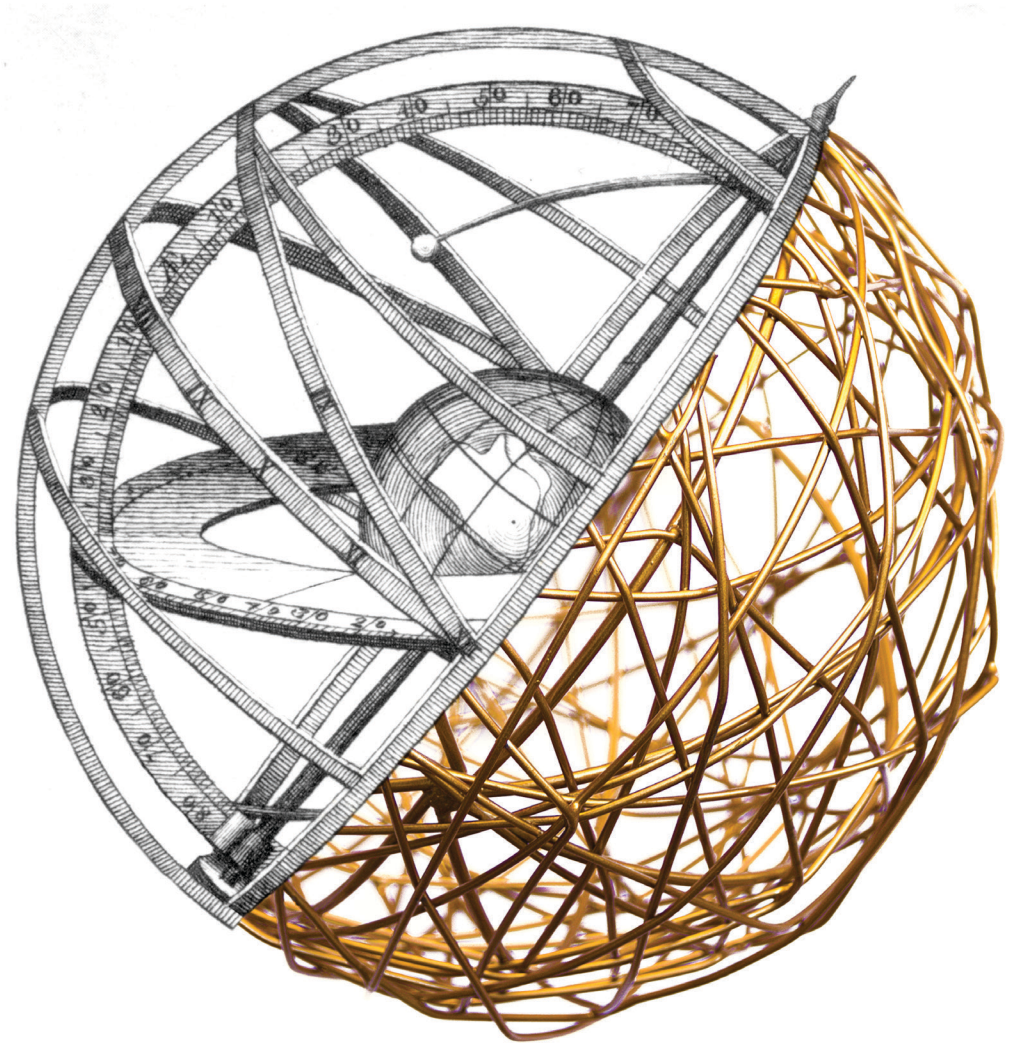
Deloitte.



Enjeux et occasions pour les sociétés privées

Considérations à l'échelle mondiale pour 2019

Deloitte Sociétés privées

Table des matières

Mark Whitmore

Mennolt Beelen

Beaucoup de gens voient les perturbations comme une chose à éviter. Les synonymes de ce mot (troubles, interruptions, distractions, interférences) ont tous une connotation négative. Toutefois, dans le contexte concurrentiel actuel, les perturbations peuvent être réellement positives; il s'agit de les accepter et de tirer parti des occasions qu'elles créent.

Partout dans le monde, bon nombre de sociétés privées ont à composer avec cette réalité. Elles reconnaissent que le marché est plus complexe et évolue plus rapidement qu'il y a 10 ou 20 ans. Ces perturbations ne se font pas seulement sentir sur le plan de la technologie, des talents ou de l'évolution des comportements et des attentes des consommateurs, mais aussi dans les interactions entre ces trois facteurs. Les sociétés vraiment innovatrices sont proactives et font jouer de concert ces facteurs afin de transformer leur modèle d'affaires, de s'adapter rapidement pour profiter de nouvelles occasions et de gérer les ressources plus efficacement.

Nous avons entrepris la rédaction de ce rapport dans le but d'offrir une perspective pour les sociétés privées, en nous appuyant sur l'expérience de quelque 24 spécialistes de Deloitte partout dans le monde. Nous avons cherché à découvrir pour les sociétés privées des occasions de remporter du succès dans le contexte actuel et d'être le moteur des perturbations plutôt que de les subir. Nous avons constaté que les occasions qui se présentent aux sociétés privées sont réparties en trois catégories principales.

La première est l'utilisation de la technologie pour devenir plus avisée. Évidemment, cette catégorie prend un sens différent pour chaque société. Certaines sont en bonne position pour utiliser des outils d'analytique avancée afin de mieux comprendre les clients, les marchés et les tendances. D'autres peuvent avoir recours à des appareils branchés sur l'Internet des objets afin d'obtenir de nouvelles connaissances. Ou encore, d'autres peuvent transformer les interactions des clients au moyen de l'intelligence artificielle.

La deuxième catégorie d'occasions est l'autoamélioration rigoureuse en matière d'infrastructure de soutien. La technologie intervient également dans cette catégorie, avec des innovations comme l'automatisation des

processus robotisés qui peut non seulement prendre en charge des tâches administratives, mais qui permet aussi de remodeler d'importantes parties des fonctions d'affaires comme les finances. Les sociétés peuvent également accroître leur vigilance en ce qui a trait aux cyberrisques et à la cybersécurité, et favoriser un changement de culture en faveur d'une conformité accentuée. L'occasion de s'améliorer constamment s'étend également à la gestion des effectifs de nouveaux modèles de gestion des talents fournissant plus de flexibilité et permettant d'accéder aux compétences recherchées.

Finalement, bon nombre des occasions dont il est question ici se présentent parce que les sociétés ont gardé à l'esprit une vue d'ensemble. Que les sociétés élargissent leurs horizons pour accéder à de nouveaux marchés mondiaux, qu'elles concluent de nouveaux partenariats par l'entremise d'acquisitions ou de coentreprises, ou qu'elles adoptent des meilleures pratiques de gouvernance afin de profiter des avantages que procurent des perspectives diversifiées et indépendantes, leur réussite dépend de leur capacité à prendre du recul par rapport aux activités quotidiennes et à réfléchir stratégiquement au contexte concurrentiel futur, pas seulement celui de l'an prochain, mais celui qui prévaudra dans cinq ou dix ans.

Dans les articles qui suivent, nous cernons comment ces trois catégories d'occasions aident les sociétés privées à perturber positivement l'ordre établi pour de nombreux aspects de l'entreprise. Nous signalons également les améliorations potentielles que les sociétés pourraient apporter. Ne jamais cesser d'apprendre. C'est ce que nous nous répétons chaque jour, et les sociétés privées que nous soutenons partout dans le monde nous démontrent que ce refrain est aussi universel que leur désir de réussir.

Mark Whitmore
Leader mondial
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Canada

Mennolt Beelen
Coleader mondial
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Pays-Bas

Les perturbations

Voici Otto, le transporteur de matières à charge lourde.

L'engin sur roues, qui ressemble à un énorme scanneur informatique flottant, peut transporter jusqu'à 3 300 livres dans un entrepôt sans incident. Il assimile son environnement et apprend, de sorte que si quelqu'un met sur son chemin un nouvel obstacle, il l'intègre dans sa programmation. Otto reçoit des commandes, rend compte de son état d'avancement et avise les opérateurs humains des problèmes en temps réel. Il a révolutionné la logistique et la gestion des entrepôts en seulement dix ans. La société privée Clearpath Robotics, le fabricant d'Otto, a été fondée en 2009 par quatre diplômés de l'Université de Waterloo[1].

« De bien des façons, Otto est la manifestation de la croissance exponentielle des technologies et des perturbations qu'elles causent dans chaque secteur de l'économie, déclare Terry Stuart, chef de l'innovation chez Deloitte Canada. Alors qu'auparavant, nous aurions parlé de l'innovation provoquée par l'automatisation des processus robotisés, l'intelligence artificielle ou l'Internet des objets, nous parlons maintenant des trois comme d'un seul et unique facteur. C'est la superposition de toutes ces technologies qui accélère le rythme du changement, et c'est ce qui rend cette période si excitante, mais aussi un peu effrayante. »

Dans ce contexte, la technologie n'est pas la seule force perturbatrice pour les entreprises, mais elle est présente dans chacune d'elles. La mondialisation accrue découle au moins en partie de l'échange transfrontalier libre des informations que permet l'internet. La numérisation bouscule les modèles de gestion des talents dans des secteurs entiers, bouleversant de nombreux travailleurs et forçant les entreprises à trouver des remplaçants dotés de nouvelles compétences. La transparence accrue soutenue par la technologie exerce une pression à la baisse sur les prix en donnant aux consommateurs et aux entreprises les moyens de comparer avant d'acheter et de forcer les concessions. Les médias sociaux ont favorisé une plus grande responsabilité sociale d'entreprise. Et ainsi de suite.

Le pouvoir de l'adaptation

Les sociétés qui obtiennent du succès dans ce contexte reconnaissent non seulement que ces forces s'entrechoquent, mais s'adaptent aussi au contexte d'affaires émergent. « Dans l'économie actuelle, les sociétés qui sont agiles et peuvent s'adapter triompheront au bout du compte », indique M. Stuart.

« Vous verrez les plus petites sociétés tirer incontestablement parti d'un éventail élargi de séances de remue-méninges perturbatrices. »

Terry Stuart
Chef de l'innovation
Deloitte Canada

L'adaptation peut être très payante. Slack, l'application de messagerie d'équipe qui remporte un vif succès, était d'abord un jeu vidéo[2]. Pinterest était une plate-forme permettant aux gens de naviguer et de faire des achats sur les sites de leurs détaillants favoris avant de devenir une application d'affinités hébergeant les collections d'idées et d'objets favoris des gens[3]. L'entreprise Starbucks telle que nous la connaissons aujourd'hui n'existerait pas si elle n'avait pas choisi de se concentrer sur l'ouverture de cafés plutôt que sur la vente de machines à expresso et de grains de café[4].

Il y a également le cas de l'entreprise chinoise Pinduoduo. Le fondateur de la société, Colin Huang, un entrepreneur chinois qui a commencé sa carrière dans la Silicon Valley, a travaillé sur des algorithmes de recherche anticipée pour le commerce électronique, puis est retourné dans son pays natal pour y démarrer sa propre entreprise[5]. Sa première société était axée sur la vente d'appareils mobiles et de produits électroniques aux consommateurs, mais M. Huang a pris conscience qu'elle ne se distinguait pas assez des autres sites de commerce électronique. Finalement, il s'est rendu compte qu'il pouvait regrouper le commerce électronique et le réseautage social en vue de créer une application de magasinage qui offre des rabais aux utilisateurs sur leurs achats lorsque leurs amis se joignent à eux. Pinduoduo a été fondée en 2015 et a comptabilisé des ventes de marchandises de plus de 100 millions de RMB seulement deux ans plus tard[6]. La société a fait un appel public à l'épargne en juillet 2018, mobilisant 1,6 G$[7].

« Pinduoduo a surfé sur cette vague puisqu'elle pouvait utiliser la technologie pour profiter du ralentissement économique en Chine et de la tendance des consommateurs à réduire leurs dépenses, explique Roger Chung, un chercheur du secteur Technologies, médias et télécommunications de Deloitte à Shanghai. Il s'agit d'un exemple probant de la façon dont les sociétés privées peuvent rapidement tirer parti des forces perturbatrices pour dépasser la concurrence en un rien de temps. »
Beaucoup de sociétés privées ont intrinsèquement avantage à revoir leur modèle d'affaires, selon M. Stuart. Comme groupe, elles tendent à avoir des organisations simplifiées avec une bureaucratie réduite et un accès direct à la direction. De plus, leurs anciens systèmes informatiques et autres infrastructures pèsent moins dans la balance, et entraînent donc moins de coûts irrécupérables et moins de problèmes d'intégration qui pourraient freiner les nouvelles idées. Elles peuvent également maintenir une perspective à long terme, car leurs actionnaires n'exercent pas de pression sur elles pour qu'elles atteignent chaque trimestre les prévisions quant aux produits.

« Les sociétés privées ont intrinsèquement avantage à être en mesure de composer avec les perturbations et à en être le moteur, dit M. Stuart. En outre, dans de nombreux cas, il n'est pas nécessaire que les idées pour une croissance renouvelée soient très originales. »

Innovation en superposition

Les entreprises privées peuvent facilement se tourner vers des outils de superposition technologique à source ouverte afin de jeter les bases de leur environnement logiciel pour leur prochaine entreprise en ligne.

« Il n'y a pas vraiment de moment révélateur, indique M. Stuart. Il a fallu des décennies pour développer les innovations réellement révolutionnaires comme le téléphone intelligent. Les sociétés constatent que leur principal atout réside dans les processus et les gens qui sont mis en place pour tirer avantage de ces innovations et les lancer sur le marché. »

Les sociétés se distinguent toutefois par les approches qu'elles adoptent pour régler les problèmes. Certaines procèdent à des marathons de programmation, qui regroupent un grand nombre de personnes pendant plusieurs jours afin qu'elles travaillent

ensemble sur la programmation informatique et sur la recherche de talents de prochaine génération. Une autre tactique qui gagne en popularité est la ludification, un processus qui consiste à prendre une chose qui existe déjà (un site web, une application d'entreprise, une communauté en ligne) et à y intégrer une mécanique de jeu, afin de stimuler la participation et d'encourager les nouvelles idées. Finalement, il y a les processus d'externalisation ouverte dans le cadre desquels les sociétés mettent au défi des innovateurs externes de leur proposer des solutions à certains de leurs problèmes, en échange d'un montant d'argent établi. « Vous verrez les plus petites sociétés tirer incontestablement parti d'un éventail élargi de séances de remue-méninges perturbatrices », précise M. Stuart.

Orchestrateurs de tâches

Les talents sont une contrainte majeure pour toute société ces jours-ci : où les trouver, comment les attirer et comment les garder? Le resserrement des marchés mondiaux de main-d'œuvre intensifie la lutte pour les talents, et beaucoup de petites sociétés privées ne peuvent compter sur l'attrait de leur marque, comme c'est le cas pour les sociétés ouvertes multinationales. Les travailleurs plus jeunes contribuent aux perturbations en changeant d'emploi beaucoup plus fréquemment que ceux des générations antérieures. En outre, les récents conflits commerciaux et changements de politiques ont ralenti le flux de travailleurs compétents provenant de certains pays[8].

Les anciennes stratégies de gestion des talents reposaient sur la structure du système d'éducation. Toutefois, les recruteurs et employeurs découvrent maintenant que ce système ne fonctionne pas au diapason des changements technologiques.

L'intelligence artificielle et la chaîne de blocs sont deux exemples où les universités ont du mal à tenir le rythme. « Les meilleurs talents ne proviennent plus nécessairement des établissements d'enseignement qui étaient auparavant reconnus comme les meilleurs », affirme M. Stuart.

Les pénuries de main-d'œuvre font grimper les mises pour la rétention des meilleurs talents. M. Chung raconte qu'une société privée de lancement de satellites commerciaux a récemment tenté de recruter un scientifique auprès d'une société d'État en Chine, en lui offrant un salaire de 1 million de RMB. L'offre a été refusée lorsque la société d'État s'est officiellement plainte au gouvernement qu'elle ne pourrait résoudre les problèmes graves sans lui. Peu d'employés sont aussi recherchés que ceux qui peuvent trouver et extrapoler des données. Par exemple, les offres d'emploi pour les scientifiques de données aux États-Unis ont augmenté de 75 % entre 2015 et 2018 sur certains sites de recherche d'emploi, et les doctorats en science des données permettent maintenant d'obtenir un salaire à l'entrée d'au moins 300 000 $[9].

Même pour la chasse aux talents, la technologie offre des solutions. La hausse du nombre d'employés occasionnels signifie que beaucoup de sociétés privées peuvent croître rapidement sans avoir à engager d'importants frais généraux. L'économie à la tâche s'est infiltrée dans presque tous les secteurs, des soins de santé au secteur manufacturier, en passant par les finances. « Les sociétés privées assument de plus en plus le rôle d'orchestrateurs de tâches, plutôt que celui d'employeurs à temps plein », explique M. Stuart.

Se préparer aux changements quantitatifs

Même avec les bonnes personnes à bord, les chefs de sociétés privées doivent travailler plus fort pour favoriser une culture de collaboration. Les écosystèmes d'affaires s'étendent bien au-delà des propres effectifs des sociétés, couvrant également les organisations, les secteurs et les régions géographiques. Toutefois, les ressources qui composent ces écosystèmes ne sont pas reliées en interne. Dans son livre *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, l'auteur Steven Johnson soutient que les bonnes idées évoluent généralement au fil du temps comme de « vagues intuitions », et que ce n'est que lorsque les gens peuvent se réunir pour communiquer leurs intuitions que la réelle innovation se produit[10].

