

## À l'affût des tendances de 2018

### Sommaire

Dans la dernière décennie, les prix des marchandises ont à la fois atteint des sommets et touché des creux historiques, les sociétés minières ont fait des acquisitions et des regroupements importants et les réalités opérationnelles ont été à tout jamais transformées par la révolution numérique. Ce secteur jugé figé n'a étonnamment jamais cessé d'évoluer.

Cette évolution caractérise aussi la dernière année. Après avoir fléchi à leurs plus bas niveaux, les prix de nombreux produits de base se sont lentement redressés, aidés par les mesures de relance du gouvernement chinois et une hausse de la demande dans les économies développées et émergentes. À ces facteurs s'ajoute la volonté des intervenants du secteur à améliorer leur bilan, à réduire leurs dettes, à assurer une gestion rigoureuse

du capital et à simplifier leurs portefeuilles. Tous ces facteurs se sont traduits par des évaluations à la hausse, des flux de trésorerie disponibles records et une rentabilité accrue pour les actionnaires. Le secteur minier est prêt à connaître un essor à bien des égards.

Cependant, contrairement aux cycles précédents, les sociétés minières semblent avoir tiré des enseignements du passé. Tandis qu'elles tracent de nouvelles voies pour l'avenir, elles doivent maintenant générer des changements positifs. Cet objectif oriente leurs investissements actuels dans l'innovation et la numérisation, tout en dictant leur approche en matière de main-d'œuvre pour les années à venir. Il témoigne aussi de leur engagement à solidifier leurs relations avec les collectivités et les gouvernements, en plus de guider les efforts qu'elles déploient pour redorer leur image

auprès du public. Enfin, il favorise l'adoption d'une approche plus rigoureuse en matière d'investissements, qui risque de révéler le côté sombre du conservatisme, à mesure que les pénuries pointeront à l'horizon.

Dans ce rapport, dont la première édition remonte à dix ans, les professionnels du secteur minier mondial de Deloitte font part encore une fois de leur expérience afin d'aider les sociétés à cerner les stratégies qu'elles peuvent adopter pour assurer une reprise sans heurt et limiter les effets du cycle d'expansion et de ralentissement caractéristique du secteur. Cette année, nos professionnels présentent également leurs perspectives d'avenir, en précisant les perturbateurs sectoriels qui pourraient se profiler. ➔

## Messages clés

1. La mine du futur domine le paysage minier, sous le signe de la numérisation et de l'automatisation, qui sont plus importantes que jamais. Toutefois, la réussite des sociétés minières ne repose pas sur l'adoption des dernières applications et technologies, mais bien sur l'intégration d'une pensée numérique et innovatrice à leur stratégie d'entreprise. Ce ne sera pas une mince tâche, compte tenu de la vive concurrence pour dénicher les talents qui ont des compétences numériques et ceux capables de tirer des renseignements judicieux des données.
2. Une pression de plus en plus forte est exercée sur les conseils d'administration, car la transformation dans leur secteur nécessitera de nouvelles façons de penser et l'accès à une diversité de points de vue. De telles pratiques seront essentielles au sein de l'entreprise, mais aussi pour entretenir les relations avec les gouvernements et les collectivités locales, redorer l'image du secteur auprès du public et réagir à l'activisme actionnarial.
3. Les sociétés minières doivent être conscientes des répercussions perturbatrices de la technologie sur leurs décisions d'investissement qui touchent les produits de base. Parallèlement, elles doivent s'attaquer aux problèmes de renouvellement des réserves, à l'heure où les budgets de prospection et de mise en valeur ne cessent de diminuer et où peu d'entreprises souhaitent procéder à des acquisitions.

### 1 **Donner vie au numérique** **Renseignements judicieux tirés des données au service de la valeur**

- La proposition de valeur du secteur s'évalue désormais selon la manière dont une entreprise se sert des informations pour optimiser la production, réduire les coûts, gagner en efficacité et améliorer la sécurité.
- Les données ainsi que la capacité à les organiser, à les gérer et à les traiter sont en voie de devenir un avantage concurrentiel et de nouveaux modèles d'affaires risquent d'en découler.
- Une stratégie numérique, déployée d'abord dans le cadre de petits projets, pour permettre à l'entreprise de renforcer sa capacité à utiliser les données pour régler toutes sortes de problèmes d'affaires, aidera les sociétés minières à placer la pensée numérique au centre de leurs activités.

