

Les perturbations numériques
dans l'immobilier commercial
Catalyseur de croissance?



La productivité du Canada demeure précaire

La difficulté à laquelle se heurte le secteur immobilier réside dans la nature « immobilisée » et statique des immeubles, que l'on ne peut transformer rapidement et économiquement pour y intégrer des progrès technologiques. Dans un article du Harvard Business Review, il est noté que « plus les obstacles sont grands, et plus ils sont nombreux, il est d'autant plus probable que les clients restent où ils sont¹. » Beaucoup d'occupants ne sont donc pas motivés à changer et optent plutôt pour le statu quo. Le problème, c'est que ces entreprises seront confrontées à une vive concurrence mondiale, sans compter une hausse des coûts et, plus important encore, des défis sur le plan de la productivité. Bref, les entreprises qui résistent au changement sont vouées à l'échec sur le marché mondial.

L'immobilier a toujours été à la traîne des autres secteurs, en grande partie en raison de la nature de nos immeubles et de nos infrastructures. Les propriétés détenues par des particuliers, des investisseurs ou des propriétaires sont les mêmes depuis des décennies, les baux étant établis pour des périodes allant de 5 à 20 ans. On peut comprendre que, dans un contexte où les fonds pour dépenses en capital sont rares pour apporter des améliorations, certains participants au marché de l'immobilier soient mal préparés à la transformation technologique et qu'ils y réagissent lentement.

Outre la conjoncture économique incertaine, la compétitivité et la productivité du Canada influencent profondément le secteur immobilier. Selon les rapports L'avenir de la productivité publiés par Deloitte, la productivité du Canada ne connaît toujours pas une croissance aussi rapide que celle des États-Unis et de plusieurs autres pays.

La croissance du produit intérieur brut (PIB) par travailleur du Canada était de 78 % de celle des États-Unis en 2011².

La croissance de la productivité annualisée du Canada de 0,7 % (2001-2009) situe le Canada dans le dernier quartile de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)³.

En dollars, le travailleur américain moyen génère 13 \$ de plus par heure que le travailleur canadien moyen. Le Norvégien moyen génère 29 \$ de plus par heure⁴.

Pourtant, les entreprises canadiennes n'investissent pas les sommes nécessaires en innovation et en productivité pour assurer leur prospérité :

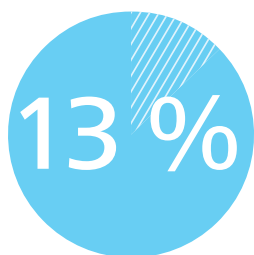
L'investissement des entreprises privées en recherche et développement (R&D) ne totalise que 1 % du PIB du Canada. Cela correspond à moins de la moitié de ce que les entreprises américaines consacrent à la R&D⁵.

Pour chaque travailleur, les entreprises canadiennes investissent 65 % du budget alloué aux États-Unis en machinerie et outillage de même que 53 % du budget alloué aux technologies de l'information et des communications (TIC)⁶.

75 % des nouveaux emplois sont des emplois spécialisés; or, 40 % des travailleurs canadiens n'ont pas les compétences nécessaires⁷.

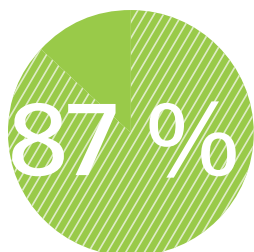
Ces statistiques rendent compte du fait que la compétitivité économique mondiale du Canada a baissé de cinq rangs depuis 2009.

Les entreprises canadiennes sont terriblement mal préparées à la révolution numérique



Très bien préparées

Le sondage de Deloitte a trouvé que 13 % des entreprises canadiennes sont très bien préparées pour les nouvelles technologies



Non préparées

87 % des entreprises sont non préparées pour les nouvelles technologies

La faible productivité n'est pas le seul défi que doivent relever les entreprises canadiennes. À mesure que les technologies avancent et s'intègrent à l'ensemble des secteurs, elles creusent le fossé entre le Canada et les autres pays qui sont davantage prêts à profiter de ces progrès.

L'étude L'ère des perturbations publiée par Deloitte révèle que les entreprises canadiennes ne sont pas préparées au potentiel perturbateur de nouvelles technologies comme la

robotique, l'intelligence artificielle, les réseaux, la fabrication avancée et les plates-formes collaboratives. Seulement 13 % des entreprises sont très bien préparées à ces technologies, et 43 % se considèrent comme mieux préparées qu'elles le sont en réalité, une fausse perception non seulement de leur niveau de préparation, mais aussi de l'incidence que ces facteurs auront sur leur croissance⁸.

De toute évidence, il est temps de changer la façon dont les entreprises canadiennes exercent leurs activités. Nos études précédentes avaient montré que, malgré la vigueur du dollar, les bas taux d'intérêt et un environnement stable propice à l'investissement, bon nombre de nos entreprises investissaient substantiellement moins que d'autres dans la recherche et le développement (R&D) et le matériel et l'outillage, y compris dans les technologies de l'information et des communications (TIC), qui sont des éléments essentiels à une amélioration de la productivité. Notre étude semble indiquer qu'une proportion importante d'entreprises canadiennes estiment, à tort, que leur niveau d'investissement est concurrentiel, d'où un retard qui tend à s'accroître par rapport à leurs pairs.

