

## L'assurance dans la tourmente

Robert Parizeau

Volume 63, numéro 4, 1996

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105057ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1105057ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Parizeau, R. (1996). L'assurance dans la tourmente. *Assurances*, 63(4), 549–561.  
<https://doi.org/10.7202/1105057ar>

Résumé de l'article

At the 35th annual meeting of the Association des intermédiaires en assurance de personnes du Québec, held last November, Mr. Robert Parizeau gave a general overview of the profound changes that have been affecting the insurance industry since 1980. The first part of his speech focused on government reforms, the global market and the emergence of new conglomerates. In the second part, the author looks at the immediate future: the arrival of banks in the insurance industry and the new challenges for intermediaries, such as direct marketing, new technology, employee training, target market strategies and new methods of distributing products and services. Mr. Parizeau states that the near future will not only bring much change for insurance intermediaries, but also new opportunities.

## L'assurance dans la tourmente\*

par

Robert Parizeau\*\*

*At the 35th annual meeting of the Association des intermédiaires en assurance de personnes du Québec, held last November, Mr. Robert Parizeau gave a general overview of the profound changes that have been affecting the insurance industry since 1980. The first part of his speech focused on government reforms, the global market and the emergence of new conglomerates. In the second part, the author looks at the immediate future: the arrival of banks in the insurance industry and the new challenges for intermediaries, such as direct marketing, new technology, employee training, target market strategies and new methods of distributing products and services. Mr. Parizeau states that the near future will not only bring much change for insurance intermediaries, but also new opportunities.*

549

Depuis 1980, le portrait de l'assurance au Canada a bien changé. Entre 1980 et 1995, 104 compagnies d'assurances générales ont cessé leurs activités, dont 53 depuis 1990. En assurance-vie, le nombre d'assureurs a chuté depuis 1980, de 170 à 148 en 1993.

En septembre dernier, au Canada seulement, deux fusions d'importance ont eu lieu. En assurance de personnes, ManuVie et la Nord-Américaine créent la Financière ManuVie avec un actif de 47 milliards de dollars. En assurance de dommages, ING Canada, qui possède notamment le Groupe Commerce, acquiert

---

\* Texte d'une allocution prononcée à l'occasion du 35e Congrès des Intermédiaires en assurance de personnes du Québec.

\*\* Président de Sodarcac inc.

---

la Wellington et devient ainsi le deuxième assureur en importance au Canada.

Nous ne sommes pas le seul secteur économique à être touché par la vague de fusions et le mouvement de concentration. Au troisième trimestre 1995, 260 transactions, représentant un montant record de 18 milliards de dollars, ont été enregistrées au Canada, soit une augmentation de 46 % par rapport à la même période l'an dernier.

550

Le mouvement s'accélère, dans la foulée de la globalisation des marchés et de la formation de groupes fortement capitalisés.

Les mutations sont donc profondes. À quoi peut-on les attribuer ?

Il y a d'abord la volonté gouvernementale de décloisonner et de libéraliser le secteur financier. Le gouvernement du Québec amorce le mouvement par la refonte de la *Loi sur les assurances du Québec*, en 1984, un décloisonnement axé sur un élargissement des pouvoirs des assureurs. Du côté fédéral, le livre bleu du ministre Thomas Hockin, intitulé *Le secteur financier : nouvelles directions*, fixe le cadre de la réforme. En 1992, les dernières législations fédérales entrent en vigueur ; de leur côté, les provinces, particulièrement le Québec et l'Ontario, s'harmonisent avec le nouveau cadre fédéral.

Par cette démarche, les gouvernements veulent favoriser la formation de grands groupes financiers capables d'affronter la globalisation des marchés. Les quatre piliers traditionnels du secteur financier (banques, fiducies, courtage en valeurs mobilières et assurances) peuvent dorénavant s'intégrer et unir leurs forces, et ainsi concurrencer les grands groupes européens, japonais et américains, fortement capitalisés.

