



Assurer la résilience de l'écosystème des paiements durant la crise de la COVID-19 et la période de rétablissement

Avril 2020

Personnes-ressources

Rob Galaski

Vice-président et associé directeur mondial, Banques et marchés financiers
Tél. : 416- 601-4594

Todd Roberts

Associé et leader, Paiements canadiens
Tél. : 416-333-1617

Joel So

Associé, Consultation
Tél. : 416 -354-1578

Soumak Chatterjee

Associé, Consultation
Tél. : 416- 601-4495

Martin Ho

Directeur de service, Consultation
Tél. : 416- 919-1592

Aperçu

À mesure que le nombre de personnes et d'entreprises du monde entier touchées par la COVID-19 continue de grimper, la santé et le bien-être demeurent au centre de nos préoccupations. Pendant cette crise, nous pouvons néanmoins continuer de compter sur le bon fonctionnement de notre écosystème de services financiers. L'accès à une infrastructure solide et sécurisée pour les paiements électroniques est d'une importance cruciale en cette période d'incertitude. Et l'écosystème des paiements demeure à la hauteur.

Même s'il ne risque pas de nous faire défaut pendant la crise, il n'en demeure pas moins que les forces et les limites de n'importe quel système ressortent davantage en période de grande demande. Voilà pourquoi Deloitte a identifié plusieurs aspects pour lesquels il existe des possibilités de renforcer les paiements maintenant et pour l'avenir. Nous avons la conviction qu'il est possible de consolider encore davantage l'écosystème en prenant des mesures concrètes à court terme et pendant l'inévitable période de rétablissement qui suivra.

Bon fonctionnement continu des systèmes de paiement du pays en période de crise

Résilience des systèmes de paiement électronique

D'après l'expérience à l'échelle locale et mondiale, les systèmes de paiement électronique continuent de fonctionner sans perturbations importantes. Tout comme avant la crise, les consommateurs ainsi que les entreprises peuvent faire des achats aux points de vente, en ligne et au moyen des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Des institutions financières et des réseaux sécurisés

Le système s'avère extrêmement fiable pendant que les organisations du secteur des services financiers mettent en œuvre leurs propres programmes de continuité des activités en réaction à la COVID-19. Les investissements visant à réduire la redondance et à améliorer les capacités en matière de sécurité et de gestion à distance sont d'une valeur inestimable.

Transmission des paiements d'assistance

Les délais de paiement n'ont pas empêché les gouvernements nationaux et régionaux de mettre en œuvre leurs programmes d'assistance d'urgence pour les volets social et économique. Les systèmes de paiement ont pu faire rapidement les versements dans les comptes des particuliers et des entreprises le jour même ou le lendemain de l'introduction des données de paiement dans les systèmes et les réseaux de paiement.

La valeur inestimable de la gestion numérique du cycle de vie des paiements

Les institutions financières récoltent les fruits des investissements massifs qu'elles ont effectués dans les outils numériques de service à la clientèle. En période de crise, tandis que les communications en personne ou avec des téléphonistes posent des difficultés, il est crucial pour les clients de recevoir les données sur les paiements, de faire des paiements et de gérer leurs cartes (p. ex., en cas de perte, de vol ou de blocage temporaire de fonds).

Les différentes répercussions sur les volumes, les modes et les circuits de paiement

Diminution des dépenses globales

On s'attend à ce que les ventes au détail chutent au deuxième trimestre de 2020, et la tendance risque de persister si les exigences de distanciation sociale et d'isolement sont maintenues. En janvier et février 2020, les ventes au détail en Chine ont baissé de 20 % par rapport à l'année précédente. Les exportations et la production industrielle ont aussi diminué, de 16 % et 14 % respectivement, ce qui a eu une incidence sur les volumes de paiements du commerce électronique interentreprises et les chiffres relatifs aux échanges commerciaux. C'est là un indicateur de ce qui pourrait se produire dans d'autres régions. Il est cependant impossible de prédire pour le moment à quel rythme les consommateurs et les entreprises recommenceront à dépenser normalement.