### 2 **Surmonter les obstacles à l'innovation** **La voie à suivre pour atteindre une maturité en innovation**

- Même si les dirigeants des sociétés minières reconnaissent le caractère essentiel de l'innovation, on ne peut pas vraiment dire que les acteurs du secteur minier sont matures en matière d'innovation, car leurs efforts sur ce plan manquent d'uniformité et d'orientation stratégique.
- Parmi les obstacles à l'innovation dans le secteur minier, notons l'aversion pour le risque, la tendance à privilégier la production de flux de trésorerie à court terme, l'absence de vision claire pour orienter et permettre une transformation durable et le fait que les sociétés voient d'un mauvais œil la collaboration en raison de préoccupations relatives à la propriété intellectuelle et à la concurrence.
- Les sociétés minières doivent définir leur stratégie d'innovation et obtenir l'appui des employés à cet égard; le soutien massif de la direction est important, de même que la capacité de mesurer l'efficacité de la stratégie et de récompenser les bons comportements des employés.

### 3 **L'avenir du travail** **Repenser la gestion des talents à l'ère du numérique**

- Maintenant que l'on s'approche de la mine numérique et que l'automatisation robotisée permet d'améliorer les processus, les sociétés devront recruter un éventail plus large d'experts des systèmes et d'analystes de données.
- La course pour dénicher les rares talents du secteur numérique, qui met les sociétés minières en concurrence avec des secteurs plus attrayants, signifie qu'elles auront peut-être à redéfinir les rôles, à amener des changements dans la culture d'entreprise, à recruter et à former autrement la main-d'œuvre, à revoir les parcours de carrière habituels et à changer leur image de marque pour avoir un plus grand pouvoir d'attraction auprès des jeunes de la génération Y.
- À mesure que la main-d'œuvre deviendra plus diversifiée, dispersée et connectée, les leaders du secteur minier devront instaurer et soutenir une culture inclusive, gérer les différentes générations et modérer l'utilisation des outils sociaux qui améliorent la communication, la collaboration et la connectivité.

### 4 **L'image des sociétés minières** **Changer les perceptions du public, des employés et des clients**

- Même si le secteur minier a réalisé d'immenses progrès ces dernières années pour rehausser son image, il lui arrive de fonctionner en vertu d'un héritage marqué par des pratiques environnementales insuffisantes, des relations tendues avec les collectivités et un flagrant manque de diversité au sein de sa main-d'œuvre.
- Les sociétés minières se doivent de prendre des mesures proactives pour défendre leur réputation et la rétablir et se repositionner aux yeux de leur clientèle en illustrant leur capacité à fournir une valeur.
- Pour rétablir la confiance à leur endroit, les sociétés minières doivent joindre le geste à la parole, en faisant notamment preuve d'une plus grande transparence et en adoptant des mesures concrètes de développement durable qui peuvent donner des pouvoirs aux collectivités et favoriser un environnement de responsabilité partagée.

5

### Transformer les relations avec les parties prenantes

#### Le besoin d'obtenir des résultats sociaux mesurables est pressant

- De nombreux gouvernements de pays riches en ressources continuent d'exercer une pression sur le secteur minier.
- Étant donné que certaines initiatives sociales n'ont pas donné les résultats escomptés et devant les répercussions qu'aura l'automatisation sur la création d'emplois, il faut revoir les approches traditionnelles employées pour maintenir des relations avec les collectivités et les gouvernements.
- Les sociétés minières doivent travailler à renforcer le sentiment de valeur partagée au sein des collectivités et des gouvernements locaux, en privilégiant des modes de participation plus axés sur la collaboration, qui favorisent une plus grande implication des collectivités locales aux activités de la mine.

6

### Gestion de l'eau Trouver des solutions durables à un problème urgent

- Devant les préoccupations croissantes relatives à l'eau, au sujet entre autres de sa rareté et du déversement de substances toxiques lors d'inondations, les organismes de réglementation, les collectivités et les groupes environnementaux braquent les projecteurs sur les secteurs qui utilisent beaucoup d'eau comme l'industrie minière.
- Les sociétés minières doivent adopter une stratégie de gestion durable de l'eau et trouver des moyens novateurs de réduire les quantités d'eau utilisées et de réutiliser et de recycler l'eau dans les régions où cette ressource est rare.
- Une évaluation des risques peut aider les sociétés minières à mieux comprendre leur utilisation courante d'eau, à déterminer le coût réel de l'eau et à orienter la mise en œuvre de technologies numériques de gestion de l'eau.

