



Turbulences à l'horizon

Les leçons que le secteur de l'aérospatiale
peut tirer du secteur de l'automobile



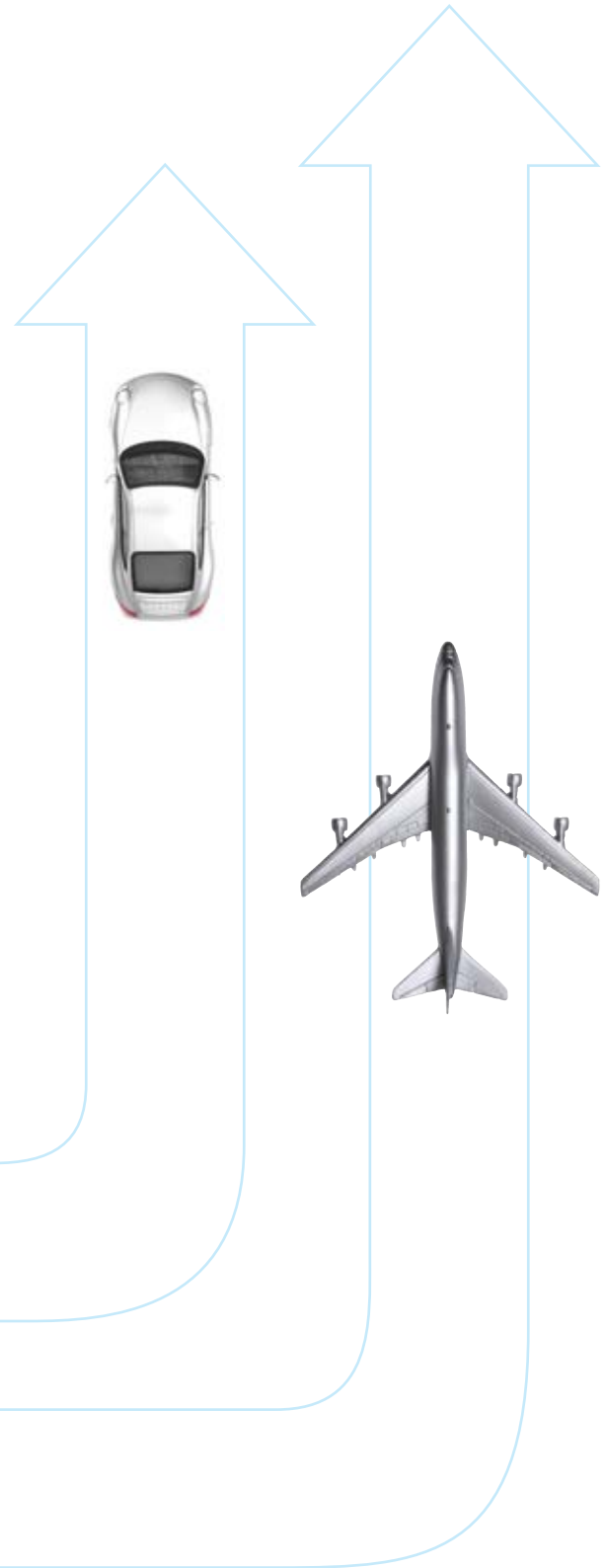
Les entreprises aérospatiales au Canada et partout dans le monde risquent d'être emportées par des vents contraires et par la tourmente. Les lucratifs contrats de défense se font de plus en plus rares; en effet, les gouvernements réduisent les dépenses militaires, alors que les prix du carburant et des marchandises demeurent élevés. Les principaux fabricants en demandent plus de leurs fournisseurs, y compris des réductions de coûts. Les marchés traditionnels stagnent, tandis qu'on assiste à une transition des possibilités de croissance vers l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine. Le contexte d'affaires évolue rapidement, et les entreprises qui sont incapables de s'adapter – en se diversifiant ou en consolidant leur position – pourraient se retrouver clouées au sol.

Fort heureusement, les entreprises aérospatiales ne naviguent pas complètement dans le noir face à ces conditions de turbulence inconnues, car le secteur de l'automobile a été aux prises avec des défis semblables au cours des dernières années. En comprenant comment le secteur de l'automobile s'est transformé en relevant ces défis, les entreprises aérospatiales peuvent se faire une idée de la façon dont leur secteur est susceptible d'évoluer. En explorant comment les fabricants automobiles se sont adaptés à un contexte d'affaires plus difficile et exigeant, les entreprises aérospatiales seront davantage en mesure de réagir à leurs propres défis.

L'aérospatiale et l'automobile : sur des voies parallèles

Les secteurs de l'aérospatiale et de l'automobile ont beaucoup de points en commun. Les produits aérospatiaux et automobiles sont très complexes, nécessitant d'importantes capacités d'ingénierie, de fabrication et de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans chaque secteur, les produits peuvent être répartis en une série de modules, de systèmes et de sous-ensembles. Qu'il s'agisse de l'aérospatiale ou de l'automobile, un petit nombre de fabricants d'équipement d'origine (FEO) compte sur un plus grand bassin de fournisseurs à divers niveaux pour produire ces modules, systèmes et sous-ensembles : des fabricants de pièces, des intégrateurs de systèmes et des fournisseurs de sous-ensembles, et d'autres entreprises.