Variation de la baisse des volumes de paiements selon les segments

Les ménages réduiront les dépenses discrétionnaires, et les secteurs le plus durement touchés seront le tourisme, les divertissements, la restauration et les marchandises de luxe étant donné qu'ils supposent, dans la majorité des cas, des contacts directs. D'autres types d'entreprises, comme les supermarchés, devraient voir les volumes de paiements augmenter considérablement étant donné qu'en plus de faire des provisions et d'acheter plus qu'à la normale pendant une période donnée, les consommateurs dépenseront au supermarché ce qu'ils auraient autrement dépensé dans les restaurants. Dans le commerce de détail, on devrait aussi assister à un transfert des dépenses des petites entreprises aux magasins à grande surface, qui ont plus de ressources à investir dans les chaînes d'approvisionnement, la dotation en personnel et les mesures de sécurité.

La remontée du volume de paiements interentreprises dépendra de la manière dont les chaînes d'approvisionnement interdépendantes à l'échelle mondiale réussiront à s'adapter aux stratégies particulières d'atténuation des risques à l'échelle locale et à leurs répercussions. On s'attend à ce que les volumes de paiements interentreprises remontent d'abord pour les achats intérieurs compte tenu des capacités de production accrues et de la plus grande diversification à l'échelle nationale. Les volumes de transactions transfrontalières tireront de l'arrière puisque la demande devra remonter avant que les chaînes d'approvisionnement transfrontalières puissent se remettre à fonctionner normalement.

Fortes répercussions de la popularité grandissante du commerce électronique sur le niveau d'activité aux points de vente

Les volumes de paiements se déplacent rapidement vers le commerce électronique à cause de la distanciation sociale et de la fermeture des services non essentiels et des commerces ayant pignon sur rue. Les plus avantagés sont les géants du commerce électronique et les sites en ligne des grandes entreprises de commerce de détail. Par exemple, Amazon doit embaucher quelque 100 000 personnes pour répondre à la demande accrue dans ses centres de traitement et d'opération. Les supermarchés en ligne, en particulier ceux qui offrent à la fois des services de livraison et un service de commandes à ramasser, en sortiront aussi gagnants tant que les mesures de distanciation sociale et les perceptions quant à la sécurité relative demeureront les mêmes. On s'attend à ce que certains clients, qui n'auraient autrement pas modifié leurs habitudes d'achat, continuent d'acheter en ligne une fois la pandémie terminée.

Évolution des modes de paiement durant la crise

Les paiements sans contact sont de la plus haute importance pour la distanciation sociale. Quand la distanciation sociale s'impose dans la société pour empêcher la propagation d'une infection et protéger les travailleurs de première ligne, les modes de paiement sans contact (p. ex., la lecture de cartes à puce ou les portefeuilles numériques) sont des moyens utiles de limiter les contacts physiques. Il est maintenant

Deloitte.

fréquent pour les détaillants d'encourager activement les paiements sans contact plutôt qu'en argent comptant.

Comme les consommateurs s'inquiètent de la transmission potentielle du virus par les claviers servant à entrer le NIP, on assistera probablement à une réduction de l'utilisation des claviers pour les puces et les NIP aux points de vente et à une baisse correspondante de l'utilisation des guichets automatiques. En Chine, le gouvernement a ordonné la désinfection de l'argent et a même, dans certains cas, été jusqu'à détruire des billets de banque pour réduire la propagation. L'adoption très répandue des services de paiement mobile et des codes QR avec les applications WeChat et Alipay ont beaucoup contribué à réduire les contacts physiques pendant les opérations aux points de vente.

