

**Deloitte.**



Utiliser des perspectives  
fondées sur les données pour  
obtenir de meilleurs résultats

**Comment un détaillant de premier plan  
a optimisé sa gestion des stocks**

## Table des matières

Le dilemme du détaillant .....	2
Le parcours d'un détaillant .....	3
Accroître l'élan grâce aux projets pilotes .....	4
Optimiser la gestion des stocks à l'aide de l'apprentissage machine .....	5
Six façons dont les capacités d'intelligence artificielle et d'apprentissage machine créent une valeur opérationnelle.....	12
Planifier les prochaines étapes .....	13



# Le dilemme du détaillant

Bien que « service, choix, commodité » ne soient peut-être pas aussi évocateurs que l'adage « emplacement, emplacement, emplacement » dans l'immobilier, les détaillants devraient commencer à adopter ce mantra pour répondre aux exigences et aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui.

La numérisation accrue et le commerce en ligne ont entraîné une prolifération de services et de plateformes offrant plus de choix et plus de commodité. Non seulement les détaillants sont censés apporter l'assortiment de produits que leurs clients veulent, mais ils subissent également des pressions pour offrir des services tels que l'expédition accélérée ou le jour même, des retours gratuits et d'autres préférences tout au long du processus d'achat.

Offrir ce genre d'expérience client sans heurts tout en maintenant ou en améliorant les marges est un tout un pour les détaillants. Afin de demeurer résilients face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement et de tirer parti des nouvelles tendances, les détaillants cherchent des moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts de leur chaîne d'approvisionnement.

L'atteinte de cet équilibre nécessite une étroite collaboration et la synchronisation des efforts entre plusieurs fonctions d'affaires, dont le merchandising, le marketing, les activités des magasins et les TI. Pour relever cet enjeu, les dirigeants du secteur du commerce de détail commencent à investir dans des capacités de science des données pour extraire de grandes quantités de données afin de mieux relier, optimiser et automatiser leurs activités. Ces données peuvent être utilisées pour éclairer les décisions d'affaires clés dans l'ensemble des services et servir d'outil pour améliorer le contact humain et l'expérience du personnel existant.

Grâce aux données, à l'analytique et aux outils de visualisation, les organisations orientées sur l'information peuvent transformer leur façon de faire des affaires, mais investir aveuglément des millions de dollars dans la mise en œuvre pluriannuelle de technologies pour mettre à niveau les principaux systèmes informatiques n'est pas la clé du succès. Ce n'est qu'en jumelant cette technologie à une prise en compte réfléchie du potentiel de ces nouveaux flux massifs de données que les organisations peuvent véritablement générer des perspectives permettant d'optimiser les décisions d'affaires clés et de réaliser pleinement les avantages qu'elles recherchent.

Du point de vue de la mise en œuvre, il est préférable d'entreprendre des initiatives courtes et agiles qui créent rapidement de la valeur sans investissements massifs au départ. Ces gains rapides permettent de créer une dynamique et de tirer des leçons utiles pour renforcer la transformation plus vaste tout au long de ce parcours. Il est important que les transformations commencent par des activités qui permettent de créer rapidement de la valeur, par la « mise à l'essai » et l'« apprentissage » pour établir des preuves tangibles. Les cas d'utilisation peuvent ensuite être mis à l'échelle prudemment dans l'ensemble de l'entreprise.

C'est l'approche que Deloitte a utilisée pour rehausser les capacités d'analyse d'un détaillant national de premier plan. Au cours d'une période de 12 mois, l'entreprise est passée de l'utilisation simultanée d'intuition et de feuilles de calcul de base à des outils d'analyse en temps quasi réel et à des modèles d'apprentissage machine sophistiqués qui ont permis d'orienter les décisions d'affaires et de libérer des ressources pour des activités stratégiques et à valeur ajoutée.

Ces données peuvent être utilisées pour éclairer les décisions d'affaires clés dans l'ensemble des services et servir d'outil pour améliorer le contact humain et l'expérience du personnel existant.

# Le parcours d'un détaillant

Le détaillant, une chaîne nationale de taille moyenne, avait acquis une réputation de destination de choix pour les produits de première nécessité, les appareils électroniques et les articles ménagers. L'entreprise avait récemment reconnu que la hausse du coût des stocks ne générait pas les augmentations de revenus prévues.

