

Entretien avec Ed Clark, président et chef de la direction



Le Groupe Financier Banque TD a connu une très bonne année 2008 malgré des conditions de marché extrêmement difficiles – parmi les pires que nous ayons connues. Nous affichons un excellent rendement dans le secteur des activités de détail, tant au Canada qu’aux États-Unis. C’est un formidable point d’ancrage dont nous comptons nous servir pour poursuivre notre croissance.

EN 2008, LE SYSTÈME FINANCIER MONDIAL A CONNU SA PIRE CRISE DEPUIS DES DÉCENNIES. COMMENT LE GFBTD S’EN EST-IL SORTI?

Cette année, grâce à la solidité et à la résilience de notre marque, nous nous en sommes assez bien sortis, contrairement à bien des institutions financières qui n’ont pas survécu ou qui ont perdu des milliards. Au début de 2008, nous pressentions que ce serait une année difficile. Et nous avions raison puisque le Groupe Financier Banque TD n’a pas atteint ses objectifs de croissance. Du côté des Services bancaires de gros, l’illiquidité des marchés a clairement nui au bénéfice, surtout au quatrième trimestre. Or, malgré les conditions économiques et les marchés extrêmement difficiles, nous avons fait plusieurs bons coups.

Les activités de détail du GFBTD, au nord comme au sud de la frontière, ont été le moteur de nos bénéfices. Nous visions un bénéfice rajusté avoisinant les 4 milliards de dollars dans ce secteur en 2008, et nous avons atteint notre objectif.

J.D. Power and Associates nous a classés au premier rang pour la satisfaction de la clientèle parmi les cinq grandes banques de détail au Canada, pour la troisième année d’affilée. Nous avons également obtenu aux États-Unis la meilleure cote de service à la clientèle pour les services bancaires de détail dans la région du centre du littoral de l’Atlantique. Et Synovate nous a cotés la meilleure banque pour le service à la clientèle au Canada pour la quatrième année de suite. Ces honneurs expliquent en partie comment la croissance des revenus

de nos activités de détail au Canada a surclassé celle de nos concurrents au pays, en moyenne par plus de 50 % au cours des six dernières années.

Aussi en 2008, nous avons bâti la première vraie banque nord-américaine. L’enseigne de TD est devenue plus visible que jamais pour des millions d’Américains, depuis que nous avons lancé, pour nos activités de détail aux États-Unis, la marque TD Bank, la banque américaine la plus pratique. Nous avons également marqué l’histoire en devenant la seule banque comptant plus de 1 000 succursales de chaque côté de la frontière canado-américaine. Notre placement dans TD Ameritrade a aussi porté ses fruits, car l’entreprise a récolté des bénéfices record pour la sixième année d’affilée.

D’après pratiquement toutes les mesures clés, nous sommes à présent l’une des dix plus grandes banques nord-américaines. Le magazine *Barron’s*, dans son palmarès de 2008 des 500 plus grandes entreprises, nous a attribué la meilleure note parmi toutes les banques en Amérique du Nord. Au GFBTD, nous sommes tous très fiers de la place que nous occupons et de faire partie du petit groupe de sept banques cotées à la Bourse de New York qui ont la note triple A de Moody’s.

COMMENT LE GFBTD A-T-IL ÉVITÉ LES PROBLÈMES QUI FRAPPENT TANT DE BANQUES?

Les décisions stratégiques que nous avons prises, notamment en matière de gestion des risques, y sont pour beaucoup. Elles nous ont permis de soutenir la croissance de nos bénéfices de manière constante, nous évitant les sérieux problèmes qui peuvent miner la valeur pour l’actionnaire.

L’une de ces décisions a été de nous retirer du secteur des produits structurés en 2005. Ces placements complexes sur le plan financier nous paraissaient tout simplement trop risqués. Nous estimions en outre qu’il n’était pas sage d’offrir des produits adossés à des actifs à nos clients. Nous avons donc refusé d’en vendre.

Une autre décision a été d’éviter les prêts hypothécaires à risque aux États-Unis. Notre approche consiste à prêter dans nos marchés locaux à des gens que nous connaissons et qui ont les moyens de nous rembourser. Donc, nous n’avons fait crédit qu’à des personnes solvables dans des régions du pays qui ont plus que d’autres échappé à la crise immobilière et qui sont,

somme toute, plus solides économiquement. Grâce à nos pratiques prudentes d’octroi de prêts et à notre solide culture du crédit, nos provisions sont bien supérieures à nos pertes sur créances.

