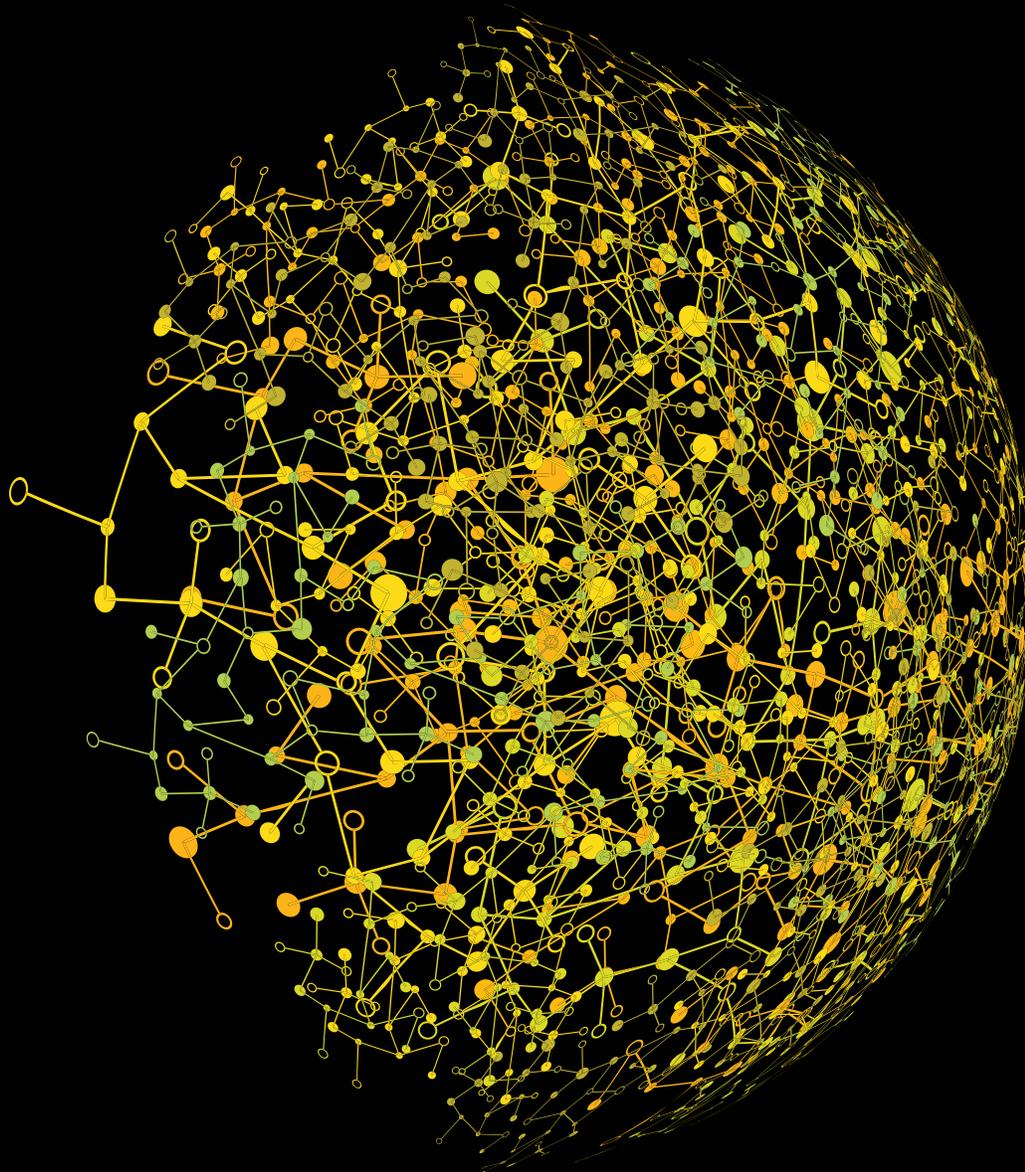


Deloitte.



COVID-19

Orchestrer la reprise des organisations
et des chaînes d'approvisionnement

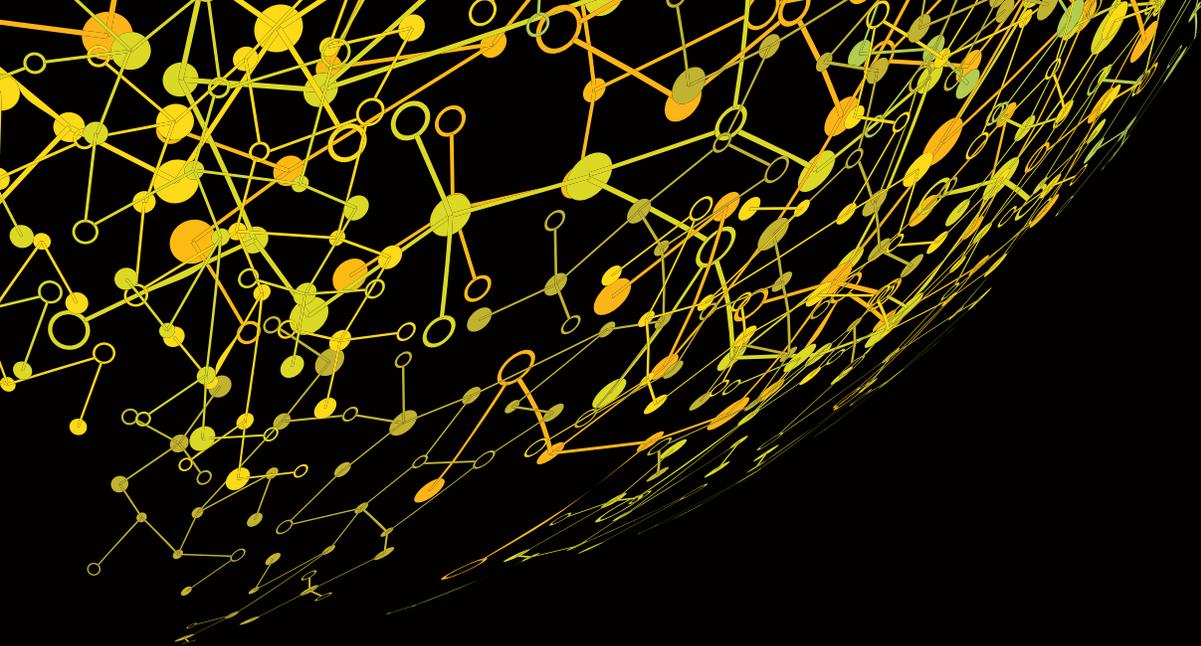


Table des matières

Introduction	1
De la réaction à la reprise : passer du commandement centralisé à l'orchestration centralisée	3
Surveiller les signaux de rebond économique	5
Orchestration et intégration interfonctionnelles et interentreprises	9
Gestion des risques, continuité des affaires et flux de trésorerie	10
Leadership et accent soutenu sur la santé et le bien-être des employés	12
Marchés, clients et signaux de reprise côté demande	14
Redémarrer et synchroniser les chaînes d'approvisionnement	16
Questions sur l'avenir... et la « nouvelle normalité »	18

Introduction

L'orchestration d'une reprise à l'issue de la pandémie de la COVID-19 exigera une coordination et une collaboration sans précédent s'imposeront à l'échelle des organisations, des marchés et de l'économie en général.