7

### Évolution des attentes des parties prenantes

#### Les investisseurs exigent une meilleure reddition de comptes

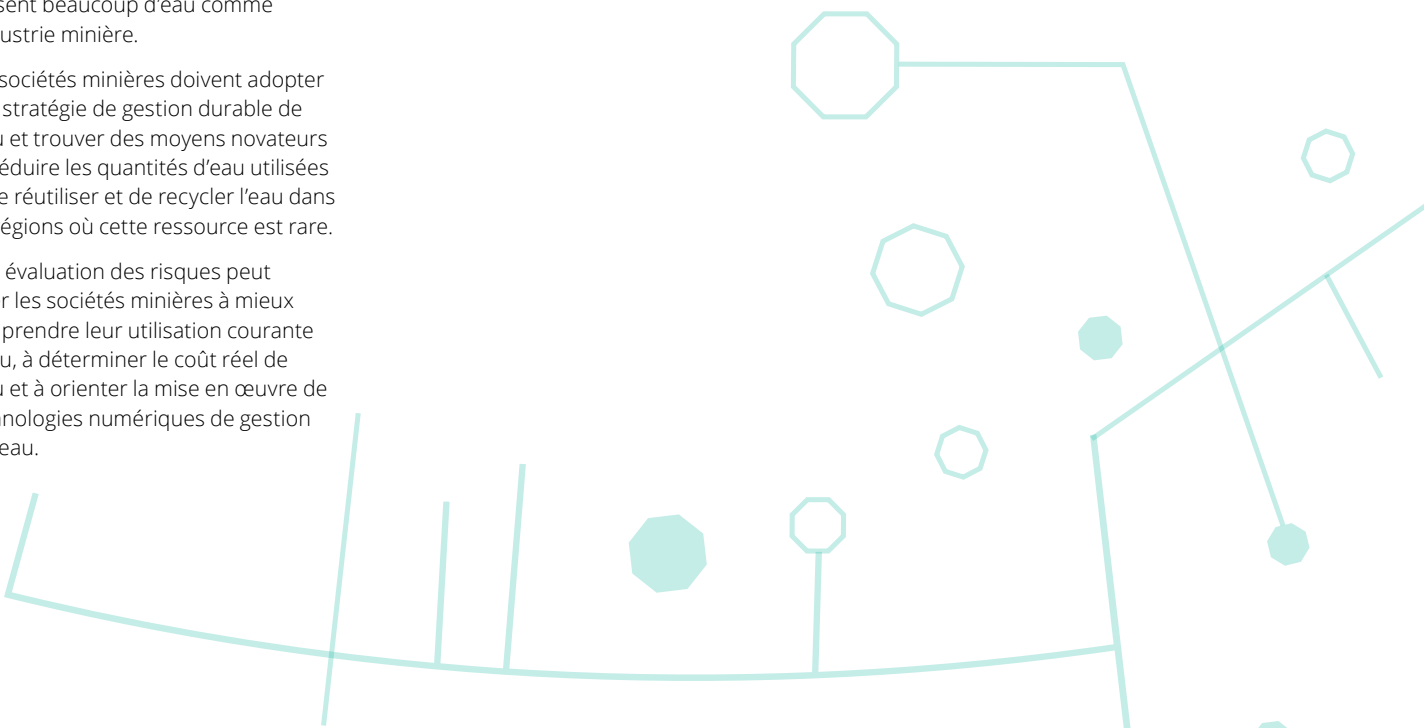
- En raison de la montée des prix des produits de base, certains actionnaires et investisseurs institutionnels s'attendent à des dividendes et des rendements accrus, tandis que d'autres militent afin d'influer sur les décisions opérationnelles.
- Compte tenu des attentes croissantes des actionnaires, certaines sociétés minières se sont mises à se concentrer sur leur crédibilité auprès des investisseurs et des analystes, plutôt que sur des stratégies à long terme.
- Le modèle de gouvernance d'entreprise traditionnel reposant sur le rendement pour les actionnaires ne convient peut-être pas à un secteur cyclique comme l'exploitation minière; de meilleures mesures pourraient tenir compte de la valeur créée pour différents groupes (clients, employés, fournisseurs et collectivités), pas seulement pour les actionnaires.

