

Gagner du terrain
malgré la volatilité
Pétrole et gaz



Gagner du terrain malgré la volatilité



Revenus

- Assurance des revenus
- Tarification
- Gestion des fraudes, examen juricomptable et état de préparation aux litiges
- Croissance axée sur le client



Coûts

- Réduction des coûts
- Approvisionnements et comptes fournisseurs
- Examens de contrats
- Planification et optimisation fiscales
- Chaîne d'approvisionnement
- Rationalisation des contrôles
- Durabilité/gestion des déchets



Actifs

- Excellence opérationnelle
- Création et préservation des liquidités
- Comptabilisation à la juste valeur/contrôles diligents
- Gestion du risque de trésorerie
- Gestion des capitaux
- Stratégie de portefeuille et exécution
- Planification des investissements en immobilisations (PII)



Attentes

- Services-conseils en matière de dettes et de redressement
- Examen des fournisseurs
- Gestion du risque d'entreprise
- Gestion des enjeux et des crises
- Gestion de la baisse du bénéfice
- Divulgence continue dans une économie incertaine



Fondations

- Planification de scénarios
- Modélisation des mouvements de trésorerie
- Restructuration de la dette
- Présentation de l'information au conseil d'administration et à la direction, et gouvernance du conseil d'administration
- Analyse, planification et optimisation de l'effectif
- Stratégie de fusion et acquisition, et exécution
- Intégration ou scission postérieure à la transaction
- Restructuration organisationnelle
- Optimisation de la passion et de la productivité en période d'incertitude
- Analytique
- Gestion de l'information

Revenus

Assurance des revenus

Assure que toutes les sommes dues à l'organisation sont répertoriées, quantifiées et perçues.

- Des anomalies peuvent se produire lorsque la tarification ou les accords relatifs aux redevances conclus avec les clients sont complexes ou changent fréquemment
- Les organisations éprouvant des problèmes de gestion de données ou dont les systèmes sont mal intégrés, ou encore qui ont confié à des sous traitants la perception de leurs revenus sont davantage exposées à ce risque.
- Plus le nombre de transactions, de corrections et de remboursements est élevé, plus le risque est grand

Tarification

Les problèmes de rentabilité s'expliquent par un décalage entre la stratégie et l'exploitation.

Le manque de rigueur dans la gestion de la tarification et la création de revenus a des retombées importantes sur les résultats finaux.

Cinq facteurs influent sur le bénéfice :

- coûts des ventes (efficacité des ventes);
- coûts du service (offre, prestation);
- composition de la clientèle (ordre de priorité entre les clients);
- tarification (stratégie de prix et application rigoureuse de la tarification);
- combinaison de produits (rationalisation du portefeuille)

Gestion des fraudes, examen juricomptable et état de préparation aux litiges

Détectent et contrent les fraudes, les conflits d'intérêts, les infractions au code de conduite de l'entreprise, les infractions à la réglementation, les pertes d'exploitation, les ruptures de contrats, la négligence, les manquements aux obligations, les violations de propriété intellectuelle et tout autre enjeu susceptible d'influer négativement sur les bénéfices et sur la productivité de l'entreprise et de saper le moral des employés.

- Les comportements frauduleux sont habituellement plus apparents et peuvent être plus marqués pendant les périodes économiques difficiles
- Une évaluation quantitative et qualitative permet d'isoler et d'analyser les dommages présumés et d'en venir à une compréhension véritable de leurs effets sur l'organisation
- L'examen permet d'établir les pertes réelles ou potentielles, de réduire au minimum le risque de fraude et de trouver des solutions aux différends commerciaux et aux litiges financiers

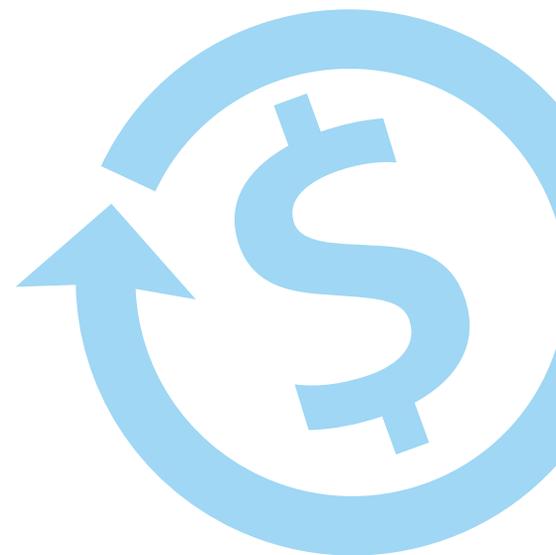
Croissance axée sur le client

La croissance axée sur le client s'appuie sur quatre capacités fondamentales :