Politiquement et économiquement, la tendance est aussi à la formation de grands ensembles dans le monde entier. En Amérique du Nord, l'Accord de libre-échange nord-américain, l'ALENA, est signé le 17 décembre 1992 entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. De l'autre côté de l'Atlantique, la Communauté européenne et l'Association européenne de libre-

---

échange concluent une entente, signée le 14 février 1992, qui institue l'Espace économique européen, une vaste zone de libre-échange de 380 millions d'habitants. En Amérique du Sud, plusieurs pays ont des accords de libre-échange, tels le Brésil, l'Argentine et l'Uruguay, ou encore le Chili et le Mexique qui se sont liés en 1990. Même phénomène en Asie où s'est créée une zone de libre-échange, l'Association des nations du Sud-est asiatique. Si les négociations sont parfois difficiles, nous assistons à un mouvement de fonds qui modifie en profondeur l'économie mondiale.

551

Dans le même temps, la révolution technologique impose son rythme au milieu financier. Globalisation des marchés est aussi synonyme de rapidité et de fiabilité des transferts électroniques de fonds et d'information. Coûteuse à implanter et à maintenir, la technologie permet par la suite de réduire considérablement les coûts de transaction. La progression des transactions électroniques est phénoménale : à titre d'exemple, le nombre de transactions par paiement direct sur le système Interac a quintuplé entre août 1994 et septembre 1995, passant de 7 millions à 35 millions de transactions. Quant aux banques, elles enregistrent deux fois plus de transactions électroniques qu'il y a trois ans.

Ces vagues de fond ont eu des conséquences importantes dans le secteur de l'assurance en accélérant la concentration des entreprises. Rappelons-nous quelques exemples :

**En assurance-vie :**

Pensons à la fusion de l'Alliance et de l'Industrielle. Pensons aussi à La Sauvegarde, l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne et l'Imperial Life, ou encore à la fusion toute récente de la Manufacturers Life et de la Nord-Américaine.

**En assurance autre que Vie :**

Mentionnons le Groupe AXA qui regroupe Provinces-Unies, Gibraltar, Anglo-Canada, Home of New York et, tout récemment, Boréal (l'ex-Laurentienne Générale), qui était elle-

---

même la fusion d'au moins sept compagnies d'assurance. Rappelons-nous aussi de la fusion des opérations canadiennes, de Zurich et de Travelers, sans oublier celle de General Accident et de la Prudentielle de Londres.

552 Concentration des entreprises, certes, mais aussi diversification en dehors des activités de base. Grâce aux nouveaux pouvoirs donnés par le législateur, les assureurs-vie décident, vers 1985, d'entrer massivement dans le secteur des fiducies. Dans notre milieu, pensons à l'acquisition du Trust Général par l'Industrielle-Alliance. La crise immobilière et la dernière récession ont ébranlé dans leurs fondements la plupart des fiducies ; que l'on pense au Royal Trust, au Guarantee Trust et au Montreal Trust. Les assureurs-vie qui ont acheté ou créé des fiducies ont pour la plupart subi de très lourdes pertes à un moment où la rentabilité de leur produit de base était en chute libre.

De nombreux assureurs-vie ont dû rapidement trouver une façon de se recapitaliser. Dans certains cas, le trou était trop important ; pensons à la faillite des Coopérants ou de La Confederation Life. D'autres ont fait des mariages de raison : ManuVie et Nord-Américaine, à titre d'exemple.

Comme toujours dans ces grands chambardements, les groupes les mieux capitalisés et les plus rentables ont pu en profiter pour acquérir les portefeuilles d'assurance des compagnies en difficulté (Maritime Life, Sun Life ou ManuVie au niveau de La Confédération). D'autres institutions en ont profité pour entrer dans un secteur complémentaire à leurs activités. C'est ce qu'ont fait les banques canadiennes qui ont ramassé en quelques années plus de 65 % de l'actif des sociétés de fiducie au Canada. Dernière en date, la Banque Laurentienne qui vient d'acquérir la Fiducie Nord-Américaine, ajoutant quelque 2,5 milliards à son actif. C'est pour les banques un remarquable coup de filet après avoir acquis, au milieu des années 80, la majeure partie des activités de courtage en valeurs mobilières.

---

Depuis la dernière révision de la Loi des banques en 1992, le secteur bancaire s'intéresse maintenant de près aux assurances. Il n'y a eu à ce jour que de petites transactions : à titre d'exemples, la Banque Royale a acquis la compagnie d'assurance Voyageur, la CIBC a acheté La Personnelle et la Banque Nationale, Canassurance-vie. Pour le moment, à l'exception de C.I.B.C., elles semblent généralement vouloir davantage s'intéresser à la distribution de produits bien ciblés, complémentaires à leurs produits financiers, et ceci en collaboration avec des assureurs. Ceci leur permet de se familiariser graduellement avec la culture des assurances, qui est totalement différente de la leur. Bien entendu, j'exclus ici le Mouvement Desjardins qui œuvre, avec un succès remarquable, dans l'assurance depuis 50 ans.