Mais tout n'est pas perdu. L'investissement dans l'amélioration de la productivité et la sensibilisation aux progrès technologiques et à la nécessité d'y réagir sont les gages de réussite des chefs de file de demain.

L'investissement dans l'amélioration de la productivité et la sensibilisation aux progrès technologiques et à la nécessité d'y réagir sont les gages de réussite des chefs de file de demain.

La révolution numérique touche toutes les catégories d'actifs immobiliers

Il est évident que l'innovation numérique aura des conséquences sur toutes les catégories d'actifs immobiliers quand on voit les utilisateurs et les technologies de pointe transformer les lieux de travail, les centres commerciaux, les centres de distribution, les maisons et ainsi de suite. Les employés et les consommateurs, plus flexibles, changent leur façon de travailler, de magasiner et de vivre. Leurs besoins immobiliers changeront aussi. La robotique et la fabrication avancée remettent soudainement en question

la viabilité et l'efficacité des usines un peu partout en Amérique du Nord. La nécessité de revoir le modèle de l'usine traditionnelle, de reconnaître la dépendance réduite à l'égard de la main-d'œuvre des marchés émergents et d'envisager la réintégration potentielle de travailleurs signalent certainement des changements dans la création d'emplois, la conception et dans les modèles d'exploitation. À n'en point douter, le marché immobilier connaît lui aussi de profonds changements.

Vue d'ensemble du secteur de l'immobilier commercial : plus de changements que jamais depuis la révolution industrielle



Lieu de travail

- Les employés travaillent n'importe où, en tout temps.
- Un changement d'espace se traduit par un endroit plus branché.
- Le lieu de travail contribue au succès de l'entreprise en favorisant la collaboration et la productivité.



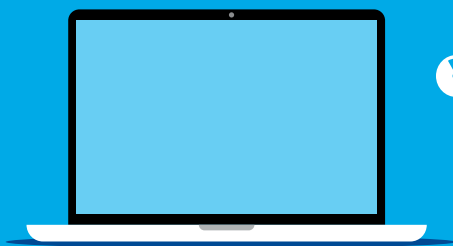
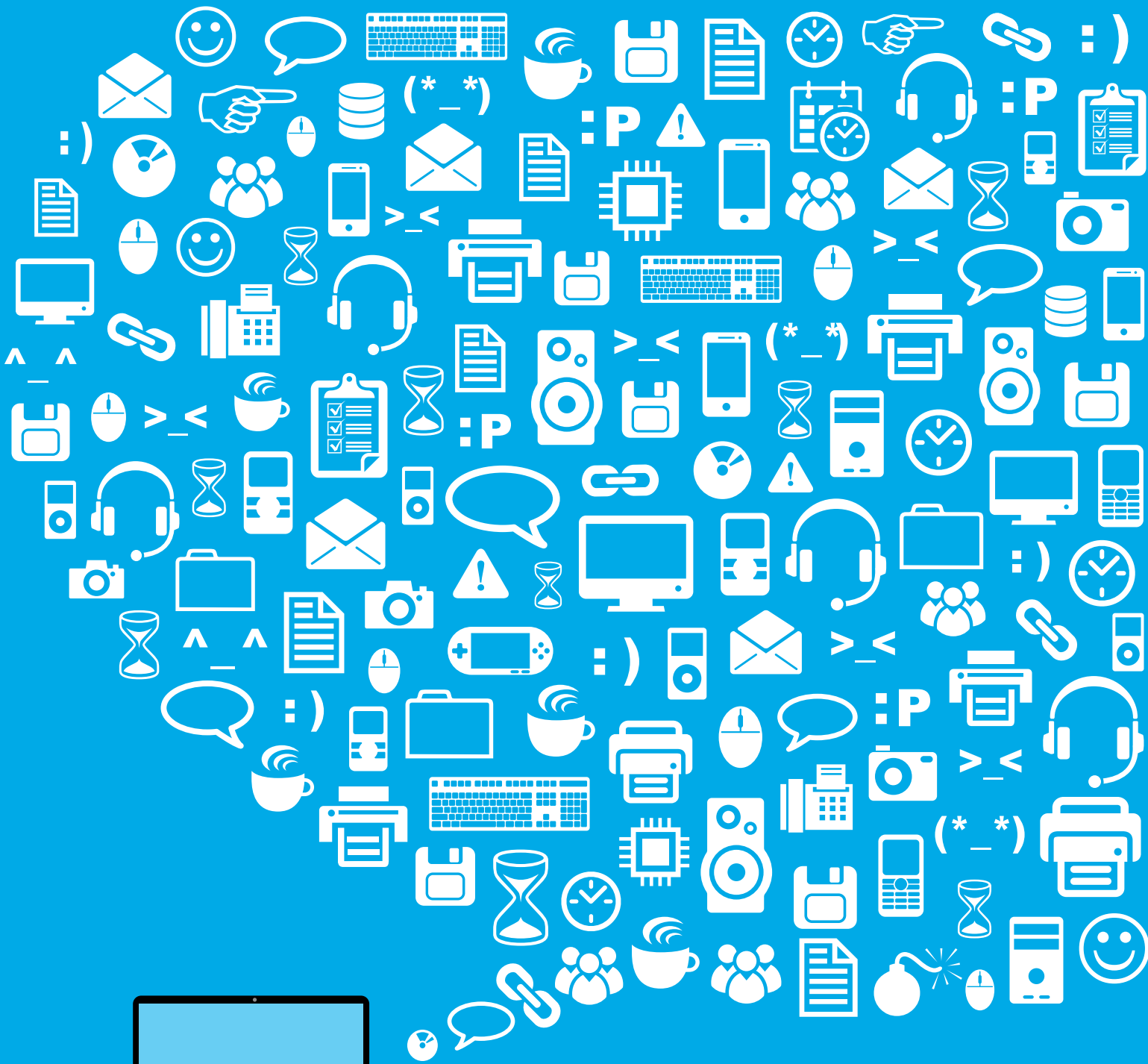
Secteur du détail

