

# Une stratégie pour **l'avenir**

Allocution de

**Darryl White**

Chef de l'exploitation, BMO Groupe financier

à la

**Conférence Centraide du 1<sup>er</sup> juin 2017**

The Westin Harbour Castle



**Mark Stewart**, directeur  
- Services bancaires  
courants, lors d'une activité  
de bénévolat à l'organisme  
St. Clair West Services for  
Seniors à Toronto

## Une stratégie pour l'avenir

Merci, et bon après-midi à tous. C'était une introduction trop élogieuse, et je n'ai moi-même que de bons mots pour toi, Lili-Anna, ton équipe et tout le personnel de Centraide. Vous savez tous réellement vous y prendre pour que les gens se sentent les bienvenus.

Je suis heureux d'avoir la possibilité de parler des **points communs de nos organisations et du futur que nous partageons**.

Tout d'abord, permettez-moi de remercier chacun et chacune d'entre vous au nom de BMO et, j'en suis certain, au nom de tout le pays, pour votre travail acharné et pour l'engagement total dont vous faites preuve, année après année. Ce que vous faites est vraiment important, et votre dévouement nous inspire tous.

Les mots que vous avez choisis pour décrire votre organisation sont ceux qui résument le plus précisément ce qui distingue Centraide : « Nous sommes des spécialistes des collectivités. Nous rassemblons les gens. Nous nous attaquons aux causes profondes. »

L'organisation pour laquelle je travaille est motivée par un but d'une clarté similaire. De plus, votre objectif final, soit de bâtir des collectivités fortes et saines, en est un auquel nous adhérons entièrement.

L'engagement à agir de manière responsable et à tenir compte des répercussions de tout ce que nous faisons fait partie intégrante des activités de toute organisation bien gérée. Le permis social d'exploitation d'une entreprise repose sur sa capacité à tenir compte des besoins divers de toutes ses parties prenantes : ses clients, ses employés, ses actionnaires et les collectivités qu'elle sert.

Mais il y a un autre aspect encore plus important à considérer, et le bel exemple que vous donnez le confirme sans cesse : À moins que nous agissions tous ensemble pour améliorer le bien-être social et économique de notre société, aucune entreprise ne peut s'attendre à connaître une croissance durable.

En résumé, la santé de l'économie dépend de celle des collectivités.

Pour notre Banque, cela repose sur des valeurs solides, des valeurs que nous partageons avec Centraide, mais aussi avec d'autres organisations, avec le gouvernement, avec des œuvres caritatives et des organismes communautaires, et avec tous les Canadiens, qui veulent s'assurer qu'aucun de nous ne passe à travers les mailles du filet ou ne soit laissé pour compte.

Nos deux organisations ont une longue histoire : celle de Centraide compte plus d'un siècle et BMO en est à sa 200<sup>e</sup> année d'existence. Malgré la constance de nos convictions fondamentales, nous sommes conscients que le monde change, et plus rapidement que jamais.

Le thème de la conférence est la prévoyance, qui consiste à tirer parti de ce qu'on sait pour décider de la voie à suivre pour l'avenir.

BMO, quant à lui, insiste sur l'idée d'être tourné vers l'avant – idée qui véhicule le même sentiment de priorité.

Nos deux organisations savent que la longévité dépend de notre capacité à apprendre, à nous adapter, à changer, et à demeurer pertinents pour toutes nos parties prenantes.

Cet après-midi, j'aimerais prendre quelques minutes pour explorer deux thèmes qui, selon moi, orientent les efforts que nos deux organisations déploient – et, au bout du compte, que toutes les organisations devraient déployer – pour aider les gens à se bâtir un avenir meilleur.

D'une part, nous devons toujours voir plus loin que l'horizon afin de progresser, d'évoluer et de préserver notre agilité lorsque nous saisissons ou créons de nouvelles occasions.

En même temps, l'agilité qui nous permet d'aller vers l'avant doit être ancrée dans la responsabilité que nous assumons aujourd'hui – dans des principes fondamentaux qui ne changent pas.

L'un ne va pas sans l'autre. Voilà, selon moi, ce qui permet d'élaborer une stratégie pour l'avenir.

Permettez-moi d'aborder le premier thème : comment demeurer pertinents pour nos parties prenantes alors que leur monde se transforme.

Ces dernières années, des changements rapides et parfois inquiétants ont suscité beaucoup d'incertitude, voire de l'anxiété, dans toutes les régions du monde.

Nous sommes témoins de débats sur les échanges commerciaux et sur les ententes qui régissent la circulation des biens et des services, ainsi que des gens et des idées.



