

## **Allocution de M. John Hunkin président du conseil et chef de la direction, CIBC devant le Cercle canadien de Montréal**

**le 26 mars 2001**

Nous vivons et travaillons dans une société constamment à la recherche de nouvelles solutions à de vieux problèmes. Chaque année, les gens adoptent de nouveaux régimes alimentaires, se procurent de nouvelles crèmes et achètent des livres de connaissance de soi pour tenter de soigner leurs petits « bobos », tandis que les entreprises attendent la toute dernière théorie de gestion ou la technologie qui leur permettra d'aller encore plus vite, d'être encore plus efficaces et de travailler de façon encore plus intelligente.

Notre société croit qu'il existe une formule magique pour le succès et que cette formule, aujourd'hui, c'est la technologie. Mais la technologie n'est pas toute- puissante. C'est un outil et non une réponse.

Le succès ne reposera jamais uniquement sur la technologie, quelque puissante qu'elle soit. La technologie n'est qu'un des éléments du jeu. La partie sera gagnée non par la technologie mais par nos employés, qui sauront l'utiliser pour proposer une valeur ajoutée à notre clientèle.

Wal-Mart, par exemple, utilise la technologie pour assurer la distribution et la gestion de ses stocks, afin d'exercer un meilleur contrôle sur ses coûts et ses ventes. Cela étant dit, les clients de Wall-Mart sont tout à fait indifférents à la technologie utilisée, mais sont très sensibles à l'excellence du service reçu. La technologie n'est qu'un moyen qui permet à l'entreprise d'être ce qu'elle est : une chaîne de magasins de vente au détail offrant des produits à bas prix et un service à la clientèle exemplaire.

Voici un autre exemple du rôle de la technologie dans la satisfaction de la clientèle. La CIBC s'est associée aux magasins Loblaws au Canada et aux magasins Safeway et Winn-Dixie aux États-Unis pour offrir des services bancaires électroniques associés à leur marque maison. Après avoir fait leur épicerie, les clients peuvent se rendre au kiosque bancaire pour y déposer un chèque, obtenir un prêt personnel ou renouveler leur prêt hypothécaire. Ils peuvent aussi avoir accès à leurs comptes, à la maison ou au bureau, par Internet.

Récemment, nous avons demandé aux clients de Safeway Select pourquoi ils aiment ce service. Contre toute attente, personne n'a fait référence à la technologie. Au bout du compte, ce que les clients apprécient par-dessus tout chez Safeway Select, c'est le personnel.

Les membres du personnel de Safeway Select connaissent leurs clients – souvent assez bien pour les saluer par leur nom. Les clients ont parlé aussi avec enthousiasme du professionnalisme et de la chaleur de l'accueil du personnel affecté au centre d'appels. Or, nous avons constaté que ces louanges étaient essentiellement dues au fait que la technologie a libéré les employés d'une bonne partie de la paperasserie. Ils ont maintenant tout le temps voulu pour se consacrer au service à la clientèle, ce que les clients disent apprécier.

La technologie offre tellement de possibilités qu'il est tentant d'y voir une formule magique. La technologie ne permet-elle pas à l'entreprise de disposer quasi instantanément de précieuses données sur sa clientèle? Les dirigeants ont besoin de ces chiffres pour prendre des décisions éclairées en termes de marketing, de produits et d'installations.

Mais la technologie est aussi une arme à deux tranchants. Le cours de l'Histoire est jonché de cadavres d'entreprises qui n'ont pas su, voulu, ou pu saisir les nouvelles occasions quand elles se présentaient. Ce qui constitue un atout majeur un jour est récupéré le lendemain par l'ensemble de la concurrence.

Bien utilisée, la technologie permet à l'entreprise de renforcer ses liens avec ses clients. Boudée ou mal utilisée, elle abattra les entreprises les plus faibles avec la même férocité et la même vitesse qu'un léopard fond sur un troupeau de gazelles.

La technologie a le pouvoir de rendre vos clients très heureux ou très malheureux, ce que les entreprises d'aujourd'hui apprennent très rapidement. Nous tentons tous de mettre en valeur nos produits et nos services dans un milieu hautement concurrentiel. La vie actuelle se déroule dans un monde frénétique et sans pitié.

Je pense que l'une des réalités les plus difficiles du 21<sup>e</sup> siècle est la surabondance d'information. De tous côtés, nous sommes bombardés d'information : le courrier électronique, le courrier postal, les messagers, les télécopies, Internet, le téléphone, la presse écrite, la télévision, la radio, les appareils sans fil, et même les ascenseurs, les abribus, les bancs et les petits autocollants que l'on trouve sur les fruits dans les épiceries. Notre classeur mental déborde!

