

# **Le courage d'innover à la mesure du monde**

**Allocution d'André Bourbonnais**

**Président et chef de la direction d'Investissements PSP**

**Grands déjeuners d'affaires Cogeco**

**Delta Trois-Rivières**

**26 avril 2017**

Monsieur le président de la Chambre,

Mesdames, Messieurs,

Chers amis trifluviens,

Bonjour.

J'aimerais tout d'abord saluer les membres de ma famille et mes amis de Trois-Rivières de longue date ici présents qui ne manquent jamais une occasion de me rappeler mes racines, mes valeurs et mes premiers modèles.

L'UTREK, l'Infidel, le Gosier et surtout l'Orange ont beau avoir été remplacés par le Temple, la Grenouille, l'Embuscade et le Normandin, Trois-Rivières restera toujours ma ville et j'en parle chaque fois avec fierté.

J'ai quitté Trois-Rivières depuis longtemps, mais je garde toujours un œil sur les nouvelles de la région et j'y reviens dès que la chance se présente, comme aujourd'hui.

Je sais que la communauté a dû relever plusieurs défis au cours des dernières années sur le plan économique :

- a) déclin des entreprises manufacturières;
- b) chômage élevé;
- c) exode vers les plus grandes villes comme Montréal.

Ce sont tous des phénomènes auxquels Trois-Rivières a dû faire face. Même s'il y a encore du travail à faire, je pense que ma ville a su se réinventer et c'est pour moi un exemple de résilience, de courage et de succès qui continue de m'inspirer aujourd'hui...

Une carrière dans l'investissement à l'international, « ça change pas le monde », comme l'affirmait la publicité de Loto-Québec, mais ça apporte son lot de défis et d'opportunités.

Quand je suis entré en poste chez PSP, Le Nouvelliste m'a présenté dans un titre accrocheur comme l'homme de 112 milliards \$.

Aujourd'hui, notre croissance se poursuit et on pense que **nos actifs sous gestion doubleront d'ici 2021 et pourront atteindre jusqu'à 350 milliards \$ en 2035!**

C'est tout un défi sur le plan personnel de gérer un actif aussi important, mais c'est surtout un défi collectif.

Chez PSP, nous n'avons pas le luxe de décevoir celles et ceux envers qui nous sommes redevables.

C'est une responsabilité énorme quand on pense aux **420 000 contributeurs** qui s'attendent à de bons rendements pour leurs placements de retraite – les fonctionnaires fédéraux, les agents de la GRC, les membres des Forces armées canadiennes et des Forces de réserve...

La bonne nouvelle, c'est que je suis entouré par une équipe formidable qui partage la même vision et c'est de ça dont j'aimerais vous entretenir aujourd'hui...

- De notre stratégie pour devenir **un investisseur institutionnel mondial de premier plan**, à la fois prudent et innovateur.
- De notre volonté d'être **un partenaire agile, reconnu pour ses compétences**, capable d'anticiper et de tirer profit des occasions d'affaires à l'échelle mondiale.
- De notre détermination à **recruter et à retenir les meilleurs talents** pour la mise en œuvre de notre stratégie.

Mais commençons par le commencement : PSP. Si j'avais fait un sondage parmi vous avant que cette conférence ne soit annoncée, je doute que le tiers de la salle aurait pu me décrire PSP, ou ce à quoi les lettres « PSP » font référence. Et c'est tout à fait normal.

### **PSP, un investisseur de premier plan sur la scène mondiale**

Investissements PSP, c'est un grand fonds d'investissement, dit « institutionnel », c'est-à-dire relié à une gestion d'actifs

règlementés comme des fonds de pension. Les organisations comparables sont des fonds comme la Caisse de dépôt au Québec ou Teachers en Ontario, mieux connus que nous (pour le moment).

PSP est une **société de la couronne canadienne créée en 1999**, mais indépendante du gouvernement.

Ce qui veut dire que nous devons avant tout rendre des comptes à nos contributeurs et nos bénéficiaires de la fonction publique fédérale.