La direction a fait appel à une équipe interfonctionnelle d'experts de la chaîne d'approvisionnement et de l'analytique pour effectuer une évaluation sur six semaines afin de cerner les principaux enjeux et de réaliser des gains rapides.

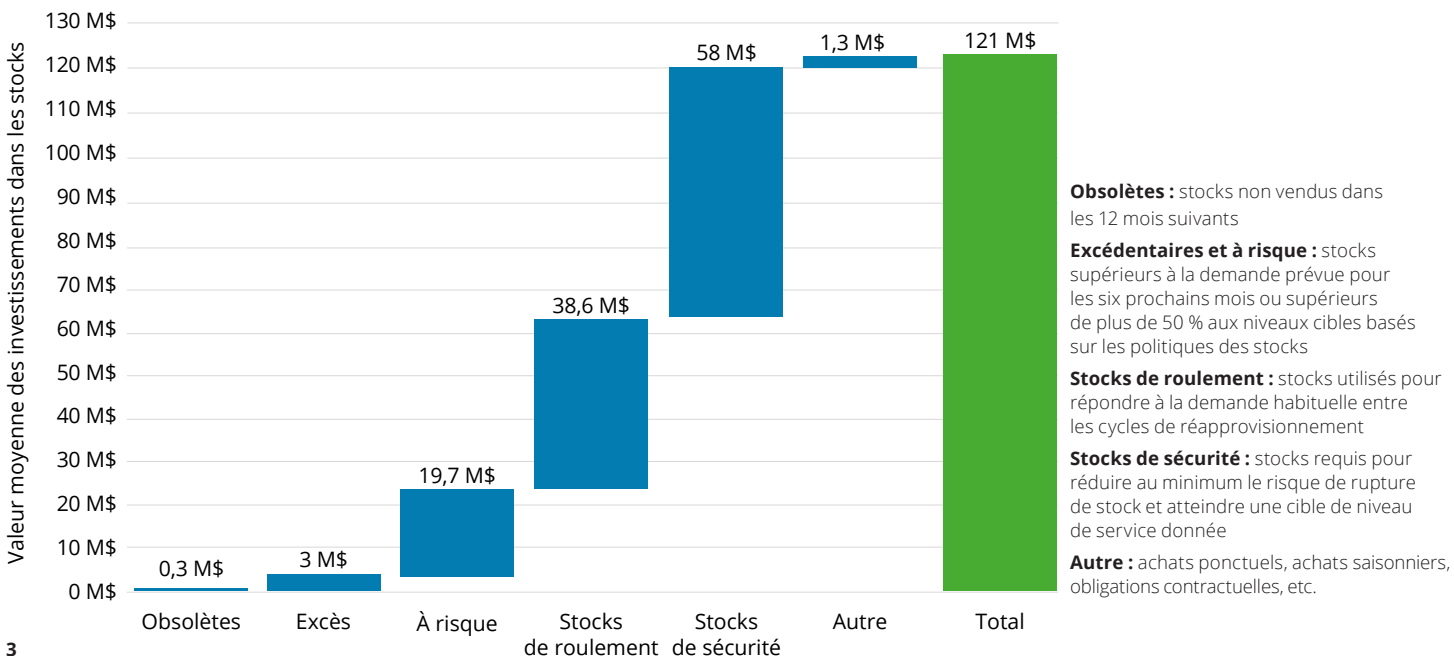
Pour décomposer les stocks en plusieurs catégories, l'évaluation a combiné des entrevues qualitatives et une analyse quantitative des mégadonnées (des milliards de points de données sur les ventes, les stocks, les achats et les expéditions) (voir la figure ci-dessous). L'intention était de déceler et d'isoler l'accumulation de stocks improductifs dans son réseau de magasins et de centres de distribution (CD).

En combinant l'approche d'évaluation traditionnelle avec un plan d'action novateur axé sur les données pour résoudre les problèmes relevés, le détaillant a été en mesure d'exploiter rapidement la valeur et de se concentrer sur les leviers d'affaires qui comptent le plus. Le projet a permis de révéler la cause profonde des problèmes de stocks et de trouver des initiatives à court et à long terme très ciblées pour atténuer les points de pression immédiats et assurer la synchronisation continue des niveaux de stocks en réponse aux signaux variables de la demande dans les magasins et les centres de distribution.

