

COVID-19 : faire face à l'incertitude pendant et après la crise

L'analyse de scénarios : un outil puissant pour améliorer la prise de décisions

Avril 2020

Une nouvelle conception de l'incertitude

Pour toute une génération de dirigeants d'entreprise, les affaires et la vie en général ont toujours été jalonnées de ce que l'on considérait être des incertitudes. Pendant des décennies, des bouleversements, des perturbations et des nouvelles tendances mondiales comme la numérisation, la transformation des technologies, les changements géopolitiques, l'évolution des modèles d'affaires et un consensus variable autour de la mondialisation et des échanges commerciaux, n'ont cessé de bousculer la notion même de processus décisionnel. Durant la plus grande partie de notre parcours dans le monde des affaires, nous avons ainsi parlé d'un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA¹); deux futurologues ont même déclaré récemment que l'accélération elle-même s'accélérait².

Cependant, la pandémie de la COVID-19 est en train de modifier, si ce n'est pas déjà fait, notre conception collective de l'incertitude. Personne ne se souvient d'un événement comparable à la crise de la COVID-19 au cours du dernier siècle. Oui, nous avons eu des épidémies de grippe. Oui, nous avons eu le lundi noir et la crise financière de 2008. Et oui, nous avons vécu des menaces et des désastres localisés, qui ont eu des conséquences régionales ou nationales : Tchernobyl, l'invasion du Koweït par l'Irak, les attentats du 11 septembre 2001, l'ouragan Katrina. Mais la pandémie de la COVID-19 est unique : c'est une crise véritablement

planétaire, et elle a des conséquences et des ramifications plus profondes et plus complexes que toute autre crise que les décideurs actuels ont pu observer ou subir.

Les questions pleuvent et, au moment d'écrire ces lignes, les réponses sont rares, voire inexistantes.

Par exemple, quelles seront les conséquences de la pandémie sur la santé mondiale? Quelles seront les conséquences à court, moyen et long terme de nos réactions, et des diverses solutions que les pays mettent en œuvre pour « aplatir la courbe »? Comment la crise risque-t-elle de modifier nos façons de vivre et de travailler dans l'avenir? Quelle incidence la crise aura-t-elle sur les relations entre les principaux pays et à l'intérieur même de ces pays? Comment le rôle – et la dépendance – d'un pays à l'égard des chaînes d'approvisionnement mondiales et des échanges commerciaux changera-t-il, selon ses réactions à la crise? Quelle sera l'incidence de la crise sur les rôles des secteurs public et privé? Comment ces changements seront-ils amplifiés par les bouleversements technologiques? Quelle sera la nature de la reprise? Et pour ceux qui regardent au-delà de la crise, quelles sont les occasions que peuvent saisir les plus chanceux ou les plus téméraires?

Aucun pays ni aucun secteur, aucune entreprise, aucune équipe de direction ni aucun leader ne pourra se mettre à l'abri des répercussions et des conséquences de la COVID-19. Aucune stratégie ne s'en sortira parfaitement indemne. De plus, il est probable que les choix que devront faire les organisations seront de plus en plus difficiles et complexes alors que nous commençons collectivement à imaginer ce que sera la vie après la COVID-19.

Réactions habituelles à l'incertitude

En période d'incertitude, les dirigeants doivent assumer leurs responsabilités et prendre des décisions cruciales. Mais le temps qu'ils ont pour décider raccourcit, alors même que l'incertitude ambiante rend la prise de décisions immensément plus difficile.

Selon notre expérience, de nombreux dirigeants et conseils d'administration tendent à adopter un des deux types de réaction suivants en situation d'incertitude. Le premier est de prendre acte de l'existence, de la profondeur et de la complexité de la crise, mais de rester paralysé; cela se traduit souvent par une prise de décisions lente, timide et erratique.

Le deuxième est de faire peu de cas de l'incertitude, comme si on voulait ignorer la complexité qui l'accompagne. Il peut résulter de ce type d'attitude une tendance à faire des évaluations rapides et superficielles et à fournir des réponses un peu trop simples, en faisant souvent des

analogies boiteuses avec le passé ou des expériences antérieures³. Cela peut aussi se traduire par un excès de confiance par rapport aux prévisions (bonnes ou mauvaises) et à la sincérité des choix.

