



---

**Discours prononcé par Carolyn Wilkins  
première sous-gouverneure de la Banque du Canada  
École de gestion Rotman et  
École Munk des affaires internationales  
Toronto (Ontario)  
13 novembre 2015**

---

## **L'innovation, à la manière des banques centrales**

### **Introduction**

Tout le monde ici sait que les entreprises doivent innover si elles veulent prospérer. Vous ne savez peut-être pas que ce constat s'applique aussi aux banques centrales, même si nous sommes le seul type de banque que vous n'imagineriez jamais voir fermer ses portes.

À l'instar des entreprises privées, les banques centrales se concentrent souvent sur l'immédiat. Et ce n'est vraiment pas surprenant si l'on regarde les enjeux qui ont retenu notre attention ces dernières années : une crise financière, la Grande Récession, puis le choc des prix du pétrole. La raison d'être d'une banque centrale est de donner de solides assises à l'économie et au système financier.

Au cours des dernières années, nous avons maintenu l'inflation à un niveau bas et stable, ce qui a aidé la population et les entreprises à se remettre de la récession. En collaboration avec d'autres autorités, nous avons également évité à notre système financier de subir des perturbations majeures.

Compte tenu de ce bilan positif, pourquoi la Banque devrait-elle innover? Parce que le monde évolue rapidement. En effet, qui aurait pensé il y a vingt ans que les taux d'intérêt se trouveraient aujourd'hui au-dessous de zéro dans plusieurs économies avancées? Que des institutions intégreraient des actifs en dollars canadiens à leur portefeuille de réserves de change? Ou que vous trouveriez un guichet automatique de bitcoins dans un pub de votre quartier?

Je tiens à remercier Ron Morrow, Alexis Corbett, Jill Vardy et Michael Ehrmann de l'aide qu'ils m'ont apportée dans la préparation de ce discours.

Même si nous avons confiance en nos façons de faire actuelles, notre regard reste porté sur l'avenir. Le contraire serait une erreur pour nous et pourrait avoir des conséquences négatives réelles sur l'économie canadienne.

Donc, pour nous, l'innovation ne se limite pas seulement à notre réaction à la plus récente crise, mais concerne aussi les efforts que nous déployons afin de nous préparer pour l'avenir.

C'est pourquoi je suis heureuse d'être ici ce matin. L'École de gestion Rotman et l'École Munk des affaires internationales sont des établissements de calibre mondial. Tout le monde en ces murs est passionné d'innovation.

Or, les étudiants ici savent que pour demeurer à l'avant-garde, il faut un plan. Nous sommes en train de mettre en place un plan s'échelonnant sur trois ans, et c'est ce dont je voudrais vous entretenir aujourd'hui<sup>1</sup>.

Je vais d'abord parler de la manière dont notre plan perpétue notre tradition d'innovation en bousculant les idées préconçues. Je passerai ensuite en revue certaines des questions épineuses en matière de politiques et de recherche sur lesquelles nous aurons à nous pencher et qui nous ont conduits à l'établissement de ce plan<sup>2</sup>. Ce qui m'amènera à vous expliquer comment nous ferons pour surmonter les obstacles à l'adoption de nouvelles idées en modifiant notre culture institutionnelle. Enfin, je vous inviterai – vous ainsi que tous ceux qui accordent de l'importance aux activités de la Banque – à vous engager dans un dialogue constructif.

## Remettre en question les idées reçues

La Banque du Canada, créée durant la Grande Dépression dans le but de promouvoir la prospérité économique et financière des Canadiens, constituait en elle-même une innovation à ses débuts. Au cours des 80 dernières années, la Banque s'est très bien acquittée de cette tâche en exerçant ses quatre grandes fonctions.

Vous connaissez notre rôle sur le plan de la politique monétaire, car vous avez entendu parler du fait que nous fixons le taux directeur de manière à ramener l'économie à son plein potentiel et à atteindre notre cible d'inflation de 2 %.

En ce qui concerne notre rôle en matière de stabilité financière, nous surveillons la santé du système financier canadien et nous agissons à titre de prêteur de dernier ressort. Mentionnons par exemple les apports de liquidités exceptionnels que nous avons fournis au système durant la crise de 2008.

---

<sup>1</sup> Tous les trois ans, la Banque établit un plan stratégique à moyen terme. Notre plan actuel, adopté en juin dernier, est décrit dans le Plan à moyen terme 2016-2018 de la Banque, qu'il est possible de consulter au <http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2015/06/role-banque-centrale-aube-nouvelle-ere-plan-moyen-terme-2016-2018.pdf>.