Compte tenu de ces points communs dans la structure des secteurs de l'aérospatiale et de l'automobile, il n'est pas étonnant d'apprendre que les principaux changements sectoriels et économiques ainsi que les mouvements du marché ont des conséquences semblables dans un secteur comme dans l'autre. Les marchés connaissent des hauts et des bas, les innovations transforment les pratiques courantes et la réglementation a des répercussions, entre autres phénomènes. Le secteur de l'automobile a tendance à ressentir les effets en premier; mais, tôt ou tard, les entreprises aérospatiales sont confrontées aux mêmes défis.



Regard sur le passé pour voir droit devant

Pour comprendre ce qui attend le secteur de l'aérospatiale, il est utile de regarder par où le secteur de l'automobile est déjà passé. La crise financière de 2008 a amplifié les failles existantes dans le secteur de l'automobile et a forcé les principales parties prenantes à réagir aux secousses du marché. Nous pouvons tirer des leçons de cette expérience.

L'attention et les activités se portent vers les marchés émergents

La stagnation du marché occidental de l'automobile a amené les fabricants automobiles et leurs principaux fournisseurs à porter leur attention vers les marchés en forte croissance de l'Asie-Pacifique et d'autres marchés émergents. L'expansion de la classe moyenne a accéléré la croissance au sein de ces marchés, une tendance qui n'est pas sur le point de changer. L'OCDE estime que les dépenses de consommation de la classe moyenne dans la région de l'Asie-Pacifique vont presque sextupler entre 2009 et 2030. Les FEO et fournisseurs du secteur de l'automobile réagissent en concentrant leurs ressources et leurs activités sur ces marchés afin de mieux saisir les nouvelles occasions qui se présentent.

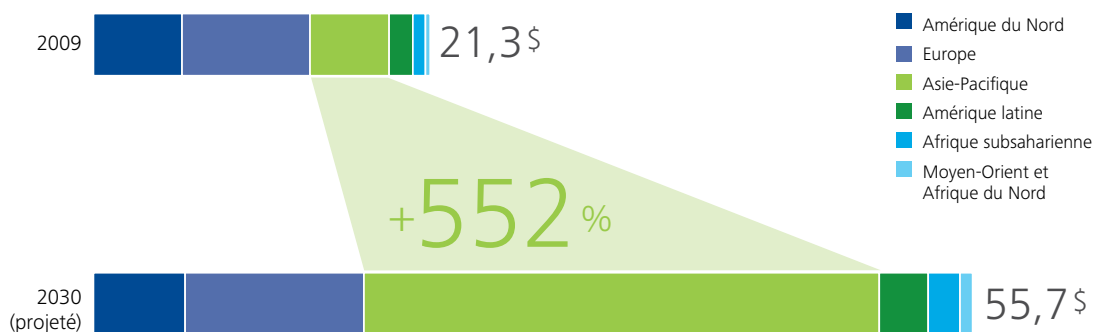
Les entreprises aérospatiales leur emboîtent maintenant le pas en réagissant à la hausse rapide de la demande

commerciale en Asie-Pacifique, en Amérique latine et dans d'autres marchés émergents; le trafic régional en Asie-Pacifique seulement augmente trois fois plus rapidement qu'en Amérique du Nord.

Les marchés émergents n'affichent pas uniquement une augmentation de la demande commerciale : les dépenses militaires sont également en hausse. Les dépenses liées à la défense constituent depuis longtemps une pierre angulaire du secteur de l'aérospatiale; quoi qu'il en soit, en Occident, les budgets militaires diminuent, tandis que les gouvernements s'efforcent de maîtriser les déficits et les budgets dans le contexte d'après-crise et d'après-guerre. La hausse des dépenses liées à la défense dans les marchés émergents ne parviendra probablement pas à combler la perte de revenus attribuable aux réductions de dépenses en Occident, ce qui pourrait laisser bon nombre d'entreprises aérospatiales dans une situation précaire.

La stagnation du marché occidental amènera les manufacturiers à chercher des occasions de croissance dans les marchés en développement

Dépenses de consommation de la classe moyenne en milliards de dollars US



Source : OCDE (chiffres à la parité de pouvoir d'achat)

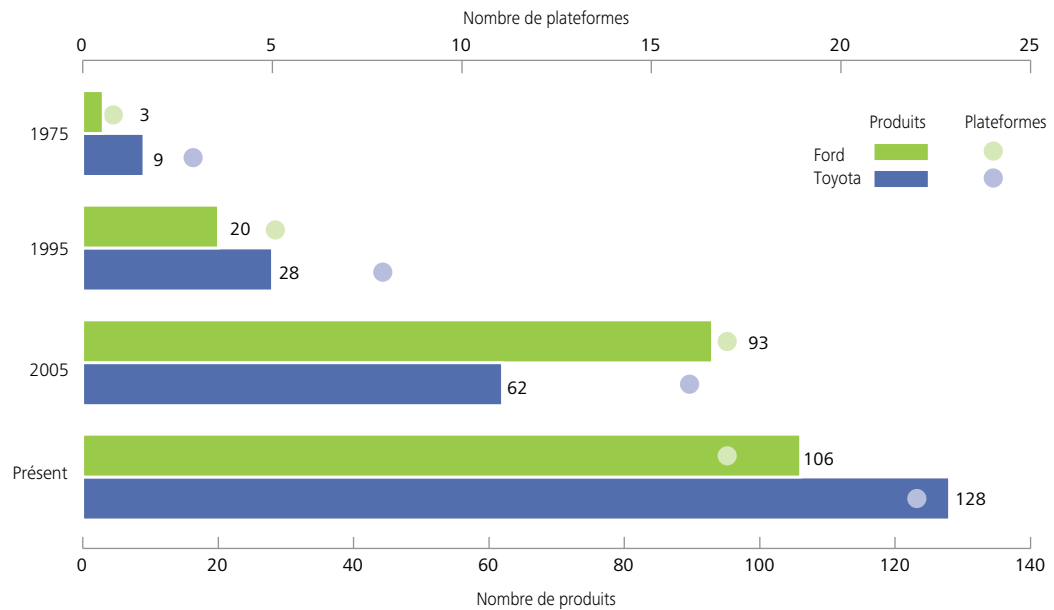
La normalisation favorise la souplesse et la réussite