- stratégie client;
- exploitation centrée sur le client;
- technologies habilitantes;
- harmonisation du capital humain

Ces capacités doivent être utilisées de manière concertée pour que l'orientation client donne les avantages attendus.

- La gouvernance, la culture organisationnelle et les rapports avec les clients doivent être harmonisés à l'échelle de l'entreprise pour que la proposition de valeur se concrétise de manière coordonnée
- La proposition de valeur au client doit être claire et à la base de l'expérience client conçue
- L'expérience client doit être gérée aux différents points de contact par de multiples canaux et fonctions
- Les besoins du client doivent être compris et les segments de clientèle être définis en fonction de multiples aspects
- L'analytique et les renseignements doivent être utilisés pour perfectionner les indispensables capacités en marketing et en vente



Coûts

Réduction des coûts

Souvent, les résultats des initiatives de réduction des coûts ne sont pas durables. Les entreprises doivent réévaluer la manière dont elles compriment et gèrent leurs coûts.

Les coûts devraient être gérés comme un portefeuille diversifié d'actifs qui appuient la stratégie, atténuent les risques, améliorent l'efficacité de l'entreprise et assurent la prestation de ses services de base.

- L'activité contribuerait à procurer un avantage distinct sur la concurrence
- L'activité aiderait à définir, à prévenir et à réduire au minimum les risques
- L'activité permettrait de réduire les coûts ou d'agir plus rapidement (processus, prise des décisions, transactions)
- L'activité aurait des retombées néfastes sur l'entreprise si elle devenait la norme

Approvisionnements et comptes fournisseurs

Permettent l'analyse des données relatives aux achats et aux comptes fournisseurs et de détecter des sommes qui pourraient être recouvrées et de trouver des possibilités d'optimisation des dépenses.

- Les possibilités de ce genre sont nombreuses pour les organisations comptant un volume élevé de fournisseurs, d'arrangements et de transactions
- Le recouvrement de sommes correspondant à 5 à 10 fois les honoraires prévus et le dépistage de possibilités d'approvisionnement permettant de réduire de 10 à 15 fois les frais ne sont pas inhabituels
- Plus le nombre de divisions, de systèmes, d'équipes internes et d'établissements qui participent aux approvisionnements est élevé, plus le nombre de possibilités augmente

Examens de contrats

Atténuent les risques auxquels est exposée « l'entreprise étendue » en garantissant que les partenaires commerciaux et fournisseurs reçoivent seulement ce qui leur est dû.

- Il faut s'assurer que les distributeurs répondent vraiment aux critères donnant droit aux remises réclamées
- Les coûts doivent être contrôlés plus rigoureusement
- L'utilisation de systèmes et de méthodes de gestion des données permet de gérer la complexité et d'éviter de payer en trop les fournisseurs

Planification et optimisation fiscales

Profiter d'un certain nombre de possibilités de planification fiscale pour gérer efficacement le risque et optimiser la valeur pour les actionnaires.

- Les stratégies fiscales doivent être adaptées au climat des affaires. Le plan peut notamment s'appuyer sur la restructuration interne des dettes, la planification et le financement des opérations transfrontalières, la fixation des taux d'intérêt et la réclamation de toutes les subventions de recherche possibles
- Les organisations réclament souvent tardivement une proportion importante des crédits de taxe sur intrants auxquels elles ont droit sous le régime de la TPS. Ces retards constants équivalent à « prêter » gratuitement de l'argent au fisc
- Les paiements de l'exercice précédent peuvent être recouverts en planifiant stratégiquement les pertes.
- Grâce à l'informatisation, les processus fiscaux peuvent donner lieu à des gains d'efficacité



Chaîne d'approvisionnement

L'amélioration de la stratégie d'approvisionnement et de son exécution par de meilleures pratiques d'achat, de fabrication et de construction réduit les coûts, augmente le niveau de service et majore les flux de trésorerie.