Dans ce déluge de données, nous avons dû apprendre à exécuter plusieurs tâches en même temps. L'autre jour, je me suis surpris à écouter les nouvelles à la télé tout en écoutant ma boîte vocale et en pianotant sur mon ordinateur portable, un sandwich ou un café à la main. Une étude a révélé que la capacité à exécuter plusieurs tâches en même temps a amené les gens à comprimer jusqu'à 30 heures d'activité dans une journée normale. Je trouve paradoxal que le temps gagné à l'aide de la technologie soit consacré à utiliser encore davantage la technologie.

Vous représentez aujourd'hui la plupart, sinon la totalité des secteurs clés du Canada : ressources naturelles, services, technologie, fabrication et pouvoirs publics. La contribution décisive de la technologie à la satisfaction de la clientèle ne laisse personne indifférent. Peu importe notre secteur d'activité, nous savons pertinemment que nos clients, comme jamais auparavant, ont à portée de main plus d'information et de choix qu'ils n'en désirent ou qui leur sont nécessaires.

Je sais parfaitement qu'il m'est impossible d'absorber toute l'information qui me tombe dessus chaque jour. Quantité n'est pas nécessairement synonyme de qualité. Voilà pourquoi j'ai appris à filtrer l'information et j'ai même développé une surdité sélective. Seule l'information que je juge pertinente méritera une réponse de ma part. J'applique le même principe à mon travail. À la CIBC, mon objectif est le suivant : faire preuve de simplicité, de franchise et de pertinence dans notre façon de répondre aux besoins des clients.

Comme le philosophe américain Ralph Emerson l'a signalé à son époque, rien n'est plus difficile que de concilier simplicité et excellence. C'est néanmoins ce que nous tentons de faire. Nous avons effectué un grand nombre d'études sur ce que nos clients aiment et n'aiment pas à

la CIBC. Et nous avons constaté que nous avons rendu les opérations bancaires inutilement laborieuses et complexes.

Par exemple, avec le temps, nous avons constitué un catalogue de 350 produits bancaires personnels. J'ai commencé à lire ce catalogue. Je n'ai jamais été capable d'en achever la lecture et je soupçonne que personne d'autre n'a pu l'achever non plus. Aussi, nous nous employons à le réduire pour offrir à nos clients des options simples et directes, qui répondent à leurs besoins en matière de chèques, d'épargne et de placement.

Voici d'autres exemples : nos outils technologiques nous permettent maintenant d'autoriser près de la moitié des demandes de prêts hypothécaires en moins d'une minute. En outre, nous mettons en place le paiement des factures en ligne et la signature électronique pour faciliter les transactions bancaires de nos clients.

Et que dire d'Amicus, qui en seulement trois ans est devenue la plus importante banque électronique en Amérique du Nord? En collaboration avec des entreprises comme Yahoo!, Safeway, Winn Dixie, Loblaws et Bureau en Gros, nous avons créé une gamme de services bancaires unique en son genre.

En partenariat avec de grandes chaînes d'alimentation, nous offrons des services bancaires sans frais, des taux très bas sur nos prêts personnels et hypothécaires ainsi qu'un service à la clientèle extraordinaire. Jusqu'à présent, les clients ont accordé aux partenariats Amicus certaines des plus hautes notes de l'industrie sur le plan du service à la clientèle. Amicus compte maintenant près de 600 000 clients et attire chaque mois quelque 30 000 nouveaux clients. Nous demeurons à l'affût de nouveaux outils technologiques qui contribueront à resserrer nos liens avec la clientèle.

Les occasions d'innover et d'améliorer nos services ne manquent pas. Les innovations d'aujourd'hui deviennent souvent monnaie courante le lendemain.

Voici un exemple. Au début, quand la technologie a atteint le secteur bancaire, les institutions y ont vu une façon de cimenter leurs liens avec les clients. Nous pensions qu'après s'être donnés la peine d'entrer toute l'information demandée sur leurs comptes et le paiement de leurs factures, les clients seraient réticents à changer de banque et à recommencer à zéro. Nous avons eu raison... pendant un certain temps. Les clients ont été fidèles... pendant un certain temps. Mais c'est alors que les nouvelles technologies sont arrivées.

Tout à coup, il est devenu possible de tout changer en appuyant simplement sur quelques touches de clavier et de transférer toute l'information désirée à une autre banque. Les nouvelles technologies de compilation des données permettent à une banque de recueillir, à l'aide d'Internet, l'information sur le client d'une autre banque et de présenter le tout à ce dernier, sur un seul écran. Pour ce faire, la banque n'a besoin que du NIP du client et de son autorisation.

