



Le secteur des services financiers au Canada – Prédateur mondial ou proie locale?

Allocution par Joseph Iannicelli
Président et chef de la direction
De la Standard Life au Canada

Chambre de commerce du Montréal métropolitain
Le 13 juin 2008

L'énoncé fait foi. Allocution livrée en anglais.

Le Canada a-t-il une place sur la scène mondiale? Remarquerais-tu la disparition du Canada?

Cette question plutôt impertinente figurait en couverture de *Time Canada* en mars 2002!

Elle a été posée à peine six mois après la tragédie du 11 septembre; les troupes canadiennes étaient déjà présentes sur le sol afghan et nous étions à débattre de notre rôle dans la guerre contre le terrorisme, et de l'Irak.

Sur une note plus optimiste, à peine un mois plus tôt, en février 2002, nos équipes masculine et féminine de hockey remportaient toutes deux la médaille d'or aux Jeux olympiques de Salt Lake City, aidées par la petite pièce d'un dollar canadien enfouie sous la glace, au centre de la patinoire. Les Canadiens ont vécu alors un moment de grâce. Ces deux médailles d'or témoignent de la fierté et de la valeur des Canadiens dans le monde entier!

Dans le domaine de l'économie, les nouvelles concernant le dollar canadien étaient moins glorieuses. En mars 2002, un dollar américain valait 60 cents canadiens : un niveau aussi faible était sans précédent. Comme la solidité d'une monnaie témoigne de la puissance et de l'indépendance d'un pays,

nous pouvons pardonner à *Time Canada* d'avoir posé la question sur l'avenir de ce pays en mars 2002, même si cette question était de pure forme!

À l'heure actuelle, le huard avoisine ses niveaux record. Peut-on en conclure que le Canada est prêt à conquérir le monde? La réponse dépend de nous, comme bien des choses dans la vie. Il y a des occasions à saisir et le potentiel est là!

Aujourd'hui, mon propos consiste à examiner si les entreprises canadiennes peuvent devenir des intervenants de poids à l'échelle mondiale, dans le secteur extrêmement concurrentiel des services financiers, et de poser quelques questions fondamentales sur ce virage mondial :

- Sommes-nous assez forts comme pays pour nous attaquer à de nouveaux marchés internationaux?
- Comment pouvons-nous rivaliser sur ces marchés? Quels sont nos atouts concurrentiels?
- Y a-t-il de la place pour les entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux?
- Quels sont les marchés qui conviennent aux entreprises canadiennes?

Selon moi, la réponse à la première question est un OUI sans équivoque! Le Canada et son secteur des services financiers sont solides et ils ont en main tous les atouts pour réussir sur la scène mondiale. Le temps est venu de passer à l'action!

Pourquoi prendre le virage mondial?

Pourquoi? Parce que l'occasion à saisir est à la mesure du marché mondial. En effet, le secteur des services financiers mondiaux offre des perspectives fascinantes. Sa valeur annuelle se chiffre en billions de dollars si l'on tient compte de ses principaux composants, à savoir domaine bancaire, gestion de patrimoine et assurance. C'est un secteur fragmenté, complexe, sujet à des crises et résilient. Il constitue le principe vital de la croissance économique depuis l'invention de l'argent et il est étroitement lié aux grandes tendances sociétales, comme la chute du communisme et l'épanouissement du marché libre.

Ce secteur est à la fine pointe de l'économie virtuelle, mais il ne peut se permettre d'ignorer l'importance de la composante humaine dans les relations avec la clientèle.

Le secteur canadien des services financiers est parmi les plus solides et les plus avancés, à l'image de notre économie qui est l'une des plus développées du monde.

Notre secteur bancaire, par exemple, est vaste, bien réparti géographiquement et adéquatement capitalisé par rapport à la plupart de ses concurrents internationaux. Il suffit de comparer la manière

dont les banques canadiennes ont traversé la crise du crédit commercial à la situation de certaines des grandes banques internationales. Certes, certaines provisions pour pertes ont été importantes, mais, à mon avis, nos banques tireront leur épingle du jeu et sortiront renforcées de cette épreuve. Cela prouve la solidité financière des banques canadiennes.