- La transformation de la chaîne d'approvisionnement peut être complétée par l'harmonisation et l'optimisation des processus fiscaux
- La bonification de l'acheminement physique des marchandises réduit les coûts de distribution et de transport
- Le rehaussement de la qualité du flux de commandes et de la manutention physique des marchandises assainit la position de trésorerie en réduisant le nombre d'erreurs et en augmentant la disponibilité des stocks et les niveaux de service
- Les améliorations apportées au flux de commandes éliminent les goulots d'étranglement et réduisent au minimum les ruptures de stock ainsi que les commandes oubliées ou retardées

Rationalisation des contrôles

Les contrôles sont concentrés dans les secteurs « à risque élevé » et sont réduits ou abolis dans les secteurs « à faible risque ».

- Les entreprises ont l'obligation de mesurer et de gérer le risque
- De nombreuses entreprises appliquent des contrôles dans des domaines à faible risque, d'où des pertes d'efficacité et un gonflement des coûts d'exploitation
- La réduction ou l'abolition de ces contrôles est un bon moyen de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité
- La gestion des risques vise à ramener la probabilité de pertes à un niveau raisonnable

Durabilité/gestion des déchets

Les améliorations en matière de développement durable, l'allocation efficace des ressources et la gestion des déchets représentent une part importante des coûts d'exploitation pour toutes les organisations. Des contrôles et des méthodes efficaces peuvent non seulement réduire les risques au minimum, mais ils généreront également d'importantes économies.

- L'information et les points de données commerciales sur les matériaux et intrants achetés ainsi que sur le volume de déchets produits sont essentiels à une stratégie efficace de gestion des déchets
- Les entreprises peuvent bonifier leur gestion des coûts en mettant au point des solutions stratégiques efficaces de réduction des coûts et d'amélioration du bilan environnemental et social



Actifs

Excellence opérationnelle

Au fil de l'évolution des marchés, des compressions budgétaires et de l'augmentation des attentes, les organisations de tous les secteurs s'efforcent d'améliorer la manière dont elles offrent leurs produits et services tout en gardant la main haute sur leurs coûts. Les améliorations apportées aux services et à l'exploitation peuvent contribuer à ce processus. En plus de représenter un avantage concurrentiel certain, l'excellence opérationnelle peut aider les organisations à rehausser l'efficacité de leurs méthodes, à réduire leurs coûts, à améliorer leur service à la clientèle, à réduire les délais d'intervention et à accroître le rendement de l'actif.

- La gestion des actifs est un processus englobant une série d'activités axées sur les données qui rendent possible la coordination des actions d'une organisation afin de lui permettre de tirer de la valeur de ses actifs pendant toute leur durée de vie utile et d'optimiser le cycle de vie de ces actifs en tenant compte des risques et de leur rendement financier et opérationnel
- La productivité sur le terrain découle du déploiement d'efforts pour bonifier de bout en bout les processus en se concentrant sur les gains d'efficacité et d'efficacité des activités à valeur ajoutée définies par les clients à l'intérieur de tout processus, système ou chaîne de valeur
- L'état de préparation opérationnelle découle d'une série d'activités qui permettent la livraison d'un actif d'une manière qui permettra d'en tirer une production qui correspond à sa capacité nominale aussi rapidement et efficacement que possible, la réduction du nombre d'erreurs de construction, la fixation rapide et la compréhension des exigences opérationnelles ainsi que l'acquisition d'une vision intégrée et complète des interdépendances et des responsabilités
- La gestion du risque opérationnel consiste en une série d'activités qui atténuent les risques courus afin d'optimiser le rendement opérationnel
- La technologie opérationnelle se situe à la jonction de la technologie d'entreprise, des activités sur le terrain et des mégadonnées et a pour objet d'accroître le rendement en exploitant les sources de données importantes et de rehausser la productivité de l'effectif en procurant aux employés un accès à la bonne information en tout lieu
- Les systèmes de gestion opérationnelle offrent un moyen systématique et structuré de gérer l'exploitation dans le respect des stratégies opérationnelles, d'optimiser l'exploitation de l'actif et de gérer les risques, les ressources humaines et les attentes des parties intéressées
- Les services de réglementation, de sécurité et de gestion de l'environnement contribuent à une gestion efficace et au respect des attentes en matière de conformité à la réglementation, de sécurité et d'environnement
- Le concept de la durabilité aide les clients à gérer les attentes externes en s'attaquant aux enjeux environnementaux et sociaux, en divulguant et en diffusant l'information, en donnant des assurances et en prenant des engagements auprès des parties intéressées de l'extérieur