Les achats intégrés aux applications devraient augmenter étant donné que les gens passent plus de temps à utiliser les applications mobiles durant la crise. Les modes de paiement simplifiés aux caisses deviendront encore plus pertinents une fois la crise passée. Puisque les exigences de distanciation sociale persisteront, la numérisation des paiements de personne à personne (p. ex., Venmo et virements électroniques Interac) accéléreront encore la transition des chèques et de l'argent aux paiements numériques.

Les besoins pour des paiements rapides pendant la crise

Les gouvernements de toute la planète viennent en aide aux personnes et aux entreprises éprouvées en versant des fonds d'urgence. Les chèques et les virements directs ont été jusqu'ici les modes de paiement les plus répandus dans bien des pays. La situation est cependant des plus propices pour utiliser les paiements en temps réel puisque les destinataires peuvent bénéficier de la rapidité (habituellement moins de 30 minutes), d'un accès immédiat aux fonds et d'un processus de paiement plus simple (p. ex., utilisation du courriel au lieu du numéro de compte). Au Canada, le gouvernement s'est servi de virements Interac pour envoyer les paiements d'urgence en temps réel durant les incendies de forêt de 2019 en Alberta. Les cartes prépayées demeurent aussi une option viable pour certaines catégories de clients, comme ceux qui n'ont pas de compte bancaire ou qui n'utilisent pas de services bancaires en ligne.

Exposition de certaines lacunes de l'écosystème des paiements

L'argent évité comme mode de paiement durant la crise

L'information est insuffisante pour déterminer si l'argent est réellement un facteur de transmission de la maladie, mais qu'à cela ne tienne, les commerçants, et en particulier les grandes marques du secteur de l'alimentation à service rapide, découragent activement ou interdisent carrément l'argent comme mode de paiement. Les commerçants incitent en effet les clients à payer par carte (p. ex., paiements sans contact et portefeuilles numériques) ou avec leur propre application de fidélisation comprenant un dispositif de paiement par carte ou encore à utiliser un système à valeur enregistrée qui se recharge avec les paiements par carte. Dans les pays dotés d'un écosystème de paiements numériques bien établi, comme l'Inde, la banque centrale encourage vivement les utilisateurs à faire des paiements numériques durant la pandémie. Les nouvelles formes de paiement, comme la cryptomonnaie, n'ont pas encore été adoptées comme solutions viables.

Les paiements complètement numérisés, pas encore la norme

L'état de préparation des institutions financières varie grandement de l'une à l'autre et il est juste de dire que les étapes du cycle de paiement pouvant être numérisées ne l'ont pas encore toutes été. Lorsque le soutien des succursales et des centres d'appels est rendu difficile, la nécessité de parler à une personne pour signaler des opérations potentiellement frauduleuses ou pour annuler une carte perdue ou volée représente un lourd fardeau pour les clients comme pour l'institution. La crise fait ressortir à quel point il

Deloitte.

est nécessaire de numériser complètement les services courants qui font partie du cycle de paiement. Si l'impartition à l'étranger de processus administratifs manuels a permis de réduire les frais pour les opérations de paiement, la nature mondiale de la crise vient mettre en lumière le fait qu'elle ne saurait remplacer efficacement la numérisation et l'automatisation.

Des paiements sans contact en évolution qui n'offrent pas toujours toute la souplesse voulue

Si bien des marchés asiatiques et européens sont très avancés en opérations sans contact (cartes à puce pour les ventes au détail et codes QR), d'autres marchés, comme les États-Unis, n'en sont encore qu'aux premiers stades de la mise en œuvre des paiements sans contact comme principal mode de paiement aux points de vente. Ce qui vient encore compliquer les choses, c'est l'écosystème souvent complexe de changements entre le réseau, l'émetteur, l'acquéreur et le commerçant qui doit être géré pour rehausser les limites des paiements sans contact en temps de crise. Étant donné les difficultés inhérentes à la gestion de la continuité des activités durant une crise, cette complexité représente une contrainte pratique qui nuit à l'introduction de changements urgents.