Un moteur d'analytique conçu sur mesure et exclusif a permis au client de quantifier la réduction du fonds de roulement et des coûts d'exploitation de chaque initiative. Les contraintes du monde réel ont été relevées et les apprentissages ont été incorporés dans les modèles d'apprentissage machine. Les ingénieurs de données ont créé un bassin de données robuste et hautement optimisé et ont effectué des vérifications de routine pour maintenir l'intégrité de la solution. Au cours d'une phase de production de rapports de huit semaines, les données ont été validées et de nouveaux champs ont été créés pour alimenter les tableaux de bord utilisés pour faire le suivi des progrès par rapport aux valeurs de référence définies. Cela a permis d'améliorer l'exactitude des rapports par rapport à des points de référence fiables.

## Exemple de diagramme en cascade de ventilation des stocks

### Ventilation globale



# Accroître l'élan grâce aux projets pilotes

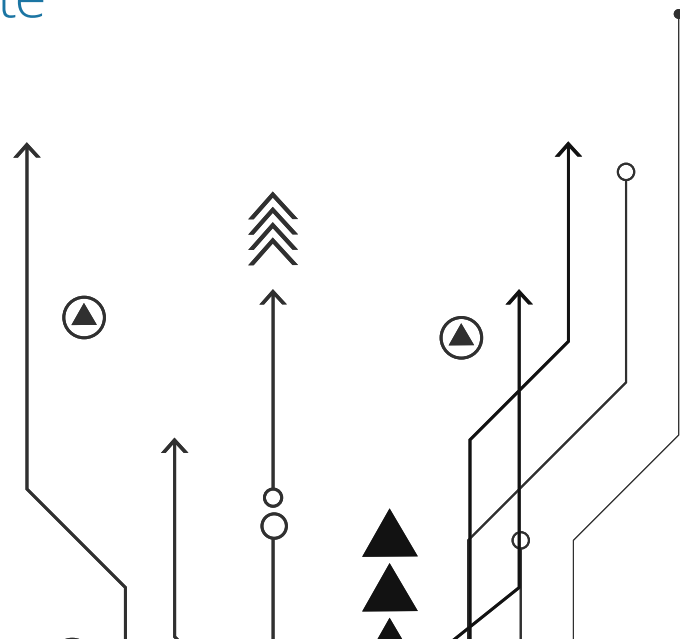
Une fois que la preuve de valeur a été établie, des projets pilotes ont été menés pour démontrer leur efficacité et en tirer des enseignements dans un cadre à faible risque avant le déploiement à l'échelle du réseau. Des nuances d'affaires subtiles ont été prises en compte, ce qui a considérablement amélioré la qualité de la production, l'adoption par les utilisateurs et l'adhésion des intervenants.

Par exemple, l'analyse a révélé que l'équipe d'acheteurs du client avait passé certaines commandes de réapprovisionnement plusieurs mois à l'avance, ce qui avait nécessité des ajustements à l'algorithme qui calculait les délais d'approvisionnement moyens. Le filtrage de ces commandes préétablies a permis d'éviter une inflation incorrecte des délais prévus ainsi qu'une

distorsion des paramètres en aval, tels que les niveaux cibles de stocks de sécurité.

Parallèlement, des programmes complets de gestion du changement et de perfectionnement des compétences ont été mis en place pour expliquer les modèles de gestion et leur incidence sur les équipes d'affaires et techniques.

Les ingénieurs de données ont créé un bassin de données robuste et hautement optimisé et ont effectué des vérifications de routine pour maintenir l'intégrité de la solution.





# Optimiser la gestion des stocks à l'aide de l'apprentissage machine

Les trois premières initiatives de la feuille de route ont été soigneusement conçues pour aider à résoudre des problèmes distincts de stocks, plus particulièrement en ce qui concerne l'obsolescence des stocks et les niveaux de stocks des magasins et des CD.

Chaque initiative a mis à profit des modèles statistiques et d'apprentissage machine exclusifs fondés sur des milliards de points de données transactionnelles nettoyées.

