

## Sept défis stratégiques pour le secteur des services financiers au Québec

L. Jacques Ménard

Volume 63, numéro 1, 1995

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105019ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1105019ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Ménard, L. (1995). Sept défis stratégiques pour le secteur des services financiers au Québec. *Assurances*, 63(1), 1–17. <https://doi.org/10.7202/1105019ar>

Résumé de l'article

Over the past 15 years, financial services have perhaps experienced the most sweeping changes of all economic sectors in Canada. The author, Mr. L. Jacques Ménard, Vice Chairmain of Nesbitt Burns, begins by tracing the first key events in the late 1960s that have led to the crumbling of barriers between the four pillars in Canada. He then describes the major trends prevailing in Québec's financial services sector and looks at the risks which threaten to reshape the market. He concludes with the major strategic challenges faced by financial institutions in a fiercely competitive environment.

## Sept défis stratégiques pour le secteur des services financiers au Québec\*

par

L. Jacques Ménard\*\*

*Over the past 15 years, financial services have perhaps experienced the most sweeping changes of all economic sectors in Canada. The author, Mr. L. Jacques Ménard, Vice Chairmain of Nesbitt Burns, begins by tracing the first key events in the late 1960s that have led to the crumbling of barriers between the four pillars in Canada. He then describes the major trends prevailing in Québec's financial services sector and looks at the risks which threaten to reshape the market. He concludes with the major strategic challenges faced by financial institutions in a fiercely competitive environment.*



De tous les secteurs économiques au Canada, c'est celui des services financiers qui a probablement connu, au cours des quinze dernières années, les mutations les plus profondes. Peu d'industries auront été aussi fortement secouées par des changements de technologies, de réglementation et de contrôle financier.

Ce choc est d'autant plus important qu'il touche quelque 200,000 personnes oeuvrant dans ce secteur au Québec ; parmi les branches du secteur tertiaire dans la région de Montréal, cette activité d'intermédiation financière arrive au deuxième rang, après le tourisme. En plus des banques, des caisses d'épargne et de crédit et des compagnies d'assurance de personnes et de biens (IARD), le domaine des institutions financières s'étend

---

\* Ce texte a été rédigé à partir des notes d'une conférence intitulée « L'avenir du secteur des services financiers au Québec : matière grise et masse critique », qui a été donnée devant la Jeune Chambre de Commerce de Montréal, le jeudi 20 octobre 1994.

\*\* L. Jacques Ménard est vice-président du conseil chez Nesbitt Burns.

---

aujourd'hui au courtage en valeurs mobilières, aux fonctions fiduciaires, à l'offre de capital de risque et à la gestion de portefeuilles.

Même si la poussière n'est pas encore retombée, on peut percevoir six grandes tendances qui se dégagent des soubresauts que nous vivons depuis une vingtaine d'années.

2 Certains se souviendront peut-être, il y a une quinzaine d'années, de la fameuse fusion de la Banque Provinciale et de la Banque Nationale qui avait fait couler beaucoup d'encre à l'époque. D'autres institutions financières, même dans l'environnement cloisonné qu'on connaissait alors, avaient commencé elles aussi à se consolider à l'intérieur de leur propre industrie. Qu'on pense à la Banque Continentale, à la Banque Lloyds, à la Banque Mercantile, au Crédit Foncier, pour ne citer que ces exemples.

En fait la première remise en question sur le rôle des activités financières au Québec remonte à 1969 lors de la publication du rapport du « Comité d'étude sur les institutions financières ». Dans la foulée de ce rapport, surnommé à l'époque « le Rapport Parizeau », le gouvernement du Québec abandonna en 72-73 toute restriction quant à la propriété étrangère ou la propriété croisée des institutions financières évoluant dans la province. Le gouvernement ontarien et le gouvernement fédéral, quant à eux, ont maintenu de telles restrictions jusqu'au milieu des années 80, lorsque la Banque de la Nouvelle-Écosse leur força la main en établissant au Québec un courtier en valeurs mobilières de plein exercice. En conséquence, des modifications furent apportées alors à la loi ontarienne des valeurs mobilières ainsi qu'à la *Loi des banques*. Ceci permit aux banques notamment de se porter acquéreur de maisons de courtage à partir de 1986-87.