La pandémie de la COVID-19 est une crise mondiale inédite dans le monde moderne. Cette absence de précédent pour un événement extrême aux ramifications géographiques, démographiques et économiques aussi étendues explique pourquoi un si grand nombre d'organisations des secteurs public et privé étaient dépassées par les événements avant même que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) déclare officiellement l'état de pandémie le 11 mars 2020.

Même s'il n'existe aucune stratégie éprouvée pour gérer la crise de la COVID-19, nous croyons qu'une crise se déroule typiquement en trois volets :

Réaction – où l'entreprise compose avec la situation actuelle et gère la continuité.

Reprise – où l'entreprise tire des leçons et en sort plus forte.

Prospérité – où l'entreprise se prépare à la « nouvelle normalité » et la façonne.

Au cours des dernières semaines, les leaders ont accordé la priorité presque exclusivement aux réactions. Cela dit, les leaders ont aussi l'importante responsabilité d'envisager adroitement et parallèlement les trois volets ci-dessus, et d'affecter des ressources en conséquence.

Si la première étape de la démarche de gestion de crise consiste toujours à évaluer la situation et à réagir comme il se doit, il n'est jamais trop tôt pour appliquer les apprentissages et commencer à prévoir le lendemain. Étant donné la complexité de la pandémie, tout porte à croire que la phase de reprise après la crise de la COVID-19 nécessitera des niveaux sans précédent d'orchestration et de coordination durant ce qui s'annonce comme une période de rétablissement difficile et peut-être même prolongée. En commençant à planifier la reprise maintenant – malgré l'incertitude qui règne et la crise qui sévit – les entreprises bénéficieront de mesures plus précises et réfléchies, et d'une reprise plus vigoureuse lorsque les conséquences de la COVID-19 finiront par s'atténuer et que le milieu des affaires reprendra son élan. Par ailleurs, les moyens mis en œuvre au cours de cette période transitoire peuvent jeter les bases qui permettront à l'entreprise de prospérer et de connaître une croissance et un rendement soutenus au terme de la pandémie.



321
Gudeford



324

336

De la réaction à la reprise : passer du commandement centralisé à l'orchestration centralisée

La plupart des entreprises ont mis sur pied un centre de gestion de crise pendant la phase de réaction afin d'évaluer les répercussions immédiates, et de fournir des directives et des renseignements aux gens, aux clients, aux fournisseurs et aux partenaires de l'écosystème élargi quant aux interventions immédiates visant à atténuer les risques. Toutefois, les organisations résilientes vont plus loin en recherchant des indices qui révèlent comment et quand le rétablissement se produira, et en définissant des plans flexibles pour cette période. Par conséquent, en prévision de la reprise, le rôle du centre sera appelé à changer et à évoluer, passant de la gestion de crise axée sur les lignes directrices à l'orchestration axée sur l'habilitation.

Afin de prévoir cette réorientation vers une situation de reprise et s'y préparer, les organisations devraient se poser un certain nombre de questions :

- Comment savoir à quel moment nous devrions commencer à délaissier les mesures de confinement qui ont été mises en place pour assurer la santé et la sécurité de nos gens?
- Quels sont les principaux indicateurs de la reprise qui nous aideraient à mieux savoir quand entreprendre nos efforts de relance?
- Quels changements les clients et les marchés ont-ils subis en raison de la COVID-19? S'agit-il de changements durables ou transitoires? Nos produits et services sont-ils toujours pertinents au sein du marché de l'après-COVID-19, ou faut-il les adapter aux nouvelles réalités?
- Comment devons-nous redémarrer les activités de fabrication et de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, étant donné la manière abrupte et non coordonnée dont les chaînes d'approvisionnement ont été ralenties ou arrêtées?
- Comment gérer le fonds de roulement à mesure que les activités reprennent et que les commandes de stocks et de matières premières s'accumulent dans un marché incertain? Comment pouvons-nous conserver la souplesse opérationnelle nécessaire pour servir les clients tout en disposant de suffisamment de liquidités pendant une période prolongée d'augmentation de la capacité?
- Comment tirer parti des technologies pour mieux orchestrer la démarche de collaboration interfonctionnelle au sein de l'entreprise, et entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement étendue, pour synchroniser l'offre en fonction des prévisions à jour et des signaux de la demande?



Surveiller les signaux de rebond économique

S'il règne encore beaucoup d'incertitude concernant la pandémie de la COVID-19, l'un des scénarios possibles est une tendance en V, où un effondrement économique soudain est suivi d'un fort rebond. La plupart des économistes s'entendent pour dire que la reprise s'amorcera au cours de la deuxième moitié de l'année, mais sont divisés sur la question de savoir si ce sera au troisième ou au dernier trimestre. Compte tenu des récentes annonces de mesures coordonnées de stimulation monétaire et budgétaire, il s'agit du scénario le plus probable.

Dans cet esprit, que devraient surveiller les entreprises pour détecter le point d'inflexion de l'économie?

Dans le contexte de la crise sanitaire, le paramètre le plus important sera le nombre de nouveaux cas d'infection par la COVID-19 qui sont signalés. L'OMS publie un tableau de bord de la situation, qui est mis à jour quotidiennement et se révèle une source fiable et factuelle de la situation réelle de la COVID-19 dans le monde. Si les représentants de la santé soulignent la présence possible d'un cycle d'atténuation et de recrudescence, une fois la tendance à la baisse amorcée, il est plus probable que le virus s'épuise. D'autres statistiques, comme la proportion de cas actifs et de cas réglés et les taux de guérison, ne sont pas négligeables. La surveillance des statistiques propres aux pays sera particulièrement utile pour les entreprises internationales ou celles qui se fient aux marchés d'exportation.

Au-delà des statistiques de santé, il existe de nombreux indicateurs économiques et financiers. Étant donné la nature de ce choc économique particulier, les principaux indicateurs économiques traditionnels ne seront pas nécessairement tous pertinents. Par exemple, les commandes de biens d'équipement non liés à la défense aux États-Unis figurent normalement parmi les principaux indicateurs précis, mais leur valeur informative est amoindrie par les retards attribuables à la restriction de la circulation des biens, des services et des personnes. Aussi, nous croyons qu'il convient de surveiller les indicateurs

ci-dessous pour avoir la meilleure idée possible du moment où le rebond devrait survenir, et de la progression la plus probable vers un retour au contexte économique normal :

- **Heures travaillées.** Parmi les paramètres clés, citons les heures travaillées. Celles-ci chuteront à mesure que les économies régressent et que les efforts d'endiguement sont déployés. Par conséquent, une hausse signifierait que les gens reprennent le travail. L'emploi revêt une importance secondaire par rapport aux heures travaillées, mais la création d'emplois serait aussi un signe d'amélioration. Le taux de chômage est un indicateur retardé; donc, même si les médias mettent l'accent sur cet indicateur, celui-ci témoigne d'une mauvaise situation passée, plutôt que de refléter une amélioration.
- **Demandes d'assurance-emploi.** Les demandes initiales de prestations d'assurance-emploi sont un indicateur éloquent des conditions actuelles. Elles augmenteront à court terme, mais devraient fléchir rapidement quand le vent tournera. Chaque mardi matin, le Département du travail américain publie des données hebdomadaires qui donnent un aperçu de la santé du marché du travail aux États-Unis. Les statistiques sur l'emploi dans d'autres pays, comme le Canada, sont souvent décalées d'environ deux mois et, par conséquent, ne sont probablement pas aussi utiles pour déterminer le moment du rebond.
- **Ventes au détail.** Les ventes au détail seront aussi annonciatrices de la tendance économique, car elles indiquent le moment où les consommateurs retournent dans les centres commerciaux et les points de vente. Par contre, il importe de faire la distinction entre les ventes au détail de base et les achats anticipés de biens de première nécessité, comme nous avons pu le voir dans cette pandémie. Il faudra aussi faire la distinction entre les ventes au détail dans les magasins ayant pignon sur rue et les ventes en ligne (qui ont augmenté pendant la pandémie, alors que les gens évitent les contacts). Les ventes de gros peuvent également être un indicateur utile, car elles devancent normalement les dépenses de consommation.