L'histoire récente du monde des affaires est truffée d'exemples de géants qui se sont effondrés parce qu'ils avaient mal compris l'incertitude – qu'il s'agisse des acteurs financiers qui ont été pris par surprise durant la plus récente crise financière, des fabricants de téléphones qui n'ont pas vu venir la révolution des téléphones intelligents et, par la suite, le potentiel qu'avait l'iPhone de remodeler le secteur, ou des fabricants d'ordinateurs qui ont manqué le train des ordinateurs personnels dans les années 80. L'entêtement aveugle et la complaisance de ces organisations les ont amenées soit à négliger une situation défavorable causant leur affaiblissement, soit à manquer complètement une occasion prometteuse.



Accepter l'incertitude

Alors, quel est l'antidote à l'indécision ou, à l'inverse, à l'excès de confiance? En affaires, on dit souvent que les meilleurs leaders acceptent l'incertitude. Mais qu'est-ce que cela signifie réellement?

Accepter l'incertitude signifie savoir ce que l'on sait, savoir ce que l'on ne sait pas et ce que l'on ne peut pas savoir, et pouvoir faire la différence entre les deux⁴.

Naviguer dans une mer d'incertitudes fait partie intégrante des affaires modernes, même dans un contexte de stabilité et de continuité macroéconomiques, à tel point qu'il devient de plus en plus difficile de surprendre les dirigeants de nos jours; les réactions potentielles à ce que l'on considérerait comme des cygnes noirs il y a à peine une génération sont aujourd'hui intégrées à la plupart des scénarios stratégiques. Dans tous les cas de figure, cependant, la pandémie de la COVID-19 est une véritable anomalie.

L'acceptation de ce recadrage fondamental – que l'on décrit largement comme étant la « nouvelle normalité » – signifie prendre pleinement en compte l'incertitude et l'intégrer dans notre prise de décisions. Notre point de vue sur la façon d'y arriver suppose ce qui suit :



Traiter l'incertitude selon différents horizons temporels.

Les incertitudes et les conséquences à court terme de la COVID-19 sont totalement différentes des incertitudes et des conséquences à moyen et à long terme de la pandémie. Selon l'endroit dans le monde où l'on vit et le secteur d'activité dans lequel on travaille, on se demande actuellement soit combien de temps cela va durer, soit de quelle nature pourrait être la reprise et quels en seront les contours. Quels secteurs vont prendre de l'essor? Quels secteurs vont souffrir? Comment notre expérience collective de la pandémie remodelera-t-elle les affaires, la société et la politique? De quoi sera faite la « nouvelle normalité »? Les nouvelles habitudes qui gagnent en popularité ou que l'on doit adopter dans le contexte de la COVID-19, comme les achats en ligne, le télétravail et la distanciation physique, vont-elles persister ou être délaissées?

Pour avoir du succès à long terme, il faut continuer d'être attentif aux réactions et à la reprise, et prospérer au-delà des phases de la pandémie.



Cerner les incertitudes les plus prééminentes pour votre secteur et vos affaires.

Il est facile de se laisser emporter par l'ampleur de l'incertitude qui entoure la COVID-19; d'un seul coup, tout pourrait sembler incertain. Pourtant, les décideurs doivent impérativement comprendre quelles sont les incertitudes les plus importantes pour leur entreprise ou leur organisation, à l'intérieur des échéanciers qu'ils se fixent. Dans l'immédiat, cela signifie qu'il faut comprendre et pondérer les répercussions de la pandémie compte tenu

des perspectives sanitaires et économiques incertaines, puis évaluer leur interaction avec les dimensions essentielles comme la continuité de l'exploitation, les liquidités, l'utilisation des actifs et le redéploiement. À moyen et long terme, il faudra se concentrer sur les facteurs qui influencent la stratégie, la situation et la résilience d'une entreprise, son offre et sa demande, et sa dynamique concurrentielle. Des changements structurels généralisés doivent être envisagés, parallèlement aux modifications réglementaires qui pourraient s'appliquer aux secteurs et aux écosystèmes pertinents de votre entreprise.



