

Tour complet

1

00:00:00,910 --> 00:00:04,170

Pendant longtemps, les rendements du capital-investissement reposaient

2

00:00:04,170 --> 00:00:06,950

sur des leviers bien connus. On

3

00:00:07,410 --> 00:00:10,070

réalisait une bonne acquisition, appliquait un peu d'ingénierie

4

00:00:10,590 --> 00:00:14,390

financière et, idéalement, profitait de conditions de marché favorables, puis revendait

5

00:00:14,390 --> 00:00:16,730

à dix fois la valeur. Aujourd'hui, cette

6

00:00:17,310 --> 00:00:20,190

approche semble appartenir à une

7

00:00:20,190 --> 00:00:21,590

époque révolue. Investisseurs

8

00:00:22,250 --> 00:00:25,090

et dirigeants subissent une
pression croissante pour créer

9

00:00:25,090 --> 00:00:27,610

de la valeur par la

10

00:00:27,610 --> 00:00:28,510

performance même de

11

00:00:28,810 --> 00:00:32,450

l'entreprise. L'idée est simple, mais le
changement opérationnel est majeur pour le

12

00:00:32,450 --> 00:00:33,390

capital-investissement. Cela

13

00:00:34,030 --> 00:00:36,170

suppose d'aborder chaque investissement avec une
thèse de

14

00:00:36,170 --> 00:00:39,770

croissance claire, de réunir les bonnes
équipes de direction et capacités
opérationnelles,

15

00:00:39,770 --> 00:00:44,150

puis de s'adapter vite lorsque les
conditions du marché remettent en cause le plan
initial. Notre

16

00:00:44,150 --> 00:00:45,150

question : comment

17

00:00:45,930 --> 00:00:49,210

les dirigeants peuvent-ils continuer à créer et
préserver la valeur lorsque

18

00:00:49,210 --> 00:00:52,550

les leviers de leur stratégie initiale
ne fonctionnent

19

00:00:52,550 --> 00:00:54,510

plus? Je reçois

20

00:00:54,970 --> 00:00:56,610

Jamie Cartwright, associé principal

21

00:00:56,770 --> 00:00:58,510

chez Novacap, qui accompagne les entreprises
canadiennes dans

22

00:00:58,750 --> 00:01:01,310

la définition et la réalisation de leur

croissance tout au long

23

00:01:01,310 --> 00:01:03,830

du cycle d'investissement. Brian

Stewien dirige

24

00:01:04,209 --> 00:01:07,010

la pratique de création de valeur en
capital-investissement chez Deloitte.

25

00:01:07,010 --> 00:01:08,170

Il aide investisseurs et

26

00:01:08,550 --> 00:01:11,390

équipes de direction à élaborer et mettre
en œuvre des plans

27

00:01:11,390 --> 00:01:15,290

de création de valeur, de la diligence
la période de détention. Messieurs, bienvenue.
Merci beaucoup

28

00:01:15,290 --> 00:01:15,730

d'être avec nous. Merci de

29

00:01:16,350 --> 00:01:18,590

nous recevoir. Merci. Jamie, ous

30

00:01:18,590 --> 00:01:18,870

êtes

31

00:01:19,490 --> 00:01:20,110

chez

32

00:01:20,510 --> 00:01:22,910

NovaCap depuis 2016. Comment le

33

00:01:22,990 --> 00:01:25,290

secteur du capital-investissement a-t-il évolué

depuis ce

34

00:01:25,290 --> 00:01:28,970

temps? Je pense que le plus grand changement,
c'est ce à

35

00:01:28,970 --> 00:01:29,470

quoi vous

36

00:01:30,010 --> 00:01:32,110

faisiez allusion, à savoir où, comment et

37

00:01:32,290 --> 00:01:34,950

quand nous mettons en œuvre notre stratégie de

38

00:01:34,950 --> 00:01:38,170

création de valeur. Si, on remonte dix ans en
arrière,

39

00:01:38,810 --> 00:01:41,590

le capital-investissement consistait à bien
acquérir une entreprise, à établir

40

00:01:41,590 --> 00:01:44,490

une thèse d'investissement, à consacrer un peu de

41

00:01:44,490 --> 00:01:46,190

temps à comprendre l'entreprise et

42

00:01:46,190 --> 00:01:48,550

à déterminer où l'on pouvait injecter du
capital,

43

00:01:48,550 --> 00:01:51,590

mettre à profit son expertise et offrir des
conseils. Puis, cinq, six, sept

44

00:01:51,590 --> 00:01:54,050

ou même dix ans plus tard, on

45

00:01:54,050 --> 00:01:56,250

revendait l'entreprise en espérant générer

46

00:01:56,250 --> 00:01:57,610

un bon rendement.

47

00:01:58,030 --> 00:02:01,310

Aujourd'hui, le monde évolue à un rythme que

48

00:02:01,310 --> 00:02:02,870

nous n'avons jamais connu

49

00:02:03,470 --> 00:02:06,030

auparavant, et la formule qui fonctionnait il y

a dix

50

00:02:06,030 --> 00:02:06,610

ans ne suffit

51

00:02:06,870 --> 00:02:10,370

plus. Nous accordons donc une grande importance

à la création de valeur

52

00:02:10,370 --> 00:02:11,950

opérationnelle. Comment pouvons-nous nous

53

00:02:12,150 --> 00:02:13,890

impliquer davantage dans les activités de

54

00:02:13,890 --> 00:02:17,950

l'entreprise plus tôt, plus rapidement et de
façon proactive afin de favoriser le changement,

55

00:02:17,950 --> 00:02:22,610

de créer de la valeur, et de stimuler une
croissance durable, tout en réagissant
efficacement à ce qui se passe dans le monde

56

00:02:22,610 --> 00:02:24,730

aujourd'hui? La création de valeur en

57

00:02:24,730 --> 00:02:25,070

entreprise a changé.

58

00:02:26,930 --> 00:02:30,890

Les stratégies d'hier, qui consistaient à évaluer une entreprise en se disant : « Nous obtiendrons un

59

00:02:31,030 --> 00:02:32,730

meilleur multiple à la sortie. nous

60

00:02:32,730 --> 00:02:34,610

augmenterons simplement le BAIIA et stimulerons

61

00:02:34,610 --> 00:02:37,010

légèrement les ventes », ne fonctionnent plus

62

00:02:37,010 --> 00:02:38,850

aujourd'hui. Avoir accès à du capital n'est

63

00:02:39,110 --> 00:02:41,650

plus un facteur de différenciation dans le
marché actuel. Ce qui

64

00:02:41,650 --> 00:02:41,930

compte, c'est

65

00:02:42,350 --> 00:02:44,510

de repérer les bonnes occasions, les bons actifs
et les

66

00:02:44,510 --> 00:02:46,450

meilleurs endroits où investir ces capitaux.

L'une des

67

00:02:47,010 --> 00:02:48,750

principales différences dans notre façon de

68

00:02:48,750 --> 00:02:51,610

faire aujourd'hui, c'est qu'avant même de
réaliser un investissement,

69

00:02:51,710 --> 00:02:54,550

quand nous évaluons la thèse d'investissement,
nous déterminons déjà

70

00:02:54,550 --> 00:02:56,330

quelle sera notre stratégie de création de
valeur.

71

00:02:56,510 --> 00:02:57,350

S'agit-il des

72

00:02:57,670 --> 00:02:58,730

talents? Des bonnes

73

00:02:58,870 --> 00:03:00,150

compétences? Du matériel ou

74

00:03:00,690 --> 00:03:01,490

de l'équipement? Des

75

00:03:02,150 --> 00:03:03,110

activités opérationnelles? D'une nouvelle

76

00:03:03,670 --> 00:03:07,310

installation? D'une expansion géographique?

D'une diversification de la clientèle ou

77

00:03:07,830 --> 00:03:09,990

d'une réduction de la concentration

78

00:03:09,990 --> 00:03:12,690

des clients? Peu importe l'approche

79

00:03:12,690 --> 00:03:14,230

retenue, nous devons la

80

00:03:14,230 --> 00:03:15,110

définir avant d'investir

81

00:03:15,670 --> 00:03:18,550

afin d'être un partenaire de valeur pour
l'entreprise dans

82

00:03:18,550 --> 00:03:21,750

laquelle nous investissons. Alors Brian, cela
signifie évidemment

83

00:03:22,250 --> 00:03:25,250

que vous interveniez beaucoup plus tôt

84

00:03:25,250 --> 00:03:28,290

dans le processus. Selon vous, qu'est-ce qui

85

00:03:28,290 --> 00:03:29,250

distingue aujourd'hui les

86

00:03:30,270 --> 00:03:34,230

entreprises qui attirent des capitaux de celles
qui n'y

87

00:03:34,230 --> 00:03:35,610

parviennent pas? Je dirais

88

00:03:36,130 --> 00:03:38,570

que les entreprises les plus performantes
mettent

89

00:03:40,010 --> 00:03:43,790

l'accent sur plusieurs éléments. Dans un
contexte d'incertitude, les liquidités sont
devenues

90

00:03:43,790 --> 00:03:46,910

un véritable levier stratégique. Les entreprises
qui génèrent des

91

00:03:46,910 --> 00:03:49,810

liquidités sont en mesure de tirer parti du
marché,

92

00:03:50,130 --> 00:03:56,830

de réaliser des acquisitions, d'investir dans leur croissance, et même de mieux résister aux chocs. Un deuxième indicateur clé est la