<sup>2</sup> Chose peu surprenante, la Banque a élaboré sa stratégie en répondant à des questions similaires à celles que proposent Roger Martin, ancien doyen de l'École Rotman, et A. G. Lafley dans leur livre intitulé *Playing to Win*. Par exemple : Qu'est-ce que la Banque espère accomplir ? Sur quels domaines souhaite-t-elle se concentrer ? Comment peut-on obtenir de meilleurs résultats dans ces domaines ? De quels outils avons-nous besoin pour les atteindre ? Que doivent faire les membres de la Haute Direction de la Banque pour appuyer la stratégie ?

Nous sommes aussi l'agent financier du gouvernement fédéral, ce qui signifie que nous gérons sa dette d'environ 650 milliards de dollars et ses réserves de change totalisant autour de 70 milliards de dollars.

Enfin, nous sommes responsables de l'émission des billets de banque qui se trouvent dans votre portefeuille. Cette tâche demande plus de travail qu'il n'y paraît, qu'on pense à la conception de nouveaux éléments de sécurité, à la lutte à la contrefaçon ou à l'étude des nouvelles tendances dans le domaine des paiements électroniques et des monnaies numériques.

Du fait de ces responsabilités, combinées à un bilan de près de 100 milliards de dollars, la Banque est au cœur du système financier du Canada.

Bien que le mandat de la Banque soit demeuré le même au cours des 80 dernières années, nous n'avons pas hésité à changer de paradigme lorsque les circonstances l'exigeaient.

Sur le plan de la politique monétaire, le changement a été particulièrement marqué.

Dans le cadre du système de Bretton Woods qui avait cours après la Deuxième Guerre mondiale, le dollar américain était convertible en or sur la base de 35 dollars l'once, et le taux de change des autres pays était fixé par rapport au dollar américain. En 1950, le Canada faisait en quelque sorte figure de rebelle sur la scène internationale lorsqu'il est devenu le premier pays industrialisé à adopter un taux de change flottant. Le Canada est revenu à un taux de change fixe dans les années 1960, avant de laisser sa monnaie flotter pour de bon à compter de 1970. Croyez-le ou non, le fait de laisser les marchés déterminer la valeur d'une monnaie était une idée révolutionnaire à l'époque.

Le moins qu'on puisse dire, toutefois, c'est que cela n'a pas réglé tous nos problèmes. L'inflation est devenue galopante : durant une période de plus de vingt ans, elle n'est jamais descendue en deçà de 2 % et a parfois dépassé 10 %. Les taux d'intérêt ont explosé : pendant quelques mois dans les années 1980, les prêts hypothécaires à cinq ans étaient assortis d'un taux de plus de 20 %.

La Banque se devait de réagir. Le sachant très bien, les dirigeants de l'institution ont cherché des régimes de politique monétaire différents. Dans le monde des banques centrales, tout comme dans le milieu des affaires, faire adopter une idée par le marché peut prendre beaucoup de temps. Il aura fallu une dizaine d'années pour élaborer le régime de ciblage de l'inflation que nous avons adopté en 1991.

Le ciblage de l'inflation semble être un choix évident aujourd'hui, maintenant qu'il a été instauré par toutes les grandes économies avancées. Or, lorsque nous avons commencé à étudier ce régime, de nombreux économistes nous auraient dit qu'il était impossible de le mettre en œuvre. Ne reculant pas devant l'innovation, nous avons été la deuxième banque centrale au monde à établir une cible d'inflation, quelques mois seulement après la Nouvelle-Zélande. Il a fallu quelques années avant que le ciblage de l'inflation soit entièrement accepté par le public canadien, et la Banque a essuyé de nombreuses critiques pour cette idée.

De nos jours, la plupart des responsables de banques centrales considèrent le ciblage de l'inflation comme un franc succès. Ils attribuent à ce régime la période dite de la « Grande Modération », soit les quelque 25 années qui ont précédé la crise financière, durant lesquelles les économies avancées ont connu une bonne performance assez inhabituelle<sup>3</sup>.

J'aimerais bien pouvoir vous dire que ce fut alors la fin de l'histoire. En réalité, ce succès a probablement détourné l'attention des banques centrales, les empêchant de s'attaquer aux questions difficiles concernant l'accumulation de risques financiers qui a mené à la crise mondiale<sup>4</sup>. Ce dur constat nous rappelle que nous devons résister au biais de confirmation et ne pas tomber dans la complaisance. Si l'histoire de la Banque nous a appris quelque chose, c'est que nous devons toujours être prêts à étudier des questions qui remettent en cause les idées préconçues.

