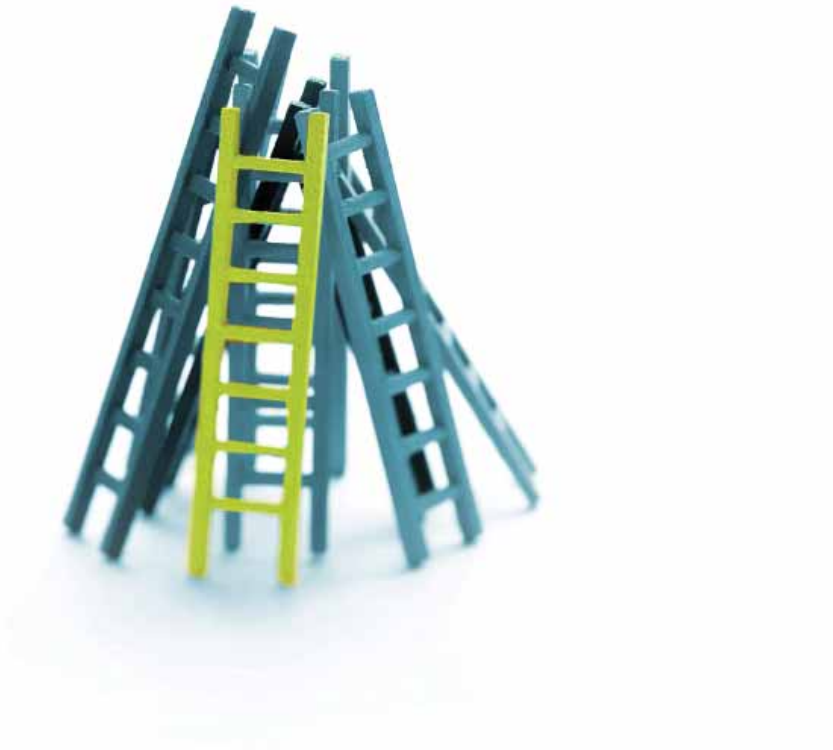


Analytique : sortir de sa zone de confort

Approches non conventionnelles pour prédire l'issue des projets



Transformation de l'information en vision

La complexité croissante du milieu des affaires à l'échelle mondiale a fait grimper les enjeux à tous les niveaux. Bénéficiant d'un accès sans précédent à des renseignements potentiellement utiles, les décideurs comptent sur de puissants outils pour découvrir des tendances cachées qui pourraient autrement leur échapper.

De nos jours, la plupart des entreprises utilisent l'analytique de façon rétrospective, en mesurant et en interprétant le rendement passé. Toutefois, pour demeurer concurrentielles, elles ont commencé à investir dans une infrastructure et des outils d'analyse qui peuvent non seulement améliorer les connaissances, mais aussi fournir de l'information relative aux finances, à l'économie, à l'environnement et au marché.

Le but recherché consiste à prendre des décisions plus éclairées de façon plus réceptive. Par ailleurs, les parties prenantes et les organismes de réglementation demandent une analyse plus approfondie des risques et du degré d'exposition de nombreux secteurs. Ce sont également des défis que l'analytique prévisionnelle est en mesure de relever.

Des recherches démontrent que, alors que 74 % des entreprises utilisaient l'analytique ou envisageaient de la mettre en œuvre en 2010, seulement 31 % d'entre elles utilisaient l'analytique prévisionnelle¹. Bien que l'analyse après coup permette de recueillir des renseignements utiles, les entreprises ratent l'occasion d'utiliser les données dès le début d'une nouvelle démarche pour prédire les résultats à venir. En fait, en jumelant l'information rétrospective et l'information prospective grâce à l'analytique prévisionnelle, elles peuvent parvenir à combler les lacunes associées à bon nombre de processus et d'outils analytiques traditionnels.

En sortant de sa zone de confort et en utilisant l'analytique d'une toute nouvelle façon pour prédire les résultats futurs, votre entreprise sera en mesure d'atténuer plusieurs secteurs à risque et de réduire la possibilité d'échec total des projets. Lorsqu'elle est menée correctement – et tout au long du projet – l'analytique prévisionnelle peut aider les organisations à prendre des décisions de façon plus juste et objective afin d'assurer sa réussite dans le futur.

