

**Dean Connor**  
**Gagner la confiance des Clients durant la quatrième révolution industrielle**  
**Prix Dirigeant d'entreprise de l'année décerné par *Ivey Business School***  
**1<sup>er</sup> novembre 2018**

## **Introduction**

Merci Barbara (Stymiest) pour cette aimable présentation.

Il y a deux semaines, lors d'une cérémonie à l'*Ivey Business School*, Barbara a reçu un Prix de reconnaissance pour services exceptionnels, le *Distinguished Service Award*, pour l'excellent travail qu'elle a accompli au fil des années.

C'est un grand honneur d'être ici et de recevoir ce prix décerné par l'*Ivey Business School*. C'est en toute humilité que je me retrouve en compagnie d'autant d'éminents dirigeants canadiens.

Le mois dernier, j'ai eu l'occasion de parler devant 600 étudiants de première année au baccalauréat spécialisé en administration. Ce fut un plaisir de rencontrer cette nouvelle génération d'étudiants de l'*Ivey Business School*. Ils sont brillants, engagés et prêts à conquérir le monde.

Je souhaite remercier Mark Whitmore et Darin Deschamps, qui président conjointement le prix Ivey du dirigeant d'entreprise de l'année, de même que Terri Garton et Mark VandenBosch de l'*Ivey Business School* pour ce

merveilleux prix. Je remercie aussi le D' Amit Chakma pour ses bons mots.

J'aimerais aussi remercier mon épouse Maris et ma famille pour leur soutien au fil des années. Vous êtes incroyables et je suis enchanté de vous voir ici ce soir.

Je tiens également à remercier mes nombreux collègues de la Financière Sun Life qui sont présents ce soir, notamment les membres de la haute direction et du conseil d'administration. Vous formez une équipe formidable et je suis très fier de travailler avec vous jour après jour.

La Financière Sun Life est profondément enracinée au Canada, où elle a été fondée il y a plus de 150 ans. Initialement centrée sur l'assurance-vie personnelle, notre offre s'est élargie aux programmes de santé et d'avantages sociaux, aux solutions de gestion de patrimoine et à la gestion des placements et des régimes de retraite. Nous sommes au service de presque 40 millions de Clients, partout dans le monde.

Nous bénéficions d'excellents avantages naturels : notre siège social est situé au Canada, qui est à mon avis l'un des meilleurs endroits au monde où installer un siège social; le soleil se retrouve dans le nom et le logo de l'entreprise; une marque qui brille et résonne partout où nous sommes installés à travers le monde; nous avons aussi une raison d'être des plus inspirante : aider nos Clients à atteindre une sécurité financière durable et un mode de vie sain.

Partout dans le monde, nos 34 000 employés et nos 100 000 conseillers Financière Sun Life ont un objectif commun : veiller à ce que nos clients soient au centre de chacune de nos décisions.

Notre relation avec les Clients repose maintenant sur la confiance, qui anime notre entreprise depuis ses débuts. Sans la confiance, il n'y aurait plus rien.

### **Thème principal – Gagner la confiance des Clients dans la nouvelle économie**

Ce soir, j'ai le privilège de vous parler de ce que je vois comme une occasion de faire preuve de leadership, c'est-à-dire gagner la confiance des Clients durant cette quatrième révolution industrielle.

En tant que dirigeants, nous devons saisir l'occasion qui nous est donnée de changer radicalement le rapport de confiance avec nos Clients et nos concitoyens.

Il y a 100 ans, la confiance envers les institutions financières reposait sur la solidité et la stabilité. Cette banque sera-t-elle capable de protéger mes versements? Cette compagnie d'assurance sera-t-elle encore là dans 50 ans pour verser mes prestations?

Nous avons réagi en construisant de grands édifices majestueux en granit et en marbre, conçus pour durer plusieurs siècles. Ils étaient conçus pour

inspirer la **confiance** et faire comprendre aux Clients que leur famille, leurs placements et leur avenir seraient toujours en sécurité.

De nos jours, la majorité des gens tiennent pour acquis que la banque ou la compagnie d'assurance sera solvable le moment venu, et que si ce n'est pas le cas, le gouvernement va les sortir d'affaire, n'est-ce pas? Alors, quelle nouvelle définition pourrait-on donner à la notion de confiance dans une économie moderne?