93

00:03:56,830 --> 00:04:01,390

capacité des organisations à adopter un modèle opérationnel agile. Si je pense

94

00:04:01,610 --> 00:04:04,250

aux entreprises les plus performantes que

95

00:04:04,250 --> 00:04:07,910

nous avons

96

00:04:07,910 --> 00:04:11,350

accompagnées, plusieurs d'entre elles se

97

00:04:11,350 --> 00:04:13,490

sont éloignées des plans annuels, car les marchés évoluent

98

00:04:14,070 --> 00:04:18,589

désormais d'un trimestre à l'autre. Ainsi, la
capacité de prendre des décisions plus
rapidement

99

00:04:18,589 --> 00:04:24,130

et de réaliser une planification par scénarios
constitue un élément essentiel. Le suivi des
indicateurs

100

00:04:24,290 --> 00:04:27,530

avancés aide les organisations à garder une
longueur d'avance

101

00:04:27,530 --> 00:04:28,370

sur le

102

00:04:29,190 --> 00:04:31,830

marché. Personne ne peut prédire

103

00:04:31,830 --> 00:04:33,550

l'avenir. Cependant, lorsqu'une

104

00:04:33,550 --> 00:04:36,930

organisation est en mesure de

105

00:04:36,930 --> 00:04:37,690

s'adapter

106

00:04:38,090 --> 00:04:40,650

au changement, cela représente

107

00:04:40,650 --> 00:04:46,450

un avantage concurrentiel. Troisièmement, les
entreprises les plus performantes intègrent
désormais l'IA à

108

00:04:46,450 --> 00:04:49,190

leurs flux de travail et à leurs processus, ce

109

00:04:49,190 --> 00:04:49,610

qui a une

110

00:04:50,190 --> 00:04:52,810

incidence significative sur le BAIIA. L'IA n'est
pas

111

00:04:53,130 --> 00:04:55,550

une stratégie en soi; il

112

00:04:55,550 --> 00:04:58,590

s'agit plutôt d'une approche ou d'un outil qui

113

00:04:59,310 --> 00:05:00,910

permet d'accélérer l'exécution de la

114

00:05:00,910 --> 00:05:04,610

stratégie. J'aimerais m'assurer que nous
comprenons bien la portée

115

00:05:04,610 --> 00:05:06,690

de cette question et l'ampleur de

116

00:05:07,050 --> 00:05:09,070

l'application de cette nouvelle

117

00:05:09,070 --> 00:05:12,250

thèse. Nous savons qu'une grande partie de

118

00:05:12,250 --> 00:05:14,950

cette création de valeur se produit dans les

119

00:05:14,950 --> 00:05:16,590

entreprises du segment intermédiaire inférieur,
c'est-à-dire

120

00:05:16,990 --> 00:05:18,910

celles dont les revenus annuels

121

00:05:18,910 --> 00:05:22,970

se situent entre 10 et 100 millions de dollars.

122

00:05:23,210 --> 00:05:25,070

Dans le secteur du capital-investissement au
Canada, nous

123

00:05:25,570 --> 00:05:29,350

avons observé un volume de transactions plus
faible, mais des valeurs de transaction plus

124

00:05:29,350 --> 00:05:34,770

élevées. Nous constatons donc que cette nouvelle
approche axée sur la création de valeur
opérationnelle est

125

00:05:34,770 --> 00:05:38,750

surtout présente dans les transactions
d'envergure, là où les montants investis

126

00:05:38,750 --> 00:05:40,490

sont les plus importants. Ou

127

00:05:40,490 --> 00:05:43,690

se manifeste-t-elle davantage à des échelons
inférieurs,

128

00:05:43,690 --> 00:05:44,530

où les enjeux financiers

129

00:05:45,630 --> 00:05:46,850

sont un peu moins élevés?

130

00:05:47,110 --> 00:05:49,670

Jamie, qu'en pensez-vous? Oui. Chez Novacap,
nous

131

00:05:49,670 --> 00:05:52,070

concentrons nos investissements et nos

132

00:05:52,070 --> 00:05:53,670

efforts sur des

133

00:05:53,670 --> 00:05:54,790

entreprises qui appartiennent généralement

134

00:05:55,030 --> 00:05:57,750

à ce que nous appelons le marché

135

00:05:58,010 --> 00:06:03,290

intermédiaire canadien. Donc, entre 50 millions
et 500 millions de dollars de revenus. C'est une
fourchette assez large, mais

136

00:06:03,290 --> 00:06:06,510

je crois que ces entreprises, offrent

137

00:06:06,510 --> 00:06:08,850

le plus grand potentiel pour concrétiser la
thèse

138

00:06:09,250 --> 00:06:11,250

de création de valeur dont

139

00:06:11,250 --> 00:06:13,370

on entend parler chaque

140

00:06:13,370 --> 00:06:14,750

jour dans

141

00:06:14,850 --> 00:06:16,730

les médias sont

142

00:06:16,730 --> 00:06:19,950

généralement bien gérées. Des centaines de
personnes

143

00:06:19,950 --> 00:06:22,450

examinent chaque décision, appuyées par une
multitude d'analyses,

144

00:06:22,450 --> 00:06:22,910

d'outils d'IA

145

00:06:23,410 --> 00:06:25,190

et d'experts qui remettent les choses en
question

146

00:06:25,370 --> 00:06:27,670

en disant : « Voici pourquoi nous devrions aller
de l'avant.

147

00:06:27,670 --> 00:06:30,930

» Dans les plus petites entreprises, vous ne
bénéficiez pas de ce luxe. Vous n'avez pas

148

00:06:31,770 --> 00:06:35,190

toujours les effectifs, les compétences ou les
ressources nécessaires pour analyser

149

00:06:35,190 --> 00:06:38,530

en profondeur chacune de vos décisions. Je pense

donc que, dans le segment

150

00:06:38,530 --> 00:06:43,190

intermédiaire des entreprises canadiennes, il y
a eu historiquement un sous-investissement en
matière d'innovation, de capital

151

00:06:43,190 --> 00:06:44,970

et de technologie, et nous

152

00:06:44,970 --> 00:06:46,630

n'exploitons probablement pas tout le potentiel

153

00:06:47,030 --> 00:06:48,730

de nos talents dans le

154

00:06:48,730 --> 00:06:50,670

contexte actuel. Je crois donc qu'il

155

00:06:51,250 --> 00:06:53,650

existe de réelles possibilités d'agir sur chacun
de

156

00:06:54,130 --> 00:06:56,110

ces quatre leviers. Évidemment, toutes les
entreprises

157

00:06:56,110 --> 00:06:58,970

n'ont pas besoin de tout. Certaines disposent
d'une équipe

158

00:06:58,970 --> 00:06:59,790

de direction exceptionnelle,

159

00:07:00,090 --> 00:07:01,750

mais sont dirigées par un entrepreneur un peu
plus

160

00:07:01,750 --> 00:07:05,610

réticent au risque. Dans ce cas, les fonds de
placement privés peuvent intervenir pour

rééquilibrer

161

00:07:05,610 --> 00:07:07,270

ce profil de risque et

162

00:07:07,270 --> 00:07:08,750

dire : « Vous

163

00:07:08,750 --> 00:07:10,590

savez quoi? Si vous ne

164

00:07:10,590 --> 00:07:11,470

détenez pas plus

165

00:07:11,710 --> 00:07:12,910

100 % de

166

00:07:13,230 --> 00:07:15,030

votre entreprise et que nous devenons

167

00:07:15,030 --> 00:07:18,030

partenaires, nous pouvons envisager certains
projets plus

168

00:07:18,030 --> 00:07:20,310

audacieux. Nous continuerons d'agir avec rigueur

169

00:07:20,310 --> 00:07:22,570

et de façon réfléchie dans le déploiement des
capitaux, le

170

00:07:23,170 --> 00:07:25,990

suivi des résultats et l'adaptation au
changement, mais nous pouvons accélérer

171

00:07:25,990 --> 00:07:28,710

votre croissance en revoyant votre profil de
risque. »

172

00:07:29,190 --> 00:07:31,210

Souvent, nous constatons également que les

173

00:07:31,770 --> 00:07:33,870

entreprises n'investissent pas suffisamment dans
certaines fonctions

174

00:07:34,350 --> 00:07:37,470

de leur équipe de direction. Le talent est un
facteur déterminant. Lorsque les bonnes
personnes

175

00:07:37,470 --> 00:07:38,270

sont en place, tout

176

00:07:38,650 --> 00:07:40,850

devient plus simple. Lorsqu'on se trompe, les
erreurs se

177

00:07:40,850 --> 00:07:43,350

multiplient et les défis deviennent beaucoup
plus importants. C'est

178

00:07:43,350 --> 00:07:47,090

pourquoi nous consacrons beaucoup de temps à
comprendre les capacités en place

179

00:07:47,090 --> 00:07:48,230

et à déterminer où

180

00:07:48,810 --> 00:07:50,730

nous pouvons apporter de nouveaux talents à

181

00:07:50,730 --> 00:07:54,370

l'organisation pour contribuer à l'exécution de
leur stratégie de création de valeur. Ce dont
nous parlons ici,

182

00:07:54,370 --> 00:07:58,310

c'est vraiment du passage d'une logique où
l'ingénierie financière constituait le principal
moteur de

183

00:07:58,310 --> 00:07:59,870

croissance à une véritable création de

184

00:08:00,150 --> 00:08:02,690

valeur, et cela représente un changement de culture.