Ces initiatives ont été exécutées simultanément, et le capital global débloqué en un an a servi à financer

une transformation des technologies et des processus beaucoup plus vaste qui s'est étendue à d'autres secteurs de l'entreprise.

Les éléments suivants illustrent le cadre d'optimisation des trois premières initiatives d'envergure relatives aux stocks.

## INITIATIVE D'OPTIMISATION DES STOCKS - 1

# Amélioration des opérations du centre de distribution à l'aide d'un moteur de recommandation basé sur l'apprentissage machine (SmartPurchase)

SmartPurchase fournit des recommandations d'achat en temps réel qui aident les détaillants à tenir compte de trois facteurs essentiels : quoi acheter, combien en acheter et quand l'acheter.



### Comment a-t-il été créé?

- Un modèle statistique qui calcule les limites inférieure et supérieure des seuils d'inventaire en 30 minutes environ (il fallait auparavant des semaines pour les mesurer)
- Modèle de prévision fondé sur l'apprentissage machine (ViewPoint) qui prédit la demande et suggère des quantités à acheter
- Arbre décisionnel qui fournit des recommandations reflétant les positions actuelles et proposées des stocks pour établir des seuils cibles



### Comment a-t-il été mis à l'échelle?

- Des séances de conception ont été organisées pour intégrer les nuances d'affaires et les contraintes du monde réel à la logique et au code de base
- Des utilisateurs avancés ont été mobilisés dès le début pour découvrir les nouvelles fonctionnalités
- Des trousseaux de formation et d'information ont été fournis à une clientèle élargie avant le déploiement (c.-à-d. la mise en service)
- Des tableaux de bord en direct ont été créés afin de surveiller les tendances des stocks et les comportements d'achat



### Valeur apportée

- Jusqu'à 15 % de réduction des niveaux de stocks improductifs dans les CD
- Amélioration de la productivité des équipes
- Amélioration de la disponibilité des produits essentiels à l'entreprise dans les magasins
- Intégration du moteur de recommandation à la plateforme d'achat établie

## LEÇONS CLÉS DE L'INITIATIVE 1

- 1. Accorder un traitement spécial aux valeurs aberrantes liées aux ventes et aux achats** | Les valeurs aberrantes (commandes spéciales, etc.) doivent être comptabilisées différemment des commandes et ventes quotidiennes pour tenir compte de leur influence sur les résultats de la modélisation (paramètres de réapprovisionnement, montants des commandes, etc.).
- 2. Respecter les formats d'emballage et les minimums des fournisseurs** | Ils peuvent régir les cycles de commande pour les achats et le réapprovisionnement des magasins.
- 3. Utiliser des exceptions pour améliorer les résultats** | Avant de finaliser toute analyse, les utilisateurs fonctionnels devraient fournir des exclusions précises et des renseignements stratégiques pour améliorer les résultats.
- 4. Reconnaître qu'une demande non satisfaite reste une demande** | Pour déterminer la demande en tant qu'entrée de données, il est important d'améliorer les données sources par la modélisation de la demande « réelle » en tenant compte des ruptures de stock ou des expéditions non effectuées vers les magasins.
- 5. Réduire au minimum les répercussions sur la main-d'œuvre** | Au moment de définir de nouveaux paramètres de réapprovisionnement, il est important de comprendre les volumes de réception actuels dans les CD et les magasins afin d'éviter de créer des problèmes de réception impossibles à gérer.





## INITIATIVE D'OPTIMISATION DES STOCKS - 2

# Rehausser les activités des magasins à l'aide d'un système automatisé de réapprovisionnement (InStock)

InStock calcule des seuils de réapprovisionnement optimisés pour un système automatisé de réapprovisionnement des magasins.