Manque d'information sur le compte des bénéficiaires : un obstacle plus difficile à surmonter que la vitesse des paiements

Pour les gouvernements qui veulent verser des sommes colossales en aide financière à des bénéficiaires, le principal obstacle est habituellement le manque d'information sur les comptes des bénéficiaires. Il est relativement simple de faire des paiements d'un compte à un autre à des particuliers ou à de petites entreprises qui reçoivent déjà des paiements directs du gouvernement ou lui en font. Par contre, lorsque la relation de paiement direct n'est pas encore établie, il est extrêmement difficile pour les gouvernements de verser rapidement l'argent. Les centres d'appels ne constituent pas une option viable puisque le volume d'appels a grimpé, que les options d'inscription numérique nécessitent une authentification à deux facteurs (souvent à l'aide d'un NIP envoyé par la poste) et que le potentiel de fraude augmente à mesure que les nouvelles inscriptions s'accélèrent.

Réduction importante de la capacité d'introduire les nouveaux changements dans un écosystème aussi complexe

Pendant que les institutions financières, les réseaux et les commerçants consacrent leurs ressources à la continuité des activités, il ne leur en reste presque plus pour mettre en œuvre des changements. C'est donc dire que, dans la pratique, seuls les paiements du plus haut intérêt national doivent être faits (comme ceux dans le cadre des programmes d'aide d'urgence) et que les risques d'échec de la mise en œuvre prennent de toutes nouvelles proportions. Le fait est que, malheureusement, les démarches visant à remédier aux lacunes réelles ou apparentes de l'écosystème des paiements devront attendre la fin de la crise actuelle.

Quelques mesures pratiques pouvant être prises à court terme pour gérer plus facilement la crise

Utilisation des outils numériques et partenaires existants pour aider les profanes en matière de technologies numériques

Le but devrait non seulement être d'aider les profanes des technologies numériques qui n'utilisent déjà pas tellement les services assistés des institutions financières, mais aussi de rallier la population qui, avec de l'aide, pourrait changer son comportement et gérer les réalités imposées par la crise.

Les institutions financières proactives accélèrent les différentes manières d'utiliser les canaux numériques afin de faciliter l'inscription pour la désignation des comptes dans le cadre du versement des paiements d'assistance d'urgence. On observe aussi une utilisation efficace de foires aux questions hautement

Deloitte.

simplifiées, de vidéos YouTube et du clavardage en ligne qui vise à offrir aux non-initiés du numérique le soutien à distance nécessaire pour obtenir ce qu'ils veulent sans avoir à se déplacer aux succursales ni à se placer dans les longues files d'attente des centres d'appels. De plus, les conseils dont ils ont besoin peuvent dépasser la portée de ce que font les institutions financières en réalité comparativement à ce que les consommateurs croient qu'elles font. Un exemple à propos serait d'avoir des outils d'assistance pour aider les clients à connaître l'éventail des options que leur offrent leur banque et leur gouvernement de manière à gérer plus facilement leurs encaissements et décaissements personnels et ceux de leur entreprise durant la crise. La relation de confiance existante peut aussi servir à déployer la capacité accrue nécessaire pour accélérer l'exécution de démarches ciblées.

Plus de pouvoirs aux employés de première ligne pour les aider à régler les « problèmes » courants de paiement

Dans des circonstances normales, le renvoi aux paliers supérieurs pour gérer les différends liés aux paiements (p. ex., les frais imposés, les intérêts ou les opérations frauduleuses signalées) est une stratégie qui se justifie lorsque les ressources sont suffisantes. Par contre, en temps de crise, ce type de pouvoir devrait être transféré aux employés de première ligne pour libérer les ressources et ainsi réduire le temps moyen consacré à chaque cas et limiter les étapes. Cela pourrait fort bien en valoir la peine malgré les pertes opérationnelles générales (notamment les pertes de revenu et le niveau plus élevé de fraude). La formation donnée aux caissiers en première ligne dans les commerces de détail sur l'utilisation des paiements sans contact peut aussi encourager une utilisation accrue de ces modes de paiement.