- **Ventes d'habitations.** Les ventes et les inscriptions d'habitations seront aussi de bons indicateurs d'une relance. La baisse des taux d'intérêt qui a entraîné une diminution des taux hypothécaires ainsi que l'application possible de réductions pourraient attirer des acheteurs. Les avantages de la baisse de taux ne seront pas observés tant que les gens pratiquent la distanciation sociale et évitent les visites libres, mais les acheteurs sont susceptibles de se lancer sur le marché dès que les conditions commencent à se stabiliser.
- **Activité manufacturière (p. ex., les indices des directeurs des achats et le Baltic Freight Index).** Les livraisons manufacturières sont actuellement minées par le fléchissement du secteur manufacturier mondial et la faiblesse des chaînes d'approvisionnement mondiales. Par conséquent, une hausse des livraisons signalerait la reprise du commerce. De même, la reprise en temps opportun des indices des directeurs des achats et du Baltic Freight Index serait un signal du regain de l'activité manufacturière. Les indices des directeurs des achats permettent aussi d'évaluer la confiance des entreprises, particulièrement dans les secteurs de production de biens et du commerce de détail.
- **Indices boursiers (p. ex., DOW, FTSE, DAX, Nikkei et Hang Seng).** Sur le plan financier, les marchés boursiers sont souvent parmi les principaux indicateurs, puisqu'ils reflètent les attentes relatives aux bénéfices futurs. Tout comme ils se sont effondrés avant que les difficultés économiques puissent être mesurées, les titres vont rebondir avant que bon nombre des séries de données économiques ne s'améliorent.
- **Indices des prix des produits de base.** Les prix des produits de base (comme le pétrole) peuvent aussi annoncer une amélioration, mais il faut déterminer si leur hausse est attribuable à une augmentation de la demande (positif) ou à une diminution de l'offre (qui peut être un facteur économique négatif lorsque cela est associé à une baisse de production). Par exemple, dans le cas du pétrole, la chute rapide du coût par baril était en partie attribuable au recul de la demande à cause des perturbations de la COVID-19, et en partie au désaccord entre l'Arabie saoudite et la Russie concernant les niveaux de production.
- **Courbe de rendement.** La forme de la courbe de rendement est un autre indicateur principal qui sera sans doute pertinent. Une fois que les craintes associées aux marchés financiers seront dissipées, on peut s'attendre à une tendance à la hausse du rendement des obligations à plus long terme. Cela devrait accentuer la courbe de rendement, ou du moins la rendre moins inversée, offrant un peu de répit au secteur de l'intermédiation financière. À l'instar de la ruée des actions aux obligations, dans

le contexte d'une relance, cette tendance devrait être inversée. Toutefois, les mesures prises par les banques centrales, comme les achats massifs d'obligations à plus long terme, risquent d'entraîner une certaine volatilité au sein du marché des obligations; il est donc important de rester à l'affût.

- **Rapports financiers et orientations à l'intention des analystes.** Les rapports des entreprises et les orientations à l'intention des analystes seront très révélateurs. Les rapports financiers trimestriels ne seront probablement pas assez à jour, mais tout signal opportun s'avérera utile. Au début de février 2020, alors que la COVID-19 était encore largement limitée à la Chine, certaines entreprises ont rapidement revu leurs orientations à la baisse en raison d'une diminution de la demande chez les consommateurs chinois et des pénuries de produits découlant de la fermeture prolongée des usines. De même, les entreprises sont susceptibles de fournir des orientations positives à mesure que les conditions du marché et des chaînes d'approvisionnement s'améliorent.

Si la confiance des consommateurs est exclue de cette liste d'indicateurs recommandés, c'est en grande partie parce qu'il est difficile de prendre le pouls des consommateurs dans un segment de population aussi vaste. De plus, les données sont souvent exclusives et accusent typiquement un retard. Quoi qu'il en soit, l'aspect psychologique est crucial en ce moment, et tous les indicateurs valables et opportuns que les entreprises peuvent obtenir sur la confiance des consommateurs leur seront fort utiles tandis qu'elles tentent de cerner le plus précisément possible le début du rebond après la crise. Pour les entreprises axées sur le consommateur, une approche qui pourrait s'avérer viable serait de balayer numériquement internet pour recueillir des données sur le sentiment des consommateurs, peut-être même en se concentrant sur une catégorie précise de produits.

Dans le contexte actuel, il va sans dire qu'en plus de suivre les informations nationales, il est extrêmement important d'examiner l'évolution des indicateurs internationaux sanitaires, économiques et financiers. L'économie mondiale est étroitement intégrée et, pour être durable, le renversement du cycle économique doit s'accompagner d'une amélioration à l'échelle internationale. Cependant, la reprise se manifestera à des moments différents selon la région ou le pays, et sa durée variera selon la chaîne d'approvisionnement ainsi que la nature et la sévérité des perturbations qui frappent la région et le secteur. Les chaînes d'approvisionnement mondiales ne pourront s'en remettre complètement et reprendre leurs activités normales qu'au moment où tous les participants clés de l'ensemble du réseau d'approvisionnement étendu, de la source au consommateur, auront la capacité de se rétablir.





Orchestration et intégration interfonctionnelles et interentreprises

Il sera difficile de diriger une organisation au fil de la reprise, alors que de l'incertitude et les préoccupations persistent quant à la santé et à la sécurité des gens. De plus, le redémarrage des chaînes d'approvisionnement mondiales complexes qui ont été ébranlées par les secousses du côté de la demande et les perturbations du côté de l'offre ne sera pas chose facile. Pour assurer une planification et une exécution efficaces au cours de la phase de rétablissement qui les attend, les organisations doivent pouvoir compter sur une collaboration interfonctionnelle interne et une coordination externe sans précédent, dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de l'écosystème étendus.

Les organisations doivent prendre un virage en faisant passer leur attention et leurs ressources de la phase de réaction à celle de reprise, dans toutes les dimensions de la gestion de la crise, c'est-à-dire la gestion des risques et des aspects financiers, ainsi que les gens, les clients et la chaîne d'approvisionnement. La technologie jouera un rôle de premier plan en permettant la collaboration et la coordination, en soutenant les dirigeants d'entreprise dans la planification et l'exécution des mesures à prendre, et en faisant en sorte que les systèmes et les données demeurent protégés et stables dans tous les secteurs de l'entreprise pendant la période de transition.

Voici quelques mesures recommandées que les entreprises peuvent prendre au cours de cette période de reprise toujours marquée par les turbulences, et qui seront essentielles à leur réussite à long terme.