Création et préservation des liquidités

Amélioration constante des flux de trésorerie par la libération du fonds de roulement et par l'application d'une plus grande rigueur dans la gestion des liquidités.

- Toute rupture entre, d'une part, les ventes et le marketing et, d'autre part, la planification de la demande et les approvisionnements peut conduire à un épuisement du fonds de roulement
- Les organisations dotées d'une gestion de trésorerie efficace insistent fortement sur la gestion des liquidités au moment d'établir leurs indicateurs de rendement clé (IRC)
- L'analyse fiscale peut également permettre la détection de possibilités de recouvrement de droits de douane et de taxes de vente provinciales, et de paiements versés en double aux fournisseurs, une erreur qui se produit plus souvent qu'on le pense
- Une restructuration formelle peut bonifier les flux de trésorerie et la conclusion d'un compromis sur les dettes

Comptabilisation à la juste valeur marchande et contrôles diligents

Consiste à établir la juste valeur en s'appuyant sur le test de dépréciation de l'écart d'acquisition, des instruments financiers (swaps de taux d'intérêt, instruments dérivés sur titres de créances, instruments dérivés incorporés, options d'achat d'actions pour les employés) et les placements. Englobe aussi l'établissement des politiques de gestion du risque fondées sur les évaluations et l'examen de l'effet des changements apportés aux normes comptables.

- Modèle opérationnel dynamique qui illustre à des fins de planification stratégique les flux globaux de trésorerie de l'entreprise en fonction des différents scénarios de tarification et des éventuels plans de développement
- Les politiques de comptabilisation à la juste valeur applicables à la production des rapports financiers devraient prendre en compte les changements apportés aux normes comptables
- Le processus d'établissement de la juste valeur devrait être défendable, s'appuyer sur des méthodes d'évaluation de corroboration et une analyse des intrants, et pouvoir résister au fardeau de la preuve exigé dans une analyse fondamentale, une analyse des contraintes, une étude de sensibilité et les essais du modèle
- Une analyse de la juste valeur marchande permet de mieux comprendre la viabilité économique et la valeur marchande des propriétés en amont, dans l'environnement actuel et prévu des prix. L'inclusion de tests de sensibilité dans l'analyse aide à réagir aux éventuels changements à l'environnement de tarification
- Valeur marchande relative du portefeuille d'actifs d'une entreprise et valeur marchande potentielle de son actif
- Dans le contexte actuel de volatilité des marchés financiers, les évaluations devraient être revues

Actifs

Gestion du risque de trésorerie

Consiste à réviser la politique de gestion du risque, des prix et de l'évaluation des instruments financiers et des rapports au conseil sur la situation de trésorerie.

- Les conseils d'administration veulent comprendre les effets possibles de la volatilité des marchés sur les bénéfices et les effets de la comptabilisation à la juste valeur sur le bilan
- Des modèles d'évaluation insatisfaisants peuvent exposer une entreprise à des risques imprévus.
- Les politiques de gestion du risque devraient être testées de nouveau dans le contexte actuel de volatilité des marchés financiers

Gestion des capitaux

Élaborer une méthode de gestion des capitaux qui intègre les principaux facteurs de risque, y compris le calcul du capital requis, la valorisation du capital et la gestion du risque d'entreprise.