Analytique prévisionnelle = information rétrospective + information actuelle + information prospective

The image features two thick, braided ropes made of natural fibers, likely jute or hemp. Both ropes are frayed at their ends, with the fibers splayed out and appearing soft and downy. The ropes are positioned diagonally across the frame. The background is a clean, bright white, with a light blue, semi-transparent geometric shape (a trapezoid or parallelogram) overlaid on the left side. The text 'Projets en péril' is centered in a green, serif font.

Projets
en péril



Les entreprises doivent-elles continuer à améliorer le taux de réussite des projets?

Les entreprises continuent de réaliser des projets de transformation sans se doter des processus et des critères de mesure appropriés pour en prédire l'issue.

La plupart des entreprises sont conscientes que pour définir et mettre en œuvre leurs stratégies d'affaires, elles doivent réaliser des projets de transformation. Cependant, malgré leur indéniable importance stratégique, ces projets se traduisent souvent par des dépassements de coûts et des retards, s'ils n'échouent pas carrément. Des recherches démontrent que plus le projet est complexe, plus il est susceptible d'échouer. En effet, les projets d'une valeur de 1 à 3 millions de dollars ont 34 % de chances de réussite, tandis que les projets de 10 millions de dollars ou plus en ont 7 % seulement². Souvent, les projets qui sont menés à bien ne répondent pas aux exigences initiales en matière de portée, de délais, de budget ou de qualité. Selon une étude portant sur 5 500 projets de technologie de l'information (TI), 43 % des projets de TI ne se sont pas terminés à temps, et l'écart moyen par rapport au calendrier était de 21 %; de plus, 33 % des projets ne respectaient pas le budget, l'écart moyen par rapport au budget se situant à 14 %³. À la lumière de ces risques, les organisations portent de plus en plus attention aux taux de réussite des projets. Elles sont soucieuses d'améliorer le rendement, particulièrement à mesure qu'elles en récoltent les fruits.

En dépit de cet objectif, bon nombre d'entreprises n'analysent toujours pas le rendement historique des projets et ne tirent pas toujours profit des données à leur disposition pour prédire les résultats des projets en cours. Il est non seulement essentiel de comprendre pourquoi vos projets échouent, mais aussi de savoir si vos projets actuels et futurs seront couronnés de succès.

Des recherches démontrent qu'en 2010 :

21 % des projets ont été annulés avant d'avoir été livrés, ou n'ont jamais abouti.

37 % de tous les projets ont réussi à atteindre les fonctionnalités requises dans les délais et le budget prévus.

46 % des projets ont fait l'objet de dépassements de coûts.

63 % des projets ont été contestés.

71 % des projets ont été livrés en retard⁴.



Oui. Même si les taux d'échec des projets ont diminué, deux tiers des projets ne confèrent toujours pas les avantages escomptés, ce qui mène à l'échec des stratégies de l'entreprise.



Quels sont les facteurs qui entraînent l'échec d'un projet?



Les facteurs qui entraînent l'échec d'un projet ont des points en commun, la complexité et la gestion des risques. Il existe aussi des facteurs précis selon le type de projet et le secteur.

Les facteurs qui entraînent l'échec d'un projet peuvent être aussi variés que la complexité du projet, les pratiques de gestion des risques, le type de projet et le secteur d'activité. Le tableau ci-dessous indique des mesures couramment utilisées pour évaluer la réussite des projets, tels que les coûts, et illustre, pour chacun de ces critères, les principaux domaines qui peuvent amener l'échec d'un projet s'ils ne sont pas gérés correctement, notamment les enjeux d'affaires, l'exécution, la gouvernance, le leadership, l'affectation des ressources, les risques et la sous-traitance.