Si cette assertion est vraie, alors la connectivité grandissante qui régit les interactions d'affaires aujourd'hui est à la fois une source de perturbations et une occasion pour les sociétés d'être elles-mêmes des moteurs de perturbations. « Le Forum économique mondial désigne cette situation comme la quatrième révolution industrielle, indique M. Stuart. Évidemment, ce genre de changement décisif ne survient pas si souvent. Chaque société privée doit réfléchir aux répercussions qu'aura cette courbe exponentielle sur laquelle nous nous trouvons et à la façon dont elle s'y préparera. »

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Terry Stuart
Chef de l'innovation
Deloitte Canada
testuart@deloitte.ca

Analytique

Les athlètes professionnels utilisent l'analytique des données pour leur travail, même lorsqu'ils ne sont pas en action. Chaque équipe de la NBA emploie des analystes de données[1]. Les entraîneurs utilisent la technologie pour choisir les meilleures recrues. Certains joueurs, lorsqu'ils dorment, portent des moniteurs qui permettent de repérer les effets de la fatigue[2]. Que ce soit pour les sports professionnels ou les expéditions, l'analytique a transformé la façon dont les organisations en apprennent sur leur propre rendement.

Les sociétés privées accueillent les perspectives d'analytique avec enthousiasme. Dans le plus récent sondage mondial de Deloitte auprès des sociétés privées, 62 % des répondants ont dit utiliser des technologies comme l'analytique prédictive afin d'accroître l'efficience, tandis que 46 % des répondants ont dit que les technologies les aident à améliorer l'engagement des clients[3]. Pourtant, l'un des plus grand défis pour les sociétés privées est de trouver les bonnes personnes pour mettre en oeuvre les technologies liées aux données. Dans un sondage de Deloitte auprès des chefs de l'information sur les compétences techniques qui seront les plus difficiles à trouver au cours des trois prochaines années, l'analytique et la science des données arrivent en tête de liste[4]. Les sociétés qui peuvent attirer des scientifiques de données les mettront à contribution sur des projets comme l'analytique immersive, qui permet non seulement de repérer l'information numérique, mais présente aussi une conception des actifs axée sur la réalité mixte, ce qui permettra aux sociétés d'accroître leur compréhension des données qui les entourent[5].

Enjeux

La pénurie de professionnels maîtrisant l'analytique est un problème épineux persistant pour les sociétés privées, lorsqu'elles envisagent d'investir dans la technologie. Les technologies peuvent offrir davantage de renseignements, ce qui accélère la transformation, les solutions sont plus puissantes que celles des générations précédentes et l'accès infonuagique rend leur acquisition moins coûteuse[6]. Toutefois, la concurrence pour les scientifiques de données qui peuvent gérer la technologie est féroce. Les offres d'emploi pour les scientifiques de données sur la plateforme américaine Indeed.com ont augmenté de 75 % de 2015 à 2018. En parallèle, les scientifiques de données titulaires d'un doctorat qui sont employés par de grands cabinets de services-conseils peuvent espérer gagner un salaire annuel avoisinant des centaines de milliers de dollars américains[7].

« Même si la technologie devient de plus en plus abordable, il est de plus en plus difficile d'embaucher les gens qui comprennent vraiment la technologie, affirme Tom Davenport, professeur au Babson College et conseiller principal indépendant pour les Services d'analytique de Deloitte. Les sociétés privées peuvent avoir du mal à recruter ces gens et même lorsqu'elles y arrivent, elles doivent les payer très cher », explique M. Davenport, qui est aussi l'auteur d'un article fréquemment cité du *Harvard Business Review* portant sur les perspectives d'emploi pour les scientifiques de données[8].

Un autre problème réside dans l'établissement de l'ordre de priorité des données disponibles. Par exemple, 3,8 millions de recherches sont faites sur Google chaque minute[9]. Enrico Cianci, directeur principal chez Deloitte Italie, explique que les sociétés privées ne peuvent se permettre de surcharger des ressources limitées si elles ont l'intention d'augmenter leurs capacités en analytique.

« Pour faire face au problème, les sociétés ont besoin d'une solution qui inclut l'analytique comme première ligne de défense, soutenue par le jugement humain. »

Tom Davenport
Professeur au Babson College
Conseiller principal indépendant
Services d'analytique
Deloitte

« Les sociétés doivent réfléchir aux types de données dont elles ont besoin pour éviter la surcharge d'information. Plutôt que de recueillir plus de données, il vaut mieux utiliser les données existantes de manière plus ciblée », indique M. Cianci.

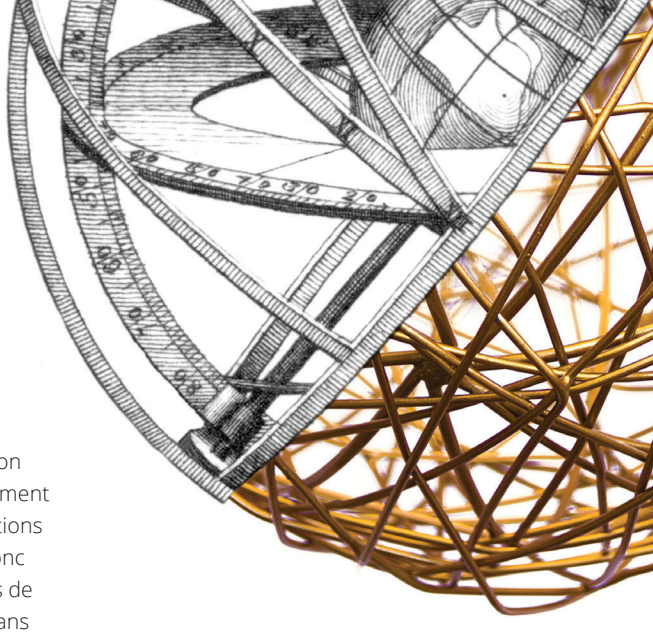
La sécurité des données nécessite aussi l'établissement de l'ordre de priorité, selon M. Davenport. Il souligne qu'avec la menace continue de cyberattaques, pour faire face au problème, les sociétés ont besoin d'une solution qui inclut l'analytique comme première ligne de défense, soutenue par le jugement humain.

« Nous n'avons pas vraiment le choix de commencer à utiliser l'analytique pour prévoir les menaces et y faire face. De plus, si nous devons enquêter sur un piratage ou une violation, l'intervention humaine est encore nécessaire. Nous n'avons vraiment pas le choix d'emprunter cette voie, étant donné le nombre de menaces potentielles auxquelles chaque société est exposée », dit-il.

Occasions

Les occasions d'obtenir de meilleurs résultats par l'analytique sont nombreuses. Les sociétés privées utilisent les analyses en temps réel pour les chaînes d'approvisionnement mondiales afin de gérer l'imprévisibilité, de prévoir la demande et de résoudre les problèmes avec les fournisseurs. Les sociétés utilisent leurs capacités en analytique comme la reconnaissance de texte et l'apprentissage machine afin de déchiffrer les données dans les documents financiers. Les entreprises manufacturières utilisent l'analytique pour mieux prévoir le moment où l'entretien des immobilisations corporelles est nécessaire.

Francesco Sagrati, un directeur de Deloitte Italie, voit là plusieurs occasions : recueillir des renseignements sur les marchés, étayer des recherches en marketing, améliorer les processus internes et développer des produits. « L'analytique aide les PME à établir des prévisions exactes, à élaborer des scénarios et à obtenir des résultats plus rapidement qu'auparavant », affirme-t-il.



L'exactitude et la vitesse sont deux avantages que les sociétés privées peuvent saisir alors qu'elles investissent dans l'analytique prescriptive, selon M. Davenport. Les technologies d'analytique prescriptive permettent d'indiquer au personnel des ventes le prix optimal qui peut être demandé pour des produits ou des services. Ou encore, dans une entreprise manufacturière, la technologie permet de programmer des alertes pour le personnel en fonction du calendrier d'entretien et de réparation[10].

M. Davenport souligne une autre occasion qui se présente aux sociétés privées : l'établissement de « lacs de données » qui sont exécutés sur des logiciels libres. Contrairement aux structures traditionnelles des données d'entreprise qui utilisent les rangées et les chiffres, les « lacs » hébergent l'information dans des formats non structurés, notamment des vidéos, des flux audio et des publications dans les médias sociaux, et favorisent donc une plus grande diversité des ensembles de données[11]. « Vous pouvez tout stocker, dans n'importe quel format », indique M. Davenport. Il ajoute que bien que les lacs de données représentent des opérations avancées pour bon nombre de sociétés privées, « l'analytique présente un grand nombre d'occasions. Il n'est pas nécessaire d'être à l'avant-garde pour obtenir une importante valeur ».

Questions à poser

- Votre société a-t-elle effectué une évaluation sérieuse de son état de préparation à l'analytique?
- Comment pouvez-vous assembler une équipe dotée des compétences techniques et de gestion nécessaires pour réussir?
- Dans quelles fonctions de l'entreprise vous attendez-vous à améliorer le plus les résultats si vous investissez dans l'analytique?
- Comment votre organisation peut-elle intégrer l'analytique prédictive et prescriptive dans ses activités?
- Votre organisation est-elle orientée vers un objectif et un cadre communs pour l'analytique?
- Seriez-vous en mesure de dévier rapidement de votre trajectoire en ce qui a trait aux investissements dans l'analytique si les conditions changeaient?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Tom Peters
Associé
Leader, Gestion des prix et de la rentabilité
tompeters@deloitte.ca

Intelligence artificielle

La croissance exponentielle de l'intelligence artificielle (IA) a transformé les services à la clientèle, a amélioré les chaînes d'approvisionnement et a même pénétré l'univers des beaux-arts, où le premier portrait au monde généré par un algorithme a récemment été vendu aux enchères pour plus de 400 000 $[1]. Les exemples démontrant comment la vaste gamme de capacités d'apprentissage machine au sein de l'IA a perturbé le monde des affaires foisonnent.

Des technologies de reconnaissance d'image – qui permettent d'évaluer les irrégularités de la peau aux fins de la détection du cancer – aux capacités vocales – qui permettent de superposer du son sur des images vidéo afin de créer des mouvements de bouche qui simulent un discours réel –, l'IA a élargi les possibilités issues de l'apprentissage par des machines de l'organisation du monde qui les entoure. Dans le sondage mondial de 2018 de Deloitte auprès des chefs de l'information, 72 % des organisations qui sont considérées comme « à la pointe du numérique » placent l'IA au premier rang dans leur liste de souhaits[2]. En décidant comment adopter l'IA ou accroître leurs investissements dans la technologie, les sociétés privées devront non seulement déterminer si l'intelligence machine créera de la valeur pour l'organisation, mais elles seront également aux prises avec les responsabilités qui accompagnent la montée des technologies cognitives.

Enjeux

L'intérêt rapidement grandissant pour l'IA a donné lieu à une abondance de recherches sur le sujet. Chez Google par exemple, on estime que le nombre de projets de développement interne axés sur l'IA double tous les 18 mois[3]. Pourtant, la situation est mitigée chez les sociétés privées, beaucoup apprenant encore à connaître les technologies, selon Prashanth Kaddi, associé du groupe Gestion de l'information et technologies analytiques chez Deloitte Touche Tohmatsu India LLP. M. Kaddi signale que certains chefs de la direction de sociétés privées maîtrisent très bien la question et sont prêts à déployer des solutions d'IA. Dans d'autres cas, les chefs des finances et d'autres dirigeants voient d'un bon œil la technologie, mais n'ont pas été en mesure de former des équipes pour mettre en œuvre efficacement l'IA. Il y a également des sociétés privées, selon M. Kaddi, qui ont engagé des investissements de capital de risque et qui sont prêtes à nouer sérieusement le dialogue avec des partenaires externes en vue d'introduire des capacités d'IA dans leurs sociétés.

Pour atteindre ces objectifs, les sociétés privées doivent dominer la concurrence en ce qui a trait aux talents ayant de l'expérience en mathématiques, en neuroscience, en philosophie et dans d'autres disciplines très convoitées pour les postes liés à l'IA, affirme Naser Bakhshi, directeur principal de la Consultation de Deloitte aux Pays-Bas. Les sociétés privées doivent également améliorer la rétention de leurs talents et leurs stratégies de perfectionnement.

« Acquérir des talents est une chose, précise M. Bakhshi, mais les sociétés doivent aussi retenir les talents et s'assurer que ce type de talent est encadré de la bonne façon. » Un autre défi pour les PME : passer de concepts de démarrage à une utilisation avancée de l'IA. « Transformer des idées issues de validations de principes et des produits minimaux viables en produits réels qui génèrent de la valeur est un défi », ajoute M. Bakhshi.

« L'IA est partout dans notre société et notre écosystème commercial. »

Naser Bakhshi
Directeur principal
Deloitte Pays-Bas

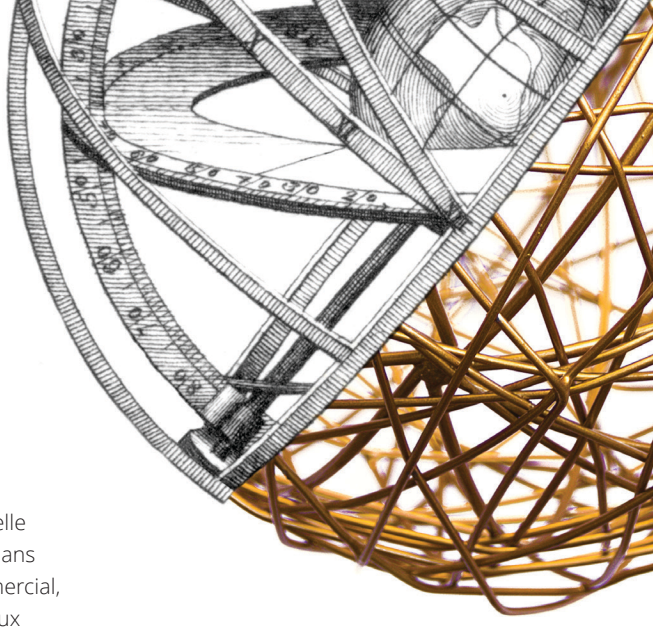
Les partis pris dans les programmes d'apprentissage machine représentent un autre problème que les organisations doivent surmonter alors qu'elles développent leurs capacités d'IA. Il y a eu des cas où les outils de recrutement fondés sur l'IA se sont enseigné eux-mêmes à favoriser certains types de candidats, mais M. Kaddi souligne que les organisations peuvent résoudre certains de ces problèmes en effectuant des vérifications. « Examinez la méthodologie, mettez en œuvre des pistes de vérification afin de voir comment les modèles ont été codés, ou obtenez des revues de tiers. Ayez des options de rechange afin que si une tendance se dessine, il y ait un mécanisme pour assurer le suivi du résultat », suggère M. Kaddi.

Occasions

Des sociétés privées ont poussé l'IA plus loin que l'étape de conception. Certains détaillants utilisent les solutions d'IA afin de surveiller et de prédire les comportements d'achat des consommateurs. Par exemple, en regroupant les données internes sur les ventes et des données externes, comme la segmentation de la clientèle et les conditions météorologiques, les sociétés peuvent maintenant prendre des décisions plus éclairées sur le bon moment pour entreposer les manteaux d'hiver ou autres articles saisonniers[4].

« Les sociétés utilisent également l'IA pour améliorer la fonction de capital humain en élaborant des modèles d'optimisation aux fins de dotation en personnel », indique M. Bakhshi. Par exemple, il est possible de superposer l'IA sur les données en temps réel afin de prévoir en continu les moments où les sociétés auront besoin de personnel externe, plutôt que de se fier uniquement aux données historiques pour établir le calendrier. « Nous pouvons utiliser cette intelligence pour affiner la planification, en la combinant, bien entendu, avec des connaissances humaines, affirme M. Bakhshi. Lorsque nous parlons d'intelligence artificielle, les gens ont tendance à oublier qu'il s'agit également de connaissances tacites trouvées dans le cerveau humain lui même. »

Les technologies d'IA peuvent également procurer un avantage concurrentiel à la fonction des ventes d'une société privée. M. Kaddi donne l'exemple d'une société médiatique dont la direction voulait armer son personnel des ventes de chiffres afin qu'il puisse mieux fixer le prix des stocks. Par ailleurs, un détaillant d'électroménagers qui garde des centaines de produits différents en stock a pu fournir à la chaîne d'approvisionnement de l'information plus exacte sur les articles à garder à portée de main. « Il est possible, dans plusieurs régions géographiques, de prévoir aussi précisément que possible les ventes qui seront enregistrées dans une période future », explique M. Kaddi, ajoutant que les exemples montrent comment l'IA peut aider dans l'évaluation de la demande, l'obtention d'information sur les prix, la production et l'amélioration du rendement des employés.



L'IA peut également servir à détecter des fraudes dans les services financiers. Les sociétés de commerce électronique peuvent utiliser des algorithmes d'IA pour signaler les « récidivistes », comme les appelle M. Kaddi, qui profitent abusivement des politiques de retour des détaillants en ligne[5]. « L'IA peut nous avertir que cette personne est susceptible de commettre une fraude », explique-t-il.

