

Principaux messages

1. Les perturbations et la volatilité exigent que les sociétés minières précisent de quelle façon elles prévoient de créer de la valeur à l'avenir et réagissent à la baisse inévitable des prix. Pour prospérer à long terme, les sociétés minières devront remettre en question le statu quo en sollicitant les avis les plus divers et en prenant le risque de faire les choses différemment.
2. La technologie et l'intelligence artificielle (IA) joueront un rôle majeur en aidant les sociétés à envisager des scénarios futurs, en identifiant les risques au niveau de l'entreprise et en transformant la chaîne d'approvisionnement. De plus, les avancées des plates-formes financières, de la technologie des capteurs, des véhicules autonomes, des solutions infonuagiques et de l'analytique ouvrent la voie vers la conception d'une mine numérique.
3. La compréhension des besoins et des perceptions des gens à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sera essentielle. Les sociétés doivent créer un lieu de travail plus diversifié et résoudre la question de la planification de la relève tout en encourageant la loyauté et la fidélité des employés existants. Parallèlement, les sociétés doivent communiquer davantage avec les collectivités, les gouvernements et les consommateurs locaux afin d'améliorer leur transparence et leur ouverture.



Renouveler la stratégie des sociétés minières **Intégrer de la discipline pour créer une valeur mesurable sur la durée du cycle**

- Les sociétés minières fondaient pour la plupart leur planification stratégique sur la production du plus gros volume de minerai au plus bas coût possible. Cependant, dans le contexte actuel, elles doivent prendre en compte une multitude d'enjeux dans l'élaboration de leur stratégie.
- Les consommateurs, les gouvernements et les collectivités expriment davantage leur opinion et modifient irrévocablement la dynamique du secteur. C'est pourquoi les initiatives portant sur la responsabilité sociale des entreprises se transforment maintenant en programmes de mobilisation des parties prenantes, et l'acceptabilité sociale des activités devient une question stratégique clé qui permettra à des sociétés minières de se distinguer ou qui les mènera à l'échec.
- Si l'on considère ces facteurs seulement – prise de conscience des consommateurs, acceptabilité sociale des activités, risque géographique et accès aux intrants –, on constate que elles doivent prendre en compte une multitude d'enjeux dans l'élaboration de leur stratégie si elles souhaitent bâtir un portefeuille concurrentiel suffisamment robuste pour dégager de la valeur dans différentes situations. C'est particulièrement important maintenant que le secteur entreprend une nouvelle phase de croissance.



Frontière entre analytique et intelligence artificielle **Avancer dans la courbe de maturité**

- Bien que les sociétés minières explorent l'analytique et l'intelligence artificielle et investissent dans ces technologies, il reste beaucoup de chemin à parcourir. Trois horizons en IA ont fait leur apparition et, à ce jour, la plupart des entreprises ont atteint l'horizon 1, où l'intelligence machine exige l'assistance et l'interprétation humaines.



Gérer les risques à l'ère du numérique **Explorer une nouvelle approche de gestion des contrôles et des risques**

- Pour gravir la courbe de maturité de l'analytique et passer aux horizons 2 et 3, les entreprises doivent acquérir la capacité de répondre progressivement à des questions de plus en plus complexes. La première question est « que s'est-il passé? ». La deuxième est « pourquoi est-ce arrivé? », ce qui permet aux organisations de déterminer les causes fondamentales.
- Ces deux questions représentent la base nécessaire afin que les organisations puissent répondre à la troisième question, « qu'arrivera-t-il? », ce qui constitue l'élément clé permettant aux organisations de prévoir la variabilité, de réduire les risques émergents et de gérer les attentes des parties prenantes.
- Le paysage du risque est actuellement caractérisé par de nombreuses questions comme les tarifs et les sanctions en hausse, les éventuelles guerres commerciales, les cybermenaces, les régimes d'imposition et de redevances incertains, l'augmentation du coût des intrants, la surveillance accrue exercée par les investisseurs, les catastrophes environnementales et les bris d'infrastructures.
- Pour endiguer la vague, les sociétés minières doivent prendre exemple sur les entreprises qui ont adopté une approche plus globale du risque. De plus en plus, les dirigeants de ces entreprises passent à la prochaine génération de l'audit interne, l'Audit interne 3.0.
- Cette manière de faire devrait aider les sociétés minières à gérer le risque à l'échelle de l'entreprise, plutôt que d'évaluer des risques isolés au niveau des unités fonctionnelles ou des mines, et à élaborer les contrôles appropriés pour atténuer et gérer la gamme toujours plus vaste de risques qu'elles doivent affronter.



Numériser la chaîne d'approvisionnement

Pourquoi l'innovation nécessite l'intégration

- La chaîne d'approvisionnement semble mûre pour une transformation, car les améliorations de la chaîne d'approvisionnement continuent de ne produire que des résultats marginaux au lieu de générer des innovations visant à optimiser les activités minières.
- Pour créer une chaîne d'approvisionnement plus interconnectée et souple, les sociétés minières doivent cesser de penser de manière linéaire et imaginer plutôt un système circulaire, que nous appelons le réseau d'approvisionnement numérique.
- L'objectif final est de tirer profit d'algorithmes avancés, de l'IA et de l'apprentissage machine pour transformer les données en renseignements permettant aux sociétés de réduire leurs dépenses en immobilisations, de répondre sur-le-champ aux demandes changeantes des projets et d'optimiser le plan de la mine en y intégrant des changements en temps réel.