La technologie augmente constamment les attentes en matière de service à la clientèle et les exigences du client. Il est bien fini le temps où l'importance des efforts à déployer enchaînait le client à sa banque. Aujourd'hui, le client peut changer de banque en un rien de temps. Pour qu'il nous soit fidèle, il faut lui offrir quelque chose de plus que la technologie. Quoi donc? Je pense que la réponse se trouve du côté de nos employés.

Les clients de la CIBC s'attendent à bénéficier de ce qu'il y a de mieux en matière de services bancaires électroniques, qu'il s'agisse des services téléphoniques, des guichets automatiques

ou d'Internet. Cela étant dit, d'importantes composantes du service à la clientèle continuent d'échapper à la technologie de la fibre optique. Il y aura toujours des situations qui nécessiteront un contact humain et un emplacement physique. Aucun outil technologique, même le plus évolué, ne parviendra jamais à assurer le bonheur des clients, s'ils ne peuvent s'adresser à un interlocuteur en chair et en os.

Même les clients qui effectuent la quasi-totalité de leurs opérations bancaires à l'aide des nouveaux outils technologiques désirent compter sur la présence de véritables personnes, auxquelles ils pourront s'adresser en toute confiance.

La confiance dont jouissent aujourd'hui les banques doit être méritée jour après jour par leurs employés. La sécurité du cyberspace est l'une des questions qui préoccupent le plus les consommateurs d'aujourd'hui. Voilà pourquoi le professionnalisme et l'intégrité des banques et de leurs employés sont plus importants que jamais.

C'est dans ce contexte que la CIBC repense actuellement son réseau de centres bancaires. Nous consacrons des centaines de millions de dollars à la technologie pour appuyer, et non pour remplacer, ceux et celles qui obtiennent la confiance de nos clients.

Nous savons que nous avons encore du chemin à faire au chapitre de la satisfaction des clients. Aujourd'hui, 60 % des Canadiens estiment que leur banque effectue un très bon ou même un excellent travail. Le hic, c'est que 40 % des Canadiens pensent le contraire.

La technologie fournit une partie de la réponse et le service à la clientèle, l'autre partie. D'ici la fin de l'année, 10 000 de nos employés auront suivi des cours sur le service à la clientèle à la nouvelle Université Opérations Bancaires Détail CIBC.

La CIBC est aujourd'hui plus que centenaire. En un siècle, nous nous sommes dotés d'un bassin de quelque 7 millions de clients. La technologie nous permettra d'élargir ce bassin à plusieurs autres millions de clients au cours des prochaines années. Cependant, la technologie ne peut nous démarquer de la concurrence. Seuls nos employés peuvent nous permettre d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser.

Quand je suis entré à la CIBC dans les années 1960, on disait à la blague que le plus important changement à survenir dans le secteur bancaire depuis des décennies était la climatisation. Cette blague a perdu tout son sens au cours des années 1980, avec l'essor de la mondialisation, des marchés financiers mondiaux et de la technologie.

L'arrivée d'Internet et les miracles de la connectivité ont conduit les experts à émettre l'opinion que les banques, comme les dinosaures d'hier, étaient une espèce en voie de disparition. Et pourtant, nous demeurons prospères. Pourquoi? Surtout parce que les clients apprécient la sécurité, la sûreté et le service personnel que nous leur offrons.

Aujourd'hui, l'importance de la confiance envers les transactions sur Internet est si grande que certains futurologues voient se dessiner un nouveau rôle pour les banques. Les clients pourraient ainsi compter sur leur banque pour créer des portails personnels sur Internet. Leurs finances deviendraient en quelque sorte leur port d'attache sur le Net. Voilà un créneau très prometteur que les banques pourraient occuper grâce à leur compréhension des relations étroites qui unissent technologie et service à la clientèle.

Dans l'intervalle, on peut épiloguer sur la prochaine « formule magique du succès ». J'estime, quant à moi, qu'il n'y a pas lieu de chercher au-delà de nos employés.

En terminant, j'aimerais vous dire combien je suis heureux qu'on m'ait invité à parler de haute technologie dans le cadre des conférences du Canadian Club. Des projets comme celui de la Cité du Multimédia et des institutions comme l'Institut de recherche en biotechnologie font certainement partie de l'avant-garde de l'ère numérique. Félicitations à tous et que l'avenir soit encore plus prospère!

Merci de votre attention.