Utiliser les incertitudes pour imaginer plusieurs avenir.

Accepter l'incertitude signifie que nous devons reconnaître que nous n'avons aucune certitude quant à ce que l'avenir nous réserve, et que nous devons être à l'aise avec cette idée. La clé est d'imaginer et d'envisager des avenir opposés, que ce soit à court ou à long terme. La méthode la plus éprouvée et la plus efficace pour ce faire est l'utilisation de scénarios. Comme l'indique une note de la Harvard Business School sur ce sujet, « [Les scénarios] sont différentes hypothèses plausibles décrivant ce qui est susceptible d'arriver et qui sont conçues expressément pour faire ressortir les risques et les occasions qui se présentent pour l'organisation. Les scénarios efficaces mettent la réflexion à l'épreuve en instillant une critique approfondie des nombreux facteurs qui peuvent façonner l'avenir » [traduction]. Par exemple, si nous avions eu en main des scénarios sur l'avenir de la mobilité avant que ne frappe la COVID-19, nous aurions peut-être pu jumeler la prolifération rapide des véhicules autonomes et l'augmentation des solutions de transport

partagé et imaginer des avenir possibles très différents, que ce soit pour les villes, pour les fabricants d'équipement automobile d'origine ou pour d'autres intervenants de l'écosystème de la mobilité.

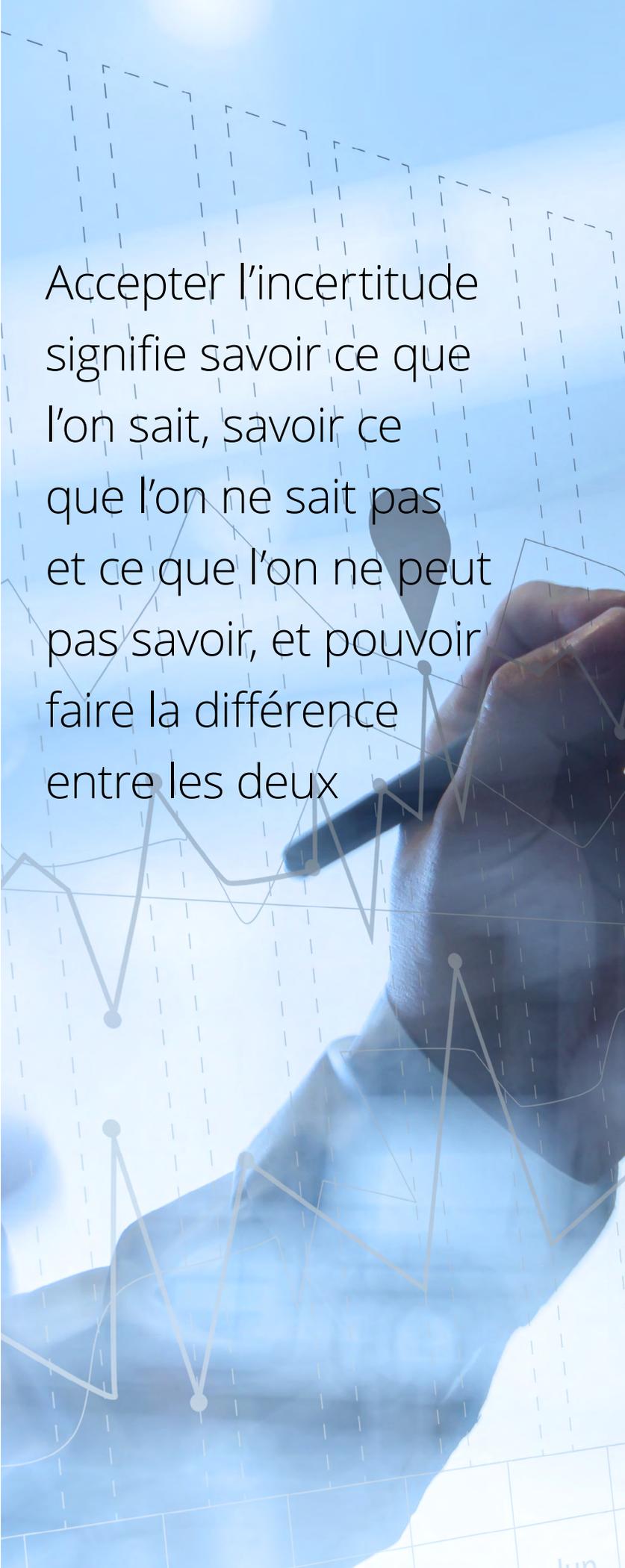
Dans le cas de la COVID-19, nous pourrions plutôt commencer par évaluer les différents facteurs sanitaires et économiques qui peuvent donner une idée de la durée et de l'ampleur possibles du choc économique, puis de la reprise potentielle. À long terme, nous pourrions tenir compte du modèle ultime de la transmission de la maladie, du niveau de collaboration entre les pays et à l'intérieur de ceux-ci, de la reconfiguration possible des chaînes d'approvisionnement et des vagues d'innovation que la COVID-19 pourrait déclencher. Puisque tous ces indicateurs sont hautement incertains en ce moment, nous avons besoin de l'approche rigoureuse de la conception de scénarios pour nous aider à modéliser et à examiner la façon dont ces facteurs peuvent interagir de manière attendue, inattendue et possiblement extrême.

