

# Assemblée annuelle des actionnaires de la Banque de Montréal

Discours prononcé par

**William Downe**

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 5 avril 2016.

## Bonjour à tous. Merci, monsieur le président du conseil.

Je suis très heureux d'avoir la possibilité, malgré le programme chargé de notre assemblée annuelle des actionnaires, de vous entretenir des mesures que nous prenons pour continuer à faire croître le chiffre d'affaires de la Banque et le bénéfice qui revient à nos actionnaires.

Nous nous réunissons ce matin dans un endroit qui incarne bien l'importance que nous accordons à l'avenir, et qui témoigne de notre engagement des plus visibles envers la formation continue et la formation en leadership.

Malgré ses indéniables qualités architecturales, L'Académie BMO Groupe financier se veut d'abord et avant tout un investissement dans nos employés. Et elle témoigne de plus en plus de notre détermination à repousser les limites de la technologie en tant que moteur de l'innovation et facteur de différenciation par rapport à la concurrence.

Le campus comporte des salles de classe traditionnelles, mais il s'agit aussi d'un centre axé sur l'échange de connaissances à distance, la technologie lui permettant d'étendre ses activités bien au-delà de ses murs. Ceux qui se joignent à nous au moyen de leur appareil personnel – et vous êtes bien plus nombreux que les participants dans la salle – auront d'ailleurs l'occasion d'en faire l'expérience aujourd'hui.



Cependant, s'il est vrai que ce type de technologie numérique est maintenant répandu, son véritable impact sur le commerce – et en particulier sur les services bancaires – ne commence qu'à prendre forme.

Voici le message que je souhaite vous transmettre ce matin : notre banque est en bonne posture – non seulement pour tirer son épingle du jeu dans un monde transformé par la technologie, mais aussi pour consolider l'avantage concurrentiel que nous avons travaillé si fort à établir sur le plan de la marque.

Dans un contexte où la Grande Récession est maintenant derrière nous et les principaux marchés émergents s'ajustent et gagnent en maturité, une grande part de l'économie connaît en ce moment une importante transformation sur le plan structurel. Et notre secteur n'y échappe pas.

La réforme de la réglementation a changé le système bancaire à tous les niveaux, et ce, de façon positive. La transformation que subit notre secteur d'activité depuis l'émergence de l'économie numérique, qui change la façon dont les produits et services sont développés, distribués et utilisés, est tout aussi significative.

Il y a cinq ans, nous avons commencé à investir beaucoup plus massivement dans l'architecture TI de la Banque afin de mettre à profit la capacité évolutive immédiate des puissants systèmes que nous avons mis en place.

Nous avons adopté des pratiques de production agiles qui nous ont permis d'accroître notre capacité à apporter des modifications ponctuelles à un produit sans devoir attendre le lancement de la prochaine version majeure.

Nous accélérons ainsi la mise en marché de nos produits et services en évoluant au même rythme que nos clients, en personnalisant davantage nos interactions avec eux et en leur montrant que nous comprenons à quel point leur temps est précieux.

Les systèmes qui permettent tout cela sont complexes, mais ce que nous cherchons à accomplir ne l'est pas. Nous essayons simplement, tout en respectant la promesse de notre marque, de satisfaire le nombre maximal de personnes au moindre coût.

En intégrant le leadership de BMO en matière de technologie à notre vision – *Être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle* –, nous sommes en mesure d'accroître la fidélité des clients actuels et d'en attirer de nouveaux, ce qui est la clé d'une saine croissance et de la création de valeur pour les actionnaires.

Ce matin, j'aimerais vous présenter **les principaux éléments de notre transformation centrée sur la technologie**, vous entretenir sur **la façon dont elle s'inscrit dans notre stratégie globale orientée client** et, brièvement, examiner son incidence sur le **rendement actuel et futur** de la Banque.

Mais d'abord, situons le tout dans le contexte élargi de cet exposé.

Je veux notamment aborder une question qui circule depuis l'an dernier. Les analystes et les médias financiers se sont longuement attardés à l'incidence de la faiblesse des prix du pétrole et du gaz – et des produits de base en général – sur notre banque et sur l'économie des régions interreliées où nous menons nos activités en Amérique du Nord.