185

00:08:02,690 --> 00:08:04,510

Je suis curieuse de savoir

186

00:08:04,510 --> 00:08:09,170

comment, Jamie, une organisation comme NovaCap établit la confiance

187

00:08:09,170 --> 00:08:12,750

auprès des dirigeants d'entreprise, que vous pouvez

188

00:08:12,750 --> 00:08:14,150

apporter une valeur supérieure

189

00:08:15,130 --> 00:08:17,970

à un simple apport en capital. Je pense qu'une
partie de la réponse réside dans nos 42 années
d'expérience

190

00:08:17,970 --> 00:08:20,890

et dans notre capacité à démontrer concrètement
ce que nous avons accompli auprès

191

00:08:20,890 --> 00:08:23,330

d'autres sociétés de

192

00:08:23,330 --> 00:08:25,710

portefeuille. Aucune ne se

193

00:08:25,710 --> 00:08:28,470

ressemble, mais dans chacun de nos
investissements, nous avons contribué

194

00:08:28,470 --> 00:08:30,190

d'une façon ou d'une autre à la

195

00:08:30,450 --> 00:08:32,770

création de valeur. Nous avons aidé les

196

00:08:32,770 --> 00:08:35,890

équipes de direction à accélérer leur
croissance,

197

00:08:36,070 --> 00:08:39,190

à adopter de nouvelles perspectives et à
remettre en question certaines façons de faire.

Nous avons renforcé leur structure

198

00:08:39,190 --> 00:08:41,789

et soutenu leurs investissements dans des
équipements, des machines

199

00:08:41,789 --> 00:08:44,050

ou même dans la construction de nouvelles

usines,

200

00:08:44,050 --> 00:08:46,210

des projets qu'elles n'auraient peut-être pas

201

00:08:46,210 --> 00:08:46,650

réalisés seules,

202

00:08:47,010 --> 00:08:49,570

ou du moins pas aussi rapidement. Toutes ces réussites

203

00:08:49,570 --> 00:08:51,750

racontent une histoire et, à mon avis,

204

00:08:51,750 --> 00:08:54,070

c'est ce qui aide un entrepreneur à conclure

205

00:08:54,070 --> 00:08:54,530

que nous sommes le

206

00:08:55,290 --> 00:08:57,510

bon partenaire. Il y a aussi tout un réseau de personnes à sa

207

00:08:57,870 --> 00:08:59,710

disposition. Ainsi, Brian de Deloitte, qui est assis à côté de

208

00:08:59,710 --> 00:09:02,230

moi, peut souvent être mis à contribution.

209

00:09:02,230 --> 00:09:03,170

Nous faisons régulièrement

210

00:09:03,610 --> 00:09:05,650

appel à des experts comme lui pour

211

00:09:05,650 --> 00:09:06,370

dire :

212

00:09:06,670 --> 00:09:07,730

« Voici la personne

213

00:09:07,730 --> 00:09:10,270

qui possède l'expertise nécessaire. Avec les
bonnes ressources, nous

214

00:09:10,270 --> 00:09:12,410

pouvons avancer plus rapidement. Vous n'avez pas

215

00:09:12,670 --> 00:09:14,690

besoin de l'embaucher pendant deux ans,

216

00:09:14,690 --> 00:09:15,570

mais pour trois

217

00:09:15,930 --> 00:09:18,090

mois. Nous pouvons réaliser le plan. Nous

218

00:09:18,090 --> 00:09:20,690

pouvons être les premiers sur le marché. Nous

219

00:09:20,690 --> 00:09:21,130

pouvons livrer

220

00:09:21,870 --> 00:09:23,910

les résultats visés plus rapidement.

221

00:09:23,910 --> 00:09:25,930

» Ce sont ces histoires et ces

222

00:09:27,110 --> 00:09:29,710

exemples concrets que nous pouvons partager avec

les entrepreneurs qui

223

00:09:29,710 --> 00:09:30,930

envisagent de s'associer à nous. Je

224

00:09:31,830 --> 00:09:34,630

pense que vous et moi avons constaté qu'un plan
de création de

225

00:09:34,630 --> 00:09:38,970

valeur paraît toujours convaincant sur papier.
Oui. C'est l'équipe de direction dont vous avez

226

00:09:38,970 --> 00:09:42,930

besoin pour exécuter le plan et en assurer la
réalisation. Lorsqu'on observe

227

00:09:42,930 --> 00:09:48,450

les équipes de direction qui réussissent
aujourd'hui, elles alignent les incitatifs sur
le plan de

228

00:09:48,450 --> 00:09:52,510

création de valeur. Elles pourvoient plus
rapidement les postes de haute direction. Elles
veillent à ce que

229

00:09:52,510 --> 00:09:55,950

les responsabilités soient clairement attribuées
et, surtout, à ce qu'il y ait une compréhension

230

00:09:55,950 --> 00:09:56,390

claire des priorités et

231

00:09:57,130 --> 00:09:59,170

de la mise en œuvre des actions nécessaires.

Donc, il est

232

00:09:59,170 --> 00:10:02,170

essentiel de mettre l'accent sur les talents,

233

00:10:02,170 --> 00:10:05,110

car les plans de création de

234

00:10:05,110 --> 00:10:09,350

valeur n'échouent pas à cause d'un levier
stratégique. Ils

235

00:10:09,350 --> 00:10:12,550

échouent à l'étape de l'exécution, et
l'exécution est

236

00:10:12,550 --> 00:10:14,050

généralement une question de talents.

237

00:10:14,770 --> 00:10:17,610

Les talents sont donc devenus un facteur
déterminant

238

00:10:17,970 --> 00:10:20,730

dans la réalisation de la valeur. Et c'est
quelque chose que l'IA ne peut pas remplacer.
Alors,

239

00:10:20,730 --> 00:10:24,510

selon vous, où l'IA

240

00:10:25,610 --> 00:10:27,590

joue-t-elle le rôle le plus pertinent

241

00:10:27,970 --> 00:10:30,070

dans cet écosystème de création de valeur?

242

00:10:30,070 --> 00:10:36,450

Dans plusieurs domaines. Le premier qui me vient
à l'esprit est probablement la croissance des
revenus : l'acquisition

243

00:10:36,890 --> 00:10:38,610

de clients, l'attrition de la clientèle,
l'excellence commerciale. Ce

244

00:10:39,410 --> 00:10:42,130

sont clairement des domaines clés. La
tarification aussi. Comment

245

00:10:42,130 --> 00:10:42,490

peut-on revoir

246

00:10:43,690 --> 00:10:45,190

sa stratégie tarifaire? Y a-t-il des

247

00:10:45,770 --> 00:10:47,210

pertes de revenus liées aux prix?

248

00:10:47,910 --> 00:10:48,890

Existe-t-il des possibilités d'optimiser les
rabais?

249

00:10:50,250 --> 00:10:52,550

La tarification par segment également. Si l'on
considère l'automatisation

250

00:10:52,550 --> 00:10:55,430

des fonctions

251

00:10:55,430 --> 00:10:59,050

administratives, et plus récemment,

252

00:10:59,050 --> 00:11:02,590

un réel intérêt pour les prévisions et, plus important

253

00:11:02,590 --> 00:11:05,470

encore, l'aide à la prise de décision.

Maintenant que nous

254

00:11:05,470 --> 00:11:07,110

avons établi nos prévisions, quels sont les

255

00:11:07,370 --> 00:11:09,310

domaines sur lesquels nous devrions nous concentrer

256

00:11:09,310 --> 00:11:11,390

en premier? Je dirais que ce

257

00:11:11,390 --> 00:11:14,430

sont là les principaux secteurs, soit une
combinaison de

258

00:11:14,430 --> 00:11:15,850

croissance, de réduction des coûts

259

00:11:16,710 --> 00:11:19,070

et, dans une certaine mesure, de gestion du
fonds de

260

00:11:19,070 --> 00:11:22,750

roulement. Nous constatons des périodes de
détention plus longues en raison de cette
évolution

261

00:11:22,750 --> 00:11:25,750

de la thèse d'investissement. Et je me demande
quelle

262

00:11:25,750 --> 00:11:27,970

influence ces périodes de détention prolongées

263

00:11:27,970 --> 00:11:31,310

ont sur la composition de la haute direction au
sein des

264

00:11:31,510 --> 00:11:32,290

entreprises de votre

265

00:11:32,690 --> 00:11:34,710

portefeuille, par exemple, Jamie. Je dirais que
les

266

00:11:34,710 --> 00:11:35,830

périodes de détention plus

267

00:11:35,870 --> 00:11:39,670

longues ne sont pas attribuables à cela. Elles
résultent plutôt de l'ampleur

268

00:11:39,670 --> 00:11:41,990

considérable et du rythme rapide des

269

00:11:41,990 --> 00:11:43,490

changements survenus dans le monde

270

00:11:43,990 --> 00:11:47,510

au cours des cinq dernières années depuis la
COVID. Il y a

271

00:11:47,510 --> 00:11:51,850

eu des perturbations, des défis, et les
hypothèses d'investissement sur lesquelles nous
nous étions fondés ne

272

00:11:51,850 --> 00:11:53,850

se sont pas concrétisées au rythme

273

00:11:54,110 --> 00:11:55,850

prévu. Et quand je dis «

274

00:11:55,850 --> 00:11:56,210

nous

275

00:11:56,570 --> 00:11:58,870

», c'est l'ensemble du secteur du capital-investissement. Donc, cela signifie-t-il que nous nous

276

00:11:58,870 --> 00:12:00,510

asseyons et disons : « D'accord, il

277

00:12:00,510 --> 00:12:03,090

me faut deux années de plus pour réaliser ma thèse

278

00:12:03,090 --> 00:12:06,190

d'investissement »? Très bien. Ou est-ce que l'ensemble du modèle

279

00:12:06,190 --> 00:12:08,370

d'affaires a potentiellement changé, et

devons-nous maintenant nous

280

00:12:08,370 --> 00:12:08,670

y adapter?

