

## **Moment crucial III**

Le guide des chefs des finances  
sur les technologies cognitives

# Table des matières

<b>1</b>	<b>L'essor des machines intelligentes</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Les technologies cognitives et la fonction finance</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Les technologies cognitives changent la manière de travailler des fonctions finance</b>	<b>8</b>
	Répondre à des questions	9
	Convaincre	10
	Comparer	11
	Se rappeler	12
	Porter des jugements	13
	Apprendre	14
	Prendre des décisions	15
<b>4</b>	<b>Par où commencer</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Nous sommes là pour vous aider</b>	<b>18</b>

Les  
technologies  
cognitives  
sont :

## Ceci est un test

- Ⓐ la prochaine grande innovation
- Ⓑ des mots utilisés à toutes les sauces
- Ⓒ l'avenir de la fonction finance
- Ⓓ toutes ces réponses

### Réponse

La réponse est « D ». Les technologies cognitives sont peut-être excessivement à la mode, mais elles représentent des occasions importantes pour les fonctions finance. Aujourd'hui.



1

2

3

4

5

# L'essor des machines intelligentes

Les machines existent depuis des siècles, mais ne sont devenues « intelligentes » qu'au cours des dernières décennies. Ces machines intelligentes fonctionnent grâce à des codes machines, qu'on appelle « technologies cognitives », qui pourraient un jour diriger votre entreprise.

Les technologies cognitives font ce que font les êtres humains. Elles exploitent des données, exécutent des tâches et génèrent des rapports. Elles écoutent, lisent, interprètent, parlent et analysent. Les plus intelligentes peuvent apprendre. Avec suffisamment de données et de puissance de traitement, les technologies cognitives peuvent faire presque tout ce que les gens font, à part ressentir des émotions.

Une grande partie de l'innovation cognitive renvoie à la loi de Moore<sup>1</sup>. Le coût de la puissance de traitement diminue de moitié pratiquement tous les deux ans et, parallèlement, le volume de données qui est créé et traité double, ce qui offre les conditions essentielles au « deuxième âge de la machine ».

Compte tenu de la croissance exponentielle des données, de l'espace de stockage et de la puissance de traitement dans le monde numérique d'aujourd'hui, les machines intelligentes sont maintenant assez rapides pour être utiles et rentables.

Les outils cognitifs peuvent analyser des dizaines de modèles financiers complexes en quelques minutes, alors qu'une personne aurait du mal à en analyser un en une semaine. Ils peuvent repérer un seul écart dans un milliard de transactions en un clin d'œil, ce qu'un être humain ne pourra jamais accomplir. Et dans le domaine des audits, les outils cognitifs peuvent éliminer les risques associés à l'échantillonnage. Grâce à leur énorme puissance de traitement, ils peuvent littéralement permettre de *tout* auditer.

Les machines intelligentes prolifèrent dans tous les domaines : expérience client, développement de produits, fabrication et exploitation. Elles sont à l'œuvre dans les services juridiques et de RH. Et elles commencent à redéfinir les fonctions finance.