### **Mouvement vers la concentration**

C'est à partir de ce moment que le secteur financier a vraiment entrepris son décloisonnement et à prendre la forme qu'on lui connaît aujourd'hui au Canada.

---

Au rythme où les lois régissant les différentes institutions sont révisées, les législateurs font en sorte que le décloisonnement s'étende progressivement à tous les secteurs financiers. Ce processus s'accroîtra après la prochaine révision de la *Loi des banques* en 1997.

Ainsi, plusieurs compagnies de fiducie sont récemment passées aux mains des banques, non pas sans heurts, surtout celles qui ont éprouvé des difficultés à la suite des soubresauts vécus par le marché immobilier. Je pense entre autres au Trust Général, au Trust Royal et au Montréal Trust qui sont passés dans le giron des banques.

L'industrie de l'assurance continue toujours à se consolider pour un peu les mêmes raisons : la disparition ou l'intégration de joueurs comme Les Coopérants et La Laurentienne pour ne donner que deux exemples. Au Québec particulièrement, cette consolidation de l'industrie de l'assurance-vie et de l'assurance IARD continuera à se manifester, étant donné le grand nombre de petites institutions à plus petite capitalisation.

Même le secteur des courtiers en valeurs mobilières, dont les grandes maisons ont connu le même sort, quoique pour des raisons différentes, s'était d'abord consolidé lui-même. Greenshields, McNeil Mantha, Molson Rousseau, Geoffrion Leclerc, Brault Guy O'Brien, René T. Leclerc, voilà des noms d'entreprises dont le siège social était à Montréal et qui se sont consolidées avant de passer, dans la majorité des cas, aux mains des banques.

Ce mouvement a nécessairement provoqué la disparition de certains intervenants à l'intérieur des différentes industries composant le milieu financier. Mais, il y a plus. Ces grands secteurs ont commencé à « s'embouveter », si je puis dire, autour de certains noyaux généralement formés par des banques à chartre canadiennes.

Nous assistons donc à une première grande tendance lourde : celle de la consolidation des entreprises du secteur financier.

---

## Globalisation des marchés

Une deuxième tendance est certainement celle de la globalisation. Tout comme la première, cette tendance remonte à au moins 25 ans dans le milieu financier. On observe aujourd'hui non seulement le cas d'activités de plus en plus fréquentes de financement transfrontalier mais c'est également le cas d'activités d'investissement et de placement de valeurs.

4 Aujourd'hui, les investisseurs, pris individuellement ou en groupe (par ex. les caisses de retraite), sont beaucoup plus sensibilisés à l'attrait que peuvent représenter des investissements ailleurs dans le monde. Pensons non seulement aux six autres pays du G7, mais aussi à l'Asie et aux pays en pleine émergence où les taux de croissance économique connaissent un essor extraordinaire. Ces investisseurs veulent profiter de ces occasions et veulent de plus en plus investir une partie de leur avoir en devises autres que le dollar canadien, d'autant plus qu'il est maintenant permis aux régimes de retraite, incluant les REER, de détenir jusqu'à 20 % en valeurs étrangères.

Pour illustrer cette tendance, l'Institut des fonds d'investissement du Canada annonçait récemment que les ventes nettes de fonds d'actions étrangères de l'industrie au pays, pour le mois de septembre de cette année, étaient trois fois plus élevées que celles des fonds d'actions canadiennes, soit 344 millions \$ contre 100 millions \$. Les fonds mutuels en actions étrangères sont maintenant aussi importants que les fonds contenant des actions de compagnies canadiennes.

