

Deloitte.



L'assurance réinventée :

la transformation du secteur de l'assurance
basée sur le commerce de détail

Introduction

La confiance : toujours la clé du succès

Tant de chemin parcouru depuis quelques années! Depuis 2013, les progrès réalisés en matière de canaux numériques, de technologies exponentielles et de modèles d'affaires émergents ont provoqué de profondes mutations dans les secteurs de la finance et de l'assurance. Ces changements ont d'énormes répercussions sur la marque, l'expérience client, ainsi que la conception et la prestation des services.

Les assureurs canadiens ont du pain sur la planche. La première chose qu'ils doivent faire, c'est de mieux comprendre les consommateurs d'assurance et les facteurs sociaux qui influencent leurs comportements. Cela signifie qu'ils doivent repenser toute supposition au sujet des groupes d'âge qui utilisent la technologie, ainsi que revoir les perceptions et les stratégies à propos de la marque à la lumière des nouvelles connaissances quant à la façon dont les consommateurs effectuent des recherches et des achats, tout en tenant compte de la manière dont l'innovation technologique constante définit la façon dont les clients veulent être perçus, conseillés et interpellés par les assureurs et les courtiers.

L'évolution et l'augmentation des exigences des clients d'aujourd'hui donnent lieu à un nouvel ensemble d'impératifs qui guident les assureurs. La confiance figure en tête de liste, comme révélé par les courants plus profonds de l'économie numérique en évolution, qui est fondée sur la transparence et la simplicité.

À notre avis, nous vogueons vers des eaux plus calmes, mais les assureurs ne peuvent se permettre d'adopter une approche attentiste. Ils sont à un moment charnière; mais ces turbulences fournissent une occasion de s'imposer comme un chef de file digne de confiance aux yeux des consommateurs. S'ils ne saisissent pas cette occasion, ils risquent de prendre un retard irrattrapable sur la concurrence.

Ce rapport examine les éléments que les assureurs devraient envisager alors qu'ils prennent des décisions importantes relativement à leurs activités de mise en marché et aux services qu'ils offrent aux consommateurs, en s'appuyant sur l'apport de centaines de consommateurs du secteur canadien de l'assurance.

Une mentalité centrée sur le client qui s'inspire du commerce de détail : la nouvelle priorité pour les assureurs

Depuis le lancement de la conception web interactive au début des années 2000, les clients sont de plus en plus avertis dans leur démarche d'achat. Des entreprises pionnières comme Amazon et eBay étaient les premières à miser sur cette transformation, en établissant de nouveaux modèles de commerce de détail et en stimulant la création de modèles de commerce d'égal à égal pour mieux séduire les consommateurs.

Nous surveillons de près **la transformation du secteur des assurances basée sur le commerce de détail**. Il s'agit d'un changement de mentalité où les non-détaillants se mettent à penser et à agir comme des détaillants afin de mieux s'aligner sur les besoins et les attentes des clients et, bien entendu, mieux rivaliser avec leurs concurrents. La transformation va bon train dans le secteur de l'assurance. Des entreprises comme Sonnet au Canada et Lemonade, établie à New York, par exemple, innovent en redéfinissant le modèle d'affaires numérique – et les règles – du domaine de l'assurance.

Dans le rapport de Deloitte intitulé *L'assurance de dommages réinventée : 2025*, nous explorons les modèles d'affaires émergents qui transformeront l'avenir de ce segment de marché. Les assureurs devront se pencher sur leur dépendance à l'égard des anciens systèmes, leur clientèle précaire et orientée sur les courtiers, et la perception générale selon laquelle le secteur de l'assurance ne tient pas ses promesses.

Dans le présent rapport, nous explorons plus à fond le concept de transformation basée sur le commerce de détail afin de comprendre comment les clients veulent interagir et dialoguer avec leur assureur. Notre plus récente étude de marché par courriel auprès de 1 000 clients de partout au Canada, complétée par des dizaines d'entrevues en personne, visait à offrir un portrait plus précis de ce que signifie cette transformation, ainsi que de la façon dont les grands thèmes de la transparence, de l'intégrité et du renforcement de la confiance offrent aux assureurs innovateurs une occasion de prendre les devants.

Penser comme un détaillant, c'est penser comme un client

Le vieil adage selon lequel l'assurance, c'est quelque chose que « l'on vend, pas que l'on achète », est tempéré par la hausse du nombre de consommateurs proactifs qui, au cours des dernières années, se sont habitués à avoir beaucoup d'information au bout des doigts. Des marques comme Airbnb, Uber et Netflix mettent un nouvel accent sur la personnalisation et la gratification immédiate grâce à leur plateforme numérique offerte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ce niveau de service a également rehaussé les attentes.