1

2

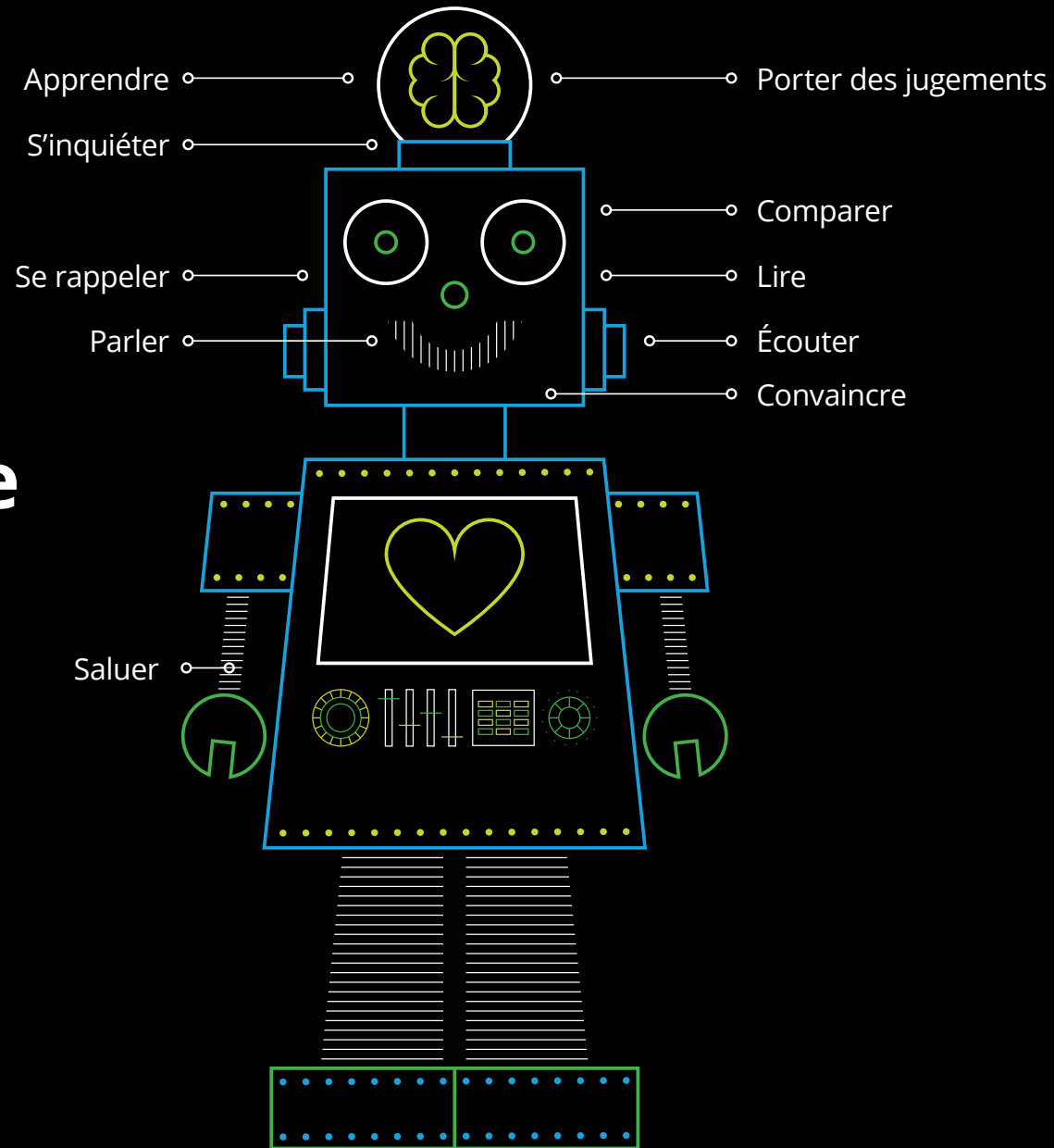
3

4

5

# Ce que font les fonctions finance

Les machines intelligentes complètent déjà les activités humaines au sein des fonctions finance. Dans quelques années, elles offriront encore plus de capacités.



1

2

3

4

5

# Les technologies cognitives et la fonction finance

Nous faisons l'expérience des machines intelligentes tous les jours dans nos vies personnelles. Depuis les indications routières sur nos téléphones intelligents jusqu'aux listes de lecture en passant par le conditionnement physique personnel, l'ère du cognitif est clairement commencée pour les consommateurs.

Les entreprises sont aussi concernées. Les fonctions fabrication et engagement des clients ont été parmi les premières à adopter ces technologies, mais les autres services n'ont pas attendu longtemps avant de suivre le mouvement. Dans n'importe quel secteur d'activité, vous trouverez des technologies cognitives qui complètent ou remplacent l'activité humaine de multiples façons. Ces technologies sont, par exemple, l'apprentissage machine, les réseaux neuronaux, le traitement du langage naturel, les moteurs de règles, la robotisation des processus et des combinaisons infinies de ces outils.