M. Bakhshi affirme que les organisations doivent se préparer à l'adoption universelle des technologies d'IA. « L'IA est partout dans notre société et notre écosystème commercial, dit-il. Elle n'est pas seulement destinée aux grandes sociétés technologiques. Mon conseil aux sociétés privées serait de cibler les idées prometteuses et de tenter d'intégrer un peu de cette innovation dans votre société. »

Questions à poser

- Votre organisation comprend-elle l'IA, son potentiel et la façon de commencer le parcours d'IA?
- Comment votre organisation peut-elle utiliser les capacités d'IA afin d'améliorer certaines de ses fonctions les plus courantes?
- Quelles sont les lacunes sur le plan de l'expertise que vous devez combler pour développer des capacités d'IA dans votre équipe?
- Comment l'IA peut-elle aider votre organisation à prévoir les événements?
- Votre société a-t-elle une occasion d'utiliser l'IA pour améliorer sa chaîne d'approvisionnement?
- Comment prendrez-vous en charge les préoccupations éthiques, la confidentialité et les préoccupations concernant les partis pris qui ont émergé pendant l'expansion de l'IA?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Shelby Austin
Associée
Associée directrice, Omnia AI
shaustin@deloitte.ca

Internet des objets

Les sociétés privées dépendent d'un vaste éventail de technologies pour améliorer leur productivité, leur service à la clientèle et leurs résultats pour les employés, que les équipes travaillent dans le même bureau ou collaborent au-delà des frontières[1]. Les entreprises qui exercent leurs activités dans un contexte mondial se tournent de plus en plus vers des systèmes d'appareils interreliés qui regroupent au moment voulu des actifs, des renseignements et des commandes.

Ce réseau d'objets, communément appelé l'Internet des objets (IdO), comprend un ensemble de technologies qui génèrent des données entre les emplacements. Selon une analyse de Deloitte[2], d'ici 2020, le secteur industriel et des entreprises engagera près de 60 % des dépenses liées à l'IdO, alors que le secteur de la consommation et les cabinets de services se partageront presque également les dépenses restantes. Les applications de l'IdO dans la réalité sont nombreuses, d'une nouvelle catégorie d'appareils personnels de suivi de la santé mettant en relation les patients et les fournisseurs de soins à l'expansion des villes intelligentes où les citoyens, les appareils et les infrastructures sont liés par un écosystème[3,4]. Toutefois, rehausser la connectivité pour le simple fait de rehausser la connectivité ne crée pas nécessairement de valeur pour l'entreprise. Les dirigeants doivent évaluer attentivement les aspects complexes inhérents aux innovations. Le risque de violations de la sécurité des données, la difficulté de relier des systèmes disparates et la pénurie de compétences techniques figurent parmi les défis que doivent relever les sociétés privées lorsqu'elles convertissent leurs investissements dans l'IdO en valeur pourl'entreprise.

Enjeux

Les sociétés privées se sont rendu compte que les lacunes dans l'état de préparation nuisent à leurs ambitions en matière d'IdO. Un sondage mondial mené en 2017 auprès de plus de 1 800 chefs des TI et d'entreprise a révélé que près des trois quarts des projets d'IdO des répondants se soldaient par un échec[5]. Parmi les difficultés les plus courantes, mentionnons la complexité sur le plan technique de la mise en œuvre de solutions d'IdO, les coûts prohibitifs et la recherche de bons candidats possédant les compétences adéquates pour mettre en place les technologies.

Selon Michele Tarditi, directeur de service au sein du groupe Technologie, stratégie et architecture de Deloitte Italie, un autre faux pas fréquent consiste à négliger de définir clairement la manière d'utiliser les précieux renseignements tirés des appareils d'IdO. « Les entreprises ont tendance à voir l'IdO comme une question technique et à chercher comment relier leurs actifs sans toutefois comprendre entièrement l'utilité des données, mentionne M. Tarditi.

Certaines entreprises recueillent des données pour finir par les supprimer parce qu'elles ne voient pas la valeur qu'elles peuvent tirer de l'analyse et du stockage de grandes quantités de données. »

Cette occasion manquée soulève un enjeu connexe : établir des objectifs clairs pour le recours aux technologies d'IdO au sein de l'entreprise. Selon Sam Sluismans, associé de la Consultation pour le groupe Monitor Deloitte de Bruxelles, les entreprises qui envisagent de mettre en place des technologies d'IdO doivent faire le travail préparatoire en vue de créer des validations de principe réalisables. Par exemple, une entreprise qui décide de relier ses usines de fabrication au nuage doit être consciente non seulement de l'occasion d'une telle initiative, mais également des défis à relever. « Bon nombre d'entreprises ont de la difficulté à faire l'analyse de rentabilité, à savoir comment l'initiative pourrait être efficace pour elles, quel sera leur véritable modèle d'affaires et quelles conclusions elles pourront tirer en fonction des technologies », indique-t-il.

« L'IdO permet aux entreprises de découvrir qui sont leurs clients et comment ils utilisent réellement leurs produits. »

Michele Tarditi
Directeur de service
Technologie, stratégie et architecture
Deloitte Italie

Les sociétés privées doivent également résoudre les problèmes de sécurité que de multiples études ont définis comme un enjeu important dans le déploiement de solutions d'IdO. L'une des méthodes pour y parvenir selon M. Sluismans est la « sécurité intégrée ». Qu'il s'agisse de serrures de porte de maisons intelligentes ou d'un environnement industriel tel un parc éolien, les entreprises doivent s'assurer de ne pas facilement donner accès aux appareils reliés par l'IdO aux pirates. « Elles doivent veiller à ce que les capteurs soient protégés dès la conception afin que les données soient chiffrées », affirme M. Sluismans.

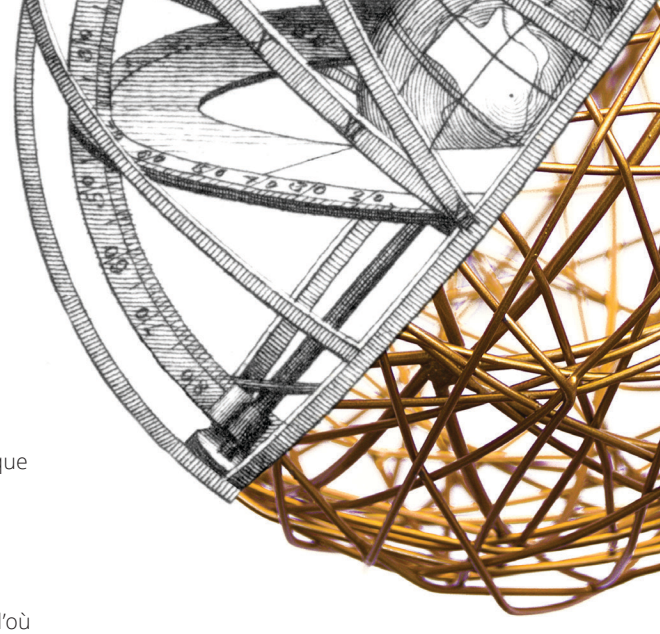
Occasions

Le vaste éventail de cas d'utilisation de l'IdO va de l'établissement de calendriers dynamiques dans le secteur de la fabrication à l'irrigation intelligente sur les fermes en milieu rural. Une analyse de Deloitte présente plusieurs exemples qui montrent comment les solutions d'IdO peuvent aider les organisations à devenir des planificateurs plus éclairés, des agents de l'expérience client plus compétents et des fournisseurs de services plus solides[6].

Les appareils reliés par IdO peuvent également permettre aux organisations de faire de curieuses découvertes. L'une des occasions qui découlent du recours à ce type d'appareils est la capacité de surveiller la manière dont les clients utilisent les produits et les services une fois qu'ils ont été vendus et distribués. M. Tarditi donne l'exemple d'un fabricant de dispositifs scientifiques de mesure conçus pour le secteur de l'alimentation. Bien que les produits de l'entreprise soient destinés à mesurer des éléments qualitatifs, comme le contenu nutritionnel, et à tester la réaction des aliments au chauffage et au brassage, dans ce cas en particulier, le produit était utilisé par le chef d'un restaurant pour brasser et chauffer les sauces de manière extrêmement précise. Pour les sociétés privées qui ne disposent pas de réseaux de distribution à grande échelle, l'IdO peut leur donner accès à des renseignements sur la clientèle et à de l'information inattendue pouvant donner lieu à de nouvelles gammes de services.

« L'IdO peut donc ouvrir de nouveaux segments de marché non envisagés. Dans cet exemple, un produit conçu pour les laboratoires peut avoir une nouvelle application pour les restaurants. L'IdO permet aux entreprises de découvrir qui sont leurs clients et comment ils utilisent réellement leurs produits. Les entreprises peuvent uniquement profiter de cet avantage si elles relient leurs produits, si elles établissent le profil de leurs clients et si elles surveillent et analysent leurs données », indique M. Tarditi.

Les entreprises font d'importants investissements pour veiller à ce que les technologies d'IdO s'intègrent à leur écosystème. Selon une projection mondiale, les entreprises devraient consacrer environ 15 G$ à l'intégration de l'IdO au cours des trois prochaines années[7]. M. Sluismans souligne les occasions d'utiliser ces investissements pour aider les entreprises à améliorer certaines fonctions, notamment en leur permettant de mieux prévoir les problèmes d'entretien dans le cadre de leur surveillance des processus, et à obtenir des données sur le matériel utilisé dans des emplacements difficiles d'atteinte. M. Sluismans cite comme exemple les parcs éoliens à l'étranger où les capteurs permettent



de surveiller l'état des fondations de béton immergées, fournissant ainsi aux techniciens de l'information en temps réel sur les actifs coûteux. M. Sluismans ajoute qu'ainsi, les infrastructures peuvent être maintenues dans des conditions optimales le plus longtemps possible.

M. Tarditi mentionne que les entreprises souhaitant amorcer des prospections en matière d'IdO ou les étendre devraient repérer une fonction ou un processus qui bénéficierait du recours à des appareils reliés et adopter une vue d'ensemble de la contribution que peut avoir la technologie à l'égard de la croissance de l'entreprise.

« Il est crucial de définir une stratégie exhaustive dès le départ. Il faut définir d'où vous souhaitez extraire de la valeur, quels seront les applications et les avantages et comment ces avantages seront apportés à l'entreprise », soutient M. Tarditi.

Questions à poser

- Votre entreprise a-t-elle pris des mesures pour aider vos équipes à se familiariser avec les technologies d'IdO?
- Avez-vous établi une vision globale à l'égard des appareils reliés au sein de votre organisation?
- Avez-vous mis au point une validation de principe et élaboré un cheminement visant à tester le concept?
- Avez-vous pensé à des manières d'utiliser l'IdO pour surveiller vos actifs au fil du temps?
- Avez-vous réfléchi à la manière dont l'IdO pourrait vous aider à mieux comprendre comment vos produits sont utilisés?
- Avez-vous examiné attentivement vos procédures de sécurité?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Matthew Kenny
Associé
Leader de la Consultation
makenny@deloitte.ca

Automatisation (ARP)

L'ensemble de technologies qui imitent le comportement humain est très prometteur en milieu de travail. Un récent sondage de Deloitte portant sur l'automatisation des processus robotisés, procédé qui établit des règles logicielles pour certaines tâches répétables, révèle que plus de 80 % des organisations qui mettent en place ou étendent des projets de robotisation des processus ont une main-d'oeuvre plus heureuse[1].

En outre, plus de 90 % des répondants au sondage mondial sont d'avis que la l'automatisation des processus robotisés (ARP) a respecté ou dépassé leurs attentes en matière de productivité, de conformité et de coûts liés à la mise en œuvre. De nombreuses organisations ont toutefois du mal à déployer ces technologies à plus vaste échelle. En effet, la portion d'organisations qui est parvenue à afficher une croissance de ses initiatives d'automatisation dans les 12 mois précédant le sondage a augmenté de seulement 1 %.

Lorsque les sociétés privées déterminent le moment, l'endroit et la manière de mettre en place l'automatisation, elles doivent faire davantage que créer un code pour les processus récurrents. Les experts qui font le suivi des tendances en automatisation mentionnent que les organisations doivent aussi définir les bons modèles opérationnels pour leurs activités, évaluer les risques potentiels liés au déploiement de tâches automatisées et convaincre les employés que l'automatisation peut accroître la valeur du travail.

Enjeux

Les entreprises peuvent être exposées à plusieurs risques liés à l'automatisation, en commençant par la collecte de données qui permet aux organisations d'entreprendre les premières étapes de la création d'algorithmes régissant les processus répétitifs.
Les développeurs pourraient avoir accès à des données incomplètes ou désuètes. Les données pourraient être insuffisantes ou les méthodes de collecte déficientes, ce qui créerait une non-concordance entre les entrées nécessaires pour mettre au point les algorithmes et les données requises par l'entreprise pour prendre des décisions.
Des erreurs de traitement peuvent survenir lorsque des algorithmes très rapides entrent en action. Les robots – les programmes automatisés qui permettent ces processus – peuvent également poser des problèmes si leur programmation comprend des partis pris qui contreviennent à la loi ou entraînent une discrimination comme l'ont découvert certaines organisations en utilisant des technologies d'embauche automatisées[2].

L'accroissement des processus automatisés est un autre des enjeux avec lesquels les sociétés privées doivent composer. Dans le sondage mondial de Deloitte sur l'automatisation, seulement 4 % des répondants ont indiqué être parvenus à faire passer leurs processus robotisés à plus de 50.

Parmi les principaux obstacles à l'accroissement, mentionnons l'omission de définir comment les équipes acquerront les compétences et les capacités dont elles ont besoin pour transformer les processus au sein de l'organisation. Autre piège : ne pas saisir à quel point la complexité du déploiement de l'automatisation diffère de celle du déploiement des systèmes informatiques traditionnels. Prenons par exemple la mise en œuvre d'un processus robotisé de complexité moyenne qui s'échelonnerait sur 24 semaines; après tout ce temps, le projet pourrait être devenu non viable sur le plan économique[3].

Les sociétés privées doivent également faire face à des problèmes de sécurité dans la conception d'outils d'automatisation. Les robots logiciels doivent souvent accéder aux identifiants de sécurité, aux comptes d'utilisateurs, aux systèmes et aux applications existantes. Mike Schor, associé du groupe d'Audit interne de Deloitte & Touche LLP, mentionne que les équipes doivent évaluer leurs compétences en gestion des risques lorsqu'elles intègrent l'automatisation à leurs activités. Pour ce faire, il suggère que les organisations établissent des protocoles qui tiennent compte des risques, des utilisateurs et des fonctions des processus automatisés, en plus de poser des questions difficiles.

« Il faut penser aux raisons qui poussent à mettre en place la technologie. Ce n'est pas seulement une question de réduction de coûts. »

David Wright
Associé et leader
Automatisation des processus robotisés
Deloitte Royaume-Uni

« Comment votre organisation surveillera-t-elle les risques? Testez-vous adéquatement les solutions avant leur déploiement? Qui a un accès utilisateur? Les avantages ne devraient pas seulement être une question d'efficience, mais également d'efficacité », indique M. Schor.

Occasions

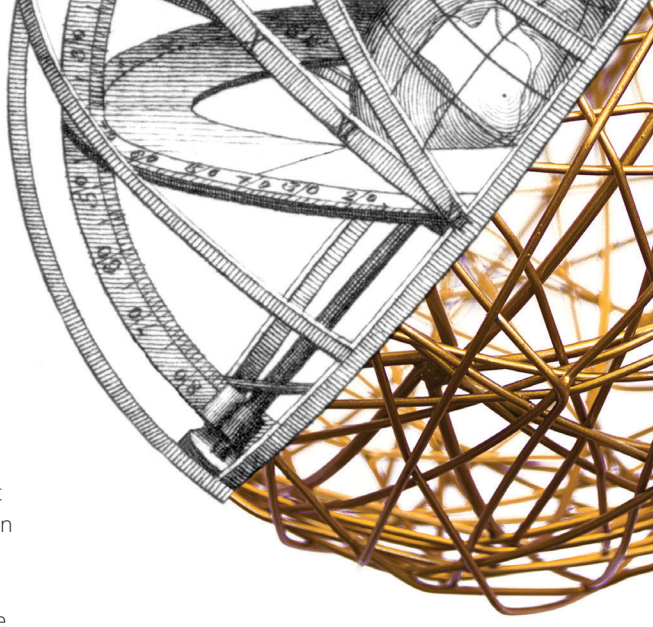
Selon les répondants au sondage mondial sur l'automatisation de Deloitte Royaume-Uni, la productivité, l'amélioration de l'expérience client et l'accroissement de l'automatisation sont les trois plus grandes priorités en ce qui a trait aux stratégies d'automatisation de leurs organisations[4]. Chaque secteur est une occasion pour les sociétés privées d'améliorer la valeur du travail et, en définitive, de fournir une expérience plus enrichissante aux employés.

« En réduisant les activités manuelles qui prennent beaucoup de temps, les organisations peuvent se concentrer sur les activités à valeur élevée et aider leurs gens à devenir plus productifs en élargissant leurs horizons au sein de leurs fonctions », souligne David Wright, associé de Deloitte Royaume-Uni et leader du groupe Robotisation des processus dans le secteur privé de Londres.