La troisième tendance lourde est celle du rôle grandissant de la technologie dans l'évolution des services financiers et plus particulièrement des technologies de l'information. Les télécommunications, l'informatique et même la convergence de plus en plus poussée qui est à nos portes entre la téléphonie et la câblodiffusion, si l'on en juge par la dernière décision 94-19 du CRTC<sup>1</sup>, viendront définir à nouveau les rapports entre les

---

<sup>1</sup>Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.

---

institutions financières et leurs clients. Aujourd'hui, la technologie permet déjà à des institutions financières étrangères de fonctionner chez nous surtout par l'intermédiaire de ces réseaux électroniques. Je pense, entre autres, aux bourses électroniques telles que la NASDAQ aux États-Unis, à l'accès électronique à d'autres bourses américaines et aux transactions financières de plus en plus nombreuses qui peuvent se faire ici par téléphone, en utilisant tout simplement le clavier de l'appareil pour vendre ou acheter des titres.

La technologie est devenue aujourd'hui un élément clé dans la définition même de certains services financiers. En effet, certains services ne sont rien d'autres que des produits informatiques ou des logiciels qui permettent d'optimiser la gestion des valeurs.

La quatrième tendance lourde, je crois, est le vieillissement de notre population. Tous s'en rendent compte, l'évolution démographique fait en sorte que ce phénomène social est en train de définir les opportunités dans le secteur des services financiers. La population vieillissante consomme de plus en plus de biens d'investissement, à un point que cela est devenu un facteur clé dans le positionnement de certains produits. On le sait le taux d'épargne s'accroît généralement avec l'âge au fur et à mesure qu'avance la perspective de la retraite. Mais il ne faut pas oublier que ce mouvement est suivi ensuite d'une utilisation souvent partielle du capital accumulé.

Une cinquième tendance lourde, la sophistication grandissante de la clientèle et la qualité de l'information dont elle dispose, qu'il s'agisse d'investisseurs ou de sociétés émettrices. En matière de produits financiers comme pour des biens de consommation, les attentes des épargnants et investisseurs québécois sont en fonction des choix qui s'offrent à eux. Ces possibilités vont se multiplier de façon exponentielle d'ici la fin de la décennie non seulement à cause de l'évolution technologique, mais grâce à l'émergence de nouveaux concurrents locaux et étrangers et à un plus grand dynamisme de la part de certaines de nos institutions financières nationales.

---

Déjà, ces clientèles sont beaucoup mieux informées des possibilités qui s'offrent à elles ; mais cet éveil est tout récent. En conséquence, même les clientèles les plus monolithiques n'offriront plus la fidélité à laquelle elles nous avaient habitués. Ce sera là tout un défi pour certaines de nos grandes institutions financières autochtones.

### **La suppression des Intermédiaires**

6

Un dernier phénomène qui, lui, a cours depuis une vingtaine d'années est celui de la désintermédiation. Aujourd'hui, les émetteurs ont de plus en plus intérêt à scinder leurs opérations de financement dans leurs diverses composantes et à faire affaire, pour chaque part, avec l'interlocuteur le plus apte à rendre efficacement le service recherché. En bref, une opération de financement passe par trois grandes étapes : la première étant l'initiation de la transaction ; la deuxième, le financement comme tel ; et la troisième, le service de la transaction requis par le client.

Il y a plusieurs années, l'entreprise qui avait besoin de financement confiait généralement à sa banque la tâche de veiller à toutes ces opérations. Graduellement on est devenu plus conscient des inefficacités de ces guichets uniques et des coûts élevés de leur intermédiation. Maintenant, des intervenants spécifiques sont en mesure d'offrir les meilleures conditions possibles pour chaque élément de la transaction engendrant ainsi des coûts de financement plus bas.

Une des conséquences de ces démarches plus directes, sans intermédiaire général, est la titrisation de certaines valeurs. En résumé, il s'agit de transformer en valeurs négociables et liquides des actifs financiers dans le but de mieux les financer, d'en améliorer l'appariement et/ou d'en réduire le fardeau sur la capitalisation des entreprises. De gardiennes d'actifs financiers, les institutions financières voient leur rôle changer en celui de commerçant en risques financiers.