Le degré d'incertitude à l'égard des marchés dépasse largement les faits – en grande partie, selon moi, parce que nous ne pouvons échapper à la diffusion d'informations en continu. Pour capter l'attention d'un public branché en permanence, la diffusion des nouvelles semble devoir se faire à un rythme ultrarapide – souvent trop rapide, en fait, pour le rythme auquel se déroulent réellement les événements.

Il faut du temps avant que la véritable situation soit connue, puis analysée et comprise. Et lorsqu'on propage l'information d'un bout à l'autre du monde en téraoctets par seconde seulement, la diffusion de nouveaux renseignements aux quelques minutes peut devenir répétitive et dénuée de sens. Pour les diffuseurs de nouvelles, du moins pour certains d'entre eux, présenter chaque nouvelle perspective sous le signe de la catastrophe est souvent le seul moyen de garder l'attention des auditeurs.

Exemple : le coût de l'énergie.

À mesure que la demande augmentera et que les sources de remplacement de la production actuelle diminueront, on observera nécessairement une hausse des prix. Entre-temps, nous constatons toutefois une incidence négative considérable sur les emplois et les dépenses de consommation dans certaines régions du pays. Cette situation nuit, bien sûr, à la fois aux entreprises du secteur de l'énergie et aux gens dont les revenus dépendent de ce secteur.

Au sein de la Banque, nous prévoyons une augmentation des provisions pour pertes sur prêts, qui passeront d'un très faible niveau à un montant qui correspond davantage à la phase actuelle du cycle des produits de base. L'incidence directe sur le rendement de la Banque sera atténuée par notre expérience dans le secteur et la part relativement faible du portefeuille diversifié qui y est consacrée, soit seulement 2 % de notre encours de prêts.

En même temps, notre mémoire institutionnelle nous permet de considérer le cycle dans son ensemble. Et ce que nous savons avec certitude, c'est que les ressources naturelles du Canada conservent leur richesse intrinsèque. Un tel actif national ne devient pas soudainement un fardeau en raison d'une correction des cours du marché. Mais si elle incite les Canadiens à prendre un moment de réflexion pour revoir dans quelle mesure le pays devrait miser sur ses ressources naturelles pour enrichir son patrimoine, et que le fruit de cette réflexion mène à une plus grande diversification de l'économie, il s'agira d'un résultat positif.

Évidemment, personne ne peut prédire l'avenir. Mais nos prévisions ne sont pas censées être des prophéties. Nous établissons une hiérarchie de choix en fonction de différents rythmes d'évolution possibles, et une fois que nous avons restreint ces choix aux scénarios futurs les plus probables, nous déterminons la meilleure approche pour protéger le capital de la Banque et veiller à ce qu'elle puisse croître au même rythme que ses clients.

Dans nos économies ouvertes, le rajustement des prix est continu. Si les marchés des produits de base font l'objet d'importantes fluctuations, il est possible qu'il en résulte un déséquilibre et des pertes d'emploi à court terme, jusqu'à ce que l'offre et la demande retrouvent leur rythme habituel. Et il convient de répéter que les facteurs économiques fondamentaux demeurent favorables, tant au Canada qu'aux États-Unis.

Les dépenses de consommation se portent bien dans la plupart des régions, grâce à une création d'emplois soutenue, à la faiblesse des taux d'intérêt et à la baisse des prix du carburant. Nous continuons de croire que la croissance du PIB s'établira à près de 2 % au Canada cette année, et qu'elle dépassera 2 % aux États-Unis.

Tout comme la modification soudaine de la structure des marchés mondiaux des produits de base a une incidence sur le secteur des ressources naturelles, l'économie en général connaît également une certaine rupture de continuité. Dans tous les secteurs, les innovations technologiques et la recherche de pointe tracent la voie vers une perturbation de l'état actuel des choses, des gains d'efficacité sans précédent et de l'enrichissement des relations clients. Voilà l'un des aspects les plus prometteurs de l'économie nord-américaine, où les investissements publics et privés devraient être dirigés.

Et c'est ce qui se produit. En effet, de nombreux clients de la Banque prennent les devants pour rendre leur secteur d'activité plus concurrentiel à l'échelle mondiale. Les entreprises les mieux gérées ressortiront gagnantes de cette transition, ayant réduit leurs dépenses, assaini leurs activités et adopté un modèle d'affaires plus durable. Et elles misent sur le type d'innovation rapide et axé sur la technologie dont tous les secteurs tirent parti, les plus petits comme les plus grands acteurs de l'économie.