553

Si le législateur a décloisonné le secteur financier, il n'a pas allégé les mécanismes de surveillance. Bien au contraire. Les autorités de contrôle ont posé des exigences accrues, contribuant, par le fait même, au regroupement des entreprises. De nombreux assureurs étrangers, par exemple, se sont retirés du marché canadien. Certes, ils procédaient eux-mêmes à leur rationalisation, mais il faut bien constater que la lourdeur de la réglementation canadienne augmente les coûts d'opération et rend le marché canadien moins attirant pour des étrangers qui n'ont pas l'intention d'avoir des opérations importantes au Canada. En plus de favoriser les regroupements de sociétés, la mise en place de plusieurs nouvelles exigences par le législateur, telle la certification des réserves en assurances I.A.R.D., a contribué à assainir bien des politiques du marché.

Les agences de crédit ont aussi joué leur rôle dans l'assainissement du marché en forçant des recapitalisations ou des fusions. La cotation du crédit n'est pas un phénomène nouveau en soi : Moody's a publié son premier guide en 1859 et Standard & Poors a été créé en 1941. La dette de nos gouvernements et les faillites de grandes corporations ont mis en valeur le rôle de ces agences. Si certains, comme A.M. Best, estiment que l'industrie de l'assurance canadienne est financièrement très saine, d'autres pensent que certaines sociétés

---

pourraient encore subir une décote. Cette fragilité relative de certains membres de notre industrie bénéficie au secteur bancaire.

554

La concentration des entreprises a également atteint le secteur de la réassurance où l'on a assisté à des transformations considérables depuis une dizaine d'années. Selon Standard & Poor's, 16 réassureurs professionnels américains et quelque 100 compagnies de réassurance pour le reste du monde ont disparu du marché depuis 1990. Alors que durant la décade 1983-1992, The Reinsurance Association of America rapportait les résultats de 129 réassureurs, le nombre chutait à 52 en 1994. Parmi les grandes fusions récentes, mentionnons l'acquisition par la General Re de Cologne Re et l'achat par Employers Re de la Frankona. Tout récemment, AXA a fait l'acquisition de Abeille Réassurances.

Les opérations de réassurance sont de plus en plus effectuées par des groupes financiers qui sont indépendants des compagnies d'assurance ; elles doivent donc avoir une plus forte capitalisation et, surtout, un taux de rentabilité suffisant pour attirer des capitaux et satisfaire les agences de cotation.

Dans ce monde qui est devenu un grand village, les institutions financières ont d'énormes besoins de capitaux. D'abord, pour supporter les opérations courantes ; ensuite, pour réaliser des acquisitions qui leur permettront d'atteindre une taille qui permette d'investir massivement dans le développement technologique et le développement de réseaux de distribution électronique, un impératif de gestion et de service à la clientèle qui conditionne aujourd'hui notre existence. Les banques, notamment, investissent des sommes très importantes à ce poste. Les assureurs, s'ils veulent rester concurrentiels, devront faire de même. Déjà, des produits différents, innovateurs, sont mis sur le marché. La technologie, qui modifie les réseaux de distribution, influence maintenant la conception d'un nombre accru de produits d'assurance dont l'éventail s'étend du plus simple au plus complexe.

---

Ceci m'amène à parler des changements qui touchent notre clientèle. Ils sont tout aussi importants.

En assurance de dommages et responsabilité, le contexte juridique américain a déstabilisé l'industrie de l'assurance et de la réassurance. Les réclamations de plusieurs milliards de dollars ne nous étonnent plus. De nouveaux risques, nés des entreprises de haute technologie, sont apparus ; d'autres sont devenus plus complexes : l'amiantose, les risques environnementaux, la responsabilité de produits et la responsabilité professionnelle.

À titre d'exemple, rappelons qu'en septembre 1994 un recours collectif intenté contre un fabricant américain de prothèses mammaires a mené à une entente de plus de 4 milliards de dollars américains. On estime par ailleurs à 61 milliards de dollars le montant des poursuites qui pèsent contre les cabinets d'experts-comptables à travers le monde. Au Québec seulement, les poursuites contre les cabinets s'élevaient, en 1994, à quelque 200 millions de dollars.