Le secteur des assurances est également en très bonne santé. En effet, il a été fort peu touché par la crise du papier commercial au Canada.

Solidité des services financiers canadiens à l'échelle nationale

Par contre, nous devons peser soigneusement la décision de profiter de notre solidité au Canada pour aborder la scène internationale.

Il y a trente ans, nous n'étions pas prêts à participer à la croissance mondiale. Le secteur des services financiers reposait en effet solidement sur ce qu'on appelait les quatre piliers : les banques, les compagnies d'assurance, les courtiers en valeurs mobilières et les sociétés de fiducie.

La déréglementation des services financiers au Canada dans les années 80 et 90 a suivi de près l'évolution de ce secteur aux États-Unis et dans le reste du monde. Des banques ont acheté des maisons de courtage, des compagnies d'assurance ont commencé à vendre des fonds communs de placement, et des courtiers ont commencé à accepter des dépôts. À l'heure actuelle, les règlements sont encore nombreux, imposant notamment des restrictions sur la propriété et la distribution des produits et services des compagnies d'assurance vie. En revanche, ces quatre piliers se livrent une concurrence féroce pour avoir le privilège de gérer votre patrimoine et de vous offrir des produits et services financiers.

Grâce à cette concurrence accrue, le secteur canadien des services financiers est beaucoup plus solide aujourd'hui! Les sociétés qui réussissent sont plus compétitives et elles ont adopté une démarche plus stratégique à l'égard de leur clientèle.

Nous gérons mieux et nous mettons plus d'importance sur la croissance, la rentabilité et la valeur de l'avoir des actionnaires. Pour pouvoir rester dans la partie, il faut être en mesure d'offrir des produits et services de premier ordre, des prix concurrentiels et des propositions de valeur irrésistibles. Ces normes vont de soi si nous voulons rivaliser avec nos concurrents.

La Standard Life est un exemple parfait de la manière dont le secteur a prospéré. La Standard Life est la filiale la plus ancienne et la plus importante du groupe Standard Life, dont le siège social se trouve en Écosse. En 2008, nous fêtons le 175^e anniversaire de notre présence au Canada. Nous avons ouvert notre tout premier bureau à Québec en 1833 et fondé notre siège social canadien à Montréal en 1852. Nous pensons avoir été la première compagnie d'assurance vie à exercer au pays et, à l'heure actuelle, nous sommes la quatrième plus grande compagnie d'assurance vie et de gestion de patrimoine du Canada. Nous comptons 2 000 employés, dont 1 600 à notre siège social de Montréal.

Si nos racines sont écossaises, il n'en reste pas moins que la Standard Life possède aussi une très forte identité canadienne, comme le démontre le rôle actif que nous avons joué dans l'évolution du secteur des services financiers canadiens pendant toutes ces années.

Nous jouons également un rôle important dans les activités mondiales de notre société mère, puisque nous générons dix pour cent de ses revenus et vingt pour cent de ses bénéfices.

La rentabilité de la Standard Life au Canada n'est pas inhabituelle sur le marché national, ce qui explique sans doute pourquoi nos concurrents mondiaux ont pénétré en force le marché canadien des services financiers. Des géants mondiaux comme Fidelity, State Street, HSBC et ING Bank sont des concurrents de poids. Ils apportent au marché canadien une perspective et une expérience mondiales qui sont les bienvenues.

Il s'agit d'un facteur important, car la concurrence dans les services financiers est le moteur de l'innovation et de la croissance. Une présence mondiale sur le marché canadien joue en notre faveur puisqu'elle force les sociétés canadiennes à se concentrer sur nos atouts concurrentiels.

L'impératif stratégique qui en découle est, à mon avis, de permettre aux sociétés canadiennes de jouer à forces égales en mettant à profit nos points forts à l'échelle mondiale. Nos banques, nos compagnies d'assurance et nos banques d'investissement doivent rechercher de façon proactive des débouchés à l'extérieur des frontières canadiennes.