En même temps, de nombreux chefs des finances n'ont pas bougé, doutant que les technologies cognitives pouvaient accroître la performance de leur fonction finance. En fait, dans notre dernier sondage trimestriel, seulement 42 % des chefs des finances interrogés ont dit que leurs équipes connaissaient bien ces technologies émergentes<sup>2</sup>. Et, un grand nombre d'entre eux, incertains de leurs avantages, se sont plutôt fiés à des façons plus éprouvées d'améliorer leur efficacité et de réduire leurs coûts, comme l'optimisation de l'utilisation des centres de services partagés.

Pris par les enjeux quotidiens de la fonction finance (gouvernance des données, systèmes fragmentés, processus manuels et rapprochements), les chefs des finances disposent généralement de peu de temps pour anticiper les gains d'efficacité qui pourraient découler des technologies cognitives à l'avenir. Pourtant, les innovateurs des fonctions finance explorent cet avenir en ce moment.

## Ce que les chefs des finances ont à dire sur les technologies émergentes

Dans le cadre de notre sondage mondial trimestriel, CFO Signals, nous avons récemment interrogé les chefs des finances sur l'adoption des technologies numériques. Ceux-ci ont affirmé que leur fonction finance en était aux premiers stades de l'application de ces technologies, les plus citées étant la robotisation des processus et le nuage. Environ un tiers des chefs des finances ont indiqué avoir dépassé la phase pilote de projets numériques visant à transformer leur fonction finance, et 11 % ont indiqué avoir obtenu les avantages escomptés<sup>3</sup>.



# Les outils cognitifs à l'œuvre dans les fonctions finance aujourd'hui

Cinq outils cognitifs sont de plus en plus utilisés dans les fonctions finance, seuls ou combinés.



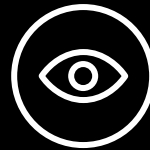
## Apprentissage machine

L'apprentissage machine est la capacité d'un système informatique à améliorer de façon autonome sa propre performance en fonction des données, des résultats et d'une boucle de rétroaction. Grâce à cette capacité, le système peut détecter des tendances dans de vastes volumes de données et interpréter leur signification.



## Automatisation cognitive robotisée

L'automatisation cognitive robotisée est l'automatisation, fondée sur des règles, de tâches répétitives, combinée à l'analyse de données et de capacités non structurées, qui reproduit l'apprentissage et la prise de décisions des êtres humains.



## Traitement du langage naturel (TLN)

Le traitement du langage naturel (TLN) est la capacité d'un système informatique à déchiffrer et à comprendre un texte dans le but de dialoguer avec des êtres humains à propos d'informations et de services personnalisés. Le TLN prend des données non structurées et les convertit en données structurées qui seront utilisées par d'autres outils.



## Génération de langage naturel (GLN)

La génération de langage naturel (GLN) est une technologie d'automatisation qui génère des textes et des commentaires à partir de données structurées (p. ex., génération d'un commentaire annexe à une série de rapports financiers mensuels pour des équipes dirigeantes).



## Reconnaissance de la parole

La reconnaissance de la parole est la capacité à transcrire et à comprendre avec exactitude la parole humaine.



1

2

3

4

5

# Les technologies cognitives changent la manière de travailler des fonctions finance

Les technologies cognitives ont été adoptées dans d'autres fonctions, ce qui a incité les fonctions finance à en apprendre davantage à leur sujet, à les expérimenter et à trouver le moyen de les utiliser. L'objectif, comme avec toute initiative technologique en finance, est de créer une fonction finance plus efficace, plus éclairée et mieux contrôlée.

Il est important de se rappeler qu'aucune de ces technologies ne fonctionne indépendamment. Il n'y aurait pas d'Internet des objets ni de chaîne de blocs sans l'informatique en nuage. Il n'y aurait pas d'appariement de processus cognitifs sans analytique avancée. Les technologies se développent par interaction mutuelle.