Comment pouvons-nous faire pour y arriver? En plaçant la pensée novatrice au centre de notre plan stratégique et en créant une culture institutionnelle qui favorise l'expression de différents points de vue et la remise en question du *status quo*. Comme l'ancien gouverneur David Dodge l'a déjà affirmé au personnel de la Banque : « Nos échanges d'idées reposent sur la ferme conviction qu'il n'y a ni gagnant ni perdant. [...] nous explorons à fond les questions afin d'arriver aux meilleures réponses possible<sup>5</sup>. »

## **Se concentrer sur les questions fondamentales pour les banques centrales**

Voyons maintenant ce que contient notre plan. La Banque du Canada demeure déterminée à poursuivre dans la voie du ciblage de l'inflation et à exercer ses responsabilités de manière compétente. La Banque s'engage aussi à évaluer de quelle manière elle peut le mieux contribuer à l'économie canadienne dans un monde qui subit des changements structurels fondamentaux.

C'est dans un tel contexte que la Banque cherche à repousser les frontières dans tous ses secteurs d'activité. Mais examinons particulièrement la politique monétaire. Le régime actuel de ciblage de l'inflation fonctionne bien; donc, pour ce qui est de le changer, la barre est placée très haut. Cela dit, l'histoire a démontré que nous ne pouvons pas nous en tenir indéfiniment à une seule manière de faire les choses.

Un défi important auquel les banques centrales sont actuellement confrontées est que les politiques monétaires traditionnelles ont été poussées à leurs limites dans certains pays, où le taux directeur est à zéro, voire en deçà. Pour cette raison, un certain nombre d'États ont recours à des mesures de politique monétaire novatrices dans le but de ramener l'inflation à la cible. Le Canada a heureusement évité le pire de la crise grâce à la vigueur relative de son économie, à son système financier résilient et prudemment géré ainsi qu'aux

<sup>3</sup> L. Benati et P. Surico (2009), « VAR Analysis and the Great Moderation », *American Economic Review*, vol. 99, n° 4, p. 1636-1652.

<sup>4</sup> O. Blanchard, G. Dell'Ariccia et P. Mauro (2010), « Rethinking Macroeconomic Policy », *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 42, n° s1, p. 199-215.

<sup>5</sup> D. Dodge (2004), Réunion informelle, Banque du Canada, 18 mai. Internet : <http://www.banqueducanada.ca/2004/05/reunion-informelle>.

attentes d'inflation bien ancrées. Le mérite de cette situation revient en grande partie à Tiff Macklem, mon prédecesseur et votre actuel doyen.

Ce n'est pas surprenant que nous concentrions nos capacités de recherche sur les leçons tirées de la crise en ce qui a trait à la politique monétaire.

La première leçon est que nous devons faire preuve d'innovation quant à la panoplie d'instruments de politique monétaire dont nous disposons. Des changements structureaux ont réduit le potentiel qu'a l'économie de croître sans générer d'inflation, ce qui fait que le taux d'intérêt neutre est plus bas qu'il ne l'était avant la crise<sup>6</sup>. Autrement dit, si nous continuons de cibler un taux d'inflation de 2 %, il est plus probable que par le passé que le taux directeur tombe à zéro.

Il est important de se rappeler qu'il y a quelques années seulement, de nombreux observateurs croyaient qu'avec un taux directeur à zéro, les autorités monétaires se trouvaient à court de munitions. Nous constatons aujourd'hui que certains pays européens ont testé cette limite. Dans ces pays, les banques centrales exigent des frais aux banques commerciales pour leurs dépôts et les gouvernements sont pour ainsi dire rémunérés pour leurs emprunts. Notre personnel publie aujourd'hui même un document d'analyse intéressant portant sur l'expérience de certains pays, comme le Danemark et la Suisse, en matière de taux d'intérêt nominaux négatifs<sup>7</sup>. Son auteure constate que les coûts associés à la détention d'argent de manière sécuritaire représentent la principale contrainte qui limite la baisse des taux dans ces pays. Il est encore trop tôt pour déterminer dans quelle mesure les taux d'intérêt négatifs sont efficaces pour engendrer une demande additionnelle. Il ressort toutefois de l'expérience de ces pays que le canal des taux de change semble particulièrement important.

Notre personnel, de même que de nombreux chercheurs d'autres banques centrales et universitaires, évalue également à quel point les mesures de politique monétaire novatrices se sont avérées efficaces. Nous publions aujourd'hui d'autres documents de recherche du personnel qui traitent de certaines de ces questions.