Le moyen d'y arriver

Comment y arriver? Comment prendre le virage mondial?

La démarche est relativement simple : elle repose sur une vision, un capital, un leadership et une expérience. Elle exige également une connaissance approfondie de nos atouts concurrentiels, tant comme pays que comme fournisseurs de services financiers.

Nos atouts concurrentiels reposent avant tout sur notre personnel. Le Canada peut compter sur une population fortement scolarisée, bien formée, diversifiée, bilingue et multilingue, ouverte sur le monde. Ce sont là des qualités primordiales pour une compagnie qui décide de prendre le virage mondial.

Un autre atout concurrentiel important est notre savoir-faire et les technologies Web de pointe qui nous aident à gérer nos relations avec la clientèle. Le secteur canadien des services financiers a une occasion en or de fournir au monde ses produits, services et expertise de manière rentable tout en tenant compte des différences culturelles.

Un troisième atout est la capitalisation du secteur canadien des services financiers. En effet, les sociétés canadiennes sont généralement plus fortement capitalisées que certaines de leurs homologues internationales. Cette capitalisation nous permet d'aborder des nouveaux marchés à partir d'une base financière plus solide. De nombreuses banques et compagnies d'assurance américaines et

étrangères sont loin d'être dans une position aussi enviable. Elles sont plus à risque dans des pays étrangers.

Les Canadiens doivent également savoir comment tirer parti efficacement de leurs atouts concurrentiels sur les marchés choisis. Il faut donc bien connaître les marchés locaux dans un contexte mondial, les tendances démographiques à long terme, les questions culturelles, les manières de penser, d'épargner et de dépenser des personnes, les obstacles législatifs et économiques que présentent certains marchés, les questions d'image de marque et l'importance de la concurrence à affronter. Tous ces facteurs exigent des recherches de premier ordre.

Quels marchés choisir et comment les pénétrer?

Les recherches solides et la connaissance des marchés locaux nous aideront également à déterminer les meilleurs moyens de pénétrer un marché. Devrons-nous recourir à des acquisitions pour établir une présence ou préférons-nous la croissance organique en créant des coentreprises comme la Standard Life et d'autres l'ont fait en Inde et en Chine?

Les entreprises canadiennes doivent également choisir soigneusement leurs marchés. Le secteur mondial comporte plusieurs marchés importants arrivés à maturité, comme les États-Unis, le Canada et l'Europe. Ces marchés sont saturés, extrêmement concurrentiels et en constante évolution. Toutefois, ils permettent de générer une valeur considérable si l'on y participe. Pour les bons candidats prêts à effectuer des recherches approfondies, les marchés arrivés à maturité offrent d'excellentes occasions. En effet, ils présentent tous des niches, ou occasions, qui ne sont pas nécessairement visibles à des yeux non avertis.

La situation du secteur de l'automobile en Amérique du Nord avant 1974 en est un excellent exemple. Jusqu'à cette époque, quatre fabricants se partageaient le marché de l'Amérique du Nord. Ils étaient tous américains. Ils produisaient des grosses voitures puissantes, grandes consommatrices d'essence bon marché. Au moment de la première crise du pétrole au milieu des années 70, les constructeurs japonais ont décidé de pénétrer ce marché. Ils ne disposaient ni d'usines de fabrication ni de réseau de distribution, mais ils ont décidé néanmoins de courir le risque. Pourquoi? Parce qu'ils ont trouvé un créneau que les fabricants américains ne pouvaient pas occuper, à savoir répondre à un besoin croissant d'autos plus petites consommant moins d'essence. Toyota et Honda ont donc investi énormément en Amérique du Nord et obtenu d'excellents résultats. Lorsque les fabricants américains ont réagi, les Japonais avaient déjà acquis une part importante du marché. Quelques années plus tard, les Coréens, suivis des Allemands, employaient une stratégie semblable. Souvenez-vous : combien de BMW ou de Mercedes croisiez-vous sur les routes, il y a trente ans?

