

**Donald Guloien**  
**Futur président et chef de la direction**  
**Société Financière Manuvie**

**Assemblée annuelle**  
**Le 7 mai 2009**

### **Message du futur chef de la direction aux actionnaires**

Merci Dominic. Tu as été une source d'inspiration extraordinaire pour bon nombre d'entre nous, et je tiens à te remercier pour tout ce que tu as fait pour Manuvie. Tu nous laisses un merveilleux héritage, c'est-à-dire une entreprise qui réussit bien à traverser la pire tempête financière de mémoire d'homme. Je tiens également à te remercier personnellement pour les conseils, le soutien et les enseignements que tu m'as offerts au fil des ans, et je suis persuadé que l'équipe de direction partage mes sentiments à ce chapitre.

Étant moi-même un important actionnaire, j'aimerais également souligner que, en dépit des résultats des deux derniers trimestres, la Société a dégagé pour ses actionnaires un rendement annuel composé d'environ 11 pour cent, après réinvestissement des dividendes, depuis son premier appel public à l'épargne il y a dix ans. S'il n'est pas aussi élevé que ne l'auraient peut-être espéré les actionnaires, ce rendement est néanmoins de beaucoup supérieur à celui qu'aurait pu leur procurer de nombreux autres placements au cours de la même période.

Madame la présidente du conseil, mesdames et messieurs les lauréats d'un prix Élités de la Compagnie, titulaires de contrats et actionnaires... Je prends aujourd'hui la barre d'une entreprise extraordinaire. Il s'agit d'une grande entreprise, la plus importante société d'assurance vie d'Amérique du Nord; une entreprise cotée parmi les institutions financières les plus solides au monde; et certainement l'une des plus grandes entreprises du Canada. Cela dit, la taille d'une entreprise ne fait pas foi de tout. Effectivement, la fierté que je tire de Manuvie se rapporte davantage aux valeurs

qu'elle s'est donnée : professionnalisme, valeur réelle pour nos clients, intégrité, solidité financière établie et employeur de premier ordre. J'aime croire que c'est *grâce* à ces valeurs que nous sommes devenus une entreprise aussi grande, forte et prospère.

Nos activités se résument à faire des promesses qui se réaliseront dans un avenir généralement assez éloigné. La plupart des produits que nous vendons sont intangibles. Les clients nous font confiance dans le cadre des décisions financières les plus importantes de leur vie... Ils ont besoin de savoir que Manuvie est solide, fiable et digne de confiance, et que nous tiendrons nos promesses quoi qu'il arrive.

La dernière année a été très fertile en imprévus, et Manuvie s'est montrée à la hauteur. Le cours de notre action a bien sûr diminué et, comme l'a dit Dominic, nous n'avons pas été à l'abri des ravages qu'ont subis les marchés boursiers du monde entier. Mais, surtout, nos titulaires de contrats et autres clients n'ont *jamais eu de raison de craindre que Manuvie soit incapable de tenir ses promesses*.

Malheureusement, de nombreuses grandes entreprises de calibre mondial ne peuvent en dire autant, et celles qui le peuvent ont plus souvent qu'autrement reçu une aide directe de l'État.

Au cours des six derniers mois, Manuvie a démontré sa capacité à réunir des capitaux au moyen de l'émission d'actions ordinaires et privilégiées, de prêts bancaires et de l'émission de titres de créance offerts au public. De nombreuses institutions financières ne peuvent pénétrer les marchés des capitaux, ou ne le peuvent qu'à un coût prohibitif. Ces options nous étaient accessibles en raison de notre situation financière enviable et de nos bonnes notes au chapitre de la solidité financière.

Comme nous savons que les marchés risquent de demeurer perturbés, nous nous attacherons à équilibrer notre portefeuille d'activités, à réduire les risques et à renforcer notre capital.

Bien que je sois plutôt optimiste quant à l'avenir des marchés des actions, nous ne pouvons pas tout miser sur une reprise, et notre planification relative au capital doit tenir compte de scénarios plus sombres.

### **Et qu'en est-il de l'avenir?**

Comme vous le savez très bien, nous venons de traverser deux trimestres qui ont probablement été les plus difficiles de l'histoire de Manuvie. Malgré tout, je suis très

optimiste quant à l'avenir de Manuvie. Loin de nous briser, la présente crise favorisera notre prospérité. Qu'est-ce qui me fait croire cela ?

1. Nous avons prouvé notre solidité et notre fiabilité dans les circonstances les plus défavorables, et les clients chercheront refuge dans les produits de qualité, ce qui nous sera favorable.
2. Il y aura dans notre secteur d'activité une suite de regroupements d'entreprises. Nous nous attendons à profiter de cette tendance.
3. Les acteurs du marché deviendront plus raisonnables. Pour renouer avec la rentabilité et produire des rendements suffisants, les entreprises devront vraisemblablement ajuster leurs produits de manière à améliorer les marges bénéficiaires tout en diminuant le risque couru.
4. Nous nous attendons à ce que les organismes de réglementation du monde entier exigent des fonds propres plus élevés, ce qui favorisera les sociétés les plus solides et les plus prudentes.
5. Les marchés boursiers et les taux d'intérêt vont finir par revenir à un état plus normal, et une partie des réserves et des provisions constituées dans le contexte actuel retournera dans le bénéfice.
6. Dernier point, et non le moindre, je crois qu'en travaillant ensemble, nos employés et distributeurs trouveront des solutions novatrices aux besoins des clients, ce qui permettra à l'entreprise de croître en termes absolus et de gagner des parts de marché.