Des résultats sociaux partagés et durables

La valeur au-delà de la conformité

- Jusqu'à tout récemment, les montants consacrés par les sociétés minières à des questions sociales étaient vus comme des coûts liés à la conformité, plutôt qu'un moyen d'apporter des avantages mesurables et durables aux pays et aux collectivités hôtes. Si les sociétés minières souhaitent avoir une incidence sociale différente, cette dynamique doit changer. La mission d'une entreprise sociale combine la croissance des revenus et la réalisation d'un bénéfice au besoin de respecter et de soutenir son environnement et son réseau de parties prenantes.
- Trouver de la valeur ailleurs que dans la conformité reste complexe. Pour y arriver, les sociétés minières doivent écouter plus attentivement la population afin de déterminer ce que les parties prenantes veulent réellement et adapter leur processus d'exploitation en conséquence.

- Pour respecter tous les aspects sociaux de ces programmes, les sociétés minières ne peuvent faire cavalier seul. Elles doivent chercher des occasions de collaborer en regroupant leurs ressources avec celles d'autres entreprises de la région.



Eau et énergie

Le bien-fondé d'une approche systématique

- La vraie valeur d'une saine gestion de l'énergie ne saurait cependant se dissocier de la performance sociale, environnementale et financière. Les sociétés doivent aborder leur gestion de l'énergie comme une initiative intégrée à l'échelle de l'entreprise.
- L'énergie n'est pas le seul intrant indispensable. Les sociétés minières doivent désormais composer avec les pénuries d'eau ainsi qu'avec les précipitations excessives, susceptibles de provoquer des inondations.
- Si elles savaient en tout temps comment chaque goutte d'eau est employée et qu'elles comprenaient tous les paramètres associés à son utilisation, les sociétés minières pourraient gérer l'eau de la même façon qu'elles ont commencé à gérer l'électricité : comme une ressource précieuse.



Projets d'investissement

Apprendre des erreurs passées

- Mises à mal par des années de rendements médiocres, de dépassements de coûts et de pertes de valeur, bon nombre de sociétés ont choisi de tirer la production maximale de leurs mines déjà en exploitation plutôt que d'investir dans la prospection et l'ouverture de nouvelles mines.
- Cette situation a entraîné des pénuries de produits de base comme le cuivre, le zinc, le cobalt, le lithium et l'or. Cependant, le cycle progresse, et les sociétés minières n'auront pas le choix d'entreprendre une vague de nouveaux projets d'investissement pour compenser les déclinés de la production et satisfaire la demande, ce qui inquiète tout autant les dirigeants et les administrateurs que les investisseurs.



Repenser le travail, le travailleur et le lieu de travail

Un plan directeur pour l'avenir

- Le secteur minier fait face à un marché des talents en évolution, en raison des nouvelles compétences exigées par la numérisation, d'un changement générationnel important en ce qui concerne la planification de la relève des hauts dirigeants et de la fidélité à l'employeur de la jeune génération de travailleurs qui se calcule en mois et non en années.
- Pour se préparer à cet avenir très proche, les entreprises doivent fixer clairement leurs objectifs et leurs aspirations de même que ce qu'elles attendent de leur stratégie de recrutement.
- Les sociétés doivent également dresser le portrait du travailleur de l'avenir : quelle expérience devra-t-il posséder, et quel sera le rôle de l'innovation dans cette expérience? Enfin, elles doivent revoir comment les employés interagiront les uns avec les autres et effectueront leur travail, que ce soit sur place ou à distance.

- Pour surmonter ces difficultés, les sociétés minières doivent gagner en maturité dans cinq domaines clés :
 - les modèles de prestation
 - les données et la technologie
 - les contrôles de projet
 - l'acceptabilité sociale des activités
 - la collaboration



Programmes de diversité et d'inclusion

De la théorie à la pratique

- Le secteur minier n'attire pas un nombre suffisant de candidats diversifiés et, pour renverser la tendance, les sociétés ne devront pas seulement changer leurs politiques en matière d'attraction et de fidélisation des talents. Elles devront aussi modifier la façon dont le secteur minier lui-même est perçu par la population active.
- Au lieu d'aborder la question en adoptant des initiatives ponctuelles, elles doivent concevoir des programmes intégrés visant à relever le défi globalement. De tels programmes concernent la fidélisation des talents, car, lorsque les sociétés attirent des femmes, elles peinent souvent à les fidéliser.
- Parallèlement à la transformation profonde de leur mode de fonctionnement, les sociétés minières doivent aussi s'employer à redorer leur image. Cet exercice commence avec l'image utilisée dans leurs rapports et leurs publicités.



Exigences en matière de traçabilité

Le désir de transparence quant à la provenance des minéraux utilisés dans les véhicules électriques et les batteries

- La demande croissante pour les véhicules électriques (« VE ») augmente la demande de matières premières nécessaires à la fabrication des batteries des VE, comme le cobalt, le lithium, le graphite et le cuivre.
- Cependant, les consommateurs, épris de justice sociale, s'interrogent sur la provenance des matières premières. Les clients tels que les constructeurs automobiles et les géants de la technologie exigent donc des minéraux de provenance éthique.
- Cette exigence exerce une pression sans précédent sur les sociétés minières pour qu'elles interagissent avec leurs clients de manière transparente et qu'elles adoptent des technologies comme les chaînes de blocs afin d'améliorer la traçabilité des marchandises.

Communiquez avec nous :

Philip Hopwood

**Leader mondial,
Mines et métaux**

Deloitte Touche Tohmatsu

+ 1 416 601 6063

pjhopwood@deloitte.ca

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.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services 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 ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur vos finances ou sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. 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.