Notre siège social est situé à Ottawa, mais **notre principale place d'affaires est située à Montréal où travaillent environ 700 employés**. Dans ce domaine-là aussi, nous gérons une croissance rapide puisque **nous comptons maintenant une quarantaine d'employés à nos bureaux de New York et de Londres, et nous continuons à recruter**.

Nous sommes le **4<sup>ème</sup> gestionnaire de fonds au Canada, le 28<sup>e</sup> au monde**.

Avant mon entrée en fonction, PSP par dessein, avait décidé d'opérer sous le radar, ce qui explique pourquoi très peu de gens nous connaissent en dehors des cercles spécialisés de la finance.

Au cours des 2 dernières années, nous avons fait évoluer cette situation afin de devenir, comme nous le visons, un investisseur institutionnel mondial de premier plan, reconnu comme tel.

**Pour être reconnu, bien sûr, faut d'abord être connu. Et j'ajouterais : être connu pour les bonnes raisons.**

C'est là où l'esprit d'entreprise, l'innovation, un peu d'audace et beaucoup de courage entrent en ligne de compte.

Ces sont des ingrédients nécessaires pour **se démarquer dans un marché déjà bien occupé et extrêmement compétitif.**

Cela dit, notre défi est le même que celui de tous les autres gestionnaires de fonds : **augmenter le rendement sur l'investissement; nous avons un mandat simple soit de « maximiser le rendement sans risque de perte induite ».**

Il n'y a pas si longtemps, une obligation sur dix ans du gouvernement du Canada offrait un retour d'environ 6 %.

Aujourd'hui, ça oscille entre 0 et 0,5 %.

Même si la tendance à la stagnation se poursuit, **notre objectif est d'offrir à nos contributeurs un rendement réel à long terme de 4,1 %, afin de maintenir les contributions au niveau actuel.**

Pour y arriver, nous avons accéléré la diversification de notre portefeuille d'actifs global en misant sur des **secteurs clés comme les infrastructures, l'immobilier, les ressources naturelles, les marchés publics et privés et les titres de créances privés.**

Quand on parle de marchés privés, où nous voulons être davantage présents, on parle d'entreprises qui opèrent et gèrent des projets dans des secteurs d'activité précis.

Nous ne sommes pas des opérateurs et nous ne voulons pas le devenir.



Nous sommes avant tout des financiers, des investisseurs et **notre rôle ne consiste pas tant à créer de la valeur qu'à la « capturer »**, comme le dit si bien un de mes proches collaborateurs.

Pour prendre les bonnes décisions et évaluer le risque, **on a besoin de partenaires qui connaissent bien l'industrie ou le secteur d'activité où nous voulons investir.**

Alors la question que vous allez me poser c'est :

« Pourquoi PSP n'investit pas à Trois-Rivières? »

J'aimerais bien, mais à 135 milliards \$ et plus, il faut que mes investissements représentent une certaine masse critique.

C'est important de comprendre que **PSP est un investisseur d'envergure mondiale qui œuvre dans des marchés où la masse critique des projets ou des entreprises dans lesquels on investit doit être significative.**

Nous faisons partie des fonds de pension canadiens que nos concurrents étrangers appellent « la révolution érable », car **nous participons de plus en plus à l'économie de façon dynamique.**

Nous demeurons à l'affût des occasions d'investissement, principalement dans **trois grands marchés : l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie...**

- Nous sommes désormais **installés à New York** avec une classe d'actifs qui se spécialise dans les placements de titres de dettes privés.
- Nous sommes aussi **présents à Londres** avec un bureau qui se consacre aux placements privés, à l'immobilier, au secteur des infrastructures et aux titres de dettes privés.

