

Deloitte.



L'ère de la *convergence*

Tirer parti de l'IA pour créer
l'entreprise de détail de l'avenir

Introduction	3
Une ère de perturbations dans le secteur du commerce de détail	4
Marchandisage à l'aide de l'intelligence artificielle	8
Intégration de l'IA à votre entreprise	12

Introduction

De nos jours, les gens d'affaires ne peuvent plus ouvrir une revue ou parcourir leur fil d'actualité Twitter sans voir les mots : données, intelligence artificielle, automatisation, Internet des objets, robots, machines et transformation. Ces mots évoquent des occasions, qui doivent être saisies maintenant, car nous sommes à un point décisif où tout change. À jamais.

Pour naviguer dans l'univers des données en constante mutation, l'intelligence artificielle (IA) devient notre feuille de route. Et il faut que chacun de nous amorce son propre parcours dans le monde changeant de l'évolution technologique.

L'histoire se résume en un seul mot : convergence.

Ce qui se passe autour de nous – données partagées, engagement social, assistants numériques, plateformes infonuagiques, appareils connectés – n'est pas un contexte homme contre machine, mais plutôt une collaboration entre humains qui est rehaussée par les machines qu'ils inventent. C'est une ère nouvelle.

Si nous voulons être performants, concurrentiels et innovateurs, nous devons créer un avantage cognitif en exploitant le pouvoir de la *convergence* des données bien structurées avec la pensée conceptuelle, l'analytique et les machines.

Même si l'on se sent un peu comme en territoire inconnu, ce n'est pas le cas. La convergence a longtemps été un appréciable avantage humain. Nous l'avons cherchée. Nous en avons bénéficié. Nous avons construit des modèles d'affaires autour d'elle. En fait, la convergence est au centre de nombreuses grandes inventions, des municipalités à l'internet.

Pour réussir dans l'avenir, développez vos capacités humaines afin qu'elles puissent être épaulées, rehaussées et augmentées par l'IA. Le potentiel est illimité.

Une ère de perturbations dans le secteur du commerce de détail



Des changements considérables dans le secteur du commerce de détail

Les détaillants du monde entier affrontent des changements sans précédent dans les modèles d'affaires fondamentaux et leurs activités quotidiennes

L'augmentation de la concurrence, l'évolution des attentes de la clientèle et les innovations technologiques constantes viennent refaçonner de manière fondamentale toutes les facettes du commerce de détail. Il est impératif de s'adapter efficacement aux changements et d'en tirer avantage pour maintenir le rendement et la pertinence.

Il existe quatre grandes tendances à la base de la révolution actuelle qui entraînent des changements considérables dans le secteur du commerce de détail : augmentation de la concurrence non traditionnelle, transition des biens aux services, hyperpersonnalisation, et pressions visant la modernisation des technologies.

On ne peut se permettre d'ignorer l'augmentation de la concurrence non traditionnelle. La prolifération des commerces en ligne fait tomber les obstacles traditionnels de pénétration du marché, de sorte que l'on assiste à la multiplication des nouvelles marques et des nouveaux détaillants offrant leurs produits directement aux consommateurs. L'exemple le plus flagrant est Amazon, qui représente 49 %¹ des achats en ligne aux États-Unis et 5 % des dépenses globales dans le commerce de détail, ce qui classe l'entreprise au troisième rang des commerces de détail aux États-Unis². Et le phénomène ne se limite pas à l'Amérique du Nord puisque Alibaba a augmenté le nombre de ses clients actifs de près de 300 millions depuis cinq ans, venant ainsi presque doubler sa clientèle³.

Ces nouveaux venus ont forcé les détaillants traditionnels à chercher des moyens de se démarquer. Ceux-ci subissent en outre des pressions accrues à cause du changement dans le comportement des consommateurs qui, au lieu d'acheter des biens, recherchent dorénavant des services et des expériences. Et la tendance s'accroît, comme en témoigne l'augmentation de l'écart de 300 % entre les biens et les services.

Ce désir pour de la nouveauté ainsi que l'attitude des consommateurs qui demandent à être courtisés poussent les détaillants à se démarquer par des moyens qu'ils n'avaient jamais imaginés avant.