C'est évident que le client est désormais aux commandes. Toutefois, ils ne doivent pas pour autant oublier de respecter leurs valeurs fondamentales. Autrement dit, ils doivent utiliser la technologie et trouver des moyens d'interagir avec les clients, tout en étant conscients que la « bonne » méthode peut varier selon le client ou le produit proposé. Pour les entreprises qui commencent leur parcours numérique ou qui décident quel sera leur prochain investissement, la perspective de transformer leurs activités peut représenter un défi de taille.

Les assureurs devront réinventer non seulement leurs TI, leurs données et leur service à la clientèle, mais aussi leur culture d'exploitation globale, pour refléter la réalité centrée sur le client.

Apprendre à vous connaître

Nous avons récemment examiné de plus près les quatre aspects de la démarche d'achat des clients du secteur de l'assurance, avec l'apport de plus de 1 000 Canadiens quant à ce qui leur plaît et leur déplaît lorsqu'ils souscrivent une assurance. Ces aspects sont les suivants :



« Je n’obtiens pas assez d’information de la part de mon assureur. Ce serait fantastique si je pouvais avoir plus d’aide, ou même si les gens étaient plus joviaux au bout du fil. »

(Un client d’assurance auto)

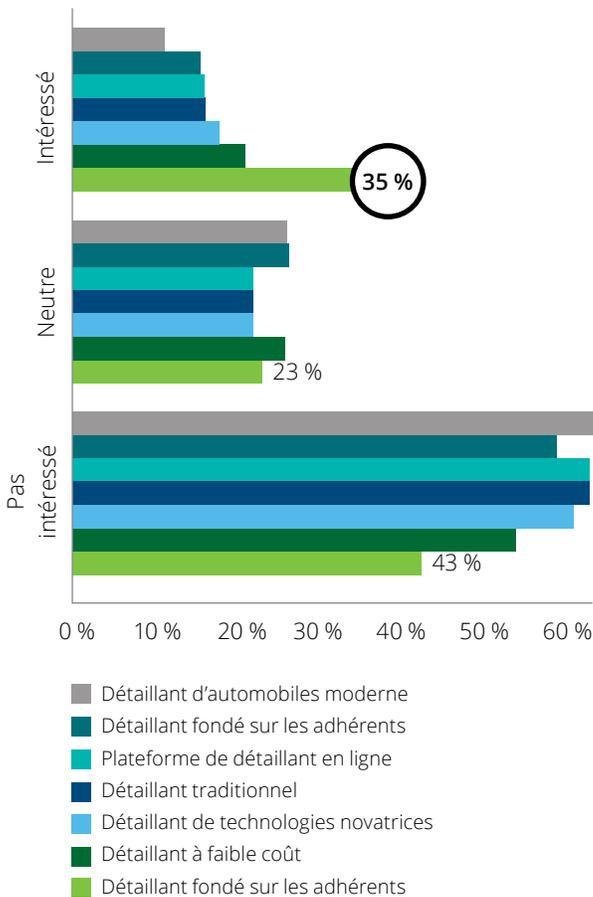
1. La découverte et la recherche

Le secteur de l’assurance s’adapte encore à la dynamique de l’économie numérique. Les clients aussi. Près de la moitié des répondants à notre sondage auprès de la clientèle ont indiqué que, au moment de choisir un assureur, ils font ce qu’ils considèrent comme une recherche « suffisante » pour être en mesure de dégager quelques protections avec lesquelles ils sont à l’aise, et, parmi eux, plus des deux tiers ont réduit leur comparaison à deux ou trois entreprises. Bon nombre de consommateurs appellent toujours l’entreprise pour en apprendre plus et prendre leur décision, en indiquant aux assureurs l’importance d’offrir divers moyens de donner des conseils et de valider les choix des consommateurs.

Les consommateurs veulent aussi avoir des options quant à la façon dont ils interagissent avec leur assureur. Au total, 85 % des gens interrogés ont affirmé que la capacité d’obtenir facilement des conseils par la voie de communication de leur choix est très importante ou plutôt importante. De nos jours, les gens qui souscrivent une assurance s’attendent à obtenir des renseignements et des conseils de la même qualité par l’intermédiaire de multiples canaux, afin de pouvoir passer d’un appareil à l’autre et poursuivre leur démarche de façon transparente. Ils sont nombreux à consulter diverses sources pour obtenir plus de renseignements, y compris les réseaux sociaux et des sources tierces comme les évaluations de clients, avant de prendre une décision.

Ce recours à de nombreuses sources se traduit par un parcours de recherche fragmenté et décentralisé qui a une incidence sur la façon dont les assureurs devraient transmettre leurs conseils. Alors que le nombre de distractions numériques ne cesse d’augmenter, ceux qui tireront leur épingle du jeu sont les assureurs qui permettent aux consommateurs d’accéder facilement aux renseignements dont ils ont besoin, sur demande.

