



## Allocutions de la direction

# L'avenir du secteur bancaire

Allocution de Victor G. Dodig

Président et chef de la direction, Banque CIBC

Empire Club du Canada

Le 23 juin 2015

*L'allocution prononcée fait foi*

---

Merci beaucoup. Avant de commencer, j'aimerais prendre quelques instants pour remercier l'Empire Club, et surtout Gordon McIver, de nous accueillir aujourd'hui.

J'aimerais aussi remercier nos généreux commanditaires, VISA Canada et Telus, deux partenaires fantastiques, sans lesquels cette allocution n'aurait pas été possible.

J'ai une confession à faire : J'ai fait quelque chose de pas très numérique.

Depuis que je suis devenu chef de la direction, je lis les quatre volumes PAPIER de l'histoire de la Banque CIBC – (même les pages jaunies et tout le reste).

Alors, si cette allocution à l'Empire Club se tenait en 1967, un jeune chroniqueur de notre banque (M. C.F.E. Carpenter) aurait fait un commentaire éclairé sur l'ordinateur (je cite) : « Il était désormais impossible d'imaginer non seulement un centre bancaire sans le livre traditionnel... mais encore moins les opérations informatisées de l'ensemble de la banque avec la plupart des centres bancaires ou même – et c'est ça qui est extraordinaire - l'informatisation de toutes les transactions financières dans l'ensemble d'un pays, d'un continent ou du monde ».

L'avenir du secteur bancaire – QUE DIRIONS-NOUS AUJOURD'HUI...???

Je n'ai pas la prétention de pouvoir prédire l'avenir du secteur des services financiers, mais aujourd'hui, j'aimerais vous faire part de mes perspectives sur l'avenir du secteur bancaire tel que je le vois.

Si l'on en croit tous les prophètes de malheur à propos du secteur bancaire de nos jours, on pourrait croire que nous en sommes presque à la fin – que Apple, Google et les autres entreprises de la Silicon Valley sont sur le point de nous faire sortir du marché, et que nos clients vont nous quitter pour aller chercher d'autres fournisseurs de services financiers.

Ce n'est tout simplement pas le cas.

Même s'il est vrai que le monde bancaire est en pleins bouleversements en ce moment, je ne peux pas m'imaginer un moment plus passionnant pour travailler dans les services financiers, surtout pour la CIBC, alors que nous travaillons à bâtir une banque solide, innovante et axée sur les relations.

Le rythme des changements qui touchent notre secteur est sans précédent, sous l'impulsion d'abord de la croissance de différentes technologies qui changent notre façon d'effectuer nos opérations bancaires. Ce nouvel environnement engendre évidemment des défis pour nous, mais surtout, il nous offre des occasions sans précédent de diriger le secteur et de servir nos clients sur un terrain inexploité.

Même s'il y a de nombreux changements issus de l'amélioration graduelle des services bancaires, il y a trois grands types de changements que nous observons avec attention :

Le premier concerne les paiements. De nouveaux venus apparaissent tous les jours dans l'espoir de joindre Applepay, Paypal et d'autres pour livrer concurrence dans le rôle traditionnel que jouent les banques dans le domaine des paiements.

Le deuxième concerne les prêts entre pairs. Les entreprises comme le Lending Club aux États-Unis, en plus de participants canadiens émergents, ont un impact croissant pour redéfinir ce qu'est principalement le segment des prêts non garantis aux consommateurs. D'après un rapport récent de Bloomberg Markets, le volume des prêts entre pairs devrait atteindre 77 milliards de dollars cette année à l'échelle mondiale, ce qui représente une multiplication par 15 en trois ans. En effet, les consommateurs cherchent à refinancer leurs cartes de crédit et d'autres formes plus coûteuses de dettes non garanties.

Et la troisième est la technologie « Blockchain », qui est associée à la création d'une version sécurisée de transferts électroniques entre pairs sans l'intervention d'une tierce partie (comme une institution financière).

Au moyen de cette technologie, un ACTIF NUMÉRIQUE – tout, d'une devise (comme BITCOIN), à un règlement de titres à un acte d'hypothèque – peut être transféré de façon sécurisée au moyen d'un registre soutenu par l'utilisation de « clés privées », ce qui permet de faire passer les renseignements directement d'un tiers à un autre en utilisant la « blockchain ».