L'attrait des expériences inédites se manifeste aussi dans la demande pour une hyperpersonnalisation dans un contexte où

Tendances qui entraînent des changements considérables dans le secteur du commerce de détail



Augmentation de la concurrence non traditionnelle



Transition des biens aux services

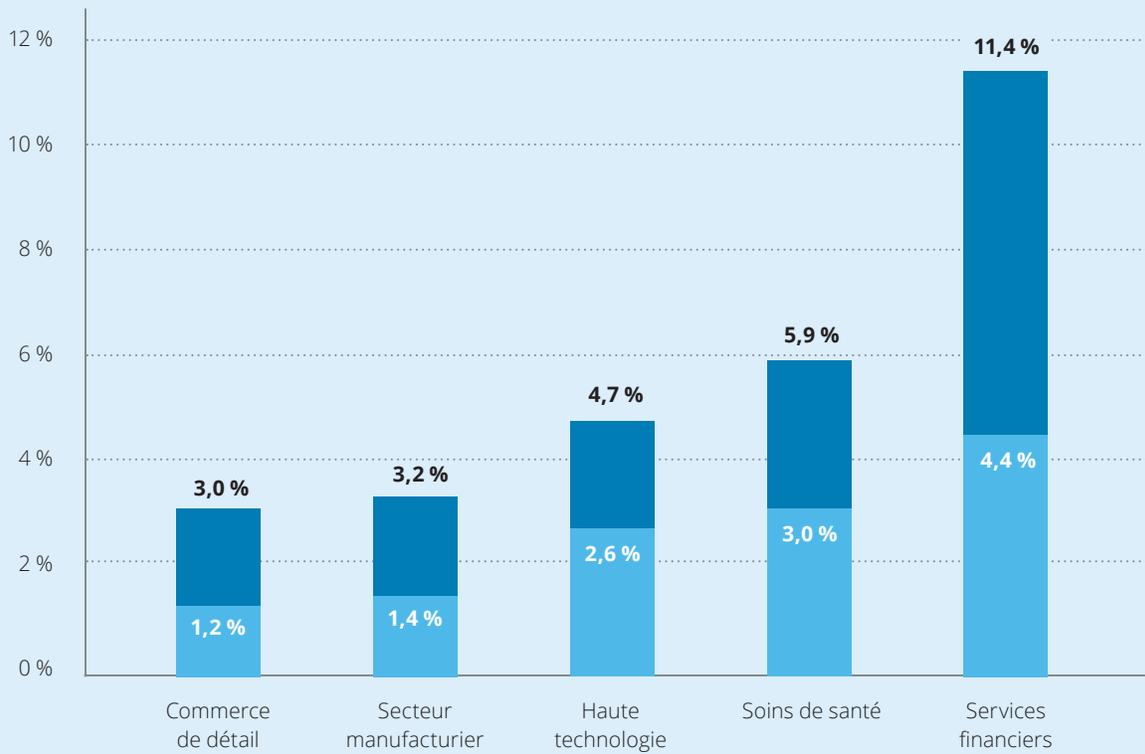


Hyperpersonnalisation



Pressions visant la modernisation des technologies

Pourcentage d'investissement dans les TI par rapport aux revenus



Source: « IT Spending and Staffing Benchmarks », *Computer Economics*, Juillet 2018, <https://computereconomics.com/article.cfm?id=26265>

la protection des renseignements personnels demeure d'une importance cruciale. En trois ans, soit de 2014 à 2017, les interactions totales par client ont augmenté de 700 %. À mesure que l'étendue et l'ampleur des interactions entre les détaillants et les consommateurs augmentent, les possibilités de personnalisation en fonction de chaque client peuvent permettre d'améliorer la rétention et fidélisation. De nombreux détaillants se démarquent fortement pour créer une expérience vraiment personnalisée pour leurs clients, ce qui a pour effet d'accroître les attentes pour tout le secteur.

Ce qui vient encore renforcer ces grandes tendances, ce sont les pressions pour la modernisation des technologies. Les dépenses mondiales dans les TI pour le secteur du commerce de détail ont dépassé 196 G\$ US en 2019 et on estime qu'elles seront de plus de

225 G\$ US d'ici 2022⁴. Ce sont les détaillants traditionnels qui sont à l'origine de cette croissance, avec des investissements dans le matériel et les logiciels dans l'ensemble de leur entreprise qui visent à adopter de nouvelles techniques et façons de faire. Malgré cette augmentation, le commerce de détail continue d'accuser un retard par rapport aux autres secteurs pour ce qui est de l'ampleur des investissements dans les TI, et les pressions pour continuer sur cette voie se poursuivront inévitablement.

Ces changements et pressions dans le secteur viennent créer d'excellentes possibilités de croissance et de pénétration de nouveaux marchés, mais les détaillants doivent pour cela faire preuve d'agilité pour s'adapter aux changements dans la demande sur le marché. De fait, le marché du commerce de détail traverse de toute évidence une

période de volatilité comme l'illustre le fait que plus de 200 G\$ US de ventes au détail sont « échangées » entre des concurrents. Avec des enjeux aussi importants, il faudra déployer des efforts considérables et prendre des décisions stratégiques audacieuses pour traverser cette période houleuse.