Auprès de qui souscririez-vous une assurance?



2. La marque

Afin de mieux comprendre le rôle que joue la marque, on a demandé aux répondants du sondage s'ils étaient susceptibles de vouloir souscrire une assurance auprès de grands détaillants comme un détaillant de technologies innovatrice, un détaillant d'automobiles moderne, une plateforme de détaillant en ligne ou un détaillant fondé sur les adhérents. Les résultats indiquent que les marques non liées à l'assurance qui jouissent déjà d'un niveau de confiance élevé pourraient plaire aux clients du secteur de l'assurance. Par exemple, 35 % d'entre eux ont indiqué qu'ils seraient surtout intéressés par la souscription d'une assurance auprès du plus grand détaillant fonctionnant sur un principe d'adhésion au pays, ce qui suggère une affinité avec son souci de ses employés et de ses membres, en affichant une culture qui inspire la confiance envers la marque et qui contribue à l'impression que l'entreprise s'occuperait bien des besoins des membres en matière d'assurance.

Comme le démontre cette affinité avec le plus grand détaillant fonctionnant sur un principe d'adhésion au pays, pour les assureurs, les valeurs fondamentales de l'entreprise constituent l'un des éléments essentiels à la valorisation de la marque, tout comme la façon dont elle exerce ses activités avec les clients et les employés. À mesure

que les assureurs intensifient leurs investissements dans les activités de marketing et de promotion de la marque, ils doivent garder à l'esprit que ce sera les affiliations persistantes qui seront un élément clé pour instaurer la confiance, plutôt que la sensibilisation à la marque. Puis il y a la stratégie qui consiste à valoriser la marque grâce à l'engagement communautaire. Les assureurs se livrent une chaude lutte aux États-Unis, alors qu'un nouvel assureur appelé Lemonade s'est engagé à donner une partie de ses revenus (après versement des indemnités) à des organismes de bienfaisance locaux. Bien que cette stratégie paraisse innovatrice, lorsque nous avons demandé aux participants au sondage s'il était important pour un assureur de soutenir et de financer les activités et les initiatives communautaires, près de la moitié (44 %) d'entre eux étaient neutres. Si ce financement est perçu comme étant authentique et que sa promotion s'effectue de manière organique (par le bouche-à-oreille ou les partages non payants dans les réseaux sociaux, par exemple), il pourrait être mieux reçu; toutefois, les clients parmi nos répondants affirment se méfier des activités de renforcement des collectivités qui s'insèrent dans des campagnes traditionnelles. Ces résultats soulignent l'importance de la confiance; si une activité est associée à un motif ultérieur, elle peut faire plus de mal que de bien.

« J'aime lire les évaluations de clients, car ce sont des réactions objectives, et je peux aussi voir comment les entreprises y répondent. »

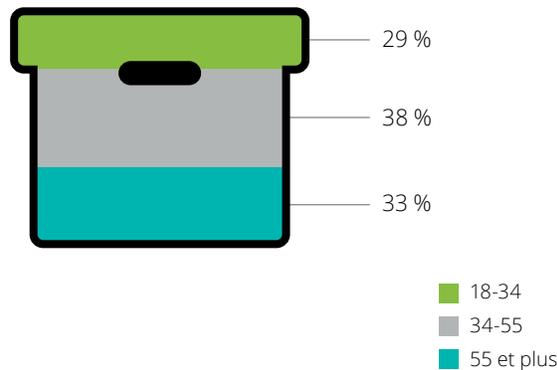
(Un client du secteur de l'assurance)

3. L'achat

L'expérience d'achat d'assurance a commencé à s'inspirer du commerce de détail avec l'arrivée du web interactif, et s'est accélérée avec la venue des technologies et applications mobiles. Un autre changement est en cours, alors que les canaux numériques se taillent une place dans le marché grand public. Les clients du secteur de l'assurance voient venir un changement : le tiers des répondants manifestent un intérêt à acheter directement du site web d'un assureur, et 24 % d'entre eux étaient ouverts à l'idée que l'assurance soit groupée avec un autre produit, ce qui suggère que les consommateurs sont de plus en plus réceptifs envers les moyens de communication non traditionnels.

La capacité d'offrir le bon produit au bon moment sera essentielle pour que les assureurs puissent répondre efficacement aux besoins des clients. Les entreprises devront examiner de nouvelles formes de gammes de produits reflétant les changements démographiques et l'évolution des choix de modes de vie. Par exemple, les assureurs pourraient songer à offrir des polices situationnelles ou ponctuelles en fonction de l'emplacement géographique ou de l'expérience (comme une protection pendant une période de 24 heures), et peut-être même des choix groupés à l'intention de certaines clientèles.