La Banque du Canada faisait partie des innovateurs lorsqu'elle a eu recours aux indications prospectives, soit cet outil par lequel une banque centrale communique ses intentions quant à la trajectoire du taux directeur ou à d'autres mesures de politique. Les observations recueillies donnent à penser que les indications prospectives, lorsqu'elles sont crédibles et communiquées clairement, peuvent être un outil d'intervention efficace<sup>8</sup>. Elles fonctionnent probablement mieux lorsqu'elles s'appuient sur d'autres mesures de politique.

Les banques centrales ont fait l'expérience d'autres outils novateurs pour assouplir les conditions monétaires, soit différents programmes d'achat d'actifs. Nous avons étudié l'expérience des États-Unis, de l'Europe et d'autres pays

---

<sup>6</sup> Pour obtenir plus de contexte, voir R. R. Mendes (2014), *The Neutral Rate of Interest in Canada*, document d'analyse n° 2014-5, Banque du Canada.

<sup>7</sup> H. Jackson (2015), *The International Experience with Negative Policy Rates*, document d'analyse du personnel n° 2015-13, Banque du Canada.

<sup>8</sup> K. Charbonneau et L. Rennison (2015), *Forward Guidance at the Effective Lower Bound: International Experience*, document d'analyse du personnel n° 2015-15, Banque du Canada.

comme le Japon. Leurs banques centrales ont conçu leurs achats en fonction du segment du marché qu'elles désiraient le plus influencer. Pour réduire davantage les rendements à plus longue échéance, elles ont acheté des obligations d'État à long terme<sup>9</sup>. Pour améliorer les conditions de crédit dans des secteurs précis, elles ont acheté des actifs en difficulté, comme des obligations de sociétés et des titres adossés à des créances hypothécaires. Nos recherches ont démontré que grâce à ces achats, elles ont réussi à influer sur les rendements<sup>10</sup>.

Les recherches dans le domaine vont se poursuivre, à la Banque et partout dans le monde, car la situation continue d'évoluer et qu'il nous faudra des années pour comprendre les effets de ces innovations.

La seconde leçon tirée de la crise est que les décideurs doivent tenir compte des risques et des vulnérabilités du système financier lorsqu'ils établissent la politique monétaire. Dans la période qui a précédé la crise, l'économie mondiale a été stimulée par des vents financiers favorables que nous comprenions mal. Dans le sillage de cette crise, la reprise mondiale est ralentie par des vents contraires sur le plan financier, que nous avons encore une fois de la peine à saisir. Pour pallier cette lacune, la Banque réalise d'importants investissements dans les modèles et la recherche économiques.

Les économistes utilisent des modèles théoriques et statistiques pour effectuer des prévisions et étudier divers scénarios en matière de politiques. Un bon modèle doit nous permettre d'isoler les liens de cause à effet qui sont à l'œuvre dans un système complexe. Nos principaux modèles, comme le modèle TOTEM (Terms-of-Trade Economic Model), réussissent à évaluer l'incidence des chocs économiques<sup>11</sup>. Cependant, ils ne permettent pas de saisir les comportements et les perturbations du marché qui donnent lieu à des crises financières. C'est dans ce domaine que nous cherchons à repousser les frontières.

Intégrer de manière réaliste le secteur financier et ses interactions avec l'économie dans nos modèles représente tout un défi. La tâche se complique du fait que la finance subit une transformation entraînée par les évolutions technologiques et sociales ainsi que par les réformes réglementaires mises en œuvre à la suite de la crise.

Cet effort sera très profitable sur le plan des politiques publiques. Nos modèles serviront de base aux discussions avec nos partenaires fédéraux à propos de la combinaison optimale de politiques – monétaire, budgétaire et macroprudentielle – que les autorités devraient utiliser, que ce soit pour régler un problème bien

<sup>9</sup> E. Santor et L. Suchanek (2013), « Les politiques monétaires non traditionnelles : évolution des pratiques, effets et coûts potentiels », *Revue de la Banque du Canada*, printemps, p. 1-17; S. Kozicki, E. Santor et L. Suchanek (2011), « L'expérience internationale du recours à une mesure de politique monétaire non traditionnelle : l'achat d'actifs par les banques centrales », *Revue de la Banque du Canada*, printemps, p. 13-27.

<sup>10</sup> A. Reza, E. Santor et L. Suchanek (2015), *Quantitative Easing as a Policy Tool Under the Effective Lower Bound*, document d'analyse du personnel n° 2015-14, Banque du Canada.