Durant la dernière décennie, 46 détaillants ayant des actifs de plus de 100 M\$ US⁵ ont fait faillite et, seulement dans la première moitié de 2019, plus de 7 000 commerces de vente au détail⁷ des États-Unis et plus de 1 000 succursales au Royaume-Uni⁸ ont annoncé leur fermeture.

Changements constants dans le merchandising

Le merchandising étant au cœur de tout commerce de détail, c'est une fonction de base qu'il faut réinventer afin d'atténuer les éléments causant des perturbations de manière à :

- continuer de répondre aux besoins des clients;
- stimuler la croissance des revenus et des bénéfices;
- maximiser les capacités, le rendement et l'expérience des employés.

Trois changements importants se produiront dans les façons de faire des détaillants :

Transition de la vente basée sur des produits à la vente axée sur l'expérience



Pour continuer de répondre aux besoins des clients, les détaillants se détournent des tendances par catégorie et de l'information sur le grand public pour collaborer avec le service du marketing, afin de mieux connaître les particularités des clients les plus rentables à partir de données tant internes qu'externes, en veillant à offrir des expériences cohérentes et personnalisées. Cela veut dire que les attentes et les offres aux consommateurs produites par le service de marketing doivent être alignées sur la stratégie relative aux produits et sur l'expérience client en magasin et en ligne.

Les détaillants doivent assurer une collaboration plus étroite avec les marchands et le service du marketing pour bien connaître leur clientèle et offrir une meilleure expérience aux clients.

Passage des décisions intuitives à l'analytique avancée



Afin de maximiser les capacités et le rendement des détaillants et stimuler la croissance du chiffre d'affaires, des algorithmes complexes sont utilisés pour mieux comprendre, canaliser et accroître l'intuition que développent les détaillants avec l'expérience au fil des ans, de manière à ce qu'ils puissent mieux prévoir les tendances, repérer rapidement les exceptions et les possibilités et prendre des décisions plus éclairées.

Les détaillants doivent adopter des méthodes plus nuancées pour connaître leurs clients et leurs marchés et améliorer leur agilité pour la prise de décision.

Plus grande souplesse pour les activités



Afin d'accroître l'efficacité et de procurer une bonne expérience client, il est impératif d'adopter une perspective globale des activités de l'entreprise. Les détaillants pourront ainsi reconnaître les goulots d'étranglement et cerner les zones de risque dans la logistique, éliminer le cloisonnement entre les magasins, le merchandising et la chaîne d'approvisionnement et offrir aux clients les produits qui leur conviennent aux endroits et aux moments où ils veulent faire des achats.

Les détaillants, les chaînes d'approvisionnement et les magasins doivent être intégrés plus étroitement de fidéliser les clients et contrôler les prix.

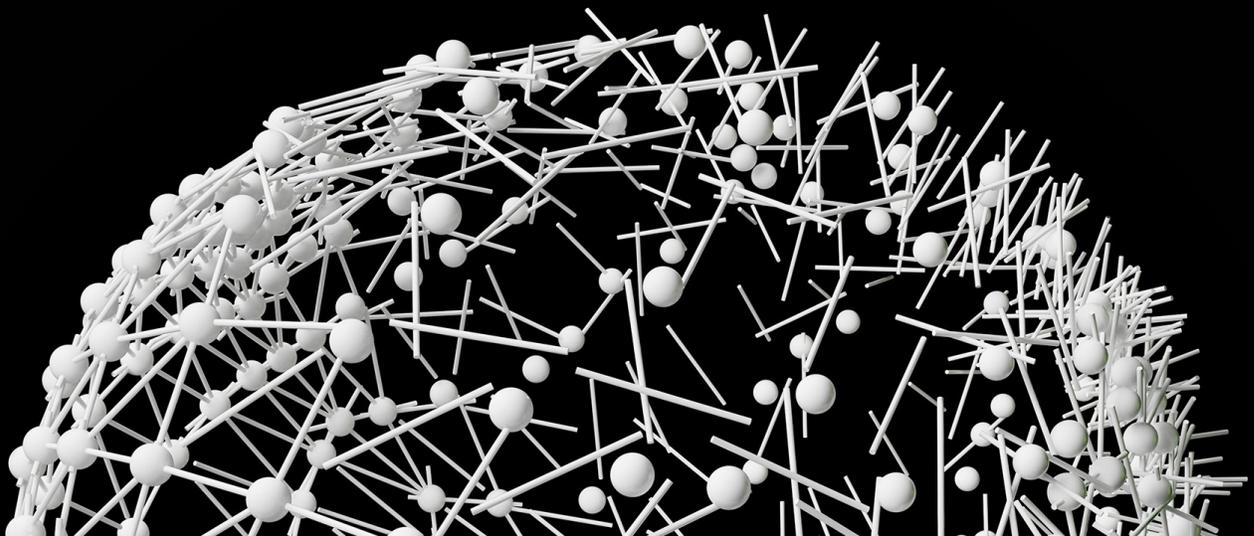
Marchandisage à l'aide de l'intelligence artificielle

L'explosion de l'IA a créé des possibilités de déstabiliser les méthodes traditionnelles de marchandisage, de coordonner et maximiser les activités dans les chaînes d'approvisionnement et d'exercer une influence sur la demande pour des produits.