Si l'on répartit selon l'âge les 24 % des répondants ouverts à l'idée que l'assurance soit groupée avec un autre produit...



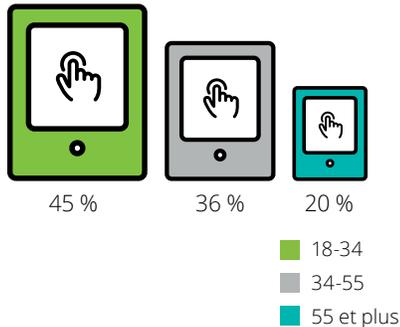
Groupé avec l'achat d'un produit
(p. ex. vous achetez une voiture et l'assurance en même temps)

- De ceux qui étaient disposés à souscrire une assurance groupée, la plupart avaient moins de 55 ans, avec une légère dominance des 34 à 55 ans (**38 %** par rapport à **33 %** pour les 18 à 34 ans).
- **25 %** des consommateurs étaient disposés à fixer le prix de l'assurance au point de vente.

« Costco s'occupe vraiment de ses membres, alors j'envisagerais sûrement de souscrire une assurance auprès de cette entreprise. »

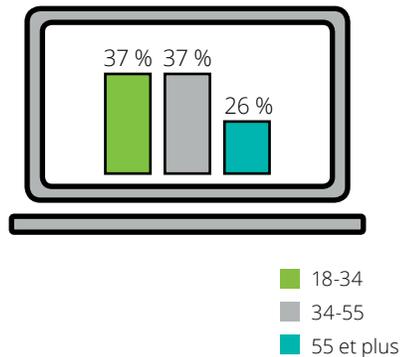
(Un client d'assurance auto et habitation)

Intérêt à souscrire une assurance à partir du site web mobile ou de l'application mobile de l'assureur



Les personnes de 18 à 34 ans sont plus disposées à souscrire une assurance sur mobile que les consommateurs de 35 ans et plus, par rapport à l'achat sur le site web de l'assureur sur ordinateur de bureau.

Intérêt à souscrire une assurance à partir du site web de l'assureur sur ordinateur de bureau



Les consommateurs avertis d'aujourd'hui réclament plus d'options, et les recherches suggèrent que l'assurance n'échappe pas à la règle. Selon notre sondage, 86 % des répondants ont indiqué que la capacité de personnaliser facilement leur police et de la modifier après l'achat était soit très importante ou plutôt importante, ce qui suppose que les consommateurs veulent être en mesure d'apporter des changements. Cela ne veut pas dire que tous les consommateurs se prévaudront de cette possibilité, mais l'idée, c'est d'habiliter les clients à décider à quel point ils veulent participer au processus.

Lorsqu'il s'agit d'utiliser la technologie au cours du processus d'achat, les fournisseurs d'assurance devraient renoncer aux suppositions selon lesquelles les outils numériques ne visent et n'intéressent essentiellement que les membres de la génération du millénaire. Notre sondage a révélé que les consommateurs âgés de 35 à 54 ans étaient aussi nombreux que ceux de 18 à 34 ans à être prêts à souscrire une assurance en ligne, ce qui signifie que, dans l'ensemble, le créneau démographique qui s'offre aux assureurs est beaucoup plus grand que certains l'avaient peut-être imaginé.

Ce n'est pas l'âge, mais bien le comportement, qui détermine si une personne souhaite effectuer ses achats par l'entremise de canaux numériques.

Même si cette adoption de la technologie par les consommateurs plus âgés présente une excellente occasion, les assureurs doivent être conscients de la différence dans la perception de confiance envers la technologie entre la génération plus jeune et la plus âgée. Les préoccupations à l'égard de la protection et de la confidentialité de leurs données personnelles peuvent amener les utilisateurs plus âgés à transmettre moins volontiers des renseignements précis et à effectuer des tâches précises sur une plateforme numérique que la plus jeune génération. Il serait judicieux pour les assureurs de se concentrer sur la conception de systèmes et de politiques de sécurité qui suscitent la confiance afin d'accroître la volonté d'utiliser les plateformes numériques, toutes générations confondues.

Le créneau démographique croissant de consommateurs qui maîtrisent la technologie se traduit, pour les assureurs, par de nouveaux moyens d'être créatifs pour offrir la bonne valeur au moment de l'achat. En se mettant dans la peau du client, peu importe l'âge, les assureurs qui commencent à modifier leur stratégie d'affaires maintenant seront en mesure de se trouver parmi les deux ou trois premiers aspirants au portefeuille des clients.

