

Deloitte.



L'organisation résiliente
Comment prospérer en période d'incertitude



L'année qui vient de passer montre bien que les organisations doivent devenir plus résilientes pour faire face à tous les risques, quels qu'ils soient, et non pas simplement à une pandémie mondiale. À cette fin, elles doivent gérer l'incertitude avec détermination et réinventer leur stratégie pour assurer leur résilience.

« J'imagine que nous avons tout simplement été chanceux », a déclaré une dirigeante d'une institution financière au moment de présenter les résultats de l'institution pour le deuxième trimestre de 2020. Or, la chance n'y était pour rien.

Comme la plupart des autres entreprises, son organisation a éprouvé des difficultés lorsque le pays a été touché par la pandémie de COVID-19 en mars dernier. Les activités ont été perturbées pendant une brève période, mais la plupart des employés avaient déjà des ordinateurs portables et l'environnement technologique de l'institution était majoritairement infonuagique. Les employés ont donc continué de travailler, mais de façon virtuelle, et les processus ont rapidement été adaptés et ajustés.

L'institution a assisté à une baisse du volume de transactions lors du deuxième trimestre, alors que les clients ont choisi de laisser dormir leur

argent et d'attendre que les marchés se stabilisent. Heureusement, cela n'a pas trop touché l'institution, car elle était bien capitalisée et est demeurée liquide, grâce à l'aide gouvernementale accordée dans certains cas. Elle a continué d'offrir des services essentiels à ses clients et un système dorsal renforcé lui a permis de rester connectée en toute sécurité aux marchés boursiers. Les employés, les fournisseurs et les impôts ont été payés. Le prix des actions de l'institution a commencé à monter.

Les mesures rapides et efficaces prises par l'institution afin de protéger les employés et les clients dès le début de la pandémie lui ont valu des louanges, comme cela a été le cas lors de crises antérieures. L'institution a réussi à accroître la fidélisation de ses clients actuels et même à en attirer facilement de nouveaux. En outre, ses employés ont une foi et un engagement ravivés à l'égard de sa raison d'être.

Contrairement à ce que pensait la dirigeante de cette institution financière, cette dernière n'a pas tout simplement eu de la chance; elle a été *résiliente*. Et elle a fourni de grands efforts pour en arriver là*.

* Fondé sur la situation d'un client réel; certains détails ont été développés à titre illustratif.

Un monde d'incertitudes

Tout comme d'autres leaders sur le marché, cette entreprise et son conseil d'administration reconnaissaient depuis longtemps que le monde était plein de risques inconnus. Une pandémie mondiale n'était qu'un de ces événements qui ont lieu une fois par génération et auxquels l'institution pourrait devoir faire face.

En janvier 2020, alors que la COVID-19 avait déjà fait surface en Asie et en Europe, le Forum économique mondial présentait les résultats de son Sondage annuel sur la perception des risques à l'échelle mondiale. Il n'était pas encore vraiment question de pandémie mondiale, mais plutôt de 37 autres risques que les répondants ont jugé plus probables ou potentiellement plus graves¹.

En fait, le monde entier fait face aujourd'hui à un plus grand nombre de risques que depuis la publication du rapport du Forum économique mondial. Le discours politique est de plus en plus clivant, les risques climatiques sont plus immédiats, l'inégalité raciale est plus évidente et il y a de plus en plus d'obstacles aux échanges commerciaux. Parallèlement, les entreprises sont de plus en plus dépendantes d'écosystèmes mondiaux dont la complexité ne cesse de croître. Le risque d'autres événements mondiaux majeurs augmente rapidement.



Une série d'événements plutôt qu'un événement exceptionnel

Naviguer dans un monde d'incertitudes fait partie intégrante des affaires modernes, même au cours d'une période de stabilité et de continuité macroéconomiques. Les réactions potentielles à ce que l'on considérait comme des événements rares il y a une génération sont aujourd'hui intégrées à la plupart des scénarios stratégiques. L'acceptation de ce recadrage fondamental signifie faire preuve de clairvoyance et être en mesure d'affronter l'incertitude avec détermination, et l'intégrer dans la prise de décisions et la stratégie globale de l'entreprise².