Qu'entend-on par IA? Il s'agit d'un ensemble de technologies et de méthodes tirant parti d'une grande quantité de données et d'algorithmes avancés qui ont la capacité d'« apprendre » par eux-mêmes à partir des données pour imiter de façon autonome trois types de comportements qui sont associés à l'intelligence humaine, soit :

- les interactions humaines;
- la réalisation de tâches répétitives;
- l'élaboration de perspectives et de prédictions sur de futurs événements.

Les détaillants commencent à se servir de l'IA de toutes sortes de manières pour améliorer l'expérience des clients et ainsi stimuler la croissance des revenus et des bénéfices.



Personnalisation à l'aide de l'IA

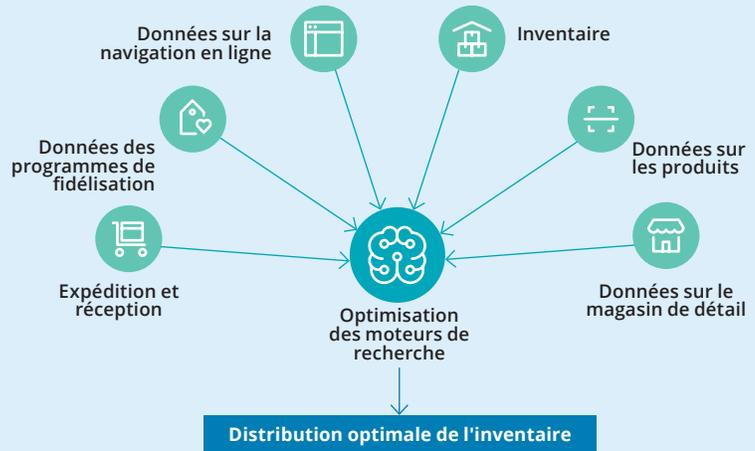
En collectant des données tant internes qu'externes sur les clients, les détaillants en apprennent plus sur les préférences de personnes semblables pour ainsi créer des offres, des incitatifs et une expérience d'achat. Ils peuvent donc accroître la fidélisation et la valeur de ce qui est acheté. Par exemple, une grande chaîne américaine de supermarchés personnalise l'expérience en magasin à l'aide d'« étalages intelligents ». Des senseurs détectent les clients qui utilisent leur application mobile en magasin et mettent en évidence les produits qui peuvent les

intéresser en fonction de leurs antécédents d'achat. Il peut s'agir de collations pour enfants ou d'aliments sans gluten ou les informer si des articles de leur liste d'épicerie sont à prix réduit. Les renseignements fournis par l'application peuvent servir à améliorer la sélection de produits et à mieux planifier les étalages en fonction des tendances des achats. L'entreprise américaine Stich Fix a bâti son entreprise en personnalisant un « style » pour chaque client à partir des données et de l'analytique afin de proposer des sélections de produits soigneusement déterminés à l'intention de chaque client.



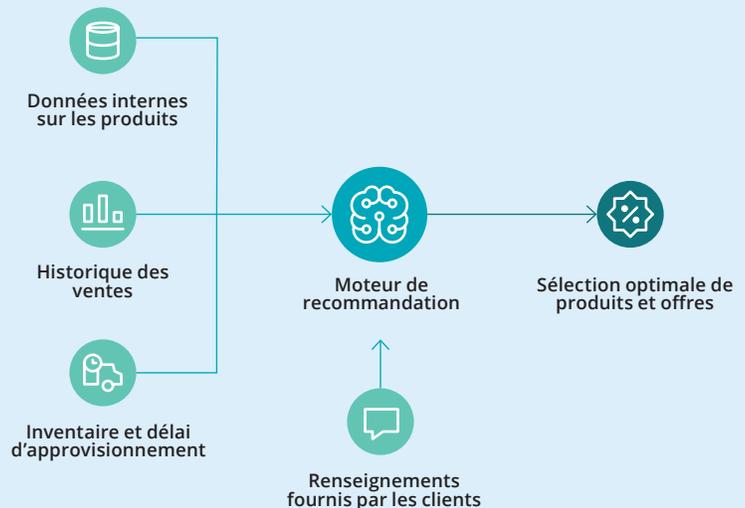
Traitement omnicanal des commandes à l'aide de l'IA