Bien qu'elle en soit en un stade primaire de développement, il faut étudier cette tendance et la comprendre.

On me demande fréquemment comment nous prévoyons réagir aux nouveaux venus dans notre secteur. Deux choix s'offrent aux banques pour réagir à ces nouveaux venus. Certaines optent pour une approche défensive pour y parer. À la Banque CIBC, nous avons l'intention d'être là

pour nos clients au fur et à mesure qu'ils adoptent les nouvelles technologies et de chercher des façons plus simples, plus flexibles et plus SÛRES de nous occuper de leurs besoins bancaires quotidiens.

Cela n'est pas une nouveauté pour la CIBC. Nous avons des antécédents d'ouverture à la technologie et à l'innovation pour répondre aux besoins de nos clients au cours de nos 150 ans d'existence. Et nous avons été des pionniers sur le marché dans ce domaine.

Au cours des années 50 et 60... :

- Nous avons construit notre premier centre bancaire au volant dans l'un de nos emplacements de l'Ontario;
- Nous avons aussi mis en place la banque volante dans le Nord du Canada et la banque flottante sur le fleuve Saint-Laurent;
- Nous avons été la première banque à mettre des GAB à la disposition de nos clients (en 1969, au Cloverdale Mall);
- Nous avons été LA première banque à adopter l'ordinateur à l'usage des caissiers des centres bancaires (terminaux Olivetti à Bloor et Fieldgate).

Notre tradition de chef de file s'est poursuivie au cours des dernières années :

- Nous avons été les premiers à lancer les services bancaires téléphoniques et les services bancaires mobiles;
- Nous avons été la première des grandes banques du Canada à lancer une application de services mobiles en 2010;
- Nous avons été les premiers à permettre aux clients de faire des opérations de courtage tout en se déplaçant grâce à l'application de services de courtage mobile;
- Nous avons été la première des cinq grandes banques à offrir le dépôt électronique, permettant aux clients de déposer un chèque en le prenant simplement en photo avec leur appareil mobile;

Plus récemment, la première des cinq grandes à lancer l'application sur la montre Apple Watch. Ce matin, la Banque CIBC a annoncé qu'elle est la première des grandes banques du Canada à participer à mobiXpressMC, un nouveau portefeuille numérique qui permet aux clients de garder plusieurs cartes de paiement en une seule application et de payer avec leur téléphone dans les milliers de détaillants du Canada qui acceptent le système de paiement sans contact.

mobiXpress est le fruit de la collaboration entre Rogers, Bell, et TELUS et renforce notre engagement à offrir des services bancaires adaptés à votre vie et notre stratégie de bâtir une banque simple, flexible et personnalisée.

Bien des choses ont changé. Cependant, notre tradition d'adopter des technologies pour améliorer l'expérience client demeure et demeurera une constante.

Alors que nous nous tournons vers l'avenir, l'équipe de direction de la CIBC pense qu'il y a trois éléments essentiels au succès de la solidité future de notre banque :

- LE PREMIER EST QUE la technologie et l'innovation qui répondent aux besoins de nos clients l'emporteront;
- LE DEUXIÈME EST QUE les relations comptent maintenant plus que jamais;
- ET LE TROISIÈME EST QUE la solidité l'emporte sur la taille, mais la taille – et la focalisation – sont importantes.

## LA TECHNOLOGIE ET L'INNOVATION QUI RÉPONDENT AUX BESOINS DES CLIENTS L'EMPORTERONT.

La révolution numérique et les attentes des consommateurs

La révolution numérique du 21<sup>e</sup> siècle transforme l'expérience et les connaissances des consommateurs et suscite des attentes plus élevées.

Dans le monde NON BANCAIRE, un million de Canadiens s'abonnent à Netflix, un grand nombre d'entre eux utilisent régulièrement Uber et Airbnb, tous des services qui ont perturbé leur propre secteur.

Nous observons des tendances similaires dans le secteur du commerce électronique et mobile.