De manière similaire, les sociétés privées peuvent rehausser les gammes de services qu'elles offrent à leurs clients, notamment dans le secteur bancaire et le secteur du commerce de détail, lorsque les travailleurs peuvent exécuter des fonctions personnalisées auprès du public.

« Vous libérez les gens de certaines tâches transactionnelles pour qu'ils commencent à réfléchir à la transformation au sein de l'organisation et y consacrent leur talent », ajoute M. Wright.

Selon M. Schor, les sociétés privées peuvent exploiter le potentiel de l'automatisation pour croître, grâce à des activités telles que le traitement de vastes ensembles d'échantillons. Les sociétés privées à croissance rapide pourraient ne pas être tenues de conserver les anciennes structures logicielles et pourraient mettre en place des solutions automatisées sans toutefois réinventer l'ensemble des systèmes, ce qui constitue un autre de leurs avantages par rapport aux plus grandes entreprises.



« Les entreprises devraient tenir compte dès le départ de ces différents aspects et des technologies dans leur processus d'expansion plutôt que de créer un processus manuel et d'essayer de le moderniser par la suite », indique M. Schor.

M. Wright mentionne que les occasions de création de solutions d'automatisation de toutes pièces s'accompagnent de responsabilité.

« Il faut penser aux raisons qui poussent à mettre en place la technologie. Ce n'est pas seulement une question de réduction de coûts, mais également d'exactitude, de contrôle et d'amélioration des délais d'exécution, du service à la clientèle et de la satisfaction des employés. Réfléchissez à ce que vous voulez et bâtissez votre programme pour pouvoir bénéficier de ces avantages », déclare M. Wright.

Questions à poser

- Votre entreprise a-t-elle effectué un examen général des possibilités d'automatisation au sein de l'organisation?
- Quels sont les risques de sécurité en ce qui a trait aux erreurs, à l'accès et à la surveillance qui peuvent avoir un effet sur les investissements en automatisation de votre organisation?
- Comment avez-vous préparé vos équipes à la mise en œuvre de la robotisation des processus au sein de l'organisation?
- Avez-vous fait une distinction entre les tâches répétitives et celles qui nécessitent une logique complexe et requièrent donc un jugement humain?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Matthew Kenny
Associé
Leader de la Consultation
makenny@deloitte.ca

Cybersécurité

L'une des règles de base pour se préparer aux situations d'urgence consiste à établir un plan de réponse en cas de désastres. Le danger semble souvent abstrait jusqu'à ce qu'il ait des répercussions personnelles. Par exemple, très peu de gens imagineraient qu'une météorite se dirigerait droit sur eux. C'est toutefois ce qui s'est produit en Russie centrale en 2013 lorsqu'une météorite a provoqué une importante onde de choc, infligeant des blessures à environ 1 500 personnes et causant des dégâts de plus de 30 M$[1].

Pour la plupart des sociétés privées, les risques ne proviennent pas de l'espace, mais sont plutôt liés à la cybersécurité. Ces menaces, bien qu'elles semblent lointaines, peuvent néanmoins avoir des résultats dommageables.

En 2017, des chercheurs ont découvert plus de 120 millions de nouveaux programmes malveillants, soit l'équivalent de 231 nouveaux programmes chaque minute[2]. Par ailleurs, il est difficile de trouver des talents qualifiés pour aider les entreprises à se protéger contre ces menaces. Selon une estimation, plus de 300 000 emplois en cybersécurité sont vacants aux États-Unis, et près de 350 000 emplois sont vacants en Europe. Un rapport distinct prévoit qu'il manquera 1,8 million de travailleurs en cybersécurité d'ici 2022[3]. Les lacunes en matière de compétences ont accru la charge de travail du personnel en place et exigent des organisations qu'elles consacrent du temps aux réponses en cas d'incident plutôt qu'à des prospections stratégiques. Si les entreprises souhaitent garder une longueur d'avance en ce qui a trait aux pressions exercées par les cyberrisques, elles devront aller au-delà de la simple reconnaissance des dangers et bâtir des ressources pour se préparer activement à de telles menaces.

Enjeux

Même si, pour atténuer les risques ces dernières années[4], les entreprises de taille moyenne ont accru leurs dépenses dans les solutions de sécurité et ont fait appel à des spécialistes de la cybersécurité ou en ont embauchés, seulement la moitié des répondants au récent sondage de Deloitte auprès des chefs de l'information considèrent la sécurité et la confidentialité des données comme un investissement stratégique[5]. Selon Rocco Galletto, associé au sein du groupe de la Cybervigilance de Deloitte de Toronto, l'une des manifestations de ce problème est l'absence de chef de la sécurité de l'information pour surveiller les cybermenaces et atténuer les dommages potentiels à l'organisation.

L'absence d'orientation stratégique de la direction peut créer des fissures au sein de l'organisation. Selon M. Galletto, comme les formations et les protocoles présentent des lacunes, il arrive que, par inadvertance, des employés cliquent sur des liens malveillants, accèdent à des sites web infectés par des virus ou répondent à des demandes qui semblent inoffensives, mais qui sont en réalité des tentatives d'hameçonnage. « Une formation visant à sensibiliser les utilisateurs peut être une bonne contre-mesure. Cela permet aux gens de mieux reconnaître le contenu légitime, certaines particularités des courriels et les liens qui peuvent être ouverts ou non », ajoute M. Galletto.

Peter Wirnsperger, associé des Services liés aux cyberrisques de Deloitte à Hambourg, en Allemagne, est du même avis : « Nous pouvons mettre en place toutes les technologies que nous voulons, mais si le pare-feu humain ne suit pas les règles, nous aurons toujours un problème, et même les meilleures technologies ne pourront pas nous protéger. »

L'entrée en vigueur de nouvelles règles complexes concernant la sécurité et la confidentialité des données est une autre des préoccupations des sociétés privées. Entré en vigueur en mai 2018, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union

européenne, qui impose des contrôles de la protection de la vie privée aux organisations et à leurs écosystèmes, en est un exemple[6]. Ne pas protéger l'information sur la clientèle peut engendrer des amendes importantes pouvant aller jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % des revenus annuels mondiaux, selon le plus élevé des deux montants[7].

« Le règlement de l'Union européenne impose une dynamique intéressante aux sociétés privées qui ne sont peut-être pas habituées à certaines tâches de conformité auxquelles doivent se livrer les entreprises de secteurs plus réglementés, comme le secteur bancaire », indique M. Wirnsperger.

Un sondage de Deloitte mené en 2018 peu après l'entrée en vigueur du RGPD a révélé que seulement 34,5 % des quelque 500 professionnels sondés étaient d'avis que leur organisation pouvait démontrer sa conformité aux règles de confidentialité des données[8].

« Par ailleurs, certaines entreprises pourraient dire que les autres règlements en matière de sécurité ne les concernent pas. Il faut être une bonne entreprise citoyenne et il faut aussi être un bon gestionnaire, et pourtant les entreprises travaillent sans faire de grands investissements dans la sécurité. Quand les gens commencent à s'intéresser à la réglementation, ils se rendent vite compte qu'ils devront apporter des améliorations », mentionne M. Wirnsperger.

L'une des principales dispositions du RGPD concerne la gestion des données sur la clientèle, notamment le droit de se retirer du suivi en ligne, quel que soit l'emplacement du client. Les règles en matière de confidentialité définissent également de nouveaux paramètres pour l'utilisation des données sur la clientèle dans d'autres régions, comme le Canada, où une loi anti-pourriel empêche généralement les entreprises d'envoyer des courriels promotionnels sans avoir au préalable obtenu le consentement du destinataire[9].

Les actions des consommateurs sont un autre aspect préoccupant pour les chefs d'entreprise. Un sondage mené en 2017 par Deloitte en est un exemple concret; 91 % des consommateurs américains acceptent les contrats de téléphonie mobile sans les lire, et cette proportion augmente à 97 % chez les 18à 34 ans[10]. M. Galletto déclare que les sociétés privées doivent comprendre les règles dans leur ensemble ainsi que les comportements des consommateurs et leurs répercussions sur le marché sans frontière.

« Il est important qu'une personne comprenne à tout le moins le type d'information recueillie par l'organisation sur les utilisateurs ainsi que la nature délicate de l'information qu'elle détient », mentionne-t-il.

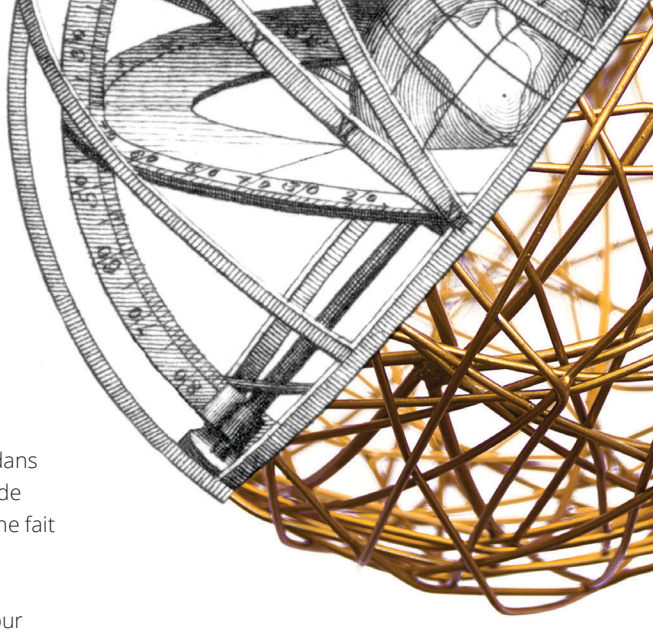
Occasions

L'une des manières de sensibiliser le personnel à la cybersécurité est d'offrir en milieu de travail de la formation axée sur la sécurité en temps réel. Les entreprises peuvent mener des campagnes de simulation d'hameçonnage pour surveiller la manière dont les employés répondent aux tentatives d'intrusion supervisées. « Vous enseignez aux utilisateurs, vous les éduquez et leur rappelez en quoi diffère l'information confidentielle de l'information publique », ajoute M. Galletto.

Les entreprises peuvent également encourager des habitudes qui réduisent les risques au minimum. M. Galletto propose comme autre méthode de sensibilisation de publier quotidiennement sur le site intranet de l'entreprise des conseils éducatifs en cybersécurité pour rappeler aux utilisateurs de

« Si une personne fait un trou dans le bateau, il coulera. »

Peter Wirnsperger
Associé
Services liés au cyberrisques
Deloitte Allemagne



ne pas cliquer sur certains liens ou pour leur présenter des indices qui peuvent témoigner de tentatives d'hameçonnage, comme les fautes d'orthographe ou le ton qui ne correspondent pas au style de l'entreprise.

Dans les cas où des tiers fournisseurs ont accès aux données des sociétés privées, une autre option consiste à officialiser les procédures de sécurité pour les fournisseurs. Tout comme les fabricants d'équipement d'origine doivent respecter des normes de contrôle de la qualité, les fournisseurs de services aux sociétés privées doivent s'appuyer sur des règles établies pour veiller à manipuler les données exclusives adéquatement.

« Bon nombre de secteurs ont mis en place des programmes d'assurance de tiers. Il faut établir un climat de confiance et veiller à ce que les règles soient respectées de tous », indique M. Wirnsperger. Pour reprendre son analogie maritime : « Tout le monde est dans le même bateau. Si une personne cesse de ramer, le bateau ralentira. Si une personne fait un trou dans le bateau, il coulera. »

Un autre aspect à prendre en compte pour les sociétés privées est d'inclure les services gérés pour les besoins de cybersécurité, ce qui nécessite une évaluation des secteurs potentiellement problématiques et un examen attentif du modèle opérationnel de la société pour déterminer si des changements structurels s'imposent afin de mieux sécuriser l'organisation.

« Il faut déterminer les actifs essentiels sur lesquels s'appuie l'entreprise. Une évaluation honnête est de mise pour déterminer comment protéger le plus adéquatement possible les actifs à long terme », ajoute M. Wirnsperger.

Questions à poser

- Votre entreprise a-t-elle effectué une analyse de la vulnérabilité de la sécurité des données et pris des mesures pour y remédier?
- Avez-vous un plan de réponse en cas d'incident lié à la cybersécurité?
- Comment pouvez-vous gérer la pénurie de talents et recruter, former et fidéliser une équipe possédant une expertise en sécurité?
- Comment un modèle de services de sécurité gérés pourrait-il répondre à certains de vos besoins relatifs à la sécurité des données?
- Quels sont les processus en place pour promouvoir la sensibilisation des employés à l'accès aux renseignements exclusifs et aux données sur la clientèle, de même qu'aux restrictions en matière de divulgation d'information?
- Votre entreprise est-elle bien préparée pour se conformer aux règlements nationaux et aux règles mondiales de sécurité et de confidentialité de l'information qui peuvent s'appliquer?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Rocco Galletto
Associé
Leader de service national, Services de vigilance et de sécurité gérés
rgalletto@deloitte.ca

Transformation de la fonction finance

De nos jours, les chefs des finances des sociétés privées doivent être très attentifs à tout ce qui se passe autour d'eux. Ils doivent suivre le rythme de l'incidence financière du taux foudroyant de changements qui touchent pratiquement l'ensemble des secteurs, tout en détournant une grande partie de leur attention pour réfléchir à un avenir qui pourrait différer drastiquement du présent.

Heureusement, les technologies numériques comme l'infonuagique et l'automatisation des processus robotisés peuvent les aider à répondre au premier enjeu. Toutefois, les perturbations sont loin d'être terminées – en fait, ce n'est probablement que le début –, et de nombreux chefs des finances de sociétés privées ont du mal à trouver le bon équilibre entre les technologies et les talents qui leur permettra d'être reconnus comme des partenaires stratégiques de leurs homologues de la haute direction.

Enjeux

Les attentes des entreprises à l'égard de leurs fonctions finances sont plus élevées que jamais, tant en ce qui a trait aux rapports qu'aux données stratégiques, mais bon nombre de ces fonctions restent à la traîne lorsqu'il s'agit de fournir des perspectives en temps réel pour contribuer au processus de planification stratégique.

Aujourd'hui, de nouvelles plates-formes et applications numériques permettent aux cabinets de premier plan d'automatiser de nombreux processus comptables qui, par le passé, se sont révélés longs et coûteux. Cependant, puisque les coûts initiaux sont élevés, de nombreuses sociétés privées hésitent à adopter de telles solutions même si les processus existants pourraient ne pas répondre à leurs besoins actuels. Dans d'autres cas, la compréhension des solutions de transformation qui sont possibles grâce aux innovations, comme l'automatisation des processus robotisés et la chaîne de blocs, est limitée.

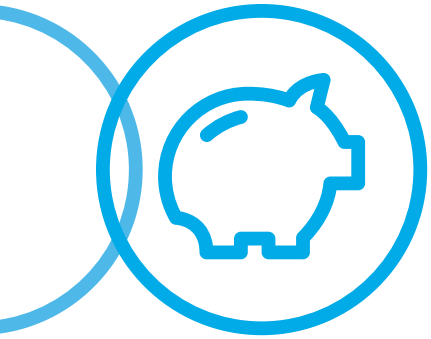
Les entreprises se retrouvent prises dans un jeu de rattrapage qui n'en finit plus plutôt que de se consacrer à l'établissement de priorités.

« Les coûts des fonctions finance traditionnelles sont assez importants, et les dépenses sont principalement réactives, mentionne Damien Bones, associé du groupe des services-conseils commerciaux de Deloitte Sociétés privées de Sydney. Les fonctions finances doivent non seulement rationaliser leurs processus, mais également aborder leurs défis opérationnels selon une perspective à long terme. »

Mentionnons comme autre enjeu le rôle que les fonctions finances jouent habituellement au sein des sociétés privées et la manière dont ce rôle évolue pour répondre aux changements rapides dans le contexte d'affaires.
La croissance économique stable et le rythme des changements technologiques ont forcé les propriétaires d'entreprise et les chefs de la direction à consulter davantage leurs chefs des finances pour obtenir des conseils avant de prendre des décisions importantes.

On demande maintenant aux chefs des finances d'avoir un rôle à quatre facettes[1]. Ils doivent toujours exercer les rôles traditionnels de gestionnaire et d'exploitant, le premier consistant à protéger les actifs de l'organisation en atténuant les risques et en gérant les données financières, et le deuxième, à effectuer des opérations financières rigoureuses efficientes et efficaces. Toutefois, les propriétaires de sociétés privées et d'autres membres de la haute direction comptent de plus en plus sur eux pour agir comme stratèges afin de façonner la stratégie et l'orientation générales, et comme catalyseurs pour instaurer une approche et une optique financières au sein de l'organisation afin d'aider d'autres secteurs d'activité à mieux performer.

Cela a pour effet de forcer une révision des compétences maintenant requises au sein des fonctions. Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences continuent de toucher durement de nombreux chefs des finances, comme l'ont démontré les sondages trimestriels *CFO Signals* menés par Deloitte à l'échelle mondiale. La pénurie de main-d'œuvre figure au premier rang des préoccupations à l'échelle nationale de 67 % des chefs des finances japonais, alors qu'il s'agit du principal risque à l'interne selon les chefs des finances américains. Par ailleurs, 44 % des chefs des finances au Royaume-Uni



« Cela pourrait révolutionner de nombreux secteurs. »

Anthony Day
Chef de l'exploitation
Laboratoire sur la chaîne de blocs
Région de l'EMOA
Deloitte Irlande

mentionnent que les difficultés de recrutement et la pénurie de compétences ont augmenté[2].