Le marché canadien de la titrisation se chiffre actuellement à plus de 25 milliards \$. La plus importante classe d'actifs ayant

fait l'objet de titrisation au pays est sans contredit les hypothèques résidentielles LNH ou conventionnelles avec ses 17 milliards \$ en circulation présentement. Ensuite la classe d'actifs la plus souvent titrisée est celle des prêts automobiles (près de 2,5 milliards \$) dont le premier financement au Canada remonte à 1991. Depuis on a également titrisé des soldes de cartes de crédit (près de 1 milliard \$), des crédits-bail automobiles (environ 700 millions \$), des honoraires de fonds mutuels et des prêts sur équipement agricole et de construction (environ 600 millions \$).

Bref, la titrisation de ces actifs est une partie intégrante du processus global de désintermédiation. Cette pratique financière constitue en définitive une façon plus économique de financer des risques de crédit.

Parallèlement, il s'est développé dans le marché toute une pratique de gestion d'autres types de risques financiers, dont le but est essentiellement de jumeler les différents risques avec ceux qui sont mieux placés pour les assumer ; qu'il s'agisse de risques de fluctuation des taux d'intérêts, des taux de change ou même des marchés boursiers. On a donc pu observer, au cours des dernières années, la prolifération de produits dérivés tels les échanges de taux d'intérêt sous la forme de « SWAPS », ainsi que des options et contrats à terme sur toute la gamme des plus importants titres financiers qui se négocient sur les marchés. Les stratégies financières qui se dégagent de cette pratique évoluent si rapidement qu'elles dépassent aujourd'hui la capacité d'utilisation — et parfois même de compréhension — des trésoreries qu'elles visent à aider. Leur impact sur le bilan des institutions financières pose également tout un défi aux agences de réglementation et de surveillance.

Six grandes tendances se dégagent des grands chambardements amorcés au cours de la dernière décennie :

- la consolidation des institutions ;
- la globalisation des marchés ;
- l'évolution technologique ;



- le vieillissement de la population ;
- la sophistication accrue des clientèles ; et
- la désintermédiation des opérations de financement.

Des mouvements similaires mais à des degrés variables sont apparus au même moment aux États-Unis et en Europe.

### **L'Impact sur la « finance » québécoise**

8

Quelles sont maintenant les conséquences de ces tendances lourdes, particulièrement pour le marché financier du Québec ?

J'en dénombre au moins cinq.

D'abord, le marché québécois compte un nombre réduit de pôles d'institutions financières. Le mouvement Desjardins vient d'assimiler récemment le Groupe La Laurentienne. Avec la création récente de La société financière Desjardins-Laurentienne, qui regroupe d'importantes institutions d'assurance-vie et IARD, de fiducie, de valeurs mobilières et d'activités bancaires, le mouvement des caisses Desjardins représente maintenant une force de plus de 75 milliards \$ d'actifs. Quant à elle, la Banque Nationale du Canada avec son courtier, sa fiducie et ses autres filiales représente un autre pôle financier important. Au Québec, à peu près soixante pour cent du marché des dépôts, des prêts hypothécaires et des prêts à la consommation sont détenus par l'une ou l'autre de ces deux grandes institutions. Pour sa part la Caisse de dépôt et placement représente aussi un autre pôle d'influence très important pour le secteur financier du Québec. On compte également à Montréal près d'une douzaine de grandes institutions qui gèrent plus d'un milliard de dollars dans le domaine des caisses de retraite. À côté de ceux-ci, se sont développés des pôles plus concentrés comme le groupe Industrielle-Alliance dans le secteur de l'assurance-vie et le Fonds de Solidarité de la FTQ qui domine l'industrie du capital de risque au Québec. Enfin la Financière Power, dont le siège social est à Montréal, possède deux des institutions les plus performantes dans leurs industries respectives, la Compagnie d'assurance Great West et le Groupe Investors.