281

00:12:08,950 --> 00:12:10,530

Cela allonge la durée nécessaire à la

282

00:12:10,870 --> 00:12:13,110

thèse. En capital-investissement, le temps est
une préoccupation constante. Nous

283

00:12:13,630 --> 00:12:14,950

avons en quelque sorte un compte à

284

00:12:15,270 --> 00:12:17,150

rebours. Nous investissons et nous voulons
pouvoir réaliser

285

00:12:17,150 --> 00:12:19,350

une sortie dans un horizon de cinq à sept

286

00:12:20,030 --> 00:12:22,090

ans. Chez Novacap, nous avons détenu des entreprises pendant aussi longtemps

287

00:12:22,090 --> 00:12:23,810

que 16 ans, et aussi peu que trois

288

00:12:23,910 --> 00:12:26,130

ans. Nous avons donc connu les deux

289

00:12:26,130 --> 00:12:27,990

extrêmes, mais chaque investissement a

290

00:12:27,990 --> 00:12:28,610

son échéance.

291

00:12:28,790 --> 00:12:30,730

Ainsi, lorsqu'on perd quelques années et qu'on

292

00:12:30,730 --> 00:12:33,670

commence à parler de périodes de détention plus
longues, cela a

293

00:12:33,670 --> 00:12:36,010

une incidence sur nos rendements. Ce n'est pas
ce

294

00:12:36,010 --> 00:12:38,350

que recherchent nos investisseurs, et,
franchement, cela signifie que nous avons

295

00:12:38,350 --> 00:12:40,910

échoué à un moment ou à un autre du parcours.

C'était peut-être une

296

00:12:41,370 --> 00:12:43,190

tendance macroéconomique mondiale. Ou peut-être
un facteur

297

00:12:43,190 --> 00:12:44,830

plus propre à l'entreprise. Mais

298

00:12:45,090 --> 00:12:47,810

cela signifie qu'aujourd'hui, lorsque nous
investissons, dans les transactions,

299

00:12:48,010 --> 00:12:50,390

les entreprises et les entrepreneurs avec
lesquels nous

300

00:12:50,390 --> 00:12:52,990

nous associons, nous devons nous assurer que
notre thèse d'investissement

301

00:12:52,990 --> 00:12:54,510

est juste dès le

302

00:12:54,510 --> 00:12:54,750

départ. Il

303

00:12:55,190 --> 00:12:57,370

faut donc déterminer : avons-nous la bonne

304

00:12:57,370 --> 00:12:57,690

équipe?

305

00:12:57,790 --> 00:12:58,790

Avons-nous les bonnes

306

00:12:59,130 --> 00:13:00,770

personnes? Quel est l'avantage concurrentiel
durable

307

00:13:00,950 --> 00:13:02,370

de l'entreprise? Nous avons parlé de

308

00:13:02,790 --> 00:13:04,570

l'IA il y a un instant. Un avantage

309

00:13:04,570 --> 00:13:05,530

concurrentiel durable, c'est ce qui

310

00:13:05,770 --> 00:13:07,430

répond à la question : quelle est

311

00:13:08,030 --> 00:13:10,690

votre raison d'être? Pourquoi votre entreprise
est-elle défendable? Il

312

00:13:10,690 --> 00:13:11,550

est essentiel de

313

00:13:11,950 --> 00:13:14,350

se demander si l'IA va changer cela. Pour
certaines

314

00:13:14,350 --> 00:13:14,630

entreprises, l'IA

315

00:13:14,970 --> 00:13:17,990

peut renforcer cet avantage concurrentiel. Pour
d'autres, elle pourrait

316

00:13:17,990 --> 00:13:20,210

transformer complètement le modèle d'affaires.

317

00:13:20,210 --> 00:13:22,830

Même si votre entreprise est excellente
aujourd'hui, si vous

318

00:13:22,830 --> 00:13:25,670

ne vous adaptez pas, vous pourriez perdre toute
capacité à défendre

319

00:13:25,670 --> 00:13:27,430

votre position auprès de vos clients et vos
revenus pourraient

320

00:13:27,630 --> 00:13:29,650

être menacés, à mesure que le monde évolue. Je
pense donc que

321

00:13:29,650 --> 00:13:32,910

la vitesse du changement pousse tout le monde à
exécuter plus rapidement ses plans

322

00:13:32,910 --> 00:13:36,250

dès les 100 premiers jours, à les élaborer avant
même

323

00:13:36,250 --> 00:13:39,330

d'investir et à agir plus vite pour adopter

324

00:13:39,330 --> 00:13:39,890

les changements que

325

00:13:40,530 --> 00:13:42,990

nous vivons. Et je l'ai clairement constaté,

326

00:13:42,990 --> 00:13:44,570

même dans le travail que

327

00:13:45,290 --> 00:13:48,190

nous avons réalisé ensemble. Il y a quelques
années, j'aurais été appelé à

328

00:13:48,970 --> 00:13:51,530

intervenir vers la fin de la période de
détention de l'investissement.

329

00:13:51,530 --> 00:13:51,990

Aujourd'hui, nous

330

00:13:52,830 --> 00:13:55,670

jouons un rôle même avant la diligence
raisonnable,

331

00:13:55,670 --> 00:13:58,570

en travaillant côte à côte pour

332

00:13:58,570 --> 00:14:00,930

analyser les secteurs, et comprendre les

333

00:14:00,930 --> 00:14:02,390

leviers de création de valeur.

334

00:14:02,790 --> 00:14:05,570

Puis, pendant la diligence raisonnable, nous
commençons déjà à

335

00:14:05,570 --> 00:14:08,930

élaborer un plan de création de valeur, pour la
clôture de

336

00:14:08,930 --> 00:14:11,510

la transaction, en collaborant avec les équipes
de

337

00:14:11,510 --> 00:14:11,890

direction afin d'anticiper

338

00:14:12,410 --> 00:14:15,310

la thèse d'investissement. Nous avons assurément
observé ce changement et

339

00:14:15,310 --> 00:14:16,610

je pense qu'il va se poursuivre.

340

00:14:17,190 --> 00:14:20,610

Cela vous donne simplement l'occasion
d'accélérer ce que

341

00:14:20,610 --> 00:14:22,190

vous cherchez à

342

00:14:22,190 --> 00:14:24,050

accomplir, de sorte que,

343

00:14:24,050 --> 00:14:26,450

si vous souhaitez réaliser une sortie

344

00:14:26,690 --> 00:14:28,170

plus tôt qu'auparavant, vous en

345

00:14:29,570 --> 00:14:33,730

avez la possibilité. C'est un changement que nous avons clairement constaté. Comment la définition

346

00:14:33,730 --> 00:14:37,050

d'une sortie réussie a-t-elle évolué pour les sociétés de votre portefeuille

347

00:14:37,710 --> 00:14:40,710

au cours des 18 mois? Je dirais que la préparation en vue

348

00:14:40,710 --> 00:14:42,990

de la sortie... Oui... ce travail commence beaucoup plus

349

00:14:42,990 --> 00:14:47,410

tôt. Et par là, je veux dire qu'il faut
démontrer aux acheteurs potentiels

350

00:14:47,410 --> 00:14:49,470

qu'il y a un élan, qu'il existe

351

00:14:49,470 --> 00:14:53,010

un plan de création de valeur, que vous
l'exécutez et

352

00:14:53,010 --> 00:14:55,190

que vous avez obtenu certains résultats. Je
pense

353

00:14:55,930 --> 00:14:57,790

que c'est essentiel. Il est essentiel de bien

354

00:14:58,150 --> 00:15:00,330

raconter l'histoire. Je pense que la croissance

durable dont

355

00:15:00,330 --> 00:15:02,970

Jamie parlait est essentielle pour tout
acheteur. Et probablement que

356

00:15:05,590 --> 00:15:07,550

les investissements que vous devez réaliser dans
l'entreprise, et

357

00:15:07,550 --> 00:15:09,190

que vous avez réalisés,

358

00:15:09,190 --> 00:15:11,250

ainsi que la démonstration de leur RCI, sont
également

359

00:15:11,330 --> 00:15:12,330

essentiels. Mais la préparation

360

00:15:12,450 --> 00:15:15,270

à la sortie ne se fait plus trois mois avant

361

00:15:15,270 --> 00:15:18,370

d'entreprendre un processus de vente. Dans
certains cas,

362

00:15:18,370 --> 00:15:19,350

elle commence jusqu'à 18

363

00:15:19,510 --> 00:15:21,190

mois à l'avance. C'est devenu

364

00:15:21,190 --> 00:15:24,290

tout autre chose. Brian, je pense que c'est

365

00:15:25,010 --> 00:15:26,470

essentiel, autant lorsqu'on investit que

366

00:15:27,070 --> 00:15:29,990

lorsqu'on se retire. Il faut démontrer ce que
l'on avance.

367

00:15:29,990 --> 00:15:32,350

Ce n'est plus : « Si j'investissais

368

00:15:32,350 --> 00:15:32,810

dans

369

00:15:32,990 --> 00:15:35,030

cette machine ou ce robot, je pourrais

370

00:15:35,030 --> 00:15:37,290

économiser autant d'argent, alors rémunérez-moi
en conséquence.