4. Le dialogue

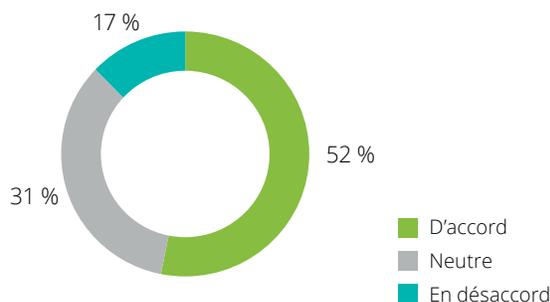
Le nombre de points de contact entre les assureurs et les clients peut varier considérablement. Pour certains titulaires de polices, les communications sont limitées à l'achat et au renouvellement, tandis que, pour d'autres, une réclamation peut entraîner de nombreux échanges. Compte tenu de cette variabilité, les assureurs ont eu du mal à ouvrir de nouvelles voies d'interaction dans le but de vendre d'autres produits et services à leurs clients. (Le débat se poursuit à propos de ce que ces offres à valeur ajoutée pourraient signifier pour les clients et de ce que les assureurs doivent faire pour aller au-delà de l'achat en soi.)

L'une des possibilités consiste à permettre aux clients de contrôler les conditions du dialogue. Si on leur accorde un contrôle sur la fréquence et le moyen de communication, 61 % des répondants au sondage affirment qu'ils sont disposés à en apprendre davantage sur les nouveaux produits proposés ou les protections pertinentes qui s'offrent à eux. Comme incitatif à transmettre de l'information, une meilleure personnalisation plaisait à 28 % des répondants, tandis que 22 % d'entre eux ont affirmé qu'une expérience plus simple et rapide les inciterait à communiquer davantage de renseignements.

À l'inverse, lorsque les clients n'exercent aucun contrôle sur les communications provenant de leur assureur, ils sont plus susceptibles de rejeter les messages qui ne concernent pas leur police; un peu plus de la moitié (52 %) d'entre eux considéreraient ces communications comme du pourriel.

Sans contrôle des communications...

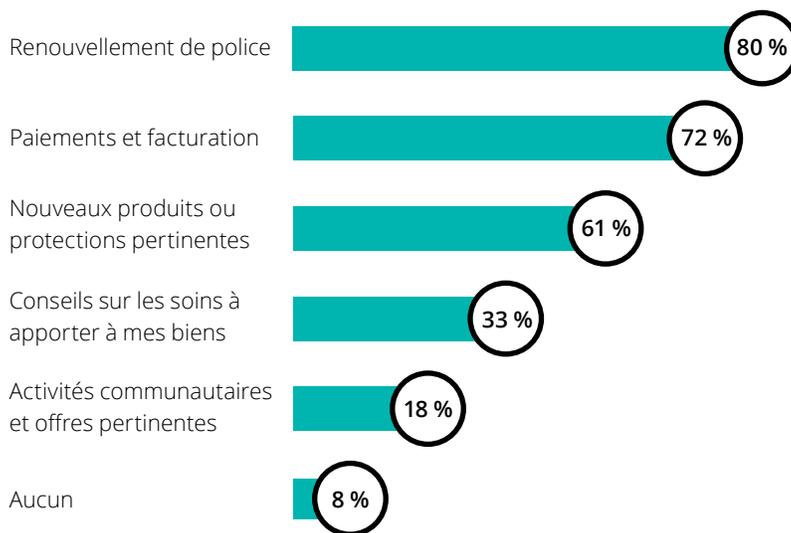
Je considère comme du courrier indésirable toute communication de mon assureur qui ne concerne pas ma police.



- **52 %** des répondants ont indiqué qu'ils considèrent comme du pourriel toute communication non liée à leur police.
- **57 %** des répondants ont également indiqué qu'ils ne désirent pas recevoir de textos de leur assureur.

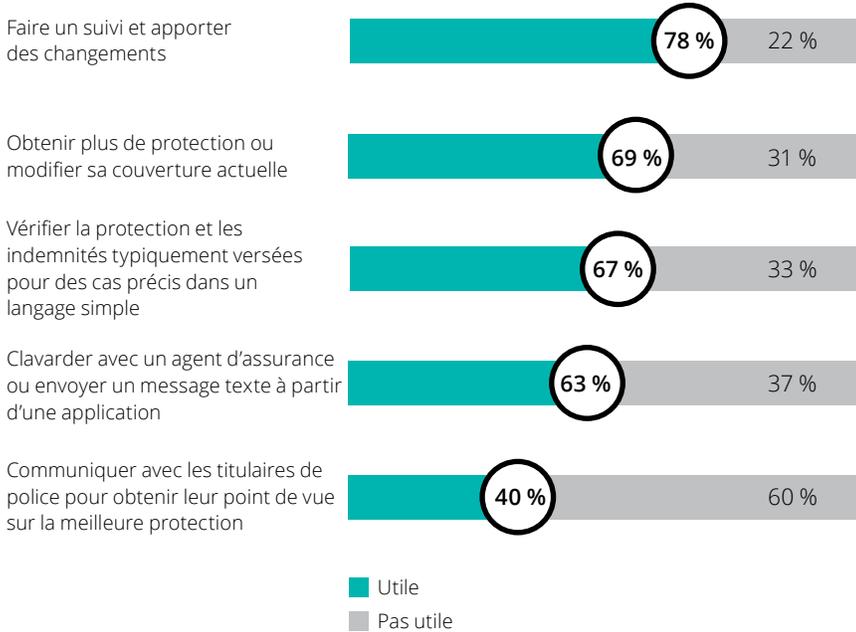
... lorsqu'on donne un contrôle sur le contenu et la cadence