La complexité et la gestion des risques sont des facteurs communs et prévisibles qui peuvent entraîner l'échec d'un projet

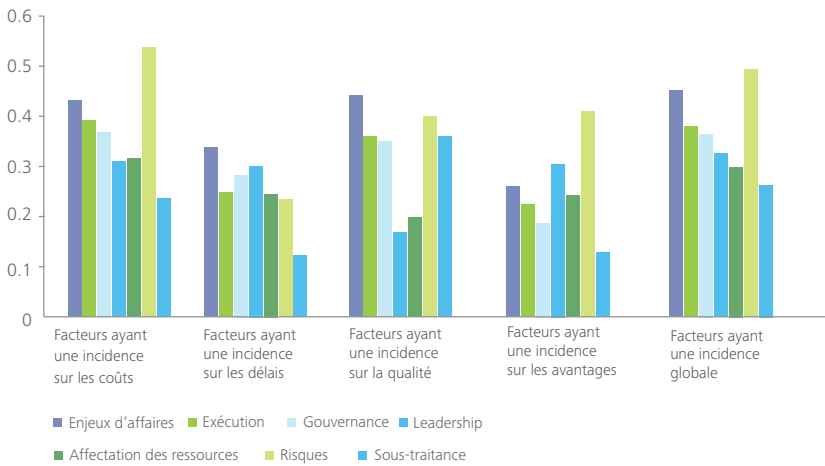
Malgré la complexité inhérente aux grands projets, trop peu de temps est consacré à la gestion des risques jusqu'au moment où ces derniers se manifestent. Durant les premières phases des projets, les risques potentiels sont cernés, mais ne sont pas correctement atténués. À mesure que le projet avance et que les risques se concrétisent, les équipes s'empressent d'établir des stratégies d'atténuation et des mesures correctives, sans évaluer uniformément les répercussions sur l'étape du projet ou sur le projet dans son ensemble. En fait, les raisons qui amènent l'échec d'un projet sont variées : mauvaise définition des exigences, manque d'accès à des ressources spécialisées et priorités concurrentes. Et peu importe la cause, les conséquences peuvent être nombreuses : coûts imprévus importants, échecs opérationnels, non-conformité à la réglementation, mécontentement des clients et perte d'un avantage concurrentiel. Tous ces éléments ont une incidence non seulement sur le directeur de projet, mais aussi sur les cadres responsables, les équipes de la haute direction et les conseils d'administration. L'analytique prévisionnelle sert à dégager de façon proactive les tendances en matière de risques avant qu'elles n'aient des répercussions sur le projet.



Les organisations qui passent par des activités d'intégration postfusion se situent au sommet de l'échelle de la complexité, puisque ces activités touchent la plupart des fonctions, des actifs et des employés de l'entreprise.

Les organisations qui entreprennent des projets de grande envergure ou des projets complexes de mise en œuvre de systèmes travaillent dans un cadre qui les aide à gérer et à limiter la portée. Dans le cas des projets d'intégration postfusion, la portée du projet pourrait s'étendre à l'ensemble de l'entreprise ou à un groupe d'unités fonctionnelles, multipliant les défis et les risques connexes. Diverses études se penchent sur les points de vue et l'expérience des membres de la haute direction en matière de projets d'intégration postfusion. Les taux de réussite se situent entre la valeur particulièrement faible de 20 % à la valeur particulièrement

Figure 1 : Facteurs qui entraînent l'échec d'un projet en fonction de mesures de la réussite



élevée de 78 %. Ce vaste écart pourrait être attribuable à la façon dont l'équipe de direction perçoit la réussite. Les facteurs qui peuvent exercer une influence à cet égard sont notamment les définitions de la réussite et le délai prévu avant la concrétisation des avantages tirés de la synergie et des réductions de coûts. Les limites inhérentes à l'utilisation de sondages qui ne sont pas normalisés pourraient également expliquer l'écart important des résultats relatifs à la réussite des projets d'intégration postfusion.



Plusieurs secteurs d'activité connaissent des taux élevés d'échec des projets en raison de facteurs propres à leur secteur.

Les projets qui échouent peuvent avoir une incidence négative sur bon nombre de secteurs, notamment ceux des technologies, de la santé et des finances. Afin d'atténuer la gravité potentielle d'un échec, les chefs de file cherchent de nouveaux moyens d'éviter le déraillement des projets. Le tableau suivant indique les difficultés communes liées aux projets par secteur d'activité:

On peut utiliser l'analytique prévisionnelle pour repérer et évaluer les indicateurs de défis communs, pour ensuite avertir les équipes et les cadres responsables du projet lorsque ces défis se matérialisent au sein de leurs projets.

