

Entretien avec Ed Clark, président et chef de la direction



Nous avons demandé à Ed Clark de nous parler du rendement du Groupe Financier Banque TD en 2007 et de nous faire un résumé des questions qui lui ont été le plus souvent posées cette année par des investisseurs et des employés de TD.

La Banque TD a connu un exercice 2007 extraordinaire. Il existe dans le monde peu de banques qui ressemblent à TD. Nous nous trouvons dans une position incroyable pour faire de TD l'une des banques orientées clients les plus dynamiques en Amérique du Nord.

Pourquoi devrait-on investir dans le Groupe Financier Banque TD?

Tout simplement parce que nous sommes une entreprise en pleine croissance et que, d'année en année, nous surclassons la concurrence. Nous avons dit que nous allions augmenter le bénéfice par action de 7 % à 10 % chaque année. En 2007, nous avons même dépassé cet objectif. Ce fut une année extraordinaire pour la Banque TD.

TD a augmenté son bénéfice par action rajusté de 23 % et le rendement total pour les actionnaires a surpassé la moyenne des autres institutions financières canadiennes pour les cinq derniers exercices. Fait important à noter, ces rendements supérieurs ont été assortis d'un risque moindre. Nous sommes en excellente position pour tirer des bénéfices stables des opérations de détail – cette année, environ 80 % de nos bénéfices proviennent de nos activités de détail et 20 %, de nos services de gros.

En modifiant le profil risque-récompense de la Banque, nous nous sommes dotés d'un avantage stratégique en cette année de turbulence sur les marchés. Notre rendement des actifs pondérés en fonction des risques montre bien que nous excellons pour trouver des entreprises qui nous assureront un taux de rendement beaucoup plus élevé pour chaque dollar de risque que nous prenons – nous dépassons de beaucoup nos concurrents nord-américains à ce chapitre.

En quoi la stratégie de TD est-elle différente de celle des autres banques?

Notre vision est d'être une institution financière de premier plan en Amérique du Nord, avec une orientation client bien intégrée. Pour nous, cela signifie être une banque différente et meilleure. Cinq facteurs uniques, que nous n'avons jamais remis en question, font de nous une banque différente :

- Nous sommes des bâtisseurs d'entreprises de renom. Nous créons de solides franchises en nous assurant qu'elles travaillent ensemble dans l'intérêt de TD et nous nous concentrons sur leur croissance interne.
- Offrir une expérience client hors pair est une vocation pour nous. Nous contactons plus de 400 000 clients chaque année et sollicitons leurs commentaires sur notre entreprise – et y donnons suite.
- Nous maximisons notre rendement pour chaque dollar de risque que nous prenons, ce qui fait de nous un chef de file en Amérique du Nord.
- Nous misons sans relâche sur l'excellence opérationnelle. Nous nous efforçons jour après jour de faire un meilleur travail que nos concurrents. Cela signifie se doter des meilleures ressources. Nous travaillons fort pour recruter, former et encadrer nos gens, et créer un lieu de travail inclusif exceptionnel dont ils sont fiers.

- Nous bâtissons pour l'avenir en réinvestissant constamment dans nos entreprises. Nous produisons des résultats à court terme tout en prenant aujourd'hui des décisions qui assureront la croissance de TD dans les années à venir.

Voilà tout ce qu'il faut à une banque pour dépasser la concurrence. C'est exactement ce qu'a fait TD.

Comment savez-vous que la stratégie de TD fonctionne?

Il suffit de jeter un coup d'œil aux résultats produits année après année par les entreprises TD. Notre principale entreprise est en fait un réseau canadien de succursales de détail misant sur la commodité et le service. En cinq ans à peine, TD Canada Trust a doublé son bénéfice net. Les distinctions décernées à TD, notamment par les maisons indépendantes J.D. Power et Synovate, mettent en évidence le fait que nous sommes bons premiers au Canada en matière de service à la clientèle.

Les services bancaires de détail, ça nous connaît. C'est pourquoi TD Canada Trust se démarque comme chef de file dans ce domaine. Nous venons tout juste de prolonger à nouveau les heures d'ouverture de nos succursales, nous donnant ainsi des heures 50 % plus longues que celles de notre plus proche compétiteur. Et nous ouvrons plus de nouvelles succursales que toute autre banque – 101 au cours des quatre dernières années. Tous ces facteurs, conjugués à notre excellente plateforme de services bancaires par Internet, constituent le moteur de la marque conviviale et puissante qui fait notre réputation.

suite à la page suivante

La croissance de notre groupe de gestion de patrimoine est l'une des plus rapides du secteur bancaire canadien, soit en moyenne 26 % par année au cours des cinq dernières années. C'est une réalisation incroyable : le bénéfice est passé de 157 millions de dollars en 2002 à plus d'un demi-milliard de dollars en 2007.

Notre secteur de l'assurance connaît lui aussi une croissance parmi les plus rapides au Canada, nous donnant de formidables occasions de répondre à tous les besoins de nos clients. L'exercice a également couronné l'immense travail accompli dans le cadre du repositionnement de nos services bancaires de gros. En dépit de la période de remous sur les marchés, la Banque TD s'en est très bien tirée, grâce surtout à Valeurs Mobilières TD, qui était mieux positionnée pour produire d'excellents résultats en prenant beaucoup moins de risques que ses rivaux du secteur des services en gros. En même temps, la conclusion d'opérations médiatisées avec des clients comme Fortis, BCE et TransCanada a contribué à faire de nous un chef de file de l'industrie au Canada.