Le secteur de l'automobile a mis en place la fabrication de produits fondée sur des plateformes normalisées avant les années 1970 : des systèmes de châssis souples qui peuvent servir de base à une variété de modèles. Cette innovation a été adoptée à grande échelle et a contribué à réduire les coûts d'ingénierie, à simplifier les processus de fabrication et à améliorer la qualité des produits. Par exemple, en 2005, Ford et Toyota ont tous deux utilisé plus de 15 plateformes normalisées différentes pour constituer la base de nombreuses gammes de produits – aujourd'hui, le nombre est beaucoup plus élevé. L'utilisation de plateformes normalisées a joué un rôle déterminant dans la réussite des fabricants automobiles

ces dernières années, en leur permettant de réaliser d'importantes économies d'échelle.

La tendance vers des systèmes et des conceptions plus souples et modulaires s'accroît dans le secteur de l'aérospatiale; celle-ci est motivée par la nécessité de réduire les coûts, de préserver les marges, d'améliorer l'efficacité énergétique et de réagir avec plus d'agilité aux besoins du marché. De nos jours, les FEO du secteur de l'aérospatiale utilisent les mêmes moteurs dans plusieurs modèles et normalisent les systèmes d'avionique et de navigation. Ils réutilisent d'anciens modèles et fuselages pour créer des avions qui consomment moins de carburant, et offrent des configurations de sièges plus souples pour répondre aux besoins des différents marchés.

Les plateformes souples : un important facteur de réussite dans le secteur automobile au cours des 40 dernières années



Les changements réglementaires créent des occasions – et aussi un besoin accru d’investissements en R&D

Deux décennies de changements réglementaires partout dans le monde – principalement à des fins de réduction des émissions et de la consommation de carburant – ont entraîné le virage du secteur mondial de l’automobile vers les technologies vertes. Ce virage a créé de nouvelles occasions pour les fabricants automobiles et leurs fournisseurs; mais pour concrétiser ces occasions, il faudra investir des sommes considérables dans la recherche et le développement.

Des règlements semblables entrent actuellement en vigueur dans le secteur de l’aérospatiale. Ces nouvelles règles motiveront les entreprises aérospatiales à intensifier leurs efforts de R&D afin d’améliorer leur efficacité énergétique et de réduire leurs niveaux d’émissions de façon à demeurer concurrentielles et pertinentes dans les années à venir. Les fournisseurs qui parviennent à développer des produits novateurs plus légers, plus écoénergétiques et moins polluants sont en bonne position pour réussir.

Changements réglementaires poussant les entreprises des secteurs de l’automobile et de l’aérospatiale à prendre un virage vert et à investir davantage dans la R&D

Réglementation au sein du marché de l’automobile

1992 : l’UE met en place des normes d’émission pour les voitures et les véhicules utilitaires légers.	1994 : la Californie met en place les normes sur les émissions automobiles de catégorie 1.	1997 : le premier véhicule hybride de Toyota est mis en vente. Ford et GM lancent des modèles en 2004 et 2006.	2000 : la Chine met en place des normes d’émission équivalentes à celles de l’UE. Mises à jour en 2004 et 2007.	2010 : le Québec adopte les normes sur les émissions automobiles de la Californie.
---	--	--	---	--



Réglementation au sein du marché de l’aérospatiale

2008 : le prix du pétrole atteint un sommet historique > 125 \$US/baril.	2012 : les émissions dans l’aviation sont intégrées dans le système d’échange de droits d’émission de l’UE.	2012 : la FAA des É.-U. élabore un plan pour remplacer l’essence d’aviation au plomb par une solution sans plomb dans un délai de 11 ans.	2012-2013 : entrée en service d’aéronefs écoénergétiques (matériaux composites, réduction du bruit et consommation réduite de carburant).	2020-2050 : l’objectif de l’IATA est de plafonner les émissions aux niveaux de 2020 et de réduire les niveaux d’émission de 2050 de 50 % par rapport à ceux de 2005.
--	---	---	---	--