En combinant des données de multiples sources avec la force de l'apprentissage machine, les détaillants peuvent mieux comprendre la relation complexe entre les clients et les produits à tous les points de contact. Ils peuvent ainsi maximiser la gestion de leur inventaire pour éviter les ruptures de stock et réduire les délais d'approvisionnement pour leurs clients. Une étude récente de IHL Group a révélé que le montant des ventes perdues par les détaillants pouvait atteindre 1 T\$ US par année à cause des ruptures de stock.¹⁰ Un grand fabricant et détaillant de vêtements de sport d'Allemagne utilise les algorithmes d'apprentissage machine pour maximiser les niveaux de stock et le traitement omnicanal des commandes entre sa boutique en ligne, les détaillants indépendants et ses magasins.



Influer sur la demande à l'aide de l'IA

Bien connaître ses clients signifie non seulement bien planifier l'offre de produits, mais aussi arriver à diriger les clients vers les produits en question. En veillant à présenter aux clients des options adaptées à leurs besoins, on peut améliorer l'expérience des clients tout en réduisant les perturbations inattendues dans l'inventaire. Un grand détaillant américain de vêtements d'extérieur se sert de l'IA pour aider les clients à déterminer les produits qui leur conviennent le mieux d'après leurs activités favorites. En sachant quels sont les besoins des clients, en faisant le lien avec les stocks et en adaptant les produits recommandés, il peut proposer aux clients des produits qui sont disponibles, faciles à expédier et conformes à leurs besoins et attentes.



Pourquoi est-ce maintenant le bon moment d'adopter l'IA?

Quatre facteurs stimulent actuellement l'adoption exponentielle de l'IA dans le secteur du commerce de détail, soit la disponibilité des données, les progrès technologiques liés au matériel, la création d'outils d'apprentissage machine et l'avènement d'organisations misant sur l'IA.



Disponibilité des données

Les données sont essentielles. La réussite de l'élaboration et du déploiement de l'IA repose sur de grands ensembles de données épurées et bien organisées. La mise en œuvre de plateformes modernes de commerce électronique, de planification, de PGI et de GRC a permis de créer de grands ensembles de données structurées faisant ressortir le comportement des consommateurs et les activités des détaillants qui sont à la base des solutions d'IA. En outre, la disponibilité croissante d'ensembles de données externes provenant des recensements gouvernementaux, des institutions financières et des plateformes de médias sociaux ont permis aux détaillants de dresser un tableau plus complet et plus précis de leurs clients et marchés cibles.



Progrès technologiques liés au matériel

Les progrès liés au matériel ont été le principal facteur d'adoption de l'IA. Le stockage infonuagique, le stockage distribué et les plateformes de traitement spécialisées ainsi que la création de processeurs optimisés pour les algorithmes d'apprentissage machine ont contribué à diminuer considérablement les coûts liés à l'élaboration et au déploiement d'algorithmes statistiques performants ainsi qu'à réduire les capitaux nécessaires à l'établissement d'un solide service de gestion de données et d'analytique.



Création d'outils d'apprentissage machine

Les outils d'apprentissage machine et à source ouverte ont pour effet d'accélérer la transition des entreprises. À mesure que l'utilisation des algorithmes d'apprentissage machine augmente, la complexité, la fiabilité, le rendement et la disponibilité des outils fondamentaux s'améliorent constamment, ce qui aide les détaillants à commencer à tirer leur propre information à partir de l'IA.



Avènement d'organisations misant sur l'IA

Les entreprises misant sur l'IA accélèrent le rythme des changements. Les nouveaux concurrents maîtrisant parfaitement l'IA arrivent sur le marché et se démarquent, poussant les autres détaillants à emboîter le pas tout en leur fournissant un modèle d'affaires qui fait ressortir la valeur de l'IA et comment la réaliser.

Qu'est-ce qui empêche les détaillants de passer à l'action?

La fonction traditionnelle de marchandisage comporte des défis particuliers qui entravent les initiatives d'adoption de l'IA des détaillants.

Surmonter le manque de confiance dans les technologies

Les détaillants ont une connaissance approfondie de leurs catégories qu'ils ont acquise avec l'expérience au fil des ans. Cela engendre des situations où l'intuition et l'instinct l'emportent souvent sur tout le reste. Il en résulte une culture où il est difficile de faire confiance aux progrès technologiques et où règne le scepticisme par rapport à la capacité d'une machine de procurer de l'information aussi fiable.