Qu'est-ce qu'une organisation résiliente?

Une organisation résiliente est une entreprise qui planifie et investit en fonction des perturbations, et qui est capable de s'adapter, de résister et de rebondir rapidement, ce qui lui permet non seulement d'avoir du succès par la suite, mais également d'ouvrir la voie à une « meilleure normalité ».

De perturbation à occasion

Les perturbations de 2020 nous auront appris l'importance de la résilience stratégique interfonctionnelle et d'une intervention précoce. Les entreprises qui ont eu la clairvoyance d'imaginer les incertitudes à venir et d'adopter une approche proactive globale pour assurer leur résilience réussissent mieux à faire face aux conséquences de la pandémie.

Les mots-clés sont « proactive » et « globale ». Or, de tout temps, les risques ont souvent été gérés de manière cloisonnée au sein de secteurs et de fonctions précis. La crise mondiale a démontré à de nombreux dirigeants et aux membres de leur conseil d'administration qu'ils se devaient d'adopter une approche beaucoup plus vaste et plus intégrée englobant tous les secteurs de l'entreprise qui, par le passé, n'avait pas travaillé étroitement ensemble.

Cette situation a obligé les organisations à aborder la résilience de façon plus générale, et au niveau organisationnel, nous envisageons cela en fonction de trois piliers interreliés :

- **La résilience financière** aide l'entreprise à mieux se préparer pour faire face aux événements ayant une incidence sur ses liquidités, ses revenus et ses actifs.
- **La résilience opérationnelle** fait en sorte que l'entreprise soit capable d'absorber les conséquences sur ses gens, ses données, sa technologie, ses installations, ainsi que sur l'offre et la demande.
- **La résilience sur le plan de la réputation** fait en sorte que l'entreprise tienne davantage compte des perceptions externes, et établit des liens de confiance et de fiabilité.

Ces piliers ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte. Les dirigeants et les membres de leur conseil d'administration doivent reconnaître que la résilience d'une entreprise est étroitement liée à une hiérarchie de la résilience plus vaste.

La raison d'être en tant que catalyseur

Au cœur de chaque niveau de la résilience (voir la Figure 1 : Hiérarchie de la résilience – qu'est-ce qui fait qu'une entreprise est résiliente?) réside la notion de la force d'un objectif commun dans l'activation de la résilience.

Par exemple, sur le plan personnel, une forte raison d'être suscite chez les employés la motivation et la passion d'apprendre, de s'épanouir, de se perfectionner, et d'avoir un bon rendement. Une telle attitude peut également rehausser l'engagement de la main-d'œuvre, et avoir une incidence sur l'entreprise dans son ensemble ainsi que sur le secteur dans lequel elle exerce ses activités. La même incidence cumulative se répercute sur la société en général. La résilience est donc un cycle vertueux que nous devons tous ensemble viser à réaliser.

Chaque niveau de résilience a également une incidence sur le prochain niveau du point de vue de l'investissement. Nous avons effectué quelques calculs pour prévoir l'incidence d'une approche proactive en matière de résilience pour le Canada dans son ensemble. Nos calculs étaient essentiellement fondés sur les mesures et politiques gouvernementales, mais les données révèlent qu'un investissement approprié dans la résilience nationale pourrait entraîner une hausse de plus d'un pour cent du PIB par année au cours de la prochaine décennie (hausse de plus de 350 milliards de dollars du PIB d'ici 2030)³.