Nos activités aux États-Unis – par l'entremise de TD Banknorth et de notre investissement dans TD Ameritrade – ont également contribué à notre réussite. TD Banknorth poursuit énergiquement sa stratégie de croissance interne. Nous savons qu'il y a encore beaucoup à faire à TD Banknorth, mais nous sommes heureux que cette entreprise soit en voie de produire exactement les résultats qu'elle avait elle-même escomptés. Notre participation d'environ 40 % dans TD Ameritrade vient compléter notre stratégie aux États-Unis. Cette entreprise formidable a affiché des bénéfices record pour la cinquième année d'affilée. Déjà chef de file du secteur des investisseurs actifs, TD Ameritrade est déterminée à accroître sa part de marché dans le secteur des investisseurs à long terme.

Le GFBTD a récemment annoncé la conclusion d'une entente en vue d'acquiescer Commerce Bancorp Inc. du New Jersey. Les États-Unis sont-ils l'avenir de TD?

Il est certain que notre avenir sera, dans une large mesure, lié à notre croissance aux États-Unis, mais il ne faut pas croire que nous ne mettrons pas autant d'énergie à accroître notre avantage concurrentiel au Canada. Cependant, nous avons trouvé dans Commerce, une concordance stratégique parfaite et une occasion unique de créer une valeur supérieure pour nos actionnaires. Nous prévoyons conclure l'opération en février ou mars 2008. TD aurait alors plus de 2 000 succursales en Amérique du Nord et environ un quart de billion de dollars en

dépôts, ce qui en ferait la première banque disposant d'une masse critique tant au Canada qu'aux États-Unis.

Cette «concordance parfaite» entre TD Canada Trust et Commerce est un aspect qui nous enchante tout particulièrement. Les deux sont des chefs de file reconnus en matière d'excellence du service à la clientèle et de commodité. Les deux sont des leaders pour ce qui est du nombre d'ouvertures de nouvelles succursales, et toujours dans les endroits les plus convoités. Les deux produisent des résultats sans cesse croissants qui cadrent avec notre profil de risque moindre, compte tenu qu'elles se concentrent sur la croissance des dépôts de base.

Notre objectif aux États-Unis est d'afficher une croissance interne qui, année après année, surclasse celle de nos pairs. C'est ce qu'a fait TD Canada Trust au Canada. Nous allons donc exploiter cette plateforme de services bancaires de détail de classe mondiale et nous assurer que nos activités aux États-Unis en tirent parti. Commerce complète parfaitement la place occupée par TD Banknorth et dotera TD d'un très grand réseau de succursales dans le marché des services bancaires le plus vaste et le plus riche des États-Unis.

Une fois l'entente conclue, notre première priorité sera d'intégrer Commerce à TD – en misant sur notre savoir-faire et sur nos ressources pour bien faire les choses.

La turbulence observée récemment sur le marché du crédit a-t-elle affecté le rendement du GFBTD cette année?

TD affiche des résultats spectaculaires cette année en dépit de la situation sur les marchés du crédit. Nous avons évité les pièges, montrant au marché que nous avons réellement un profil de risque moindre. Et cela n'est pas un hasard.

Il y a cinq ans, nous vous avons dit que nous continuerions de croître sans nous rendre plus vulnérables. Nous avons dû prendre des décisions très difficiles en cours de route, comme abandonner des entreprises dont les risques n'en valaient pas la peine. À ce moment-là, nous savions que les investisseurs ne verraient pas le bien-fondé de nos décisions jusqu'à ce que nous ayons fait nos preuves. Le temps nous a donné raison, TD ayant connu cette année des résultats éclatants. Je me réjouis que le marché ait constaté que notre stratégie de gestion des risques fait une différence. Cela nous a permis de rester centrés sur la croissance de notre entreprise, notamment en concluant l'entente avec Commerce.

L'industrie mondiale des capitaux n'a certes pas fini de se rétablir. Nous sommes conscients que TD n'est pas à l'abri des répercussions que pourrait avoir un ralentissement de l'économie, mais notre situation enviable nous permet d'être très optimistes face à l'avenir.

Qu'est-ce qui a marqué 2007 pour vous?

Je dirais que c'est la démonstration de la pertinence de la stratégie que nous avons suivie au cours des cinq dernières années. Et je tiens à exprimer ma reconnaissance aux quelque 58 000 employés dynamiques à l'échelle mondiale à qui nous devons les résultats incroyables que nous avons obtenus en 2007. Je vous dis à toutes et à tous merci d'être si dévoués et persuadés que nous pouvons réaliser de grandes choses ensemble.

Je suis heureux également que nous ayons réussi à tirer parti de notre solide position sur le marché pour conclure une entente avec Commerce. Je suis convaincu que Commerce peut faire pour TD Banknorth et pour notre stratégie de croissance aux États-Unis ce que l'achat de Canada Trust a fait pour TD.

En 2008, en combinant nos activités de détail au Canada et aux États-Unis – en présumant que l'acquisition de Commerce soit conclue – nous prévoyons générer un bénéfice de quatre milliards de dollars. Ajoutons à cela les bénéfices de nos activités de gestion de patrimoine, et vous constaterez la force de notre marque. C'est une période extrêmement stimulante pour TD. De nouveaux horizons s'ouvrent à nous et nous allons montrer au monde que nous sommes en train de devenir un colosse sur le marché nord-américain.

Le président et chef de la direction,



W. Edmund Clark