555

La réassurance est frappée de plein fouet par des sinistres individuels qui atteignent un niveau rarement égalé dans son histoire, mais aussi par le montant des dommages consécutifs aux catastrophes naturelles. À titre d'exemples : le cyclone Andrew du 23 août 1992 arrive en tête de liste pour le montant des dommages, soit plus de 15 milliards de dollars ; quant aux dommages causés par le tremblement de terre de Los Angeles en janvier 1994, ils sont évalués à près de 12 milliards de dollars, et ce n'est pas terminé.

En assurance-vie, plusieurs vagues de fond sont à modeler la société de demain. Elles se répercuteront sur notre industrie.

D'ici l'an 2031, le pourcentage de personnes âgées pourrait s'élever à 22% de la population, soit 7,5 millions de Canadiens et de Canadiennes comparativement à 12 % environ en 1994.

L'espérance de vie atteint aujourd'hui 80 ans pour les femmes et 73 ans pour les hommes. Le vieillissement de la population se reflète notamment dans la répartition des revenus des compagnies d'assurance de personnes. En 1970, 23 % des



---

revenus provenaient des rentes. En 1990, la proportion est de 64 %, un renversement complet de situation. La convergence entre produits d'assurance et produits financiers ne peut donc que s'amplifier.

En même temps, l'État doit comprimer ses dépenses. Ainsi, en santé, le budget au Québec doit être maintenu constant au cours des trois prochaines années. En clair, cela signifie réduire les dépenses et se désengager d'un certain nombre de services de santé : c'est le mot d'ordre. Le virage ambulatoire est amorcé. Des hôpitaux ont été fermés en Alberta ; des projets précis sont en cours en Ontario et, au Québec, le réseau de la santé est en réorganisation.

556

Le citoyen comptera donc de plus en plus sur le secteur privé pour compléter ses besoins d'assurance. S'il travaille dans une entreprise qui offre une assurance collective, il demandera à son employeur un élargissement de couverture. S'il est travailleur autonome, il demandera des produits concurrentiels et à bon prix. Pensons aussi à l'apparition de nouveaux produits en assurance santé pour les soins de longue durée, qui couvrent les mensualités dans un centre d'hébergement ou le coût des soins à domicile. Ces concepts sont nouveaux mais prometteurs.

Que nous réserve un futur rapproché ?

En bref, la concentration des entreprises s'accélère chez les assureurs et de nouveaux joueurs feront leur entrée. En Europe, selon une étude de la firme McKinsey, sur plus de 2 000 compagnies d'assurance recensées actuellement, seule la moitié devrait s'en sortir. Au Canada, tous les observateurs s'entendent sur une accentuation de la concentration dont j'ai déjà fait état.

L'élément le plus déterminant à court terme est l'arrivée des banques qui seront des joueurs majeurs dans notre industrie sur certains produits.

En décembre 1993, l'actif des banques au Canada totalise quelque 730 milliards de dollars ; en comparaison, l'actif des compagnies d'assurance-vie s'élève à environ 160 milliards et

---

celui des sociétés d'assurance de dommages, à quelque 30 milliards de dollars.

En Europe, les banques ont réussi des percées importantes en assurance-vie : 40 % des primes en France, dû en bonne partie à une fiscalité incitative, 20 % en Allemagne et 15 % aux Pays-Bas selon des chiffres de 1992. Par contre, en assurance de dommages, elles n'ont accaparé qu'une très faible part des ventes : en France et en Allemagne, celles-ci ne représentaient, en 1993, que 2 % et 5 % respectivement du marché ; les Pays-Bas font exception avec un taux de pénétration de 13 %.

557

Dans l'ensemble, les banques européennes affichent un taux de croissance en assurance-vie deux fois supérieur à celui que connaît le marché. Plus encore, elles affichent une structure de coûts en assurance-vie qui représente quelque 70 % de celle d'un assureur traditionnel. À noter que la vente d'assurance de dommages par l'entremise de succursales bancaires en Europe ne présente, actuellement, aucun avantage pour le consommateur quant au prix. Par contre, la technologie peut changer ce portrait. Pour le moment, cependant, on peut dire qu'il y a peu de synergie entre produits financiers et produits d'assurance de dommages.