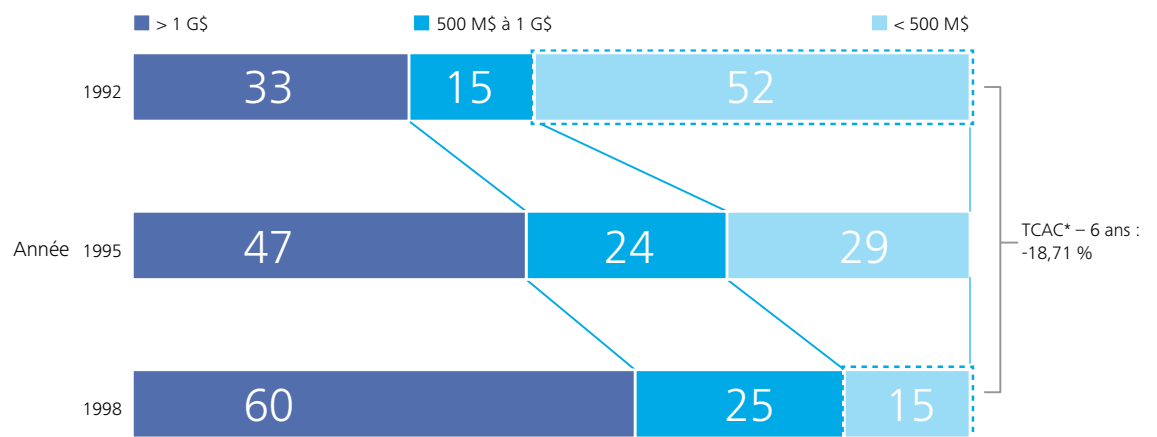
La « grande consolidation »

Les fournisseurs du secteur de l'automobile ont subi une transformation phénoménale au cours des 30 dernières années. En 1986, on comptait plus de 30 000 fournisseurs automobiles. En 2003, il y en avait environ 5 000. Les années 1990 ont été la période la plus ambitieuse de la « grande consolidation » : entre 1992 et 1998, le nombre de fournisseurs automobiles a diminué de près de 19 % par année.

L'adoption par les FEO du secteur de l'automobile des plateformes, systèmes et modules normalisés a été un facteur clé de la consolidation du secteur. Ce changement de mentalité a permis aux fabricants automobiles de réduire le nombre de fournisseurs avec lesquels ils faisaient affaire. Au même moment, les FEO ont commencé à transférer la responsabilité et, du même coup, le risque, associés à la conception, à l'ingénierie, à la R&D et à l'approvisionnement vers leurs propres fournisseurs.

La consolidation parmi les fournisseurs automobiles a connu une progression constante depuis l'an 2000, atteignant un sommet durant la crise financière de 2008. Les prix des matières premières étaient à la hausse. Les coûts de R&D des fournisseurs augmentaient, alors que ceux-ci se voyaient confier de plus en plus de responsabilités à l'égard de la conception. Les fabricants automobiles ont exigé des efforts d'amélioration constants de la part des fournisseurs – souvent sous forme de réductions de prix annuelles. Puis, le prix de l'essence a augmenté en flèche et, par conséquent, les ventes d'automobiles ont dégringolé. La consolidation a offert à de nombreux fournisseurs automobiles un moyen de survivre, sous une forme ou une autre.

Entre 1992 et 1998, le nombre de fournisseurs automobiles aux États-Unis a diminué de près de 19 % par année