Il y a bien sûr, aussi, tout le bloc que représentent les grandes banques à charte canadienne qui ont des activités très importantes au Québec. Par exemple, le Groupe de sociétés de la Banque de Montréal dont Nesbitt Burns fait partie et qui compte pas moins de 6800 employés au Québec, répartis dans ses 225 bureaux, son siège régional et son centre administratif, tous les deux situés à Montréal. À elle seule, la société Nesbitt Burns compte plus de 600 employés répartis dans dix-huit succursales au Québec ; en terme d'employés, c'est le deuxième plus important courtier au Québec, après Lévesque Beaubien. Les autres banques à charte nationales ont aussi des masses critiques importantes chez nous.

Il ressort de ce tableau que nous retrouvons un nombre plus restreint qu'auparavant de grands pôles de développement dans le secteur des services financiers au Québec. Par contre, chacun de ces pôles est plus fort, davantage diversifié et plus influent que jamais.

Deuxième conséquence : on observe un renforcement des institutions dites nationales, c'est-à-dire les grandes banques à charte et les courtiers nationaux. Cela est dû, par exemple, à leur agglomération et à leur meilleure capitalisation. Toute cette consolidation a sans doute généré des ressources beaucoup plus performantes que par le passé. Comme ailleurs dans l'économie le secteur financier vit, depuis quelques années, une évolution assez « darwinienne », si vous me permettez l'expression. Autrement dit, la concentration qu'on connaît dans le milieu a fait émerger, règle générale, les meilleurs éléments de chaque institution. Résultat, les joueurs disposent maintenant de moyens financiers plus imposants et d'organisations plus performantes sur le plan des ressources humaines. Plus fortes, les institutions dites nationales voudront prendre une plus grande part du marché québécois.

Troisième conséquence : essentiellement à cause des phénomènes que j'ai esquissés plus haut, la concurrence est devenue plus vive, notamment en ce qui a trait au recrutement des meilleurs cerveaux. À terme, c'est là la variable clé qui

---

déterminera l'issue de la bataille, encore plus que les réseaux de distribution dont je parlerai plus loin.

Une quatrième conséquence réside dans le rapprochement entre le marché des capitaux et ceux qui doivent y avoir recours, autant dans le temps que géographiquement. Le marché des capitaux évolue maintenant en temps continu. Ceci a entraîné une accélération vertigineuse de la concurrence et des pressions importantes sur les prix. On ne connaît pas encore l'impact véritable des grands réseaux d'information comme Reuters ou Blomberg's.

10

À cause des progrès des technologies de l'information, les institutions étrangères peuvent avoir accès à nos clientèles et à nos marchés sans nécessairement avoir à se doter de réseaux traditionnels de succursales. Aujourd'hui, des réseaux virtuels peuvent se développer, grâce à ces nouvelles technologies, à des coûts beaucoup moins élevés. La distribution de produits financiers se fera de moins en moins entre quatre murs de briques et de mortier mais se déplacera davantage vers l'autoroute électronique.

On observe également une évolution importante des besoins et des exigences des investisseurs et des émetteurs. Ils sont plus exigeants et mieux informés, tout en étant moins fidèles et moins captifs des institutions locales. Dans cet environnement, toutes sortes d'institutions financières viennent solliciter nos clients traditionnels, souvent avec succès. On connaît les succès au Canada des Fidelity Fund, des State Street, des G.T. Global et autres nouvelles institutions dans le secteur des fonds d'investissement. D'autres s'activent, entre autres, dans le secteur de l'assurance et de la garde de valeurs à l'étranger.

Bref, les besoins des investisseurs évoluent de plus en plus, mais cela est aussi vrai du point de vue des émetteurs qui deviennent eux aussi plus informés, plus sophistiqués et à juste titre, plus exigeants.

Je résume donc mes cinq conséquences :

- un nombre restreint de pôles importants ;

- un renforcement des institutions nationales ;
- une concurrence plus vive ;
- un rapprochement des marchés ; et
- un accroissement des exigences des investisseurs et des émetteurs.