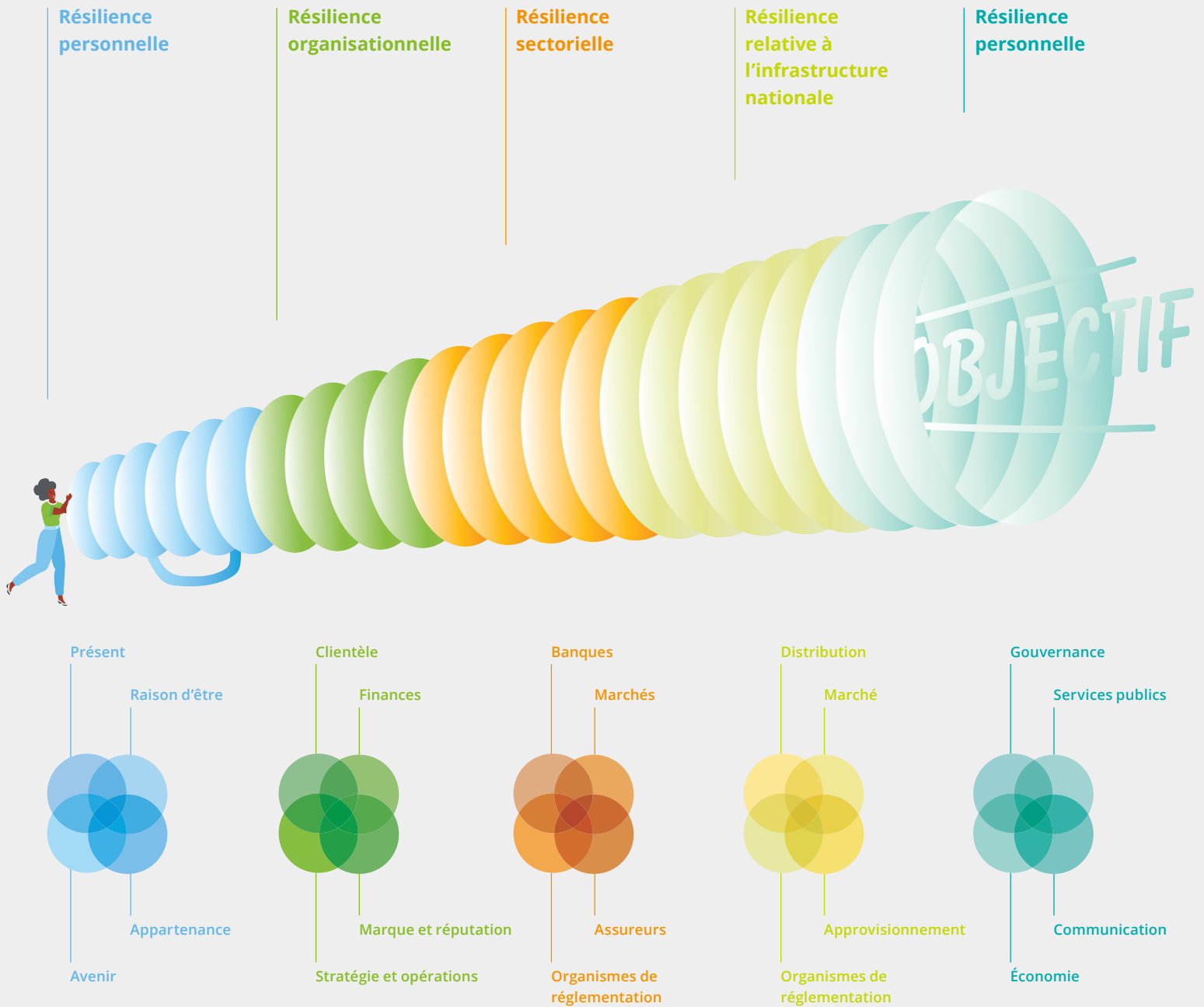


Comment la raison d'être peut-elle motiver les travailleurs?

Nos recherches montrent qu'un effectif orienté vers un but précis ne craint généralement pas les défis, que ses membres tissent des liens entre eux pour apprendre plus rapidement et qu'ils ont en grande majorité confiance en leur capacité d'apprendre et de s'adapter – des aspects essentiels en période d'incertitude⁴. À notre avis, une entreprise devrait naturellement aider ses employés à adopter de nouveaux comportements leur permettant d'utiliser et de développer des capacités humaines durables comme la curiosité, l'imagination, la créativité, l'empathie et le courage.

Figure 1 :

Hiérarchie de la résilience – qu'est-ce qui fait qu'une entreprise est résiliente?



Résilience personnelle

La résilience de se remettre, de s'adapter et de prospérer face à des circonstances et à des environnements défavorables.