À mesure que l'économie numérique prend de l'ampleur, nous constatons l'émergence de nouvelles entreprises et industries qui ne cherchent pas nécessairement à remplacer les anciennes, mais plutôt à élargir et à compléter l'offre existante.

Bien des choses ont été dites au sujet d'éléments perturbateurs tel Uber, mais il ne faudrait pas ignorer le fait que le plus grand concurrent d'Uber, Lyft, a récemment reçu un investissement de 500 millions de dollars de la part d'un des trois grands de l'automobile, qui a d'ailleurs lancé son propre service de partage de véhicules. Et voilà que la même société vient d'annoncer l'acquisition, au coût d'un milliard de dollars, d'une entreprise en démarrage californienne qui met au point des voitures sans conducteur.

Il est difficile de prévoir ce qu'il adviendra d'une entreprise à long terme, mais il s'agit là d'un exemple éloquent d'une société établie ayant reconnu la valeur d'une innovation et l'ayant adoptée afin de remettre en question son propre modèle d'affaires.

Il existe un important paradoxe au sein du secteur bancaire : d'une part, les institutions établies sont perçues comme de puissants acteurs économiques qui doivent faire l'objet d'une surveillance en raison de leur rôle prépondérant dans le système financier; parallèlement, on estime que certaines de ces institutions de la vieille garde sont désavantagées par rapport aux nouveaux venus dans le secteur, qui échappent à toute réglementation.

En fait, le rythme du changement constitue un défi pour toutes les entreprises établies.

L'avenir n'appartient pas aux organisations qui se contentent de répondre aux attentes toujours plus élevées, mais à celles qui savent les anticiper. Ce sont les organisations qui remettent en question leur propre modèle d'affaires afin de décupler leur efficacité tout en offrant au client une valeur sans cesse renouvelée qui réussiront.

Exprimé autrement, le programme de transformation de la Banque repose sur les mêmes éléments étroitement liés : **l'expérience client** et **l'efficacité**. Et ce qui rend possible la corrélation entre ces deux objectifs parallèles est le même facteur déterminant à l'origine de tous les changements qui s'accroissent autour de nous : **la technologie de l'information**.

Ce n'est rien de nouveau. La technologie est depuis longtemps un rouage indissociable du succès de BMO – depuis notre système avant-gardiste de traitement des chèques entièrement automatisé, au premier réseau de succursales branchées en temps réel au Canada, en passant par mbanx, notre premier service bancaire virtuel, dans les tout débuts d'Internet. Nous ne venons pas tout juste de découvrir le pouvoir d'une information organisée et facilement accessible – il s'agit d'un élément central de notre discipline opérationnelle.

Nous continuons aujourd'hui à prendre les devants en mettant en œuvre des innovations qui simplifient la vie de nos clients, qu'il s'agisse de nos applications mobiles primées, de nos succursales intelligentes axées sur le numérique ou encore de notre nouvelle carte MasterCard d'entreprise avec authentification biométrique sécurisée – une première en Amérique du Nord.

## Succursale intelligente de BMO Harris

Chicago, Illinois



BMO Harris Bank

Banking just got a whole lot smarter.

¡Hola, Pilsen!

Introducing the Smart Branch

Mais notre investissement dans la technologie va encore plus loin. Nous procédons à l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires et à la modernisation des modèles actuels. Nous réaffectons les ressources inutilisées à l'échelle de la Banque. Et, au bout du compte, nous trouvons de nouvelles sources de valeur pour nos clients et nos actionnaires.

Cette transformation touche tous les secteurs d'activité et est essentielle à la réalisation de notre stratégie à long terme.

En fait, la technologie joue un rôle tellement important dans notre rendement global qu'au moment de mettre la dernière main à nos priorités stratégiques, nous avons décidé d'en faire une priorité à part entière.

J'aimerais d'ailleurs prendre un instant pour passer en revue certains des éléments fondamentaux de notre transformation technologique.

Tout d'abord, notre nouvelle architecture rassemble plus de 1 400 applications qui étaient auparavant indépendantes les unes des autres ou difficiles à relier.