[Types de transactions et secteurs d'activités]

- Nous réalisons des **partenariats et des alliances stratégiques** qui nous ouvrent les portes, par exemple, du **secteur des terres agricoles aux États-Unis avec le US Farm Trust** ou encore du **secteur aéroportuaire**

**avec AviAlliance** qui détient des participations dans 5 aéroports européens.

- Nous investissons dans le secteur des ressources naturelles avec des partenaires du domaine forestier comme **TimberWest au Canada ou Kaingaroa en Nouvelle-Zélande.**
- En créant **Roadis** – notre plateforme mondiale d’investissement dans le secteur routier – nous avons enrichi notre portefeuille **d’autoroutes à péage au Brésil, en Inde, au Mexique, en Espagne et aux États-Unis.**
- Dans les marchés privés, nous touchons aux domaines de l’énergie, de la consommation, de la technologie, des communications, des services financiers et plusieurs autres **sur trois continents.**

**Notre terrain de jeu est planétaire**, où j’aime rappeler que pour s’y imposer, **nous sommes « condamnés à innover ».**

## *L'innovation pour se démarquer, la prudence pour durer*

L'innovation est partout dans le discours des politiciens ces temps-ci, tant à Québec qu'à Ottawa, mais c'est aussi vrai dans le reste du monde.

C'est aussi vrai pour la région de la Mauricie qui a perdu de grands pans de sa structure industrielle, de ce côté-ci du fleuve comme de l'autre.

L'excellent musée d'histoire Boréalis sur l'avenue des Draveurs à Trois-Rivières témoigne bien de cet héritage industriel dans les pâtes et papiers qui a tant fait l'orgueil des gens de la région.

Je suis cependant impressionné par la capacité du milieu à se relever.

**Trois-Rivières a diversifié son économie, misé sur des PME innovantes et des secteurs de pointe** comme les technologies propres, l'énergie renouvelable, l'électrification, les nouveaux matériaux à partir du bois, les télécommunications et l'aéronautique.

Autour d'entreprises établies comme **Cogeco dans les télécommunications, Kruger dans le secteur forestier et Nico Métal dans la fabrication se sont greffées des Marmen, Gomex, Captel, gdg Environnement, Delastek** et combien d'autres entreprises en développement, mettant l'accent sur l'entrepreneuriat et les entrepreneurs tels qu' Yves Lacroix de FFAB 3R, Isabelle Paquin, Marc-André Blanchard - Dellpel et Martin Cauchon du Nouvelliste.

L'innovation est un combat de tous les jours mais c'est la voie d'avenir, une voie incontournable n'en déplaise à certains dirigeants qui voudraient revenir en arrière, dans une économie qui n'existe plus.

Chez PSP, c'est une leçon que nous avons apprise : **pour croître dans une économie en transition rapide, faut être capable de s'adapter...**

L'économie mondiale est volatile. Il y a plus d'incertitudes que de certitudes, comme en témoignent les grands titres des médias partout sur la planète.

C'est pourquoi **il faut avoir la flexibilité d'agir rapidement et efficacement quand l'occasion se présente...** ou quand il faut se retirer d'un investissement qui n'a plus sa raison d'être.

Pour se démarquer, **il faut savoir identifier les courants et les tendances** qui vont moduler l'économie de demain, à l'échelle de la planète, car nous sommes de plus en plus interconnectés...

... Et **savoir prendre le pouls des grands changements démographiques ou sociaux**, en Chine, en Inde ainsi que dans d'autres pays émergents d'Asie et d'Europe.

**L'approche d'investissement thématique** est intéressante et nous regardons cela de près.

Elle consiste à anticiper les cycles et les tendances, ce qui nous permet de cerner et de saisir les meilleures **occasions**.

Comme celle posée par **les changements technologiques qui mènent à l'automatisation de certains services, à la robotisation de certaines tâches ou de ce que certains appellent « l'ubérisation » de plusieurs services professionnels.**

C'est une manifestation de la nouvelle économie qui touche maintenant tout le monde.

Quand les autobus rouleront tout seuls, quand les camions n'auront plus besoin de chauffeurs, toutes les villes seront touchées, à Trois-Rivières comme ailleurs. Et nous ne sommes pas si loin de cette réalité.