Selon Visa Canada, le commerce mobile croît à un rythme de 40 % chaque année et on prévoit qu'il atteindra 14,1 milliards de dollars d'ici 2017.

Cela ne vous surprendra pas d'apprendre que 90 % des personnes de la génération Y font leur magasinage en direct sur leur téléphone. Et, de plus, ils enseignent à leurs parents comment en faire de même.

C'est amusant de voir combien les différentes générations ont à apprendre les unes des autres. Nos enfants nous apprennent à utiliser la dernière application du moment et nous leur apprenons des choses comme POSTER UNE LETTRE EN UTILISANT LES SERVICES DE POSTES CANADA. AHH les joies d'être parents ET de prendre de l'âge!!!

Changer les attentes des clients

L'ère numérique va non seulement s'installer mais son rythme va s'accélérer. Alors, comment cela va-t-il influencer sur les services bancaires?

D'abord, en raison de leur expérience en direct vaste et diversifiée, les clients d'aujourd'hui s'attendent à plus de la part de leur banque. Ils sont versés en technologie, et, grâce à la technologie, ils ont été témoins de la simplification d'opérations qui étaient complexes et lentes auparavant dans d'autres domaines de leur vie.

Deuxièmement, les clients sont prêts à adopter de nouvelles technologies seulement si elles s'intègrent harmonieusement à leur vie, qu'elles répondent à de vrais besoins et offrent une valeur ajoutée. En d'autres termes, des opérations bancaires qui sont simples, flexibles et personnalisées,— des opérations bancaires qui sont adaptées à leur vie.

Troisièmement, nous avons appris que l'intégration des innovations en direct se fait plus facilement lorsqu'elle est appuyée par des personnes en chair et en os. Nous devons garantir que les clients puissent avoir accès à de l'aide en personne de façon rapide et simple.

### Changer notre façon de travailler

Pour répondre à ces nouvelles demandes des clients, nous devons changer notre façon de travailler.

En une période de défis et de changements rapides, les entreprises doivent s'organiser pour être rapides et agiles. Cela implique une culture orientée vers l'extérieur, pour être au diapason DES DÉVELOPPEMENTS TECHNOLOGIQUES dans d'autres secteurs et d'autres pays.

À la Banque CIBC, nous avons également reconnu que les cultures d'entreprise de nos nouveaux concurrents sont axées sur le changement rapide et sur l'innovation, de sorte que nous travaillons dur pour nous assurer que nous sommes d'égal à égal.

Cela signifie une culture où les personnes les plus brillantes peuvent travailler sur les plus grands défis et les technologies les plus innovantes, sans se préoccuper de savoir ce qui semble impossible.

### Collaboration, innovation and partenariats

Être agile et rapide dans le monde d'aujourd'hui exige de reconnaître qu'on ne peut pas tout faire seul.

Cela signifie être ouvert à l'innovation et à des partenariats stratégiques avec des innovateurs externes, travailler avec de nouveaux partenaires et de nouveaux réseaux technologiques, tout en fournissant le capital initial à des programmes d'incubation et d'accélération.

Comme toutes les entreprises qui réussissent, les banques doivent rencontrer leurs clients là où ils se trouvent—dans leurs collectivités, pendant qu'ils voyagent, alors qu'ils naviguent leur tablette ou leur mobile, ou quand ils achètent un café.

Par exemple, c'est un investissement que nous avons fait dans une société technologique d'avenir, appelée Dynamics, qui a donné lieu à la Carte Visa Tandem CIBC, co-marquée avec Tim Hortons. Nous pensons que c'est une carte dans le vent et c'est ce que pensent aussi plus de 100 000 Canadiens qui en sont à présent les titulaires. Elle a deux boutons qui permettent aux clients de gagner des points de fidélité Tim ou de les racheter avec chaque achat Visa. C'est une carte qui fait appel à leur besoin de GRATIFICATION IMMÉDIATE.

Notre partenariat avec MaRS, où nous avons établi un laboratoire d'innovation, est là où notre petite équipe de brillants jeunes étudiants stagiaires et développeurs ont développé l'Application bancaire CIBC pour les montres Apple. Parce que Apple n'avait pas encore fourni les spécifications techniques, ils ont conçu la validation de principe sur la base de ce que les clients aimeraient avoir d'une Application bancaire CIBC sur la montre Apple.