La révision de la Loi des banques au Canada en 1997 est cruciale pour notre industrie et pour le développement des banques en assurance. La vente en succursale et l'utilisation de leurs banques de données pour fins d'assurance sont au centre des discussions.

Par ailleurs, d'autres réseaux de distribution se profilent aussi à l'horizon : les magasins de détail d'envergure internationale comme Wal-Mart, par exemple. Cette entreprise a connu une croissance annuelle de 27 % en moyenne au cours des dix dernières années ; son chiffre d'affaires atteint 67 milliards de dollars US. Avec plus de 2 300 magasins en Amérique du Nord, Wal-Mart rivalise avec n'importe quel réseau de succursales bancaires. En Grande-Bretagne, Marks & Spencer procure déjà à ses clients des prêts personnels, des fonds mutuels, des polices d'assurance-vie et même des régimes de

---

retraite. Il est clair que les entreprises qui disposent d'un réseau de distribution étendu vont vouloir en maximiser l'efficacité et la rentabilité.

Dans un tel environnement, quel est notre défi, à nous, intermédiaires de marché ?

558 Les changements que je viens de décrire vont nous toucher et avoir des conséquences majeures. Rappelons qu'au Québec, il y a quelque 21 600 intermédiaires de marché, soit 13 000 en assurance de personnes et 8 600 en assurance de dommages ; dans ce dernier cas, une augmentation de 8 % entre 1992 et 1994. Des chiffres qui reflètent par contre des réalités assez différentes depuis l'élargissement de la définition d'intermédiaire de marché.

Chez les courtiers, le nombre de détenteurs de permis est en augmentation bien que le nombre de cabinets soit en décroissance. Les chiffres nous indiquent qu'en 1986, il y avait au Québec 2 600 cabinets de courtage. Aujourd'hui, il y en a 1 800. Combien en restera-t-il à l'aube de l'an 2000 ?

En 1994, les vingt plus importants courtiers mondiaux ont vécu leur meilleure année en termes de revenus depuis 1990, une augmentation de 8,7 %. Elle est due principalement aux acquisitions et aux fusions pratiquées chez les grands bureaux qui s'achètent entre eux et acquièrent des firmes plus petites, spécialisées ou à vocation régionale. Nous n'avons pas échappé au Canada au mouvement général de consolidation chez les courtiers, et ce phénomène s'accélère.

L'intermédiaire deviendra-t-il agent ou représentant d'un assureur, d'une banque ou d'un grand magasin ? Que deviendra le courtier ?

Il faut, à mon avis, distinguer les clientèles et les types de risques ; d'abord les risques simples : il s'agit de produits d'assurance-vie simple comme l'assurance temporaire-5 ans ou 10 ans, d'assurance-accident ou d'assurance de dommages très simples. La clientèle est d'abord le particulier et les petits commerces.

---

Ces produits peuvent être vendus par marketing direct. Les banques et les assureurs directs utilisent leurs listes de clients qu'ils croisent au besoin afin d'offrir des produits ciblés, distribués en misant sur toutes les ressources des nouvelles technologies de l'information et en s'appuyant sur leurs représentants lorsque nécessaire. Il est possible qu'un risque sur deux de cette catégorie glisse vers le mode direct.

Les assureurs vont choisir des stratégies diverses de distribution, selon leur vocation. En assurance de dommage, un nombre accru d'assureurs décideront de devenir des assureurs directs sans courtiers. D'autres continueront de s'appuyer sur un réseau de courtiers en leur offrant un soutien technique, un soutien de marketing et même un appui financier. Les produits devront alors pouvoir concurrencer en termes de service et de prix ceux de l'assureur direct, ce qui comprend les banques. Pour ce faire, il faudra réduire les coûts nés de la duplication des tâches sous toutes ses formes entre le fabricant de produit et le distributeur. Ainsi, il sera possible de livrer un produit et un service de qualité au prix du direct tout en offrant au consommateur le conseil impartial de l'intermédiaire indépendant.

559

Dans un tel environnement, les entreprises d'intermédiation de demain seront celles qui auront créé des ensembles de professionnels et de grands réseaux de distribution extrêmement efficaces à tous points de vue et capables de distribuer, auprès de clientèles-cibles bien étudiées, des produits financiers variés.