Maximisation de la souplesse qui fait déjà partie intégrante des processus automatisés

En cette période, la dernière chose à envisager est la transformation complète des processus automatisés. Bien souvent, les systèmes offrent une assez grande souplesse permettant d'améliorer certaines choses en procédant avec prudence. Il peut, par exemple, s'agir d'assouplir les règles d'approbation pour les paiements en ligne et pour le dépassement de la limite de crédit pour les clients permanents plutôt que seulement pour les clients à valeur élevée, d'autoriser les transactions d'une valeur plus élevée que la limite « standard » pour les paiements sans contact, etc.

Utilisation des communications intégrées aux applications pour encourager l'adoption des services numériques

Tandis qu'avec l'isolement, il devient plus difficile pour les clients de recevoir leur courrier normalement (p. ex., relevés et factures) ou de parler à leur conseiller habituel, les communications intégrées aux applications peuvent être utilisées avec l'analytique des données de manière à susciter chez les clients des comportements qu'ils n'étaient pas motivés à adopter avant la crise. Par exemple, les institutions financières pourraient transmettre des messages pour aviser les clients qu'ils sont sur le point de recevoir les relevés qui leur sont toujours envoyés par la poste et inclure un bouton simple à cliquer pour signifier qu'ils veulent faire la transition à des relevés numériques. De même, si la réception des factures d'électricité et autres par la poste devient plus difficile, les institutions financières ayant de l'initiative peuvent fournir aux clients des estimations du montant avec la date limite en se basant sur la moyenne des factures précédentes. Encore une fois, le fait d'inclure un bouton à cliquer pour payer constituerait un excellent exemple d'assistance proactive.



Il est nécessaire de planifier ce qu'il faut faire pour rendre l'écosystème des paiements plus résilient durant la phase de rétablissement après la crise et pour améliorer l'état de préparation pour d'autres crises

Création de registres nationaux pouvant être adaptés aux besoins pour les paiements aux bénéficiaires

Pour les besoins des interventions en cas de catastrophe dans le contexte de la nouvelle normalité, qu'il s'agisse d'une pandémie mondiale ou d'une urgence environnementale localisée, il est clair que des processus simplifiés et automatisés sont nécessaires pour réunir rapidement l'aide des gouvernements et des organismes de bienfaisance et l'acheminer aux bénéficiaires admissibles : que ce soit des citoyens ou des entreprises. Même si ce n'est pas chose facile en situation de crise, une collaboration efficace entre les secteurs public et privé peut permettre de combler cette lacune dans l'avenir. Des systèmes nationaux d'identité numérique constituent la bonne solution à long terme. Cependant, à court terme, il faudrait plutôt se concentrer sur la création de registres centraux de citoyens et d'entreprises qui sont liés aux comptes.

Les institutions financières disposent de méthodes rigoureuses d'authentification des clients et ont accès aux renseignements des comptes financiers. Les gouvernements ont, quant à eux, accès aux renseignements sur les citoyens (comme le numéro d'assurance sociale et le numéro de contribuable), mais n'ont bien souvent pas de méthode pratique d'authentification numérique des clients (p. ex., les clients ne se souviennent pas de leurs données d'ouverture de session dans les sites gouvernementaux, mais ils connaissent très bien celles pour leur compte bancaire) et ils sont incapables de faire le lien entre les dossiers des citoyens et les comptes financiers. C'est un problème facile à régler avec un partenariat approprié et l'utilisation de technologies numériques éprouvées et sécurisées. La crise actuelle fait ressortir qu'il s'agit probablement d'une capacité que les pays devront posséder.

