Allocutions de la direction

Être un chef de file de l'économie de l'innovation

Allocution de Victor G. Dodig,
président et chef de la direction, Banque CIBC
Cercle canadien d'Ottawa
Le 24 novembre 2015

Priorité au discours prononcé

Merci beaucoup. Et merci au Cercle canadien de me donner cette occasion de m'adresser à vous aujourd'hui.

Bonjour à tous,

Avec un nouveau gouvernement en place, je ne pense pas que le moment pourrait être mieux choisi d'être à Ottawa pour partager quelques idées sur l'innovation et la croissance économique du Canada.

Le moment est opportun pour réfléchir aux forces et aux défis économiques de notre pays, à notre situation actuelle et à nos objectifs, ainsi qu'aux choix auxquels nous sommes confrontés pour bâtir une économie moderne, prête pour la croissance et la compétitivité, ici et partout dans le monde.

Au cours de la dernière décennie, le Canada a perdu 10 500 usines, soit 17 % de sa capacité manufacturière. Même avec la faiblesse actuelle du dollar canadien, nous ne pouvons pas espérer reconstruire un jour cette capacité perdue. En fait, la croissance économique proviendra dorénavant de différents types d'entreprises, dans tous les secteurs clés de notre économie, l'innovation étant leur principal point commun.

Et c'est à cet égard que les idées que je vais aborder aujourd'hui s'avèrent pertinentes.

Bien que le Canada soit, à juste titre, envié pour sa situation économique saine et la façon dont il a résisté à la crise financière, pour continuer à prospérer et à consolider notre position privilégiée parmi les économies avancées, je crois que nous devons nous attaquer à trois grandes lacunes :

- Premièrement, je crois que nous devons mieux réussir à bâtir le *capital intellectuel et les compétences requises* pour stimuler l'innovation et prendre notre place dans une économie moderne.

- Deuxièmement, nous devons veiller à ce que nos entrepreneurs qui innovent soient en mesure d'attirer le *capital de formation et de durabilité* requis pour commercialiser des idées nouvelles et en faire des produits et services précieux.
- Et, troisièmement, nous devons nous assurer de mettre en place un *écosystème innovant* qui encourage et nourrit réellement ce développement.

Bâtir notre capital intellectuel

Les individus sont l'atout fondamental de toute économie moderne. Un rapport de 2013 du Forum économique mondial l'explique : « Le déterminant le plus important de la compétitivité d'un pays est le talent de sa population, c'est-à-dire les aptitudes et la productivité de sa main-d'œuvre. »

Au Canada, nous avons déjà une longueur d'avance à cet égard. Le taux de participation aux études postsecondaires y est passé de 41 à 53 pour cent au cours de la dernière décennie, soit le taux le plus élevé des pays de l'OCDE.

Nous investissons donc *effectivement* dans notre capital intellectuel. Mais quelle est l'utilité réelle de cet investissement pour la nouvelle économie?

En fait, ces chiffres encourageants dissimulent certaines questions troublantes.

Car la proportion de diplômés canadiens dans les secteurs essentiels que sont les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques est beaucoup moins importante que dans 22 autres pays de l'OCDE.

Au Canada, quelque 20 % de nos diplômés proviennent de ces disciplines. À titre de comparaison, cette proportion est de près de 40 % en Inde et en Chine. En Allemagne, sans doute le pays auquel nous aimerions le plus ressembler dans ces domaines, cette proportion est d'environ 25 %.

Et d'après une étude récente de l'OCDE, les diplômés universitaires et collégiaux canadiens se classent au 19^{e} rang sur 21 en calcul, au 18^{e} rang sur 21 en lecture et écriture et au 14^{e} rang sur 18 en aptitudes de résolution de problèmes.

N'oubliez pas que nous parlons ici des personnes et des compétences dont nous avons besoin pour mener ce pays au chapitre de l'innovation et pour créer des emplois de valeur pour l'avenir.

John Manley, président et chef de la direction du Conseil canadien des chefs d'entreprise et président du conseil de la Banque CIBC, l'a déclaré récemment : « Il ne s'agit pas d'un problème de sous-investissement. [Mais] dans les universités tout au moins, il semble y avoir une coupure importante entre les *fournisseurs* et les *consommateurs* d'études. »

Il y a en fait deux problèmes :

Premièrement, les jeunes Canadiens, à tort ou à raison, pensent que n'importe quel diplôme universitaire conduit tout droit à des perspectives de carrière et à la prospérité individuelle. Et ils préfèrent de loin l'université à un collège communautaire ou à un institut polytechnique, où sont enseignées bon nombre des compétences requises pour la nouvelle économie.