- L'incertitude économique croissante et la complexité des instruments financiers accroissent l'importance de bien gérer les capitaux et la nécessité d'en venir à une meilleure compréhension des risques
- La gestion du risque et des exigences réglementaires connexes a créé un besoin de quantifier les éléments de risque
- Le montant des capitaux détenus et la manière dont ces actifs sont structurés et évalués sont des aspects cruciaux de la prévention des problèmes graves de détresse financière et d'échec

Stratégie de portefeuille et exécution

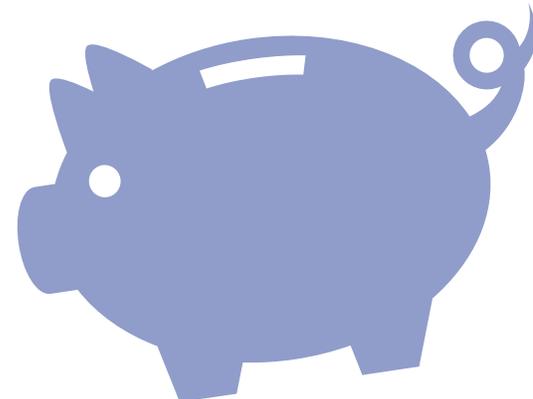
Un portefeuille devrait être conçu de manière à optimiser les synergies entre les actifs et les entreprises afin de s'assurer que la valeur combinée de ces deux éléments est supérieure à la somme de leur valeur individuelle.

- Le portefeuille devrait être issu de compromis entre les différents critères de manière à obtenir le meilleur équilibre possible, compte tenu des objectifs et des aspirations de l'entreprise
- Le portefeuille devrait uniquement contenir des entreprises dont la propriété « va de soi » pour la société, c'est-à-dire des entreprises dont elle est susceptible d'extraire plus de valeur que tout autre propriétaire
- Le portefeuille comportera une combinaison appropriée d'entreprises et de placements qui transcende les horizons temporels
- Le portefeuille idéal comprend nécessairement une forte pondération de titres d'entreprises concurrentielles sur des marchés attrayants
- Pour maximiser une valeur durable ajustée en fonction du risque, le portefeuille doit s'appuyer sur une saine stratégie, créer de la valeur et être résilient

Planification des investissements en immobilisations (PII)

Dans le contexte de la compression du budget des immobilisations et du budget d'exploitation, la PII contribue au recensement des dépenses qui peuvent être réduites ou éliminées sans conséquence sur l'exploitation.

- La PII est un processus rigoureux de quantification des risques et de l'effet sur la valeur des dépenses en immobilisations et des dépenses d'exploitation afin d'aider la direction de l'entreprise à optimiser ses dépenses
- La détection des postes budgétaires en question est complexe, car le processus budgétaire est très détaillé, manque souvent d'uniformité et souffre souvent d'un manque d'information factuelle
- De nombreuses entreprises pourraient, grâce à une PII, dégager des millions de dollars qui pourraient ensuite servir à des investissements à plus forte valeur ajoutée. Les budgets d'immobilisations et d'exploitation de la plupart des entreprises comportent des postes dont les coûts sont élevés, mais dont la valeur est faible



Attentes

Services-conseils en matière de dettes et de redressement

La mise en place d'un plan crédible de restructuration opérationnelle et financière peut obtenir l'appui des bailleurs de fonds actuels ou nouveaux. Pour maintenir sa crédibilité, il est essentiel de présenter le plan de restructuration aux bailleurs de fonds avant de se trouver en défaut.

- La situation difficile actuelle sur le marché a des retombées sur la structure financière des entreprises : endettement, échelonnement des échéances, taux fixes et taux flottants, conformité aux clauses restrictives, etc.
- La formulation proactive de propositions crédibles permet à l'emprunteur de garder le contrôle de sa situation
- Deloitte peut mettre à contribution ses relations avec des groupes spéciaux au sein des banques et chez des investisseurs afin de rétablir des relations financières en difficulté
- Restructuration formelle ou informelle du bilan

Examen des fournisseurs

Comprendre les contraintes financières de ses principaux fournisseurs et les atténuer peut aider à garantir les approvisionnements.

- La faillite d'un fournisseur clé peut paralyser votre chaîne d'approvisionnement, vous faire perdre des ventes et nuire à votre réputation
- Il est essentiel que les fournisseurs clés soient en mesure de croître au même rythme que vous pour s'adapter aux fluctuations de vos exigences
- De nombreuses organisations vérifient la solvabilité de leurs clients, mais peu d'entre elles sont au courant de la véritable santé financière de leurs fournisseurs clés

Gestion du risque d'entreprise

Améliorer la collecte de renseignements favorise une gestion plus efficace du risque, la diminution des coûts de gestion du risque et l'augmentation de la marge de manœuvre stratégique. Les principaux facteurs de risque sont le calcul des capitaux requis, la valorisation du capital et la gestion du risque d'entreprise.