### Comment a-t-il été créé?

- Pour les combinaisons UGS-magasin où la prévision de l'apprentissage machine (ViewPoint) est efficace pour modéliser la demande, la prévision déclenche le signal de demande
- Pour les autres combinaisons UGS-magasin, une période historique représentative est sélectionnée par l'utilisateur pour représenter le flux de stock de l'UGS



### Comment a-t-il été mis à l'échelle?

- Des séances de conception ont été organisées pour comprendre les diverses nuances opérationnelles et les contraintes du monde réel qui devaient être intégrées à la logique et au code de base
- De petits projets pilotes ont été menés dans certains magasins pour valider les modèles et en tirer des enseignements
- Des séances de formation et des trousseaux d'information ont été fournis aux magasins avant le déploiement à l'échelle du réseau
- Des tableaux de bord en direct ont été créés pour surveiller les tendances des stocks dans les magasins et les demandes de réapprovisionnement aux centres de distribution



### Valeur apportée

- Réduction des stocks de 10 à 20 %
- Augmentation de 2 à 5 % du taux d'exécution des commandes en stock
- Réduction du stock excédentaire et des jours de disponibilité
- Réduction des commandes manuelles et augmentation de la disponibilité de la main-d'œuvre dans les magasins
- Amélioration de la productivité grâce à un réapprovisionnement automatisé et à des équipes de planification et de merchandising hautement qualifiées
- Le modèle statistique génère des seuils de réapprovisionnement et des valeurs de quantité commandée optimisés pour deux millions de combinaisons UGS-magasin en moins de 30 minutes

## LEÇONS CLÉS DE L'INITIATIVE 2

- 1. Faire place aux particularités** | Au moment de déterminer les quantités commandées optimales dans chaque magasin, les dimensions du produit et l'espace de stockage doivent être pris en compte pour éviter l'envoi excessif de produits volumineux (eau, essuie-tout, etc.).
- 2. Évaluer les normes actuelles** | Il est essentiel de déterminer comment l'entreprise traite les stocks de produits d'essai et de testeurs. Un produit d'essai peut-il être vendu? Doit-il y avoir « un produit d'essai et un produit destiné à la vente »? Cela a une incidence sur le stock minimum dont un magasin a besoin.
- 3. Se préparer aux extrêmes** | Dans le cadre d'événements externes comme la pandémie de COVID-19, des microtendances liées au comportement des consommateurs peuvent se dessiner et avoir une influence importante sur les ventes. Il est essentiel d'actualiser les cibles de réapprovisionnement et d'achat à une fréquence plus élevée, en utilisant une échelle de temps beaucoup plus petite des ventes historiques.
- 4. Être précis lors des audits d'inventaire** | Ces audits sont essentiels au succès du système de réapprovisionnement. Sans données d'inventaire exactes, le risque de rupture de stock et de perte de ventes est considérablement plus élevé.
- 5. Harmonisation de la terminologie** | L'harmonisation initiale des définitions des termes clés et du vocabulaire commun est essentielle pour assurer une communication claire dans l'ensemble de l'organisation.



## INITIATIVE D'OPTIMISATION DES STOCKS - 3

### Gérer les stocks excédentaires et obsolètes à l'aide d'un modèle de rééquilibrage des stocks statistique (InvEQ)

InvEQ reconnaît les articles sous-performants dans les magasins qui sont plus susceptibles d'être vendus dans d'autres succursales du réseau.



#### Comment a-t-il été créé?

- Le modèle statistique permet d'isoler les stocks excédentaires et obsolètes présentant le plus grand potentiel de vente dans d'autres magasins
- Le stock invendu et retourné est optimisé en utilisant les contraintes des magasins et des CD pour maximiser la vente de stock improductif



#### Comment a-t-il été mis à l'échelle?

- Une analyse approfondie a été effectuée afin de comprendre les contraintes de CD qui devaient être intégrées à la logique et au code de base
- Des séances de conception ont été organisées avec les dirigeants du CD pour définir le processus de logistique inverse
- De petits projets pilotes ont été menés dans certains magasins pour valider le modèle et en tirer des enseignements
- Des séances de formation et des trousseaux d'information ont été offertes aux magasins avant le retour des stocks à l'échelle du réseau
- Des tableaux de bord en direct ont été utilisés pour surveiller les tendances des stocks excédentaires et obsolètes dans les magasins



#### Valeur apportée

- Réduction de 10 à 20 % des stocks improductifs
- Utilisation proactive de l'espace de rangement pour commercialiser des produits à plus grande valeur, ce qui améliore la marge et les revenus
- Identification des produits à cesser d'acheter ou à abandonner
- Les rapports surveillent les progrès des retours des stocks et assurent le suivi des ventes dans les nouveaux magasins