« Bon nombre de sociétés privées se posent la question suivante : comment soutenir les besoins de l'entreprise sans nécessairement faire appel à une personne possédant un bagage traditionnel en finances ou en comptabilité? Cette question s'impose parce que procéder ainsi n'est plus logique, tant du point de vue de l'offre que de la demande », ajoute M. Bones.

Occasions

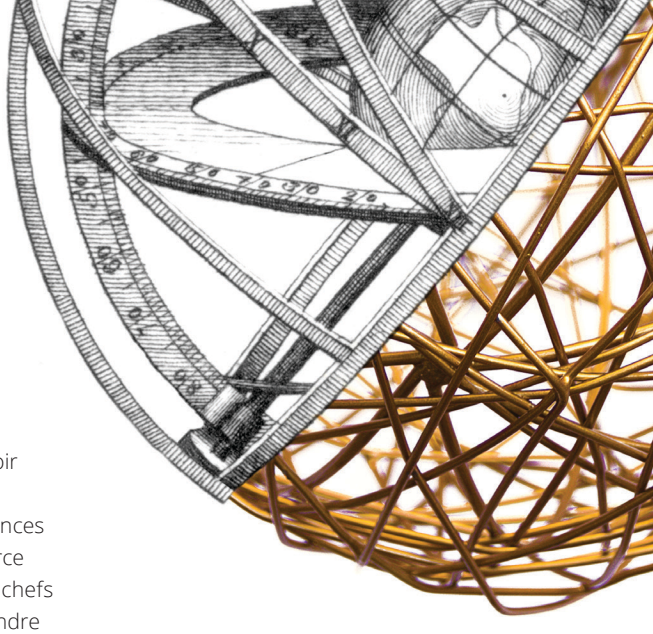
Selon M. Bones, plutôt que de mettre à niveau une solution technologique tout-en-un coûteuse, les sociétés privées devraient envisager des produits adaptés à leur taille. Des logiciels financiers infonuagiques rentables mais puissants sont offerts aux entreprises dont les revenus annuels sont inférieurs à 25 M$. Ces solutions peuvent automatiser les services comptables traditionnels, comme les activités chronophages liées à la fermeture mensuelle des comptes. Les entreprises possédant de nombreuses unités d'affaires peuvent pousser les avantages d'un investissement initial encore plus loin.

Pour ce faire, il pourrait être avantageux de payer les frais additionnels de certaines solutions technologiques plus avancées, surtout lorsqu'on demande à la fonction finance de fournir des perspectives plus approfondies sur le rendement de l'entreprise. Des outils cognitifs sont maintenant disponibles pour analyser des douzaines de modèles financiers complexes en quelques minutes. Ces outils peuvent repérer une simple variation dans un milliard d'opérations et être utilisés dans les audits pour éliminer les risques liés à l'échantillonnage. Ce secteur évolue rapidement, mais bon nombre de chefs des finances de sociétés privées sont aux prises avec des problèmes à résoudre au quotidien et n'ont pas eu le temps de s'intéresser à l'efficience qu'ils pourraient gagner dans un avenir cognitif[3]. Dans un récent sondage *CFO Signals* de Deloitte, seulement 42 % des répondants ont indiqué que leurs équipes s'étaient familiarisées avec les solutions cognitives, mais selon toute probabilité, cette proportion augmentera en 2019[4].

La chaîne de blocs est une autre technologie mal comprise par les sociétés privées. Bon nombre d'entre elles ne font toujours pas la différence entre la chaîne de blocs et les cryptomonnaies qui s'appuient sur la technologie de grand livre partagé. Les sociétés privées ne comprennent pas comment une plate-forme de grand livre partagé reposant sur la chaîne de blocs pourrait éradiquer les erreurs, renforcer la transparence et la confiance et redéfinir leurs interactions avec les clients et les fournisseurs. Par exemple, grâce à la chaîne de blocs, une entreprise d'élevage du bétail pourrait créer un « jumeau numérique » de chaque tête de bétail vendue et enregistrer de l'information sur les données génétiques, l'historique vétérinaire et la qualité de l'alimentation reçue. Cette technologie accroît l'étendue et la profondeur des données pouvant être recueillies afin d'améliorer la transparence, de se conformer aux règlements en constante évolution et d'ajouter de la valeur aux produits finis.

« Le potentiel de la chaîne de blocs est énorme », mentionne Anthony Day, chef de l'exploitation du laboratoire sur la chaîne de blocs de Deloitte pour la région de l'EMOA à Dublin, en Irlande. « Il est question de création de dossiers immuables qui ne peuvent être modifiés et qui peuvent numériser et accroître l'automatisation de presque toutes les opérations effectuées par les fonctions finances de nos jours. Cela pourrait révolutionner de nombreux secteurs. »

M. Day déclare que pour les sociétés privées qui cherchent à déployer la chaîne de blocs, la clé consiste à tenter de résoudre les problèmes en l'utilisant. La chaîne de blocs est essentiellement



une technologie de plate-forme, et une plate-forme doit être bâtie, ce qui peut être coûteux.

Dans certains cas, une plateforme pourrait être déjà en place ou plusieurs entreprises du même secteur pourraient envisager de joindre leurs forces pour en créer une. Dans d'autres cas, les sociétés privées pourraient ne pas avoir la taille ou l'impératif d'affaires nécessaire pour effectuer un tel investissement pour le moment, comme le mentionne M. Day. La chaîne de blocs est destinée autant aux entreprises multiples, et même aux concurrents traditionnels, qu'aux entreprises individuelles qui cherchent à améliorer leurs infrastructures de technologies.

Selon M. Bones, les chefs des finances doivent se poser les questions suivantes pour presque tous les aspects de leur rôle, car plutôt tôt que tard, d'autres le feront : quelle est notre aspiration gagnante? Quel sera notre champ d'action? Comment réussirons-nous?

« Les sociétés privées ont tendance à avoir moins de membres au sein de la haute irection, c'est pourquoi les chefs des finances deviennent souvent la personne-ressource pour les propriétaires d'entreprise et les chefs de la direction lorsqu'ils cherchent à prendre des décisions cruciales pour l'entreprise », affirme-t-il.

Cela signifie de s'entourer des bonnes personnes, comme des analystes plutôt que des commis à l'entrée de données, de même que des professionnels possédant des compétences générales et pouvant interagir avec des parties prenantes internes et externes, en plus de traiter des données financières. « Les professionnels des finances de l'avenir seront ceux qui pourront accompagner les autres membres de l'entreprise et faire équipe avec eux », indique M. Bones.

Questions à poser

- Votre entreprise a-t-elle fait tout ce qu'elle pouvait pour automatiser les tâches comptables traditionnelles afin de se concentrer sur la création de plus de valeur?
- Votre fonction finance exerce-t-elle ses activités comme un partenaire de vos unités d'affaires et fournit-elle des perspectives pour stimuler la prise de décisions?
- Avez-vous pensé à des solutions financières numériques qui s'harmonisent avec l'étendue et les ambitions de votre entreprise?
- Avez-vous évalué comment la chaîne de blocs pourrait transformer votre secteur et comment vous pourriez en bénéficier?
- Avez-vous la bonne combinaison de talents pour mettre en place de nouvelles technologies et commencer à fournir des perspectives tournées vers l'avenir?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Trevor Nakka
Associé
Leader national, Certification
tnakka@deloitte.ca

L'avenir du travail

Les robots ne viennent pas tout juste d'arriver; ils étaient déjà parmi nous. Dans une succursale bancaire sur la Fifth Avenue à New York, Pepper, un robot humanoïde vous accueille, vous offre une carte de crédit et vous aide à remplir une demande. Vous pouvez même prendre un autoportrait avec lui[1]. De plus en plus, les machines effectuent les tâches autrefois exécutées par les humains. Devant ce constat, de nombreuses sociétés privées se demandent ce que cela signifiera pour leur main-d'œuvre dans l'avenir.

L'automatisation et l'intelligence artificielle représentent des changements potentiels qui pourraient modifier la nature du travail dans tous les secteurs de l'économie. Selon la majorité des gens, dans l'avenir, et probablement dans un avenir rapproché, les humains et les robots travailleront côte à côte. C'est une évolution qui sera vraisemblablement menée par la génération du millénaire technophile qui façonne déjà les nouveaux comportements de consommation. La nature du travail en sera changée, ne répondant plus aux attentes du passé, et l'émergence de l'économie à la tâche en est un exemple frappant. Le perfectionnement des talents et la diversité de la main-d'œuvre deviendront probablement des préoccupations pressantes, tout comme la mise en place d'espaces de travail appropriés pour permettre ces changements.

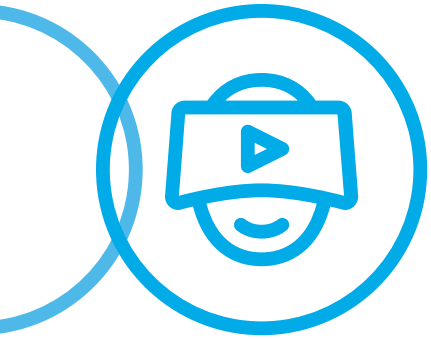
Enjeux

Partout dans le monde, les nombreuses personnes qui cherchent du travail n'ont aucune difficulté à se trouver un emploi. Depuis une dizaine d'années, le taux de chômage est peu élevé dans beaucoup de pays développés, causant des difficultés aux employeurs qui tentent de répondre à la demande pour leurs produits et services. Un sondage mondial de Deloitte Sociétés privées auprès de 1 900 dirigeants de sociétés privées a indiqué que la capacité à embaucher et à retenir les employés constituait un des plus grands risques pour la croissance de leur société[2].

Cependant, en raison de la rapidité du changement et de l'ampleur des perturbations technologiques auxquelles les sociétés font face ces temps-ci, elles risquent d'embaucher des travailleurs ayant des compétences dont elles n'auront peut-être pas besoin pendant longtemps. De nouvelles recherches menées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) suggèrent qu'un emploi sur sept dans les 32 pays membres risque fortement d'être automatisé, mais que l'exécution des tâches d'un emploi sur trois pourrait changer de façon importante[3]. Le Forum économique mondial, quant à lui, prévoit que les robots élimineront 75 millions d'emplois au cours des cinq prochaines années, mais qu'ils en créeront 133 millions nouveaux[4].

Les organisations reconnaissent que si elles engagent des talents inappropriés, elles répondront aux besoins à court terme, mais elles se retrouveront dans la même situation dans l'avenir, affirme Philippe Burger, leader du groupe Capital humain de Deloitte France. Ces décisions sont coûteuses et elles pourraient également entraîner des conséquences considérables sur la réputation d'une société qui pourrait être perçue comme un « destructeur d'emplois », soutient M. Burger. « Les sociétés qui ne gèrent pas efficacement l'interaction entre les travailleurs, les machines et l'incidence sociale des changements liés à la main-d'œuvre pourraient en subir les contrecoups. »

À cet égard, les sociétés privées ne doivent pas uniquement impressionner les clients. Les membres de la génération Y, qui devraient représenter près de 50 % de la main-d'œuvre mondiale d'ici 2020, se soucient fortement de la responsabilité sociale d'entreprise et désirent davantage travailler pour des gens qui partagent leurs valeurs[5]. Ils ont également tendance à rechercher une diversité parmi les collègues, des ententes de travail à la carte et des occasions continues d'apprendre de nouvelles compétences, d'après le sondage sur les milléniaux de Deloitte en 2018 auprès de plus de 10 000 milléniaux de 36 pays[6]. « Comme cette génération change d'emploi très fréquemment et délaisse le cadre de travail traditionnel en participant à l'économie à la tâche, de nombreux milléniaux ne travaillent pas pour le même employeur plus longtemps que quelques années », affirme M. Burger[7].



« De nombreuses sociétés privées auraient avantage à se demander comment les compétences existantes pourraient s'appliquer dans le futur. »

Philippe Burger
Leader
Capital humain
Deloitte France

Les sociétés privées peuvent éprouver des difficultés à rivaliser pour acquérir des talents jeunes et compétents, en partie car nombre d'entre elles sont des entreprises familiales qui valorisent le patrimoine et la loyauté et beaucoup n'ont pas une marque jouissant d'une notoriété comme celle des multinationales de grande taille. M. Burger ajoute qu'il est plus facile que jamais pour les candidats de rechercher des employeurs potentiels dans le secteur des sociétés privées, y compris s'ils ont une main-d'œuvre diversifiée et sont considérés comme de bonnes entreprises citoyennes.

« Aujourd'hui, les organisations sont beaucoup plus transparentes. Les gens voient ce qui se passe à l'intérieur comme à l'extérieur d'une entreprise. En effet, il est très difficile pour une organisation d'agir à l'interne d'une façon qui diffère de l'image qu'elle souhaite projeter. Maintenant plus que jamais, la cohérence est importante », affirme M. Burger.

Enfin, la nature du travail évolue tout comme les espaces où le travail est exécuté. L'environnement de travail pourrait se préparer à connaître d'importants changements qui vont au-delà de la réduction probable de l'espace de travail en raison de l'augmentation de l'automatisation des processus et du travail à distance[8]. Les appareils connectés à internet et la technologie de l'IdO entraînent l'apparition d'une nouvelle vague d'immeubles intelligents qui aident les sociétés à mieux gérer la consommation d'énergie et à atténuer les préoccupations relatives à la sécurité[9]. En outre, les sociétés sont de plus en plus conscientes de la relation entre les travailleurs et leur emploi, et mettent davantage l'accent sur le bien-être, la stabillité et la productivité. Beaucoup de sociétés se servent de stratégies visant l'optimisation de l'empreinte immobilière et misent sur la conception du lieu de travail afin d'utiliser leur investissement dans l'immobilier et le lieu de travail au profit de la proposition de valeur aux employés pour mener la guerre du recrutement.

« Déjà, les technologies comme l'infonuagique permettent aux employés de travailler de n'importe où et n'importe quand », soutient Sheila Botting, leader nationale du secteur de l'Immobilier de Deloitte Canada. « Dans le futur milieu du travail, les technologies émergentes amèneront de nouvelles possibilités et apporteront des changements de fond à l'environnement physique des entreprises. Par conséquent, les sociétés devront surmonter certains défis importants. Par exemple, elles devront tenter de devancer ces tendances et prendre des décisions à l'épreuve du temps en matière d'immobilier. »

Occasions

Une des façons de trouver les compétences pertinentes et transférables est de connaître celles en demande. Le groupe de M. Burger a récemment analysé 15 millions d'offres d'emploi au cours de la dernière année afin de connaître les compétences les plus recherchées et celles qui deviennent désuètes. « Aujourd'hui, grâce à la disponibilité des données, vous pouvez suivre les lignes de tendance sur les compétences en demande et celles qui ne le sont pas. De plus, vous pouvez même faire des liens entre les compétences. »

Une société française qui recherchait des travailleurs pour construire des pylônes électriques s'est récemment tournée vers un domaine improbable lorsqu'elle a constaté une grave pénurie de soudeurs : le secteur national de la fabrication de dentelle. Presque tous les dentelliers de France ont cessé leurs activités en raison de la concurrence en provenance des marchés émergents où la main-d'œuvre est bon marché, une des fâcheuses répercussions de la mondialisation[10]. « La fabrication de dentelle et la soudure sont des métiers qui demandent une grande précision, souligne M. Burger. Au lieu de chercher des soudeurs, ils ont commencé à embaucher des dentelliers et à les former pour effectuer le travail. De nombreuses sociétés privées auraient avantage à se demander comment les compétences existantes pourraient s'appliquer dans le futur. »

Si elles n'y pensent pas encore, les sociétés privées doivent également commencer à devancer les tendances démographiques qui réorganiseront la main-d'œuvre dans les années à venir. Par exemple, aux États-Unis, selon les données de recensement actuelles, les femmes pourraient très bien être le principal moteur de la croissance économique dans le futur[11]. De plus, les gens vivent beaucoup plus vieux qu'autrefois, ce qui les incite à repousser la retraite et à conserver leur emploi[12].

Ces tendances offrent des occasions de découvrir de nouveaux points de vue et de faciliter le transfert d'informations d'une génération à l'autre, particulièrement pour les sociétés privées dont les équipes de direction n'auraient peut-être pas beaucoup changé au fil des années, selon M. Burger.

« Au lieu de considérer les employés par groupe d'âge, par poste ou par région, nous encourageons les entreprises avec lesquelles nous travaillons à les percevoir comme un ensemble de compétences et de connaissances qui, une fois réunies, peuvent générer de nouvelles idées. »

Cette vision demande également de traiter les employés équitablement en ce qui a trait à la rémunération et aux promotions. Les services de capital humain perfectionnent leur utilisation des données des employés afin de repérer les situations de discrimination fondée sur le sexe ou l'origine ethnique, les inégalités en matière de rémunération et les partis pris liés aux décisions d'embauche et de promotions qui se répètent[13]. D'autres sociétés renforcent leur influence sociale en exigeant que leurs fournisseurs et autres partenaires d'affaires présentent des données sur la diversité au sein de leurs organisations.