- Les consommateurs magasinent n'importe où, en tout temps.
- Les réseaux de magasins sont sur le point de faire l'objet d'un important changement.
- Les consommateurs informés stimulent de nouveaux modèles d'affaires.



Secteur industriel

- L'Amérique du Nord est de plus en plus concurrentielle.
- Tout n'est pas transféré à l'étranger, certaines activités reviennent au pays.
- Les hautes technologies et la fabrication avancée sont bien placées pour une reprise.



Le bureau traditionnel
cède la place au lieu de
travail de l'avenir



1

Le bureau traditionnel cède la place au lieu de travail de l'avenir

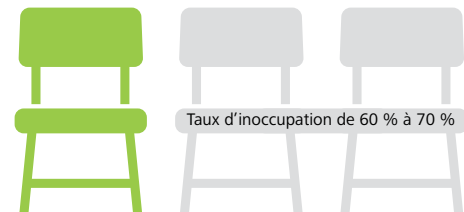
Dans l'immobilier, le secteur des immeubles de bureaux est touché par l'intégration de la technologie, des appareils mobiles et des infrastructures, qui permettent dorénavant de travailler pratiquement n'importe où

Les lieux de travail traditionnels sont généralement des endroits où les travailleurs se rendent pour exécuter leurs tâches « de 9 à 5 », du lundi au vendredi. C'est là qu'ils interagissent avec leurs collègues, consultent leurs dossiers et rencontrent leurs clients. Pour de nombreux analystes de l'industrie, le bureau a été le premier réseau social. Puisant ses origines dans les théories de Frederick Taylor sur l'efficacité et la gestion, la configuration des bureaux permet aux gestionnaires de superviser des travailleurs dont le seul objectif est de produire un rendement linéaire constant. Ce système statique et monolithique exige que tous les travailleurs « rentrent dans le moule », et il a bien fonctionné dans un monde qui visait la production de masse et qui laissait peu de place à la personnalisation et à l'individualisme.

Puis, avec la mondialisation des marchés et la concurrence accrue, la réduction des coûts est devenue la priorité de bien des entreprises. Dans ce nouvel ordre mondial, il est maintenant évident qu'une approche de gestion autoritariste ne fonctionne pas. Il faut une stratégie différente. Comme les employés et les biens immobiliers sont les ressources les plus importantes d'une organisation, en plus de représenter les postes de dépenses les plus importants, ils restent la cible toute désignée pour des réductions de coûts. Cependant, la lourdeur dans ces ressources causent le désengagement des employés, un manque de collaboration, une baisse de productivité et d'innovation, avec comme avantage la réduction de la superficie par employé. Beaucoup d'entreprises réduisent en effet la superficie moyenne par employé, qui est en train de passer de 200 à 250 pi²/ETP à 100 à 150 pi²/ETP dans les bureaux planifiés efficacement en Amérique du Nord.

À l'heure de la mondialisation, les progrès technologiques permettent aux employés de travailler où et quand bon leur semble. Les entreprises ont compris le besoin de souplesse en matière de technologies des employés, qui concordait avec la nécessité de réduire les coûts de l'immobilier. Des arrangements de travail non conventionnels ont répondu à ce besoin, mais il est devenu évident que la transformation du milieu de travail doit s'inscrire dans une stratégie globale tenant compte à la fois de l'efficacité et de l'efficacité. Il ne suffit pas de dire aux gens qu'ils peuvent travailler chez eux ou ailleurs, comme certains l'ont constaté à leurs dépens.

Des études récentes indiquent que 60 % à 70 % des lieux de travail sont inoccupés



Le travail de bureau moderne est une activité sociale qui nécessite une interaction entre les gens. Dans une étude récente menée par Deloitte sur les travailleurs canadiens, nous avons constaté que 90 % préfèrent travailler au bureau, et que le contact direct reste le mode de communication préféré, même pour la génération Y, malgré le portrait qu'en font les médias, la tête penchée et les yeux rivés sur leur téléphone⁹. Contrairement à ce qu'ont prédit certains experts, le bureau n'est pas en voie de disparition; ce n'est pas une proposition à prendre ou à laisser. Certes, il est essentiel de donner aux employés la possibilité de choisir le lieu et la façon dont ils veulent travailler pour favoriser leur engagement et leur productivité, mais il est tout aussi important de leur offrir

82 % des employés canadiens souhaitent avoir la possibilité de travailler à distance, mais presque tous préfèrent travailler au bureau.

un espace pour dialoguer et collaborer. Cela dit, 82 % des employés ont également indiqué qu'ils appréciaient un emploi qui leur offrait la souplesse de décider où ils veulent travailler, au moins pendant une partie de la semaine¹⁰.