371

00:15:37,290 --> 00:15:38,810

» Maintenant, il faut le

372

00:15:39,310 --> 00:15:41,530

faire, le prouver pendant six mois ou un

373

00:15:41,530 --> 00:15:43,530

an, puis je vous paierai pour cela.

374

00:15:43,530 --> 00:15:44,170

Ainsi, la

375

00:15:44,310 --> 00:15:47,670

préparation à la sortie, 18 mois avant le moment
où vous souhaitez

376

00:15:47,670 --> 00:15:49,810

réellement vendre, est absolument cruciale. Il
faut donc réfléchir à

377

00:15:50,230 --> 00:15:51,410

cette sortie, et non simplement

378

00:15:51,530 --> 00:15:53,110

se réveiller un matin en décidant

379

00:15:53,110 --> 00:15:54,170

de vendre son entreprise.

380

00:15:54,650 --> 00:15:57,430

Je pense que c'est vraiment très important,

381

00:15:57,430 --> 00:15:57,690

de pouvoir

382

00:15:58,490 --> 00:16:01,790

le démontrer. Et une sortie réussie, c'est aussi
reconnaître la véritable valeur de

383

00:16:01,790 --> 00:16:03,670

son entreprise dans le

384

00:16:03,970 --> 00:16:07,850

marché actuel. Pendant plusieurs années, les

385

00:16:07,850 --> 00:16:11,050

fonds de capital-investissement dépensaient sans
compter, si

386

00:16:11,050 --> 00:16:14,810

vous me permettez l'expression en payant trop
cher pour les entreprises, et tout

387

00:16:14,810 --> 00:16:16,750

le monde regardait les multiples du BAIIA. Les
gens

388

00:16:17,450 --> 00:16:19,850

doivent revoir leurs attentes à la lumière du
contexte

389

00:16:19,850 --> 00:16:22,170

actuel, où les multiples ont diminué. Les taux

390

00:16:22,630 --> 00:16:26,110

d'intérêt ont augmenté. Les thèses de croissance
ont changé, alors il faut

391

00:16:26,150 --> 00:16:28,430

avoir des attentes réalistes quant à la

392

00:16:28,430 --> 00:16:30,450

valeur de l'entreprise au moment de la

393

00:16:30,450 --> 00:16:32,110

sortie pour réussir cette sortie.

394

00:16:32,290 --> 00:16:34,730

Parce que les acheteurs vont analyser

395

00:16:34,730 --> 00:16:36,610

les détails en profondeur. Ils examineront

396

00:16:36,610 --> 00:16:38,550

vos informations, comprendront qui vous êtes

397

00:16:39,010 --> 00:16:40,650

et paieront un prix juste. Mais

398

00:16:40,650 --> 00:16:43,290

personne ne paiera nécessairement le prix

399

00:16:43,290 --> 00:16:44,850

qu'il était il y a

400

00:16:45,630 --> 00:16:48,690

quatre ans, au sommet absolu du marché. Jamie,
quelle est la

401

00:16:48,690 --> 00:16:51,150

question à laquelle tout dirigeant d'entreprise

402

00:16:51,150 --> 00:16:53,250

doit pouvoir répondre aujourd'hui s'il cherche

403

00:16:53,250 --> 00:16:54,110

à attirer des

404

00:16:54,390 --> 00:16:56,170

capitaux dans le contexte actuel?

405

00:16:56,170 --> 00:17:00,330

Quelle est votre raison d'être? Pourquoi...

quelle est votre...J'ai parlé

406

00:17:00,330 --> 00:17:02,850

d'avantage concurrentiel, mais quelle est votre

407

00:17:02,850 --> 00:17:03,130

raison d'être

408

00:17:04,050 --> 00:17:06,730

comme entreprise aujourd'hui, et qu'est-ce qui

409

00:17:06,730 --> 00:17:06,990

vous

410

00:17:06,990 --> 00:17:08,930

distingue? Et comment allez-vous croître

411

00:17:08,930 --> 00:17:10,290

à l'avenir? En capital-investissement, nous

412

00:17:10,770 --> 00:17:11,589

avons tous une mentalité

413

00:17:11,790 --> 00:17:14,730

axée sur la croissance. De nombreuses
entreprises peuvent

414

00:17:14,730 --> 00:17:17,030

très bien demeurer stables et prospères.

415

00:17:17,030 --> 00:17:18,089

Pour notre part, nous

416

00:17:18,270 --> 00:17:20,210

recherchons la croissance. Donc, si vous
cherchez

417

00:17:20,210 --> 00:17:21,770

à attirer des investissements, particulièrement

418

00:17:21,770 --> 00:17:22,050

du

419

00:17:22,430 --> 00:17:23,849

secteur du capital-investissement, votre
stratégie de

420

00:17:23,990 --> 00:17:24,990

croissance doit être solide.

421

00:17:25,589 --> 00:17:28,850

Pas simplement : « Nous allons croître de 5 %
par année parce que c'est ce

422

00:17:28,850 --> 00:17:31,550

que fera le marché. » Comment allez-vous faire
mieux

423

00:17:31,930 --> 00:17:33,470

que cela? Comment allez-vous vous

424

00:17:33,470 --> 00:17:34,310

démarquer? Que pouvez-vous

425

00:17:34,790 --> 00:17:35,910

faire pour aller au-delà

426

00:17:36,450 --> 00:17:38,230

et assurer une croissance durable?

427

00:17:38,470 --> 00:17:39,110

Comment allez-vous croître au

428

00:17:39,950 --> 00:17:41,710

cours des dix prochaines années, et non
seulement

429

00:17:41,970 --> 00:17:43,550

pendant une année? N'importe qui

430

00:17:43,550 --> 00:17:44,750

peut connaître une année exceptionnelle,

431

00:17:45,150 --> 00:17:47,830

un succès ponctuel. Nous investissons sur cinq à
dix

432

00:17:47,830 --> 00:17:48,970

ans. Nous voulons bâtir

433

00:17:49,350 --> 00:17:51,030

des entreprises qui dureront pendant

434

00:17:51,030 --> 00:17:51,950

100 ans. Alors,

435

00:17:52,190 --> 00:17:53,050

que faites-vous

436

00:17:53,450 --> 00:17:55,270

pour soutenir cette croissance

437

00:17:55,270 --> 00:17:58,150

durable? Et pour revenir à mon premier point,

quelle est

438

00:17:58,150 --> 00:17:58,610

votre raison

439

00:17:59,070 --> 00:18:01,610

d'être? Quel est votre avantage concurrentiel

440

00:18:01,790 --> 00:18:03,690

durable? Pourquoi serez-vous encore pertinent

441

00:18:03,690 --> 00:18:06,170

dans cinq ans dans cette économie

442

00:18:06,170 --> 00:18:07,090

mondiale en évolution? N'ajouteriez-vous

443

00:18:07,630 --> 00:18:09,210

pas également l'importance d'un leadership

444

00:18:09,210 --> 00:18:10,350

solide? Plusieurs équipes de

445

00:18:11,430 --> 00:18:14,330

direction avec lesquelles nous avons travaillé

n'ont jamais traversé une

446

00:18:14,330 --> 00:18:15,970

récession ou des périodes aussi

447

00:18:16,310 --> 00:18:16,930

difficiles. N'est-ce pas

448

00:18:17,750 --> 00:18:20,370

aussi un élément clé lorsque vous évaluez

449

00:18:20,370 --> 00:18:24,550

des entreprises? C'est absolument un élément
essentiel de notre diligence raisonnable

450

00:18:24,550 --> 00:18:28,110

lorsque nous choisissons nos partenaires.

Absolument. Comment voyez-vous le secteur du

451

00:18:28,630 --> 00:18:30,050

capital-investissement réagir à cette nouvelle

452

00:18:30,270 --> 00:18:32,790

exigence consistant à réellement créer de la
valeur grâce aux

453

00:18:33,350 --> 00:18:34,830

opérations et à la croissance, plutôt qu'à

454

00:18:34,830 --> 00:18:38,150

l'ingénierie financière? C'est une tendance
générale. On ne peut pas réduire

455

00:18:38,150 --> 00:18:40,650

les coûts jusqu'à atteindre l'excellence. Bien
sûr,

456

00:18:40,650 --> 00:18:43,630

cela peut aider du point de vue du BAIIA,

457

00:18:43,630 --> 00:18:45,450

mais lorsqu'on réfléchit à la création

458

00:18:45,590 --> 00:18:46,810

d'entreprises durables et à forte valeur,

459

00:18:47,310 --> 00:18:50,130

il faut avoir une ambition de croissance, et
cela est devenu une

460

00:18:50,130 --> 00:18:52,690

composante beaucoup plus importante des
stratégies de l'ensemble

461

00:18:52,690 --> 00:18:53,470

des fonds. Il y

462

00:18:54,330 --> 00:18:55,210

a donc eu un véritable changement.