Les outils existants sont lourds et il n'est pas facile d'avoir un accès rapide à des données épurées

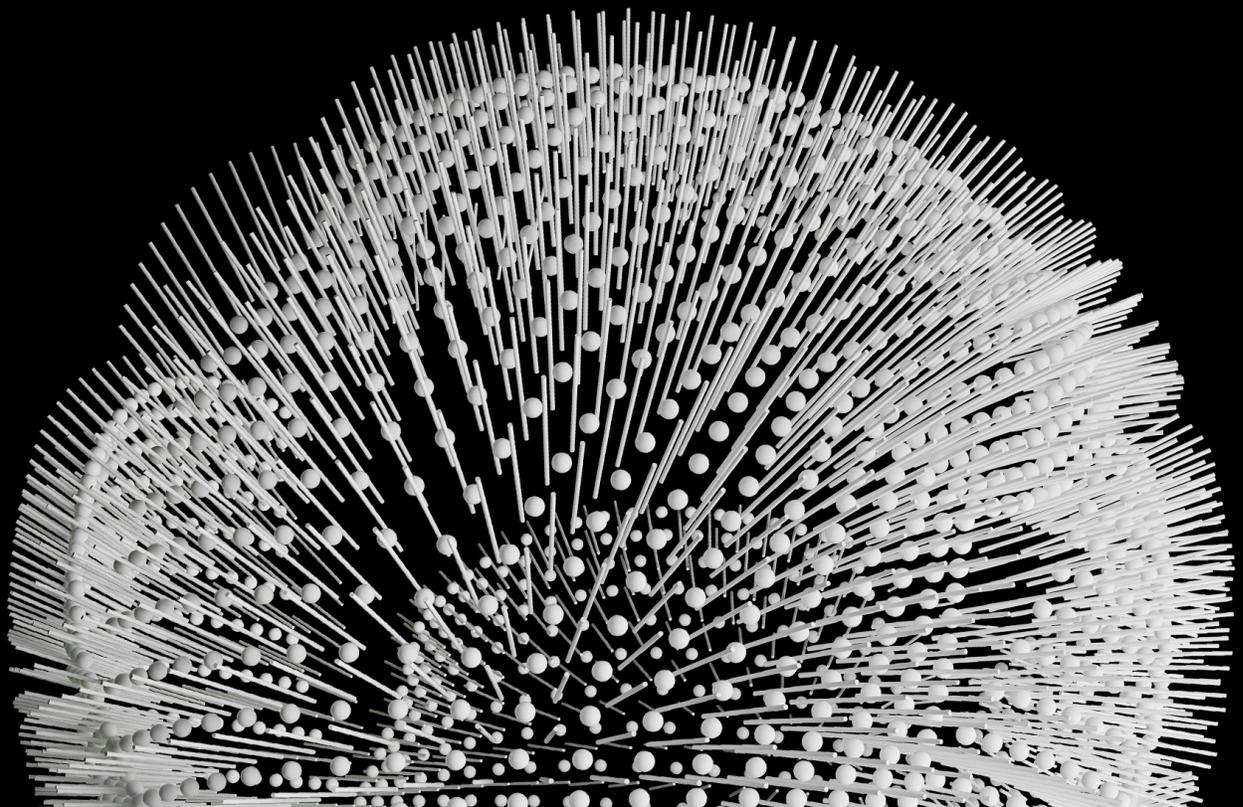
Les données sont habituellement hébergées sur des systèmes distincts non reliés, et les quelques outils conçus pour les détaillants ne sont pas intuitifs, ce qui rend leur adoption et leur utilisation difficiles; par conséquent, les détaillants risquent de ne pouvoir en exploiter tout le potentiel. En outre, lorsqu'ils réussissent à produire des données, les détaillants ont de la difficulté à les exploiter au moyen des anciennes piles technologiques qui ne sont pas bien intégrées et qui ne soutiennent pas la vente et l'exécution omnicanales.

Le cheminement de carrière traditionnel des détaillants ne comprend pas une formation suffisante sur la nouvelle génération de clients

Les détaillants sont le plus souvent embauchés en début de carrière et ils apprennent sur le tas, comme les stagiaires. Ils travaillent aux côtés de détaillants d'expérience et absorbent les mêmes méthodes et connaissances sur les catégories que les détaillants en place ont toujours utilisées. Dans une ère de perturbations, ce n'est pas suffisant. Pour changer progressivement les outils utilisés par les détaillants et adopter une approche axée sur le client, il faut leur donner une formation spécialisée bien structurée sur l'usage des outils modernes nécessaires pour tirer avantage de l'IA.



Intégration de l'IA à votre entreprise



Même si la transformation nécessaire pour devenir une organisation axée sur l'IA représente un défi de taille, l'adoption d'une approche progressive et ciblée visant à intégrer l'IA au rôle de détaillant aidera à créer une valeur immédiate et à amener toute l'organisation dans une nouvelle direction.