Figure 2 : Facteurs types entraînant l'échec des projets au sein de divers secteurs

Secteur des technologies	L'aspect humain de la gestion des changements n'est pas envisagé
	Des personnes sont appelées à réaliser des tâches peu familières
	Absence de méthodologies établies et fiables
Secteur financier/bancaire	Réaction rapide à des besoins d'affaires en constante évolution
	Nombre croissant d'organismes de réglementation
	Contexte financier instable
Secteur de la santé	Résistance au changement
	Aspect confidentiel des projets associés aux soins des patients
	Priorités concurrentes
Secteur public	Gérance
	Valeur de l'argent
	Priorités concurrentes
Secteur de l'énergie et des ressources	Ressources limitées (compétences appropriées – fidélisation)
	Exigences et contraintes réglementaires et juridiques
	Cibles ambitieuses en matière de coûts et de portée

R

Les facteurs d'échec des projets peuvent être des éléments communs ou des éléments propres au secteur et peuvent tous être prévus grâce à l'analyse de projets semblables réussis et des pratiques connexes.



Pourquoi les entreprises n'appliquent-elles pas l'analytique prévisionnelle pour prédire l'issue des projets?

L'utilisation de l'analytique prévisionnelle et la prévision des résultats d'un projet présentent un certain nombre de difficultés. Par le passé, les démarches analytiques se bornaient principalement aux données opérationnelles, perçues comme étant plus prévisibles et plus stables; aussi, les organisations ont toujours eu des doutes quant à la pertinence de leur application dans le cas d'un projet.

Voici quelques autres exemples de difficultés :

- **Dans bon nombre d'organisations, les données relatives aux projets** ne sont pas normalisées, ce qui rend encore plus difficiles les comparaisons entre des projets semblables, puisqu'il existe rarement des données pertinentes.
- **Les données des rapports d'étape** des projets ne proviennent pas d'un système informatique consacré aux projets.
- **L'exactitude des données de projet** ne peut être confirmée ni facilement vérifiée.
- **La résistance** au sein de l'organisation empêche l'utilisation de projets antérieurs pour prédire la réussite des projets en cours.

Afin d'appliquer efficacement l'analytique à des projets, vous devez surmonter les problèmes que pose le manque d'uniformité des données de projet, ce qui nécessite un changement du point de vue organisationnel de l'analytique. À l'heure actuelle, les données de projet sont le résultat de paramètres prédéfinis et d'une variété de processus et pratiques d'exécution de projet. On ne se pose pas vraiment la question de savoir si ces processus et pratiques fournissent de l'information. À ce titre, l'utilisation de l'analytique prévisionnelle pour prédire des résultats nécessite la mise en place d'autres mesures, telles que des indicateurs prévisionnels de réussite des projets. Les organisations doivent s'assurer d'utiliser des processus et pratiques conformes aux normes établies par l'industrie et aux méthodologies de gestion de projet afin de recueillir des données cohérentes, pertinentes et utiles. Cette approche leur permettra d'examiner les projets en cours afin de vérifier s'ils reposent sur des pratiques ayant fait leurs preuves.

La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent.

Albert Einstein



L'analyse comparative des projets vous procure les données nécessaires pour dégager les tendances et tirer des données prospectives à partir de l'analytique prévisionnelle. En même temps, celle-ci assure l'efficacité des pratiques de gestion, des contrôles et de la gouvernance du projet.

À court terme, l'analyse comparative de vos projets et l'utilisation des données pour en prédire l'issue vous permettront d'améliorer les taux de réussite des projets, d'augmenter la réalisation des avantages, de concrétiser les stratégies d'entreprise et de favoriser les activités de transformation.

À long terme, les organisations peuvent également réaliser ce qui suit:

- **Améliorer** l'apprentissage organisationnel, puisque l'analyse des données de projets antérieurs vous permet d'établir les domaines où les contrôles de projet sont trop, ou trop peu, nombreux.
- **Effectuer** l'analyse comparative de projets afin de dégager les tendances et mettre en place des pratiques efficaces de gestion de projet.
- **Quantifier** les données qualitatives et fournir de l'information objective et mesurable favorisant la prise de décisions, une démarche qui contribuera également à la maturité de la gestion de projets à l'échelle de l'organisation.
- **Acquérir** un avantage concurrentiel, étant donné que l'analytique prévisionnelle permet à votre entreprise de mettre une stratégie en œuvre grâce à l'exécution efficace des projets.