La vitesse du développement a été sans précédent et elle a capté l'attention de l'équipe d'Apple. Le résultat a été une autre première pour notre banque. En agissant comme une banque ET comme une entreprise technologique en démarrage, nous avons pu réaliser de MEILLEURS RÉSULTATS pour nos clients.

Toutes ces « premières » sont des exemples de la vitesse et de l'agilité nécessaires pour satisfaire les exigences de nos clients. ET ELLES RAPPORTENT.

Alors que font nos clients?

À l'échelle de Services bancaires de détail :

- Depuis que nous avons lancé les Dépôts électroniques en novembre 2013, nos clients ont déposé plus de 4,3 millions de chèques.
- Les ouvertures de session de nos services bancaires mobiles (WAVE IPHONE) ont augmenté de 36 % au cours de l'année écoulée et à présent elles dépassent 30 millions par mois (c. 4 millions de visites en CENTRE BANCAIRE).
- 80 % de toutes les opérations sont maintenant effectuées à l'extérieur du centre Bancaire et nous nous attendons à voir ce chiffre S'ACCROÎTRE AU FIL DU TEMPS.

Au sein de Services bancaires de gros :

NOTRE plateforme d'activités électroniques que nous appelons @CIBC fournit non seulement à nos clients d'entreprises, de commerces et d'institutions les meilleures solutions de négociation électronique d'opérations de change, mais elle offre également à nos clients des services bancaires personnels, lorsqu'ils sont « en trajet » vers nos centres bancaires de l'Aéroport international Pearson de Toronto.

Nous avons aussi développé une plateforme technologique de premier plan pour appuyer nos capacités de produits dérivés, ce qui nous a aidés à obtenir une marque de distinction en tant que Meilleure banque pour les produits dérivés au Canada par GlobalCapital, une publication importante sur les marchés financiers.

Ce qui m'amène à notre deuxième élément de notre réussite future... les relations comptent plus que jamais

Compte tenu de tout ce qui se dit au sujet de la technologie et de l'innovation, on pourrait conclure que les relations prennent moins d'importance. À vrai dire, elles comptent plus que jamais.

Je connais ceux d'entre vous ici aujourd'hui qui font leurs opérations bancaires à la Banque CIBC et apprécient la valeur de notre équipe, ces hommes et ces femmes qui sont là, que vous leur posiez une simple question au sujet de votre compte ou de vos placements, ou pour vous aider à élaborer une stratégie de croissance de vos affaires.

Que les clients entrent en communications avec nous en personne dans un centre bancaire ou par un canal en ligne, ils veulent savoir que :

- Nous savons qui ils sont et que nous avons la bonne information en mains;
- Que nous pouvons les aider à effectuer leurs « opérations bancaires de routine » rapidement et facilement; et
- Qu'une personne en chair et en os est à leur disposition pour s'empresser de leur venir en aide au besoin.

Lors de mes rencontres avec des dirigeants et des propriétaires d'entreprises, j'entends dire qu'ils apprécient les conseils et les contributions que leurs directeurs relationnels et leurs partenaires font pour les aider à faire croître leurs affaires, et que même si la technologie aide beaucoup à effectuer les opérations bancaires de manière efficace, elle ne remplace pas les interactions personnelles.

L'expérience bancaire omni-canal et l'avenir du réseau de centres bancaires

Compte tenu de tout ce qu'on dit de la technologie et de l'innovation, on pourrait conclure que dans la banque de l'avenir, le centre bancaire est désuet.

Il n'y a rien de plus loin de la vérité.

Tandis que nos clients prennent avantage de la technologie dans les opérations bancaires quotidiennes de routine, le rôle du centre bancaire ÉVOLUERA. Ce sera un lieu où il y aura moins d'opérations de routine et où nos clients demanderont de plus en plus de conseils financiers judicieux et personnalisés.

Notre adaptation continue des technologies digitales pour mieux servir nos clients en dit également long sur les changements démographiques de notre clientèle.