Si vous pouviez choisir le moyen de communication et la fréquence, qu'aimeriez-vous recevoir?

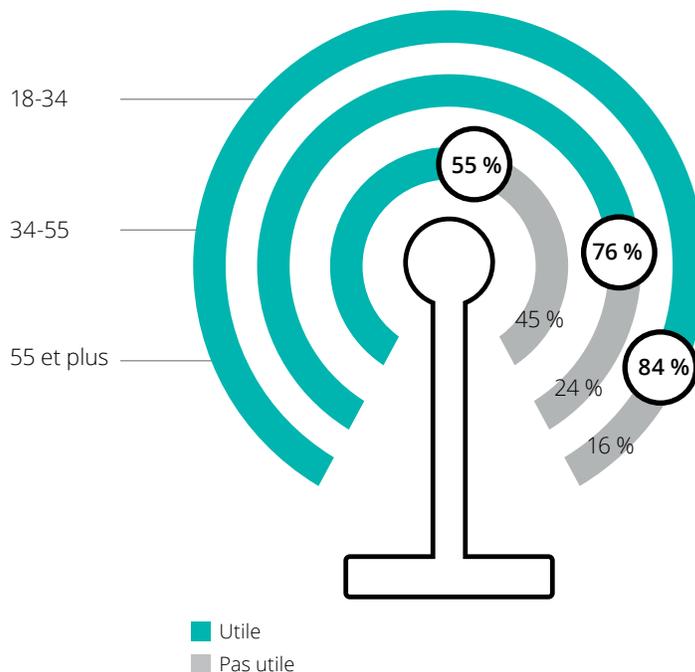


- Seulement **8 %** des répondants ont indiqué qu'ils ne voulaient rien recevoir.
- **30 %** d'entre eux ont affirmé qu'ils seraient disposés à en apprendre davantage sur la rénovation résidentielle et la réparation de voitures.

Fonctions les plus utiles de l'application mobile d'un assureur



Intérêt à obtenir plus de protection ou à modifier leur couverture actuelle sur mobile

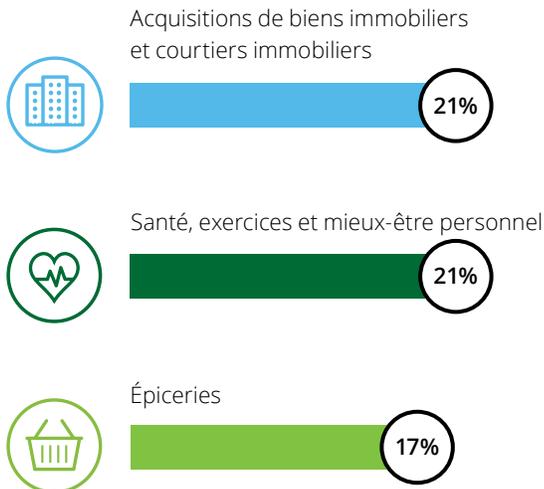
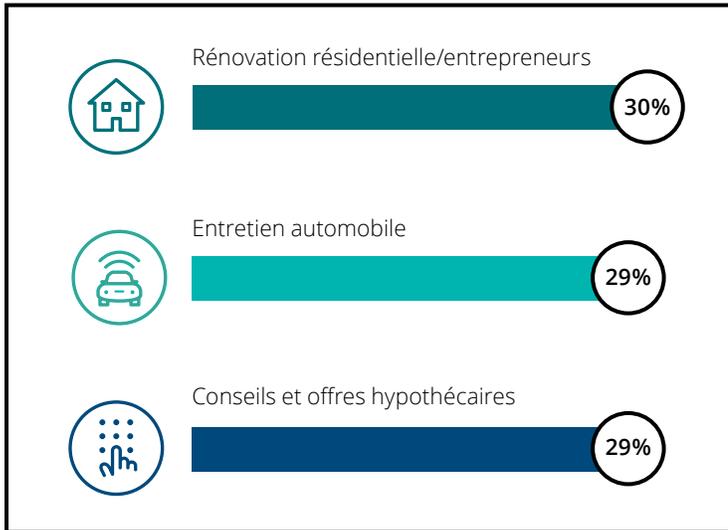