Je crois qu'il sera de plus en plus question des données sur les Clients : Utilisez-vous mes données pour m'aider ou me nuire? Mes données sont-elles bien protégées? Comment tirez-vous profit de mes données et qu'est-ce que j'obtiens en retour? Puis-je vous confier mes données en toute confiance?

Donc, si la première révolution industrielle était celle de la machine à vapeur, la deuxième celle de l'électricité et la troisième celle de l'ordinateur, la quatrième révolution industrielle est celle des données et des outils qui s'y rapportent : les chaînes de blocs, l'Internet des objets et l'intelligence artificielle (IA). De plus en plus, les données sont le moteur de l'innovation, le moteur des organisations et le moteur de la société en général.

Les données nous sont désormais indispensables. Elles envahissent toutes les sphères de nos vies. Votre *Apple Watch* pour circuler plus facilement dans le trafic; Votre *Fitbit*, pour faire du vélo en temps réel à New York avec des gens des quatre coins du monde, tout en pédalant sur

vosre vélo installé dans vosre sous-sol. Suivre la petite voiture Uber tourner le coin de la rue sur vosre téléphone intelligent et apprécier la toute dernière liste de lecture que Spotify a choisie pour vous.

Mais si les données ont certes des avantages, elles viennent aussi avoir leur lot de défis. Les données ont une valeur. Non seulement, certaines compagnies veulent les acheter, mais aussi certaines veulent les voler. Les modèles d'affaires et l'industrie sont en proie à un vaste bouleversement.

À la suite du scandale Facebook-Cambridge Analytica, nous commençons à réaliser que les enjeux sont encore plus importants. Au pays, de nombreux débats portant sur les données ont cours dans le cadre du projet *Sidewalk Labs* de Toronto. Entre autres, on se questionne sur la pertinence de donner tous nos renseignements bancaires personnels à Statistique Canada.

Pourquoi les données auront-elles une incidence aussi grande sur la confiance des Clients? D'abord, parce qu'il est évident que les données peuvent être hautement personnelles et qu'il peut être très facile pour nous de faire fausse route. Ensuite, c'est aussi parce que les modèles d'affaires sont en train de changer, parfois profondément, pour tirer parti de l'Internet des objets, des technologies numériques, de l'IA et de la chaîne de blocs, qui reposent tous sur les données. Avec vosre permission, je vais bifurquer un instant pour parler des modèles d'affaires, qui agissent comme un catalyseur.

En tant que dirigeants, nous avons tendance à nous fixer nous-mêmes des limites – voici la norme de l'industrie, voici notre position dans la chaîne de valeur et voici comment nous ajoutons de la valeur.

Toutefois, de plus en plus, les entreprises développent de nouveaux modèles d'affaires et elles fixent de nouvelles limites en englobant une plus grande partie de la chaîne de valeur.

Par exemple, supposons que vous offrez du financement pour l'achat de voitures. Vous accordez des prêts par l'entremise de concessionnaires automobiles ou vous prêtez directement aux consommateurs. Dans l'entonnoir, vous vous trouvez sous les services de recherche de voitures, sous les concessionnaires automobiles, à côté d'autres compagnies de services financiers et peut-être juste au-dessus des assureurs automobiles.

Cependant, les Clients ne se lèvent pas le matin en se disant : « J'ai vraiment besoin d'un financement pour acheter une voiture ». Tout ce qu'ils veulent, c'est une voiture.

C'est alors qu'un concurrent décide de mettre sur pied une plateforme complète, l'entonnoir de bout en bout, qui permet de trouver et d'acheter une voiture et dans laquelle le financement et l'assurance automobile sont banalisés ou combinés au véhicule acheté. D'un coup, comme fournisseur de services financiers, vous devenez un simple spectateur.

En réaction à cette réalité, certaines banques ont lancé des plateformes prenant en charge le processus d'achat de voitures de bout en bout. Elles ont redéfini les limites pour faciliter la vie des Clients.

Tout cela a été rendu possible grâce aux données. Dans ce cas-ci, une tonne de données sur les inventaires des concessionnaires automobiles, les préférences des Clients, les cotes de crédit et ainsi de suite.