<sup>11</sup> J. Dorich, M. K. Johnston, R. R. Mendes, S. Murchison et Y. Zhang (2013), *ToTEM II: An Updated Version of the Bank of Canada's Quarterly Projection Model*, rapport technique n° 100, Banque du Canada; O. Gervais et M.-A. Gosselin (2014), *Analyzing and Forecasting the Canadian Economy through the LENS Model*, rapport technique n° 102, Banque du Canada; et S. Alpanda, G. Cateau et C. Meh (2014), *A Policy Model to Analyze Macroprudential Regulations and Monetary Policy*, document de travail n° 2014-6, Banque du Canada.

précis ou pour favoriser la prospérité économique et financière des Canadiens. Nous devons mieux comprendre dans quelles circonstances il serait approprié pour la Banque de recourir à la politique monétaire dans l'intérêt de la stabilité financière.

Les modèles ne sont que le point de départ. Aucun d'entre eux ne donne une vue d'ensemble de la situation. C'est pourquoi nous échangeons avec le monde extérieur, ici au pays et à l'étranger, ce qui nous permet d'obtenir certains des éléments qui manquent. Cela nous permet de poser les bonnes questions et d'exercer notre jugement.

## Envisager divers scénarios pour l'avenir

L'innovation ne se résume pas simplement à adapter nos cadres théoriques et à recueillir de l'information sur le monde tel qu'on le perçoit aujourd'hui. Nous devons aussi remettre en question nos conceptions en envisageant divers scénarios possibles pour l'avenir.

Le système monétaire international pourrait présenter un visage très différent dans vingt ans. De plus en plus, la Chine ouvre ses marchés financiers et libéralise les flux de capitaux. Bien que cela soit nettement positif pour l'économie mondiale à long terme, il s'agit d'un énorme changement, et la transition pourrait s'avérer houleuse par moments. Cela signifie que nous devons avoir une réflexion sur l'évolution future du système financier mondial et sur la place que le Canada y occupera. Le renminbi deviendra-t-il une monnaie de réserve? Comment cela influerait-il sur la demande d'autres monnaies de réserve, notamment sur la demande d'actifs en dollars canadiens?

Les systèmes de paiement mondiaux et nationaux – l'épine dorsale du système financier – pourraient eux aussi changer de visage complètement. Les technologies progressent, et de nouveaux joueurs comme PayPal et Apple Pay font concurrence aux acteurs en place. La Banque contribuera à préparer le terrain pour la prochaine génération des systèmes de paiement canadiens<sup>12</sup>.

Par ailleurs, il existe des technologies déstabilisantes comme le grand livre public sur lequel repose le Bitcoin ou les plateformes de prêt de pair à pair telles que le Lending Club. Du fait de ces innovations, les activités financières échappent de plus en plus au secteur financier classique. L'économie du partage chamboule des secteurs entiers de l'économie. Je pense ici, entre autres, aux services de location de logements de pair à pair comme VRBO ou aux plateformes d'intermédiation telles qu'Uber.

Ce genre de tendances soulève des questions à la Banque. Prenons par exemple une société sans argent comptant où tout le monde utilise la monnaie électronique, qui est une valeur monétaire stockée sous une forme électronique et n'est pas liée à un compte de banque. Si cette monnaie était libellée en dollars canadiens, qui devrait l'émettre? Qui devrait percevoir le seigneurage<sup>13</sup>? La

<sup>12</sup> J. Chapman, J. Chiu, S. Jafri et H. Pérez Saiz (2015), *Public Policy Objectives and the Next Generation of CPA Systems: An Analytical Framework*, document d'analyse n° 2015-6, Banque du Canada.

<sup>13</sup> Le seigneurage se définit comme le revenu tiré de l'émission de monnaie. Les revenus de seigneurage de la Banque du Canada se sont chiffrés à environ 1,3 milliard de dollars en 2014.

banque centrale, comme c'est le cas aujourd'hui? Ou le secteur privé? À quoi ressemblerait le système financier dans chacun de ces cas? La Banque doit étudier toutes ces questions. L'argent comptant est un bien public qui a encore la faveur de beaucoup de gens, surtout pour les petites transactions<sup>14</sup>.

En nous représentant divers scénarios possibles pour l'avenir, nous devons imaginer un monde dans lequel les gens utilisent principalement la monnaie électronique, qui n'est même pas nécessairement libellée en monnaie nationale, comme le bitcoin. Dans un tel contexte, une nouvelle dynamique apparaîtrait au sein de l'ordre monétaire mondial, qui compliquerait la conduite de la politique monétaire par les banques centrales. Celles-ci ne pourraient alors pas jouer leur rôle de prêteur de dernier ressort comme elles le font maintenant pour la monnaie qu'elles émettent. Cela signifie que les ménages et les entreprises pourraient essuyer des pertes importantes si cette monnaie électronique venait à s'effondrer. Nous devons anticiper ce scénario et prévoir comment gérer les risques et les avantages qui pourraient découler de l'adoption généralisée de la monnaie électronique.