Gestion des risques, continuité des affaires et flux de trésorerie

1. S'assurer que des cadres et des systèmes de gestion des risques sont en place.

Ce n'est pas le moment de supposer que le pire est passé et que la gestion des risques peut être reléguée au second plan. Vous devrez vous assurer que des outils de gestion des risques sont en place, plus précisément en ce qui a trait à vos clients (p. ex., le risque de crédit) et à votre réseau d'approvisionnement étendu (p. ex., le risque lié à l'approvisionnement). Les organisations résilientes mettront en pratique les leçons apprises lors de la crise financière mondiale de 2008 pour repérer et traiter les risques de crédit liés aux clients et aux fournisseurs. Sachez qu'il convient d'atteindre un équilibre efficace entre les processus de gestion des risques et les solutions connexes. Lorsque les programmes de gestion des risques destinés à la période de reprise sont trop complexes, leur mise en application peut s'avérer laborieuse.

2. Améliorer la visibilité grâce aux tours de contrôle.

La visibilité sera essentielle à la gestion tout au long de la reprise, en offrant les renseignements les plus utiles et opportuns qui soient pour soutenir la prise de décisions avec rapidité et confiance. Envisagez la mise en œuvre de « tours de contrôle » pour assurer la visibilité des données au bon moment, des alertes proactives et des renseignements prescriptifs, de même qu'une exécution autonome. Dans certains cas, ces solutions de tour de contrôle devront être mises sur pied rapidement. Des tours de contrôle de classe mondiale, reposant sur l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine et l'analytique avancée, devront être ancrées dans les processus d'affaires au moyen de la gestion du changement. Voici quelques exemples à prendre en considération au moment de gérer la crise :

- **Tour de contrôle des risques liés au réseau d'approvisionnement.** Identifiez de manière proactive les fournisseurs ou les produits de base qui présentent des niveaux élevés de risques liés à la chaîne d'approvisionnement parmi vos fournisseurs directs et au sein de votre réseau d'approvisionnement étendu (c.-à-d. les fournisseurs de vos fournisseurs). Visualisez les indicateurs de rendement clés pour l'ensemble des

contrats conclus avec les fournisseurs, en plus de prédire les ruptures de stock, les goulots d'étranglement et la baisse des livraisons à temps et complètes prévues aux contrats à mesure que les chaînes d'approvisionnement reprennent du service et renouent avec un état de synchronisation.

- **Tour de contrôle du service à la clientèle.** Bénéficiez d'une visibilité en temps réel de l'état d'exécution des commandes et des occasions auprès des clients afin d'améliorer les niveaux de services (p. ex., en exploitant les stocks au-delà du centre principal d'exécution des commandes du client). Améliorez l'efficacité des communications avec les clients, notamment en ce qui a trait à la disponibilité des produits et à l'exactitude des dates de livraison.
- **Tour de contrôle de la logistique.** Bénéficiez d'une visibilité des niveaux de stocks dans l'ensemble du réseau afin de répondre à la demande des clients. Étendez cette visibilité au réseau logistique, notamment les retards prévus en raison de la congestion portuaire, des attentes aux frontières et des contraintes de capacité de l'infrastructure logistique. Tirez profit de cette visibilité pour simplifier les flux de matières premières et améliorer le service à la clientèle.
- **Tour de contrôle de l'usine.** Profitez d'une visibilité accrue des contraintes liées aux fournisseurs, des matières premières entrantes et des exigences de qualité des matières premières afin d'améliorer la planification de la main-d'œuvre, l'utilisation des actifs et le débit pendant la période de perturbation où les chaînes d'approvisionnement reprennent du service et atteignent leurs flux normaux. De plus, améliorer la visibilité de l'état de production de l'ensemble des installations, qui ne fonctionneront probablement pas au maximum de leur capacité et à des niveaux de rendement normaux, afin de régler les problèmes opérationnels de manière proactive et de veiller à ce que toute incidence sur les engagements aux clients puisse être communiquée rapidement.

- **Tour de contrôle de la qualité.** Repérer les problèmes de qualité et en établir la priorité au moyen d'algorithmes d'analytique avancée afin de gérer les problèmes de qualité des matières premières et des pièces entrantes de façon plus rapide et précise, ainsi que les problèmes de qualité des produits finis qui sont susceptibles d'augmenter à mesure que les activités reprennent.

3. Envisager des solutions cognitives de détection des risques.

Les risques associés à la crise de la COVID-19 se répercuteront tout au long de la reprise. Les solutions cognitives de détection des risques améliorent la résilience d'un programme de reprise en augmentant les capacités de détection des risques de l'organisation au-delà de celles qui sont offertes par les progiciels de gestion intégrés (PGI) et les attestations de fournisseurs. Les solutions numériques de détection des risques fournissent des renseignements en temps réels sur les risques émergents (par exemple, une deuxième vague d'éclosions) en fonction des lieux.

4. Maintenir l'accent sur le flux de trésorerie. Pour de nombreuses entreprises, les perturbations de l'offre ou de la demande qui ont réduit le flux de produits ont également réduit le flux de trésorerie et de crédit. Peu d'entreprises auront les reins aussi solides au début de la reprise qu'avant la pandémie. L'élaboration d'une stratégie de trésorerie pour le rétablissement est toute aussi importante que durant la crise. Par exemple, il n'est pas nécessairement judicieux de reconstituer les stocks de produits à plus faible rotation (ou même de produits à rotation élevée pour lesquels il n'y a pas encore de demande) qui pourraient mobiliser de précieuses liquidités au détriment des actifs de plus grande importance. Par ailleurs, les clients et les fournisseurs pourraient exiger une certaine flexibilité, ce qui se traduirait par des crédettes dont les délais sont plus longs (ou les montants plus petits) et des débiteurs dont les délais sont plus courts. Les responsables de la trésorerie devront faire preuve de souplesse et de créativité pour assurer l'équilibre du fonds de roulement.

5. S'attendre à des faillites et à des périodes de perturbation prolongées au sein de votre écosystème.

Malheureusement, ce ne sont pas toutes les entreprises qui réussiront à surmonter la crise. À mesure que le milieu des affaires reprend de la vigueur, certains de vos clients et fournisseurs directs pourraient manquer à l'appel. Dans certains cas, vous devrez composer avec la faillite du client d'un client ou du fournisseur d'un fournisseur au sein de la chaîne d'approvisionnement. Une évaluation proactive de la santé financière des clients et des fournisseurs, de manière indépendante et au moyen d'un dialogue périodique, vous aidera à repérer les difficultés et les risques d'insolvabilité au sein du réseau d'approvisionnement.

6. Obtenir du financement pour profiter de l'avantage du précurseur.

Lorsqu'elles prépareront leur reprise, les entreprises devront faire des choix concernant la quantité de stocks à constituer d'avance en prévision de la réouverture des marchés et de la hausse de la demande des clients et des consommateurs. Qui plus est, la stratégie d'établissement de prix et les décisions liées à l'absorption des augmentations de coûts (p. ex., les transporteurs aériens de premier plan) doivent être soigneusement étudiées dans l'optique de la fidélisation à long terme des clients, et pourraient exercer des pressions à court terme sur le flux de trésorerie. Assurez-vous que le financement approprié est en place pour soutenir les objectifs de croissance pendant la période de relance.

7. Acquérir une capacité d'analyse de scénarios continue.

À mesure que les chaînes d'approvisionnement reprennent du service, et que les niveaux opérationnels et la synchronisation reviennent à la normale, il y aura des défis à relever. La planification proactive des risques, l'élaboration de plans d'atténuation et les compromis éclairés entre les risques et les avantages sont des éléments clés d'une exécution fructueuse au cours de la période de rétablissement. Lorsque des alarmes sont déclenchées, signalant des bouleversements par rapport au plan, un processus devrait être en place pour déterminer la suite des choses. Ce processus devrait permettre de comparer, d'analyser et de sélectionner le meilleur scénario de rechange, et de formuler des recommandations à l'intention des parties prenantes désignées.