Dans le secteur des services financiers, les Canadiens ont eux aussi quelques réussites intéressantes à leur actif. Nos plus importantes compagnies d'assurance ont racheté des sociétés d'envergure aux États-Unis et en Europe, tandis que nos banques ont conquis des marchés aux États-Unis, au Mexique et dans les Caraïbes.

Même si les entreprises canadiennes souhaitant s'agrandir regardent tout d'abord vers les États-Unis, il n'en reste pas moins que les compagnies d'assurance et les autres entreprises de services financiers ont des difficultés à pénétrer ce marché. Établir une présence nationale, particulièrement au moyen d'acquisitions, est une tâche extrêmement ardue dans ce pays en raison de la réglementation des différents États régissant le secteur de l'assurance qui fait que des économies d'échelle sont difficiles à réaliser.

Toutefois, on ne peut pas se permettre d'écarter le marché des États-Unis, particulièrement pour les entreprises canadiennes. Au cours des cinq dernières années, certaines compagnies d'assurance canadiennes et américaines de grande envergure ont fusionné : notamment l'achat de John Hancock par Manuvie, il y a quelques années, et celui de Putnam, une société de gestion de patrimoine de Boston, par la Great-West Life.

Les entreprises intéressées doivent posséder une stratégie de croissance bien pensée qui soit axée sur les acquisitions ou la croissance organique. Les sociétés peuvent croître de façon organique en misant sur la croissance démographique des marchés émergents et de ceux arrivés à maturité.

À l'heure actuelle, d'importants changements démographiques se produisent dans le monde. Il faut donc les connaître et agir en conséquence.

Le changement démographique le mieux connu est le vieillissement des baby-boomers. Tout le monde veut en profiter, et à juste titre. En effet, les baby-boomers ont accumulé un énorme patrimoine qui doit être géré.

Toutefois, il faut maintenant cibler les générations suivantes, celle qu'on appelle générations X et Y. Elles hériteront d'une grande partie du patrimoine de leurs parents et, fort probablement, elles généreront elles-mêmes de la richesse. Il s'agit d'un marché potentiellement fertile et il nous faut connaître les besoins des intervenants et les meilleures manières de communiquer et de faire affaire avec eux. Nous devons être prêts à changer notre modèle opérationnel, car les générations X et Y privilégient les services Web plutôt que les rencontres avec des conseillers. Il est important de connaître la façon de penser de ces générations, qui sont les leaders de demain : nous avons donc besoin de connaître leurs idées.

Une recherche approfondie nous aidera à connaître l'évolution des besoins des générations successives. Elle orientera la distribution de nos produits, l'offre de nos services et les programmes éducatifs destinés à nos clients et à nos conseillers.

La situation est fort semblable sur les marchés émergents. La classe moyenne augmente rapidement en Chine et en Inde, et elle possède de plus en plus de ressources financières pour investir dans son avenir.

Selon Euromonitor International, la classe moyenne chinoise passera de 80 millions de personnes en 2007 à près de 700 millions en 2020. En 12 ans, la classe moyenne chinoise sera deux fois plus

nombreuse que la population actuelle des États-Unis. Actuellement, la classe moyenne chinoise génère déjà 100 milliards de dollars de primes d'assurance. L'occasion est donc à portée de main et elle est de taille.

Il sera très important de savoir comment traiter avec les Chinois, car la croissance de ce pays est le moteur de la croissance mondiale.

Au cours des dix prochaines années, on construira en Chine plus de centrales électriques qu'en Amérique du Nord depuis la Deuxième Guerre mondiale. En outre, les Chinois construisent de nombreuses universités de pointe de calibre mondial qui figureront parmi les cent premières du classement. La construction des infrastructures en Chine atteint un rythme rarement observé.

Nous ne pouvons pas avoir peur de la Chine. Quoique nous fassions, sa puissance économique se fera sentir. Profitons plutôt de la croissance de ce pays! Les entreprises canadiennes devraient capitaliser sur leurs atouts pour profiter de cette croissance. Nous devons établir des partenariats commerciaux avec les Chinois. Nous devons collaborer avec eux pour profiter de la croissance de l'économie de ce pays. Cette stratégie permettra d'ailleurs à nos entreprises de se renforcer.