Le second défi, c'est que beaucoup trop de diplômés universitaires n'ont pas assez de compétences et d'expérience pratique pour être prêts pour la vie active. C'est pourquoi nos étudiants optent en général pour un parcours axé sur l'acquisition de titres, et non de compétences et de ce dont le marché du travail a besoin.

C'est un véritable problème, car beaucoup de ces diplômés ne trouvent pas d'emplois de qualité. Il y a deux semaines, le Bureau du directeur parlementaire du budget a révélé que 40 pour cent des diplômés universitaires récents sont surqualifiés pour leur emploi, une hausse par rapport au taux de 32 pour cent en 1991. Le problème est que s'ils sont effectivement surqualifiés pour les emplois qu'ils peuvent obtenir, ils sont sous-qualifiés pour les emplois qu'ils désirent.

Mais alors, que faire?

- Comme nous l'a indiqué le Conseil canadien des chefs d'entreprise, il faut que parents et étudiants soient mieux informés et mieux conseillés sur les emplois de l'avenir, et sur les types de compétences que ces emplois exigeront.
- Les établissements d'études postsecondaires doivent collaborer avec les gouvernements et l'industrie pour comprendre les compétences et les besoins du marché du travail de l'avenir, afin de pouvoir produire les diplômés dont notre économie a besoin.

Heureusement, il semble que certains de ces messages sont passés et que l'on observe des progrès.

Elizabeth Cannon, présidente d'Universités Canada, a annoncé récemment son intention de « renforcer continuellement les liens avec la société en général, de façon à ce que l'enseignement supérieur réponde aux besoins en évolution des étudiants, du marché du travail et de nos collectivités. »

Nous pouvons également compter sur le gouvernement de l'Ontario, qui a récemment conclu des ententes avec les établissements d'études postsecondaires, tant les collèges que les universités, pour qu'ils fassent la promotion de choix de formation répondant aux besoins du marché du travail. Ces ententes prévoient en outre la spécialisation des universités dans différents secteurs, de façon à éviter les dédoublements. Par exemple, l'Université McMaster se concentrera sur la recherche en santé, un secteur où elle excelle déjà, et y investira davantage.

Capital de durabilité

Le deuxième élément requis pour instaurer et développer une nouvelle économie au Canada est de veiller à ce que les jeunes entreprises innovantes aient accès aux capitaux et à l'expertise nécessaires pour démarrer, mais aussi pour soutenir leur croissance. Depuis quelques années, les décideurs se

concentrent plus sur la *protection* de la petite entreprise que sur l'instauration d'un environnement propice à son *expansion* et à sa *prospérité*, et nous devons changer cela.

Pour être fructueuses, les stratégies d'innovation ont besoin d'investissements; c'est là que les banques et autres institutions financières entrent en jeu.

L'étude récente sur le capital de risque au Canada réalisée par Thomson Reuters révèle que les transactions et les investissements ont connu au cours de la première moitié de 2015 une hausse de 21 et 23 pour cent respectivement, comparativement à l'année précédente. Et les investissements de capitaux privés dans le secteur manufacturier sont en hausse de 38 pour cent comparativement à la même période l'an dernier.

Cela dit, certains signes sont révélateurs d'un financement insuffisant parmi les entreprises innovantes en démarrage, en particulier celles qui ont peu d'actifs ou qui cherchent à prendre de l'expansion à l'étranger.

Nous travaillons sur cette question, avec nos collègues des autres banques et nos partenaires au sein des gouvernements. Nous nous intéressons de près à un modèle créé il y a quelques années par cinq des plus grandes banques du Royaume-Uni, le *Business Growth Fund*.

Ce modèle vise à combler une lacune dans le financement et à faire croître le crédit. Il permet aux entreprises de compter sur un investisseur patient, qui peut avancer de 5 à 100 millions de livres pour favoriser la croissance. Tout aussi important, il donne aux entreprises bénéficiant de ces investissements accès à un réseau de conseillers chevronnés du monde des affaires.