Comment tirer profit de l'IA

La première étape consiste à définir une vision pour le rôle que jouera l'IA dans l'entreprise et la valeur que l'on prévoit en tirer. L'organisation aura ainsi une idée des capacités, des compétences et des applications nécessaires pour orienter sa démarche.

En résumé, ce qu'il faut pour concrétiser la vision c'est : **« commencer modestement, progresser rapidement et bâtir de manière graduelle »**. Si la transition à une nouvelle manière de fonctionner et de penser est effectuée de façon précipitée, le détaillant risque de passer à côté des leçons importantes qu'il pourrait tirer en adoptant une approche progressive. Il est préférable d'élaborer des cas d'usage comportant peu de risque qui procurent une valeur évidente et immédiate, comme bien identifier les ruptures d'inventaire répétées d'un produit de base.

Pour choisir une approche appropriée permettant d'élaborer des cas d'usage, il faut d'abord être honnête quant à la tolérance au risque du détaillant, à l'envergure des activités et au contexte de la concurrence. Pour les détaillants qui cherchent à être des chefs de file dans ce domaine et qui ont l'envergure et

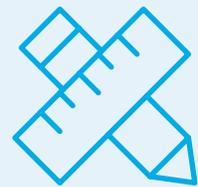
l'ambition voulues pour élaborer et maintenir des solutions uniques d'IA, saisir l'occasion qui se présente pour amorcer cette démarche peut procurer un avantage concurrentiel à long terme.

Une fois que les cas d'usage ont été optimisés et procurent régulièrement de la valeur, ils peuvent être rapidement déployés dans toute l'organisation afin de maximiser la valeur et d'étendre les avantages. Les indicateurs permettant de bien prévoir les ruptures d'inventaire récurrentes d'un produit de base pourraient également s'appliquer à un certain nombre de produits similaires. Pour bien élargir l'application d'un cas d'usage, le détaillant doit posséder les capacités et les compétences nécessaires pour soutenir l'adoption de solutions à l'échelle de l'entreprise. Il faut élaborer des processus et des systèmes permettant d'épurer, de cataloguer et de gérer les données sources, d'évaluer et de surveiller le rendement des solutions et d'évaluer les risques et les biais des modèles d'IA et les déployer à mesure que le nombre et la portée des cas d'usage augmentent.

Qui doit être mis à contribution?

Comme c'est le cas pour n'importe quelle innovation technologique, il incombe aux dirigeants d'entreprise de veiller à ce que des fonds et des ressources soient affectés en priorité aux solutions d'IA qui permettent de régler de véritables problèmes d'affaires et qui soutiennent l'atteinte des objectifs stratégiques généraux de l'entreprise. Cependant, comme le secteur de l'IA est encore nouveau, il n'existe pas de façon unique de diviser les droits de propriété. La conception et la mise en œuvre de solutions doivent se faire dans un esprit de véritable partenariat entre les leaders interfonctionnels concernés. La propriété de l'activité d'IA dépend de l'importance stratégique que le détaillant accorde à l'IA ainsi que du montant qu'il investit dans cette technologie. Le plus important, ce sont les leçons tirées et les renseignements obtenus qui contredisent les hypothèses initiales. L'optimisation de la valeur dépend de l'habileté de l'organisation à reconnaître les nouvelles occasions qui se présentent, à établir leur priorité et à les saisir.