- Comment votre entreprise gèrera-t-elle les risques associés à l'instabilité accrue des marchés afin de pouvoir tirer le maximum de la situation?
- Votre organisation est-elle agile? Une information fiable sur le risque permet de prévoir les occasions qui se présenteront sur le marché et d'y réagir rapidement
- Les organisations qui comprennent leur capacité d'évaluation du risque ont un avantage sur les autres, car elles peuvent mettre leur gestion du risque au service de la poursuite de leurs objectifs à court et à long terme



Gestion des enjeux et gestion de crise

Définir, comprendre, soumettre au niveau hiérarchique approprié et gérer les enjeux qui se présentent au sein de votre organisation.

- L'informatique judiciaire facilite la compréhension des méthodes de gestion des enjeux
- Les services d'enquêtes et de litiges garantissent un environnement de travail sain et sûr
- Les services de communication préalable et de préparation judiciaire permettent de définir l'information nécessaire et de comprendre celle qui est disponible.

Gestion de la baisse du bénéfice

La baisse du bénéfice peut éroder la confiance des investisseurs. Les dirigeants de l'entreprise et son conseil d'administration doivent jauger toute baisse éventuelle et gérer les attentes des parties intéressées.

- Avez-vous mis en place un processus permettant de détecter rapidement la nécessité d'une révision à la baisse?
- Un point de vue indépendant rehaussera la qualité du processus décisionnel du conseil d'administration
- Une gestion de l'information opportune, crédible et uniforme auprès de toutes les parties intéressées est fondamentale

Information continue dans un contexte économique incertain

Il faut être prêt à réagir aux éléments déclencheurs de la divulgation continue de l'information, car celle-ci prend plus d'importance dans le contexte actuel.

- Le conseil d'administration et les comités d'audit devraient comprendre les paramètres de divulgation continue de l'information, les événements qui la déclenchent et les échéanciers associés à la divulgation des faits
- La crise du crédit aura des retombées sur la capacité de certaines organisations à respecter leurs engagements ou à refinancer leurs dettes, d'où la possibilité d'événements déclencheurs de divulgation d'information
- L'environnement actuel a des conséquences sur certains éléments d'actifs et certaines valeurs mobilières, d'où la possibilité d'événements déclencheurs de divulgation d'information liée à la valeur comptable des actifs



Fondations

Planification de scénarios

La plupart des décisions stratégiques sont prises en fonction des conditions imminentes que l'organisation perçoit. Les retombées de ces décisions peuvent cependant n'être vraiment comprises que longtemps après lorsque la situation a changé, parfois de manière radicale. De nombreuses décisions deviennent rapidement des choix « hérités ». La planification fondée sur des scénarios à plus long terme conduit souvent à des décisions plus viables.

- La planification fondée sur des scénarios permet de préciser la perception des événements à venir et de déterminer quelle décision stratégique prise aujourd'hui offre les meilleures possibilités de succès à l'avenir
- La planification fondée sur des scénarios oblige la direction à revoir ses hypothèses sur l'industrie et à envisager un large éventail de possibilités sur ses orientations futures possibles. Cette exploration donne un point de vue plus large et plus novateur sur les futures possibilités de croissance et sur les risques
- Les scénarios créent un cadre qui facilite ensuite une compréhension plus globale et plus éclairée des signaux conflictuels ou ambigus émis par le marché maintenant ou ultérieurement.

Modélisation des mouvements de trésorerie

La modélisation des principaux facteurs et décisions permet de prévoir les flux de trésorerie et les bénéfices, et de mesurer les résultats financiers en fonction du degré de tolérance au risque accepté.

- Surveillance des positions de trésorerie actuelles et prévues de l'entreprise
- Quantification de la fourchette prévue de bénéfices
- L'analyse des scénarios permet d'évaluer l'effet de l'évolution des facteurs commerciaux.

Restructuration de la dette

Les entreprises en crise financière doivent parfois s'engager dans un processus formel ou informel de restructuration de leur dette.