Ce fonds a maintenant un peu plus de 4 ans, et il a investi plus de 500 millions de livres dans plus de 100 PME au Royaume-Uni, des entreprises de services pétroliers à des fabricants de bagages pour enfant. Il compte actuellement 8 bureaux régionaux.

Jusqu'à présent, il n'a pas eu à liquider d'investissements et aucune des entreprises de son portefeuille n'a échoué. Les coûts annuels de quelque 20 millions de livres sont compensés par les revenus générés en frais.

Une telle approche pourrait-elle être fructueuse ici? Nous verrons.

Mais il ne suffit pas de créer un écosystème qui permet le démarrage de nouvelles entreprises; il faut aussi un environnement qui favorise leur succès continu et les aide à atteindre une envergure mondiale. Beaucoup trop de jeunes entreprises de haute technologie canadiennes sont rachetées avant même d'avoir la possibilité de se développer. Bien souvent, elles sont vendues lorsque leur valeur atteint 40 à 50 millions de dollars.

Kik Messenger semble avoir évité ce sort. Cette application de messagerie extrêmement populaire a été lancée en 2009 par Ted Livingston, alors étudiant à l'Université de Waterloo.

Son idée était de déplacer le centre de calcul de l'ordinateur vers le téléphone intelligent, et de permettre aux utilisateurs de mieux contrôler les membres de leur réseau et la confidentialité de leurs données. D'après les chiffres de janvier dernier, les utilisateurs de Kik aux États-Unis passaient plus de temps sur l'application, par session, que les utilisateurs de Facebook Messenger et de Snapchat.

Kik est une belle histoire de réussite canadienne. Le service compte maintenant plus de 240 millions d'utilisateurs inscrits dans le monde et l'entreprise fait partie du club très sélect des valorisations supérieures à un milliard de dollars.

Malgré les défis de la croissance rapide et de l'investissement, Kik a gardé son indépendance et son siège social est encore à Waterloo.

Mais si Kik a réussi, ce n'est pas le cas de nombreuses jeunes entreprises canadiennes.

En effet, pour être présentes sur les marchés de façon concrète, les entreprises en démarrage doivent pouvoir bénéficier des compétences opérationnelles requises pour passer à la vitesse supérieure. Passer à la vitesse supérieure signifie :

- avoir accès à des experts des processus qui peuvent apporter leur aide pour les dernières étapes de la commercialisation;
- former les équipes de marketing et de vente pour qu'elles soient en mesure de trouver les bons clients et de réussir les premières ventes;
- établir la capacité de fabrication nécessaire pour exécuter les commandes;
- avoir un chef de la direction financière qui met en place les contrats, les contrôles financiers et les systèmes comptables dont l'entreprise aura besoin à long terme;
- faire appel aux services d'avocats et de spécialistes de la propriété intellectuelle pour protéger les découvertes des chasseurs de brevets, des concurrents et des prédateurs;
- compter sur des conseillers expérimentés qui savent comment donner une envergure mondiale à une entreprise.

Dans une certaine mesure, nous devons repenser les indicateurs de la réussite des entreprises en démarrage qui se débattent pour passer à la vitesse supérieure. Le chiffre d'affaires et les bénéfices sont toujours importants pour jauger une entreprise en démarrage, mais la part de marché pourrait bien être le facteur prédictif de croissance future le plus important.

Une chose est sûre. Lorsque de petites et moyennes jeunes entreprises sont vendues au moment où elles commencent à peine à connaître du succès, cela affaiblit le pays. En effet, le fait qu'il y ait quelques nouveaux millionnaires peut être intéressant, mais il est de loin préférable qu'il y en ait 200 ou 300, ou que de nouveaux emplois de qualité soient créés dans les sièges sociaux.

Pourquoi? Parce que les vrais innovateurs ne s'arrêtent jamais. Après une vente réussie et un gros chèque, beaucoup reprennent leur quête dès le lendemain, à la recherche de la prochaine occasion et rêvant d'une autre grande découverte. Et le maintien des emplois bien rémunérés des sièges sociaux,

au lieu de leur départ vers les États-Unis ou un autre pays, permettra d'étendre ces avantages dans l'ensemble de l'économie.

L'écosystème d'innovation, alimenté par plusieurs centaines d'innovateurs qui réussissent et investissent leur propre argent, se régénère et relance à nouveau le processus de la découverte.