La technologie mobile, un canal de communication très répandu dans le secteur du détail, gagne en popularité dans le domaine de l'assurance. Les niveaux d'utilisation de la technologie mobile sont actuellement plus faibles que dans les autres secteurs, ce qui pourrait être attribuable au nombre d'applications mobiles qui tentent de retenir l'attention des consommateurs, à l'absence de caractéristiques et fonctionnalités pertinentes dans les applications d'assurance, et à la moins grande fréquence des opérations d'assurance en comparaison, notamment, des services bancaires de détail.

S'ils veulent accroître l'utilisation de leur application, les assureurs devraient veiller, entre autres, à offrir les bonnes fonctions. La possibilité de faire un suivi de leur assurance actuelle et d'y apporter des changements serait une caractéristique utile, selon 78 % des répondants, tandis que 69 % d'entre eux ont affirmé qu'une application permettant d'accroître la couverture ou d'ajuster le niveau de protection actuel serait utile. Pour 63 % d'entre eux, la capacité de clavarder en direct avec un agent ou de lui envoyer un message texte serait une fonction utile dans une application, ce qui reflète une tendance croissante à utiliser des fonctions de clavardage qui s'apparentent à un échange de vive voix avec un agent.

Du point de vue démographique, les membres de la génération du millénaire (les 18 à 34 ans) sont nettement plus intéressés par l'achat d'une couverture et par la modification de leur niveau de protection actuel par l'intermédiaire de la technologie mobile (84 % par rapport à 55 % dans le cas des 55 ans et plus). Voilà une nouvelle occasion de refléter les habitudes d'une génération pour laquelle le numérique est un mode de vie.

Quels autres renseignements sur les produits et services ou autres conseils aimeriez-vous obtenir de votre assureur?



Cependant, il est également essentiel de poursuivre le dialogue au-delà du point d'achat. C'est le moyen pour les assureurs de gagner la confiance de leurs clients en leur offrant des services qui, à leur avis, seraient les plus utiles. En effet, lorsqu'on a demandé aux participants au sondage quels produits ou services connexes seraient susceptibles de les intéresser, les principales réponses étaient étroitement liées à leur achat initial : rénovation résidentielle/entrepreneurs, entretien automobile, et conseils et offres hypothécaires. Cela sous-entend que l'aspect utilitaire est toujours au cœur des préoccupations des clients du secteur de l'assurance; aussi, toute offre supplémentaire doit être analysée attentivement, de même qu'être pertinente par rapport aux biens qui sont déjà protégés par l'assureur.

Il sera essentiel de ne pas se limiter aux occasions d'interactions portant sur les opérations, et de s'orienter vers les occasions à valeur ajoutée, pour que les clients se sentent valorisés et bien traités. Et n'oubliez pas : les données suggèrent que les assureurs devraient établir un dialogue avec les clients à leurs conditions, ou pas du tout.



La confiance au premier plan

Dans un monde d'accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, les renseignements que le client moyen devait auparavant obtenir par écrit ou en personne sont maintenant tenus pour acquis. Il suffit d'avoir un appareil et une connexion internet. Les clients s'attendent à être servis à leurs conditions, par l'intermédiaire du canal de leur choix, au moment souhaité, et à recevoir des renseignements personnalisés qui reflètent leurs besoins et leurs intérêts.

Il est facile de comprendre que les anciennes pratiques visant à centraliser la relation avec le client au moyen d'un courtier ou d'un centre d'assistance sont appelées à changer. Pour que cette mentalité évolue, il faut non seulement se mettre dans la peau du client, mais dans la peau d'un client *averti* qui, en plus d'avoir accès à l'information, a la capacité d'y donner suite de façon rapide et décisive.

Par ailleurs, étant donné que les clients se tournent vers les membres de leur famille et leurs amis, et même vers des évaluateurs inconnus, pour obtenir des conseils avant de s'adresser aux intervenants du secteur, les assureurs doivent percevoir la confiance comme une forme de monnaie sociale. Ils devraient rechercher des façons audacieuses de redonner, puis de démontrer par des gestes concrets qu'ils font confiance à leurs clients, afin de mériter leur confiance en retour.