**Lisa Brodtrick**, directrice générale - Services bancaires aux Autochtones, Alberta et Territoires du Nord-Ouest, à BMO et le chef Stanley Grier de la Nation des Piikani

De plus, comme l'a souligné ce matin le groupe de discussion sur la migration, des millions de personnes fuient des zones de guerre ou des menaces environnementales et abandonnent leur pays natal en quête de nouvelles possibilités et d'une vie meilleure.

On dirait que partout où notre regard se pose, nous voyons des gens profondément insatisfaits d'institutions qui ne répondent pas aux besoins des gens qu'elles sont censées servir.

Aucune organisation n'est épargnée par ces courants de changement social, politique et économique. Celles qui n'écoutent pas ce que les gens leur disent ou qui essaient de leur imposer des choix qu'elles croient justes perdront rapidement leur pertinence. Et cette réalité nous concerne tous.

### En tant que banque, nous soulevons les mêmes questions fondamentales que d'autres organisations préoccupées par ces enjeux :

Quelles sont les attentes de nos parties prenantes? Je parle ici de nos clients, bien sûr, mais aussi de nos employés, des collectivités et de la société dans son ensemble. Comment répondre à ces attentes, sans réserve et de façon responsable?

Comment adapter et approfondir nos relations?

Surtout, comment adapter la notion de durabilité à notre organisation et nos parties prenantes – alors que l’avenir réserve autant de défis?

Le monde change si rapidement qu’il peut être difficile de prévoir les tendances et de déterminer lesquelles domineront à long terme. À mesure que les gens deviennent autonomes grâce à la technologie, ils ont de nouvelles attentes quant à la façon de consommer les produits et les services offerts, aux moyens qu’ils préfèrent pour interagir avec les organisations et à la façon dont nous devons communiquer avec eux.

Je suis certain que vous en êtes venus aux mêmes conclusions.

Le monde numérique offre beaucoup plus de canaux de communication avec nos parties prenantes, et de nouveaux moyens émergent sans cesse. Cet environnement dynamique engendre également de nouveaux genres d’entreprises, qui appliquent bien souvent des modèles d’affaires novateurs et transforment le contexte concurrentiel.


Dans notre secteur d’activité, on a beaucoup parlé des entreprises de technologie financière, ou fintechs, et de leur possible perturbation des services bancaires traditionnels. Mais ce n’est pas tellement la technologie développée par

ces entreprises qui vient changer la donne – nous développons nous aussi de nouvelles solutions, de façon plus sûre et à une plus grande échelle. Ce qui importe davantage, et de loin, c’est ce que suggèrent ces nouveaux modèles d’affaires sur la façon dont les gens veulent interagir avec les banques ou avec toute autre grande organisation.

J’imagine qu’en voyant l’essor du sociofinancement et des appels lancés dans les médias sociaux, qui inspirent des milliers de personnes à soutenir quelqu’un qui a besoin d’aide, vous vous demandez si les donateurs qui participent aux grandes initiatives de Centraide ne souhaiteraient pas eux aussi que leur expérience soit plus directe et personnelle.

Joindre les gens au travail est un autre défi à relever, et je sais qu’il est très important de le faire pour vos collectes de fonds. Dorénavant, comment établir le contact avec ceux dont le lieu de travail est virtuel, qui ont choisi le télétravail ou qui passent d’un lieu de travail à un autre, tels des nomades de l’ère numérique?

D’ailleurs, comment communiquer avec qui que ce soit maintenant que le marché est sursaturé de messages et que les gens sont submergés d’information? Aussi, comment protéger les renseignements qu’ils nous transmettent contre une cyberattaque ou une brèche de sécurité accidentelle?



**Une banque  
personnalisée pour un  
monde numérique**

Succursale Séville, Montréal

En même temps, lorsque nous évoluons à un rythme qui peut rendre les interactions impersonnelles, les gens recherchent souvent un contact humain, qui peut alors s'avérer décisif. Lorsque les services bancaires ont migré vers Internet, puis vers les téléphones mobiles de nos clients, beaucoup ont parlé de la fin des succursales bancaires. Aujourd'hui, ce que nous disons, c'est : « Un instant. » Les gens ressentent encore un profond besoin de nous rencontrer en personne.

Ceci nous montre le réel enjeu de taille auquel nous sommes tous confrontés : quelles dimensions du changement faut-il prendre en compte lorsque vient le temps de revoir nos vieux modèles? Et, parallèlement, que devons-nous conserver et fortifier? En dépit de nos succès antérieurs, pourrions-nous toujours obtenir le même rendement? Que se passera-t-il si la nouvelle génération s'éloigne de nous parce qu'elle nous voit comme la banque ou l'organisme de bienfaisance de ses parents?