Bâtir un meilleur écosystème d'innovation

Comme je l'ai dit précédemment, le secteur manufacturier traditionnel au Canada a considérablement rétréci au cours des dernières années, mais il existe des entreprises qui créent des solutions et que nous devrions suivre de près.

Des recherches récentes de Benjamin Tal, du Service des études économiques CIBC, ont révélé que des entreprises qui se concentrent de plus en plus sur la création de solutions plutôt que sur la simple fabrication de produits émergent pour combler une certaine partie du vide laissé. Le commerce dans certains secteurs d'activité comme l'ingénierie, l'architecture, l'informatique et les services financiers est déjà presque aussi important que dans le secteur des marchandises.

Si nous sommes sérieux dans notre volonté de bâtir une économie forte et concurrentielle pour l'avenir du Canada, nous devons orienter nos politiques et nos modèles de manière à inclure ces secteurs émergents. Ces sociétés créent des produits et des services que bon nombre d'entre nous n'avaient jamais imaginés, et pour lesquels nous n'avions certainement pas entrevu de débouchés.

Ces entreprises émergentes ont un point en commun : elles innovent. Leur principale caractéristique est qu'elles se consacrent à trouver des façons nouvelles et améliorées de faire les choses qui ont de la valeur. Dans le contexte actuel, l'innovation consiste à générer, à commercialiser et à adopter de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouveaux services sur le marché.

Il ne fait pas de doute que l'innovation est absolument essentielle dans l'économie d'aujourd'hui. Cela vaut pour les entreprises émergentes et les organisations bien établies comme la nôtre. C'est la voie de l'avenir : c'est ce qui permettra à notre économie d'être plus concurrentielle, ce qui nous permettra de créer de bons emplois dont nous avons besoin pour l'avenir et ce qui donnera aux entreprises les moyens de procurer une valeur réelle aux actionnaires.

Les Canadiens s'y connaissent en matière de découverte et d'innovation, mais l'écosystème d'innovation d'aujourd'hui est extrêmement complexe.

Nous avons récemment discuté avec nos clients du secteur des petites et moyennes entreprises à propos du rôle de l'innovation au sein de leur entreprise et de leur secteur d'activité. La vaste majorité d'entre eux nous ont dit qu'elle était essentielle à leur succès, mais que le défi auquel ils sont confrontés aujourd'hui, comme c'était le cas auparavant, est de réussir à trouver le temps et les ressources nécessaires pour qu'elle se produise.

Comment peut-on y parvenir?

Premièrement, nous devons revoir notre système d'enseignement postsecondaire. Les éducateurs canadiens doivent comprendre l'importance de doter la prochaine génération de bâtisseurs économiques et de propriétaires d'entreprise des habiletés pratiques nécessaires pour transformer les bonnes idées en réussites commerciales.

Deuxièmement, nous, les entreprises établies, devons tous encourager les jeunes qui sont prêts à prendre des risques en leur fournissant les ressources et le soutien dont ils ont besoin pour réussir comme entrepreneurs. Nous pouvons le faire en tirant parti de leurs innovations pour offrir de meilleurs services à nos clients.

Nous avons commencé à le faire à la Banque CIBC et nous sommes très fiers des résultats. Nous avons créé notre propre carrefour de technologie, qui est situé à quelques coins de rue de notre siège social et qui est communément appelé #numérique. Il emploie environ 300 personnes dans un environnement qui ne ressemble pas du tout à celui qu'on associe habituellement à la culture du travail au sein d'une banque.

Le travail que nous y accomplissons est nécessaire pour réagir et nous adapter aux changements qui se produisent au sein de notre secteur d'activité. De nos jours, les clients ont des attentes beaucoup plus élevées envers leur banque. Ils possèdent une expérience vaste et diversifiée des communications en ligne et connaissent bien les technologies. Ils ont vu celles-ci simplifier des opérations qui, auparavant, étaient complexes et prenaient une partie importante de leur temps.

Mais ils n'adopteront les technologies novatrices que dans la mesure où elles s'intègrent harmonieusement à leur vie, répondent à leurs véritables besoins et leur procurent une valeur ajoutée.

Au Centre de la découverte MaRS de Toronto, nous avons mis sur pied un laboratoire d'innovation, où une petite équipe de jeunes et brillants étudiants stagiaires et développeurs ont créé l'Application Services bancaires mobiles CIBC pour Apple Watch. Comme les spécifications techniques d'Apple n'étaient pas encore disponibles, ils ont établi le bien-fondé de la conception en partant du principe que les clients aimeraient avoir une application Services bancaires mobiles CIBC pour la montre Apple.