Commencer modestement,
progresser rapidement et
bâtir de manière graduelle



Notes de fin

1. « Amazon Captures 5 Percent of American Retail Spending. Is That a Lot? », [En ligne], *Bloomberg Businessweek*. [<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-08/amazon-captures-5-of-american-retail-spending-is-that-a-lot>] (Consulté le 31 mai 2019).
2. « Leading 100 American Retailers in 2018, Based on U.S. Retail Sales (In Billion U.S. Dollars) », [En ligne], *Statista*. [<https://www.statista.com/statistics/195992/usa-retail-sales-of-the-top-50-retailers/>] (Consulté le 31 mai 2019).
3. « Number of Annual Active Consumers Across Alibaba's Online Shopping Properties From 1st Quarter 2014 to 1st Quarter 2019 (In Millions) », [En ligne], *Statista*. [<https://www.statista.com/statistics/226927/alibaba-cumulative-active-online-buyers-taobao-tmall/>] (Consulté le 6 juin 2019).
4. « Gartner Says Retailers Are Investing Heavily in Digital Capabilities to Meet Customer Expectations », [En ligne], Gartner. [<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-29-gartner-says-retailers-are-investing-heavily-in-digital-capabilities-to-meet-customer-expectations>] (Consulté le 6 juin 2019).
5. « IT Spending as a Percentage of Revenue by Industry, Company Size, and Region », [En ligne], *Computer Economics*. [<https://computereconomics.com/article.cfm?id=2626>] (Consulté le 7 juin 2019).
6. « America's 'Retail Apocalypse' Is Really Just Beginning », [En ligne], *Bloomberg*. [<http://www.bloomberg.com/graphics/2017-retail-debt/>] (Consulté le 31 mai 2019).
7. « Dressbarn, CVS, Pier 1 and Topshop Shuttering Stores, Pushing Planned Closures to 7,150 », [En ligne], *CNBC*. [<https://www.cnn.com/2019/05/28/heres-a-running-list-of-retail-store-closures-announced-in-2019.html>] (Consulté le 13 juin 2019).
8. « UK Store Closures Set to Top 1,000 As Use of CVAs Mounts », [En ligne], *Financial Times*. [<https://www.ft.com/content/14571e1a-61d8-11e9-a27a-fdd51850994c>] (Consulté le 13 juin 2019).
9. « The 20 Best Examples Of Using Artificial Intelligence For Retail Experiences », [En ligne], *Forbes*. [<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/03/04/the-20-best-examples-of-using-artificial-intelligence-for-retail-experiences/#69f479d34466>] (Consulté le 16 juin 2019).
10. « Out of Stock, Out of Luck », IHL Group, consulté le 5 décembre 2019, <https://www.ihlservices.com/product/oosoutofluck/>

Personnes-ressources

Leaders de secteur et de sous-secteur

Vicky Eng

Leader mondiale Consommation
Deloitte Globale
veng@deloitte.com

David Hearn

Leader mondial de la Consommation
Consultation
Deloitte Globale
dhearn@deloitte.ie

Rodney Sides

Leader mondial du Commerce de détail
et de gros et distribution, Consultation
Deloitte Globale
rsides@deloitte.com

Leaders mondiaux de l'IA

Jas Jaaj

Omnia IA
Deloitte Canada
jjaaj@deloitte.ca

Shelby Austin

Omnia IA
Deloitte Canada
shaustin@deloitte.ca

Costi Perricos

Consultation
Royaume-Uni
cperricos@deloitte.co.uk

Nitin Mittal

Consultation
États-Unis
nmittal@deloitte.com

Collaborateurs

Marty Weintraub

Leader, Commerce de détail
et de gros et distribution
Deloitte Canada
martweintraub@deloitte.ca

Daria Dolnycky

Associée de la Consultation
Deloitte Canada
ddolnycky@deloitte.ca

Sarthak Pany

Leader, Omnia IA, Consommation
Deloitte Canada
spany@deloitte.ca

James Park

Directeur principal, Consultation
Deloitte Canada
jamespark@deloitte.ca

Vinder Sodhi

Directeur principal, Consultation
Deloitte Canada
vsodhi@deloitte.ca

Kelly Nolan

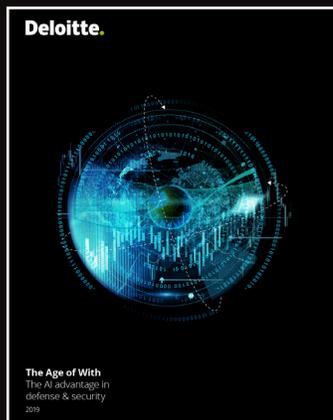
Directrice, Consultation
Deloitte Canada
kellnolan@deloitte.ca

Jeff Booth

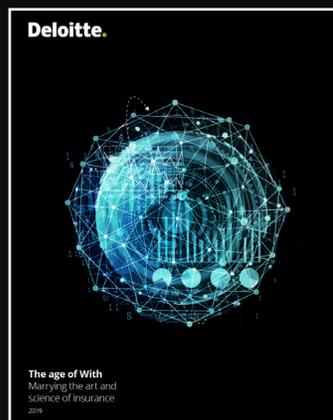
Conseiller principal, Omnia IA
Deloitte Canada
jebooth@deloitte.ca

L'ère de la *convergence*

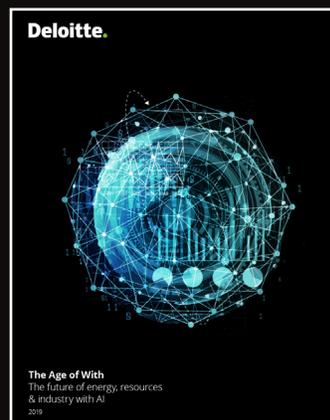
Explorez la série



L'ère de la *convergence*
Le secteur de la défense
et de la sécurité



L'ère de la *convergence*
Assurance



L'ère de la *convergence*
Énergie, ressources et
produits industriels

Deloitte.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte, dont 14 000 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© 2019 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 19-6498H