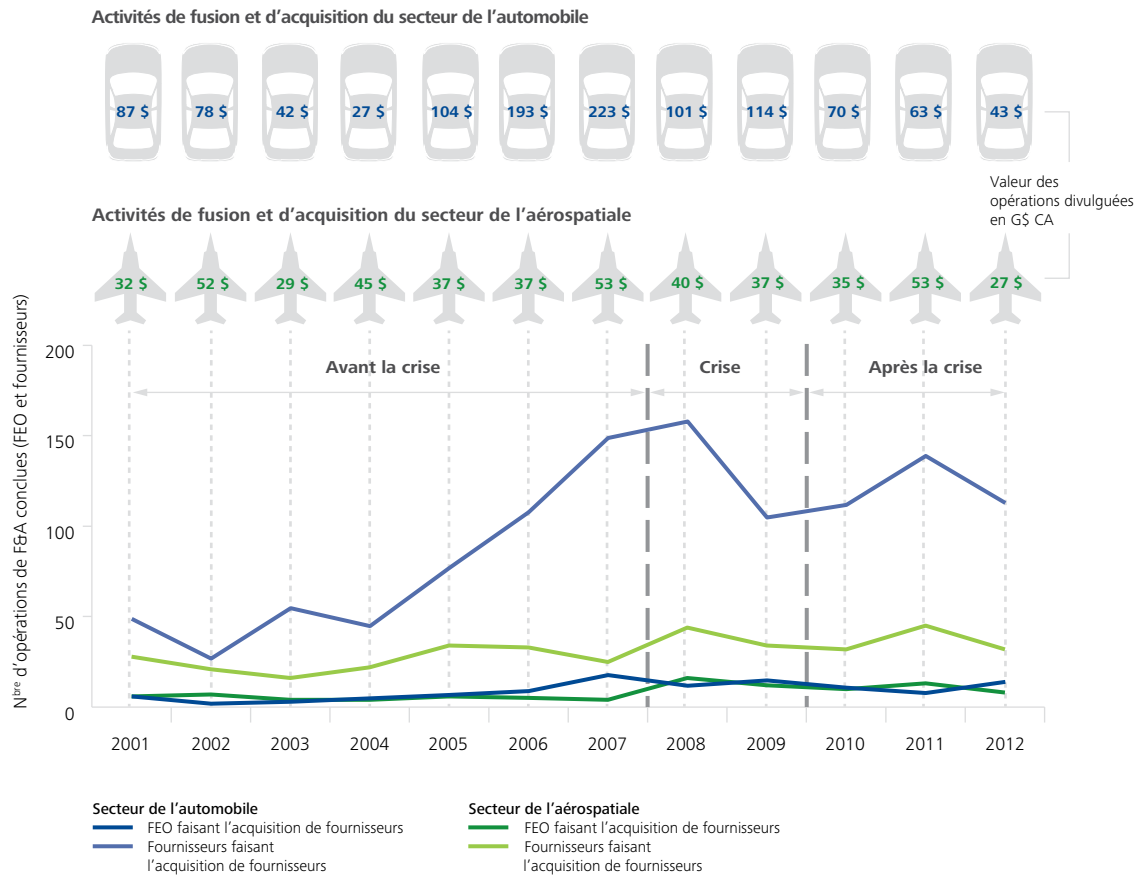


* Le TCAC du secteur de l'automobile fait référence à la consolidation des fournisseurs américains parmi les 100 plus grands dont les revenus sont inférieurs à 500 M\$.

Le secteur de l'aérospatiale n'a pas fait l'objet d'une si grande consolidation. Pourtant, les entreprises aérospatiales doivent maintenant composer avec les mêmes pressions et les mêmes changements qui ont transformé le secteur de l'automobile depuis trois décennies – sans compter la réduction des dépenses liées à la défense qui avaient maintenu le secteur à flot pendant de nombreuses années. Le statu quo ne suffit plus, parce qu'il n'existe plus.

Un changement est imminent. Comment les entreprises aérospatiales devraient-elles y réagir?

La comparaison des activités de fusion et d'acquisition des secteurs de l'automobile et de l'aérospatiale laisse entrevoir une évolution et une consolidation d'importance dans le secteur de l'aérospatiale



Relever le défi

Si l'on se fie à l'expérience du secteur de l'automobile, le secteur de l'aérospatiale devrait connaître une période d'évolution et de consolidation d'importance. Nous croyons que, pour survivre et croître, les entreprises aérospatiales canadiennes doivent prendre des mesures pour renforcer leur position. Sinon, elles risquent d'être emportées par une vague d'acquisitions et de consolidations.

Comment s'y prendre?

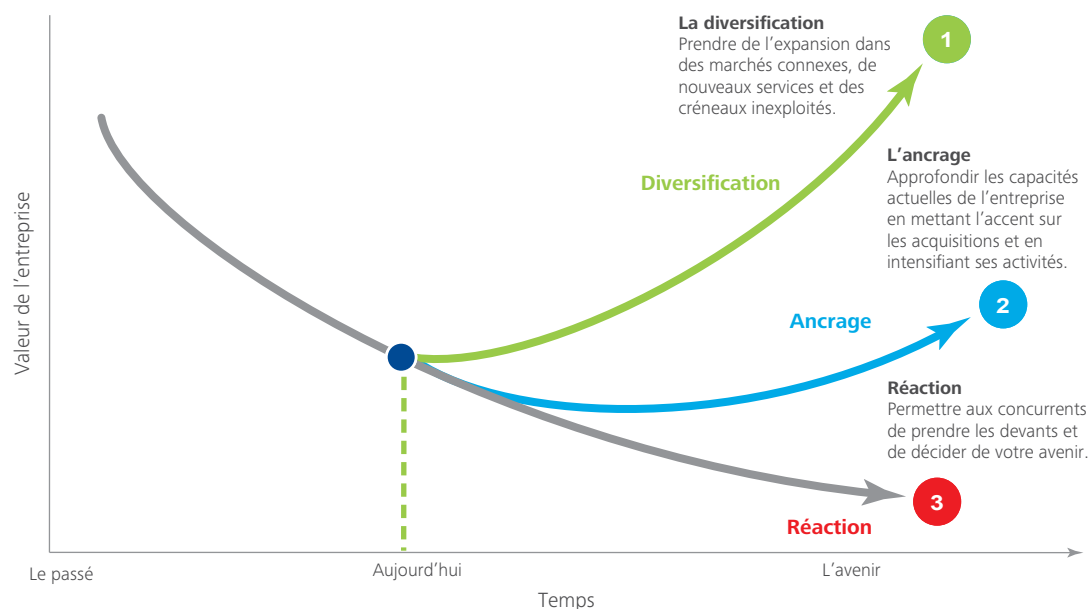
En examinant la façon dont les fabricants canadiens ont relevé les défis dans leur secteur respectif, nous avons dégagé deux stratégies qui sont susceptibles de créer de la valeur :

- **La diversification** : prendre de l'expansion dans des marchés connexes, de nouveaux services et des créneaux inexploités.
- **L'ancrage** : approfondir les capacités actuelles de l'entreprise en mettant l'accent sur les acquisitions et en intensifiant ses activités.

Dans les pages qui suivent, nous présentons cinq exemples d'entreprises des secteurs de l'automobile et de l'aérospatiale qui ont réagi à leurs défis d'affaires au moyen de la diversification ou de l'ancrage.

Il y a, bien sûr, une troisième possibilité : se contenter de réagir aux bouleversements sectoriels. Cependant, le risque qu'on court en empruntant cette voie est qu'elle permet aux concurrents de l'entreprise de dicter son avenir.