Bon nombre d'entreprises adhèrent à cette approche. L'environnement physique peut optimiser le rendement et les résultats d'affaires en créant des espaces qui permettent aux gens de s'investir pleinement et d'établir des liens de confiance avec leurs collègues répartis dans divers lieux. Ce genre d'environnement est propice à l'innovation et crée un lieu où les employés aiment évoluer. La technologie produit des entreprises plus diversifiées et plus étendues sur le plan géographique, qui sont aussi plus mobiles et plus virtuelles, mais les animaux sociaux que nous sommes, en s'éloignant, ont de plus en plus besoin de rester en contact. Et le milieu de travail physique fournit justement ce point de contact.

Deloitte entreprend un changement de grande envergure dans son milieu de travail; il ne s'agit pas d'un simple déménagement dans de nouveaux locaux : nous changeons toute notre façon de travailler

Nous l'appelons le « lieu de travail de l'avenir ». Notre nouvel espace partout au Canada comporte différentes zones qui permettent aux gens de choisir l'endroit et la façon dont ils veulent travailler. Notre but est de favoriser l'engagement et la collaboration des employés, et ce faisant, d'améliorer la qualité des missions des clients et de stimuler les occasions et la productivité au sein du Cabinet. Plutôt que d'attribuer un espace à chaque employé, nous mettons l'ensemble des locaux à la disposition de tous, que ce soit des espaces de collaboration (des salles de réunion à profusion, ce qui semble manquer dans toutes les organisations), des aires de tranquillité et des bureaux fermés, lorsque besoin est. L'architecture et le design exceptionnels des locaux, surtout dans les zones

**Plus nous sommes répartis,
plus notre besoin
d'appartenance est grand.**



communes, visent à inspirer et à nourrir la créativité, la collaboration et l'innovation. En même temps, la technologie est utilisée pour offrir de la souplesse aux travailleurs et de permettre le télétravail quand c'est

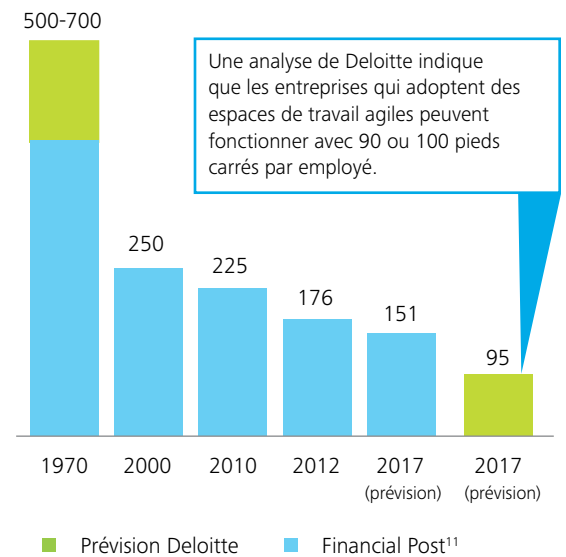
nécessaire. Plus qu'un changement modifiant l'empreinte de notre portefeuille immobilier, il s'agit plutôt d'établir un écosystème à haut rendement qui favorise la pollinisation croisée des gens, des idées et des expériences.

La transformation des lieux de travail favorise la collaboration et stimule la productivité

Le lieu de travail joue un rôle important : Il est la manifestation physique de la marque, de la culture et des principes d'une organisation et, lorsqu'il est bien conçu, il contribue à l'atteinte des objectifs de maintien en poste et de recrutement

Les campus mis en place par le secteur de pointe en sont le meilleur exemple. Pour la plupart des gens, Google est un employeur de choix, non seulement pour le type de travail, mais aussi pour la qualité des installations. Les configurations traditionnelles – où les locaux sont hiérarchisés et normalisés – ne parviendront plus à attirer des employés. Les entreprises qui trouveront un équilibre optimal entre les espaces de travail traditionnels et les lieux plus novateurs, équilibre qui sera nécessairement propre à chacune, disposeront d'un avantage concurrentiel. Elles se serviront plus efficacement de leur espace de travail, améliorant du coup la productivité et l'engagement des employés, et rehaussant l'image de marque et la satisfaction des clients.

Espace moyen attribué par employé¹¹
En pieds carrés, en Amérique du Nord



Les organisations qui adoptent l'agilité dans des lieux de travail novateurs auront un avantage concurrentiel.