- Une restructuration formelle peut être effectuée au moyen d'une proposition en vertu de la section I de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité ou par le recours à la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies, deux lois qui permettent de suspendre formellement toute procédure afin de permettre à l'entité en difficulté de procéder à une restructuration
- Un processus informel de restructuration peut être appliqué par tout un éventail de moyens, y compris le refinancement d'une dette actuelle ou l'effacement de la dette grâce à la vente d'éléments d'actifs ou à l'affacturage de comptes débiteurs.

Présentation de l'information au conseil d'administration et à la direction, et gouvernance du conseil d'administration

L'évaluation de l'information reçue par le conseil d'administration et la haute direction permet de s'assurer de son exactitude et de sa fiabilité et qu'elle est opportune et utilisable.

- Jugez-vous que l'information que vous recevez est opportune, qu'elle a une valeur prospective et qu'elle est de qualité?
- Il faut adapter les principaux IRC aux conditions du marché et s'assurer qu'ils cadrent bien avec les mesures incitatives
- Il faut assurer l'existence de liens clairs entre les rapports soumis au conseil d'administration et les systèmes sous-jacents
- La structure de gouvernance du conseil d'administration peut accroître la capacité de prévoir les éventuelles périodes de turbulences sur le marché et de réfléchir à la manière d'y réagir.



Analytique, planification et optimisation de l'effectif

Les bas prix actuels des produits de base offrent aux organisations la possibilité de revoir leurs plans de dotation à court et à long terme et d'optimiser l'affectation des ressources aux différents projets, unités et fonctions. Cet effort englobe l'élaboration, la révision et la mise en œuvre d'une stratégie complète de dotation en personnel.

- L'analytique prend une place plus importante lorsque les prix des produits de base sont bas, car une analyse plus approfondie des données générales et des données sur les ressources humaines peut mener à la découverte d'économies et de gains d'efficacité, surtout au chapitre des heures supplémentaires, de la productivité et du rendement des employés

Stratégie de fusions et acquisitions, et exécution

Élaborer une stratégie de fusions et acquisitions pour profiter des possibilités qui se présentent sur le marché et établir à l'interne une capacité d'exécuter cette stratégie.

- Fixer des objectifs clairs en matière de fusions et acquisitions afin de permettre une harmonisation stratégique et de se prémunir contre d'éventuelles mauvaises décisions en période de volatilité
- Lier la stratégie de fusions et acquisitions à la stratégie générale de l'entreprise et se doter à l'interne des ressources humaines appropriées
- Chercher à établir un flux continu d'activités de fusions et acquisitions pour acquérir un avantage concurrentiel et être en mesure de conclure des transactions opportunistes
- S'assurer de l'efficacité fiscale des activités de fusions et acquisitions



Foundations

Intégration ou scission consécutive à la transaction

Que la décision prise après une fusion ou acquisition consiste à intégrer la société acquise ou à la scinder, il faut appliquer des principes ciblés de gestion de projets afin d'évaluer, d'exécuter et de surveiller les activités liées à la clientèle, aux coûts d'exploitation, aux systèmes, aux gains d'efficacité sur le plan des actifs et chercher à harmoniser ou à redéfinir les stratégies.

- L'établissement d'une stratégie et d'un plan clairs pour accélérer la création de valeur pour les actionnaires est particulièrement crucial
- L'harmonisation et l'optimisation de la fonction, de la structure et des processus fiscaux permettent d'obtenir des gains d'efficacité et de créer de la valeur
- Il faut mobiliser une équipe bien structurée et expérimentée pour diriger l'intégration d'une manière efficace et efficiente et ainsi atteindre rapidement les cibles
- Un plan clair de communication et de gestion du changement permet de bien gérer la situation et de retenir les personnes de talent clés

Restructuration organisationnelle

La prise des décisions appropriées en matière de conception organisationnelle en appui à une restructuration imputable à la compression des effectifs, à une fusion ou à un démantèlement aidera les organisations en cause à rebondir lorsque les prix des produits de base recommenceront à monter.

- La gestion du changement, les communications et le soutien en matière de RH sont des aspects cruciaux de cette période afin d'aider les organisations et les employés à composer avec les éventuelles pertes d'emploi, les changements de rôle, les compressions budgétaires et l'abandon de certains projets

Optimiser la passion et la productivité pendant la période d'incertitude que traverse l'organisation

Le moral des employés peut être durement touché par une conjoncture de bas prix des produits de base.