Dans le cadre de la gestion de l'empreinte immobilière, soutient Mme Botting, les sociétés doivent accorder la priorité à l'adaptabilité. Elle est d'avis que de nombreuses sociétés privées peuvent apprendre de l'exemple des banques et des détaillants qui ont adapté l'empreinte de leur bureau pour favoriser la disponibilité et les capacités techniques et répondre aux besoins en main-d'œuvre[14]. « Les sociétés privées pourraient jouir d'un réel avantage ici, car elles sont habituellement flexibles et peuvent changer de trajectoire rapidement selon l'évolution de leurs besoins », affirme Mme Botting.

Les espaces de travail en collaboration, aussi appelés « espace en tant que service », pourraient s'avérer une autre option intéressante. Même les grandes sociétés se tournent vers les solutions qui proposent des espaces de travail de collaboration afin de maintenir la flexibilité et le faible niveau des coûts et d'exploiter le bassin de plus en plus important de travailleurs à la demande dans l'économie à la tâche. De nombreuses sociétés découvrent les autres avantages de ces installations, comme l'occasion de créer des liens avec les entreprises en démarrage et les entreprises en croissance qui pourraient devenir de bons partenaires d'affaires et de repérer des candidats à l'embauche. Elles apprennent également à voir les problèmes que pourrait entraîner l'exploitation de leurs activités dans de tels espaces, dont les risques liés à la confidentialité et les cyberrisques découlant de l'utilisation de réseaux partagés[15].

« La gestion de l'empreinte à long terme de l'entreprise est de plus en plus importante, explique Mme Botting, pour qui chaque société privée devrait travailler en étroite collaboration avec un chef de l'innovation en ce qui concerne la prévision des besoins futurs en matière d'immobilier. Les sociétés privées, qui ne subissent pas de pression pour répondre à des attentes quant aux cibles trimestrielles en matière de résultats, devraient bénéficier de plus de temps pour gérer la situation et devancer certaines de ces tendances qui bousculent les lieux de travail. »

Questions à poser

- Est-ce que votre société a consacré suffisamment de temps au processus de planification afin d'évaluer la façon dont les technologies émergentes vont réorganiser vos besoins en main-d'œuvre?
- Votre main-d'œuvre présente-t-elle un ensemble de compétences qui peut s'adapter au fur et à mesure que la technologie change la nature du travail?
- Avez-vous songé à des candidats non traditionnels qui possèdent des compétences similaires (p. ex., des travailleurs locaux, contractuels, à l'étranger et à temps partiel) pour pourvoir des postes pour lesquels il y a une pénurie de main-d'œuvre?
- Quelles sont les répercussions de ces changements sur les modèles de votre organisation?
- Qu'est-ce que votre société fait pour s'assurer que la main-d'œuvre et les futurs dirigeants sont représentatifs de la clientèle et de la population générale?
- De quelle façon les équipes diversifiées et inclusives peuvent-elles aider à relever les défis d'entreprise?
- Avez-vous songé à l'incidence sociale des changements à venir et à la meilleure façon d'envisager l'avenir du travail?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Sheila Botting
Associée
Leader nationale du secteur de l'immobilier
sbotting@deloitte.ca

Mondialisation

Bien que les conflits commerciaux aient fait la une de l'actualité au cours de l'année, la mondialisation continue de progresser, mais d'une façon légèrement différente. Auparavant, elle était essentiellement un phénomène commercial mené par les puissances occidentales. Aujourd'hui, la mondialisation est propulsée par la technologie numérique et est menée par les économies émergentes en Asie[1].

Par conséquent, les sociétés privées participent plus que jamais à l'économie mondiale et apprennent à résoudre toutes sortes de situations qui surviennent dans l'exercice de leurs activités dans un cadre élargi, comme les pressions géopolitiques, les réglementations locales et régionales et la grande diversification de la main-d'œuvre.

Enjeux

Malgré tous les points positifs qu'elle amène, notamment l'accès à de nouveaux marchés en croissance rapide et la diminution des coûts, la mondialisation a rendu les sociétés privées plus vulnérables aux politiques internes des pays étrangers. L'augmentation des tarifs douaniers entre les États-Unis et la Chine est un bon exemple. Même les sociétés américaines de petite et de moyenne taille ayant rapatrié leurs activités de fabrication aux États-Unis ont affirmé subir les contrecoups de la dernière augmentation des tarifs douaniers, car les nouvelles barrières commerciales posent un risque à l'approvisionnement en produits fabriqués à l'étranger[2]. De plus, la décision de la Grande-Bretagne de quitter l'Union européenne, le « Brexit », a créé beaucoup d'incertitude en ce qui concerne la façon dont le commerce sera effectué dans le futur entre le Royaume-Uni et les autres membres du bloc économique.

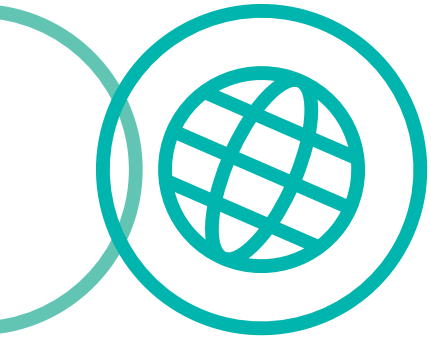
Cependant, en raison de la vitesse à laquelle la technologie amène des changements, les sociétés qui misent uniquement sur le marché national pourraient ne pas durer longtemps. La concurrence peut venir de n'importe où n'importe quand et un avantage concurrentiel considéré comme confirmé aujourd'hui pourrait ne plus l'être demain.

« De nos jours, tout est relié en raison de la mondialisation, affirme Willo Renehan, un associé de la Fiscalité de l'équipe Deloitte Sociétés privées à Londres. Le degré d'incertitude est très élevé et les sociétés pourraient bien être laissées pour compte si ce contexte les paralyse. Le rythme des perturbations est élevé et s'accélère. Si vous avez une bonne idée, il vaut mieux la mettre en œuvre rapidement et vous implanter comme il se doit afin de défier la concurrence qui apparaît sans prévenir. »

Les projets d'expansion des activités à l'étranger ne sont pas toujours motivés par des conversations à l'interne. Dans bien des cas, les demandes des clients en sont à l'origine. Un des plus importants clients d'une société de logiciels-services à Melbourne en Australie lui a parlé de la possibilité de fournir le même service en Europe et en Asie. « Le client l'amène littéralement dans le marché mondial », déclare Mark Allsop, associé de Deloitte Sociétés privées à Melbourne.

Cette occasion ne signifie pas que l'entrée dans le marché mondial sera facile, soutient M. Allsop. Beaucoup de petites sociétés privées avec lesquelles il travaille ne possèdent pas l'expérience ni les ressources internes nécessaires pour gérer l'expansion de leurs activités à l'étranger. Beaucoup de décisions restent à prendre, comme l'endroit où aller, le choix entre une expansion organique des activités à l'étranger ou au moyen d'une acquisition et d'un partenariat et les activités qui seront nécessaires sur le terrain pour prospérer. De plus, la reconnaissance de la marque des sociétés privées pourrait ne pas être suffisante pour attirer des talents locaux.

En outre, les difficultés sur le plan réglementaire ajoutent à la complexité. « Les sociétés privées n'ont peut-être pas en place les systèmes et les structures nécessaires ni un bilan assez solide pour répondre à toutes les demandes des clients, souligne M. Allsop. Elles doivent faire des choix difficiles entre ce qu'elles peuvent accepter et ce quelles doivent refuser, ce qui comporte un risque. »



« La mondialisation suit résolument son cours et, d'une certaine façon, les récents conflits commerciaux influencent fortement le programme mondial. »

Willo Renehan
Associé, Deloitte Royaume-Uni

Le manque de confiance représente un autre problème. Auparavant, les sociétés privées pouvaient prendre leur temps pour établir des relations avec leurs fournisseurs et les autres partenaires en commençant par leur confier une petite quantité de travail pour évaluer la qualité des travaux avant d'approfondir la relation. Toutefois, pour tirer le plein potentiel des occasions créées par la mondialisation, les sociétés privées doivent accorder leur confiance plus rapidement, et ce, peut-être sans être entièrement prêtes à le faire « C'est une situation délicate, affirme M. Allsop. Nous entendons des histoires d'horreur qui ont mal tourné, et les histoires dans lesquelles tout s'est très bien déroulé sont rares. »

Occasions

Malgré la récente vague de politiques commerciales protectionnistes, la mondialisation suit son cours. La numérisationde l'économie mondiale et les avancées de l'infonuagique, en particulier, ont grandement facilité la tâche aux petites sociétés en croissance qui peuvent acquérir des connaissances sur les autres marchés et y accéder à une fraction du coût.

Pensons à un fabricant australien de biens de consommation courante qui a pu rapidement étendre ses activités du marché national à d'autres marchés en Asie. Ses produits sont conçus à Singapour, fabriqués dans différentes régions de l'Asie par l'intermédiaire d'un sous-traitant et soutenus par un grand nombre d'employés occasionnels qui travaillent depuis un espace de travail en collaboration à Melbourne. L'interconnexion facilite grandement la gestion de l'adaptation à l'expansion des activités.

D'une certaine façon, les nouvelles barrières commerciales créent de nouvelles occasions pour les sociétés privées qui cherchent à étendre leurs activités aux marchés mondiaux. Le conflit commercial entre les États-Unis et la Chine ouvre les portes aux fournisseurs en Australie qui cherchent à accéder au marché chinois à un moment où la valeur du dollar australien est vraiment faible, affirme M. Allsop. M. Renehan soutient que de nombreuses sociétés au Royaume-Uni souhaitent maintenant établir des bureaux dans d'autres pays en raison de l'incertitude soulevée par les négociations du Brexit.

« Les gens parlent d'Amsterdam, de Paris et de Francfort, explique M. Renehan. Ils cherchent à avoir des gens sur le terrain dans ces marchés, le strict minimum pour commencer. De la même manière, nous constatons que des sociétés situées ailleurs dans l'Union européenne doivent s'établir au Royaume-Uni, car, autrement, elles ne pourront pas exercer leurs activités dans ce pays. La mondialisation suit résolument son cours et, d'une certaine façon, les récents conflits commerciaux influencent fortement le programme mondial. Nous remarquons une hausse marquée des investissements. »

Bien entendu, le choix de l'emplacement approprié est déterminant. Les sociétés privées doivent penser à de nombreux aspects en jeu comme le contexte fiscal et juridique, les économies locales et régionales et même la stabilité politique[3]. La rétention et la gestion des talents dans les marchés étrangers sont également des éléments essentiels à la réussite des activités à l'étranger. Les profils d'emploi et les critères d'embauche doivent

correspondre tant aux normes mondiales qu'aux réalités locales. Les employés dans les régions étrangères pourraient avoir des points de vue différents sur la façon d'être efficaces et sur le salaire et les avantages appropriés[4].

À cet égard, les sociétés privées doivent s'appuyer sur les données de la même façon qu'elles le font dans le cadre de la gestion des facteurs comme les coûts de la main-d'œuvre. Au lieu de conquérir un nouveau territoire en présentant leur propre marque, il serait peut-être plus avisé dans certains cas de collaborer avec un partenaire de distribution dans le marché ciblé. Ce type de décisions doivent être envisagées d'une manière calculée d'abord en déterminant l'investissement, puis en choisissant la structure appropriée et en évaluant les autres options possibles ou non dans l'avenir si le contexte change[5].

Même les entreprises bien établies dans les marchés internationaux devraient se poser ces questions. Comme nous l'avons vu, dans le contexte actuel, les chaînes d'approvisionnement peuvent être exposées à des risques de façon inattendue. Les sociétés privées doivent comprendre d'où proviennent leurs matières premières, leurs composantes, leurs outils, leur carburant et leurs autres intrants et à quel point la fiabilité de l'approvisionnement peut être assurée. En raison de la mondialisation, les entreprises ne peuvent pas négliger cette chaîne de valeur[6]. L'absence de bureaucratie au sein de nombreuses sociétés privées peut être considérée comme un avantage pour résoudre les questions soulevées relativement à ces aspects. Les grandes sociétés publiques qui ont des actionnaires et des conseils d'administration ayant une aversion au risque ont tendance à investir moins volontiers lorsque le degré d'incertitude est élevé. « Habituellement, les sociétés privées sont plus flexibles et peuvent repérer les difficultés et trouver des solutions de rechange plus rapidement, affirme M. Renehan. Elles ont une propension plus élevée à prendre des risques et sont généralement d'avis que si un investissement ne fonctionne pas, elles pourront le modifier de manière à en retirer quelque chose. »

Questions à poser

- De quelle façon les conflits commerciaux mondiaux auront-ils une incidence sur votre entreprise dans l'année à venir et que ferez-vous à ce sujet?
- Est-ce que votre société possède l'expertise à l'interne pour comprendre les questions complexes de nature réglementaire, juridique et autres en jeu lors de l'arrivée sur un nouveau marché international?
- Est-il probable qu'un client demande à votre société de l'aider à exercer ses activités dans de nouveaux marchés internationaux au cours de la prochaine année et y seriez-vous préparé?
- Avez-vous songé à étendre vos activités à l'échelle internationale avec l'aide d'un partenaire de distribution?
- Comment procédez-vous pour embaucher des talents dans d'autres pays? Comprenez-vous tous les aspects que vous devez maîtriser pour assurer une gestion efficace de ces talents?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet

Mark Whitmore
Associé
Leader mondial, Deloitte Sociétés privées
mwhitmore@deloitte.ca

Gouvernance

Les sociétés privées ont toujours dû relever des défis de plus en plus complexes au fur et à mesure de leur croissance, mais la rapidité avec laquelle les choses évoluent aujourd'hui les oblige à peaufiner davantage leur gouvernance d'entreprise. Ce nouveau défi découle en partie du renforcement des exigences réglementaires à l'échelle mondiale et des risques que posent la technologie et la communication de l'information.

D'un point de vue général, compte tenu des nouveaux risques liés à la réglementation, au contexte géopolitique, à la concurrence ou au marché, entre autres, les conseils d'administration doivent jouer un rôle plus actif au sein de l'entreprise que par le passé. Ayant de plus en plus besoin de nouvelles perspectives pour prendre des décisions stratégiques et gérer les risques de perturbation connexes, certaines sociétés privées ont recours à des points de vue extérieurs, adoptent une vision plus globale des risques stratégiques auxquels s'expose l'entreprise et tiennent régulièrement des discussions sur les facteurs de perturbation et sur la façon dont elles prévoient révolutionner l'environnement concurrentiel ou, tout au moins, demeurer à l'avant-garde dans l'avenir.

Enjeux

La gouvernance des sociétés privées couvre un large spectre. D'un côté, il y a les entreprises soutenues par le capital-investissement qui sont assujetties à une surveillance et à des obligations d'information plus rigoureuses ainsi qu'à une reddition de comptes imposée par les investisseurs propriétaires; tandis que de l'autre, il y a les petites entreprises en démarrage qui n'ont pas nécessairement un organe officiel de gouvernance. Toutefois, quel que soit leur modèle de gouvernance, la plupart des sociétés privées font face aux nouveaux défis soulevés par les bouleversements technologiques et aux menaces concurrentielles qui planent sur leur modèle d'affaires.

« Les sociétés privées doivent faire face à l'évolution rapide des technologies et à ses répercussions sur le modèle d'affaires traditionnel », affirme Maureen Bujno, directrice générale au sein du Center for Board Effectiveness de Deloitte LLP. « Ainsi, en ce qui concerne la gestion des risques stratégiques, la technologie est actuellement l'une des principales préoccupations pour toutes les entreprises. »

Par ailleurs, la technologie représente de plus en plus un risque de conformité. En Europe, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) est entré en vigueur en mai 2018, obligeant toutes les entreprises de l'Union européenne et de l'Espace économique européen à adopter des mesures techniques et organisationnelles appropriées pour la protection des données à caractère personnel et le respect de la vie privée[1]. Le gouvernement chinois a récemment fait un pas en avant en adoptant de nouvelles normes nationales prévoyant notamment des exigences plus strictes en ce qui a trait à la collecte, au stockage et à la communication des données personnelles. Aux États-Unis, un nouveau projet de loi pourrait, s'il est adopté, entraîner une peine d'emprisonnement maximale de 20 ans pour les cadres qui violent les normes de respect de la vie privée et de cybersécurité[2].

Svetlana Gandjova, associée au sein de la pratique des Conseils financiers de Deloitte à Vienne, explique que le risque d'atteinte à la réputation que posent de telles lois pousse les conseils d'administration des sociétés privées à renforcer leurs activités liées à la conformité et à gérer les risques de façon plus stratégique. « En Europe, les structures de gouvernance des sociétés privées suivent essentiellement les lois. La pression provient souvent des grandes sociétés qui font partie de leurs clients ou leurs fournisseurs et qui exigent des programmes de conformité plus stricts (p. ex., engagements de lutte contre la corruption et engagements antitrust, lutte contre l'exploitation du travail des enfants, conformité environnementale). Cette pression incite les sociétés à renforcer leurs processus de gouvernance. Elles ne peuvent tout simplement pas risquer de ternir leur réputation en raison d'une non-conformité. »

« Le conseil d'administration d'une société privée doit être engagé dans la gestion des probabilités croissantes de perturbations. »

Maureen Bujno
Directrice générale, Center for Board Effectiveness, Deloitte LLP

Les talents sont un autre sujet d'intérêt pour les conseils. Les besoins en main-d'oeuvre changent radicalement à mesure que de nouvelles technologies apparaissent, et les sociétés privées qui ne pensent pas stratégiquement aux compétences dont elles auront besoin dans l'avenir pourraient limiter leur potentiel de croissance. En outre, les sociétés privées ont de plus en plus besoin de dirigeants qui connaissent bien les pratiques et coutumes commerciales internationales pour gérer l'expansion continue de ces sociétés à l'échelle mondiale.