Trois réactions aux défis sectoriels



Diversification

Diversification : obtenir du succès dans des marchés connexes

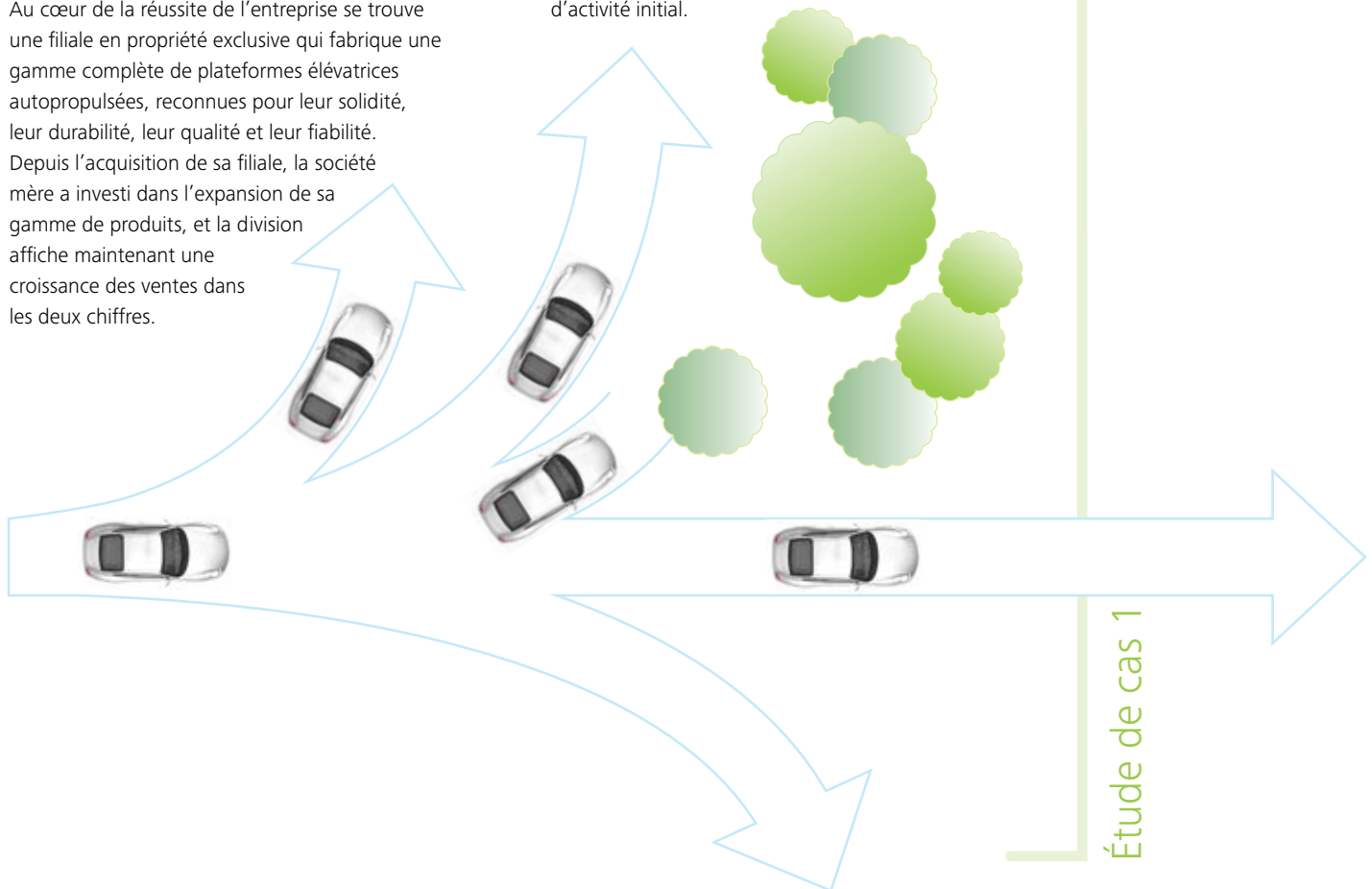
Par le passé, les groupes propulseurs et les transmissions constituaient les principaux facteurs de réussite pour ce concepteur de calibre mondial et fabricant diversifié de dispositifs et de composants métalliques de précision destinés aux marchés de l'automobile, de l'énergie, mobiles et industriels.

Cependant, avec la transformation subie par le secteur de l'automobile au fil des ans, l'entreprise s'est aussi transformée; en effet, elle a élargi sa présence et augmenté ses revenus en renforçant sa division industrielle grâce à des acquisitions et au ciblage de nouveaux marchés hors du secteur de l'automobile.

Au cœur de la réussite de l'entreprise se trouve une filiale en propriété exclusive qui fabrique une gamme complète de plateformes élévatrices autopropulsées, reconnues pour leur solidité, leur durabilité, leur qualité et leur fiabilité. Depuis l'acquisition de sa filiale, la société mère a investi dans l'expansion de sa gamme de produits, et la division affiche maintenant une croissance des ventes dans les deux chiffres.

Pour l'avenir, ce fournisseur automobile vise à étendre ses activités au-delà des marchés nord-américains, à mettre en place des technologies vertes et à poursuivre ses innovations en matière de dispositifs de transmission et de moteurs.

Le succès que l'entreprise a connu au fil des années est le fruit de son engagement envers l'expertise technique, de sa capacité d'exécuter sa stratégie d'affaires et de son orientation constante sur les processus de production allégée. Ces compétences fondamentales sont hautement adaptables aux nouvelles entreprises et aux nouveaux marchés, ce qui lui permet de réussir même lorsqu'elle élargit ses activités au delà de son secteur d'activité initial.