À la Banque, nous examinerons ces tendances et bien d'autres encore au cours de la période visée par notre plan triennal. Pour ce faire, nous élargissons l'éventail de nos techniques d'analyse. Par exemple, nous avons commencé à exploiter des « mégadonnées » pour réaliser des analyses qu'il est impossible de faire au moyen des statistiques économiques habituelles. Les données sur les prix recueillies dans les sites Web des détaillants peuvent servir à étudier le comportement en matière d'établissement des prix. Les médias sociaux dans lesquels des gens de tous âges indiquent ce qu'ils aiment ou n'aiment pas pourraient devenir une source incontournable de données permettant de comprendre les perceptions à l'égard de la politique monétaire et la crédibilité de celle-ci. Nous tirons également parti de techniques du domaine de l'économie comportementale pour étudier la formation des attentes chez les gens.

Si nous ne commençons pas dès maintenant à chercher de nouvelles approches pour composer avec ces tendances et d'autres scénarios possibles, nous ne serons pas prêts à relever les défis qui se présenteront.

## **Cultiver l'esprit de questionnement et la prise de risques éclairée**

Notre plan stratégique est centré sur les nouvelles idées. Pour que celles-ci concordent avec nos ambitions, nous avons besoin de la culture institutionnelle appropriée. Toute entreprise, aussi prospère soit-elle, doit faire face à des obstacles naturels qui peuvent entraver l'innovation. C'est pourquoi nous prenons les devants pour faire en sorte qu'ils ne nous nuisent pas.

Le premier obstacle à l'innovation est la pensée unique. Le fait d'avoir des affinités avec des gens qui pensent comme nous et qui emploient le même jargon fait partie de la nature humaine. Toutefois, l'espace restreint ainsi créé, où l'opinion des uns fait écho à celle des autres, nous limite.

---

<sup>14</sup> B. Fung, K. Huynh et G. Stuber (2015), « L'usage de l'argent comptant au Canada », *Revue de la Banque du Canada*, printemps, p. 51-63.

Vous qui êtes à Rotman et à Munk savez qu'il faut souvent aller voir ce qui se fait dans d'autres secteurs pour trouver des moyens de s'améliorer. C'est certainement ce que nous avons fait à la Banque durant la crise financière, en créant des mécanismes d'octroi de liquidités avec la participation d'économistes, d'experts des marchés, de spécialistes des TI, d'avocats et de comptables.

Les scientifiques de notre département de la Monnaie ratissent également large lorsqu'ils conçoivent de nouveaux éléments de sécurité pour les billets de banque. Il y a quelques années, ils ont transformé un matériau utilisé dans la recherche sur le traitement du cancer pour en faire un élément de sécurité lisible par machine. Nous avons d'ailleurs fait breveter cette innovation.

La tendance à vouloir éviter la confrontation constitue le deuxième obstacle à l'innovation. Ce n'est pas tout le monde qui aime se retrouver au centre de débats ou se faire l'avocat du diable. Pour générer des innovations, il est primordial d'avoir des personnes intelligentes à l'esprit entrepreneurial, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi une culture qui valorise le questionnement et encourage les gens à s'exprimer librement.

Le concept de la pensée intégrative proposé par l'ancien doyen de Rotman, Roger Martin, recèle beaucoup de sagesse. Selon ce dernier, le fait d'envisager un problème sous deux aspects différents peut souvent nous aider à le cerner. Les leaders doivent donner l'exemple. Les bons leaders ont un esprit souple et ne craignent pas la confrontation. Ils prennent le temps d'écouter. Ils examinent un problème sous toutes les coutures pour élaborer la meilleure stratégie. Ils ne tuent pas l'innovation dans l'œuf.

Nous avons donc ajouté l'innovation à l'ordre du jour des réunions de notre équipe de direction. De plus, nous avons mis l'innovation au cœur de nos attentes à l'égard des leaders. Nous intégrons actuellement ces attentes dans notre formation en leadership ainsi que dans la gestion du rendement, le recrutement et d'autres pratiques de gestion. Concrètement, l'accent mis sur l'innovation amènera nos gestionnaires à consacrer plus de temps aux employés et à leurs idées. Le fait de tirer parti de notre atout le plus important – nos employés – favorisera la créativité ainsi que la diversité des idées.