Et que visent-elles? À faire le travail mieux et plus vite.

Les icônes ci-dessous représentent les technologies actuellement disponibles qui ont été testées et adoptées par des entreprises. Il s'agit de scénarios inspirés de nos expériences avec de nombreuses fonctions finance.

Il y a un point commun derrière ces icônes : de nombreuses fonctions finance consacrent plus de ressources (financières et humaines) pour déployer de nouvelles technologies en ces premières heures de l'ère cognitive.



1

2

3

4

5



# Répondre à des questions



## **Miika** Planification et analyse financières

Miika était l'analyste financier préféré de tous. Il faisait des merveilles avec les rapports sur la performance et semblait toujours savoir ce que le chef des finances voulait. Puis Cindi est arrivée.

Cindi est l'assistante virtuelle de la fonction finance. Elle est conçue pour traiter 80 % des questions dont s'occupait habituellement Miika. Nourrie des applications de planification financière et de génération de rapports en nuage de la société, Cindi fait en quelques secondes ce que Miika faisait en plusieurs heures. Et elle ne commet pas d'erreurs.

Les questions auxquelles Cindi répond sont bien connues des chefs des finances. *Quelle est l'élasticité des prix de la demande dans les marchés clés? Pour quel risque de change une opération de couverture est-elle immédiatement exigée? Quelles unités d'affaires risquent de rater les objectifs du plan? Quel est mon chiffre d'affaires à ce jour dans la région*

*Asie-Pacifique par rapport au budget? Quelles sont les perspectives de ventes pour l'année par rapport au budget? Quels services ont dépensé plus/moins, et dans quelle catégorie?*

Mais au lieu de passer par des feuilles de calcul, Cindi répond à des questions verbales à l'aide d'un langage naturel, de diagrammes et de graphiques. C'est une version spécialisée en finance des logiciels de reconnaissance vocale Alexa d'Amazon ou Siri® d'Apple — et c'est bien réel.

Aujourd'hui, Miika consacre son temps à améliorer la performance, et non à établir des rapports à posteriori. Au lieu de se battre avec des montagnes de données, il pense à des interventions ciblées pour réduire les dépenses dans les services qui en affichent trop et rencontre ses collègues de la Trésorerie pour discuter de stratégies de couverture des devises. C'est un échange que son chef des finances est heureux de faire.



1

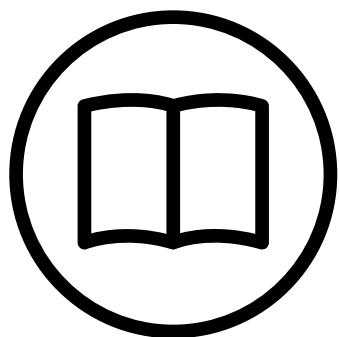
2

3

4

5

# Convaincre



## **Beth** Relations avec les investisseurs

Les entreprises ont des besoins complexes en ce qui concerne les relations avec les investisseurs, pour la gouvernance, la présentation de l'information et les communications des analystes. Les technologies cognitives peuvent aider dans tous ces domaines. C'est pourquoi Beth a lancé un projet pilote en génération de langage naturel (GNL) l'an dernier. Pressée par sa direction de réduire les coûts, elle a voulu automatiser la production des documents pour la préparation des conférences téléphoniques sur les résultats et les présentations aux analystes — des activités sans intérêt, répétitives et chronophages, trimestre après trimestre, année après année.

L'équipe de Beth avait l'habitude de générer des documents de préparation pour les conférences téléphoniques sur les résultats, à l'ancienne, en les rédigeant et en les corrigeant au dernier

moment, et en traitant trop de données avec trop peu d'analystes. Maintenant, elle génère une transcription de base en cliquant sur un bouton, ce qui libère les membres de son équipe pour qu'ils puissent mettre l'accent sur les analyses et commentaires significatifs pour les analystes et les investisseurs.