Résilience organisationnelle

Une organisation agile et résiliente est en mesure de réagir face aux forces et événements externes, offre des services évolutifs à ses clients (qu'elle comprend et apprécie réellement) et est conçue de manière à s'adapter aux perturbations réelles ou perçues et aux occasions.

Résilience sectorielle

La résilience sectorielle (p. ex., services financiers) est la capacité d'absorber les chocs et de s'adapter à l'évolution de l'environnement pour atténuer les risques et tirer parti des occasions.

Résilience relative à l'infrastructure nationale

Éléments essentiels de l'infrastructure pour assurer le fonctionnement des secteurs, de la société et de l'économie.

Résilience sociale

La résilience relative aux macroéléments dans l'environnement opérationnel qui ont une incidence sur la stabilité et l'ordre social (programme relatif aux 100 villes résilientes).

La résilience peut signifier différentes choses selon l'organisation

D'après nous, les entreprises résilientes et leurs leaders mettent l'accent sur des scénarios hypothétiques et prospectifs. De tels scénarios peuvent permettre d'anticiper les changements sur les marchés, de cerner les risques inattendus et leur interdépendance, et même fournir une vision prospective sur les occasions liées à la chaîne d'approvisionnement, les modèles de talents, les attentes et l'engagement des consommateurs, ainsi que l'évaluation des technologies et des modèles d'affaires⁵. En fait, ce n'est pas qu'une question de risques, c'est aussi une question d'occasions.

En définitive, la résilience n'a pas la même signification pour toutes les entreprises. Les dirigeants doivent prendre le temps de déterminer ce qu'elle représente pour leur entreprise, leurs clients, leurs fournisseurs,

leurs employés et leurs parties prenantes, ainsi que les leviers pouvant être utilisés pour assurer cette résilience.

Les défis de résilience surviennent généralement lorsque les organisations font face à trois scénarios distincts ayant des catalyseurs et des exigences qui leur sont propres :

- **La résilience à dessein** : conception et exécution de plans à long terme en vue d'assurer la résilience organisationnelle. Comme toute autre stratégie organisationnelle efficace, les activités et les mesures sont alignées sur un plan stratégique plus vaste et organisées de façon à intégrer les initiatives existantes.
- **La résilience par le changement** : à mesure que l'entreprise évolue, elle fait face à de nouvelles pressions et à de nouvelles menaces. Elle doit donc faire preuve de souplesse pour s'adapter tout en maintenant un niveau élevé de résilience dans le cadre de toutes ses transformations.
- **La résilience devant l'adversité** : il est tout aussi important pour une organisation d'avoir la capacité de s'adapter et de réagir de façon souple, au moment approprié, pour faire face aux situations qui surviennent. Pour ce faire, elle doit avoir des plans de gouvernance, de contrôle et d'urgence appropriés, et définir clairement les rôles et responsabilités pour faire face à l'adversité.

Pour déterminer ce que signifie la résilience pour toute organisation, il peut s'avérer utile pour les chefs d'entreprises de prendre en compte les différences et les similitudes entre les différents secteurs.

- **Les institutions financières** font déjà preuve d'une grande résilience et elles ont récemment pris des mesures pour assurer leur résilience sur le plan de la réputation en mettant l'accent sur la confiance et sur une approche orientée sur le client. Toutefois, la résilience opérationnelle continue de présenter des défis puisque les banques, qui sont assujetties à une surveillance accrue de la part des organismes de réglementation, s'efforcent de se détourner de l'infrastructure de TI sur site et repensent l'utilité de leurs réseaux de succursales. Au même moment, la forte accélération de la numérisation associée à la décentralisation rapide de la main-d'œuvre et à l'adoption de modèles de télétravail renforce le besoin de résilience informatique. Les pirates essaieront de tirer profit de toute faiblesse éventuelle. Par conséquent, les institutions financières mettront probablement l'accent sur le pilier de la résilience opérationnelle.
- **Les entreprises du secteur de l'énergie et des ressources naturelles** ont fait preuve de résilience financière et opérationnelle à court terme en apprenant au fil du temps à s'adapter aux variations extrêmes du prix des marchandises. Cependant, les récentes tendances en matière de changements climatiques montrent que les investissements sont limités pour certains producteurs parce que les investisseurs exigent plus de clarté en ce qui concerne la durabilité. Ils devront officialiser leurs buts et stratégies sur les enjeux environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (ESG). Néanmoins, ces efforts s'avéreront fructueux; d'après une récente recherche menée par Blackrock, investisseur mondial dans le domaine



Votre organisation est-elle résiliente?