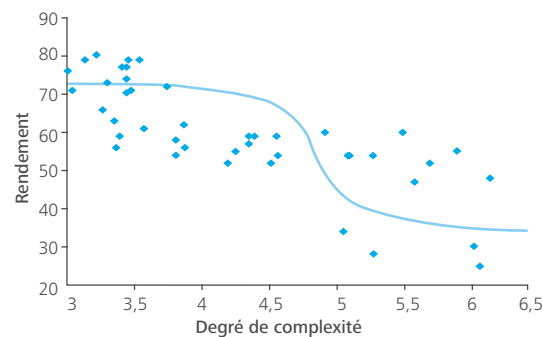
Les entreprises qui font appel à l'analytique prévisionnelle constatent une diminution des efforts consacrés à la gouvernance; elles profitent d'économies et disposent de mesures quantifiables pour justifier les décisions. Elles jouissent

également d'une meilleure compréhension de leurs données et augmentent leur aptitude à prédire les événements futurs. De façon générale, l'analytique permet d'améliorer l'uniformité et l'efficacité des projets, de réaliser des économies et de repérer les sources d'échec.

Une fois que vous obtenez un échantillon de données de projet suffisamment important, ou si possédez une base de connaissances comparable de projets semblables provenant de l'extérieur de l'organisation, vous pouvez pressentir le moment où l'incidence sur le plan du rendement poindra, ce que l'on appelle la « falaise du rendement ». Il s'agit du moment où, à mesure que les projets gagnent en complexité, les organisations ont du mal à afficher un bon rendement. En comprenant la falaise du rendement de votre entreprise, vous serez davantage en mesure d'améliorer la réussite globale des projets en vous concentrant sur les projets dont la complexité se manifeste après la falaise du rendement.

Si vous n'utilisez pas l'analytique prévisionnelle, vous mettez en péril votre avantage concurrentiel, car vous pourriez continuer de faire les mêmes erreurs et ne réaliserez pas le plein potentiel du projet. Cela aura également une incidence sur votre capacité de mettre votre stratégie en œuvre de façon fructueuse. En revanche, l'analytique fournit de l'information sur les raisons de votre piètre rendement—sans elle, il sera difficile de relever la barre de la réussite des projets.

Figure 3 : Déterminer où se situe la « falaise du rendement » de votre organisation



R Les organisations doivent modifier leur point de vue de l'analytique afin de prédire l'issue des projets. Elles doivent envisager des techniques comparatives en fonction de ce qui entraîne l'exécution fructueuse d'un projet par opposition à des mesures traditionnelles des projets, telles que le calendrier, l'écart des coûts et le pourcentage d'achèvement.

Améliorez le rendement de vos projets afin d'augmenter vos chances de réussite

Pour commencer, vos bureaux de gestion de projets devront cesser de mettre l'accent sur la communication de l'état des projets et offrir désormais des conseils stratégiques grâce à la surveillance et à l'analytique prévisionnelles.

La plupart des organisations ont mis sur pied un ou plusieurs bureaux de gestion de projets (BGP) dont l'autorité et la profondeur varient. Le BGP a d'abord évolué à titre de structure organisationnelle afin de communiquer l'état des projets et de fournir des renseignements cohérents sur les projets aux membres de la direction, plus particulièrement à mesure que les organisations passaient d'une structure axée sur les services à une structure matricielle axée sur les projets. Les organisations qui ont l'intention de tirer parti de l'analytique prévisionnelle pour des projets doivent désormais faire appel au BGP en tant qu'entité responsable de recueillir les données du projet, de les analyser et de prédire les

résultats. Le BGP est en très bonne posture pour jouer ce rôle et peut l'intégrer aux services de planification de portefeuille, de production de rapports et de gestion des risques qu'il offre habituellement. Le défi que les BGP doivent relever consiste à effectuer la transition d'un rôle de signalement et de soutien à un rôle de conseiller stratégique. Un changement de paradigme s'impose dans l'ensemble de la communauté de gestion de projets pour qu'elle puisse passer de la production de rapports historiques sur l'état de projet à la surveillance et l'analytique prévisionnelle. Les organisations qui y parviennent seront récompensées par la réalisation accrue des objectifs et la diminution des projets échoués.