Voici un autre exemple de redéfinition des limites. Il y a 18 mois, Tesla a annoncé que la plupart de ses véhicules vendus en Asie incluent une assurance sur mesure, qui prend en compte les fonctions de sécurité d'Autopilot et aussi les coûts de maintenance. Guidée par les données, Tesla collecte plus de 3 millions de miles de données de conduite par jour. Supposons que vous êtes Geico ou Progressive et que votre avantage concurrentiel aujourd'hui consiste à dépenser un milliard de dollars sur de la publicité qui s'adresse directement aux consommateurs. Au moment de choisir une assurance automobile, que se passe-t-il lorsque l'on passe de millions de clients potentiels à seulement une personne pour chacun des 10 fabricants d'automobiles qui commercialisent des voitures avec dispositif de collecte des données intégré?

Voici un autre exemple plus près de nous : le secteur des contrats de garanties collectives au Canada. Depuis toujours, le secteur définit le Client comme étant l'employeur, celui qui embauche et qui congédie, celui qui paie les primes. Quant à eux, les participants sont considérés

comme des entités qui présentent des demandes de règlement et qui téléphonent souvent au centre d'appels.

Il y a plusieurs années, nous avons redéfini les limites. Nous avons décidé que les participants étaient aussi des Clients et que si nous réussissions à couvrir leurs besoins de base (par exemple, régler leurs frais dentaires correctement et rapidement), nous pourrions aussi leur offrir d'autres services sans passer par leur employeur. Ainsi, les employeurs accorderaient plus d'importance à notre façon de traiter leurs employés.

Cette approche a porté ses fruits. Nous avons créé Ella à partir du concierge numérique et nous avons lancé plus de 26 millions de rappels (par exemple, si vous ne tirez pas pleinement parti du régime de retraite de votre employeur et que vous n'utilisez pas tout l'argent disponible). Au cours des 12 derniers mois, 1,2 million de Clients ont interagi avec ces rappels, ce qui a permis d'attirer 400 millions de dollars en nouveaux versements dans des produits de gestion de patrimoine et 300 millions de dollars de nouveaux versements en protection d'assurance.

Aujourd'hui, nous retraçons ces limites encore une fois. Nous avons réalisé que la Financière Sun Life est le plus important payeur de



dépenses en soins de santé privées au Canada, avec 8 milliards de dollars en demandes de règlement présentées chaque année pour payer des médicaments et des frais d'hospitalisation, des soins de la vue, de la physiothérapie, des soins dentaires et ainsi de suite.

Chaque année, nous traitons des millions de transactions et un nombre incroyable de données. Nous avons donc lancé une plateforme numérique favorisant la santé. D'un côté, on y trouve 6 millions de participants de la Financière Sun Life à la recherche de renseignements qui répondent à leurs besoins en santé et de l'autre, 200 000 fournisseurs de soins de santé souhaitant offrir leurs services aux participants.

Chaque fois qu'ils présentent une demande de règlement, les participants de la Financière Sun Life peuvent évaluer leurs fournisseurs de soins de santé selon un système à 5 étoiles (5 millions d'évaluations jusqu'à maintenant) et ils peuvent également comparer les prix. Vous aimeriez savoir si les honoraires de votre dentiste sont plus élevés que ceux des autres dentistes de votre quartier? Vous voulez savoir quelles notes les autres participants ont donnée à ces dentistes? Jetez un coup d'œil.

Il y a tout juste deux jours, nous avons aussi ouvert l'accès à notre plateforme numérique, sous la marque Lumino Santé, à l'ensemble des 37 millions de Canadiens pour les aider à mieux gérer leur santé.

Voici donc quelques exemples de nouveaux modèles d'affaires. Tous sont turbocompressés par les données.

Je reviens maintenant à notre sujet principal. Si nous croyons avoir des problèmes de gouvernance des données *aujourd'hui*, nous n'avons encore rien vu. Bien d'autres compagnies repoussent leurs limites de manières qui n'étaient pas possibles avant, et utilisent un nombre nettement plus élevé de données personnelles qu'auparavant.