### **Attention : danger pour Montréal**

Dans ce contexte le secteur financier au Québec court certains risques. J'en décèle déjà quatre.

**11**

Il y a d'abord le risque que notre marché financier se régionalise beaucoup trop et même se marginalise exagérément au profit de centres financiers comme New-York, Toronto ou même Vancouver.

Les conséquences qui découleraient d'une telle situation sont importantes. Si les leviers de décisions des grandes institutions financières nationales nous échappaient davantage et que des pratiques comme la gestion de placement et la trésorerie, par exemple, se recentraient trop ailleurs, ce ne serait certainement pas sans conséquences pour nous. Citons par exemple la diminution de la part de marché de la bourse de Montréal qui est passée de 20 à 14 % en moins de deux ans. Selon moi, cette situation serait due, en partie, au fait que les fonds d'investissement qui représentent quelque 35 milliards \$ en actions canadiennes seulement sont gérés surtout ailleurs. Environ 3 % seulement de la gestion des fonds canadiens d'investissement est fait au Québec. Pourtant notre marché représente environ 20 % des ventes. D'ailleurs, aucune des dix plus grandes sociétés de fonds d'investissements au Canada, dont les actifs au 30 septembre allaient de 4 milliards \$ à 17 milliards \$, n'étaient administrées à Montréal. Plus souvent qu'autrement, le volume des transactions qui découle de cette gestion est acheminé auprès d'autres bourses, tout particulièrement celle de Toronto. Il en va de même pour les obligations d'émetteurs québécois. Ceux-ci risquent d'être plus souvent qu'autrement absents de ces grands portefeuilles de

---

placement. Le vieil adage, « loin des yeux... loin du coeur » s'applique bien ici.

### **Un simple rôle de distributeur**

12

Deuxième risque : nous pourrions voir de plus en plus notre industrie des services financiers réduite à un rôle de distribution de services plutôt qu'à un foyer de création, d'innovation et de développement de produits financiers. Loin de moi d'affirmer que la bataille est perdue mais il faut absolument nous donner les moyens et les ressources pour développer davantage des produits financiers adaptés à la clientèle de chez nous. Le mouvement Desjardins le fait depuis toujours, la Banque Nationale également. Cependant, ces deux leaders devront être plus performants que jamais s'ils veulent continuer de se mériter leurs importantes parts de marché dont j'ai déjà parlé.

La société Nesbitt Burns, quant à elle, investit déjà beaucoup dans ce genre d'activités. Elle fait, entre autres, beaucoup de recherche financière ici à Montréal, requérant pour ce genre d'activités créatrices les services d'une douzaine de personnes. Par ailleurs, son service en matière de financement et de conseils en fusion et acquisition, lequel est situé à Montréal, est le plus grand service du genre de notre industrie au Québec. La politique est de proposer à la clientèle des produits financiers généralement conçus par des professionnels de la société.

Un troisième risque inhérent à la situation est celui de voir notre influence diminuer sur les marchés financiers. Avec moins de décideurs, moins d'influence et avec moins de création de produits financiers, moins d'ouverture de la part du marché des capitaux à nos influences, et moins d'attention à l'agenda économique du Québec. Il est clair par exemple que s'il y avait trop peu d'analystes financiers en poste à Montréal, la recherche financière publiée sur les sociétés québécoises serait beaucoup plus rare. C'est d'ailleurs avec raison que la Caisse de dépôt parraine depuis quelques années auprès des courtiers avec lesquels elle fait affaire un programme d'incitation à la recherche financière locale.

---

Un autre des risques que nous courons est celui de perdre nos meilleurs cerveaux au profit d'autres centres financiers en Amérique du Nord. Au plan professionnel, certains centres peuvent paraître plus prometteurs. Les jeunes diplômés francophones sont de plus en plus mobiles et acceptent plus volontiers de relever des défis que ce soit à Toronto, New York ou Chicago. Le monde est petit et les meilleurs professionnels veulent généralement évoluer au sein d'institutions financières « branchées », contemporaines, ouvertes aux réseaux mondiaux.