Même les organisations les plus prospères courent le risque de perdre de leur pertinence. De toutes les questions que j'ai soulevées aujourd'hui, une chose est certaine : nous devons écouter nos parties prenantes d'une façon attentive – et différente – pour bien comprendre ce qui est pertinent pour elles.

Bien sûr, le fait de nous engager davantage auprès de nos parties prenantes signifie aussi qu'il faut changer notre façon de travailler. En conséquence, dans tous les secteurs d'activité, des organisations s'aperçoivent qu'elles ont un surplus de compétences dans certains domaines et un manque dans d'autres.

Dans le cas de BMO, nous investissons dans la formation à mesure que les postes traditionnels se transforment et que de nouveaux postes voient le jour. Nous favorisons également la créativité en encourageant notre personnel à remettre en question nos processus et à remplacer les modèles actuels.

La technologie numérique nous permet d'offrir à nos clients les services rapides et intuitifs qu'ils recherchent. Ils peuvent rapidement et aisément faire leurs transactions courantes, comme payer une facture ou transférer des fonds d'un compte à un autre, ce qui est excellent pour les deux parties.

Cependant, il arrive encore que nos clients veuillent parler à quelqu'un. Et de notre point de vue, comment sommes-nous censés établir une relation de confiance, et y ajouter une dimension humaine, avec quelqu'un qui pourrait ne jamais se présenter en succursale?

Faisons un petit exercice : levez la main si vous êtes allés à la banque cette semaine, pas seulement au guichet automatique, mais jusqu'à l'intérieur, là où les gens se trouvent.

C'est à peu près ce que je pensais. Permettez-moi maintenant de vous poser une question différente : combien d'entre vous veulent entretenir une relation avec une banque digne de votre confiance?

Je vois beaucoup plus de mains levées. C'est en fait ce que nous recherchons tous, n'est-ce pas?

À BMO, nous aimons dire que nous créons une banque personnalisée pour un monde numérique.


Et je crois qu'une bonne partie des solutions que nous trouvons s'appliquent aussi à ceux et celles avec lesquels vous tentez d'établir des relations, qu'il s'agisse de donateurs, de partenaires, de bénévoles ou des diverses parties prenantes avec lesquelles vous travaillez, partout au pays. Nous recherchons tous de nouveaux moyens d'établir des liens, de capter l'attention des gens malgré leur emploi du temps chargé, d'être pertinents.

J'ai donc pensé vous faire part de certaines de nos réflexions sur le client du futur ou plutôt, sur la personne du futur.

Pour commencer, la nouvelle génération évolue dans un environnement où la communication mobile est plus que répandue – elle est **omniprésente**. La génération Z voudra bien sûr tout faire avec son téléphone intelligent, et elle voudra le faire facilement. La communication mobile deviendra donc de plus en plus vitale pour toute organisation souhaitant établir des liens avec les gens.

Nous remarquons aussi l'émergence de ce que nous appelons **l'assistance numérique**. Les clients d'aujourd'hui s'attendent à obtenir des services performants, en tout temps et où qu'ils soient. Ils veulent aussi les obtenir sur plusieurs plateformes : Messagerie texte. Clavardage en direct. Médias sociaux. Soutien en ligne. Nous devons être présents et prêts à communiquer en tout temps et faire en sorte que chaque expérience soit satisfaisante.

En ce qui concerne le contexte social dans son ensemble, nous devons tous nous adapter à l'émergence de **l'économie à la demande**. De plus en plus de jeunes travailleurs gagnent leur vie en acceptant une série d'emplois occasionnels et flexibles, en signant des contrats de courte durée ou en devenant des entrepreneurs autonomes, que ce soit par choix ou à cause des circonstances. Dans une économie à la demande, quelqu'un peut être designer pigiste le jour, barman le soir et professeur de yoga la fin de semaine.



**Jessica**, chef de l'argent de poche à BMO, explique aux enfants les grands principes de l'argent dans le cadre du Mois de la littératie financière.

Sur le plan des services bancaires, nous abordons la nécessité de traiter ce nouveau genre de clients comme nous traitons ceux qui travaillent à temps plein. Nous devons aussi garder à l'esprit que l'économie à la demande apporte son propre lot de pressions financières, surtout en matière d'épargne et de placement. Centraide devra aussi prendre ces gens en considération, qu'ils soient pour vous des travailleurs, des donateurs ou des bénévoles potentiels pour vos programmes.