Le travail de Beth s'est étendu à l'ensemble de la fonction finance. Les analystes d'autres fonctions testent des outils pour améliorer les rapports de la direction et les tableaux de bord de la direction grâce à des commentaires automatisés. Les dirigeants obtiennent les informations dont ils ont besoin en quelques heures plutôt qu'en quelques jours. Et la fonction finance fait son travail, à l'échelle voulue, sans avoir à surcharger les membres de son équipe.



1

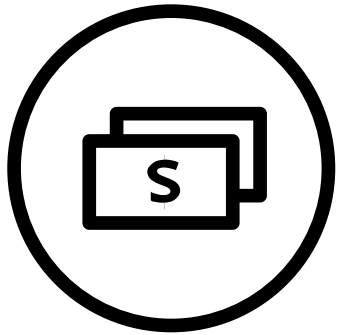
2

3

4

5

# Comparer



## Jai Comptes fournisseurs

Il y a trois ans, Jai et son équipe des services partagés de 20 personnes ont établi des records d'efficacité pour traiter les comptes fournisseurs. En travaillant manuellement, ils ont rapproché méticuleusement des dizaines de milliers de factures, bons de commande et documents de réception en lien avec les fournisseurs, et ils ont fait de leur mieux pour s'assurer que les fournisseurs étaient payés correctement et à temps.

Il y a deux mois, l'entreprise de Jai a mis à jour son processus des comptes fournisseurs à l'aide de l'automatisation cognitive. Les factures physiques sont maintenant numérisées et transmises électroniquement à un modèle de traitement des comptes fournisseurs, seules quelques-unes étant traitées manuellement. L'exactitude du traitement s'est améliorée, et le coût de gestion de

la fonction des comptes fournisseurs a été réduit de plus de 30 %. Jai a été promu à la supervision de l'analytique des comptes fournisseurs, avec pour premier objectif de cerner les domaines de dépenses excessives.

L'entreprise va maintenant ajouter l'apprentissage machine à la configuration pour que le système des comptes fournisseurs apprenne à reconnaître les factures prioritaires, à éliminer les paiements en double et à détecter les comportements d'achat frauduleux. Et pour les 10 % de paiements qui nécessitent l'intervention d'une personne, il faut remercier celles et ceux qui s'en occupent.



1

2

3

4

5

# Se rappeler



## Marianne Risques

La plupart des parties prenantes attendent de leur direction financière qu'elle assume la responsabilité d'un éventail de risques qui pourraient avoir une incidence sur la performance opérationnelle et les résultats financiers. C'est un rôle que Marianne comprend et sait assumer. Heureusement, son équipe a adopté de façon précoce des outils d'analyse prédictive et visuelle qui automatisent la collecte, l'agrégation et l'analyse des données au sein des systèmes de son organisation et au-delà.

Aujourd'hui, les bases qui permettent à l'équipe de Marianne d'examiner des transactions financières et des systèmes afin de détecter des exceptions ou des anomalies sont complétées par des fonctions d'analyse prédictive, d'apprentissage machine et de génération de langage naturel. Ces outils aident à détecter les risques en temps réel, à informer les parties concernées et à recommander des solutions.

Marianne reçoit des alertes sur le tableau de bord de son écran tactile dès qu'un risque potentiel est découvert (une transaction avec un fournisseur figurant sur la liste noire, par exemple), ce qui lui permet de réagir avant même qu'un incident ait lieu.

Avec le temps, les capacités d'apprentissage machine vont probablement déchiffrer les types de réponses de Marianne et prendre des mesures sans son intervention, ce qui donnera lieu à des réponses immédiates et à un flux d'information continu afin de réduire le risque.

Si Marianne travaille pour vous, vous pourriez commencer à penser « fidélisation ».