8. Commencer à se préparer à la prochaine crise.

Dans le cas de la pandémie de la COVID-19, il n'y avait aucun précédent. Par contre, ce n'est pas la première crise sanitaire à laquelle le monde fait face, et ce ne sera pas la dernière. Tandis que les organisations évaluaient les risques, et qu'elles élaboraient des plans et des mesures d'atténuation des risques pendant la phase de réaction à cette crise, de nombreuses meilleures pratiques ont été créées. Celles-ci étaient fondées sur de nouvelles approches novatrices de continuité des activités qui ont été rendues possibles par des avancées technologiques. Dans le contexte de cette crise, par souci de prudence, on a beaucoup mis l'accent sur des lignes directrices précises en matière de santé et de sécurité, en repensant les programmes de santé et de bien-être et les avantages sociaux des employés, et sur la planification des mesures de confinement. Aussi, ces éléments devraient être intégrés à un guide stratégique en prévision de la prochaine crise. Il s'agit aussi d'un bon moment pour se pencher sur les vulnérabilités qui ont été dégagées et créer des stratégies de résilience, et pour mieux définir les seuils opérationnels et financiers qui déclenchent des interventions dans l'éventualité où une crise survient et dégénère.

Leadership et accent soutenu sur la santé et le bien-être des employés

- 1. Réagir avec conviction.** Rechercher et appliquer des solutions qui s'alignent sur votre raison d'être et vos obligations envers la société, et qui servent au mieux l'organisation. Gardez le cap sur les possibilités à venir afin de créer un climat de confiance et de stabilité dans l'ensemble de l'écosystème. Assurez-vous que la reprise et les démarches à court et moyen terme s'harmonisent aux aspirations et objectifs à long terme.
- 2. Préciser les rôles et les responsabilités des leaders interfonctionnels.** Dans un contexte de gestion de crise, il faut centraliser le processus décisionnel au sein d'un noyau restreint pour favoriser l'uniformité, la rapidité et l'esprit de décision, surtout en sachant que l'incertitude peut paralyser certains décideurs. Pendant la reprise, l'exécution nécessitera une collaboration interfonctionnelle, où les rôles et responsabilités sont clairement établis. Précisez les paramètres et les attentes de rendement, et assurez-vous que les incitatifs sont rattachés aux objectifs d'affaires et à l'optimisation interfonctionnelle, plutôt qu'au rendement individuel et des secteurs fonctionnels.
- 3. Permettre et encourager la prise de décisions décentralisée.** Si les périodes de grande incertitude exigent que la direction fournisse de l'information et des directives claires, durant la période de reprise, cette approche ne suffit pas; il faut aussi habiliter les décideurs de première ligne à intervenir. Mettez sur pied de petits groupes de travail multidisciplinaires de confiance à l'échelle locale (p. ex., le bureau, l'usine ou le centre de distribution) pour favoriser les efforts pendant la période de reprise et de remise en service, et permettre l'adaptation rapide aux changements à l'échelle locale. Il importe de veiller à ce que les bonnes décisions soient prises au bon moment et au bon niveau de l'organisation. Il importe aussi de pouvoir compter sur un processus d'acheminement des problèmes aux échelons supérieurs en temps opportun, de telle façon que les autres membres de l'équipe puissent prendre des décisions en fonction des responsabilités convenues.
- 4. Soutenir la santé mentale et le bien-être des employés.** Tout le monde a été touché par la crise et a réagi différemment aux menaces pour la santé, aux changements des modes de travail et aux perturbations de la routine habituelle. Alors que le marché donne des signes d'une période de reprise, gardez à l'esprit que des cas de COVID-19 persistent au sein des communautés et que bon nombre d'employés seront réticents à rentrer au travail. Ils pourraient s'inquiéter d'une autre éclosion ou du risque d'exposition, de revenir dans un lieu de travail qui a subi des changements depuis leur départ (p. ex., de nouveaux protocoles, une composition différente de la main-d'œuvre, une nouvelle orientation ou stratégie de leadership), et éprouver un sentiment d'appréhension générale face à un avenir incertain. À cela s'ajoutent, en toile de fond, des tensions personnelles bien réelles. Soyez conscients que certains problèmes liés au stress se manifesteront sur-le-champ, tandis que d'autres surviendront avec le temps. Il sera essentiel que les dirigeants soient disposés à écouter les membres de l'équipe et à offrir un lieu sûr où les gens peuvent communiquer. Songez à créer des tribunes où les personnes peuvent se montrer vulnérables en exposant leurs sentiments et leurs observations, et se soutenir les uns les autres. Assurez-vous que les leaders font preuve d'une bonne dose d'empathie, qu'ils effectuent périodiquement un suivi auprès des équipes (à tous les niveaux) et qu'ils sont plus transparents que jamais afin d'aider les gens à être de nouveau solidaires au travail. Sachez qu'il ne s'agit pas d'une stratégie à court terme, mais plutôt d'une démarche qui s'intégrera à l'aspect culturel d'une stratégie à long terme relative au personnel.
- 5. Réfléchir aux priorités opérationnelles et à un retour au travail progressif.** Élaborer des plans de dimensionnement opérationnels pour les services et les rôles essentiels, y compris des plans de relève temporaire et permanente. Songez à échelonner les dates de retour en fonction des priorités, et à modifier l'horaire des quarts de travail ou les heures de travail pour répondre aux besoins opérationnels changeants. Ajustez ou établissez les approches de planification de la main-d'œuvre, en collaboration avec les syndicats le cas échéant, en faisant appel à la planification stratégique de scénarios pour tenir compte des changements aux besoins de main-d'œuvre en temps réel et futurs attendus.



6. Favoriser la souplesse de la main-d'œuvre. Comme l'illustre le début du rétablissement en Chine, les organisations flexibles sont les mieux placées pour la reprise. Les organisations peuvent planifier la remise en service en assurant la formation croisée du personnel (en prévision de l'absentéisme continu), en élaborant des protocoles de désinfection du lieu de travail et d'équipement de protection individuelle (EPI), et en séparant les travailleurs de quarts pour éviter la transmission à mesure qu'ils rentrent au travail. Certaines entreprises frappées durement par la diminution de la demande en Chine ont fait preuve de beaucoup de créativité, allant jusqu'à prêter ou louer des travailleurs à d'autres entreprises aux prises avec une flambée de la demande durant la pandémie. Ces approches sortant des sentiers battus peuvent profiter aux employeurs qui s'efforcent d'éviter le congédiement de précieux employés à cause de la pandémie, en les positionnant ainsi pour une reprise rapide.

7. Récolter les fruits de l'innovation afin de définir la « nouvelle normalité ». La crise de la COVID-19 devrait accélérer les changements fondamentaux structurels et de travail d'équipe qui, de toute façon, étaient inévitables. On n'a qu'à penser à l'évolution soutenue de la « virtualisation » du travail, que ce soit à domicile ou ailleurs, grâce à la collaboration à distance et à la réduction des déplacements vers des locaux physiques. Aujourd'hui, partout dans le monde, les entreprises et leurs talents apprennent à communiquer, à collaborer et à coordonner les tâches sur des plateformes virtuelles, et comprennent l'efficacité et l'efficacité accrues que ces modalités de travail peuvent conférer. Les outils de travail et de collaboration virtuels vont sans doute créer un nouveau créneau de marché florissant. La nécessité d'étendre le travail virtuel pourrait même amener certaines entreprises à déterminer si ces changements devraient devenir monnaie courante à l'avenir.