463

00:18:55,630 --> 00:18:58,170

Pourquoi, selon vous, le marché a-t-il accepté

464

00:18:58,170 --> 00:18:59,330

l'ingénierie financière comme

465

00:18:59,550 --> 00:19:01,450

principal moteur de croissance pendant

466

00:19:01,450 --> 00:19:01,790

aussi

467

00:19:01,970 --> 00:19:04,150

longtemps? C'était simple. C'était quelque chose
que

468

00:19:04,310 --> 00:19:05,970

les gens comprenaient, et cela permettait

469

00:19:06,110 --> 00:19:08,050

d'obtenir rapidement des gains faciles. C'est

470

00:19:08,050 --> 00:19:10,950

probablement ce qui l'explique. Et c'est encore
présent, mais ce

471

00:19:10,950 --> 00:19:11,290

n'est plus

472

00:19:11,710 --> 00:19:13,370

un facteur de différenciation. Ça ne vous

473

00:19:13,370 --> 00:19:14,610

rend plus unique. Pourquoi voudriez-vous

474

00:19:15,230 --> 00:19:18,110

vous associer à quelqu'un qui se contente
d'utiliser les outils de base

475

00:19:18,110 --> 00:19:19,610

de création de valeur? Vous

476

00:19:19,610 --> 00:19:23,590

voulez un partenaire qui soit réellement un
partenaire d'affaires. Chez Novacap, nous

477

00:19:23,590 --> 00:19:26,070

avons toujours adopté une approche plus
opérationnelle, et je

478

00:19:26,070 --> 00:19:26,910

passé beaucoup de temps

479

00:19:27,130 --> 00:19:29,110

avec nos analystes, associés et vice-présidents,
non pas à travailler sur des

480

00:19:29,810 --> 00:19:31,670

feuilles de calcul et des présentations. Nous
sommes bons dans

481

00:19:31,670 --> 00:19:34,290

ce domaine, mais allons visiter l'usine. Passons
du

482

00:19:34,290 --> 00:19:36,210

temps avec l'entrepreneur. Mettons-nous à

483

00:19:36,210 --> 00:19:38,090

sa place pour comprendre sa

484

00:19:38,090 --> 00:19:40,150

façon de penser et de prendre ses

485

00:19:40,150 --> 00:19:42,830

décisions afin d'être un meilleur partenaire.

Lorsque nous examinons les rapports, nous
remettons certaines

486

00:19:43,250 --> 00:19:44,390

idées en question, lorsque nous participons

487

00:19:44,510 --> 00:19:45,250

aux réunions du conseil

488

00:19:45,430 --> 00:19:47,730

ou encore nous recevons ces appels de dernière
minute du

489

00:19:47,730 --> 00:19:49,930

genre : « Il vient de se passer quelque

490

00:19:49,930 --> 00:19:51,750

chose, Aidez-nous. » Qui devons-nous mobiliser?

Comment

491

00:19:51,750 --> 00:19:52,130

pouvons-nous

492

00:19:52,350 --> 00:19:54,650

y parvenir? Si vous passez du temps dans

493

00:19:54,650 --> 00:19:56,590

l'entreprise, si vous visitez l'usine et
comprenez

494

00:19:56,950 --> 00:19:58,370

réellement ce qu'elle fait, vous apportez

495

00:19:58,550 --> 00:20:00,170

beaucoup plus de valeur. Je pense

496

00:20:00,390 --> 00:20:01,070

donc qu'en

497

00:20:01,730 --> 00:20:03,370

tant que propriétaire d'entreprise ou

498

00:20:03,370 --> 00:20:06,910

dirigeant, vous devriez poser ces questions.
comment percevez-vous

499

00:20:07,050 --> 00:20:08,370

notre entreprise? Quelles sont

500

00:20:08,770 --> 00:20:10,570

vos capacités opérationnelles? Je pense que

501

00:20:10,570 --> 00:20:11,290

c'est important. Et

502

00:20:11,910 --> 00:20:13,270

qu'est-ce que cela signifie pour

503

00:20:13,430 --> 00:20:15,570

la composition d'une société de

504

00:20:15,570 --> 00:20:17,330

capital-investissement comme NovaCap? Quels

505

00:20:17,470 --> 00:20:20,210

profils cherchez-vous à recruter? Comment

506

00:20:20,210 --> 00:20:24,050

faites-vous évoluer la composition de vos
équipes internes? Je ne pense pas que cela

507

00:20:24,050 --> 00:20:25,670

ait beaucoup changé. Je crois plutôt

508

00:20:26,190 --> 00:20:29,530

qu'il s'agit d'utiliser différemment
l'intelligence, les compétences et le temps de
nos équipes.

509

00:20:29,530 --> 00:20:30,290

C'est là que

510

00:20:30,710 --> 00:20:33,190

l'IA devient un facteur de différenciation,
puisque les tâches routinières et

511

00:20:33,710 --> 00:20:35,810

fortement axées sur les données peuvent
désormais être relativement

512

00:20:35,810 --> 00:20:40,530

automatisées. Ce n'était pas la meilleure
utilisation possible des talents. Il est

513

00:20:40,530 --> 00:20:41,910

très utile de confier

514

00:20:42,050 --> 00:20:42,810

cela à l'ordinateur. Les

515

00:20:43,050 --> 00:20:45,050

gens peuvent maintenant consacrer leur réflexion
à l'analyse,

516

00:20:45,050 --> 00:20:47,350

à la prise de décision, aux discussions

stimulantes, à plus d'échanges et de

517

00:20:48,070 --> 00:20:50,470

remises en question. Sur quoi travaillez-vous?

Je pense simplement que

518

00:20:50,910 --> 00:20:51,890

cela transforme la façon

519

00:20:52,190 --> 00:20:53,210

dont nous, en tant

520

00:20:53,370 --> 00:20:54,410

qu'êtres humains, interagissons. Encore

521

00:20:55,030 --> 00:20:57,110

une fois, il s'agit de s'éloigner de

522

00:20:57,110 --> 00:20:58,310

la feuille de calcul. Il

523

00:20:59,110 --> 00:21:01,370

faut s'immerger dans l'entreprise. Allons
visiter

524

00:21:01,370 --> 00:21:03,590

les magasins. Parlons aux clients.

525

00:21:03,590 --> 00:21:04,050

Essayons de comprendre

526

00:21:05,090 --> 00:21:07,010

ce qui se passe dans le

527

00:21:07,010 --> 00:21:07,390

monde et

528

00:21:07,790 --> 00:21:09,490

comment nous pouvons prendre les

529

00:21:09,490 --> 00:21:11,850

devants. C'est là, selon moi, que les

530

00:21:11,850 --> 00:21:13,930

personnes brillantes que nous recrutons

531

00:21:13,930 --> 00:21:17,230

peuvent déjà utiliser leur intelligence d'une
manière un

532

00:21:17,230 --> 00:21:19,810

peu différente.. Brian, observez-vous la même

533

00:21:20,170 --> 00:21:22,510

chose dans votre pratique? Constatez-vous que

534

00:21:22,510 --> 00:21:27,090

les sociétés de capital-investissement avec
lesquelles vous travaillez disposent

535

00:21:27,090 --> 00:21:29,710

des bonnes capacités internes pour adopter

536

00:21:30,110 --> 00:21:32,330

ce nouveau mode de fonctionnement,

537

00:21:32,330 --> 00:21:34,410

ou voyez-vous une restructuration

538

00:21:34,410 --> 00:21:38,590

en temps réel au sein même de ces entreprises?

539

00:21:38,590 --> 00:21:40,610

Je dirais que bon nombre des fonds

540

00:21:41,810 --> 00:21:44,730

avec lesquels je travaille étaient généralistes,
mais qu'ils ont maintenant

541

00:21:44,730 --> 00:21:47,070

commencé à se spécialiser dans certains domaines
ou

542

00:21:48,250 --> 00:21:50,770

certaines fonctions. La fonction finance, par
exemple, est devenue

543

00:21:51,170 --> 00:21:53,730

beaucoup plus stratégique, et l'on voit

544

00:21:53,730 --> 00:21:57,330

certaines de ces fonds recruter des personnes
ayant une

545

00:21:57,330 --> 00:22:00,090

expertise en finance, en capital humain ou en
chaîne d'approvisionnement.

546

00:22:00,090 --> 00:22:00,710

J'ai un client

547

00:22:00,950 --> 00:22:04,030

qui a même créé son propre département TI
consacré à l'IA. Les scientifiques des

548

00:22:05,050 --> 00:22:08,190

données deviennent eux aussi de plus en plus
importants. Les compétences requises pour

549

00:22:08,190 --> 00:22:12,170

mettre en œuvre ces plans de création de valeur
évoluent, et les fonds recrutent là

550

00:22:12,170 --> 00:22:16,550

où ils estiment en avoir besoin. Sinon, ils
confient ces mandats à des

551

00:22:16,550 --> 00:22:16,950

cabinets-conseils. En ce

552

00:22:18,130 --> 00:22:21,470

qui concerne les compétences en leadership les
plus importantes au sein des équipes dans
lesquelles vous

553

00:22:21,470 --> 00:22:24,270

investissez, Jamie, quelles sont celles qui
comptent le plus dans le marché actuel?

554

00:22:24,270 --> 00:22:25,790

Ce qui, selon moi,

555

00:22:25,790 --> 00:22:26,130

distingue nos

556

00:22:26,630 --> 00:22:27,870

meilleurs leaders de nos

557

00:22:27,870 --> 00:22:30,090

bons leaders, et de ceux auprès desquels

558

00:22:30,810 --> 00:22:33,130

nous devons apporter des changements, ce sont
les personnes

559

00:22:33,470 --> 00:22:34,050

qui adoptent le

560

00:22:34,170 --> 00:22:34,770

changement plus rapidement.