Fait important, les scénarios ne sont ni des prédictions exactes de l'avenir ni de simples analyses de sensibilité montrant la déviation progressive possible d'une entreprise par rapport à un scénario de base. Fondamentalement, les meilleurs scénarios sont des histoires cohérentes qui poussent les leaders à tenir compte des différentes évolutions possibles du contexte.



Rechercher des points de vue différents.

S'il y a un moment privilégié pour intégrer des points de vue différents dans la prise de décisions, c'est bien maintenant. Non pas dans le but de ralentir le processus, mais bien de l'améliorer. Peter Schwartz, futurologue et cofondateur de Global Business Network, avait raison lorsqu'il a dit : « La diversité a vraiment son importance. C'est une très bonne idée d'inviter des gens qui vous dérangent à discuter avec vous. » [traduction] Cherchez à obtenir le point de vue des plus jeunes et des gens qui œuvrent à l'extérieur de votre secteur d'activité, région ou entreprise. Identifiez ceux avec qui vous êtes en désaccord ou qui ont une opinion différente de la vôtre et inspirez-vous de leurs idées. Cherchez à comprendre les points de vue de ces personnes et la logique qui étaye leur vision de l'avenir. Et enfin, collaborez chaque fois que cela est possible avec les partenaires de votre chaîne d'approvisionnement et de votre écosystème pour harmoniser vos variables et résultats potentiels.



Accepter l'incertitude signifie savoir ce que l'on sait, savoir ce que l'on ne sait pas et ce que l'on ne peut pas savoir, et pouvoir faire la différence entre les deux



Intégrer des scénarios dans la prise de décisions.

Les scénarios sont intéressants en soi, mais leur pleine puissance se révèle dans leur capacité à améliorer la prise de décisions. Durant la crise de la COVID-19, on utilisera naturellement les scénarios pour des simulations de crise sur les activités, les stratégies actuelles, les investissements, la solidité financière et les prévisions. Quelle est la résistance de chacun des scénarios dans des situations futures différentes, mais plausibles? Les scénarios peuvent aussi servir à provoquer la prise en compte de multiples possibilités. Par exemple, quels modèles d'affaires pourraient émerger à court et à long terme? Que faudra-t-il pour gagner dans des situations futures différentes? Quels investissements – en capacités, innovations, fusions et acquisitions ou partenariats – peuvent être faits pour renforcer la position concurrentielle future d'une entreprise? Au bout du compte, les scénarios peuvent servir à vérifier la pérennité de nouvelles stratégies et options et, à mesure que les dirigeants évaluent les orientations stratégiques possibles, aider à examiner la viabilité de ces options selon différentes projections de l'avenir.