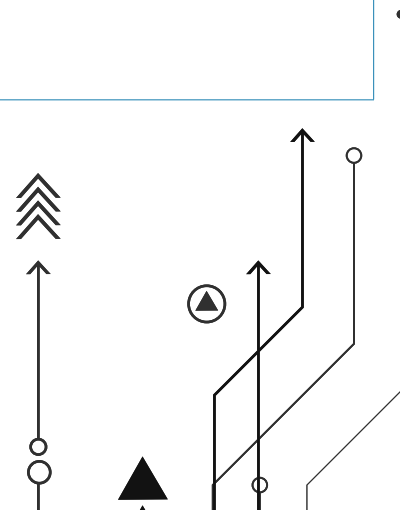
## LEÇONS CLÉS DE L'INITIATIVE 3

- 1. Tenir compte de tous les facteurs liés à la réintroduction du produit** | Pour déterminer les stocks obsolètes et excédentaires, il est important de d'abord comprendre si le produit a eu l'occasion de générer des ventes lorsqu'il était sur les étagères.
- 2. Accepter les coûts des activités** | Bien que les ventes historiques ne puissent pas soutenir l'entreposage d'un assortiment de tous les produits de certaines catégories (p. ex., produits cosmétiques, caméras), il s'agit parfois d'une exigence délibérée pour une catégorie précise qui vise à favoriser une clientèle ou une perception de marque en particulier.
- 3. Prioriser la prévention des pertes** | Les produits de rééquilibrage et de logistique inverse pour les articles de grande valeur nécessitent des mesures de prévention des pertes supplémentaires qui pourraient augmenter le coût du rééquilibrage, ce qui en fait des candidats moins souhaitables pour cet exercice.
- 4. Logistique inverse** | En raison du ratio magasin-CD, les éléments nécessitant un effort de logistique inverse à grande échelle ont été éliminés graduellement sur plusieurs jours et semaines en fonction du délai de livraison, afin que les volumes de réception au CD soient plus faciles à gérer.
- 5. Ajuster les instructions pour plus de clarté** | Pour les initiatives manuelles intensives, les instructions doivent être claires et concises (p. ex., emballage d'articles fragiles pour la logistique inverse).



# Six façons dont les capacités d'IA et d'apprentissage machine créent une valeur opérationnelle

1. Coûts réduits	2. Exécution accélérée	3. Complexité réduite
<p>L'application de solutions intelligentes afin d'automatiser des tâches à valeur relativement faible et souvent répétitives peut réduire les coûts grâce à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité.</p> <p><b>Exemple</b> Automatisation de la saisie des données et des demandes de renseignements des clients concernant les stocks de produits à l'aide du traitement du langage naturel.</p>	<p>Minimiser la latence pour réduire le temps nécessaire pour obtenir des résultats opérationnels et d'affaires.</p> <p><b>Exemple</b> Combiner les évaluations et les plans d'action novateurs pour obtenir des gains rapides qui démontrent et dégagent de la valeur.</p>	<p>Améliorer la compréhension et la prise de décision grâce à des analyses plus proactives, plus prédictives et capables de déceler des tendances dans des sources de plus en plus complexes.</p> <p><b>Exemple</b> Utiliser des modèles pour calculer les seuils d'inventaire inférieurs et supérieurs avec une plus grande précision et en moins de temps.</p>
4. Mission transformée	5. Innovation stimulée	6. Confiance renforcée
<p>Renforcer les capacités pour changer la façon dont les gens interagissent avec la technologie et permettre aux entreprises d'interagir avec leur clientèle à la manière d'un être humain plutôt qu'à celle d'un robot.</p> <p><b>Exemple</b> Utiliser des robots conversationnels qui sont en mesure de comprendre les sentiments des clients et de réagir en conséquence pour répondre plus efficacement à leurs besoins.</p>	<p>Redéfinir le terrain de jeu et la manière de réussir en utilisant l'IA pour créer de nouveaux produits, marchés et modèles d'affaires novateurs.</p> <p><b>Exemple</b> Recommander de nouveaux concepts et fonctionnalités de produits selon les besoins et préférences des clients issus des médias sociaux.</p>	<p>Améliorer la qualité, l'uniformité et la transparence afin d'accroître la confiance envers la marque et la sécurité en matière de fraude et de cyberattaques, entre autres.</p> <p><b>Exemple</b> Repérer et prévoir les cyberattaques avant qu'elles ne se produisent.</p>



# Planifier les prochaines étapes

L'équilibre entre la gestion des stocks et les niveaux de service constitue un défi, même dans des situations optimales. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et autres chocs externes peuvent facilement en faire une tâche monumentale.