Posez-vous les questions suivantes :

1. Est-ce que je sais clairement ce que représente la résilience financière, la résilience opérationnelle et la résilience sur le plan de la réputation pour mon organisation?
2. Est-ce que mon organisation est prête à faire face à une autre crise ou situation d'urgence d'un point de vue opérationnel et financier?
3. Est-ce que mon infrastructure et mon écosystème de prestation de services sont agiles et prêts à faire face à différentes situations?
4. Est-ce que je sais de quelle façon un changement de la dynamique de marché et de la perception du public pourrait affecter mon organisation et sa réputation?
5. Est-ce que la culture de mon organisation appuie la résilience – pour ce qui est de faire face à des perturbations (continuité) et de s'adapter en cas de changements économiques, politiques ou culturels (capacité d'adaptation)?
6. Est-ce que mon entreprise a une raison d'être bien définie inspirant la confiance et le soutien des parties prenantes?
7. Est-ce que j'utilise une approche proactive et globale pour assurer la résilience organisationnelle et la gestion des risques?

de la vente au détail et investisseur institutionnel, les investissements dans les fonds durables ont augmenté de 41 % d'une année à l'autre, et atteint un montant sans précédent de l'ordre de 7,3 milliards de dollars US au cours du troisième trimestre de 2020 seulement⁶.

Sur le plan de la réputation, le défi à relever par la plupart des entreprises du secteur de l'énergie et des ressources naturelles réside dans le fait qu'elles partent d'une dette nette dans leurs profils d'émission. Des changements dans les grandes opérations complexes bien établies pourraient ébranler les aspects fondamentaux traditionnels de la résilience financière et opérationnelle, alors que les entreprises essaient de diversifier leurs actifs, leurs marchés et leurs technologies.

- Les organisations **du secteur de la consommation** subissent également des pressions en ce qui concerne les trois piliers de la résilience. Celles dotées de solides capacités et réseaux numériques, associés à des capacités administratives et à des capacités d'exécution tout aussi solides, affichent probablement un niveau plus élevé de résilience opérationnelle. La résilience financière continue de présenter un défi alors que les clients modifient leurs habitudes d'achat, changent de réseaux ou reportent leurs achats. La résilience sur le plan de la réputation reste élevée dans le cas des marques éloquentes dont l'objectif est bien défini, ce qui démontre que l'incertitude peut être convertie en occasion. Le taux de croissance est extrêmement élevé dans le cas des organisations offrant des produits commercialisés comme étant durables. Par exemple, la société Unilever a récemment annoncé que son chiffre d'affaires concernant ses marques durables, dont l'objectif est bien défini,

a augmenté 69 % plus rapidement que son chiffre d'affaires concernant le reste de ses produits et qu'il représente actuellement 75 % de la croissance de l'entreprise⁷. Les entreprises de vente au détail et de biens de consommation mettent de plus en plus l'accent sur la planification en fonction de différents scénarios potentiels et interviennent énergiquement pour exécuter des stratégies offrant de la valeur, peu importe ce qui se passe.

- **Le gouvernement et les services publics** adoptent une approche très différente en ce qui concerne la résilience. Dans bon nombre de secteurs, l'État a une responsabilité intrinsèque pour ce qui est d'assurer la résilience de tous les secteurs d'activité critiques, que ce soit au moyen de la réglementation, de la législation, d'investissements ou de la création de processus et de contrôles. Les organisations gouvernementales doivent également fortifier leurs propres opérations afin d'assurer la continuité des services en cas de crise. Parallèlement, elles doivent encourager activement la résilience sociétale grâce à des investissements, à des politiques et à des partenariats public-privé innovateurs. La politique macroéconomique donne à penser que la résilience financière ne pose pas de risque actuel pour le gouvernement et la résilience sur le plan de la réputation, bien qu'elle soit essentielle pour gagner la confiance des citoyens et des collectivités, est moins prioritaire en raison du monopole exercé par l'État dans certains domaines. Par contre, la résilience opérationnelle, principalement dans le cas des fonctionnaires de première ligne, exige une attention importante.