Donc, quatre facteurs menacent présentement le secteur financier québécois :

13

- une régionalisation excessive de notre marché ;
- une réduction des services (conçus ailleurs) à un seul rôle de distributeur ;
- une diminution de l'influence du Québec sur les marchés financiers ; et enfin
- un risque d'exode de nos meilleurs cerveaux.

### **Sept nouveaux défis**

Que convient-il de faire dans ce contexte ?

Premièrement et dans la mesure du possible, il faut que nos grandes institutions continuent à multiplier les alliances stratégiques. Sans doute poussée par l'échéance de 1997, date à laquelle les banques à charte pourront sans doute vendre des produits d'assurance en succursales, la Banque Nationale annonçait récemment sa volonté d'entrer dans ce secteur. Par ailleurs, elle formait récemment une alliance de sa filiale asiatique avec des gens d'affaires de Hong Kong pour favoriser chez leurs clients la création de partenariats avec des entreprises chinoises. Pour sa part, Desjardins annonçait cet automne une entente avec certaines banques populaires européennes et la Bankers Trust afin de faciliter les transferts internationaux de paiements informatisés et ainsi promouvoir les activités import-export de leurs clients de plus en plus ouverts sur le

---

monde. Le Montréal Trust, poussé par l'appétit grandissant de ses clients pour des valeurs étrangères, concluait, l'année dernière, une alliance avec le groupe Morgan Stanley afin d'étendre ses capacités de garde de valeurs à l'échelle mondiale.

Bref, ce genre d'activités qui visent à donner aux clients de ces institutions l'accès à l'ensemble de la planète et à étendre leur portée à d'autres secteurs d'activité financière vont devenir de plus en plus importantes.

14 Comme l'illustrent ces quelques exemples, plusieurs alliances stratégiques vont probablement se faire sur une base de collaboration sectorielle plutôt que de contrôle et de copropriété. Ce sera une des solutions qu'il va falloir privilégier parce qu'il y a une limite au capital dont disposent nos institutions financières locales et dans biens des cas, des liens de propriété ne sont pas toujours nécessaires, voire même désirables étant donné l'évolution rapide de l'environnement économique. Quelle qu'en sera la forme, les institutions financières devront « se brancher » de plus en plus au réseau international qui se dessine autour d'elles, afin que leurs clients puissent profiter pleinement du marché mondial des capitaux ; sans quoi, leurs concurrents étrangers viendront ici le faire à leur place.

### **Le pari des cerveaux**

Deuxièmement, il va falloir gagner le pari de la formation et du recrutement des meilleures ressources humaines. Il va falloir poursuivre nos efforts pour impliquer davantage nos milieux universitaires dans l'agenda de développement du secteur des services financiers que ce soit en matière de nouveaux produits, de nouvelles tendances ou autres. Il va falloir aussi accroître de façon générale, et je dirais vigoureusement, nos efforts de formation continue au sein des institutions financières elles-mêmes. La concertation des intervenants dans ce domaine m'apparaît essentielle pour éviter la duplication des initiatives et le gaspillage des efforts.

Sinon, les enjeux dont j'ai parlé et qui sont surtout axés sur le capital humain risquent fort de nous échapper.

---

Troisième point : il va falloir aussi que nos institutions se capitalisent mieux qu'elles ne l'ont fait jusqu'à maintenant. Bien que toutes rencontrent généralement nos exigences réglementaires de capital, il va falloir être plus créatifs et se servir davantage de partenariats financiers pour être capables de renforcer la capitalisation de nos institutions financières au Québec. Certaines institutions rivales devront songer à se regrouper, sans quoi elles ne pourront rester dans le peloton de tête de leur industrie.