En tant que dirigeants, nous devons réfléchir au côté humain de cette expérience numérique et à la façon dont nous utilisons les renseignements personnels des gens. Nous devons pouvoir dire à nos Clients et à nos employés ce que nous faisons avec leurs données.

Autre fait intéressant à souligner : les normes culturelles par rapport à l'utilisation des données et à la protection des renseignements personnels varient d'un pays à l'autre. Ces différences peuvent avoir une incidence sur la vitesse d'innovation et l'avantage concurrentiel d'un pays – vous n'avez qu'à penser aux normes sociales très différentes de la Chine, de l'Europe et de l'Amérique du Nord.

### **Croisée des chemins**

À mon avis, nous sommes arrivés à la croisée des chemins. La confiance des Clients est en jeu.

Le Baromètre de confiance Edelman peut nous donner un bon indice à ce sujet. Chaque année, le Baromètre mesure la confiance du public envers différentes institutions, notamment des entreprises, des gouvernements, des ONG et des médias. Cette année, les États-Unis ont connu la baisse la plus importante jamais enregistrée dans l'histoire du sondage sur la confiance du public. Compte tenu des événements survenus récemment aux États-Unis, ce n'est pas étonnant.

Toutefois, si vous voulez savoir combien ont obtenu les «meilleures» compagnies... Eh bien, sur les 28 pays étudiés, les compagnies dont le siège social est au Canada se trouvaient parmi les meilleures, mais avec une note de 68, ce qui équivaut à un «C». De toute évidence, les données indiquent que le niveau de confiance est faible.

Edelman nous révèle aussi que la protection de la vie privée est un facteur clé de la confiance dans les entreprises.

Pour mieux comprendre ce que les gens pensent du problème des données en particulier, l'Association canadienne du marketing a commandé un sondage plus tôt cette année. La Financière Sun Life était un commanditaire de cette importante initiative.

Voici ce qu'a révélé cette étude :

- **Premièrement**, bien que la plupart des Canadiens affirment lire une partie des politiques de confidentialité, un quart des Canadiens avoue ne pas les lire du tout.

- **Deuxièmement**, les gens trouvent que les politiques de confidentialité sont trop longues à lire et trop difficiles à comprendre. Si vous avez déjà essayé de télécharger une application et de lire les conditions d'utilisation sur votre téléphone, je parie que vous comprenez parfaitement ce point.
- **Troisièmement**, de nombreuses personnes se considèrent comme mal informées au sujet des lois canadiennes en matière de protection des données, des droits individuels et des obligations des compagnies.
- **Finalement**, les Canadiens se soucient de notre façon de stocker et de sécuriser leurs données personnelles. Ils veulent savoir comment et pourquoi les organisations collectent et utilisent leurs données. Cependant, ils se préoccupent beaucoup moins de la monétisation des données par les compagnies et de l'utilisation de tiers fournisseurs de données.

Je crois que la marque, la réputation et les valeurs de chaque organisation reposeront de plus en plus sur notre façon de traiter les données de nos Clients.

Nous devons élaborer et communiquer des politiques sur la gouvernance des données qui sont avant-gardistes. Si nous ne le faisons pas, la confiance des Clients s'effritera. Si nous ne faisons rien et si nous laissons le gouvernement nous dire ce que nous devons faire, nous aurons échoué.

C'est à nous, dirigeants, de donner l'exemple.

Au cours de la dernière année, l'équipe de direction et moi-même avons préparé un ensemble de principes de gouvernance des données que nous transmettrons à nos employés et à nos Clients.

Ceux d'entre vous qui sont passés par le même chemin, vous savez que ce n'est pas facile à faire. C'est un sujet qui peut être difficile à aborder, mais nous gardons à l'esprit un principe simple.

C'est vraiment révélateur de la façon dont on traite les gens.

Voici les principes sur lesquels nous concentrons nos efforts :

- **Quelles données** recueillons-nous sur nos Clients et pourquoi en avons-nous besoin?
- Comment pouvons-nous créer plus de **transparence** en ce qui concerne les données que nous détenons et la façon dont on les utilise, de sorte que ce soit compréhensible pour les Clients?
- Comment pouvons-nous offrir plus de **choix** à nos Clients pour qu'ils aient un meilleur **contrôle** sur leurs données?