Bien entendu, les meilleures discussions à propos d'un scénario et de ses incidences explorent les risques et les occasions. Oui, il pourrait y avoir un inconvénient... mais quel pourrait être l'avantage, et comment pouvons-nous nous préparer à en tirer parti – ou le créer nous-mêmes?



Distinguer les incidences.

Lorsqu'ils se penchent sur une série de situations futures plausibles, les leaders ont la possibilité de distinguer expressément différents types de décisions. Tous les choix ne sont pas égaux; la création et l'exploration de différents scénarios peuvent aider à évaluer et à extrapoler les incidences d'un éventail de gestes possibles :

- **Gestes nécessaires** – choix ou actions qui doivent être appliqués pour assurer la viabilité de l'organisation à court terme;
- **Gestes sans regrets** – choix ou actions qui ont du sens, quel que soit le scénario;
- **Paris audacieux** – choix ou investissements substantiels faits maintenant, dans l'espoir ou l'attente qu'un ou plusieurs des scénarios s'enclenchent (ou qu'ils soient amenés à s'enclencher);
- **Gestes conditionnels** – gestes qui dépendent de l'enclenchement d'un ou de plusieurs des scénarios;
- **Gestes satellites** – gestes ou investissements plus discrets effectués de façon choisie à l'intérieur d'un ou de plusieurs des scénarios, en relation avec des paris audacieux.

Il n'y a pas de formule magique pour bien doser les gestes qu'une organisation doit poser. Ce que l'on sait, c'est que les meilleures stratégies décrivent clairement la nature des choix effectués et des gestes qui doivent être posés, et qu'elles impliquent généralement une forme d'engagement ou de pari important; après tout, on ne peut pas réussir sans prendre de risque. Bien entendu, dans le contexte actuel, de nombreuses entreprises doivent poser des gestes nécessaires et des gestes sans regrets, et elles doivent le faire avec détermination et conviction. Les autres gestes s'y ajouteront de manière appropriée à l'aide des ressources disponibles, et en tenant compte de la tolérance globale au risque. Selon nous, il est déterminant que tout choix soit appliqué très proactivement (avec toutes les ressources voulues et sans demi-mesures) sur la base d'une logique limpide et vérifiable, afin qu'il puisse être ajusté ou abandonné s'il devient évident que les conditions préalables à son succès ne seront probablement pas remplies.



Faire des choix et exercer une surveillance.

Au bout du compte, il faudra faire des choix : continuer de faire certaines choses mais pas d'autres, faire des investissements ou les reporter, réaffecter des actifs, garder fermement le cap, ou investir pour l'avenir avec ou sans réserve. Faire face à l'incertitude ne rendra pas les décisions moins difficiles, mais devrait contribuer à éclaircir certains compromis et certaines hypothèses et, en définitive, renforcer vos convictions.

De plus, avoir une vision claire des scénarios qui s'appliquent à une entreprise aide à repérer les indicateurs qui doivent être surveillés afin d'avoir une idée de l'évolution du contexte commercial, de confirmer la validité d'une stratégie ou d'un ensemble de gestes, ou de constater qu'il faut les ajuster. Les scénarios attirent l'attention sur les indicateurs qui doivent être observés de façon structurée. Certains outils de détection peuvent percevoir de faibles signaux qui semblent moins plausibles à première vue, mais qui peuvent changer la donne. C'est pourquoi la surveillance objective revêt une importance capitale pour les dirigeants d'entreprise en temps de crise.

Actuellement, nous surveillons de près les indicateurs de la propagation et de l'endiguement du virus, et les indicateurs sanitaires, psychologiques, financiers et économiques qui peuvent laisser entrevoir la nature et le rythme d'une potentielle reprise. Les dirigeants doivent aussi absolument repérer les indicateurs pertinents pour leur secteur et leur entreprise et les suivre de près, afin de voir si l'un de leurs scénarios pourrait se matérialiser, de façon attendue ou inattendue.