L'omnicanal transforme
le paysage commercial

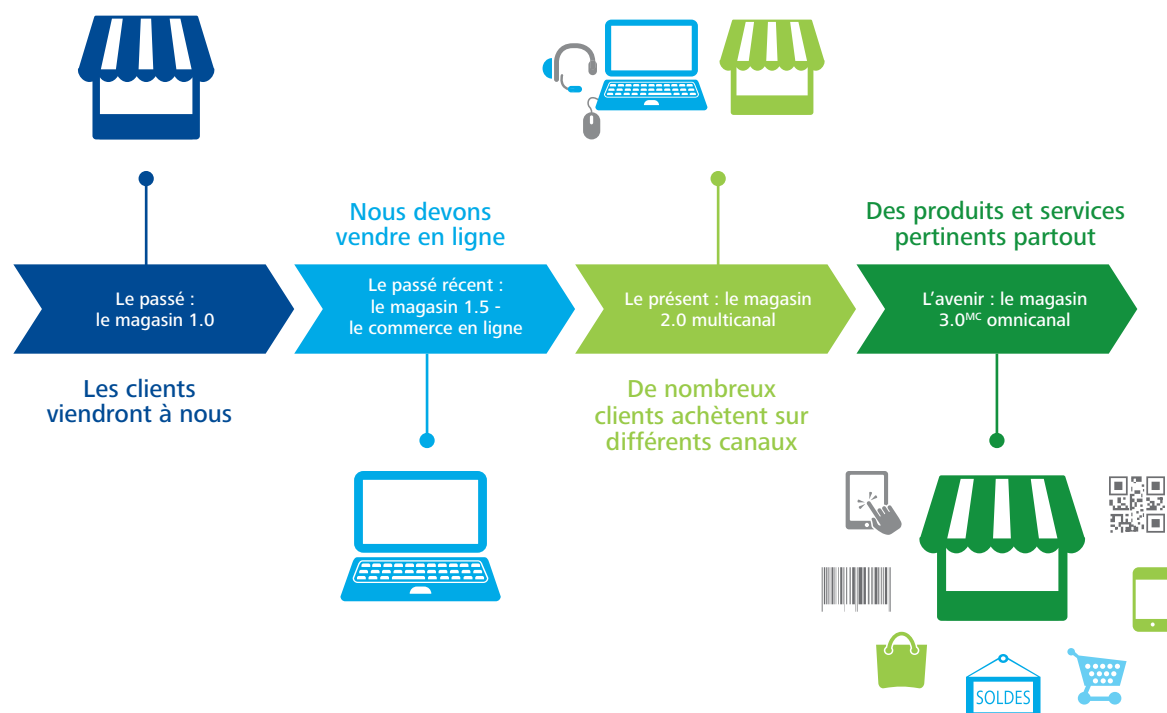
2

2 L'omnicanal transforme le paysage commercial

Même ici, on ressent l'effet de la transformation numérique. Les consommateurs sont en train de modifier en profondeur le secteur du détail en raison de la profusion d'informations à laquelle la technologie leur donne maintenant accès. Le pouvoir passe des mains des détaillants à celles des consommateurs, et l'on ne saurait sous-estimer les effets que cela aura sur le secteur immobilier. Les innovations technologiques dans le milieu professionnel changent également le moment et l'endroit où nous consommons et la façon dont nous le faisons.

Le commerce en ligne a révolutionné les modèles d'exploitation des magasins traditionnels au cours des 15 dernières années. De grands noms du commerce de détail ont disparu, d'autres ont fusionné, et d'autres encore ont dû se tourner vers de nouvelles avenues pour survivre. Le commerce de détail demeure un foyer d'entrepreneuriat et d'innovation technologique, aussi bien dans les centres de service de première ligne que dans l'environnement administratif.

Omnicanal : l'évolution du chemin de l'achat a déplacé le pouvoir des mains des détaillants entre celles des consommateurs



La démarche d'achat est de moins en moins linéaire et comprend des visites en magasin et du magasinage en ligne

Cette démarche définit l'environnement omnicanal et influence les stratégies des détaillants dans le domaine de l'immobilier, qu'il s'agisse d'établissements, d'empreinte, d'entreposage, de logistique ou d'exécution des commandes.

L'asymétrie de l'information qui favorisait autrefois les entreprises est en train de disparaître, les consommateurs profitant d'un plus grand choix de produits et de services ainsi que de faibles coûts de transfert. Les consommateurs font leurs devoirs et effectuent des recherches en ligne avant de se rendre en magasin. Bien renseignés, ils sont mieux en mesure de négocier et d'exiger des prix plus bas et un meilleur service, et les détaillants n'ont d'autre choix que d'accéder à leurs demandes.

La technologie a réduit sensiblement les coûts d'entrée des détaillants en ligne comparativement aux nouveaux concurrents à l'approche traditionnelle

Les détaillants en ligne peuvent rejoindre beaucoup plus de clients internationaux que n'importe quel commerce de détail, peu importe le nombre de magasins physiques. Les ventes en ligne devraient continuer de progresser pour atteindre 370 milliards de dollars américains en 2017, en hausse de 231 milliards par rapport à 2012¹². La clé de la réussite immobilière des détaillants n'est plus l'emplacement; un serveur de site Web peut se trouver n'importe où, sans nuire à la capacité du site de rejoindre tous ses marchés cibles.

Conséquence des nouvelles habitudes d'achat, de l'efficacité de la distribution omnicanal et du changement de comportement de la génération Y, la superficie occupée par le secteur du détail rétrécit. Tous ces facteurs entraînent une baisse de l'achalandage aux États-Unis¹³, et les détaillants canadiens doivent reconnaître que le magasin physique, toujours aussi important, joue aujourd'hui un rôle différent aux yeux des consommateurs.