Nous instaurons aussi de nouvelles pratiques pour aider le personnel à évaluer le genre de scénarios possibles dont j'ai parlé plus tôt. Nous mettons sur pied un laboratoire d'innovation dans lequel des équipes interfonctionnelles évalueront les conséquences de scénarios économiques très graves, mais peu probables. Je m'attends à ce que cet angle de questionnement – les chercheurs portent alors leur « chapeau noir<sup>15</sup> » – sera également profitable à notre quotidien opérationnel.

Le dernier obstacle à l'innovation que je mentionnerai est l'aversion pour le risque, qui est chose courante parmi les banquiers centraux. Voilà qui n'est pas étonnant, compte tenu de la responsabilité qui nous incombe à l'égard de la gestion de l'économie. La marge d'erreur d'une banque centrale est très mince.

---

<sup>15</sup> Dans la méthode d'organisation de la réflexion mise au point par Edward de Bono, le chapeau noir est l'un de six modes de pensée; il est axé sur ce qui pourrait aller mal. Voir E. de Bono, (2005), *Les six chapeaux de la réflexion*, Eyrolles.

Ceci dit, l'innovation comportera toujours des risques. À l'occasion, un fabricant d'iPad et d'iPhone engendrera un Newton.

Mark Zuckerberg avait raison quand il a affirmé : « Dans un monde en très rapide mutation, éviter la prise de risques est la seule stratégie qui échouera à coup sûr<sup>16</sup>. »

Il nous faut trouver une façon d'accepter les risques et les échecs occasionnels qu'ils engendrent, sans compromettre notre mission.

Voilà pourquoi nous favorisons une culture axée sur la prise de risques éclairée. Pour l'appuyer, nous avons en place un cadre de gestion des risques qui nous aide à anticiper, à atténuer et à gérer les risques susceptibles d'entraver notre capacité de remplir notre mandat. Il nous offre aussi la marge de manœuvre nécessaire pour réaliser des travaux de recherche novateurs et améliorer nos opérations et nos pratiques.

Notre réputation figure au premier plan de notre analyse des risques. Elle mérite une attention spéciale parce qu'elle est essentielle au succès de toutes nos activités. La politique monétaire en est un bon exemple, car elle est plus efficace quand les gens sont convaincus que la Banque atteindra sa cible d'inflation. Il a fallu des années pour bâtir notre crédibilité et nous comptons bien la préserver.

Si nous prenons des risques appropriés, nos actions résisteront à l'épreuve du temps, même si elles font l'objet de critiques au départ. Ce qui importe avant tout pour la Banque, c'est de faire la bonne chose, non la plus populaire.

## Rechercher un dialogue constructif

Pour obtenir les bonnes réponses, nous devons engager un dialogue avec des gens de l'extérieur de la Banque. Sinon, nous sommes sujets au biais de confirmation et susceptibles de voir les choses avec des œillères.

Durant la Grande Dépression, John Maynard Keynes a écrit : « On est surpris des absurdités qu'on peut admettre temporairement lorsqu'on réfléchit trop longtemps seul; surtout dans le domaine économique<sup>17</sup>. » Aujourd'hui, cette affirmation est plus vraie que jamais.

Depuis que je suis entrée à la Banque du Canada il y a plus de quatorze ans, j'ai appris que nous devons délibérément aller au-devant des gens de l'extérieur de l'institution. Nous le faisons en consultant la population et les participants au marché. Chaque trimestre, nous nous entretenons avec une centaine de firmes dans le cadre de notre enquête sur les perspectives des entreprises pour avoir une idée de ce que les entrepreneurs constatent sur le terrain. Notre plan prévoit de nouvelles façons de nouer des relations avec des intervenants externes.

Premièrement, nous avons récemment lancé un programme dans le cadre duquel d'éminents universitaires travailleront avec des chercheurs de la

---

<sup>16</sup> S. Tobak (2011), « Facebook's Mark Zuckerberg—Insights For Entrepreneurs », *CBS MoneyWatch*, 31 octobre. Internet : <http://www.cbsnews.com/news/facebook-mark-zuckerberg-insights-for-entrepreneurs/>. *Nota* : la citation est une traduction libre.

<sup>17</sup> J. M. Keynes (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Londres, Macmillan, p. 161-162. Version française publiée en 1942 sous le titre *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Éditions Payot, p. 326.