Les scénarios sont intéressants en soi, mais leur pleine puissance se révèle dans leur capacité à améliorer la prise de décisions. Durant la crise de la COVID-19, on utilisera naturellement les scénarios pour des simulations de crise sur les activités, les stratégies actuelles, les investissements, la solidité financière et les prévisions. Quelle est la résistance de chacun des scénarios dans des situations futures différentes, mais plausibles?

Faire face à l'incertitude dans l'ensemble de l'organisation

Il est essentiel de faire face à l'incertitude à tous les niveaux de l'organisation.

Pour les **chefs de la direction et leurs équipes de direction**, il est primordial d'évaluer les risques et les occasions de l'entreprise dans le contexte du stress actuel et des reconfigurations possibles des secteurs d'activité et des entreprises après la COVID-19. De façon similaire, pour les directeurs financiers et les professionnels des finances, il est indispensable d'évaluer les liquidités, la solidité du bilan et les prévisions financières en fonction des scénarios établis, tout en utilisant également ces scénarios pour susciter la réflexion au sujet des occasions de fusions et acquisitions et d'autres stratégies offensives. Dans chaque cas, il est important de résister à la tentation de simplement tenir compte des analyses de sensibilité effectuée sur une prévision existante ou nouvelle, car cela peut mener à sous-estimer durement le risque de détérioration ou à ne pas tirer pleinement parti d'une embellie.

Quant aux **leaders opérationnels**, les scénarios peuvent les aider à anticiper les changements dans les marchés et les facteurs de production, ce qui les éclairera sur certaines questions comme celles-ci : comment les chaînes d'approvisionnement vont-elles évoluer? Quels seront les nouveaux modèles de talents dans l'avenir? Qu'est-ce qui pourrait changer dans les meilleures façons d'atteindre et de fidéliser les consommateurs? Comment les attentes des consommateurs évolueront-elles? Quels sont les nouvelles technologies et les nouveaux modèles d'affaires qui apparaîtront dans le sillage de la crise?

Les conseils d'administration jouent un rôle central pour aider les organisations à faire face à l'incertitude. Pour y arriver, ils doivent veiller à ce que la direction soit attentive aux possibilités futures et qu'elle examine activement des scénarios différents et suffisamment divergents. Ils doivent aussi s'assurer que la direction tient compte de divers horizons temporels pour évaluer les occasions et les risques, faire des choix difficiles avec conviction, et examiner et ajuster les scénarios et les stratégies au fil du temps.

Les circonstances exceptionnelles, comme celles qui entourent la COVID-19, demandent du courage, de la clarté et de l'humilité. Les pires ennemis des bonnes décisions en ces temps de crise profonde ne sont ni l'incertitude ni l'ambiguïté; ce sont plutôt les excès de confiance, la procrastination et l'utilisation de données incomplètes ou biaisées. La conception de scénarios, lorsqu'elle est faite avec intelligence et une bonne exécution, peut réduire le risque de tomber dans le piège de la confiance dans l'anticipation des possibilités futures. Elle peut diminuer, voire éliminer, les hésitations en fournissant une structure logique qui permettra de remettre en question et de valider les hypothèses sous-jacentes. Et elle peut aussi atténuer le risque d'avoir des données incomplètes et biaisées en combinant l'intuition à des données qualitatives évaluées objectivement.

Pour nous, la pandémie actuelle est une indication de plus qu'il faut intégrer la conception de scénarios et les capacités de détection de façon plus approfondie dans la stratégie et la prise de décisions. Cette façon de faire n'élimine pas les incertitudes et n'apaise pas les doutes, mais elle devrait donner aux dirigeants le courage et la conviction nécessaires pour mener leurs entreprises à bon port en cette période trouble.