Le marché canadien du commerce de détail est foncièrement solide, comme en témoigne le taux d'inoccupation de seulement 3,5 % dans le rapport d'inventaire de l'International Council of Shopping Centres. Cette stabilité est renforcée par la vigueur des ventes au détail, qui ont atteint un sommet inégalé depuis 2010. Mais le marché du détail doit aussi faire face à l'augmentation des fusions et à la concurrence accrue de détaillants étrangers désireux d'étendre leur empire. Comme dans le secteur des immeubles de bureaux, l'immobilier est un moteur de coûts important, représentant entre 5 % et 20 % du chiffre d'affaires, selon le type de commerce de détail. Le magasinage en ligne et l'arrivée à maturité des marchés de détail ont détourné l'attention de la croissance vers la rentabilité et les ventes. En réduisant les coûts en capital immobilier, les détaillants peuvent redéployer les économies réalisées dans l'établissement de nouveaux canaux pour rejoindre les clients, l'amélioration de la logistique et l'élaboration de stratégies d'entreposage et d'exécution des commandes.

Les détaillants doivent rapidement répondre à la demande des consommateurs pour un magasinage en ligne « en tout temps, en tout lieu » en établissant de nouveaux canaux et en améliorant la logistique et les stratégies d'approvisionnement.

Les emplacements physiques ont encore une place importante, mais le rôle du magasin change de façon radicale

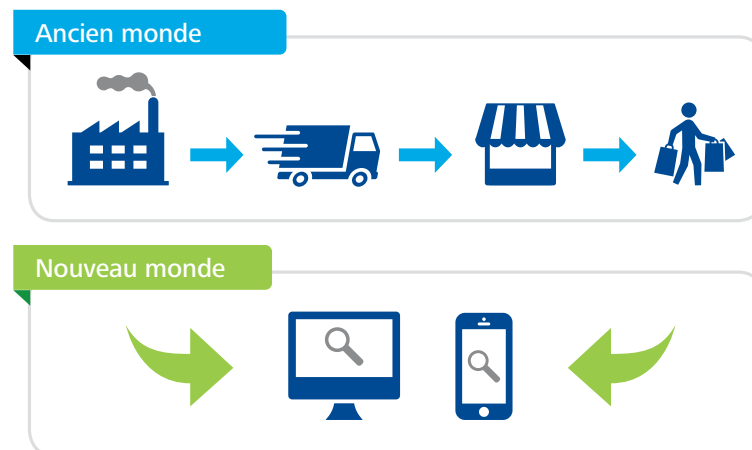
L'approche traditionnelle de l'immobilier de détail repose essentiellement sur l'emplacement; toutefois aujourd'hui, les propriétaires de commerce de détail doivent continuer à faire évoluer « l'expérience de magasinage » en y intégrant de la restauration, du divertissement et un éventail d'offres de détail

Les propriétaires immobiliers seront également encouragés à s'associer avec leurs locataires de détail pour mieux comprendre la révolution numérique et déterminer les besoins technologiques précis des locataires et des clients qui devraient être pris en compte dans la conception des centres commerciaux et de l'expérience client. Et cette technologie doit dépasser le cadre du magasin; les fonctions administratives doivent aussi pouvoir enregistrer les préférences des clients et utiliser l'analytique des données pour stimuler les ventes. La compréhension de l'avalanche de données sera un catalyseur clé de la prospérité à long terme des détaillants.

Du point de vue de l'immobilier, le marché du détail vit un changement profond

Les magasins physiques demeurent essentiels pour créer une expérience de magasinage innovatrice et durable, mais ils ne sont plus le seul point de contact des marques de détail. Les magasins s'inscrivent plutôt dans le modèle omnicanal d'engagement du client, qui combine un inventaire physique, un accès en ligne et un environnement personnalisé visant à améliorer l'expérience client. Le portefeuille immobilier de la plupart des détaillants ne s'agrandira pas, mais il subira un redéploiement où les espaces existants seront transformés de façon à créer une ambiance de magasin unique en son genre. Il ne s'agit pas seulement de réduire et de réinvestir, mais aussi de réinventer et de recentrer le commerce de détail.

Les fabricants ont maintenant la capacité de commercialiser et de vendre directement au consommateur grâce à la puissance de l'omnicanal



Question clé : quel sera le rôle du magasin de l'avenir?



Les tendances dans
l'omnicanal, la chaîne
d'approvisionnement et
la fabrication transforment le
marché immobilier industriel

3

3

Les tendances dans l'omnicanal, la chaîne d'approvisionnement et la fabrication transforment le marché immobilier industriel

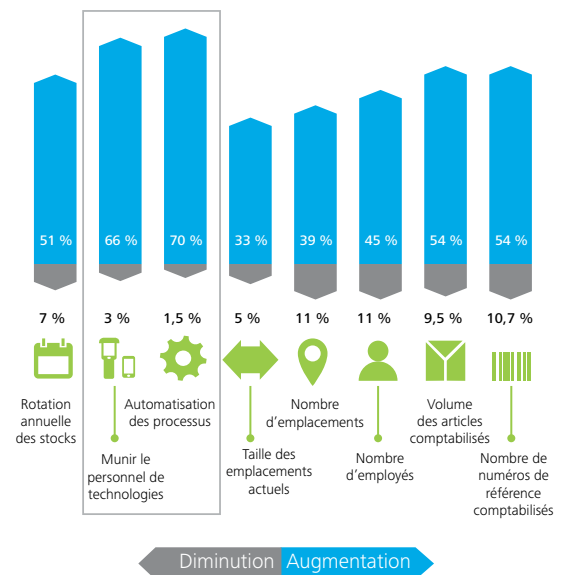
Encore une fois, la numérisation est en train de transformer un secteur que l'on n'associe pas toujours à la fine pointe de la technologie