Nous sommes également pleinement conscients du développement de **l'économie du partage**, que définissent des entreprises comme Uber et Airbnb. Dans notre secteur d'activité, nous remarquons l'émergence du prêt entre particuliers, qui permet aux personnes et aux entreprises qui veulent emprunter de l'argent d'être jumelées directement avec un prêteur au moyen d'une plateforme en ligne. Nous pourrions voir un changement comparable dans le domaine caritatif : les gens pourraient choisir de communiquer directement entre eux pour offrir ou recevoir des services sociaux ou lancer des initiatives de renforcement des collectivités.

Finalement, nous avons aussi constaté que la façon dont les gens perçoivent **l'expertise** a changé. Fondamentalement, la notion d'expert n'est plus la même qu'avant. Aujourd'hui, les gens qui veulent des conseils se tournent de plus en plus vers

leurs pairs ou ceux qu'ils considèrent comme leurs pairs et qui semblent « avoir compris ». Nous ne pouvons plus compter sur les plateformes et les circuits traditionnels pour informer et conseiller nos parties prenantes. Bien des gens s'informent maintenant auprès de leurs sources de nouvelles préférées ou en se fiant aux « j'aime » et aux recommandations qu'ils trouvent sur les médias sociaux. Je suppose qu'il va sans dire que nous devons donc tous être présents dans ces espaces également.

**Les nouvelles attentes créées par l'économie numérique modifient – et remettent en question – la façon dont nous exerçons nos activités. Et la question qu'il faut se poser, comme Daniele le dit si souvent, est la suivante : Sommes-nous assez convaincus pour oser faire les choses autrement?**

Et j'ajouterais même : **Avons-nous le courage de nos convictions – sommes-nous toujours engagés à l'égard de ce qui compte vraiment?** Car si les gens s'ouvrent aux nouvelles possibilités, ils cherchent également la continuité. Ils veulent être rassurés que les valeurs fondamentales auxquelles ils croient demeureront intactes.

**C'est ce qui m'amène à mon second thème : l'agilité qui assure notre pertinence doit, parallèlement, être ancrée dans la responsabilité et dans des principes fondamentaux qui ne changent pas.**

Les entreprises responsables ont toujours compris que la valeur qu'elles créent ne doit pas se limiter aux profits qu'elles réalisent. Pour être durable, une stratégie commerciale doit engager l'entreprise, à créer un impact positif sur toutes ses parties prenantes sur la société en général et sur la planète.

Les entreprises qui l'ont bien compris savent également qu'elles doivent donner l'exemple. À cet égard, nous pouvons compter sur les grandes entreprises de ce pays. Permettez-moi de donner l'exemple de l'organisation que je connais le mieux.

Tout d'abord, nous sommes plus engagés que jamais envers nos parties prenantes. Nous avons adapté les meilleures pratiques de la planète au secteur des services financiers et nous utilisons des sondages, des groupes de discussion et d'autres outils pour obtenir le point de vue de nos parties prenantes et noter leurs préoccupations de façon plus systématique – non seulement pour gérer les risques, mais aussi pour être en mesure de réagir de façon significative à ce qui leur importe.

Nous avons également exprimé de façon plus officielle l'engagement de BMO en tant qu'organisation responsable. Au cours de la dernière année, nous avons établi un ensemble de principes de durabilité. Par l'intermédiaire de ces principes, nous mettons l'accent sur le changement social, la résilience financière, le renforcement des collectivités et la responsabilité environnementale.

Ces principes enrichissent et complètent la promesse que nous faisons à nos clients – Ici, pour vous – et renforcent le profond sens des responsabilités qui influe sur tous les aspects de notre stratégie commerciale.

En accordant à ces principes la place qui leur revient, aux côtés des priorités stratégiques qui définissent nos plans de croissance, nous confirmons que la durabilité fait partie intégrante de la façon dont nous menons nos activités, gérons les risques et créons de la valeur. En fait, nous énonçons explicitement ce qui a toujours été implicite dans notre façon d'agir en tant qu'organisation responsable.

Comme je l'ai mentionné, BMO en est à sa 200<sup>e</sup> année d'existence. Seules deux autres sociétés cotées à la Bourse de Toronto ont franchi cette étape importante : la Baie d'Hudson, fondée en 1670, et Molson Coors, dont les racines canadiennes remontent à 1786. Dans votre cas, je sais que les origines du mouvement Centraide remontent à Plume Rouge et à la Caisse de bienfaisance, et encore plus loin, jusqu'à des organismes communautaires de bienfaisance fondés au milieu du 19<sup>e</sup> siècle.

Les convictions qui nous définissent ont une longue histoire, et elles expliquent qu'il soit parfaitement naturel qu'un banquier prenne la parole durant la conférence nationale d'un organisme caritatif.