**J'aimerais maintenant prendre quelques minutes pour discuter de notre transition à la direction.**

Voyons d'abord ce qui ne changera pas :

Nous restons attachés aux valeurs essentielles de Manuvie : professionnalisme, valeur réelle pour nos clients, intégrité, solidité financière établie et employeur de premier ordre. Ces valeurs ont guidé Manuvie dans les meilleurs moments comme dans les pires périodes, et elles demeurent aussi pertinentes aujourd'hui qu'au moment de leur rédaction, il y a 15 ans.

Manuvie continuera d'être une société dynamique, ambitieuse et audacieuse. Ces qualités exceptionnelles forment un heureux mariage avec nos solides pratiques de

gestion du risque, qui font également partie de notre ADN, mais qu'il importe de renforcer vigoureusement et sans relâche. Nous demeurerons aussi exigeants envers nos partenaires. Manuvie est résolument une méritocratie doublée d'une solide culture axée sur le rendement. Nous visons toujours le summum et nous en sommes fiers.

Enfin, nous poursuivrons la recherche d'un sain équilibre entre croissance interne et croissance stratégique. Notre priorité en cette période d'incertitude est d'assurer la solidité continue de notre situation financière. Toutefois, les difficultés actuelles du secteur financier mondial nous offrent aussi une occasion sans précédent de jouer un rôle de consolideur au cours des cinq prochaines années. Nous ferons alors preuve de la rigueur et de la discipline qui ont caractérisé toutes nos fusions antérieures.

### **Examinons maintenant ce qui va changer.**

Pour commencer, je dois préciser que M. D'Alessandro et moi avons un style de gestion et une vision semblables, et que les changements seront étroitement liés à l'évolution du contexte actuel.

Comme l'a indiqué Gail, lorsque Dominic est entré au service de Manuvie il y a 15 ans, nous étions une société de grande qualité, mais plutôt petite et peu connue. Dominic en a fait quelque chose de beaucoup plus grand. Depuis ce temps, nous avons amélioré nos capacités et étendu notre rayon d'action; nous avons aujourd'hui d'autres défis à relever et des ambitions différentes.

J'aimerais voir la Société diversifier ses produits dans les domaines où nous avons fait nos preuves. Le but est d'équilibrer la composition de notre portefeuille d'activités comme nous équilibrons nos portefeuilles de placements. Qu'il soit établi par la gestion du risque ou par la gestion commerciale, *l'équilibre* compte beaucoup pour moi.

Nous excellons dans la conception et la gestion de produits d'assurance, mais nous sommes aussi d'excellents fournisseurs de services bancaires au Canada, de régimes 401(k) aux États-Unis, de régimes Mandatory Provident Fund à Hong Kong ainsi que de produits à revenu fixe, de fonds communs de placement et de services de placement institutionnel dans de nombreux pays. Nous proposons des solutions de réassurance, gérons des immeubles, des terrains forestiers exploitables, des biens pétroliers et gaziers, des placements privés et d'autres actifs avec autant de compétence que quiconque. J'aimerais que notre offre s'élargisse et s'étoffe dans ces domaines.

Je m'attends aussi à ce que, dans les cinq prochaines années, nous puissions étendre notre présence géographique, soit par des acquisitions, soit au moyen d'une stratégie audacieuse de pénétration de nouveaux marchés qui nous donnera accès à l'Europe et nous fera prendre pied en Inde, en Corée ou dans d'autres coins du monde.

Actuellement, l'Amérique du Nord et l'Asie nous offrent plus d'occasions de croissance interne et stratégique que nous ne l'aurions jamais cru possible. Nous prévoyons donc continuer à nous concentrer sur ces régions à court et à moyen terme. Cependant, nous devons nous préparer, nous et notre entreprise, au fait inéluctable que Manuvie se trouve un jour trop à l'étroit dans ses marchés géographiques actuels.

Enfin, j'aimerais populariser davantage notre marque... afin de mieux nous faire connaître partout où nous sommes implantés. Quand les gens entendent le nom « Manuvie », nous voulons que les mots « fiable, solide et digne de confiance » leur viennent immédiatement à l'esprit. Nous voulons qu'ils pensent instinctivement à Manuvie et à John Hancock lorsqu'ils prennent leurs plus grandes décisions financières. D'autres sociétés peuvent dominer le secteur des cartes de crédit, du courtage d'actions et des services bancaires transactionnels, mais en matière d'épargne-retraite, de planification successorale et de revenu viager, nous sommes les mieux placés pour répondre aux besoins. Manuvie doit être le fournisseur privilégié au moment de prendre d'importantes décisions financières.

En terminant, permettez-moi de vous dire à quel point je suis enthousiaste à l'idée de prendre les rênes comme chef de la direction de Manuvie. Manuvie est une entreprise formidable, extrêmement bien placée pour tirer parti de la dynamique des marchés d'aujourd'hui. Nous devons chercher à diversifier nos produits, à accroître notre part de marché – par des acquisitions et par la conquête de nouveaux marchés – et à développer la notoriété de notre marque afin d'approfondir nos relations avec les consommateurs et les distributeurs.

Toutes nos activités reposent sur notre engagement à tenir nos promesses. Je jure que nous ferons honneur aux noms Manuvie et John Hancock partout où nous ferons des affaires. Nous y parviendrons en nous appliquant continuellement à être la société de services financiers la plus solide, la plus fiable et la plus digne de confiance de notre secteur d'activité et en proposant des solutions novatrices aux besoins des clients.

Dominic, Gail, Arthur, membres du conseil et actionnaires, je tiens à vous remercier de l'honneur que vous me faites en me jugeant digne de remplir les fonctions cruciales de mon nouveau poste. J'aimerais également remercier ma famille ainsi que les nombreux collègues qui m'ont aidé à bien paraître au cours des 28 dernières années. Jamais je n'aurais pu mériter la direction de cette entreprise remarquable sans votre soutien.