La révolution numérique qui a cours dans le secteur du détail touche aussi la fabrication. L'augmentation des ventes en ligne a entraîné la croissance des marchés de l'entreposage et de la distribution, car de nombreux grands détaillants investissent dans des centres d'exécution technique ultraperfectionnés. La superficie de plus en plus réduite des magasins de détail a provoqué le déplacement des stocks vers des entrepôts, où ils peuvent être expédiés directement aux clients. Comme l'espace d'entreposage coûte moins cher que l'espace de détail, les détaillants réalisent des économies de coûts, qui sont réinvesties en majeure partie dans le modèle omnicanal, la technologie et les améliorations de processus. La plupart des entreprises ne cherchent donc pas à investir massivement dans l'agrandissement de leurs infrastructures dans un proche avenir.

Le secteur de la fabrication connaît une « troisième révolution industrielle »

Située de l'autre côté du marché industriel, la fabrication est également transformée par la technologie, qui modifie « le où et le comment ». Selon *The Economist*, la fabrication connaît une troisième révolution industrielle, numérique celle-là¹⁴. La production de masse a cédé la place à la personnalisation de masse, grâce aux progrès accomplis dans le domaine du logiciel, aux nouveaux matériaux, à la robotique plus agile, à l'impression 3D et à la prestation de services Web. Les emplois dans le secteur de la fabrication se transformeront pour répondre aux exigences de cette nouvelle ère mondiale. Finie l'époque où les travailleurs pointaient à l'usine : le travail est dorénavant exécuté dans des bureaux par des concepteurs et des experts en logistique et en TI, des directeurs

Les plans d'expansion de l'entrepôt pour les 5 prochaines années mettent l'accent sur la technologie et les processus plutôt que sur l'expansion de l'immobilier¹⁵



marketing et des cadres supérieurs. Les emplois de l'avenir dans la fabrication exigeront un ensemble de compétences très différent, davantage axé sur l'intellect, la créativité et la collaboration.

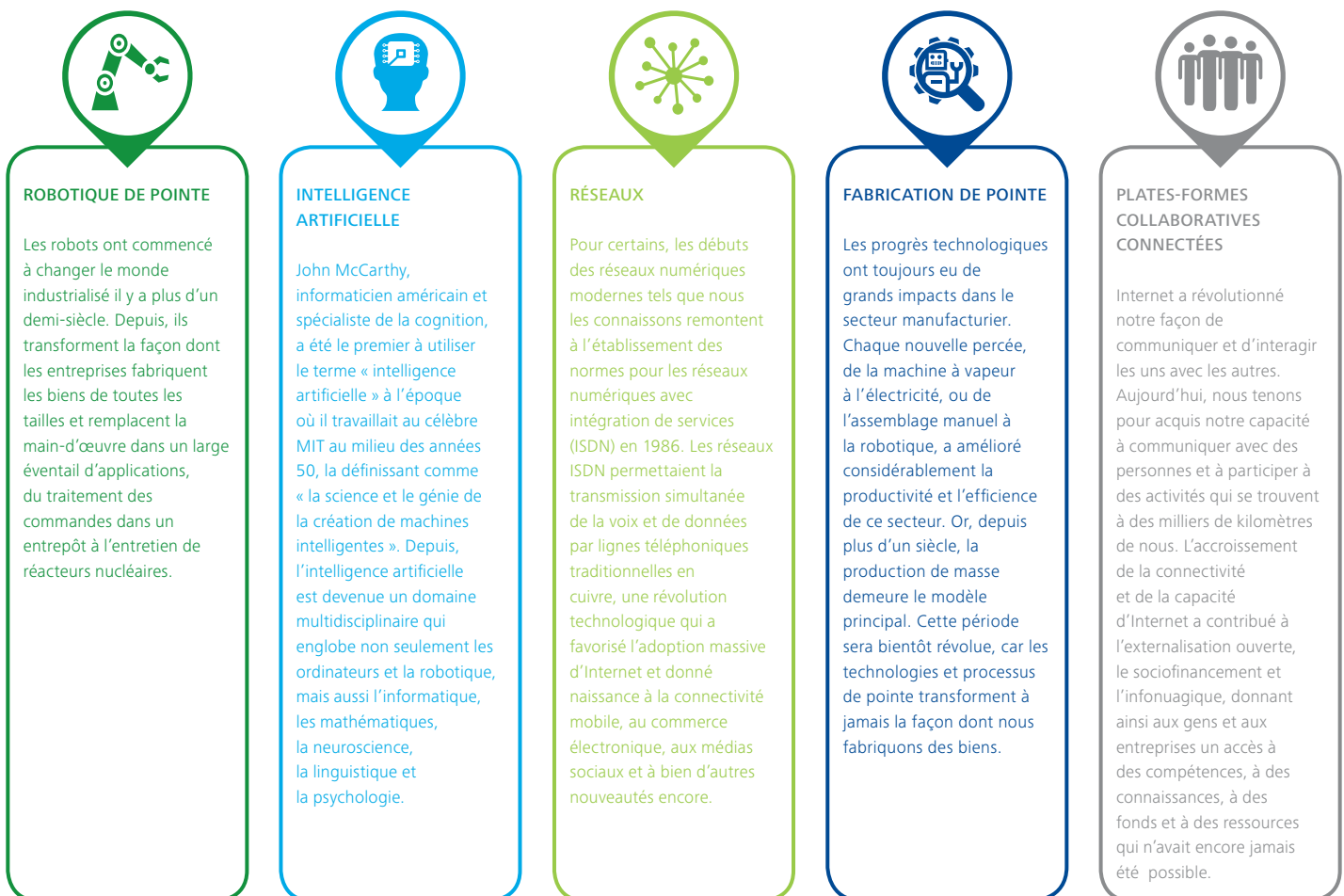
Les progrès technologiques pourraient également changer le mouvement de délocalisation à l'étranger, puisque l'automatisation fait baisser le coût de la main-d'œuvre et de la production qui étaient délocalisées pour compenser les coûts élevés. En rapprochant la production des marchés cibles, il sera aussi plus facile d'apporter les changements générés par les clients.