Marchés, clients et signaux de reprise côté demande

- 1. Rechercher un large éventail de signaux de la demande pour prendre le pouls du marché et réagir intelligemment.** Cette crise finira par passer; et tout comme le début de crise variait d'une région et d'un secteur à l'autre, la fin est peu susceptible d'être clairement démarquée, ou de se produire tout d'un coup. Les organisations planifieront la reprise en examinant de près les signaux du marché et en recherchant les principaux indicateurs pour amorcer la relance au bon moment. Le sentiment des consommateurs, les ventes au détail, les marchés à terme de produits de base et les indices des directeurs des achats sont tous des principaux indicateurs qui ont fait leurs preuves. L'humeur des clients, la rétroaction des fournisseurs et les indicateurs propres au secteur, tels que le Freight Index et la capacité de fabrication, devraient aussi être utilisés dans l'élaboration de scénarios concernant le choix du moment.
- 2. Accorder la priorité à vos clients les plus fidèles et les plus importants.** Même si tous les clients sont importants, il n'y aura peut-être pas suffisamment de stocks pour répondre à toutes les demandes pendant la période de rebond et de reprise. Il pourrait être nécessaire de déterminer quels clients doivent être servis en premier, de manière structurée, et d'établir une stratégie d'affectation équitable des stocks. Des communications proactives avec les clients s'imposeront alors que les réseaux d'approvisionnement refont surface, souvent sans un assortiment complet de produits. Cette pandémie n'a épargné personne; aussi, les clients devraient se montrer compréhensifs alors que les répercussions se font sentir d'un bout à l'autre des chaînes d'approvisionnement, pourvu qu'ils soient tenus au courant.
- 3. Établir de nouvelles prévisions de la demande reflétant le retour à la « nouvelle normalité ».** La pandémie viendra modifier les prévisions de la demande de nombreux biens et services pendant la reprise. Dans le cas des produits dont la demande est très élastique (p. ex., le désinfectant pour les mains, les repas dans un restaurant), il pourrait y avoir un afflux ou un effondrement de la demande après la pandémie. Les entreprises résilientes établiront de nouvelles prévisions de la demande afin de pouvoir répondre à la demande à venir, tout en évitant de mobiliser de trop grandes sommes de leur précieux fonds de roulement pour des stocks excédentaires. Les produits dont la demande est habituellement peu élastique ne sont pas à l'abri de cette exigence en raison de l'achat de réserves; par exemple, dans certains foyers, de grandes quantités de produits comme le papier hygiénique ont été accumulés et seront utilisés, ce qui retardera le retour à la demande habituelle. Enfin, les modèles et les prévisions doivent prendre en compte la possibilité de modification permanente de la demande à long terme de certains produits en raison des changements de préférences des consommateurs, voire de l'effet de richesse (réduction des dépenses de consommation attribuable à la diminution de valeur des économies et des actifs des ménages).
- 4. Façonner la demande, dans l'optique de l'offre.** Les caractéristiques de la reprise varieront sans doute selon la région et le secteur. Dans certains cas, il pourrait y avoir une hausse ou une baisse marquée de la demande dès la fin de la crise, avant le retour aux niveaux normaux – ou à la « nouvelle normalité ». Les organisations devraient envisager différentes techniques (p. ex., nouveaux prix, incitatifs, promotions) pour atténuer ce phénomène de « coup de fouet » et permettre aux réseaux d'approvisionnement de renouer efficacement avec la synchronisation. Dans des marchés touchés par une perte de demande (dans des régions très éprouvées ou des secteurs comme l'hôtellerie et les loisirs), les organisations devraient élaborer des plans et les mettre à exécution pour stimuler de nouveau la demande, en se concentrant sur ce qu'elles peuvent offrir à mesure que les activités et les chaînes d'approvisionnement redémarrent.

5. Établir clairement les priorités concernant les produits, en collaboration avec la fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La reconstitution des niveaux normaux de stocks dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en fonction des projections révisées de la demande, nécessitera du temps; de plus, les priorités concernant les produits devront être convenues d'un commun accord. Il faudra appliquer une logique et des règles de substitution de produits, et bien comprendre les liens entre les produits (p. ex., si vous avez besoin de deux produits pour réaliser un travail, il sera inutile d'en avoir un seul en stock). Dans bien des cas, il ne sera pas nécessaire de proposer immédiatement toute la panoplie des formats d'emballage, des couleurs, des saveurs ou des parfums pour que les clients ou les consommateurs aient accès aux produits dont ils ont besoin.

6. Gérer et réduire la complexité du portefeuille de produits.

Le moment est peut-être tout indiqué pour examiner le portefeuille de produits, et dégager des occasions de simplifier les unités de gestion des stocks et de réduire la complexité. L'expérience démontre que les préférences des consommateurs changent après une crise ou dans le contexte d'une récession économique. Des produits différents pourraient afficher un meilleur rendement dans le cycle économique qui suivra la crise de la COVID-19. Réévaluez les propositions de valeur à la lumière de ces changements. Harmonisez les efforts entre les équipes de gestion de produits, des ventes et des opérations afin d'accroître ou de réduire la priorité des feuilles de route de produits, le cas échéant. En simplifiant le portefeuille de produits et en précisant les priorités, vous pouvez accélérer la reprise de la chaîne d'approvisionnement, puisque ces priorités seront communiquées clairement à votre équipe des opérations, à ses fournisseurs directs et dans l'ensemble du réseau d'approvisionnement étendu.

7. Revoir les prix et les contrats des clients.

Peu de marchés échapperont à la perturbation des prix au cours de la reprise, et peut-être même à plus long terme. Certains domaines, comme la logistique et le transport, pourraient subir de fortes hausses de prix en raison des contraintes de capacité durant la reprise. D'autres marchés, surtout ceux dont les clients affichant une diminution de liquidités ou une baisse soutenue de la demande, pourraient être contraints à faire preuve de créativité dans l'établissement des prix ou des modalités de paiement pour stimuler les activités. Les prix et les modalités commerciales connexes doivent être examinés attentivement afin qu'ils reflètent une juste répartition des augmentations et des diminutions de coûts auprès des clients et des fournisseurs. Les entreprises et les consommateurs sont susceptibles de bouder les vendeurs qui donnent l'impression de profiter de leur dominance du marché au fil de la reprise. C'est un défi que devront relever les organisations aux prises avec une insuffisance du fonds de roulement. Cela signifie que les décisions que prennent les organisations pendant la reprise peuvent créer un précédent avantageux ou désavantageux pour les futures interactions avec les clients et les fournisseurs. Alors, une planification réfléchie s'impose.

8. Améliorer la visibilité de la demande et des stocks dans les canaux de vente étendus.

Les signaux de la demande peuvent être brouillés, alors que les clients regarnissent les stocks des canaux. Durant la période de rétablissement, il sera important d'avoir la visibilité des exigences les plus élevées des clients et des consommateurs afin de synchroniser correctement les chaînes d'approvisionnement. Il sera également essentiel d'assurer la visibilité des approvisionnements de stocks de l'ensemble des clients afin d'optimiser le réapprovisionnement ou l'affectation des stocks tandis que les chaînes d'approvisionnement reprennent du service.