561

00:22:34,830 --> 00:22:35,850

Les dirigeants qui disent :

562

00:22:36,410 --> 00:22:38,970

« Le passé est derrière nous. Qu'y a-t-il de
nouveau? Que nous

563

00:22:38,970 --> 00:22:41,830

réserve l'avenir? Comment puis-je avancer plus
vite? » Les dirigeants qui ne

564

00:22:41,830 --> 00:22:45,270

se laissent pas paralyser par la peur lorsque
leur modèle d'affaires évolue ou qu'un

565

00:22:45,270 --> 00:22:45,910

événement majeur survient,

566

00:22:46,390 --> 00:22:48,490

sont ceux qui réussissent davantage que les

567

00:22:48,490 --> 00:22:50,630

autres. Vous ne disposerez jamais de

568

00:22:50,630 --> 00:22:51,910

toute l'information. Et si vous

569

00:22:52,430 --> 00:22:54,230

attendez de l'avoir, le marché vous dépassera et
il

570

00:22:54,910 --> 00:22:58,210

sera trop tard. Il faut donc être capable de
prendre une décision, d'en suivre les

571

00:22:58,210 --> 00:23:01,030

résultats, de pivoter, d'ajuster ou de changer
de cap lorsque nécessaire,

572

00:23:01,030 --> 00:23:04,190

sans craindre de commettre des erreurs, tout en
prenant des décisions rationnelles en cours de
route. Je

573

00:23:04,490 --> 00:23:06,770

vais donner un exemple rapide. Nous parlons
beaucoup de l'IA. On se demande souvent si

574

00:23:06,770 --> 00:23:07,410

elle crée réellement de la

575

00:23:07,730 --> 00:23:09,490

valeur. Dans le secteur du
capital-investissement, nous aimons

576

00:23:09,490 --> 00:23:10,570

mesurer toutes ces choses. Il n'est

577

00:23:11,270 --> 00:23:13,390

pas toujours facile de démontrer qu'elle génère
concrètement de la valeur aujourd'hui.

578

00:23:13,390 --> 00:23:14,130

Est-ce que cela mérite des

579

00:23:14,690 --> 00:23:16,730

investissements? Oui. Mais qui l'utilise
vraiment efficacement? L'une de nos sociétés en

580

00:23:16,730 --> 00:23:18,350

portefeuille, qui conçoit, fabrique et innove

dans le domaine de l'éclairage, est un

581

00:23:18,590 --> 00:23:19,710

véritable chef de file de l'éclairage

582

00:23:19,850 --> 00:23:20,150

grand public. Elle

583

00:23:20,710 --> 00:23:22,710

a véritablement adopté l'IA. Rien de
révolutionnaire, rien qui transformera le monde,
mais elle

584

00:23:22,910 --> 00:23:26,450

applique simplement ces capacités. Nous avons
des milliers d'UGS et des millions de
transactions. Nous nous approvisionnons partout
dans le monde et vendons

585

00:23:26,750 --> 00:23:29,390

à l'échelle de l'Amérique du Nord. Et le simple

fait d'exploiter toutes ces données pour prendre
de meilleures

586

00:23:29,390 --> 00:23:30,470

décisions et libérer nos ingénieurs, nos
concepteurs, notre équipe des

587

00:23:31,690 --> 00:23:33,830

finances administratives de ces tâches de base a
génééré énormément de valeur. Ils ont créé des

588

00:23:33,830 --> 00:23:37,030

outils capables de traiter les factures, les
bons de commande d'expédition, les commandes, de
les rapprocher et de comptabiliser l'écriture
correspondante. Des tâches simples.

589

00:23:37,030 --> 00:23:39,610

Avant, nous avions toute une armée de... enfin,
pas une armée, mais quelques

590

00:23:39,610 --> 00:23:43,130

personnes qui s'en occupaient. Nous n'avons plus besoin qu'elles accomplissent ces tâches de base. Il existe désormais un outil pour ça.

L'objectif

591

00:23:43,130 --> 00:23:45,350

n'est pas de réduire les effectifs, mais plutôt de nous aider à croître plus

592

00:23:45,350 --> 00:23:48,310

rapidement avec les talents dont nous disposons déjà et de les consacrer à des activités à plus forte

593

00:23:48,310 --> 00:23:51,810

valeur ajoutée. Je crois donc que les dirigeants qui adoptent ce changement réfléchissent différemment. Ce sont eux qui obtiennent

594

00:23:51,810 --> 00:23:55,850

davantage de succès que les autres. Dans cette

optique, vous parlez d'agilité en leadership et dans les activités de l'entreprise.

595

00:23:55,850 --> 00:23:58,730

Brian, je sais que vous accordez une grande importance à la discipline de trésorerie et à son

596

00:23:58,730 --> 00:23:59,210

importance dans

597

00:23:59,350 --> 00:24:03,110

le contexte actuel. Lorsque vous réalisez une vérification diligente

598

00:24:03,110 --> 00:24:06,530

d'une entreprise avant un investissement, quel

599

00:24:06,530 --> 00:24:06,870

niveau

600

00:24:07,130 --> 00:24:08,670

de liquidités

601

00:24:08,670 --> 00:24:10,210

recherchez-vous, ou

602

00:24:10,210 --> 00:24:11,030

quels éléments

603

00:24:11,230 --> 00:24:13,050

observez-vous au

604

00:24:13,050 --> 00:24:14,930

bilan pour orienter

605

00:24:15,230 --> 00:24:18,090

votre décision? Je pense que

606

00:24:18,090 --> 00:24:19,910

les sociétés en portefeuille les

607

00:24:19,910 --> 00:24:22,430

plus performantes examinent de façon proactive

leur

608

00:24:22,430 --> 00:24:23,490

fonds de roulement. Oui.

609

00:24:23,750 --> 00:24:26,730

leurs stocks, leurs approvisionnements, leur

réalisation des prix

610

00:24:26,730 --> 00:24:29,510

et, peut-être, la réaffectation des capitaux là

611

00:24:29,710 --> 00:24:31,470

où ils sont

612

00:24:31,470 --> 00:24:32,570

nécessaires, là où

613

00:24:33,150 --> 00:24:34,650

ils produiront la

614

00:24:34,650 --> 00:24:37,530

meilleure valeur. Toutes les équipes de

615

00:24:38,250 --> 00:24:39,910

direction de premier plan

616

00:24:39,910 --> 00:24:42,010

se concentrent sur ces

617

00:24:42,010 --> 00:24:42,650

aspects. Ne

618

00:24:43,210 --> 00:24:45,390

vous méprenez pas, le

619

00:24:45,390 --> 00:24:48,490

BAILIA demeure important et doit

620

00:24:48,490 --> 00:24:50,650

être géré, mais les sociétés

621

00:24:50,650 --> 00:24:52,250

en portefeuille véritablement

622

00:24:52,250 --> 00:24:53,750

les plus performantes mettent l'accent

623

00:24:54,650 --> 00:24:59,370

sur ces domaines, et on y trouve généralement
des gains rapides importants.

624

00:24:59,370 --> 00:25:08,710

Si je pense au fonds de roulement... Au cours
des derniers mois, nous avons consacré beaucoup
de temps à travailler avec les fournisseurs pour

renégocier les contrats et repérer

625

00:25:08,710 --> 00:25:14,170

les sources de pertes. L'approvisionnement a beaucoup changé au cours des 12 à 18 derniers

626

00:25:14,170 --> 00:25:16,470

mois. Autrefois, tout était délocalisé à

627

00:25:16,470 --> 00:25:18,450

l'étranger. Maintenant, est-ce rapatrié? Est-ce effectué dans un pays voisin? Il

628

00:25:21,110 --> 00:25:24,750

y a donc des occasions à saisir. Ou une combinaison des deux, oui. Ou une combinaison des

629

00:25:24,750 --> 00:25:25,610

deux. Quant à

630

00:25:25,950 --> 00:25:28,750

la réalisation des prix, j'ai parlé plus tôt

631

00:25:28,750 --> 00:25:32,050

de l'importance de la croissance. Et avec tout
ce qui se

632

00:25:32,050 --> 00:25:35,850

passé dans le monde, qu'il s'agisse des tarifs
douaniers, des taux d'intérêt ou

633

00:25:35,850 --> 00:25:38,870

de la hausse du prix du carburant, tous ces
facteurs

634

00:25:38,870 --> 00:25:39,710

ont augmenté les coûts des intrants,

635

00:25:40,870 --> 00:25:44,090

ce qui a évidemment une incidence sur les prix.

Les entreprises ont-elles la capacité

636

00:25:44,090 --> 00:25:47,710

de répercuter ces coûts? Et si ce n'est pas

637

00:25:47,710 --> 00:25:51,270

le cas, où doivent-elles se situer? Certains
secteurs ont

638

00:25:52,010 --> 00:25:54,550

connu un changement important vers des
stratégies axées sur

639

00:25:54,550 --> 00:25:55,910

les rabais, ce qui rend la réalisation

640

00:25:56,150 --> 00:25:58,530

des prix encore plus importante. Et pour revenir

641

00:25:58,530 --> 00:26:01,010

à votre commentaire sur l'agilité, je

642

00:26:01,010 --> 00:26:03,110

crois que les équipes gagnantes, encore une fois, sont

643

00:26:04,990 --> 00:26:07,790

celles qui peuvent réaffecter dynamiquement les ressources ou

644

00:26:07,790 --> 00:26:10,010

les investissements vers les priorités

645

00:26:10,010 --> 00:26:12,630

stratégiques, s'adapter rapidement et prendre une longueur

646

00:26:12,630 --> 00:26:15,850

d'avance sur la concurrence. C'est essentiel.

Une grande partie

647

00:26:16,250 --> 00:26:19,070

de tout cela est liée au contexte géopolitique

648

00:26:19,070 --> 00:26:20,170

dans lequel nous nous

649

00:26:20,890 --> 00:26:22,570

trouvons. J'aimerais vous poser une

650

00:26:22,570 --> 00:26:24,910

question à tous les deux.