On parle déjà de vérification comptable automatisée, de juristes virtuels, phénomène qui va aussi affecter l'emploi dans toutes les régions.

Nous avons aussi **une responsabilité sociale** quand il est question d'innovation, une valeur qui fait aussi partie de la culture de PSP.

**Il est important de ne pas perdre de vue le monde autour de nous et l'impact humain du changement.**

**De là l'importance de développer et de diversifier les compétences, de porter une attention particulière à nos ressources humaines.**

Ce qui m'amène à vous parler d'un autre pilier de notre vision pour les prochaines années : **la gestion de nos talents.**

**Une seule équipe, divers talents**

**La diversité des talents est une force de PSP** et nous voulons la faire grandir encore davantage en misant sur nos caractères distinctifs :

- **des talents reflétant une diversité** de genres, de compétences, d'origines et de générations;
- **des mandats de portée mondiale** exigeant une capacité d'innovation dans un environnement complexe et changeant;



- **une culture d'entreprise**, de collaboration, de partage, d'agilité, de responsabilité et de développement de compétences.

Personnellement je suis très motivé et très passionné quand il est question de **repérer les talents et de les mettre en position de responsabilité.**

Le développement des talents fait partie des axes stratégiques de notre Vision 2021, de même que la promotion de notre marque et de notre rayonnement mondial.

C'est ce qui nous permet d'attirer et de retenir les meilleures ressources.

Le but ultime est de **créer une seule PSP, avec un portefeuille global** où les groupes de toutes les catégories d'actifs travaillent de façon interdisciplinaire.

L'objectif : **briser les silos et augmenter l'efficience en vue d'atteindre des objectifs communs.**

À cet égard, je voudrais mentionner une initiative, bien simple mais combien efficace, que nous avons mise en place pour favoriser les échanges entre employés de différents services.

On appelle cette activité : **Espresso à 2**. Une fois par mois, on jumèle deux employés qui se rencontrent autour d'un café pour discuter et apprendre à se connaître. C'est très apprécié des employés qui tissent de façon informelle des liens en dehors de leur petite équipe.

Une autre façon de créer un sentiment d'appartenance chez nous a consisté à inciter nos employés à faire du bénévolat dans la communauté. Deux journées par année, dans le cadre du programme **PSP s'engage**, nos gens donnent de leur temps à des organismes communautaires comme Moisson Montréal ou la Mission Bon Accueil.

Les bénévoles de ces organismes ont été impressionnés par la motivation et la productivité de nos gens, comme quoi cet

engagement fait partie de leur ADN et de celui de PSP. Ça incarne aussi la valeur de responsabilité sociale dont j'ai parlé plus tôt.

### **Conclusion**

C'est, en résumé, le portrait de notre organisation et de son plan pour les prochaines années.

D'ici peu de temps, nous aurons encore augmenté notre force en termes d'actifs, de partenariats stratégiques, d'image de marque et de talents afin de nous imposer comme un investisseur institutionnel mondial incontournable.

J'espère avoir réussi à vous donner une meilleure idée de ce que représente Investissements PSP.

En termes sportifs ou politiques, vous pourriez dire que **nous faisons partie plus que jamais du club de la « Révolution érable »** - ces grands fonds d'investissement canadiens qui interviennent de plus en plus dans l'économie du pays et du monde.

Cela vient avec des responsabilités que j'assume avec beaucoup d'humilité.

Je suis entouré d'une équipe talentueuse, engagée et diversifiée, d'un Conseil d'administration visionnaire et je suis appuyé par une organisation solide, axée sur l'innovation tout en demeurant soucieuse du rendement pour ses premiers bénéficiaires : nos contributeurs.

J'ai voulu partager cette vision au moment où **PSP s'engage résolument dans un tournant majeur de son histoire.**

J'ai voulu la partager avec vous qui faites partie de ma première communauté.

Qu'importe mon parcours, je n'oublie jamais d'où je viens.

Trois-Rivières, la Mauricie, le Québec, où résilience et innovation vont de pair.

Je vous remercie de votre attention.