Redémarrer et synchroniser les chaînes d'approvisionnement

1. Mettre en œuvre des processus dynamiques de planification des ventes et des opérations.

Initialement axée sur l'équilibre entre l'offre et la demande, la planification des ventes et des opérations doit désormais favoriser l'alignement organisationnel entre les objectifs et les plans d'affaires, tout en permettant de réagir rapidement aux changements constants dans l'environnement des affaires. À une époque où les gouvernements font planer le spectre de lois de mesures de guerre pour inciter des changements dans la production manufacturière, la nouvelle normalité exigera une approche itérative et beaucoup plus intégrée à l'égard des processus de planification des ventes et des opérations. Durant cette période de volatilité, la cadence des réunions sur l'harmonisation de ces processus devra s'accélérer considérablement, en passant probablement d'une fréquence mensuelle à hebdomadaire. La fonction commerciale jouera un rôle de premier plan pour communiquer les priorités concernant les clients à la fonction responsable de la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, les questions de trésorerie n'ont jamais été aussi importantes, et devront être prises en compte dans les décisions concernant la chaîne d'approvisionnement et les plans de reconstitution des stocks. Il faudra intensifier la boucle de rétroaction et l'analyse de scénarios, car un certain nombre de contraintes au sein de la chaîne d'approvisionnement étendue viendront compliquer l'équilibre entre l'offre et la demande au cours de la période de reprise.

2. Se concentrer sur la gestion des contraintes dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Il est essentiel de dégager de manière proactive les contraintes possibles dans chacun des aspects de la chaîne d'approvisionnement, qu'il s'agisse d'une limite interne, comme la disponibilité des effectifs de production, ou la disponibilité des matières premières. Une saine gestion des contraintes consiste à créer un plan afin de gérer les contraintes et comprendre leurs répercussions sur le rendement financier afin d'éviter la perte d'occasions.

À mesure que les contraintes changent, des modifications sont apportées au plan d'affaires pour qu'il continue de correspondre au plan financier et demeure sur la bonne voie pour assurer une rentabilité et un flux de trésorerie constants.

3. Améliorer les capacités de déploiement dynamique des stocks.

Au sein du réseau de distribution de l'entreprise, les clients sont normalement approvisionnés à partir d'un centre de distribution principal. Dans ce nœud du réseau, les stocks sont optimisés en fonction de la demande historique, à l'aide de techniques statistiques, afin d'atténuer les fluctuations de l'offre et de la demande et d'atteindre le niveau de service désiré. Cependant, le contexte actuel est loin d'être normal, et les fluctuations de l'offre et de la demande sont considérablement accentuées. Tandis que les affaires reprennent, les entreprises doivent s'attendre à des déséquilibres des stocks d'un bout à l'autre du réseau, puis intervenir rapidement pour déterminer s'il faut utiliser des stocks situés dans un emplacement secondaire afin de répondre à la demande des clients.

4. Assurer la capacité logistique, en envisageant d'autres trajets et moyens de transport à destination et en provenance des marchés touchés.

Le rétablissement pourrait se caractériser par la circulation irrégulière de biens pendant de longues périodes, à mesure que des régions sortent de leur isolement (parfois pour y retourner par la suite). Les organisations orientées vers la reprise se préparent déjà aux écarts entre l'offre et la demande d'actifs logistiques à l'échelle régionale, particulièrement en ce qui concerne les conteneurs de transport et les avions-cargos internationaux, et dans une moindre mesure, les trains et les poids lourds. Par ailleurs, les entreprises résilientes savent que des parties de leur réseau se remettront sur pied après les autres, et planifieront en conséquence en créant d'autres itinéraires logistiques et moyens de transport.



5. Revoir les coûts et les obligations dans les ententes d'approvisionnement. Les chocs sur la demande provoqués par la crise de la COVID-19 ont eu une incidence sur les coûts des marchandises dans la quasi-totalité des secteurs de l'économie, avec une baisse marquée des prix des produits courants comme le pétrole, le gaz naturel, le cuivre, le fer et la résine plastique. Les organisations résilientes prendront des mesures proactives pour réduire leurs coûts de façon qu'ils reflètent les variations de prix des produits de base, tout en collaborant de manière réfléchie avec les fournisseurs qui font peut-être aussi face à des difficultés, afin de bien se positionner pour la conjoncture qui les attend dans la « nouvelle normalité ».

6. Améliorer la visibilité du réseau d'approvisionnement multiniveaux. L'orchestration de la reprise nécessite la circulation transparente de produits, de trésorerie et d'information à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement. À cette fin, il faut notamment assurer la visibilité adéquate des stocks, des canaux de vente aux endroits qui serviront le client final, de façon à favoriser des décisions plus éclairées concernant l'affectation des stocks. Les entreprises devront adopter de nouvelles approches numériques pour éclairer le réseau de fournisseurs et bénéficier d'une meilleure visibilité de l'approvisionnement des matières et des composantes essentielles dans les plus brefs délais.

7. Peaufiner d'autres sources d'approvisionnement. La crise nous a rapidement appris que, même lorsqu'ils étaient bien conçus, les réseaux d'approvisionnement ont eu du mal à fonctionner à pleine capacité pendant la pandémie, compte tenu des perturbations qui se répercutent sur l'ensemble des régions du monde. Le rétablissement durable de la chaîne d'approvisionnement pourrait nécessiter le remplacement temporaire ou permanent des sources d'approvisionnement en matières premières. L'adoption de cette approche permettra de réduire le nombre de goulots d'étranglement qui pourraient survenir dans la chaîne d'approvisionnement alors que les régions émergent tour à tour de la pandémie, en contournant les points d'entrée congestionnés, en atténuant les pénuries découlant du rationnement des stocks, ou pour se prémunir contre l'effondrement des fournisseurs. Il faut prendre conscience que, même lorsque les régions émergent de la pandémie, les fournisseurs pourraient être forcés de réduire leurs opérations ou d'isoler carrément leurs effectifs si le virus refait surface dans des villes ou des lieux de travail précis. Pour les nouveaux fournisseurs qui sont susceptibles de devenir des membres à part entière du réseau d'approvisionnement, le moment est sans doute propice pour examiner des aspects liés à la fiscalité et aux droits de douane des nouveaux flux de la chaîne d'approvisionnement.

Questions sur l'avenir... et la « nouvelle normalité »

Ne l'oublions pas : nous avons déjà fait face à des crises semblables par le passé, et d'autres suivront. Dans des moments marqués par l'incertitude et l'inquiétude, il importe non seulement de savoir quelles mesures prennent les leaders des organisations, mais aussi comment ils les mettent en œuvre. Avec précision et détermination, les organisations les plus résilientes se concentrent d'abord sur la mission immédiate. Après avoir stabilisé la situation en prenant des mesures décisives, elles privilégient la rapidité au détriment de la finesse. Et ainsi, elles incarnent le style de leadership et la vision que le contexte exige, en formulant un argumentaire clair sur la voie à suivre et en adoptant une perspective à long terme. Même dans les moments de désarroi, les leaders résilients ne perdent jamais de vue les occasions qui se profilent à l'horizon.

Dans cette phase de reprise dans le contexte de la COVID-19, les leaders passeront du commandement centralisé à l'orchestration centralisée. La capacité de collaborer efficacement à l'échelle des fonctions, et de maximiser le rendement de l'entreprise en ce qui a trait aux objectifs fonctionnels, sera cruciale pour assurer l'exécution efficace de la phase de reprise dans la foulée de la crise. De plus, la capacité de travailler en synchronisation avec les partenaires de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de manière à optimiser le rendement de la chaîne d'approvisionnement globale, et pas uniquement pour servir les intérêts de l'organisation, sera essentielle pour rééquilibrer l'offre et la demande et écourter le délai pour la reprise complète.