Lorsqu'il est question de revoir le modèle de gouvernance, les entreprises familiales ont parfois beaucoup de peine à faire évoluer les choses, car des membres de la famille peuvent demeurer liés à l'entreprise sans toutefois être actifs au sein de celle-ci. Cette situation fait en sorte qu'il est non seulement difficile de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents, mais aussi de former la prochaine génération de leaders.

Occasions

En période de changement transformationnel, toute entreprise peut devenir la force perturbatrice d'un secteur en particulier. Toutefois, les perturbations ne se produisent pas uniquement à l'interne, selon Mme Bujno. Les dirigeants de sociétés privées doivent s'employer à repérer les grands changements dans leur marché et à simuler différents scénarios dans lesquels un concurrent imprévu, ou un autre risque, vient bouleverser une activité de base. Ils doivent également s'assurer que les nouvelles initiatives technologiques répondent à un objectif précis, comme la résolution d'un problème réel ou la conquête d'un nouveau segment de marché.

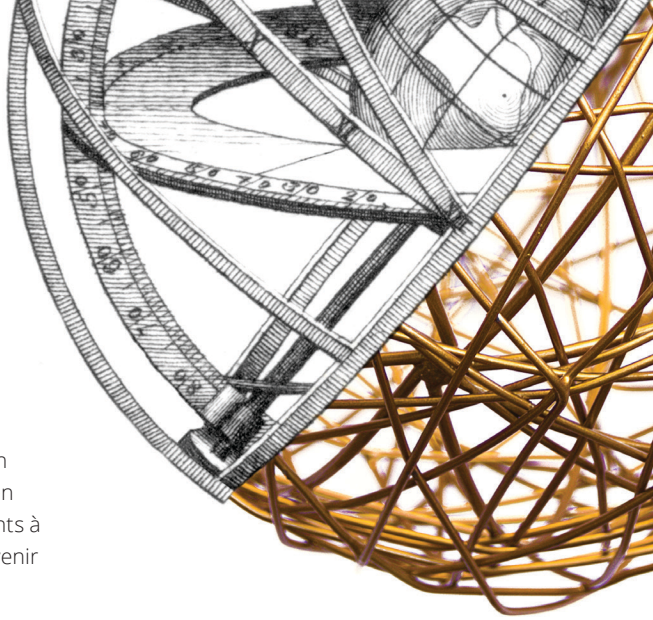
« L'un des changements clés dont j'ai été témoin repose sur une réorientation stratégique et la prise de conscience que le conseil d'administration d'une société privée doit être engagé dans la gestion des probabilités croissantes de perturbations », affirme Mme Bujno.

Elle ajoute que l'engagement des membres du conseil d'administration offre plusieurs avantages. Les administrateurs ont une bonne compréhension de l'entreprise et viennent enrichir l'éventail des compétences et des expériences. L'ajout de membres indépendants pourrait toutefois s'avérer nécessaire, plus particulièrement dans le contexte actuel d'évolution constante. Les administrateurs indépendants peuvent apporter des connaissances, une expertise et des compétences que le chef de la direction et les autres cadres dirigeants ne possèdent pas nécessairement. Ils peuvent aussi avoir une expérience pratique tirée de leur collaboration avec d'autres organisations aux prises avec des défis complexes.

Par ailleurs, ils ont beaucoup plus tendance à remettre en question, de manière constructive, les opinions des autres membres du conseil.

« Les administrateurs indépendants apportent souvent des points de vue objectifs et intéressants sur ce qu'ils ont pu observer dans d'autres secteurs, et ces points de vue peuvent aider les entreprises à décider si elles veulent être une force perturbatrice ou demeurer à l'avant-garde, explique Mme Bujno. Un point de vue extérieur peut se révéler particulièrement important pour les entités contrôlées dont les dirigeants ne sont que des initiés qui n'ont pas nécessairement toutes les compétences et expériences requises. »

La gestion du risque est un domaine dans lequel les sociétés privées ont toujours accusé un retard, mais elles continuent de faire des progrès pour réduire l'écart. Dans le passé, les risques étaient gérés de façon indépendante par chaque unité d'exploitation et cette décentralisation donnait lieu à une méconnaissance organisationnelle et à un manque de communication. Aujourd'hui, les principaux risques stratégiques sont régulièrement communiqués au conseil, et les sociétés privées ont intégré la surveillance, l'évaluation et la communication des risques à l'échelle de l'entreprise.



Les conseils d'administration des sociétés privées constatent les avantages de l'attention accrue accordée à la gestion du risque et à l'adoption de programmes de conformité. D'une part, les conseils sont moins exposés aux risques liés à la réglementation et, d'autre part, les sociétés consolident leur image de marque et leur réputation. Il y a à peine cinq ans, la plupart des sociétés ne comptaient qu'une seule personne du service juridique pour couvrir les questions de conformité. « Aujourd'hui, des équipes complètes se consacrent uniquement à la conformité », affirme Mme Gandjova, tout en précisant que ce changement est en partie attribuable aux transferts intergénérationnels des entreprises familiales.

Un bon plan de relève peut faire en sorte que les efforts déployés pour réaliser un tel changement de culture ne soient pas perdus dans l'avenir. La planification de la relève reste un défi de gouvernance pour de nombreuses sociétés privées et, en particulier, les entreprises familiales. Toutefois, selon Mme Bujno, le plan de relève est de plus en plus important puisqu'il force les dirigeants à convenir d'une vision commune pour l'avenir de l'entreprise.

« La planification de la relève doit faire partie des priorités du conseil d'administration, en ce qui a trait non seulement à la fonction de chef de la direction mais également à l'ensemble des besoins en talents de l'organisation », soutient Mme Bujno. Elle précise que les discussions sur la relève ne tiennent souvent pas compte de cadres clés dont le départ soudain pourrait créer un vide. Elle recommande aux conseils d'administration des sociétés privées d'examiner l'organigramme de l'entreprise au moins une fois par année pour déterminer les postes clés, comprendre les programmes de perfectionnement en cours et repérer les gens à l'interne qui seraient en mesure de prendre la relève à certains postes, au besoin.

Questions à poser

- Avez-vous un conseil officiel ou, tout au moins, une équipe en place qui se consacre à l'examen des risques stratégiques auxquels votre entreprise est exposée?
- Les membres de votre conseil d'administration ou de votre équipe de gouvernance ont-ils accès à des points de vue indépendants sur les plus grands obstacles que votre entreprise doit surmonter?
- La gestion du risque est-elle assurée séparément par chaque unité d'exploitation ou avez-vous adopté une approche de gestion plus globale, à l'échelle de l'entreprise?
- De quelle façon évoluera votre effectif dans l'avenir et quelle en sera l'incidence sur votre entreprise?
- Votre conseil d'administration participe-t-il à la planification de la gestion des perturbations?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Adam Burke
Associé
Leader national, Audit et Certification
adburke@deloitte.ca

Fusions et acquisitions

Les transactions de F&A à l'échelle mondiale ont atteint un nouveau sommet au cours des neuf premiers mois de 2018, enregistrant une hausse de 37 % par rapport à la période correspondante de 2017[1]. Les entreprises se démènent pour se réinventer dans un contexte de bouleversements technologiques, et les sociétés privées sont de plus en plus recherchées pour leur valeur, incitant les grandes sociétés acheteuses à acquérir de plus petites entreprises.

Un grand nombre de propriétaires de sociétés privées décident de vendre leur entreprise, ou tout au moins considèrent de le faire, mais doivent d'abord surmonter plusieurs obstacles organisationnels pour réaliser la transaction. Par ailleurs, les acheteurs s'intéressent de plus en plus à l'intégration par fusion, certains ayant même recours au « contrôle diligent numérique » afin de prévoir l'incidence des technologies acquises sur leur rendement.

Enjeux

L'une des raisons pour lesquelles les propriétaires de sociétés privées considèrent la vente est le manque de successeurs potentiels. Si l'on recule de quelques dizaines d'années seulement, la plupart des entreprises familiales pouvaient compter sur un membre de la génération suivante pour prendre la relève et profitaient ainsi d'une transition naturelle leur laissant plusieurs années pour former et préparer cette relève.

« Mais aujourd'hui, les jeunes membres de la famille ont des possibilités d'apprentissage exceptionnelles, souligne Tara Hill, leader nationale du groupe des opérations privées et du capital-investissement de Deloitte à Sydney. Ils fréquentent de grands établissements d'enseignement. Ils entament leur propre carrière et, soudainement, ne souhaitent plus prendre les rênes de l'entreprise familiale. Lorsque les membres de la famille qui détiennent et exploitent l'entreprise s'en rendent compte, ils n'ont pas de stratégie de sortie. »

Elle précise qu'ils ont, cependant, investi une somme considérable dans l'entreprise. Et ils sont de plus en plus nombreux à chercher des acheteurs stratégiques ou financiers qui pourront leur fournir des liquidités. Toutefois, peu d'entre eux sont en mesure de satisfaire aux exigences d'une vente pure et simple ou d'un investissement en capital dans l'entreprise. Une équipe des finances complète peut prendre des semaines pour préparer les documents nécessaires à la conclusion de la transaction, mais bon nombre de sociétés privées ont peu de ressources dans ce domaine et risquent de voir l'acheteur baisser son offre ou tout simplement y renoncer si la société ne remplit pas les exigences assez rapidement.

« Le temps joue contre toute société qui est à vendre, car elle doit continuer à dégager d'excellents résultats financiers, mois après mois ». explique Jamie Lewin, associé délégué de Deloitte Corporate Finance LLC à Dallas, au Texas. « L'une des choses les plus importantes à faire une fois que vous avez trouvé un investisseur ou un acheteur, est de conclure la vente rapidement. Pour y parvenir, vous devez avant tout faciliter le contrôle diligent, et l'incapacité de le faire découle presque toujours d'une mauvaise préparation des états financiers. »

Se concentrer sur les objectifs à court terme peut être profitable pour les sociétés à vendre, mais les acheteurs pourraient en payer la note s'ils perdent de vue leurs objectifs à long terme. L'une des erreurs commises par les sociétés privées acheteuses est de ne pas considérer chaque opération de F&A comme faisant partie d'un cycle complet qui inclut le contrôle diligent, l'exécution et l'intégration. Les dirigeants responsables de la conclusion de l'acquisition pourraient ne pas avoir l'expérience requise pour gérer les difficultés à surmonter après la clôture comme réaliser les synergies de coûts envisagées,

« Nous assistons actuellement à un important déséquilibre entre l'offre et la demande. »

Jamie Lewin
Associé délégué
Deloitte Corporate Finance LLC
Texas

faire les bons investissements pour soutenir les objectifs de croissance de l'entreprise issue du regroupement, et intégrer la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise acquise en réduisant au minimum les répercussions sur les clients, les partenaires et les employés.

Occasions

Les acheteurs stratégiques et financiers accumulent des liquidités depuis quelques années. Le capital non engagé des sociétés de capital-investissement à l'échelle mondiale, par exemple, se chiffre actuellement à 1,8 billion de dollars[2]. Les activités de fusion s'étant multipliées ces dernières années, de nombreuses cibles de choix ont fait l'objet d'acquisition et l'escalade des prix de transaction a poussé les acheteurs à cibler les petites entreprises privées.

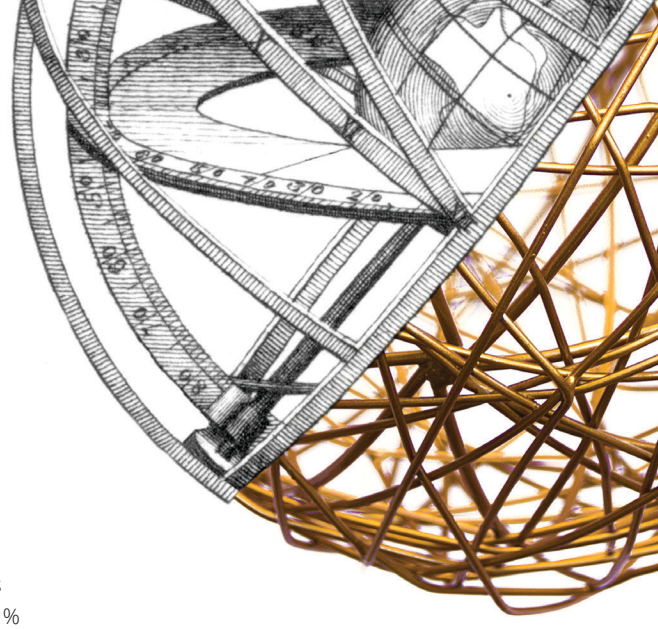
« Nous assistons actuellement à un important déséquilibre entre l'offre et la demande qui profite aux sociétés privées, constate M. Lewin. Vous pouvez vendre votre entreprise à un prix très intéressant dans les conditions actuelles. Un appel public à l'épargne est un bon moyen de financer la croissance dans l'avenir, mais ce n'est pas aussi efficace pour fournir des liquidités aux entrepreneurs. »

Du point de vue des acquéreurs, le coût de la dette est encore à un niveau historiquement bas presque partout dans le monde, et ce, malgré la petite hausse récente des taux d'intérêt. Conjugués aux investissements stratégiques des sociétés de capital-investissement, les capitaux à bon marché donnent des munitions aux sociétés privées acheteuses pour réaliser des acquisitions complémentaires ou pour acquérir des concurrents.

Peu importe si elles achètent ou si elles vendent, les sociétés privées doivent, selon Mme Hill, déterminer qui gérera le processus. « L'une des premières questions que je pose habituellement aux sociétés privées participant à une transaction est : avez-vous votre équipe? » Les sociétés établies depuis plusieurs dizaines d'années sont fréquemment exploitées par des dirigeants dont les compétences ne cadrent pas nécessairement avec l'environnement actuel des F&A. Elles doivent parfois apporter des changements au sein de la direction afin d'y intégrer des cadres qui ont l'expérience de ce genre de transactions.

« Les grandes sociétés ouvertes sont habituellement beaucoup plus rigoureuses quand il est question de nommer les personnes appropriées pour remplir ce rôle », affirme Mme Hill. Elle ajoute que, parfois, une transaction est justement ce dont la direction avait besoin pour apporter des changements qui étaient nécessaires depuis longtemps.

La rapidité représentant un précieux avantage, bon nombre de sociétés commencent à utiliser des outils numériques pour conclure la transaction dans les meilleurs délais et assurer une intégration en douceur. De nombreux



chefs des finances, par exemple, utilisent des salles de données virtuelles qui offrent un cyberespace sécurisé où les membres de l'équipe situés à d'autres emplacements peuvent examiner une grande quantité de données relatives à la transaction.

Le traitement automatique des langues permet à l'équipe responsable de la transaction d'analyser un grand nombre de contrats et d'autres documents à l'aide d'un processus hautement automatisé. Les chiffres obtenus sont ensuite interprétés au moyen de la visualisation des données[3].

Le rapport de Deloitte sur les tendances relatives aux F&A en 2018 révèle que 63 % des sociétés américaines sondées se servent d'outils autres que la feuille de calcul pour mener à bien divers chantiers liés aux F&A, dont l'intégration et la réduction des coûts. Et parmi celles qui ne se servent pas de tels outils, 62 % envisagent d'y avoir recours[4].

Questions à poser

- Votre entreprise envisage-t-elle de mettre en œuvre un plan de vente d'ici cinq à dix ans? Dans l'affirmative, serait-il envisageable d'accélérer sa mise en œuvre afin de tirer avantage des conditions favorables pour les sociétés privées sur le marché des F&A?
- Si vous envisagez de faire une acquisition, maintenez-vous une liste d'occasions concrètes à l'intérieur et à l'extérieur de votre marché?
- Votre équipe de direction est-elle prête pour une éventuelle transaction? Avez-vous les personnes appropriées au sein de votre organisation qui savent à quoi s'attendre et de quelle façon réaliser la transaction?
- Avez-vous pensé à ce qu'une vente pourrait signifier pour les hauts dirigeants de votre équipe de direction?
- Avez-vous établi des relations avec des ressources externes (notamment en ce qui a trait aux questions juridiques, financières et fiscales) afin qu'elles vous soutiennent à toutes les étapes de l'acquisition?
- Avez-vous pensé à vous doter d'outils numériques afin de faciliter le contrôle diligent et de conclure la transaction rapidement?

Pour en apprendre davantage sur ce sujet :

Robert Olsen
Associé
Leader national, Financement corporatif
robolsen@deloitte.ca

Notes de fin

Les perturbations

1 Mario Thomas. « Why startups need to start putting customers first », *The Globe and Mail*, 9 mai 2018, https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/startups/why-startups-need-to-start-putting-customers-first/article5721857/?arc404=true.

2 Jason DeMers. « 5 big brands that had massively successful pivots », Entrepreneur.com, 15 février 2018, https://www.entrepreneur.com/article/308975.

3 Jason Nazar. « 14 famous business pivots », Forbes.com, 8 octobre 2013, https:// www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/10/08/14-famous-business-pivots/#1e8ea82b5797.