Accélération de la numérisation complète des processus de paiement

Malgré les progrès considérables qui ont été réalisés, chaque organisation que Deloitte a sondée compte toujours des aspects clés pour lesquels les options libre-service offertes au moyen de canaux numériques demeurent insatisfaisantes (c.-à-d. absentes ou fonctions limitées). La crise aura fait ressortir les lacunes importantes : les journaux d'appels des centres d'appels et les plaintes formulées dans les médias sociaux permettront de repérer facilement les lacunes. De même, on pourra voir clairement les écarts dans le degré de numérisation des paiements pour les particuliers, les petites entreprises, les sociétés de gestion de patrimoine et les entreprises clientes. Les premières interventions dans le cadre de la crise ont donné lieu à la création de formulaires numériques (p. ex., demandes de report d'intérêt) qui sont gérés par des équipes administratives. Après la crise, il faudra examiner la façon dont ces processus peuvent être entièrement automatisés : demande, approbation, communication et administration du changement.

Investir les sommes nécessaires pour combler ces lacunes doit être considéré comme une priorité. Les investissements importants que les institutions financières ont effectués dans les technologies habilitantes de base — comme les plateformes CRM, l'intelligence artificielle, l'imagerie numérique et la robotisation des processus — fourniront une plateforme robuste qui permettra de franchir la prochaine étape vers la numérisation complète des paiements.

Amélioration de la souplesse permettant de s'adapter en temps réel à l'évolution rapide des besoins

La crise a révélé de nombreux aspects des systèmes, politiques et procédures existants dépourvus de souplesse. Les adaptations tactiques à court terme que les institutions financières ont dû réaliser ont été difficiles à déployer rapidement et à personnaliser d'une manière importante (p. ex., des changements



touchant toute l'organisation par rapport à des changements visant des clients, des cas d'utilisation ou des comportements en particulier).

Même si la communauté des services financiers a commencé tôt à expérimenter l'intelligence artificielle (IA), l'application à grande échelle de l'IA pour les paiements a été limitée. Le déploiement généralisé d'outils d'IA pour les systèmes de paiement pourrait permettre de prendre des décisions rapides et personnalisées (p. ex., autoriser des clients présentant un faible risque de dépasser les limites autorisées pour les opérations). De même, compte tenu de la capacité des systèmes de paiement par carte de s'ajuster rapidement aux algorithmes d'approbation des opérations (p. ex., paiements en ligne, limites de paiement sans contact, etc.), il faudra apporter des modifications réfléchies aux systèmes et aux procédures. En outre, on devra réévaluer les contraintes telles que l'intelligence limitée du matériel (p. ex., terminaux aux points de vente, puces sur les cartes) ainsi que la logique de traitement des systèmes (p. ex., règles simples pour tous les clients ou règles dynamiques selon chaque client) si on veut en arriver à disposer d'une souplesse accrue en temps de crise.

Provisionnement numérique direct pour les paiements

Tandis que le nombre de méthodes de paiement numérique continue d'augmenter, même si le niveau d'adoption est faible (comme c'est le cas à l'échelle mondiale avec les portefeuilles numériques), il reste encore d'excellentes occasions d'accélérer l'activation d'options de paiement numérique pour les consommateurs. Voici les principaux exemples : désactiver une identité électronique comme solution temporaire pour les cartes de crédit perdues ou volées lorsque le provisionnement physique pose un problème et permettre l'ajout direct (« selon une méthode écologique ») de cartes de paiement dans un portefeuille mobile, une option plus attrayante en période de distanciation sociale (p. ex., provisionner une carte de débit pour un nouvel utilisateur dans Apple Pay afin d'éviter d'avoir à insérer une carte dans un terminal).

Aller de l'avant

Une fois la pandémie terminée, le secteur canadien des paiements reviendra à ses activités habituelles et poursuivra son processus de modernisation des paiements. Il sera important que ce processus tienne compte des leçons tirées de la crise, de sorte que le secteur soit prêt à réagir aux crises futures. Les membres de ce secteur qui sont capables d'accorder la priorité aux clients et d'améliorer constamment la numérisation d'ensemble des processus de paiement seront plus solides et mieux préparés à affronter l'avenir.



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, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

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 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.