1

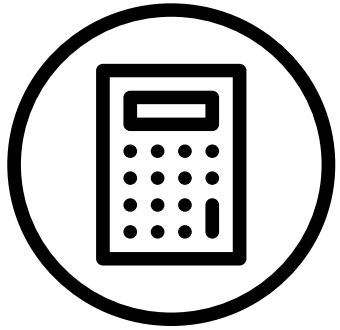
2

3

4

5

# Porter des jugements



## Freja Comptabilité

Freja sait que son travail pour la clôture intersociétés est un mal nécessaire. Sans lui, la clôture réelle ne peut pas avoir lieu. Par conséquent, la pression est là tous les mois pour que la clôture soit réalisée, et bien réalisée. Freja est spécialiste du rapprochement intersociétés depuis six ans et pourrait le rester pendant des années encore.

Une nette hausse du nombre d'entités juridiques dans des régions fort éloignées a récemment rendu le processus de clôture pratiquement impossible à faire manuellement. Si on ajoute les différents régimes fiscaux et référentiels comptables, ce « mal nécessaire » était devenu un véritable casse-tête.

Heureusement, les nouvelles technologies ont aussi transformé la comptabilité du grand livre. Il y a deux ans, l'entreprise de Freja a acheté un outil de rapprochement des comptes qui accélère le processus de rapprochement des ventes intersociétés avec les coûts des ventes intersociétés, ce qui hâte l'élimination de la majoration intersociétés et la rend plus juste. Cette année, la société a ajouté l'apprentissage machine à cet outil.

Freja et son équipe de cinq membres passaient la moitié de leur temps sur la clôture intersociétés. Ils y consacrent aujourd'hui une journée par mois.



1

2

3

4

5

# Apprendre



## **Frank** Gestion des connaissances

Frank est responsable de la formation et du perfectionnement des 1 000 personnes de la fonction finance de son entreprise. Cela fait beaucoup d'apprentissages, dont une bonne partie est essentielle pour la conformité.

L'an passé, l'entreprise de Frank a déployé un assistant virtuel qui représente la plateforme d'apprentissage de l'entreprise. Les employés de la fonction finance peuvent demander à l'assistant virtuel quels sont les cours obligatoires et lui poser des questions lorsqu'ils ont de la difficulté à accéder à certains modules d'apprentissage. Comme toutes les interactions avec l'assistant virtuel sont inscrites dans un journal et suivies, il a été facile de voir quels cours en ligne faisaient l'objet du plus grand nombre de questions et par qui. Cette information a non seulement permis à Frank de repositionner certains cours, mais elle lui a aussi indiqué où les employés rataient des occasions d'apprentissage pertinentes additionnelles.

La fonction finance de Frank dispose maintenant d'un système de gestion des connaissances intelligent qui peut prévoir rapidement le meilleur cours pour chaque demande, recommander des cours supplémentaires, éviter aux employés de suivre des cours inutiles ou qui ne leur correspondent pas, et alerter à l'avance les employés de leurs besoins en apprentissage sur la conformité.

Mais surtout, la conformité s'est améliorée. Le système avertit proactivement les employés des apprentissages sur la conformité à venir, et peut automatiquement planifier les bons cours pour les employés de la fonction finance et les inscrire afin d'actualiser leurs connaissances.

Il n'est pas rare que des employés de la fonction finance préfèrent communiquer avec un assistant virtuel plutôt qu'une personne. Ils sont ainsi absolument sûrs qu'une exécution efficace s'ensuivra – ce qui n'est pas toujours le cas lorsqu'un collègue humain promet de faire quelque chose.



1

2

3

4

5

# Prendre des décisions



**Janet**  
Chef des  
finances

Janet a un horaire bien rempli, au service de plusieurs groupes de parties prenantes, dont les investisseurs, le chef de la direction, son équipe et les auditeurs externes. Compte tenu du volume de demandes, elle doit prendre de meilleures décisions et plus rapidement. C'est pourquoi elle a lancé une initiative pour concevoir une solution à cette fin.

Dès le petit-déjeuner, Janet se met au travail en lisant un résumé des informations du jour envoyé sur sa tablette par son assistant virtuel. Cet « assistant » intègre des outils de visualisation des données actualisés chaque jour en fonction d'informations provenant d'un entrepôt de données. Il met à jour le tableau de bord de la chef des finances automatiquement, lui permet de projeter des scénarios potentiels sur demande et analyse les nouvelles pour détecter tout nouveau risque.