4 Hazel Davis. « Five businesses that successfully pivoted », virgin.com, 3 janvier 2017, https://www.virgin.com/entrepreneur/five-businesses-successfully- pivoted.

5 Peter Elstrom et David Ramli. « Ex-Google engineer builds $1.5 billion startup in 21 months », Bloomberg.com, 27 avril 2017, https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-27/meet-the-google-alum-who-created-china-s-facebook-groupon-mashup.

6 Thomas Graziani. « Pinduoduo: A close look at the fastest growing e-commerce app in China », walkthechat.com, 27 août 2018, https://walkthechat.com/pinduoduo-close-look-fastest-growing-app-china/.

7 Brian Deagon. « Pinduoduo IPO pops on first day of trading for China e-commerce company », *Investor's Business Daily,* 26 juillet 2018, https://www.investors.com/news/technology/pinduoduo-ipo-initial-public-offering/.

8 Nelson D. Schwartz et Steve Lohr. « Companies say Trump is hurting business by limiting legal immigration », *New York Times*, 2 septembre 2018, https://www.nytimes.com/2018/09/02/business/trump-legal-immigration-h1b-visas.html.

9 Michael Sasso. « This is America's hottest job », Bloomberg.com, 18 mai 2018, https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-18/-sexiest-job-ignites-talent-wars-as-demand-for-data-geeks-soars.

10 Steven Johnson. *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation,* (Penguin Random House, 2011).

Analytique

1 « NBA teams that have analytics department », NBAStuffer.com website, https://www.nbastuffer.com/analytics101/nba-teams-that-have-analytics-department/.

2 Marc Tracy. « Technology used to track players' steps now charts their sleep, too », *New York Times*, 22 septembre 2017, https://www.nytimes.com/2017/09/22/sports/ncaafootball/clemson-alabama-wearable-technology.html.

3 *Perspectives mondiales de sociétés privées : plans, priorités et attentes*, Deloitte Insights, décembre 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/CA-DP-Global-perspectives-2017-DIGITAL-AODA-FR-Final.pdf.

4 Bill Briggs, Kristi Lamar, Khalid Kark et Anjali Shaikh. « Manifesting legacy: Looking beyond the digital era », *Tech Trends 2018: The symphonic enterprise*, Deloitte, 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4774_CIO-survey/DI_CIO-survey-2018.pdf.

5 Allan V. Cook, Ryan Jones, Ash Raghavan et Irfan Saif. « Digital reality: The focus shifts from technology to opportunity », *Tech Trends 2018*: *The symphonic enterprise*, Deloitte, 2018, https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2018/immersive-technologies-digital-reality.html.

6 Thomas H. Davenport. « How analytics has changed in the last 10 years (and how it's stayed the same) », *Harvard Business Review*, 22 juin 2017, https://hbr.org/2017/06/how-analytics-has-changed-in-the-last-10-years-and-how-its-stayed-the-same.

7 « 'Sexiest' job ignites talent wars as demand for data scientists grows », Bloomberg.com, 18 mai 2018, http://fortune.com/2018/05/18/best-tech-jobs-data-scientist.

8 Thomas H. Davenport et D.J. Patil. « Data scientist: the sexiest job of the 21st century », *Harvard Business Review*, octobre 2012, https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century.

9 Rose Leadum. « The insane amounts of data we're using every minute (infographic) », Entrepreneur.com, 10 juin 2018, https://www.entrepreneur.com/article/314672.

10 Greg Kihlstrom. « Descriptive versus prescriptive analytics and the customer journey », Forbes.com, 10 octobre 2018, https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/10/23/descriptive-versus-prescriptive-analytics-and-the-customer-journey/#21f76a0f3c8c.

11 Barry Levine. « MarTech landscape: What's the difference between a data warehouse and a data lake? », MarTechToday.com, 31 octobre 2018, https://martechtoday.com/martech-landscape-whats-the-difference-between-a-data-warehouse-and-a-data-lake-227253.

Intelligence artificielle

1 Gabe Cohn. « AI art at Christie's sells for $432,500 », *New York Times*, 25 octobre 2018, https://www.nytimes.com/2018/10/25/arts/design/ai-art-sold-christies.html.

2 Bill Briggs, Kristi Lamar, Khalid Kark et Anjali Shaikh. *Manifesting legacy: Looking beyond the digital era, figure 24*, Deloitte Insights, 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4774_CIO-survey/DI_CIO-survey-2018.pdf.

3 Tiernan Ray. « Google says 'exponential' growth of AI is changing nature of compute », ZDNet website, 2 novembre 2018, https://www.zdnet.com/article/google-says-exponential-growth-of-ai-is-changing-nature-of-compute/.

4 Michael Klein. « How smart retailers are leveraging AI », Retail TouchPoints.com, 7 novembre 2018, https://www.retailtouchpoints.com/features/executive- viewpoints/how-smart-retailers-are-leveraging-ai.

5 Marcia Kaplan. « Retailers (including Amazon) crack down on return fraud », PracticalEcommerce website, 6 juin 2018, https://www.practicalecommerce.com/retailers-including-amazon-crack-return-fraud.

Internet des objets

1 Erica Volini. « 3 ways private companies can tackle talent challenges », Human Resource Executive, 25 octobre 2018, http://hrexecutive.com/3-things-private- companies-can-do-to-tackle-todays-talent-challenges/.

2 « The Internet of Things: A technical primer », Deloitte Insights, 2018, https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/internet-of-things/technical-primer.html.

3 Robert Holly. « Best Buy's GreatCall teams up with insurer to provide remote patient monitoring », *Home Health Care News*, 17 octobre 2018, https://homehealthcarenews.com/2018/10/best-buys-greatcall-teams-up-with-insurer-to-provide-remote-patient-monitoring/.

4 William Eggers et Mark Skowron. « Forces of change: Smart cities », Deloitte Insights, 22 mars 2018, https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/smart-city/overview.html.

5 « The journey to IoT value », Cisco Business Insights SlideShare, mai 2017, https://www.slideshare.net/CiscoBusinessInsights/journey-to-iot-value-76163389.

6 David Schatsky, Jonathan Camhi et Sourabh Bumb. « Five vectors of progress in the Internet of Things », Deloitte Insights, 2018, https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/signals-for-strategists/enterprise-iot-applications-five-vectors-of-progress.html.

7 David Schatsky, Jonathan Camhi et Sourabh Bumb. « Five vectors of progress in the Internet of Things ».

Automatisation (APR)

1 Justin Watson et David Wright. « The robots are waiting », Deloitte, 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-the-robots-are-waiting.pdf.

2 « Auditing the risks of disruptive technologies », Deloitte, 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-digitization-banking.pdf.

3 Watson et Wright. « The robots are waiting ».

4 Watson et Wright. « The robots are waiting », p. 5, figure 1.

Cybersécurité

1 Andrey Kuzmin. « Meteorite explodes over Russia, more than 1,000 injured », Reuters.com, 14 février 2013, https://www.reuters.com/article/us-russia-meteorite-idUSBRE91E05Z20130215.

2 Adam Janofsky. « How AI Can Help Stop Cyberattacks », *Wall Street Journal*, 18 septembre 2018, https://www.wsj.com/articles/how-ai-can-help-stop-cyberattacks-1537322940.

3 Janaki Chadha. « Three ideas for solving the cybersecurity skills gap », *Wall Street Journal*, 18 septembre 2018, https://www.wsj.com/articles/three-ideas-for- solving-the-cybersecurity-skills-gap-1537322520.

4 Appendix. *Technology trends in the mid-market: Embracing disruption*, Deloitte, septembre 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/deloitte-private/us-private-tech-appendix-2018.pdf.

5 Bill Briggs, Kristi Lamar, Khalid Kark et Anjali Shaikh. « Manifesting legacy: Looking beyond the digital era », Deloitte Insights, 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4774_CIO-survey/DI_CIO-survey-2018.pdf.

6 « General Data Protection Regulation (GDPR) Contract management framework », Deloitte, 2018, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/solutions/gdpr-contract-management-framework.html.

7 « GDPR Enforcement and Penalties », itgovernance.com, https://www.itgovernance.co.uk/dpa-and-gdpr-penalties.

8 « EU general data protection regulation », présentation SlideShare de Deloitte, 6 août 2018, https://www.slideshare.net/DeloitteUS/eu-general-data-protection-regulation-practical-steps-for-compliance-third-party-contract-management?qid=af876c9d-a64e-4847-b883-370532670869&v=&b=&from_ search=1.

9 La Loi canadienne anti-pourriel, site web du Gouvernement du Canada, http://fightspam.gc.ca/eic/site/030.nsf/fra/h_00039.html.

10 « 2017 Global mobile consumer survey », Deloitte, 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-2017-global-mobile-consumer-survey-executive-summary.pdf.

Transformation de la fonction finance

1 « Four faces of the CFO », Deloitte, 2016, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/gx-cfo-role-responsibilities-organization-steward-operator-catalyst-strategist.html.

2 « 2018 Q2 Global CFO Signals », Deloitte, juillet 2018, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/global-cfo-signals.html.

3 « Moment crucial III : Le guide des chefs des finances sur les technologies cognitives », Deloitte, 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/strategy/ca-fr-so-17-5472T_Crunch_Time_III-D4_AODA_582521.pdf.

4 « CFO Signals », Deloitte, octobre 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-signals-3q17-high-level-report.pdf.

L'avenir du travail

1 Emily Price. « Pepper the Robot has a new job at HSBC Bank », Fortune.com, 27 juin 2018, http://fortune.com/2018/06/27/pepper-the-robot-hsbc-job/.

2 *Perspectives mondiales de sociétés privées : plans, priorités et attentes*, Deloitte Insights, décembre 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-private/CA-DP-Global-perspectives-2017-DIGITAL-AODA-FR-Final.pdf.

3 OECD policy brief. « Putting faces to the jobs at risk of automation », mars 2018, https://www.oecd.org/employment/Automation-policy-brief-2018.pdf.

4 « The future of jobs report 2018 », Forum économique mondial, 17 septembre 2018, https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018.

5 « The Deloitte Millennial Survey 2018 », Deloitte, mars 2018, https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html.

6 *Ibid.*

7 Sarah Landrum. « Millennials aren't afraid to change jobs, and here's why », Forbes.com, 10 novembre 2017, https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/11/10/millennials-arent-afraid-to-change-jobs-and-heres-why/#2dd8303119a5.

8 « The future of commercial real estate: Real Estate Predictions 2018 », Deloitte, 2018, https://www2.deloitte.com/global/en/pages/real-estate/articles/future-commercial-real-estate-europe.html.

9 « Smart buildings: How IoT technology aims to add value for real estate companies », Deloitte Insights, 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/real-estate/deloitte-nl-fsi-real-estate-smart-buildings-how-iot-technology-aims-to-add-value-for-real-estate-companies.pdf.

10 Liz Alderman. « Only 300 workers left in French lace capital », The Record.com, 2 mai 2017, https://www.therecord.com/news-story/7273568-only-300-workers-left-in-french-lace-capital/.

11 Greg Pellegrino, Sally D'Amato et Anne Weisberg. « The gender dividend: The business case for investing in women », Deloitte, 2011, https://www2.deloitte.com/global/en/pages/public-sector/articles/the-gender-dividend.html.

12 «The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives », Deloitte Insights, 28 mars 2018, https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/advantages-implications-of-aging-workforce.html.

13 « Diversity and inclusion: The reality gap », Deloitte Insights, 28 février 2017, https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html.

14 Barbra Thau. « Target doubles down on retail's 'Mini Me' moment, lines up more small-format stores », Forbes.com, 31 mai 2018, https://www.forbes.com/sites/barbarathau/2018/05/31/target-solidifies-bet-on-higher-sales-generating-small-stores-amid-retails-mini-me-push/#50eabb434f03.

15 « The rise of co-working space and the need for smart buildings: Real estate predictions 2018 », Deloitte, 2018, https://www2.deloitte.com/global/en/pages/real-estate/articles/rise-co-working-space-need-smart-buildings.html.

Mondialisation

1 Susan Lund et Laura Tyson. « Globalization is not in retreat », *Foreign Affairs*, numéro de mai-juin 2018, https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2018-04-16/globalization-not-retreat.

2 Ruth Simon. « Tariffs hit those Trump wants to help: U.S. factories », *Wall Street Journal*, 14 octobre 2018, https://www.wsj.com/articles/tariffs-hit-those-trump-wants-to-help-u-s-factories-1539518400.

3 « Finding your fit: Location selection », Deloitte, 2015, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-private/articles/finding-your-fit-location-selection.html.

4 « Cast and crew: Securing and managing talent », Deloitte, 2016, https://www2. deloitte.com/us/en/pages/deloitte-private/articles/cast-and-crew-securing- and-managing-talent.html.

5 « Form and function: Defining the investment », Deloitte, 2015, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-private/articles/form-and-function-defining-the-investment.html.

6 « You've hit the ground running. Now what? » Deloitte, 2017, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-private/articles/hit-the-ground-running-international-expansion.html.

Gouvernance

1 « Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (Règlement général sur la protection des données) », Conseil de l'Union européenne, 11 juin 2015, http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9565-2015-INIT/fr/pdf.

2 David Shepardson. « Prison time, hefty fines for data privacy violations: Draft U.S. Senate bill », *Technology Times*, 1er novembre 2018, https://www.reuters.com/article/us-usa-internet-privacy/prison-time-hefty-fines-for-data-privacy-violations-draft-u-s-senate-bill-idUSKCN1N65U2.

F&A

1 « Global deals intelligence », Thomson Reuters, *Mergers & Acquisition Review*, octobre 2018, http://dmi.thomsonreuters.com/Content/Files/3Q2018_MA_Legal_Advisor_Review.pdf.

2 Arleen Jacobius. « Dry powder holdings at $1.8 trillion – Preqin », *Pensions & Investments*, 6 juillet 2018, https://www.pionline.com/article/20180706/ONLINE/180709906/dry-powder-holdings-at-18-trillion-8211-preqin.

3 Susan Dettmar, Mark Garay, Lukas Hoebarth, Nnamdi Lowrie, John Powers, Carina Ruiz-Singh et Russell Thomson. « How digital tools are helping unlock M&A value », *Wall Street Journal Risk & Compliance Journal*, 31 août 2018, https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2018/08/31/how-digital-tools-are-helping-unlock-ma-value-2/.

4 *The state of the deal: M&A trends 2018*, Deloitte, décembre 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acqisitions/us-mergers-acquisitions-2018-trends-report.pdf.

Perspectives

Ce rapport n'est qu'un échantillon des recherches effectuées par Deloitte sur des sujets d'intérêt pour les sociétés privées de taille moyenne. Présenté par Deloitte Sociétés privées, Perspectives est un programme multidimensionnel qui, par l'intermédiaire d'événements en direct, de rapports phares, de publications de recherche, de webémissions, de bulletins et d'autres canaux de communication, présente des perspectives sur mesure et pertinentes de manière intégrée.

Veuillez visiter la bibliothèque du programme Perspectives sur le site web de Deloitte Sociétés privées (http://www.deloitte.com/us/private) pour consulter d'autres documents sur les enjeux propres aux sociétés privées de taille moyenne.

Personnes-ressources

Mark Whitmore
Associé leader mondial
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Canada
mwhitmore@deloitte.ca

Mennolt Beelen
Associé coleader mondial
Deloitte Sociétés privées
Deloitte Pays-Bas
mbeelen@deloitte.nl

Michael Runia
Associé directeur national
Deloitte Sociétés privées
mrunia@deloitte.ca

Directeur de la rédaction
Bob Rosone
Directeur général
Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
rrosone@deloitte.com

Responsable de la recherche
et de la rédaction
Janet Hastie
Directrice principale du marketing
Deloitte Services LP
jhastie@deloitte.com

Conception du rapport
Isaac Brynjegard-Bialik
Directeur principal
Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
isaacb2@deloitte.com

Analytique
Tom Peters
Associé
Leader, Gestion des prix
et de la rentabilité
tompeters@deloitte.ca

Perturbations
Terry Stuart
Associé
Chef de l'innovation
Deloitte Canada
testuart@deloitte.ca

Gouvernance
Adam Burke
Associé
Leader national
Audit et Certification
adburke@deloitte.ca

Intelligence artificielle
Shelby Austin
Associée
Associée directrice, Omnia AI
shaustin@deloitte.ca

Transformation de la fonction finance
Trevor Nakka
Associé
Leader national, Certification
tnakka@deloitte.ca

Internet des objets
Matthew Kenny
Associé
Leader de la Consultation
makenny@deloitte.ca

Automatisation
Matthew Kenny
Associé
Leader de la Consultation
makenny@deloitte.ca

L'avenir du travail
Sheila Botting
Associée
Leader nationale du secteur
de l'immobilier
sbotting@deloitte.ca

Fusions et acquisitions
Robert Olsen
Associé
Leader national
Financement Corporatif
robolsen@deloitte.ca

Cybersécurité
Rocco Galletto
Associé
Leader de service national, Services de
vigilance et de sécurité gérés
rgalletto@deloitte.ca

Mondialisation
Mark Whitmore
Associé
Leader mondial
Deloitte Sociétés privées
mwhitmore@deloitte.ca

Notes

Deloitte.

www.deloitte.ca

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.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 18-6134H