseau mondial de cabinets membres, Deloitte Sociétés privées offre une vaste gamme de services professionnels adaptés aux besoins propres aux sociétés privées du monde entier. Ses clients comprennent les entreprises familiales, les bureaux de gestion de patrimoine et les particuliers ayant un avoir net élevé; les entreprises privées; les investisseurs en capital-investissement et leurs sociétés de portefeuille; et les sociétés financées par du capital de risque. Pour en savoir plus, consultez le site [www.deloitte.com/global](http://www.deloitte.com/global).

## Personnes-ressources

### **Carl Allegretti**

Leader mondial  
de Deloitte Sociétés privées  
Deloitte LLP  
+1 312 486 9809  
callegretti@deloitte.com

### **Mennolt Beelen**

Leader adjoint mondial  
de Deloitte Sociétés privées  
Deloitte Pays-Bas  
+31882880731  
mbeelen@deloitte.nl

### **Jason Downing**

Vice-président et leader  
de Deloitte Sociétés privées aux  
États-Unis Deloitte LLP  
+1 214 840 1360  
jdowning@deloitte.com

### **Mike Horne**

Leader de Deloitte Sociétés privées  
en Asie-Pacifique  
Deloitte LLP  
+64 34748647  
mhorne@deloitte.co.nz

### **Robert Rosone**

Leader mondial, Marque et marketing,  
Directeur général  
Deloitte LLP  
+1 973 602 4370  
rrosone@deloitte.com

### **Kirsty Newman**

Associée directrice de Deloitte Sociétés  
privées au Royaume-Uni  
Leader mondiale de la Fiscalité de  
Deloitte Sociétés privées  
Deloitte LLP  
+44 20 7007 3682  
knewman@deloitte.co.uk

### **Michael Runia**

Associé directeur national de  
Deloitte Sociétés privées au Canada  
+ 1 613 751 6693  
mrunia@deloitte.ca

### **Janet Hastie**

Leader, Marketing, Deloitte Sociétés  
privées aux États-Unis  
Directrice principale du marketing  
Deloitte Services LP  
+1 702 893 3119  
jhastie@deloitte.com



## **Collaborateurs de Deloitte Insights**

**Rédaction :** Junko Kaji, Preetha Devan et Rupesh Bhat

**Infographie :** Emily Moreano et Rajesh Venkataraju

**Promotion :** Hannah Rapp

**Couverture :** Dongyun Lee

### **À propos de Deloitte Insights**

Deloitte Insights publie des articles, des rapports et des périodiques exclusifs contenant des renseignements à l'intention des entreprises, du secteur public et des ONG. Notre objectif est de puiser dans les recherches et dans l'expérience de l'ensemble de notre organisation de services professionnels, ainsi que d'auteurs des universités et du milieu des affaires, pour faire avancer le dialogue sur un large spectre de sujets d'intérêt pour les dirigeants et les chefs de gouvernement.

Deloitte Insights est une marque d'éditeur de Deloitte Development LLC.

### **À propos de cette publication**

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées ne fournissent aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit, de la fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni aucun de ses cabinets membres ou leurs sociétés affiliées respectives, ne pourront être tenus responsables à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

### **À propos de Deloitte**

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTLL et chacun de ses cabinets membres constituent des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir [www.deloitte.com/apropos](http://www.deloitte.com/apropos).



# Deloitte.

**deloittesocietesprivees.ca**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.19-6335H