En outre, Janet peut explorer plus profondément les données financières en utilisant un logiciel de reconnaissance vocale afin de demander ce qu'elle veut savoir. *Quelles ont été les ventes d'hier par région? Quels produits font moins bien ce mois-ci? Quels directeurs de division ont raté leurs objectifs financiers plusieurs trimestres de suite?*

L'assistant virtuel de Janet peut répondre à des centaines de questions et fournir de l'information sur tous les aspects de l'entreprise. Une réponse à environ 80 % de ces questions peut être donnée par des outils cognitifs qui sont disponibles aujourd'hui. Janet prêche par l'exemple.



1

2

3

4

5

# Comment la technologie cognitive peut-elle redéfinir le modèle de gestion des talents en finance?



1

2

3

4

5

Il est compréhensible que de nombreux chefs des finances soient préoccupés par l'effet des technologies cognitives sur les gens. L'automatisation dans un grand nombre de centres de services partagés, par exemple, se traduit déjà par des réductions d'effectif, tendance qui va vraisemblablement s'accélérer.

Plus généralement, de nombreuses fonctions finance continuent de chercher à réaliser des gains d'efficacité grâce aux outils technologiques. Davantage de transactions sont traitées automatiquement et de plus en plus de rapports sont générés par des machines, les machines intelligentes travaillant de concert avec les êtres humains pour rendre la fonction finance plus productive et plus efficace.

De nombreux postes liés à la fonction finance pourraient bientôt exiger de l'expérience en technologies cognitives. Ce qui est actuellement un atout pourrait devenir une compétence minimale requise.

À mesure que sa nature évolue, la fonction finance pourrait nécessiter l'intervention de différents types de professionnels de la finance, y compris des scientifiques des données et des analystes d'affaires qui sont de grands narrateurs, pour transformer des informations en communications percutantes.

Afin de rester en tête de peloton, certains chefs des finances profitent de cette occasion pour identifier des personnes qui veulent étendre leurs compétences et devenir de véritables partenaires axés sur les affaires. Ils cherchent aussi à découvrir les leaders de demain qui vont gérer ces changements afin de redéfinir la manière dont le travail de la fonction finance est effectué.



# Par où commencer

La première mission de la fonction finance est d'obtenir les bons chiffres. C'est un fait, et les technologies cognitives n'y changeront rien. Mais dans les efforts continus pour générer des gains d'efficacité sans sacrifier le service ou la qualité, les technologies cognitives constituent simplement une nouvelle gamme d'outils technologiques que vous pouvez utiliser.

**Dans la poursuite de la démarche de votre fonction finance pour accéder au monde numérique, voici des mesures à prendre en compte.**



## Apprendre davantage

Si vous ne l'avez pas déjà fait, créez une petite équipe interservices pour permettre à votre organisation de comprendre ce qui est possible. Organisez des réunions hebdomadaires pour parler des technologies cognitives à la direction. Ne limitez pas l'exploration à la finance.



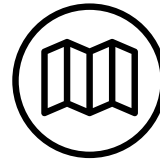
## Établir une liste

Créez une liste d'occasions au sein de la fonction finance où des améliorations liées aux technologies cognitives sont possibles. La liste s'allongera avec le temps, à mesure que de nouvelles occasions se présenteront. N'oubliez pas de vous inspirer des applications pour les consommateurs.



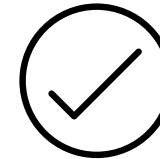
## Repérer des possibilités de projets pilotes

Réduisez la liste d'occasions et identifiez des candidates à l'adoption. L'envergure du projet pilote ne doit pas être trop importante, l'équipe doit rester petite et le risque, faible.



## Piloter un projet

Mettez l'accent sur les occasions où le délai de rentabilisation est court. Choisissez une utilisation spécifique sur laquelle vous pouvez travailler sans distraire l'ensemble de l'organisation.