- Des programmes de mobilisation novateurs, la revitalisation des communications internes, l'examen et l'amélioration des systèmes de gestion du rendement ne sont que quelques exemples d'initiatives qu'une organisation peut prendre de manière prioritaire pendant une période d'incertitude afin de stimuler la passion et la productivité de ses employés



Analytique

Vous avez une idée générale d'un concept, mais comment pouvez-vous tirer des données à votre disposition une perspective qui répondra à vos questions fondamentales?

- L'analytique financière peut contribuer à la majoration des revenus et des marges bénéficiaires. Outre les activités de base comme la gestion des revenus, l'analyse fiscale et les relations avec les investisseurs, l'analytique financière permet de procéder à des recoupements interfonctionnels afin d'extraire de la valeur pour d'autres fonctions comme les approvisionnements et les TI. De plus, l'analytique financière peut donner à l'organisation le moyen de concrétiser une valeur et un potentiel de croissance auparavant négligés par des activités qui incombaient auparavant aux « finances » comme les prévisions fondées sur des modèles, la détection anticipée des fraudes et l'optimisation des portefeuilles d'immobilisations
- De nouveaux outils et de nouvelles disciplines rendent désormais possible une analyse plus approfondie des données sur la chaîne d'approvisionnement afin de trouver des économies possibles. L'expérience démontre que les entreprises peuvent aller chercher une majoration de leur marge bénéficiaire de l'ordre de 2 à 4 % en analysant de manière plus serrée les données qu'elles possèdent déjà
- L'analytique prévisionnelle de projets (APP) aide à éviter les difficultés grâce à des algorithmes qui quantifient la probabilité qu'un projet réussisse. Peu importe le point où vous en êtes dans le cycle de vie d'un projet, l'analytique prévisionnelle peut accroître l'efficacité des capitaux, limiter les coûts du projet et vous aider à comprendre le niveau de complexité et de risque que votre organisation est actuellement en mesure de gérer dans l'exécution de ses projets
- L'analytique du risque est un outil efficace pour les organisations à la recherche d'un moyen pour définir plus clairement et mieux comprendre et gérer leur profil de risque, bref afin d'augmenter ce que nous appelons « la sensibilisation au risque ». L'analytique du risque donne parfois aux organisations un aperçu des nombreuses catégories de risques systémiques : du risque de crédit au risque de marché en passant par le cyber-risque, le risque opérationnel et le risque d'atteinte à la réputation. Elle peut aider les dirigeants à affecter les capitaux et à gérer les chaînes d'approvisionnement d'une manière qui correspond parfaitement à leur degré de tolérance au risque. Pour les organisations exposées à un fort risque réglementaire, l'analytique peut devenir un outil essentiel au respect de la réglementation

Gestion de l'information

Les données figurent parmi les actifs les plus précieux d'une entreprise. Il va donc de soi que les organisations sont désireuses d'exploiter le potentiel des mégadonnées et d'en extraire de la valeur. L'analytique permet aux organisations de faire des liens, de discerner des tendances, de prédire des comportements et de personnaliser leurs interactions d'une manière jamais envisagée jusqu'à ce jour.

- De nombreuses entreprises investissent des millions de dollars dans la mise en œuvre d'une solution de gestion de l'information (GI) et négligent ensuite d'en extraire toute la valeur. Dans certains cas, elles mettent le système en service en activant un ensemble initial d'indicateurs quantitatifs, de rapports et de tableaux de bord, mais font défaut de peaufiner la solution en la dotant de capacités techniques et fonctionnelles particulières à leur secteur d'activité. Dans d'autres cas, elles négligent la mise en œuvre concurrente d'un programme centralisé de gestion de l'information d'entreprise d'où le lancement de projets autonomes qui augmentent la charge de travail en maintenance et empêchent l'organisation d'évoluer et de s'améliorer au même rythme que le système
- Le recours à l'analytique peut aider une organisation à jeter un regard stratégique entièrement nouveau sur les données qu'elle collecte
- Pour éviter ces pièges, vous avez besoin d'une solution de gestion de l'information robuste qui fera de vos données un actif stratégique fondamental

www.deloitte.ca

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

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

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

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-2745H