Nous parlons tous de la manière dont la génération Y est à l'origine des changements des services bancaires. La génération Y d'aujourd'hui deviendra la génération du baby-boom de l'avenir, alors que l'influence et la richesse que possèdent présentement leurs parents leur seront transmises au cours des prochaines 10 ou 20 années.

## LA DIFFICULTÉ DE BÂTIR LE PONT VERS L'AVENIR

Alors que nous prenons des mesures pour moderniser notre banque, nous sommes aux prises avec la complexité de servir de multiples générations de clients. Certains qui sont ouverts au changement et à la technologie et certains qui ne le sont pas. Ces derniers sont des clients comme ma mère.

Elle n'est pas intéressée à retirer de l'argent d'un GAB et, à ma grande déception, elle n'a pas téléchargé notre dernière application.

Elle va encore à son centre bancaire local chaque semaine pour faire mettre à jour son carnet bancaire, pour vérifier son solde et pour faire étamper ses factures. Elle connaît les membres de notre équipe par leur nom, et ils la connaissent.

Ce sont les services bancaires comme elle les connaît. Elle ne veut pas qu'ils changent et elle n'est pas la seule.

## ... ET CE N'EST PAS JUSTE MA MÈRE

Le réseau de centres bancaires reste important pour des clients bien établis, lorsqu'ils prennent leurs principales décisions financières. Nous ne pouvons pas abandonner ce réseau, alors que nous investissons dans d'autres canaux pour les nouvelles préférences digitales des clients.

Donc, intégrer l'expérience bancaire omni-canal à notre réseau de centres bancaires présente des défis pour toutes les parties intéressées:

1. En ce qui a trait aux membres de notre équipe, nous avons besoin de trouver le juste équilibre entre intégrer l'innovation et les nouvelles technologies dans nos pratiques bancaires sans éliminer le rôle très important de servir nos clients et de nouer des relations avec eux.
2. En ce qui a trait aux clients, nous avons besoin d'établir une expérience à l'échelle de nos canaux qui soit simple, flexible et personnalisée et qui corresponde aux attentes des clients à l'échelle de tous les produits, services et opérations, et en tous lieux.

3. En ce qui a trait aux actionnaires, nous avons besoin de continuer à produire une croissance des bénéfices, tout en investissant pour moderniser notre banque. Nous avons besoin de transformer les plateformes, les organismes et les cultures existantes, en même temps que nous maintenons les anciens canaux et que nous construisons les nouveaux... ET OFFRONS UN LEVIER OPÉRATIONNEL POSITIF.

Trouver ce juste équilibre CRÉERA UNE PROPOSITION GAGNANTE. Cela fera de la Banque CIBC un lieu où il fait bon travailler et faire affaires. De plus, cela produira des rendements plus élevés pour nos actionnaires.

Une expérience bancaire omni-canal signifiera également des changements du format de notre réseau actuel de centres bancaires et de ce qui s'y passe. Les centres bancaires de l'avenir seront plus petits et mieux intégrés, tout comme notre nouveau centre bancaire à Whistler où nous n'avons pas de guichets et n'utilisons presque pas de papier, mais pouvons satisfaire aux besoins de nos clients en leur donnant des conseils financiers importants.

Et enfin, voici NOTRE troisième élément de réussite : La solidité l'emporte sur la taille, mais la taille est importante

Dans le nouvel environnement réglementaire, le modèle bancaire mondial est mis au défi. Nous sommes aux prises avec de nouveaux règlements et lignes directrices mondiales liés aux accords de Bâle III, sans parler du paysage réglementaire national qui ne cesse d'évoluer.

Si vous consultez la Loi sur les banques de notre pays qui gouverne tous les organismes qui reçoivent des dépôts, comme la CIBC et ses pairs, la focalisation porte sur le maintien de la sûreté, la stabilité et la sécurité de notre système bancaire. Cela nous a bien servis, à la fois au Canada et SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE.

À mon avis, la complexité opérationnelle, les pressions concurrentielles et les divers cadres réglementaires avec lesquels sont aux prises les banques mondiales, ont créé un environnement où les coûts d'être une banque vraiment mondiale dépassent de loin les avantages.