- Que pouvons-nous faire pour que les Clients puissent transmettre leurs données (historique des demandes de règlement ou plan financier) à une autre organisation de façon rentable et sécuritaire?
- Comment pouvons-nous bien faire la distinction entre «**déplacé**» et «**cool**»? Nous faisons ce genre de rappel aux Clients : « Votre jeune de 21 ans ne sera plus couvert par le régime de votre employeur dans 3 mois. Cliquez ici pour lui trouver une couverture de soins de santé ». Les Clients aiment ce type de rappel et ils nous disent que c'est vraiment *cool*. La réaction des Clients peut varier à la suite du rappel suivant : « Nous avons remarqué que vous avez commencé à prendre des antidépresseurs. Cliquez ici pour visionner une vidéo sur la façon de gérer les dépressions majeures ». Certains Clients peuvent trouver cette approche déplacée, d'autres non. C'est ce qui rend la situation si difficile.
- Comment pouvons-nous créer une **piste de vérification**? Dans une perspective plus large, il faut s'assurer que nous appliquons nos propres politiques de gouvernance des données. Alors que dans une perspective plus étroite, il faut pouvoir expliquer pourquoi un moteur de décision spécifique a sélectionné un résultat spécifique pour un Client. Si nous refusons votre demande d'assurance-vie après avoir consulté un moteur de décision basé sur l'intelligence artificielle, est-ce que nous sommes capables d'expliquer la raison du refus? Et bien sûr, notre réponse est-elle logique?

- Comment pouvons-nous trouver un **équilibre entre les intérêts du Client et ceux de la compagnie**? Chaque entreprise pourrait donner des exemples de situations où les Clients sous-utilisent les services qui leur sont offerts ou paient plus que d'autres clients pour certains services. Dans quelle mesure avons-nous l'obligation de le faire remarquer aux Clients?

Grâce aux données, nous pouvons aussi établir un tarif en nous basant sur différents critères, mais qu'en pense la société d'un point de vue d'équité? Nous demandons un tarif deux fois plus élevé à un fumeur qu'à un non-fumeur pour une assurance-vie. Nous faisons payer aux hommes un tarif 30 % plus élevé que celui des femmes. Nous demandons un tarif 45 % plus élevé à une personne atteinte de diabète de type 2 qu'à une personne non diabétique. Si vous êtes en excellente santé et que vous avez de très bons antécédents familiaux, nous réduisons votre tarif de 25 %.

En général, la population semble bien accepter que les tarifs soient établis en fonction de différents profils de risque.

Cependant, comme les données nous permettent d'établir un tarif plus détaillé (par exemple, nous voyons que votre cote de crédit est mauvaise et nous savons qu'il existe une corrélation entre une

mauvaise cote de crédit et la hausse du taux de mortalité; nous pourrions, en théorie, acheter des données qui vous montreraient que vous dépensez des sommes importantes en alcool; nous pourrions faire un suivi des données de votre montre Fitbit et savoir que vous avez cessé de faire de l'exercice), est-ce que l'utilisation de ces données pour établir des tarifs plus élevés sera considérée comme équitable?

Nous pouvons résumer la question en une phrase simple : « Plus de données, plus de jugement ». Nous sommes en train de trouver des réponses à ces questions et nous modifierons ensuite nos opérations quotidiennes en conséquence.

Pour terminer, j'aimerais m'adresser aux dirigeants présents dans cette salle. Je vous invite à remettre en question votre façon de penser et à demander à vos équipes de revoir leur position en matière de gouvernance des données. Développez vos propres principes directeurs de gouvernance des données. Transmettez ces principes et appliquez-les. Gagnez la confiance des Clients durant cette quatrième révolution industrielle.

Il ne s'agit pas que d'un simple impératif concurrentiel. Si toutes les entreprises le font, et si en plus elles le font bien, nous arriverons à renforcer le tissu social et la confiance envers les institutions. En ce moment, nous avons tous grandement besoin de cette confiance.

Encore une fois, je voudrais adresser mes plus sincères remerciements à l'*Ivey Business School*, à ma famille, à mes collègues de la



Financière Sun Life et à chacun d'entre vous d'être venus ici ce soir et d'avoir participé à cet événement. Merci!