Notes de fin

1. Le sigle VICA (en anglais VUCA, pour volatile, uncertain, complex, ambiguous) est utilisé par l'armée américaine. Il représente la réponse du War College de l'armée américaine à l'effondrement de l'URSS au début des années 90. VUCA-WORLD – <https://www.vuca-world.org/>.
2. Peter H. Diamandis et Steve Kotler, « The Future is Faster Than You Think », Simon And Schuster, 2020.
3. Méfiez-vous des « lettres » (V, U, W et L) désignant des courbes reconnaissables en tant que seuls scénarios du choc économique et de la reprise.
4. Expression empruntée à Donald Rumsfeld, ancien secrétaire à la Défense des États-Unis, qui aurait introduit la notion des connus connus, des inconnus connus et des inconnus inconnus, dans une réponse qu'il a donnée lors d'une conférence de presse du département américain de la Défense le 12 février 2002 au sujet du manque de preuves associant le gouvernement iraquien à la fourniture d'armes de destruction massive à des groupes terroristes. https://en.wikipedia.org/wiki/There_are_known_knowns
5. Roger Martin, ancien directeur de Monitor et doyen de la Rotman School of Management, s'est penché sur la notion de résilience et sur son importance dans la stratégie d'affaires; voir l'article « The High Price of Efficiency », *Harvard Business Review*, janvier-février 2019, et un article du Washington Post portant sur les périls de la stratégie axée sur l'efficacité des États-Unis au cours de la période précédant la crise de la COVID-19. <https://www.washingtonpost.com/outlook/2020/03/27/economic-efficiency-resilience-coronavirus/>
6. « A Note on Scenario Planning », Harvard Business School, révisé le 31 juillet 2006; cet article s'inspire fortement des apprentissages et des points de vue de Global Business Network, qui a été acquis en 2000 par Monitor, maintenant Monitor Deloitte. Pour plus de renseignements sur de nouvelles orientations de la conception de scénarios, consulter le livre à paraître « Real Time Strategy: When Strategic Foresight Meets Artificial Intelligence » (Emerald Publishing, à venir en 2020), dont l'un des auteurs est Florian Klein, leader du Center for the Long View de Deloitte.
7. Peter Schwartz, « Learnings from the Long View » (2011); réflexion sur sa carrière en élaboration de scénarios.
8. Nous pensons que la meilleure façon d'exprimer une stratégie est d'établir un ensemble de choix quant aux aspirations, voies à suivre, façons de gagner, et systèmes de gestion et capacités nécessaires. Voir A.G. Lafley et R. L. Martin, « Playing to Win: How Strategy Really Works. » Harvard Business Review Press, 2013.
9. Un système qui s'appuie sur de multiples sources de bonne qualité.

Auteurs du rapport

Jonathan Goodman

Associé directeur mondial de Monitor Deloitte
jgoodman@deloitte.ca

Gavin McTavish

Leader, Stratégie d'entreprise et d'unité
d'exploitation, Monitor Deloitte
gmctavish@deloitte.ca

Florian Klein

Responsable du Center for the Long View
fklein@deloitte.de

Gopi Billa

Leader, Planification de scénarios et détection
de marchés, États Unis
gobilla@deloitte.com

Collaborateurs

Jerry O'Dwyer

Leader mondial, Stratégie, analytique et F&A
jodwyer@deloitte.com

Andrew Blau

Leader, Signature Issues, États-Unis
ablau@deloitte.com

David Redhill

Chef mondial du marketing,
Deloitte Consulting
djredhill@deloitte.com.au

Jason Dess

Leader mondial, Finances et rendement
jadess@deloitte.ca

Steven Goldbach

Chef de la stratégie, États-Unis
sgoldbach@deloitte.com

Jeremy Drumm

Associé et leader, Stratégie, analytique
et F&A, Asie-Pacifique
jdrumm@deloitte.com.au

Bill Marquard

Chef mondial de la gestion de projet,
Clients et réponse à la COVID-19
bmarquard@deloitte.com

Jim Kilpatrick

Leader mondial, Chaîne d'approvisionnement et
opérations réseau
jimkilpatrick@deloitte.ca