Pour commencer :

- 1 Désigner un leader**
 - Trouver la bonne ressource qui dirigera l'analytique prévisionnelle à l'échelle de l'entreprise; généralement, on s'adresse au membre de la direction qui a le plus à gagner de l'amélioration du rendement des projets.
 - Vous veillez ainsi à ce que le rendement des projets soit une priorité au sein de votre organisation.
- 2 Élaborer une stratégie**
 - Élaborer une stratégie d'analytique prévisionnelle des projets, y compris une stratégie de gouvernance.
- 3 Choisir un ensemble d'outils analytiques**
 - Dresser immédiatement l'inventaire des données de projets existantes et des outils analytiques.
 - Choisir un ensemble d'outils analytiques pour favoriser la transition vers l'analytique prévisionnelle des projets à l'échelle de votre organisation.
- 4 Élaborer les processus de soutien**
 - Le BGP contribue à élaborer de nouvelles façons de traiter et de structurer les données en vue de soutenir ces outils analytiques.
 - Mettre sur pied un comité de rendement des projets formé de divers représentants de l'organisation. En demandant la participation des leaders des services administratifs, technologiques et de gestion (y compris les RH et les services juridiques), vous comprendrez mieux les attentes et les risques liés aux projets internes et externes.
- 5 Susciter la confiance et l'appui**
 - Mettre en place le programme d'analytique prévisionnelle des projets en commençant par une initiative ciblée.
 - Au fur et à mesure que le projet produit des résultats, en communiquer les avantages aux membres de l'organisation afin de permettre au programme d'être accepté et de prendre son envol. Cela permettra de réduire la résistance au changement de la part des partenaires administratifs, des TI et des partenaires externes.
 - Sensibiliser les membres de l'organisation à l'importance du programme et de leur rôle.
- 6 Poursuivre l'évolution**
 - Après l'élaboration du programme, les membres du comité de rendement des projets devraient se réunir régulièrement pour faire en sorte que les projets en cours, ainsi que les nouveaux projets, soient régis adéquatement et intégrés au programme d'analytique prévisionnelle des projets.
 - Faire évoluer le programme en mesurant les améliorations culturelles et de rendement au fil de l'évolution du programme. Apporter les modifications nécessaires aux pratiques et aux processus.

Étude de cas



L'analytique prévisionnelle aurait pu aider la haute direction à prendre des mesures correctives pour libérer la valeur des transactions de fusion et d'acquisition.

Des études analytiques de la plus grande base de données sur les intégrations postfusion ont permis d'établir 35 facteurs de risque ayant une importance sur le plan statistique. En appliquant ces facteurs de risque à la planification et à l'exécution de projets d'intégration postfusion, les organisations peuvent réduire les risques au minimum et améliorer leurs probabilités de réussite.

Les projets d'intégration postfusion sont intrinsèquement complexes et s'étendent normalement sur plusieurs cycles d'opérations. Le degré de changement et d'incertitude est élevé et, dans certains cas, des acquisitions supplémentaires se produisent avant même que les projets d'intégration associés à des acquisitions antérieures ne soient terminés. Afin d'atténuer ces complexités, on peut appliquer l'analytique prévisionnelle aux projets d'intégration postfusion afin d'effectuer un bilan de santé au cours des étapes de planification et d'exécution. Celle-ci peut également fournir à la direction de l'information

judicieuse à propos des risques d'un projet qui exigent une intervention immédiate.