La rapidité du développement a été sans précédent et a attiré l'attention de l'équipe Apple, une autre première pour notre banque.

En agissant comme une banque et comme une entreprise de technologie en démarrage, nous avons été en mesure de fournir un meilleur résultat à nos clients.

Mais nous croyons également en l'importance d'un partenariat avec les entreprises de technologie financières, ces entreprises en démarrage qui tirent parti de l'innovation et de la technologie pour offrir des services financiers d'une manière nouvelle et innovatrice. Nous croyons qu'en travaillant

avec certaines de ces entreprises, nous pouvons procurer un meilleur résultat à nos clients et à notre économie.

Récemment, nous avons radicalement transformé les choses sur le marché canadien des envois de fonds à l'étranger, un marché d'une valeur de 30 milliards de dollars, en éliminant les frais liés à l'envoi de sommes d'argent à l'étranger. Pour ce faire, nous avons établi un partenariat avec Earthport, une entreprise de technologie financière du Royaume-Uni qui se spécialise dans ce domaine. En combinant nos atouts technologiques et commerciaux, nous avons été en mesure de réduire les coûts du processus et de transformer véritablement le marché.

La semaine dernière, nous avons établi un partenariat avec une entreprise de technologie financière montréalaise du nom de Thinking Capital afin de permettre aux petites entreprises d'accéder plus rapidement et plus facilement à du capital de démarrage. Encore une fois, la combinaison des forces respectives de nos deux entreprises profite à nos clients et à l'économie.

Dans le monde de l'innovation, les partenariats sont essentiels à la réussite et nous en avons de formidables exemples partout au pays.

À l'Université Ryerson de Toronto, le groupe Digital Media Zone, connu sous le sigle DMZ, est l'un des principaux incubateurs canadiens d'entreprises de technologie émergentes. En l'espace de seulement 5 ans, l'organisme a amassé 120 millions de dollars en financement de démarrage, contribuant au développement de plus de 200 nouvelles entreprises et à la création de 1 964 emplois.

Il y a aussi d'excellents exemples de partenariats axés sur l'innovation dans des secteurs d'activité plus traditionnels, comme le secteur de l'énergie. L'Institute for Oil Sands Innovation de l'Université de l'Alberta développe actuellement des technologies novatrices pour s'attaquer au problème des émissions atmosphériques et de la consommation d'eau dans le secteur de l'énergie. Un professeur de génie de l'Université de l'Alberta y a mis au point une technique avant-gardiste qui utilise l'énergie solaire pour nettoyer les eaux usées des sables bitumineux.

Nous voyons également de belles collaborations dans le secteur de la fabrication. Siemens, par exemple, a mis sur pied un pôle de fabrication innovateur à Burlington. Comme Robert Hardt, président et chef de la direction, l'a déclaré récemment : « Les entreprises qui sont les plus rapides pour innover et commercialiser dans l'environnement d'aujourd'hui deviendront les chefs de file ». Sa stratégie consiste, entre autres, à conclure des partenariats avec des collèges, où l'entreprise offre des conférences, des ateliers techniques et des recommandations concernant l'élaboration des programmes d'études. Siemens a également versé à l'Université McMaster d'Hamilton une subvention sous la forme d'un don de logiciels de gestion du cycle de vie des produits d'une valeur de 458 millions de dollars. Grâce à ces outils, les étudiants peuvent travailler avec les mêmes technologies de conception, de fabrication et de recherche que celles utilisées par les fabricants à la fine pointe de la technologie dans le monde.

Tous ces centres d'activité démontrent qu'un bon écosystème peut engendrer une formidable innovation et de belles réussites sur le plan commercial. Il s'agit là de partenariats créatifs entre les

écoles, le gouvernement et les entreprises. Cependant, il nous faut encore plus pour être concurrentiels et générer de la croissance – y compris des partenariats croisés et une collaboration accrue entre les gouvernements et les institutions à l'échelle nationale.