La situation est fort semblable en Inde. La Standard Life a pénétré ces deux marchés par le biais de coentreprises faisant appel à des partenaires locaux solides. Nos activités dans ces pays augmentent rapidement.

Les consommateurs des marchés émergents ont de plus en plus accès aux technologies Web. Ils les utilisent d'ailleurs quotidiennement, tout comme les Nord-Américains. Nous avons ainsi une occasion en or de profiter de nos atouts concurrentiels dans les technologies Web pour acquérir des parts de marché et rentabiliser nos opérations.

Le marché mondial s'offre à nous!

Faire des affaires à partir du Canada

Avant de conclure, je voudrais ajouter que les atouts concurrentiels du Canada comme nation, à savoir notre main d'œuvre, notre système d'éducation, nos langues, notre technologie, notre solidité financière entres autres nous permettent d'offrir des services mondiaux à partir de presque toutes les régions de notre pays. À un niveau moindre, Montréal ne fait pas exception à la règle.

Montréal est une ville où il fait bon vivre, se divertir et faire des affaires, y compris mondialement. La Standard Life ne se contente pas de gérer ses opérations canadiennes depuis Montréal, mais elle participe aussi à des projets et des services au nom de toute l'entreprise. Par exemple, notre approche innovatrice d'informer les participants de régimes de retraite collectifs, démontre bien qu'un programme créé ici-même à Montréal, peut être offert sur les marchés internationaux. *Planifiez pour la vie* est notre programme multimédia élaboré afin d'aider les gens à relever les défis de la planification financière tout

au long de leur vie professionnelle, jusqu'à leur retraite. À l'heure actuelle, le programme est adapté aux besoins du Royaume-Uni et d'autres pays.

En outre, notre studio de graphisme de Montréal est désormais chargé de gérer la conception graphique de l'ensemble du groupe. Nous sommes en effet en mesure d'offrir des services de qualité supérieure à meilleur coût à nos collègues du monde entier et de réaliser ainsi des millions de dollars d'économies par année. Le Canada est donc à l'avant-garde de l'efficacité de la Standard Life à l'échelle mondiale.

La Standard Life a tout ce qu'il faut à Montréal pour gérer ses opérations canadiennes. En effet, la ville compte quatre bonnes universités, dont trois écoles de commerce, de nombreux diplômés hautement qualifiés et une foule de bons actuaires. La population bilingue et multilingue nous permet de rester en communication avec le monde entier.

La Standard Life est présente à Montréal depuis 175 ans et elle compte bien y rester. Elle est d'ailleurs la seule société d'assurance vie à y avoir son siège social!

Je vais reposer la question de *Time Canada* : est-ce qu'on remarquerait la disparition du Canada s'il était rayé de la carte?

Le Canada est loin de disparaître, tout comme Montréal, d'ailleurs. À Montréal et dans tout le pays, nous faisons valoir nos atouts concurrentiels et nous renforçons notre confiance en nous mêmes. Nous avons les compétences et le talent voulus. Nous avons la technologie et la confiance nécessaires pour proposer nos produits, nos services et notre expertise sur le marché international.

Nous savons comment nous mesurer à nos concurrents. Nous savons comment faire de l'argent. Le moment est venu de faire sentir notre présence sur les marchés mondiaux et de saisir les occasions qui se présentent de façon à améliorer le sort de nos enfants, de nos voisins, du milieu des affaires et de tous ceux qui profiteront de ce monde concurrentiel extraordinairement intéressant qui se trouve au-delà de nos frontières.

Il ne s'agit pas de protéger des valeurs locales ou un territoire contre le reste du monde. Il ne s'agit pas de manquer d'assurance. Il s'agit au contraire de tirer le meilleur parti possible de nos atouts et de mieux adapter nos valeurs, notre culture et notre expertise à un univers qui se globalise de plus en plus. Le monde a besoin du Canada!

Le Canada compte plus que jamais sur la scène mondiale!