Non seulement est-ce le cas dans le secteur des mutuelles d'assurances, mais plusieurs autres de nos institutions locales auraient intérêt à se mieux capitaliser étant donné le nouvel environnement concurrentiel. Rappelons-nous que, selon les derniers chiffres parus, aucune banque canadienne ne figure encore parmi les cinquante banques les plus importantes au monde. On est loin de tomber dans le gigantisme, particulièrement ici au Québec !

15

### **Utiliser les talents locaux**

Je pense aussi, c'est mon quatrième point, que nos institutions, gouvernements et entreprises locales devraient recourir davantage aux ressources et aux professionnels du milieu, à condition bien sûr qu'ils soient compétitifs. Je veux dire par là que ces consommateurs sophistiqués et exigeants devraient privilégier davantage les entreprises qui ont ici sur place des créateurs et des concepteurs de produits financiers ; que ce soit au niveau de la recherche, du financement, de la gestion de placement, de la planification financière, la conception de produits d'investissement ou de produits d'épargne, de logiciels financiers et j'en passe. À la lueur des tendances dont j'ai parlé plus tôt, l'utilisation de l'expertise locale serait, plus que jamais, dans notre intérêt.

Cinquièmement, nos institutions financières devront de plus en plus envisager l'impartition ou la mise en commun de certaines de leurs activités administratives telles que la compensation, l'informatique, le traitement des données ou la



---

gestion de l'immobilier. Cette mise en commun serait souhaitable pour libérer des capitaux qui autrement sont déployés vers l'administration plutôt que vers la création et l'innovation de services financiers. La Banque Nationale vient d'ailleurs de conclure une entente d'impartition avec I.B.M. et le Groupe D.M.R. à l'égard de ses services informatiques. D'autres voudront peut-être suivre leur exemple ou procéder à des mises-en-commun.

**16**

Mon sixième point ; l'émergence d'un nouveau leadership au sein des institutions financières. Après tous les regroupements que nous avons connus, une nouvelle génération de dirigeant(e)s commence à émerger. De nouvelles personnes arrivent à la barre de certaines de nos institutions financières et elles semblent vouloir les ragaillardir, les rendre plus professionnelles et encore plus concurrentielles. Étant donné l'envergure des enjeux, il y a urgence en la matière. Il est à souhaiter que les jeunes leaders se manifesteront bientôt dans le milieu pour mettre l'épaule à la roue. Il y a du pain sur la planche!

Enfin, les nouvelles tendances dont j'ai parlé plus haut, qu'on retrouve dans les secteurs de la gestion de placement, la titrisation et la gestion de risque plus particulièrement, représentent des occasions d'affaires qui sont aujourd'hui à notre portée. Il me semble que plusieurs nouvelles institutions, à forte valeur ajoutée, pourraient voir le jour chez nous grâce au nouvel environnement créé par la technologie et la globalisation des marchés. Ces institutions spécialisées bénéficieraient du phénomène de désintermédiation qui, selon moi, est encore à ses débuts. La ville de Chicago a connu ce phénomène il y a dix ans dans la foulée du lancement du marché des options. Pourquoi pas Montréal !

Je résume nos défis :

- multiplier les alliances stratégiques ;
- former plus que jamais nos ressources humaines ;
- viser une meilleure capitalisation de nos institutions ;

- privilégier davantage les compétences locales ;
- recourir davantage à l'impartition de services administratifs et accentuer davantage l'innovation ;
- favoriser l'émergence d'un nouveau leadership ; et
- susciter la création de nouvelles institutions financières spécialisées.

Dans l'environnement très concurrentiel que nous connaissons, la société Nesbitt Burns, devenue récemment la plus importante maison en valeurs mobilières au Canada, s'est donnée les moyens d'influencer davantage l'avenir de l'industrie des services financiers pour ainsi être un agent, un promoteur de changement plutôt qu'en être une victime.

Je suis convaincu que, tout compte fait, l'ensemble du secteur financier chez nous peut se donner les moyens de faire de même dans son meilleur intérêt et dans celui de l'économie du Québec.