8

### Problèmes de renouvellement des réserves

#### Trouver un équilibre entre la prudence et le courage

- Même si de nombreuses sociétés du secteur minier sont parvenues à redresser leur situation financière, grâce à d'importantes réductions des coûts, à l'accent mis sur les facteurs économiques fondamentaux et à la volonté de simplifier leurs portefeuilles, ce revirement n'a pu pallier le fait que l'industrie est actuellement confrontée à un problème d'offre limitée.
- Certaines des raisons qui expliquent cet épuisement des ressources sont la diminution des dépenses totales en immobilisation, les budgets de prospection et de mise en valeur limités à cause d'un niveau d'endettement élevé, les pressions concurrentielles et une hésitation à faire des acquisitions pour alimenter la liste des projets de mise en valeur.
- Pour reconstituer leurs réserves, les sociétés minières devraient former des coentreprises avec de petites sociétés prospectrices, rechercher des modèles de financement plus originaux et tirer parti des nouvelles technologies dotées de capacités de prospection plus avancées.



9

**Remanier les conseils des sociétés minières**  
**De nouvelles compétences sont nécessaires pour opérer une transformation**

- Les sociétés minières doivent s'assurer que la composition de leurs conseils permet de soutenir la transformation actuelle du secteur, en y intégrant des membres qui connaissent bien la technologie, les nouvelles structures de rémunération et d'intéressement, la pénurie actuelle de talents et la cybersécurité.
- Les vieilles façons de penser et le manque de diversité au sein des conseils d'administration des sociétés minières peuvent limiter leur capacité à prendre connaissance des points de vue extérieurs et à remettre réellement en question les hypothèses organisationnelles.
- Les conseils doivent créer une vision de la transformation en recherchant des membres en fonction d'un éventail plus large d'attributs et en élaborant des politiques de renouvellement qui prévoient un examen périodique de la composition du conseil.



10

**Produits de base de demain**  
**Prévoir les perturbateurs pour les années à venir**

- Pour déterminer les produits de base dans lesquels investir, et ceux à délaisser, les sociétés minières doivent prendre le pouls de l'évolution des demandes des consommateurs et des nouvelles technologies sur le marché, comme les véhicules électriques.
- Les sociétés minières cherchent à augmenter leur participation dans les produits de stade plus avancé comme les métaux de haute technologie et les minéraux spécialisés, tels le lithium et le graphite utilisés dans les véhicules électriques, et délaisent les produits traditionnels tels que le charbon.
- Les sociétés minières peuvent rester à l'affût des tendances et les exploiter en s'informant sur les activités des entreprises de démarrage et en recherchant les occasions d'intégration verticale. Ce faisant, elles doivent être en mesure de départager la réalité du battage médiatique ou publicitaire.

Nous joindre :

**Philip Hopwood**

Leader mondial du secteur minier  
 Deloitte Touche Tohmatsu  
 + 1 416 601 6063  
 pjhopwood@deloitte.ca

**[www.deloitte.com/mining](http://www.deloitte.com/mining)**

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 et leurs divisions apparentées. DTLL et chacun de ses cabinets membres constituent des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTLL (également appelé « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/apropos](http://www.deloitte.com/apropos).

Deloitte offre des services dans les domaines de la certification, de la consultation, de la gestion des risques, de la fiscalité et des conseils financiers à des entreprises du secteur privé et public couvrant un large éventail de secteurs d'activité. Grâce à son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, Deloitte offre des compétences de renommée mondiale et des services de première qualité aux clients, leur apportant le savoir dont ils ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Les quelque 220 000 professionnels de Deloitte s'engagent à produire un impact qui compte.

La présente publication ne contient que de l'information générale. Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni aucun de ses cabinets membres et divisions apparentées (collectivement, le « réseau Deloitte ») ne prétendent fournir quelque conseil ou service professionnel que ce soit dans la présente publication. Le réseau Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

© 2018. Pour plus d'information, communiquez avec Deloitte Touche Tohmatsu Limited.  
 Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 17-5250V