651

00:26:24,910 --> 00:26:25,630

Je suis curieuse

652

00:26:26,130 --> 00:26:28,570

d'entendre votre point de vue sur

653

00:26:28,570 --> 00:26:31,450

les occasions qui se présentent, mais

654

00:26:31,450 --> 00:26:32,410

peut-être plus important

655

00:26:33,110 --> 00:26:34,550

encore, sur la responsabilité du
capital-investissement

656

00:26:34,550 --> 00:26:39,050

dans ce pays en ce moment. Je consacre la
majeure partie de mon

657

00:26:39,050 --> 00:26:43,850

temps aux secteurs de l'agriculture, de
l'alimentation, des boissons et, dans

658

00:26:43,850 --> 00:26:45,770

une moindre mesure, des biens

659

00:26:46,930 --> 00:26:48,830

de consommation. Un sujet dont nous

660

00:26:48,830 --> 00:26:50,310

ne parlions pas il

661

00:26:51,150 --> 00:26:52,690

y a dix ans est

662

00:26:52,690 --> 00:26:55,810

la sécurité alimentaire, dans le contexte de
cette question

663

00:26:55,810 --> 00:26:57,870

: avons-nous suffisamment de nourriture pour

664

00:26:57,870 --> 00:27:01,470

l'ensemble de la population canadienne? Une
grande partie

665

00:27:01,470 --> 00:27:04,810

des aliments que nous consommons proviennent de
différentes

666

00:27:04,810 --> 00:27:08,050

régions de l'Amérique du Nord. Bon nombre des
produits

667

00:27:08,350 --> 00:27:10,570

que nous mangeons franchissent la frontière

668

00:27:10,570 --> 00:27:15,390

deux ou trois fois, un peu comme une pièce
automobile, avant de devenir

669

00:27:15,390 --> 00:27:16,930

un produit fini prêt à être

670

00:27:17,610 --> 00:27:20,050

consommé. C'est donc un enjeu pour lequel,

671

00:27:20,050 --> 00:27:22,910

à mon avis, nous avons une responsabilité

672

00:27:22,910 --> 00:27:25,450

en tant que Canadiens de réfléchir à l'origine

673

00:27:25,450 --> 00:27:26,370

de nos aliments

674

00:27:26,810 --> 00:27:29,190

et à la façon dont nous investissons

675

00:27:29,190 --> 00:27:32,090

dans ce secteur. Et, comme je l'ai

676

00:27:32,090 --> 00:27:33,950

mentionné plus tôt, je crois

677

00:27:33,950 --> 00:27:36,210

également que l'industrie canadienne accuse

678

00:27:36,210 --> 00:27:37,990

peut-être un certain

679

00:27:37,990 --> 00:27:38,350

retard

680

00:27:38,870 --> 00:27:40,430

en matière d'investissement dans

681

00:27:40,430 --> 00:27:43,490

les technologies et l'automatisation. Nous nous

682

00:27:43,490 --> 00:27:46,490

sommes peut-être un peu reposés sur nos

683

00:27:46,490 --> 00:27:49,310

acquis au cours des dernières années,

684

00:27:49,310 --> 00:27:52,230

mais les entreprises canadiennes ont

685

00:27:52,230 --> 00:27:53,870

une réelle occasion

686

00:27:53,870 --> 00:27:55,670

d'investir dans les meilleurs équipements,

687

00:27:56,530 --> 00:27:59,650

les meilleures méthodes de production et les

688

00:27:59,650 --> 00:28:02,070

meilleures solutions d'entreposage. L'innovation

689

00:28:02,070 --> 00:28:07,110

dans l'emballage et dans les matériaux. Nous
avons parmi les

690

00:28:07,110 --> 00:28:10,190

esprits les plus brillants du pays, mais je

691

00:28:10,190 --> 00:28:11,950

ne crois pas que

692

00:28:11,950 --> 00:28:16,210

nous les mobilisons toujours de la meilleure
façon. Chez Novacap,

693

00:28:16,590 --> 00:28:18,350

nous avons constaté qu'en

694

00:28:18,350 --> 00:28:21,250

tant qu'investisseurs, lorsque nous orientons
ces

695

00:28:21,250 --> 00:28:23,810

talents dans la bonne direction,

696

00:28:23,810 --> 00:28:26,230

nous favorisons l'innovation et

697

00:28:26,230 --> 00:28:28,230

générons des gains d'efficacité. Nous

698

00:28:28,230 --> 00:28:32,210

créons aussi des produits qui ne font pas
seulement nourrir

699

00:28:32,210 --> 00:28:36,250

les Canadiens, mais également les populations
partout en Amérique du Nord

700

00:28:36,890 --> 00:28:38,690

et dans le monde. C'est une

701

00:28:38,690 --> 00:28:38,910

façon

702

00:28:39,190 --> 00:28:41,470

intéressante d'aborder la question sous

703

00:28:41,470 --> 00:28:44,570

l'angle de l'investissement : comment

investissons-nous

704

00:28:44,570 --> 00:28:46,430

dans ce domaine? Quelle

705

00:28:46,430 --> 00:28:49,270

est notre responsabilité en tant

qu'investisseurs? Notre

706

00:28:49,270 --> 00:28:50,230

responsabilité est toutefois de

707

00:28:51,210 --> 00:28:54,570

demeurer concurrentiels à l'échelle mondiale.

Tous les fonds

708

00:28:54,570 --> 00:28:56,010

avec lesquels je

709

00:28:56,010 --> 00:28:58,070

travaille actuellement souhaitent investir
davantage

710

00:28:58,070 --> 00:29:03,250

au Canada. Ils l'ont clairement indiqué, et je
crois que c'est

711

00:29:03,250 --> 00:29:06,310

important. Qu'il s'agisse de jeunes entreprises
en démarrage ou

712

00:29:07,530 --> 00:29:10,010

d'entreprises établies, nous constatons cette
volonté d'investir.

713

00:29:10,010 --> 00:29:13,070

Et cela se manifeste également

714

00:29:13,070 --> 00:29:16,430

dans différentes collectivités. Ce qui est
particulièrement

715

00:29:16,430 --> 00:29:19,430

intéressant depuis quelques mois, ce ne sont

716

00:29:19,430 --> 00:29:22,050

pas les marchés habituels comme l'Alberta,

717

00:29:22,050 --> 00:29:22,870

la Colombie-Britannique ou

718

00:29:23,190 --> 00:29:24,990

l'Ontario. mais également des investissements
dans les

719

00:29:25,750 --> 00:29:28,290

autres provinces et territoires. L'avenir
s'annonce

720

00:29:28,290 --> 00:29:28,630

donc

721

00:29:29,070 --> 00:29:29,490

prometteur

722

00:29:29,590 --> 00:29:29,950

pour le Canada. Jamie Cartwright, Brian Stewien,

723

00:29:37,640 --> 00:29:40,500

merci beaucoup à vous deux Merci. Merci.

Revenons maintenant à notre question d'ouverture

Points clés

724

00:29:40,500 --> 00:29:43,320

: « Comment les dirigeants peuvent-ils continuer

725

00:29:43,320 --> 00:29:45,840

à créer et à maintenir de

726

00:29:45,840 --> 00:29:48,800

la valeur lorsque les hypothèses à la base de
leur

727

00:29:48,800 --> 00:29:50,580

stratégie ne tiennent plus? » Brian

728

00:29:51,040 --> 00:29:54,380

et Jamie proposent une vision claire de la

729

00:29:55,080 --> 00:29:56,940

façon d'y parvenir. Un

730

00:29:57,100 --> 00:30:24,737

modèle opérationnel agile constitue assurément
un facteur de différenciation. Réexaminez vos

plans annuels : votre entreprise devrait évoluer trop rapidement pour que des projections sur douze mois soient encore pratiques ou pertinentes. Et l'IA est désormais une nécessité; encore une fois, ce n'est pas une stratégie. Plus important encore, comme nous l'avons entendu, la création de valeur échoue le plus souvent à l'étape de l'exécution, et l'exécution repose en fin de

731

00:30:24,737 --> 00:30:30,009

compte entre les mains des talents de votre organisation. Votre capacité

732

00:30:30,009 --> 00:30:35,687

à affecter rapidement les bonnes personnes aux bons postes

733

00:30:35,687 --> 00:30:40,553

est fort probablement votre priorité d'affaires numéro un. Et selon Brian,

734

00:30:40,553 --> 00:30:46,636

la fonction finance mérite une attention particulière. Il affirme que le rôle du chef des finances

735

00:30:46,636 --> 00:30:51,502

a évolué bien au-delà des chiffres et de la production de rapports pour jouer

736

00:30:51,502 --> 00:30:57,180

un rôle beaucoup plus central dans la stratégie et la cohésion de l'entreprise. Soit dit

737

00:30:57,180 --> 00:31:02,452

en passant, c'est aussi l'un des postes avec lequel vos partenaires

738

00:31:02,452 --> 00:31:08,535

en capital-investissement passeront le plus de temps. Voilà matière à réflexion. Merci à Jamie Cartwright et à

739

00:31:08,535 --> 00:31:14,212

Brian Stewien, et un immense merci à vous, comme
toujours, d'être à

740

00:31:14,212 --> 00:31:20,700

l'écoute. Écrivez-nous et donnez-nous de vos
nouvelles! À circleback@deloitte.ca.

741

00:31:20,700 --> 00:31:26,783

Je suis Hilary Doyle, vous écoutez Tour complet,
et

742

00:31:26,783 --> 00:31:28,000

on se retrouve bientôt!