Sur ce plan, nous pouvons apprendre de leaders mondiaux comme l'Allemagne, qui a mis en place une politique nationale d'innovation et de collaboration bien réussie. L'Allemagne a mis en œuvre trois stratégies clés :

- Tout d'abord, le réseau des sciences, de la technologie et de l'innovation est décentralisé, et les autorités et les institutions sont réparties parmi divers secteurs. Ainsi, les gains d'innovation en ce qui a trait à la productivité sont répartis dans l'ensemble des secteurs plutôt que d'être concentrés uniquement dans le secteur de la haute technologie.
- L'Allemagne a créé un réseau appelé Fraunhofer Society, une organisation qui regroupe 80 établissements situés en Allemagne et ailleurs dans le monde. Grâce à une combinaison de financements publics et privés, ces établissements contribuent à l'émergence d'idées révolutionnaires sur le marché. En tant que chercheurs indépendants, ils jouent le rôle de « décideurs intermédiaires ».
- Enfin, l'Allemagne s'assure que l'acquisition des compétences est une activité qui dure la vie entière. Elle enseigne aux travailleurs existants, pas seulement aux jeunes, comment utiliser les nouvelles technologies pour accroître la productivité.

Il y a un autre domaine qui nécessite une attention immédiate du gouvernement fédéral pour qu'on puisse mettre en place une infrastructure d'innovation appropriée au Canada. Nous avons besoin d'un cadre de politiques publiques et privées qui permettra de générer de la richesse à partir des idées. Cela implique qu'on doit d'abord mettre en place de solides mécanismes de protection de la propriété intellectuelle pour les innovateurs.

Les innovateurs dans le secteur de la haute technologie créent deux types de valeur : les profits qu'ils génèrent en vendant leurs produits, leurs services et leurs processus, et la propriété de leurs idées – les droits de propriété intellectuelle inhérents à leur innovation.

Jim Balsillie, un innovateur qui connaît beaucoup de succès, a récemment fait équipe avec un certain nombre d'entreprises de haute technologie prospères pour créer le Canadian Council of Innovators, un groupe de pression qui travaille en collaboration avec le gouvernement afin de mettre en place une infrastructure propice à favoriser les innovateurs canadiens qui veulent faire croître leur entreprise au-delà des frontières canadiennes.

Conclusion

L'économie canadienne d'aujourd'hui est confrontée à des défis difficiles, mais nous vivons également une période de transition qui offre de nombreuses possibilités. Il ne s'agit pas de faire une transition de « l'ancienne » à la « nouvelle » économie. Il s'agit de faire une transition de l'économie « d'aujourd'hui » à l'économie « de l'avenir ».

Cela signifie que nous devons nous concentrer sur la façon dont nous développons notre capital intellectuel et sur la valeur que nous lui accordons, de même sur les critères que nous prenons en considération pour décider où et comment nous investissons dans nos ressources intellectuelles.

Deuxièmement, nous devons être beaucoup plus innovateurs en matière d'innovation. Les services financiers continueront d'occuper une place importante. Le prix des produits de base finira par augmenter. Mais, dans l'intervalle, nous devons miser sur le génie novateur des Canadiens pour mettre en place une infrastructure qui favorisera une croissance accrue et durable au cours des années futures.

Nous devons être en mesure d'allier les compétences professionnelles nécessaires avec le génie de nos innovateurs et de nos inventeurs, afin de transformer les grandes idées en produits et services commercialisables qui ont de la valeur.

Dans le secteur manufacturier, un accent particulier sur une fabrication axée sur la valeur ajoutée et la recherche-développement fait partie de la solution pour récupérer et renforcer nos capacités et retrouver les emplois que nous avons perdus dans ce secteur.

Dans mon secteur d'activité, comme dans bien d'autres, cela signifie qu'il faut être ouvert à de nouvelles idées, et qu'il faut inviter les innovateurs à se joindre à nous pour nous aider à devenir plus rapides et plus sensés dans notre façon de servir les clients.

Enfin, nous, du secteur financier – les banques, les sociétés de capital de risque et les autres – devons nous assurer de mettre les capitaux nécessaires à la disposition des innovateurs qui veulent démarrer une entreprise et de ceux qui cherchent à développer des entreprises de classe mondiale.

À la Banque CIBC, nous n'avons certainement pas toutes les réponses. Mais nous sommes bel et bien parties prenantes.

Aux côtés d'autres employeurs et associations d'employeurs, d'institutions postsecondaires et avec nos partenaires des deux paliers du gouvernement, nous pensons pouvoir aider à bâtir une économie canadienne qui est concurrentielle et prospère et répondre aux objectifs nationaux que nous partageons tous.

Merci beaucoup.