Diversification : dégager des occasions grâce à une approche structurée

Après plusieurs années de piètres résultats dans le secteur de l'automobile et de hausse des prix des marchandises en Amérique du Nord, un fabricant d'acier spécialisé dans la fabrication d'un large éventail de produits pour le secteur de l'automobile était aux prises avec des bénéfices et un flux de trésorerie en déclin.

Un changement s'imposait, mais non sans son lot de difficultés. L'entreprise était perçue par le marché, et même par ses employés, comme un fournisseur automobile exclusivement. Ses capacités de fabrication étaient très poussées, mais aussi fortement axées sur un ensemble très limité de processus et de matières. Peu importe les possibilités qu'elle envisageait, l'entreprise voyait des obstacles se dresser devant elle.

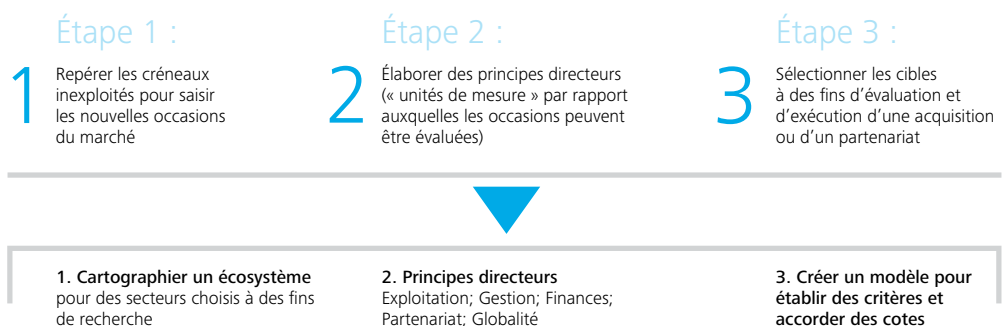
L'entreprise avait besoin d'une perspective externe pour l'aider à déterminer quelles étaient ses possibilités. Aussi, elle a retenu les services de Deloitte, qui a collaboré avec elle afin d'évaluer sa situation financière et stratégique, et a utilisé une approche structurée pour l'aider à dégager les occasions de diversification dans d'autres secteurs.

La première étape consistait à cartographier un « écosystème » des secteurs offrant des occasions de diversification pour l'entreprise. Au besoin, nous avons demandé à des experts sectoriels de donner leur point de vue sur les occasions dans chaque secteur.

L'étape suivante a été d'établir un ensemble de principes directeurs qui serviraient d'« unités de mesure » des occasions dans les secteurs autres que l'automobile. Ces occasions devaient tirer parti des forces de l'entreprise en fabrication de l'acier, être complémentaires à ses activités de base et être fidèles à son image de marque. Elles devaient également respecter différentes lignes directrices sur le plan financier.

L'étape finale consistait à définir des critères à partir desquels chaque occasion dégagée pourrait être évaluée au moyen d'une « cote ». Au bout du compte, l'utilisation de ce processus de réflexion stratégique hautement structuré a permis à l'entreprise de saisir des occasions de pénétrer d'autres secteurs.

Une approche structurée peut permettre de dégager des occasions de diversification dans d'autres secteurs



Utiliser des méthodologies et des approches structurées pour dégager les occasions de diversification

Diversification : tirer parti des avantages concurrentiels existants

Un chef de file mondial de la modélisation, de la simulation et de la formation auprès des secteurs de l'aviation civile et de la défense s'était traditionnellement démarqué grâce à ses simulateurs de vol novateurs et de grande qualité et à sa présence mondiale. Ces dernières années, cependant, la concurrence accrue, la hausse des prix et l'innovation en matière de produits ont amoindri son avantage concurrentiel.

L'entreprise a réagi en tirant parti de ses principaux atouts – son capital humain, sa technologie et sa présence mondiale – pour étendre ses activités aux marchés minier et des soins de santé, en plus de diversifier sa gamme de produits.

La division des soins de santé de l'entreprise offre des outils d'apprentissage de pointe aux étudiants et professionnels dans le domaine des soins de santé, leur permettant d'acquérir de l'expérience pratique grâce à une formation sans risque par simulation, avant de traiter de réels patients. Son groupe minier offre des technologies et des services novateurs afin d'aider les clients à planifier, à gérer et à optimiser l'exploitation minière et à améliorer la sécurité des mines. Une équipe de plus de 1 000 ingénieurs de mines et géologues chevronnés fournissent des services liés à la gestion des données tirées de l'exploration, à la modélisation des corps minéralisés, à la planification des mines et à la gestion des opérations.

Même si l'entreprise continue de tirer la plus grande partie de ses revenus de la défense et de l'aviation civile, elle a également pris des mesures pour diversifier ses produits dans ce noyau. En effet, l'entreprise a étendu ses activités à des domaines tels que les écoles de pilotage, le recrutement d'équipage, les solutions d'entreprise intégrées et les solutions de soutien interne, notamment l'ingénierie de systèmes et la gestion du cycle de vie.

Diversification : planifier l'avenir en fonction de la culture

Aux prises avec les mêmes défis que les fournisseurs de pièces d'automobile, un fournisseur automobile spécialisé dans le tournage, l'usinage, le moulage, l'emboutissage, l'assemblage et la mécanisation à commande numérique par ordinateur a cherché des occasions de diversifier ses activités dans d'autres marchés. L'entreprise a fait le choix non conventionnel d'effectuer une percée dans le marché de la restauration rapide.