Comment réinventer la résilience de votre organisation

Nous savons par expérience qu'une simple compréhension de la résilience et un plan d'action réalisable ne suffisent pas pour assurer la résilience d'une organisation. En fait, nous avons remarqué que, même si toutes choses étant égales, certaines organisations ont du mal à s'en sortir, alors que d'autres prospèrent en période de crise.

Nous estimons qu'il y a cinq mesures permettant aux dirigeants de réinventer la résilience dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de leur organisation. Nos perspectives à cet égard comprennent ce qui suit :

1

Avoir une raison d'être.

Une raison d'être et une passion encouragent vos gens, vos clients et vos parties prenantes à aspirer à quelque chose de plus grand que leurs tâches individuelles. Les organisations dont la raison d'être est bien définie et qui représente bien plus que de simples vision et une culture d'entreprise inspirantes poursuivent un objectif plus grand qu'elles-mêmes et se fondent sur leur raison d'être pour prendre des décisions. Une entreprise qui poursuit un but qui en vaut la peine est mieux préparée à soutenir la concurrence en cette ère axée sur la raison d'être, la valeur offerte aux parties prenantes et l'incertitude sociale. Déterminez de quelle façon vous pourriez réorienter votre organisation de façon à ce qu'elle devienne une « entreprise au service des gens », en mettant à profit le pouvoir et la résilience des parties prenantes pour lutter en faveur du changement souhaité par la population dans le monde.

2

Gagner la confiance des parties prenantes.

Alors que la raison d'être d'une entreprise, lorsqu'elle est démontrée de façon active et cohérente, peut certainement améliorer la confiance des parties prenantes, les organisations les plus résilientes sont celles qui considèrent la confiance des employés, des clients et des organismes de réglementation comme un atout contribuant à leur croissance. Tout comme la résilience, la confiance doit être acquise de façon délibérée au fil du temps. Les échanges clairs, transparents et périodiques avec les parties prenantes sont essentiels, principalement durant les périodes de perturbation et de crise. Essayez de déterminer de quelle façon votre organisation crée un équilibre approprié entre la vente de produits ou de services et la protection de ce qui compte pour les gens, d'après une vision claire de la valeur que vous offrez à vos clients et parties prenantes.

3

Assurer la résilience des dirigeants.

Comme toujours, un ton au sommet juste est fondamental. Les organisations les plus prospères considèrent la résilience comme une question qui relève de la direction et du conseil d'administration. Elles comprennent qu'il s'agit d'un processus et elles essaient de passer d'une gestion au présent pour adopter une mentalité axée sur l'avenir, en déterminant et en évaluant toutes les répercussions en cours de route⁸. Les leaders résilients amènent leurs équipes à faire des choix clairs en mettant l'accent sur la raison d'être de l'organisation pour permettre à cette dernière d'atteindre ses objectifs et d'obtenir les résultats escomptés.

4

Comprendre les interdépendances existantes.

Comme nous l'avons mentionné tout au long du présent article, la résilience n'est pas une stratégie adoptée en vase clos. Il existe des interdépendances entre les trois piliers, les trois angles et à tous les échelons de la hiérarchie de la résilience. Cela représente beaucoup d'interdépendances à évaluer et à surveiller. Par contre, chacune d'entre elles doit être gérée pour assurer une résilience réelle. Essayez de déterminer de quelle façon vous pourriez prévoir ces interdépendances dans le cadre de votre parcours vers la résilience, en prenant soin d'inclure des mécanismes de mesure et de contrôle permettant à votre organisation de changer de cap en fonction des besoins.