De même, nous avons décidé de nous recentrer sur nos activités de détail, qui sont une source de revenus stables, fiables et soutenus. Plus de 90 % du total de notre bénéfice rajusté proviennent de nos activités de détail en Amérique du Nord. Nous avons également adopté une stratégie à moindre risque qui produit de bons bénéfices, en ciblant les secteurs où les avantages l’emportent clairement sur les risques. Personne dans le secteur des services de gros n’a apprécié 2008. Et nous non plus. Nous avons toujours dit que nous ne serions pas imperméables à la crise financière. Mais, depuis qu’elle a commencé, nous avons tout de même tiré un rendement de 5 % du capital investi, ce qui est raisonnable dans un contexte d’exploitation aussi difficile.

En même temps, nous avons accumulé d’importantes réserves de trésorerie afin de soutenir notre croissance en prévision d’une crise de liquidités comme celle qui s’abat sur les marchés mondiaux.

CERTAINS DÉVELOPPEMENTS VOUS ONT-ILS DÉÇU EN 2008?

Oui, quelques faux pas que nous avons commis. D’abord, nous n’avions pas prévu l’ampleur de la crise financière, pas plus que l’effondrement financier survenu dans la deuxième moitié de l’année. Dans nos activités de négociation de crédit, cela a donné lieu à d’importantes pertes à la valeur du marché. Nous avons rajusté notre portefeuille, mais nous aurions dû liquider ces positions plus tôt. La bonne nouvelle, c’est que les conséquences n’ont pas été trop graves et que nos services bancaires de gros ont géré la situation. En fait, Valeurs Mobilières TD a réalisé des profits cette année – ce dont très peu de banques de gros dans le monde peuvent se vanter.

En juin, nous nous sommes retrouvés avec une erreur d’évaluation qui nous a coûté une perte après impôts de 65 millions de dollars. Bien qu’il représente un peu moins de 2 % de nos bénéfices de 2008, l’incident ne reflète pas du tout ce que nous sommes ni notre manière de fonctionner. Nous avons réagi promptement pour que ce genre de situation ne se reproduise pas.

Et je dirais que le cours de l’action nous a déçus. Personne plus que moi à TD n’a aussi mal digéré la valeur de notre action cette année. Réagissant à la crise financière et aux rapports économiques pessimistes, les épargnants ont massivement vendu leurs titres bancaires, y compris l’action TD, ce qui a déclenché une bonne partie de la chute survenue en 2008.

ÉTANT DONNÉ L'INCERTITUDE QUI RÈGNE SUR LES MARCHÉS DES CAPITAUX ET LE RALENTISSEMENT DE L'ÉCONOMIE MONDIALE, COMMENT SAVOIR SI LE SUCCÈS DEMURERA UNE CONSTANTE POUR LE GFBTD?

La réponse à cette question réside dans notre stratégie et notre modèle d'affaires différent. Nous sommes déterminés à être la meilleure banque. Ce qui nous distingue, ce n'est pas seulement ce que nous faisons, c'est aussi la manière dont nous le faisons.

Premièrement, nous bâtissons des entreprises puissantes qui travaillent ensemble, selon les mêmes principes, pour le bien de toute la banque. Nous mettons l'accent sur la croissance interne, en sachant où se trouve notre avantage concurrentiel, afin que les entreprises TD améliorent leur part de marché naturelle.

Deuxièmement, notre travail c'est d'épater nos clients tous les jours. Nous avons une marque claire qui en dit long sur le service à la clientèle légendaire que nous promettons de livrer. Nous sommes résolus à comprendre les besoins de nos clients, à prendre en charge leurs problèmes et à trouver les bonnes solutions. Il ne suffit pas d'en parler. Il faut sonder la clientèle et faire du renforcement. En 2008, nous avons demandé à 7 600 clients par semaine leurs commentaires sur notre manière de faire les choses, et nous en avons tenu compte en prenant des mesures concrètes.

Au cours des cinq dernières années, nous avons ouvert environ 40 % plus de nouvelles succursales que toute autre grande banque canadienne. Et nous avons prolongé nos heures d'ouverture, qui sont maintenant 50 % plus longues que celles de nos concurrents canadiens. Même chose aux États-Unis où nos heures d'ouverture sont 50 % plus longues que celles de la plupart de nos principaux concurrents américains.