Nous croyons qu'il y a cinq grands principes que les assureurs devraient garder à l'esprit pour établir un lien de confiance et un capital social auprès des clients:

1. La prévisibilité

Les clients s'attendent à ce que l'entreprise fasse preuve de clarté à l'égard de l'assurance qu'ils souscrivent, de son importance, et de la façon dont l'entreprise traitera les réclamations. La transparence et des attentes claires créent l'importante expérience « sans surprise » que les clients valorisent et dont ils ont besoin pour se sentir à l'aise de dialoguer avec l'assureur et lui permettre d'intervenir dans d'autres aspects de leur vie.

2. La cohérence

Le fait de respecter vos engagements et de tenir vos promesses sans hésitation constitue l'assise sur laquelle vous établirez un climat de confiance. Avant d'envisager un autre dialogue, il faut s'assurer que ces assises sont solides.

3. Les options

Le fait d'accorder des choix aux clients donne une impression de proximité et de partenariat dans la prise de décisions. Lorsqu'il s'agit d'orienter et de conseiller les clients, l'un des éléments clés consiste à leur proposer des options pertinentes, et de rendre ces dernières facilement accessibles par l'intermédiaire des canaux propres à

l'assureur afin que les clients n'aient pas à se tourner vers d'autres sources.

4. La valeur ajoutée

Une fois que la confiance initiale a été établie, les assureurs doivent veiller à ne jamais la tenir pour acquise. Ils peuvent la renforcer attentivement, en s'assurant d'offrir un service adapté aux besoins et aux domaines d'intérêt de chaque client, mais seulement après en avoir appris davantage sur ce que le client désire, ainsi que quand et comment il le désire.

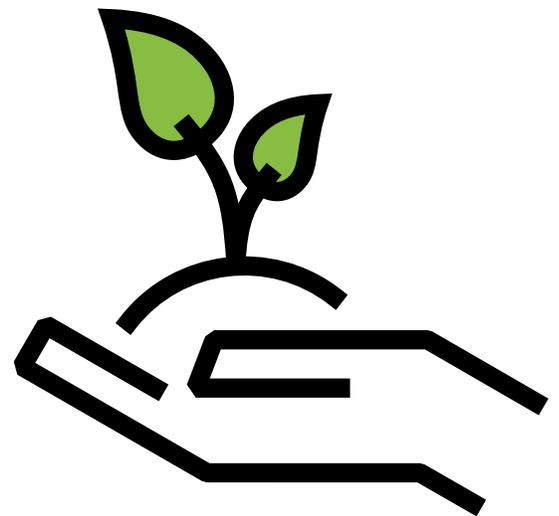
5. Les conseils

Les clients obtiendront de l'information à partir de diverses sources, mais, au bout du compte, ils accorderont la plus grande valeur à une opinion provenant d'une source digne de confiance. Les assureurs devraient aspirer à devenir une telle source. Cela signifie qu'il faut offrir aux clients des moyens de recevoir de l'information adaptée à leurs besoins ou à leurs domaines d'intérêt, et demeurer à leur disposition pour discuter de ce que cette information signifie dans un langage facile à comprendre. Cela signifie aussi qu'il faut parler franchement du coût additionnel associé à certaines protections, et des situations dans lesquelles il convient de s'en prévaloir ou non.

Les fondements de la réussite

Le mouvement **qui s'inspire du commerce de détail** amènera les assureurs et les courtiers à adopter activement une mentalité de détaillant. Aussi, bon nombre d'entre eux devront concevoir de nouvelles façons de faire des affaires. En plus de réinventer l'entreprise pour mieux engager le dialogue avec les clients, ils devront prendre conscience que la compréhension du client et la capacité d'intervenir rapidement sont parmi les fondements de la stratégie et des activités d'affaires.

En résumé, les assureurs devraient chercher à ne pas être perçus comme de simples pourvoyeurs d'assurance, mais plutôt comme des partenaires engagés qui ont à cœur de convaincre leurs clients par les bons moyens et pour les bonnes raisons. Mais d'abord, ils devront veiller à établir un climat de confiance qui repose sur des fondations solides.



Rencontrez l'équipe



Daniel Shum
Associé
dashum@deloitte.ca
416-874-4248



Mukul Ahuja
Directeur principal
mukulahuja@deloitte.ca
416-874-4284



Jessica Goldberg
Associée
jgoldberg@deloitte.ca
416-874-4477



Eva Treumuth
Directrice principale
etreumuth@deloitte.ca
416-601-6595



James Colaco
Associé
jacolaco@deloitte.ca
416-874-3152

**Nous remercions toutes les personnes qui
ont contribué à ce rapport**

Norman Gao
Conseiller principal
nogao@deloitte.ca
416-643-8362

Lauryn Murphy
Conseillère
laurymurphy@deloitte.ca
416-607-1027

Brendon Bonnor
Conseiller
bbonnor@deloitte.ca
416-607-1029

Deloitte.

www.deloitte.ca

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 9 400 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.

© 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. 17-5323V