Gardez à l'esprit que la COVID-19 devrait également accélérer grandement les changements fondamentaux et structurels qui, de toute façon, étaient inévitables mais qui maintenant surviendront probablement plus vite qu'ils n'auraient dû.

Voici quelques questions que les entreprises devraient se poser :

1. **La pandémie de la COVID-19 transformera-t-elle fondamentalement votre culture, la façon dont vous répartissez le travail et déployez vos effectifs, votre esprit d'équipe et la façon dont vous mobilisez vos gens?** À plus long terme, cette situation pourrait présenter l'occasion de réfléchir à la façon dont vous pouvez améliorer les communications, créer une main-d'œuvre plus résiliente et mettre davantage l'accent sur la santé et le bien-être.
2. **Les nouvelles technologies innovantes permettront-elles à votre organisation de concrétiser une nouvelle vision de l'avenir du travail, de la main-d'œuvre et du lieu de travail?** Nous nous situons à un tournant où les capacités technologiques sont prêtes à transformer chaque facette du travail tel que nous le connaissons. L'automatisation, la robotique, l'infonuagique et l'informatique cognitive modifieront fondamentalement le travail réalisé par les humains. Avec la virtualisation et la mise en place de l'entreprise étendue, la main-d'œuvre subira une transformation. Et grâce à la collaboration, aux services infonuagiques et au télétravail, le lieu de travail changera à tout jamais.
3. **Quelle incidence la crise de la COVID-19 aura-t-elle sur les stratégies de croissance axées sur le client et la valeur que vous conférez à vos clients et aux parties prenantes en général?** Quels sont les moments que vous pouvez améliorer dans la vie des gens grâce à vos offres? Quelles sont les nouvelles offres bonifiées et novatrices que vous pouvez mettre en marché aujourd'hui et qui favoriseront votre relance à l'issue de la crise de la COVID-19? Lorsque vous démontrez à vos clients à quel point ils ont de l'importance pour vous en faisant passer leurs intérêts en premier, vous serez récompensés en retour par leur fidélité et leur confiance. Il est temps d'envisager vos clients sous un nouvel angle et d'intégrer leurs besoins à vos offres futures.
4. **La crise accentuera-t-elle le rôle du chef des finances dans l'établissement des stratégies d'entreprise et de chaîne d'approvisionnement, ainsi que des processus de planification des ventes et des opérations?** La crise nous a rappelé que « l'argent est toujours roi », et qu'une attention particulière au fonds de roulement et une saine gestion financière sont des éléments importants de la résilience d'une entreprise et de sa réussite à long terme. Cela nous a également rappelé que ce ne sont pas seulement les produits et les matériaux physiques qui circulent dans les chaînes d'approvisionnement, mais aussi l'argent et les renseignements. Ces trois flux sont interreliés et doivent être gérés de manière intégrée.
5. **La COVID-19 pourrait-elle constituer l'événement extrême qui force finalement de nombreuses entreprises, voire des secteurs entiers, à repenser et à transformer leur modèle de chaîne d'approvisionnement mondiale?** Cette crise a mis en lumière le fait que les chaînes d'approvisionnement modernes sont très évoluées et essentielles à la compétitivité de bon nombre d'entreprises. Leurs interdépendances à l'échelle mondiale font en sorte qu'elles sont de plus en plus vulnérables à un éventail de risques, compte tenu du plus grand nombre de points de défaillance potentiels et d'une moindre marge d'erreur pour absorber les retards et les perturbations.

Heureusement, tout comme la technologie entraînera la prochaine évolution de l'avenir du travail, les progrès en technologies d'information et de communication rendront possible l'évolution des chaînes d'approvisionnement. Les technologies comme l'Internet des objets, l'infonuagique, le réseau 5G, l'intelligence artificielle, l'impression 3D et la robotique sont toutes essentielles pour habiller le réseau d'approvisionnement numérique de l'avenir grâce à la visibilité de la chaîne d'approvisionnement complète, à la collaboration, à la réactivité, à l'agilité et à l'optimisation.

Au même moment, le contexte des affaires changeant et la probabilité qu'une autre crise comme la pandémie de la COVID-19 surviennent rendent cette évolution plus nécessaire que jamais.

Auteurs du rapport

Jim Kilpatrick

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

Craig Alexander

Associé et économiste en chef, Deloitte
craigalexander@deloitte.ca

Lee Barter

Associé, Chaîne d'approvisionnement et opérations réseau, leader, Innovation et notoriété, Deloitte Canada
lbarter@deloitte.ca

Collaborateurs

Andy Main

Chef mondial de Deloitte Digital
amain@deloitte.com

Steven Hatfield

Leader mondial, L'avenir du travail
sthatfield@deloitte.com

Mark Lillie

Associé et leader mondial, Stratégie et transformation de la technologie, Deloitte
millie@deloitte.co.uk

Jeff Moir

Associée et leader, Capital humain, Deloitte Canada
jmoir@deloitte.ca

Jason Dess

Leader mondial, Gestion et performance de la fonction finance
jadess@deloitte.ca

Karen Pastakia

Associée et leader, L'avenir du travail, Deloitte Canada
kapastakia@deloitte.ca

Erica Volini

Leader mondiale, Capital Humain
evolini@deloitte.com

Leaders mondiaux, Chaîne d'approvisionnement et opérations réseau de Deloitte

Afrique du Sud

Kavitha Prag
kprag@deloitte.co.za

Allemagne

Juergen Sandau
jsandau@deloitte.de

Asie du Sud-Est

Terence Foo
terencefoo@deloitte.com

Australie

John O'Connor
jococonnor@deloitte.com.au

Autriche

Huber Clemens
clhuber@deloitte.at

Belgique

Paul Delesalle
pdelesalle@deloitte.com

Brésil

Celso Kassab
ckassab@deloitte.com

Canada

Mark Woods
mawoods@deloitte.ca

Chili

Pablo Morales
plmorales@deloitte.com

Chine

Ge Liang Gong
ggong@deloitte.com.cn

Corée du Sud

Sei Wook Kwon
skwon@deloitte.com

Croatie

Zlatko Bazianec
zbazianec@deloittece.com

Demark

Tore Christian Jensen
torejensen@deloitte.dk

Espagne

Vicente Segura
vsegura@deloitte.es

États-Unis

Adam Mussomeli
amussomeli@deloitte.com

Finlande

Mikko Vaara
Mikko.Vaara@deloitte.fi

France

Olivier Bonneau
OBonneau@deloitte.fr

Inde

P. S. Easwaran
pseaswaran@deloitte.com

Italie

Umberto Mazzucco
umazzucco@deloitte.it

Japon

Kazuhiro Anse
kanse@tohatsu.co.jp

Luxembourg

Basil Sommerfeld
bsommerfeld@deloitte.lu

Mexique

Xavier Ordonez
xordonez@deloittemx.com

Norvège

Karl Martin Karlsen
kakarlsen@deloitte.no

Pays-Bas

Lonneke Knipscheer
LKnipscheer@deloitte.nl

Portugal

Diogo Nuno Santos
disantos@deloitte.pt

Royaume-Uni

Ian Washington
iwashington@deloitte.co.uk

Russie

Chris Armitage
carmitage@deloitte.ru

Suède

Patrik Andersson
paandersson@deloitte.se

Suisse

Bruno Pfeiffer
bapfeiffer@deloitte.ch



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 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. 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