Dans certains cas, la vocation du courtier pourrait évoluer pour prendre en charge non seulement l'aspect commercial de la transaction, mais aussi, dans un cadre prédéterminé et en s'appuyant sur une technologie de pointe, la souscription et le service après vente, incluant la gestion de la majeure partie des sinistres, l'assureur assumant alors pleinement son rôle spécialisé qu'est la fabrication du produit d'assurance. Il y aura des évolutions surprenantes au cours des prochaines années.

Pour sa part, le risque complexe continuera de se transiger par le courtier. Les enjeux dans ce domaine résident beaucoup

---

plus dans la façon d'exercer la profession que dans le mode de distribution. La nature même des risques demande des solutions mixtes de rétention et de transfert de risques, et son évaluation exige du courtier des compétences très précises qui font appel à des disciplines aussi variées que l'ingénierie, l'actuariat ou l'expertise financière. Il en est de même pour les produits-vie complexes et les planifications financières et fiscales qui demande une expertise pointue.

**560** La révolution technologique vient appuyer et stimuler les restructurations de notre industrie.

Rappelez-vous, il y a 15 ans, qui parlait d'ordinateur personnel ? Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement les données mais aussi l'image et la voix qui sont transmis à travers le monde. Une augmentation de capacité qui s'accompagne d'une diminution radicale des coûts : entre 1987 et 1993, le coût réel de traitement et de transmission a chuté de 100 %, celui d'emmagasinage des données de 20 %. Non seulement la technologie diminue-t-elle les coûts, elle crée aussi de nouveaux réseaux de distribution.

L'introduction des systèmes vidéo, de la télévision et du service téléphonique interactif modifiera l'environnement de la distribution électronique dans les foyers de même que la qualité des services : le consommateur pourra obtenir de la documentation sur les différents produits d'assurance ou encore renouveler ses assurances via son appareil téléphonique, son téléviseur ou Internet. Nouveaux réseaux de distribution donc, et moins chers. Aux États-Unis, le service bancaire téléphonique interactif est 50 % moins coûteux que le même service offert aux consommateurs dans une succursale.

L'enjeu est fondamental. Distinguons bien le contenant du contenu. Le contenant, c'est l'infrastructure à plusieurs paliers (satellites, fibre optique, logiciels interactifs, services de courrier électronique, etc.) qui nous permet de transmettre et de recevoir l'information et d'effectuer une multiplicité de transactions. À côté d'Internet, que les observateurs se plaisent à appeler le « réseau des réseaux », se multiplient les inforoutes publiques et

privées. Comme intermédiaire, comme courtier, nous allons devoir circuler sur ces inforoutes si nous voulons rejoindre notre clientèle.

Le second volet m'apparaît plus crucial encore : le contenu. L'infrastructure est d'abord au service des producteurs d'information. Les entreprises gagnantes de la nouvelle économie du savoir, bâtie sur les technologies de l'information, seront celles qui produiront et maîtriseront l'information diffusée sur les réseaux d'échange. Nous, intermédiaires, détenons une information essentielle sur notre clientèle, ses besoins présents et futurs, l'analyse et la gestion des risques, la tarification, etc. Le contrôle de cette information me semble être la condition de notre survie et la clé des futurs partenariats dans lesquels nous nous engagerons.

561

En conclusion, nous sommes à nouveau à la croisée des chemins. À nouveau parce que ce n'est pas la première fois que le rôle d'intermédiaire de marché est remis en question. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à notre succès dans ce monde en mutation : mentionnons la vision de l'avenir et la solidité financière. Nous devons mettre l'accent sur l'augmentation de notre capacité de vendre et d'accroître la valeur ajoutée de nos produits et services. Pour réussir cela, nous devons miser sur notre personnel parce que les entreprises que je viens de décrire regroupent des professionnels, structurés en équipes multidisciplinaires, capables d'offrir une gamme très variée de produits et de services. La formation du personnel, en particulier aux nouvelles technologies, est un défi majeur. L'environnement technologique de demain ouvre des horizons que nous pouvons encore difficilement définir ; la révolution technologique ne fait que commencer. Chacun va trouver sa niche de spécialisation et s'y développer. La condition du succès repose sur notre capacité d'adaptation au changement, un changement dont le pas s'accélère. La clé de la réussite, j'en suis convaincu, repose toujours sur les personnes. Nous devons être conscients des enjeux, faire les choix appropriés et ne pas hésiter à les remettre régulièrement en question.