5

Affronter l'incertitude et composer avec les perturbations créatives

Au lieu d'essayer de maintenir le statu quo, déterminez comment vous pourriez utiliser la résilience et l'incertitude pour vous réinventer. Essayez d'imaginer, par exemple, de quelle façon votre organisation pourrait utiliser des modèles de prestation virtuels pour assurer sa résilience et offrir une expérience client plus efficiente et plus efficace. Ou encore de quelle façon vous pourriez conclure des alliances stratégiques et créer des écosystèmes de collaboration permettant une diversification des réseaux, ainsi que la mise en place de nouveaux modèles d'affaires générant des revenus (ou améliorant l'accès aux services) par la même occasion. Ou encore de quelle façon l'élaboration de scénarios et de capacités de détection pourrait être utilisée pour renforcer le courage et la conviction des dirigeants pour montrer la voie. Le maintien du statu quo n'est pas un signe de résilience, bien au contraire. On doit plutôt offrir à l'organisation la possibilité de changer et de s'adapter.



Sept façons d'affronter l'incertitude

1. Traiter l'incertitude selon différents horizons temporels
2. Cerner les principales incertitudes pour votre secteur et vos affaires
3. Utiliser les incertitudes pour imaginer plusieurs avenir
4. Rechercher des points de vue différents
5. Intégrer des scénarios dans la prise de décisions
6. Comprendre les incidences de différents types de décisions
7. Faire des choix et surveiller les progrès



Miser sur la résilience

Les perturbations occasionnées par la pandémie de COVID-19 ont servi de signal d'alarme à de nombreux dirigeants et chefs d'entreprises. Servez-vous des leçons apprises. Les organisations devraient envisager d'utiliser cet événement comme catalyseur pour adopter une approche proactive plus globale de gestion des risques, axée prioritairement sur la résilience et créant une raison d'être au sein de l'organisation.

Comme l'avait laissé entendre la dirigeante de l'institution financière canadienne, la chance y est parfois pour quelque chose, mais c'est la résilience d'une entreprise qui lui permet de surmonter l'adversité et non l'espoir d'une chance.

Personne-ressource

Roxana Greszta

Associée, leader nationale, Résilience organisationnelle,
Conseils en gestion des risques
416-874-4335
rgreszta@deloitte.ca

Collaborateurs

Stefanie Ruys

Directrice principale, Conseils en gestion des risques, Conduite et culture,
Résilience organisationnelle, Entreprises et risques opérationnels

Nathan Spitse

Associé, Conseils en gestion des risques,
Positionnement sur le marché et plateformes de croissance

Nino Montemarano

Associé, Conseils en gestion des risques,
Services financiers

Don Macpherson

Associé, Conseils en gestion des risques,
Services gouvernementaux et publics

Munir Patel

Associé, Conseils en gestion des risques,
Énergie, ressources et produits industriels

Daniel Rowe

Associé, Consultation

Mike Robitaille

Associé, Deloitte.Isaac

Notes de bas de page

- ¹ *The Global Risks Report 2020*, Forum économique mondial, 15 janvier 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
- ² *COVID-19 : faire face à l'incertitude pendant et après la crise*, Deloitte, consulté le 3 novembre 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/finance/articles/covid-19-confronting-uncertainty-through-and-beyond-the-crisis.html>
- ³ *Catalyseur : une vision pour un Canada prospère en 2030*, Deloitte Canada, consulté le 5 novembre 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/future-of-canada-center/articles/catalyseur.html>
- ⁴ *Passion of the explorer*, Deloitte Insights, 17 août 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/passion-in-the-workplace-uncertain-times.html>
- ⁵ *COVID-19 : faire face à l'incertitude pendant et après la crise*, Deloitte, consulté le 3 novembre 2020, <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/finance/articles/covid-19-confronting-uncertainty-through-and-beyond-the-crisis.html>
- ⁶ *Sustainable investing: Resilience amid uncertainty*, BlackRock, consulté le 2 novembre 2020, <https://www.blackrock.com/corporate/about-us/sustainability-resilience-research>
- ⁷ *Unilever's purpose-led brands outperform*, Unilever, 6 novembre 2019, <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>
- ⁸ *The essence of resilient leadership: Business recovery from COVID-19*, Deloitte Insights, 22 avril 2020, <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/guide-to-organizational-recovery-for-senior-executives-heart-of-resilient-leadership.html>

À propos de 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 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

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

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).