## Évaluer ce qui fonctionne

Suivez l'impact de chaque projet pilote. Reproduisez ce qui donne des résultats et appliquez les leçons apprises aux initiatives suivantes.

## Et une dernière idée.

Prenez le temps d'aller voir des applications cognitives par vous-même. Que vous le fassiez en participant au laboratoire de Deloitte *La fonction finance dans un monde numérique* ou en rendant visite à une fonction finance avant-gardiste, rien ne vaut de voir les technologies cognitives en action pour découvrir à quel point elles sont concrètes. C'est avec plaisir que nous vous aiderons à le faire.



1

2

3

4

5

# Nous sommes là pour vous aider

L'environnement technologique de la fonction finance présente, pour les chefs des finances, un grand nombre d'occasions de tester les technologies cognitives et d'obtenir plus de valeur de leurs investissements. Si vous souhaitez savoir comment les technologies cognitives peuvent s'appliquer à votre fonction, ou voir de quelle manière d'autres entreprises les utilisent, communiquez avec nous.

Pour en savoir plus sur la fonction finance dans un monde numérique, visitez :  
**[www.deloitte.com/us/crunchtime](http://www.deloitte.com/us/crunchtime)**.



1

2

3

4

5

## Auteurs

### Steven Ehrenhalt

**Associé délégué, leader américain et mondial de la transformation de la fonction finance**

Deloitte Consulting LLP

Tél. : 212-618-4200

Courriel : hehrenhalt@deloitte.com

### Jonathan Englert

**Directeur principal**

Deloitte Consulting LLP

Tél. : 215-405-7765

Courriel : jenglert@deloitte.com

## Personnes-ressources

### Jason Dess

**Associé, Consultation  
Leader national, Stratégie et opérations – Finance**

Deloitte

Tél. : 416-643-8049

Courriel : jadess@deloitte.ca

### Oppi Viridi

**Associé, Consultation**

Toronto

Deloitte

Tél. : 416-601-6424

Courriel : ovirdi@deloitte.ca

### Grant Abrams

**Associé, Consultation**

Ottawa

Deloitte

Tél. : 613-751-5424

Courriel : gabrams@deloitte.ca

### Jodi Evans

**Associée, Consultation**

Vancouver

Deloitte

Tél. : 604-601-3455

Courriel : jodievans@deloitte.ca

### Adelaide Israelian

**Associée, Consultation**

Montréal

Deloitte

Tél. : 514-390-1622

Courriel : aisraelian@deloitte.ca

### Jason Deliman

**Associé, Consultation**

Calgary

Deloitte

Tél. : 403-261-8170

Courriel : jdeliman@deloitte.ca



1

2

3

4

5

## Notes

<sup>1</sup>. WIRED. [En ligne], [<http://www.wired.co.uk/article/wired-explains-moores-law>], Wired.co.uk, (page consultée le 10 octobre 2017).

<sup>2</sup>. DELOITTE. *CFO Signals*<sup>™</sup>, 3<sup>e</sup> trimestre 2017, [En ligne], [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-signals-3q17-high-level-report.pdf>], (page consultée le 3 octobre 2017).

<sup>3</sup>. *Ibid.*



Pour en savoir plus, visitez [www.deloitte.com/us/crunchtime](http://www.deloitte.com/us/crunchtime).

### **À propos de Deloitte**

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL ainsi que chacun de ses cabinets membres constituent une entité juridique distincte et indépendante. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») ne fournit aucun service aux clients. Pour obtenir une description détaillée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, voir [www.deloitte.com/apropos](http://www.deloitte.com/apropos). Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte LLP et de ses filiales, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/us/apropos](http://www.deloitte.com/us/apropos). Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. La présente publication ne peut remplacer de tels conseils ou services professionnels, et vous ne devez pas vous appuyer sur son contenu pour prendre des décisions ou des mesures qui auraient une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Deloitte ne peut être tenu responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

© 2017 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.