Les restaurants de l'entreprise offrent des mets préparés, réchauffés et servis par des robots plutôt que des humains (chaque établissement ne compte que quelques employés). Il s'agit d'une utilisation novatrice de l'automatisation dans un secteur non connexe; aussi, l'entreprise est impatiente de voir comment les restaurants tireront leur épingle du jeu. Cinq restaurants sont actuellement exploités à proximité du siège social de l'entreprise.

Même si cette percée dans le marché de la restauration rapide est inusitée pour un fournisseur automobile, c'est une étape logique pour l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de saisir une occasion inexploitée qui cadre bien avec son souci constant de la qualité et son expertise en fabrication automatisée, à un moment où elle a encore l'agilité voulue pour le faire. Ce qui a surtout rendu cette démarche possible, par contre, c'est la culture de l'entreprise : hautement entrepreneuriale, très engagée, et tout à fait motivée à atteindre l'excellence dans tous ses secteurs d'activité.



Ancrage : **si vous n’y parvenez pas, faites une acquisition qui vous le permettra**

Par l’intermédiaire d’un réseau de filiales et de divisions à l’échelle du globe, cet important fournisseur automobile mondial fabrique pratiquement toutes les pièces nécessaires à la construction d’une automobile. L’entreprise a réagi pendant des décennies aux défis du secteur de l’automobile en exécutant sans relâche sa stratégie de croissance par acquisition. En effet, les fusions et acquisitions font partie intégrante de la volonté de l’entreprise à intensifier ses activités et à demeurer un leader du marché.

L’entreprise saisit des occasions complémentaires à ses capacités actuelles de conception, d’ingénierie et de construction automobiles. Cela lui permet d’utiliser plus efficacement ses immobilisations et ses capacités technologiques et manufacturières.

Normalement, elle cible des entreprises qui ont la capacité d’offrir des produits plus spécialisés, de façon à renforcer et à consolider sa position au sein de l’industrie en ajoutant constamment des activités qui augmentent l’étendue et la qualité de sa gamme de produits dans son ensemble.

À long terme, ce fournisseur automobile entrevoit des occasions exceptionnelles dans des marchés à forte croissance et à faibles coûts tels que la Chine, l’Inde, l’Europe de l’Est et l’Amérique du Sud. L’entreprise prévoit une transition de plus en plus marquée de la conception, du développement, de l’ingénierie et de la fabrication de véhicules vers ces marchés dans les années à venir.

Par ailleurs, l’entreprise croit que les alliances coopératives et d’autres ententes entre FEO concurrents du secteur de l’automobile deviendront monnaie courante. Ces partenariats peuvent porter sur l’approvisionnement conjoint de composants, le partage de moteurs, de transmissions et de plateformes, et le développement conjoint de véhicules électriques et hybrides. Ce type d’alliance peut servir à accélérer la consolidation des fournisseurs, tandis que les FEO recherchent des fournisseurs qui sont en mesure d’offrir la quantité de produits souhaitée aux coûts souhaités. Pour une entreprise qui a consacré des années à devenir un fournisseur automobile capable d’offrir « n’importe quoi, n’importe où », c’est une tendance qui pourrait créer d’innombrables possibilités.

Choisir sa voie

Comme l'illustrent ces exemples, il n'existe pas qu'une seule façon de relever les défis découlant d'un marché en transition, de pressions accrues sur les coûts et d'une consolidation sectorielle. Dans un cas comme dans l'autre, ces entreprises ont choisi leur propre façon de réagir à l'évolution du marché.

Aujourd'hui, les entreprises aérospatiales canadiennes doivent agir rapidement et décider de la façon dont elles réagiront aux changements et aux défis qui touchent leur secteur. Elles devront explorer les possibilités, comparer les stratégies, et évaluer les coûts et les avantages. La seule certitude? À défaut d'agir, les entreprises aérospatiales canadiennes connaîtront un déclin, jusqu'à ce qu'elles n'aient plus leur raison d'être.

Deloitte peut vous aider

L'équipe de professionnels de Deloitte peut vous aider à évaluer la situation financière et stratégique de votre entreprise, et collaborer avec vous afin de repérer et d'évaluer des occasions de consolider votre entreprise dans le secteur très concurrentiel de l'aérospatiale.

Pour en savoir plus, communiquez avec :



Martin Vézina

Leader national du
secteur de l'aérospatiale
et de la défense
514-393-7139
mvezina@deloitte.ca



David Kwiatkowski

Leader national du
secteur de l'automobile
416-867-8165
dkwiatkowski@deloitte.ca



Jennifer Lee

Leader, Services-conseils en
amélioration du rendement
Spécialiste du
Secteur manufacturier
416-874-3344
jenniferlee@deloitte.ca



Dominic David

Directeur principal
Spécialiste,
Services-conseils en
matière d'intégration
416-874-4204
dodavid@deloitte.ca



Sam Furphy

Conseiller principal
Spécialiste,
Services-conseils
en amélioration
du rendement
416-874-3498
safurphy@deloitte.ca

Un grand merci à Dylan Carr et à Andrew Cheng qui ont participé à la rédaction de ce rapport.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

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. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3616