Leaders stratégiques de Monitor Deloitte

Amériques

Brésil

Heloisa Helena Montes
heloisamontes@deloitte.com

Canada

Gavin McTavish
gmctavish@deloitte.ca

États-Unis

Rich Nanda
rnanda@deloitte.com

Tom Schoenwaelder
tschoenwaelder@deloitte.com

Amelia Dunlop
amdunlop@deloitte.com

Mexique

Eduardo Pacheco
edpacheco@deloittemx.com

Sud de l'Amérique latine

Gianni Lanzillotti
glanzillotti@deloitte.com

Asie-Pacifique

Leader des pays de l'APAC

Mohit Mehrotra
momehrotra@deloitte.com

Asie du Sud-Est

Mohit Mehrotra
momehrotra@deloitte.com

Australie

Giselle Hodgson
ghodgson@deloitte.com.au

Chine

Jia Ming Li
jjamli@deloitte.com.cn

Corée

Je Won Lee
jewlee@deloitte.com

Inde

Anjani Kumar S
anjanikumar@deloitte.com

Japon

Takeshi Fujii
tfujii@tohatsu.co.jp

Nouvelle-Zélande

Chris Rodgers
croddgers@deloitte.co.nz

EMOA

Leader de la région EMOA

Wayne Nelson
wanelson@deloitte.de

Afrique du Sud

Louis Kruger
lokruger@deloitte.co.za

Allemagne

Egbert Wege
ewege@deloitte.de

Belgique

Catherine Hannosset
channosset@deloitte.com

CEI

Joerg Doerler
jdoerler@deloitte.ru

Koen Segers

kosegers@deloitte.com

Danemark

Jens Rommer
jrommer@deloitte.dk

Espagne

Gorka Briones
gobriones@deloitte.es

Europe centrale

Grzegorz Cimochofski
gcimochofski@deloittece.com

Finlande

Tuomo Saari
Tuomo.Saari@deloitte.fi

France

Thomas Croisier
tcroisier@deloitte.fr

Marc Becker

MaBecker@deloitte.fr

Alexander Mogg
amogg@deloitte.de

Israël

Eli Tidhar
etidhar@deloitte.co.il

Italie

Carlo Murolo
cmurolo@deloitte.it

Luxembourg

Benjamin Collette
bcollette@deloitte.lu

Moyen-Orient

Bart Cornelissen
bpcornelissen@deloitte.com

Sultanbek Khunkaev
sukhunkaev@deloitte.com

Norvège

Katrine Minken
kminken@deloitte.no

Pays-Bas

Jan-Piet Nelissen
jnelissen@deloitte.nl

Klaasjan Doeswijk
KDoeswijk@deloitte.nl

Portugal

Goncalo Nogueira Simoes
gsimoes@deloitte.pt

Royaume-Uni

Alex Curry
alcurry@deloitte.co.uk

Suisse

Barri Falk
barrifalk@deloitte.ch

Suède

Jonas Malmlund
jmalmlund@deloitte.se

Monitor Deloitte.

Monitor Deloitte est l'équipe de consultation stratégique de Deloitte. Nous aidons les plus grandes entreprises mondiales à mettre le cap sur l'avenir avec confiance en faisant des choix stratégiques inspirants, sans équivoque et en temps opportun, qui permettent d'atteindre les objectifs de croissance dans un monde dynamique marqué par les perturbations. Nous y parvenons en combinant une expérience sectorielle approfondie, des capacités de pointe et une approche entrepreneuriale, ce qui nous permet de collaborer avec nos clients afin de les aider à prendre leurs décisions les plus cruciales, créer de la valeur et réussir leur transformation.

center for the long view

Le Center for the Long View (CLV) est le centre de compétences de Deloitte pour l'établissement de stratégies novatrices axées sur l'élaboration de scénarios. Nous aidons les décideurs à développer de solides stratégies pour les entreprises et les organisations. Notre gamme de services inclut des méthodes, des solutions et des processus novateurs pour la création de scénarios futurs stratégiques et les plans d'action correspondants, adaptés individuellement aux secteurs et aux situations particulières de nos clients. Votre avenir vous appartient!

Deloitte.

www.deloitte.ca

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. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir 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 n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. 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 une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 20-6536T