Banque<sup>18</sup>. Nous bénéficierons ainsi des idées avant-gardistes de personnes de l'extérieur. Nous organisons aussi des colloques sur les questions économiques et financières les plus importantes auxquelles notre pays est confronté. Plus tôt cette année, nous avons tenu une conférence ayant pour thème les taux de croissance décevants de l'économie mondiale. Et nous sommes en train d'en préparer d'autres sur la monnaie électronique et le ciblage de l'inflation.

Deuxièmement, plus que jamais, nous nouons le dialogue avec nos homologues nationaux et internationaux. Il est important que l'on comprenne, à l'extérieur de la Banque, ce sur quoi nous travaillons, tôt dans le processus et non pas quand tout est coulé dans le béton sous la forme d'une politique.

Voilà pourquoi, cette semaine, nous avons élargi la gamme des travaux versés dans notre site Web. Nous avons commencé à publier les travaux de recherche du personnel selon un nouveau processus indépendant du Conseil de direction. Ces articles sont des travaux en cours qui seront ultérieurement soumis à des revues avec comité de lecture. Nous publions aussi les notes analytiques et les documents d'analyse du personnel qui portent sur des sujets d'actualité<sup>19</sup>. Ainsi, les gens peuvent profiter de nos analyses dès qu'elles sont produites.

Nous nous attendons à ce qu'à l'occasion, ce genre de travail donne des résultats ne concordant pas entièrement avec le point de vue du Conseil de direction de la Banque. Il n'y a pas de mal à cela. Le processus d'innovation exige que nos chercheurs aient la liberté intellectuelle nécessaire pour explorer des idées.

Troisièmement, nous ne sommes pas seuls. La culture de la Banque met l'accent sur la mise en commun de nos connaissances. Peu de gens savent que nous fournissons de l'assistance technique à d'autres banques centrales. Cette assistance est offerte dans le monde entier et porte sur tout un éventail de questions, allant des modèles économiques à l'inspection de la qualité des billets de banque en passant par la poursuite des activités. On nous demande souvent de l'aide dans le domaine de la conception Web, parce que notre site Web a été reconnu comme le meilleur parmi ceux des banques centrales.

Plus près de chez nous, nous avons instauré de nouveaux programmes visant à encourager la prochaine génération de chercheurs, notamment le Prix du travail de recherche étudiant<sup>20</sup> et le Défi du gouverneur, qui se déroule actuellement. Ce

---

<sup>18</sup> Pour de plus amples renseignements sur le Programme de chercheurs invités, consulter <http://www.banquedcanada.ca/recherches/programme-chercheurs-invites/>.

<sup>19</sup> J. Muellbauer, P. St-Amant et D. Williams, (2015). *Credit Conditions and Consumption, House Prices and Debt: What Makes Canada Different?*, document de travail du personnel n° 2015-40, Banque du Canada; C. Friedrich, K. Hess et R. Cunningham (2015), *Monetary Policy and Financial Stability: Cross-Country Evidence*, document de travail du personnel n° 2015-41, Banque du Canada; B. Feunou, J.-S. Fontaine, J. Kyeong et J. Sierra Jimenez (2015), *Foreign Flows and their Effects on Government of Canada Yields*, note analytique du personnel n° 2015-1, Banque du Canada.

<sup>20</sup> Le Prix de la Banque du Canada du travail de recherche étudiant est décerné annuellement, à l'occasion du congrès de l'Association canadienne d'économique. Il a pour but de promouvoir les travaux de recherche de premier ordre dans des domaines qui sont au cœur du mandat de la Banque du Canada. Internet : <http://www.banquedcanada.ca/recherches/prix-de-travaux-de-recherche/>.

dernier est un concours sur la politique monétaire destiné aux étudiants de premier cycle en économie.

Ces efforts sont très profitables. Nous apprenons des expériences d'autres banques centrales et des idées originales des étudiants.

## **Conclusion**

Permettez-moi de conclure. S'il y a une idée à retenir aujourd'hui, c'est celle-ci : lorsque le monde bouge autour de nous, l'immobilisme est une stratégie risquée.

À la Banque, nous plaçons la pensée novatrice au centre de notre plan stratégique pour nous assurer de pouvoir faire face à ce que l'avenir nous réserve. L'innovation, pour nous, consiste à examiner sans complaisance ce que nous faisons et à envisager d'autres possibilités. L'orgueil démesuré est l'ennemi d'une politique saine. L'innovation, c'est aussi faire participer des gens, comme vous ici aujourd'hui, à notre quête visant à trouver les meilleures réponses qui soient.

Notre engagement envers l'innovation porte sur l'ensemble de nos activités. Il nous procurera les outils à même de favoriser la prospérité économique et financière du Canada pour les 80 prochaines années et au-delà.