Voici quelques questions essentielles que les dirigeants d'entreprise et leurs équipes des opérations et de la chaîne d'approvisionnement devraient se poser pour déterminer les prochaines étapes à franchir dans leur parcours de transformation.

## Finances

- Comment l'analytique des données massives peut-elle aider à générer plus de fonds de roulement à court terme sans avoir d'incidence sur les revenus?
- Quelle part du capital doit être allouée à la mise à niveau de nos technologies existantes par rapport à l'amélioration des expériences dans les magasins?
- Que pouvons-nous faire pour rendre l'utilisation des stocks plus productive et plus efficace?
- Comment la technologie peut-elle nous aider à automatiser les tâches à faible valeur, à réduire les erreurs et à réaffecter les ressources à des tâches à valeur ajoutée?

## Activités de détail

- Quelles sont les occasions d'optimiser les activités des magasins afin que le personnel puisse consacrer plus de temps aux activités à valeur ajoutée et à répondre aux clients?
- Comment pouvons-nous nous assurer que les magasins sont bien approvisionnés et que les produits sont présentés de façon optimale?
- Quelles stratégies pouvons-nous utiliser pour améliorer l'expérience client en magasin?
- Comment pouvons-nous aider les magasins à réduire la quantité de stock improductif sur les étagères?

## Centre de distribution et logistique de transport

- Quelles sont les possibilités d'améliorer l'efficacité opérationnelle des CD dans l'ensemble des fonctions essentielles de réception et d'exécution?
- Comment pouvons-nous mieux intégrer les fournisseurs et collaborer avec eux pour améliorer la visibilité des envois reçus?
- Quelle est l'efficacité de nos activités par rapport à celles de nos concurrents?

- Quel est l'aménagement optimal d'un entrepôt pour maximiser l'efficacité et l'utilisation de l'espace?

## Marchandisage

- Comment pouvons-nous mieux utiliser les données et la technologie pour résoudre nos priorités stratégiques?
- Quelles tendances émergentes de consommation devraient éclairer la stratégie de sélection des produits pour les magasins?
- Quels principes de conception permettront d'optimiser l'agencement des magasins pour améliorer l'expérience client et accroître les ventes?

## Planification de la chaîne d'approvisionnement

- Comment l'analytique des données massives peut-elle aider à rationaliser les décisions d'achat des articles de réapprovisionnement connus?
- Quel est le niveau d'inventaire adéquat pour réduire au minimum les ruptures de stock sans surinvestir et en évitant l'accumulation potentielle de stock improductif?

Pour devenir une organisation orientée sur l'information, il faut adopter une approche réfléchie qui maximise à la fois la productivité et l'économie. Il faut définir le but principal de l'exercice dès le départ. Le fait de consacrer beaucoup d'argent à un problème augmente les enjeux et risque d'entraîner la perte du soutien de la haute direction si l'effort ne génère pas de résultats. En mettant l'accent sur des initiatives courtes et agiles qui créent rapidement de la valeur sans investissements initiaux importants, les organisations sont en mesure de tirer des leçons du processus et de créer une dynamique lorsqu'elles appliquent ces leçons.

Bien entendu, pour trouver les bonnes réponses, il faut poser les bonnes questions. Le choix d'un partenaire qui comprend parfaitement ce qu'il faut pour devenir une organisation axée sur l'information peut accélérer le processus en montrant aux entreprises les questions qu'elles doivent se poser, puis en les guidant tout au long de leur parcours de transformation.

# Personne-ressource

## Sarthak Pany

Leader, Chaîne d'approvisionnement

[spany@deloitte.ca](mailto:spany@deloitte.ca)

# Deloitte.

[www.deloitte.ca](http://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, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

### About Deloitte

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<sup>MD</sup> 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](http://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 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.  
Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 22-5647092