De la perturbation à l'innovation

La révolution numérique se poursuit et aura nécessairement des conséquences sur l'immobilier. Pour survivre et prospérer dans cet ordre nouveau, le secteur doit s'adapter aux éléments perturbateurs tout en maintenant sa vision et en adoptant une

approche souple pouvant résister à l'instabilité et favoriser la croissance. L'immobilier devrait en faire plus pour créer de la valeur et améliorer l'excellence opérationnelle et la croissance. Et maintenant, il le peut.

Certaines innovations transformant l'immobilier comprennent :



Ce document fait partie d'une série de documents de réflexion qui explorent diverses tendances touchant le secteur immobilier et les répercussions qu'elles auront. Les prochains documents de réflexion s'intéresseront au lieu de travail de l'avenir, aux espaces de vente au détail et à la fabrication.

Notes de fin de texte

1. Surviving Disruption Harvard Business Review, 2012.
2. L'avenir de la productivité : l'heure du réveil pour les sociétés canadiennes. Deloitte, 2013.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. L'ère des perturbations : les entreprises canadiennes sont-elles prêtes? Deloitte, 2015.
9. L'avenir du travail – guide de réorientation. Deloitte, 2015.
10. WORKshift Canada. Telework Research Network, 2011.
11. Hot Desking Trend Grows, *Financial Post*, 2014; et analyse de Deloitte sur le secteur immobilier, 2015.
12. US Online Retail Forecast, 2012 to 2017. Forrester, 2013.
13. « Stores Confront New World of Reduced Shopper Traffic ». *The Wall Street Journal*, 2014.
14. The Third Industrial Revolution. *The Economist*, 2012."
15. Future of Warehousing Motorola Solutions, Inc. 2013

Personnes-ressources

Leaders nationaux

Sheila Botting

Associée et leader du secteur canadien de l'immobilier
416-601-4686
sbotting@deloitte.ca

Tony Cocuzzo

Associé et leader du secteur de l'immobilier des Amériques
416-601-6432
acocuzzo@deloitte.ca

Harley Mintz

Associé et leader du secteur canadien de l'immobilier et du développement de la clientèle
416-774-8864
hmintz@deloitte.ca

Collaborateurs clés

Jennifer Lee

Associée et leader nationale du commerce au détail
416-874-3344
jennifer.lee@deloitte.ca

Alan Taliaferro

Directeur de service et leader du service de gestion de la chaîne d'approvisionnement
514-393-5002
ataliaferro@deloitte.ca

Leaders de service

Liam Brunner

Associé et leader du secteur de l'immobilier
Conseils financiers
403-267-0601
lbrunner@deloitte.ca

Janice Russell

Associée et leader du secteur de l'immobilier
Fiscalité
416-867-8123
jarussell@deloitte.ca

Crawford Hastings

Associé et leader du secteur de l'immobilier
Service des risques d'entreprise
416-775-7273
crhastings@deloitte.ca

Raymond Pineda

Associé et leader du secteur de l'immobilier
Consultation
416-643-8945
rpineda@deloitte.ca

Tony Cocuzzo

Associé et leader du secteur de l'immobilier
Audit
416-601-6432
acocuzzo@deloitte.ca

Leaders régionaux

Jennifer Podmore Russell

Vice-présidente et leader du secteur de l'immobilier en Colombie-Britannique
604-640-3069
jpodmore@deloitte.ca

Don Newell

Associé et leader du secteur de l'immobilier en Alberta
403-298-5948
dnewell@deloitte.ca

Ciro DeCiantis

Associé et leader du secteur de l'immobilier du Grand Montréal
416-601-6237
cdeciantis@deloitte.ca

Marc Beaulieu

Associé et leader du secteur de l'immobilier au Québec
514-393-6509
mabeaulieu@deloitte.ca

Dan Dore

Vice-président et leader du secteur de l'immobilier en Ontario
613-751-5322
Dadore@deloitte.ca

John Di Liso

Associé et leader du secteur de l'immobilier de Deloitte Sociétés privées du Grand Toronto
416-643-8757
jdiliso@deloitte.ca

Derrick Dempster

Associé et leader du secteur de l'immobilier de la région de l'Atlantique
902-721-5695
ddempster@deloitte.ca

Keith Pitzel

Associé et leader du secteur de l'immobilier dans les Prairies
204-944-3638
kpitzel@deloitte.ca



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 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 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. 15-2957H