Troisièmement, notre croissance se fonde sur un risque que nous pouvons comprendre et mesurer. Nous demeurons un leader en Amérique du Nord pour ce qui est de maximiser le rendement de chaque dollar de risque que nous prenons.

Quatrièmement, nous visons rien de moins que l'excellence. Pour faire un meilleur travail que nos concurrents, tous les jours, nous savons qu'il nous faut des gens exceptionnels. C'est pourquoi TD se doit d'être un endroit où il fait bon travailler. Nous voulons être un employeur de choix au Canada et aux États-Unis. Nous sommes donc très fiers d'avoir été nommés cette année l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada par le magazine *Maclean's* et l'un des 50 meilleurs endroits où travailler au Canada par *The Globe and Mail*.

Enfin, nous investissons sans cesse pour l'avenir. Il est important pour nous de prendre aujourd'hui des décisions qui permettront à TD de croître dans les années à venir. Certes, nous ne pouvons prédire ce qui arrivera sur les marchés, mais à voir comment nous menons notre entreprise, nous croyons être l'une des banques les mieux positionnées dans le monde.

LES TURBULENCES ACTUELLES DES MARCHÉS OFFRENT AUX INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE BONNES OCCASIONS D'AFFAIRES. LE GFBTD FERA-T-IL DES ACQUISITIONS EN 2009?

Nous avons toujours dit que si une occasion cadrait dans notre stratégie de croissance et notre politique en matière de risque, et susceptible de créer de la valeur pour l'actionnaire s'offrait à nous, nous l'envisagerions sérieusement.

Mais, nous n'avons nul besoin de faire des acquisitions pour soutenir notre croissance. C'est là un des avantages de notre modèle d'affaires, qui est un véritable moteur de croissance. Et nous n'avons pas besoin non plus de compter sur les périodes de prospérité économique. Nous avons une excellente feuille de route en termes de croissance de part de marché au Canada et aux États-Unis, puisque nous offrons à notre clientèle une meilleure expérience bancaire que nos concurrents. Lorsqu'on combine notre modèle d'affaires unique avec notre solide bilan et nos réserves de trésorerie, nous sommes extrêmement bien positionnés pour soutenir la croissance future.

QUELLES SONT LES PRIORITÉS DU GFBTD POUR 2009?

L'année 2009 promet aussi son lot d'épreuves. Oui, il y a un ralentissement de la croissance et oui, ça va être difficile. Mais, l'année 2008 nous a montré que nous avons la bonne stratégie, et nous allons maintenir le cap.

Chez TD Canada Trust et Gestion de patrimoine TD au Canada, nous demeurons centrés sur le renforcement de notre avantage concurrentiel. TD Assurance ciblera comme jamais la clientèle de la Banque pour lui offrir des compétences et des solutions sans pareilles. Et notre secteur Services bancaires de gros nous permettra de solidifier notre position parmi les trois plus grands courtiers du Canada.

Aux États-Unis, nous voulons atteindre une croissance interne qui, année après année, surclassera celle de nos pairs. Nous y sommes parvenus au Canada. Nous allons donc exploiter cette puissante plateforme de services bancaires de détail et nous assurer que nos activités aux États-Unis en tirent parti. Notre intégration aux États-Unis va bon train et demeure bien sûr l'une de nos grandes priorités.


Être la banque la plus pratique, c'est aussi être intégrée de manière à exploiter la puissance de toutes nos marques. Nous miserons sur les ventes croisées et approfondirons les relations dans tous nos canaux.

Enfin, nous continuerons d'être un chef de file sur le plan du service et de la commodité pour la clientèle, en mobilisant toute l'entreprise autour de ce thème. En 2009, nous épaterons nos clients, tous les jours, partout en Amérique du Nord.

C'est une tâche considérable. Mais je sais que nous avons l'expérience et les gens pour bien nous en acquitter. Je suis extrêmement fier des gens de l'équipe de TD. En plus de travailler intelligemment, ils ont une attitude gagnante et une réelle volonté de transformer de simples transactions en expériences extraordinaires pour nos clients. Je tiens à les remercier très sincèrement pour le travail incroyable qu'ils accomplissent.

Tout ce que nous faisons, nous le faisons bien afin d'être un modèle pour le secteur des services financiers en Amérique du Nord. Nous avons une banque intégrée, tournée vers la croissance et axée sur les clients qui se démarque comme la banque la plus pratique en Amérique du Nord. Nous continuerons de bâtir la meilleure banque, tous les jours.

Le président et chef de la direction,



Ed Clark