Le rendement financier récent de ces banques mondiales en témoigne. Le rendement moyen des capitaux propres de nombreuses grandes banques mondiales est en dessous de 10 %, ce qui est moins de la moitié du nôtre qui s'élève à presque 20 %.

Bien que la taille soit importante, la solidité l'emporte sur la taille. Mais à quoi la solidité ressemble-t-elle dans ce nouvel environnement?

Je crois que les banques les plus solides et les plus importantes de l'avenir afficheront 4 caractéristiques clés :

- De solides stratégies régionales et profondément axées sur la clientèle qui l'emportent sur les stratégies mondiales, surtout dans le créneau personnel et commercial. Les plus solides banques de l'avenir seront plus régionales que mondiales et établiront de plus en plus de partenariats avec des entreprises aux vues similaires afin d'offrir à leurs clients un accès aux marchés mondiaux et aux opérations financières.
- Une focalisation accrue sur les dépôts de haute qualité et STABLES afin de subventionner des actifs de qualité contrairement à un recours croissant aux fonds de SERVICES BANCAIRES DE GROS;
- Création de structures de coûts plus concurrentielles et judicieuses. En tant que grande entreprise complexe, nous devons prêter attention à l'efficacité et la productivité au fur et à mesure que nous investissons dans la modernisation de notre banque. Je vois cela comme la mise en place d'un environnement où l'aptitude de gérer les coûts intelligemment est une caractéristique organisationnelle précieuse.
- Une solidité qui vient de la cybersécurité et du capital de données. Il est important de réaliser qu'en plus de protéger le capital des ACTIONNAIRES, nous devons protéger le patrimoine du CAPITAL DE DONNÉES que nos clients nous confient chaque jour. ET IL EST IMPORTANT DE SOULIGNER qu'il n'existe aucune entreprise qui peut faire cela seule, l'ensemble du secteur des services financiers, en plus des trois échelons gouvernementaux doit collaborer pour créer de la solidité et un avantage concurrentiel dans ce domaine.

Nous nous attendons à ce que tous les clients — d'affaires et personnels — continuent de compter sur la sûreté, la solidité et la sécurité de banques bien capitalisées comme la CIBC pour leurs principaux besoins bancaires. Ce sont là des caractéristiques que les nouveaux venus auront du mal à PERTURBER.

### La Banque CIBC EN RÉSUMÉ...

J'ai commencé cette allocution aujourd'hui en faisant référence aux véritables défis auxquels est confronté le secteur bancaire et qui viennent de perturbateurs externes, de la technologie et de clients plus avisés et exigeants.

À la CIBC, nous accueillons ces défis à bras ouverts; en fait, nous réagissons avec rien de moins qu'en nous réinventant de haut en bas, ainsi que le modèle traditionnel bancaire.

Il y a presque 150 ans, un groupe de banquiers se sont rassemblés pour offrir des services bancaires à un nouveau pays. Les défis étaient importants, mais les occasions offertes l'étaient encore plus. Il n'était pas possible de faire demi-tour.

D'une certaine façon, nous sommes au même point de nouveau quand on pense à combien la technologie est en train de transformer les activités de notre banque. Mais là encore, les occasions qui nous sont offertes sont énormes. Pas de demi-tour.

À la Banque CIBC, nous nous focalisons sur l'approfondissement des relations avec la clientèle, tout en innovant dans la mise au point des canaux que nos clients utilisent chaque jour. Nous investissons dans des domaines qui rendent plus facile d'effectuer des opérations bancaires avec nous.

Notre stratégie — être une banque flexible, moderne et pratique — illustre cette façon de penser.

Notre approche à l'égard de la croissance comprend l'expansion de notre entreprise vers des activités que nous connaissons bien, et de suivre nos clients alors qu'ils choisissent d'effectuer leurs opérations bancaires — où, quand et comme ils le veulent. En d'autres termes – des opérations bancaires adaptées à votre vie.

Et c'est pourquoi nous vivons une période passionnante à la Banque CIBC, alors que nous bâtissons une banque solide, innovante et axée sur les relations.

Merci