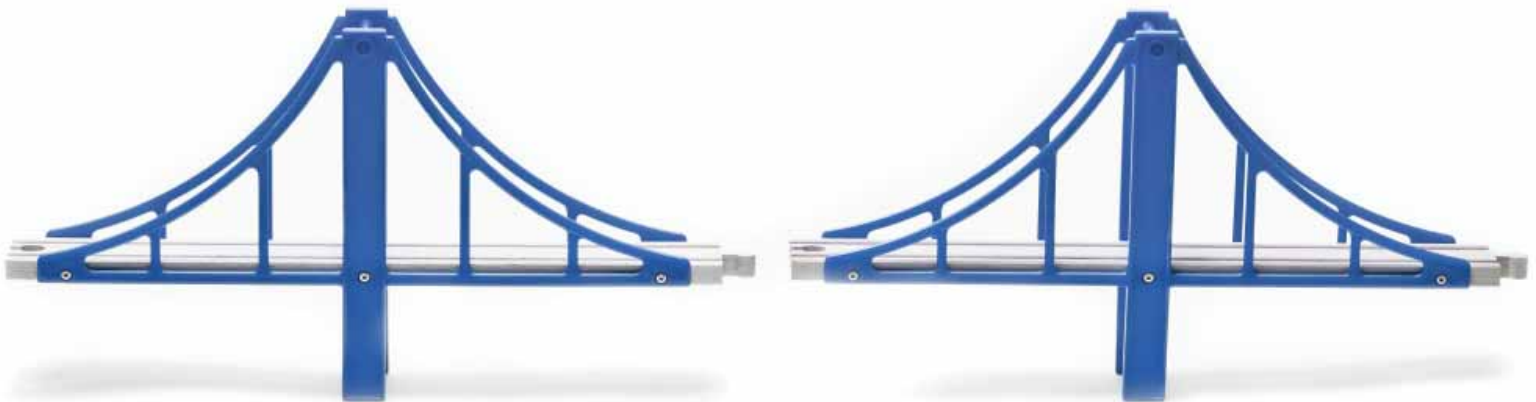
La fusion d'un important constructeur d'automobiles constitue un exemple bien connu de l'échec d'une initiative de fusion et acquisition. En utilisant l'analytique prévisionnelle, les entreprises auraient pu prévenir objectivement la haute direction des risques potentiels importants liés à divers projets d'intégration postfusion. Au bout du compte, ces enjeux ont fait obstacle à la réussite de la fusion. À partir de renseignements du domaine public, l'analyse de régression suivante examine les raisons pour lesquelles la fusion a échoué et indique l'information que l'analytique prévisionnelle aurait pu fournir à la direction pour l'aider à améliorer les chances de réussite.

L'analytique prévisionnelle permet de définir clairement les aspects du projet qui nécessitent une attention supplémentaire. Cependant, sa valeur à long terme à titre d'application de gestion des risques liés aux projets ne se confirmera que si la haute direction démontre une volonté et un engagement à l'égard de ces aspects.

Défis d'intégration	Utilisation de l'analytique prévisionnelle pour évaluer les projets d'intégration postfusion	Mesures correctives que la direction aurait pu prendre pour améliorer la réussite du projet
Les synergies ont été surestimées et ne se sont jamais matérialisées (p. ex., le partage des technologies parmi les voitures n'a pas fonctionné comme on l'avait prévu initialement)	Gestion des hypothèses – Examine la nature et la portée des hypothèses formulées et l'approche utilisée pour gérer ces hypothèses	En définissant l'hypothèse associée aux synergies dès le début, l'analytique prévisionnelle aurait pu recommander une gestion plus serrée par la mise en œuvre du suivi rigoureux, de la modélisation des répercussions, de la mise à l'essai et de l'examen des hypothèses
Deux entreprises différentes provenant de pays différents, dont la langue, les styles et les cultures différent (c.-à-d. prudents ou preneurs de risques)	Familiarité de l'équipe du projet – Tient compte de la mesure dans laquelle l'équipe du projet a déjà travaillé ensemble et utilise les mêmes méthodes de travail	En établissant les différences culturelles dès le départ, l'analytique prévisionnelle aurait pu recommander une enquête auprès des parties prenantes, une stratégie de gestion des parties prenantes et des plans convenus pour l'exécution du projet, y compris des protocoles de communication et l'affectation de rôles et responsabilités
La relation entre les deux parties présentait des lacunes sur le plan de l'engagement et de l'alignement des objectifs. Par exemple: <ul style="list-style-type: none"> L'organisation considérait que la fusion était temporaire, ce qui se reflétait dans son comportement On a annoncé une fusion de deux entreprises de même niveau; cependant, une organisation a exercé plus d'influence Les dirigeants ne voyaient pas du même œil les produits fabriqués par l'autre entreprise 	Alignement des cadres responsables – Évalue la mesure dans laquelle les cadres responsables du projet sont alignés sur la portée et les objectifs du projet	En établissant les différences quant au niveau d'engagement, l'analytique prévisionnelle aurait pu recommander une validation plus rigoureuse des objectifs et des activités du projet auprès des cadres responsables, ainsi qu'un contrôle périodique de la mesure dans laquelle on répondait à ces objectifs
Absence de vision, de leadership et d'orientation stratégique	Niveau de participation de la direction – Évalue la mesure dans laquelle les cadres responsables interviennent dans la définition de la stratégie et dans l'exécution du projet	En établissant la faible participation de la direction et le peu de gouvernance générale, l'analytique prévisionnelle aurait pu recommander la définition d'une vision et d'une mission claires et alignées sur les indicateurs de rendement clés, qui auraient été supervisées par la direction et communiquées à l'ensemble des parties prenantes au moyen d'une stratégie de communication complète