En effet, une banque qui sert des millions de clients ne pourrait pas recevoir leurs dépôts, leur consentir des prêts et les aider à lancer une entreprise, à créer des emplois, à s'acheter une maison, à payer les études de leurs enfants et à planifier leur retraite si les collectivités où elle exerce ses activités n'étaient pas fortes et en santé.

Aucune entreprise ne peut prospérer sans tenir compte de son contexte social. En plus de nos 14 millions de clients, nous avons 45 000 employés, ce qui signifie que 45 000 ménages dépendent directement de la réussite de BMO.

De même, nous comptons tous sur des organisations comme la vôtre pour aider les personnes qui ont besoin d'une aide supplémentaire pour vivre au jour le jour.

Centraide a toujours su exprimer les enjeux sociaux à l'échelle nationale et inciter diverses organisations à passer collectivement à l'action. Alors que des collectivités de partout au pays doivent relever des défis urgents, il semble que le mouvement Centraide se trouve dans une position sans pareil pour poser des gestes encore plus éloquentes.

**Et soyez assurés que vous n'aurez pas à le faire seuls. Votre formidable proposition de valeur a le pouvoir de changer les organisations. Et je peux vous dire, sans l'ombre d'un doute, que cela a été le cas pour nous.**

L'année dernière, plus de 92 % des employés de BMO ont participé à la campagne annuelle BMO Générosité. Lili-Anna a mentionné que nous avons remis aux organismes de charité un total de 29 millions de dollars. J'aimerais souligner que, de ce montant, plus de 21 millions de dollars ont été versés par nos employés. Et j'ai le plaisir de vous dire que plus de la moitié de ce montant a été versée à Centraide United Way.

Les experts qui suivent ce genre d'activité disent que notre taux de participation tient quasiment du miracle. Tout ce que je sais, c'est que je me sens privilégié de travailler chaque jour avec des gens aussi sensationnels. Notre campagne annuelle de dons réunit toute la Banque autour d'un objectif qui n'est pas centré sur nous, mais qui en dit long sur ce que nous sommes.

Et c'est vous que nous devons remercier pour cela.

La relation de BMO avec Centraide a contribué à façonner la culture de notre Banque. De nombreuses personnes très généreuses travaillent au sein de notre organisation, qui est définie depuis longtemps par son engagement envers la justice, l'équité et l'égalité des chances, et vous nous avez permis de canaliser notre sens des responsabilités – de telle sorte qu'il aurait été impossible de le faire nous-mêmes – d'une façon qui peut avoir le plus durable des impacts, c'est-à-dire en bâtissant nos collectivités.

**Lorsque nous évaluons notre impact au-delà de l'aspect financier, nous savons que nous ne sommes pas seuls. Dans chaque ville où BMO exerce ses activités, voici ce que nous apprécions de votre organisme :**

- Vous veillez à ce que nos investissements dans la collectivité aient le plus grand impact possible et que chaque dollar soit utilisé de façon optimale.
- Vous montrez la voie en comprenant les besoins des collectivités mieux que n'importe quelle autre organisation.
- Et bien sûr, nous apprécions votre grande connaissance des enjeux locaux, votre accréditation des organismes et des programmes et votre façon d'aborder les problèmes d'ordre systémique, comme la pauvreté et l'injustice, en vous basant sur des recherches et des preuves solides.
- Par-dessus tout, nous apprécions votre façon d'encourager nos employés à se mobiliser pour des causes qui leur tiennent à cœur.

Cette façon commune de voir les choses crée l'un des meilleurs partenariats (et l'une des plus grandes amitiés) que deux organisations puissent souhaiter.

Nous partageons un même objectif : aider les gens à réaliser leur potentiel et à atteindre leurs buts. Comme vous êtes en droit de vous y attendre, vous vous attendez effectivement à ce que ce même but commun anime toutes les entreprises que vous approchez pour devenir un donateur, un commanditaire ou un partenaire.

La responsabilité sociétale a un rôle vital à jouer dans le bien-être économique du Canada et la santé de nos collectivités, qui entraînent à leur tour la croissance durable des entreprises. Comprendre cette vérité fondamentale est la clé d'une stratégie pour l'avenir.

Mais, bien entendu, je m'adresse à un groupe de gens attentionnés et engagés qui se sont réunis pour discuter de prévoyance.

Je conclurai donc en vous offrant tous mes vœux de réussite, pour les deux prochains jours et les suivants, dans l'élaboration de vos plans d'avenir. Enfin, sachez que nous sommes ici, pour vous, pour vous aider à les concrétiser.

Merci.