La prochaine étape

Il est temps d'utiliser l'analytique de façon non conventionnelle pour prédire l'issue des projets. La mise en place de l'analytique prévisionnelle conjointement avec des mesures traditionnelles de gestion de projet amènera le rendement de vos projets à un niveau supérieur. Par conséquent, vous pourrez communiquer aux dirigeants l'information prospective stratégique dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées et favoriser la réussite des projets. Bien que cette démarche nécessite la participation de tous les secteurs de votre entreprise, l'adoption d'une approche évolutive a fait ses preuves dans d'autres organisations. En mettant en place le bon leadership, vous veillerez à ce que le rendement des projets demeure une grande priorité organisationnelle et vous pourrez suivre le rythme des besoins organisationnels changeants.



Personnes-ressources

Projets d'analytique prévisionnelle nationaux et mondiaux

Gabriel Rodriguez
416-601-6301
garodriguez@deloitte.ca

Région de la capitale nationale

Keith Davis
613-751-5308
keidavis@deloitte.ca

Grand Vancouver

Tejinder Basi
604-640-3255
tbasi@deloitte.ca

Alberta

Don MacPherson
780-421-3661
donmacpherson@deloitte.ca

Paul Zonneveld
403-503-1356
pzonneveld@deloitte.ca

Saskatchewan

Karen O'Brien
306-565-5208
kaobrien@deloitte.ca

Winnipeg

David Sachvie
204-944-3623
dsachvie@deloitte.ca

Sud-Ouest de l'Ontario

Jim Pryce
519-650-7779
jpryce@deloitte.ca

Grand Montréal

Umberto Delucilla
514-393-5171
udelucilla@deloitte.ca

Atlantique

Kendra MacDonald
709-758-5141
kendmacdonald@deloitte.ca

États-Unis d'Amérique

Neil White
212-436-5822
nwhite@deloitte.com

Scott Wallace

612-659-2671
scwallace@deloitte.com

Adela Rexha
416-601-5815
arexha@deloitte.ca

Angela Moch
416-601-5687
amoch@deloitte.ca

Caitlin Unterman
416-874-3562
ceunterman@deloitte.ca

Danielle Child
416-601-6076
dchild@deloitte.ca

Gord Kilarski
416-601-5677
gkilarski@deloitte.ca

Michael Lee
416-601-5276
michaelwlee@deloitte.ca

Steve Peck
416-775-4719
speck@deloitte.ca

Tyler Wegman
416-775-7098
twegman@deloitte.ca

Nous aimerions également remercier Brian Shniderman, Rob Galaski, Jessica Konzelman, Sarah Albanna ainsi que Cici Liu pour leur contribution à l'exposé.

Notes de fin de document

- ¹ Forrester Research, 23 mars 2010, http://blogs.forrester.com/james_kobielus/10-03-23-number_people_using_advanced_analytics
- ² Ibidem
- ³ « IT Key Metrics Data 2012: Key Applications Measures: Project Measures: Current Year », 15 décembre 2011, analyse comparative de Gartner, Copyright 2011, Gartner, Inc. ou ses affiliés
- ⁴ Le groupe Standish International. (2011). Rapport « Chaos »

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 grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche 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.