Elle nous permet également de créer de nouvelles applications rapidement et facilement – et il n'est pas question ici d'applications à usage unique conçues pour résoudre des problèmes ponctuels, mais de services logiciels adaptables que nous pouvons réutiliser sans cesse.

En outre – et c'est peut-être ce qui importe le plus –, nous sommes maintenant en mesure de recueillir des données de tous les secteurs de la Banque et de réaliser des analyses détaillées de tous les aspects de nos activités, de la gestion des risques à l'efficacité de nos programmes de marketing.

Nous avons procédé à la réingénierie de nos systèmes afin de pouvoir consulter toutes les données pertinentes associées à un client en un seul coup d'œil. Nos divers secteurs peuvent ainsi agir comme une seule et même banque et coordonner la

prestation de nos différents produits et services. Il est maintenant plus facile que jamais pour les clients et leurs banquiers d'accéder à une mine de renseignements pour étudier les options offertes et prendre les meilleures décisions.

Le résultat : une banque personnalisée pour un monde numérique.

Portefeuille futé BMO, l'une des meilleures expériences de placement dans le marché des services de gestion de patrimoine destinés aux particuliers, est un bon exemple de cette évolution. Unique sur le marché nord-américain, il a été conçu, développé et lancé en seulement six mois – une fraction du temps qu'il en aurait fallu il y a quelques années à peine. Tout comme ConseilDirect a aidé les investisseurs à sélectionner des titres de façon plus éclairée en réduisant le volet aléatoire des décisions de placement, Portefeuille futé BMO, qui a été développé à partir de notre gamme exclusive de FNB, aide les clients à se bâtir un portefeuille personnalisé en quelques instants – et à faire croître leur épargne grâce à une expérience intelligente. Si vous ne l'avez pas encore essayé, je vous le recommande fortement.

## Une banque personnalisée pour un monde numérique

### Intégrer chaque élément

Une grille sophistiquée de connecteurs permet de relier plus de 1 400 applications à l'échelle de la Banque.



### Créer une fois

Plus de 1 000 services logiciels réutilisables peuvent être employés pour accélérer et faciliter la création d'applications.



### Comprendre encore mieux

L'agrégation de données à l'échelle de la Banque et des plateformes distribuées permettent de tout analyser en détail, des risques aux ventes et marketing.



Anticipation et satisfaction des besoins des clients.

Expérience client intuitive et uniforme d'un circuit à l'autre.

Productivité accrue et mise en marché rapide.

Nous déployons notre stratégie relative aux circuits de distribution numériques au même rythme rapide. Au cours des prochaines années, nous prévoyons qu'il y aura de plus en plus d'interactions des clients des services aux particuliers qui passeront des succursales et du Centre contact clientèle vers nos circuits mobiles – et ce, dans une proportion pouvant atteindre 50 %. Les clients qui préfèrent déjà communiquer avec nous de cette façon obtiennent rapidement les réponses et les outils en libre-service qu'ils recherchent, tout en sachant qu'ils peuvent toujours compter sur un banquier en tout temps.

Nous utilisons également nos connaissances technologiques pour améliorer l'expérience bancaire dans des secteurs moins visibles pour les clients, tels que la gestion du risque et la conformité. Grâce à des processus rationalisés et à une technologie de pointe, nous avons franchi les principales étapes de la lutte contre le blanchiment d'argent à un coût moindre et plus rapidement que prévu. Et qui plus est, ce travail nous permet de mieux comprendre comment tous nos clients effectuent leurs opérations bancaires – et comment nous pouvons mieux les servir.

Dans les exemples que j'ai soulignés, et dans tous ceux que je pourrais ajouter, le but ultime de l'innovation technologique et, ce qui confirme l'atteinte de cet objectif, est l'amélioration de l'expérience client.

La numérisation de nos processus d'affaires nous permet d'effectuer des transactions plus facilement, plus rapidement et à moindre coût. Mais le véritable but de la numérisation est de faciliter la vie de nos clients, de leur donner plus de contrôle sur leurs choix et de leur montrer que nous comprenons et respectons ce qui compte le plus pour eux – leur temps.

Il ne s'agit pas de lancer des applications et d'ajouter des fonctions pratiques, mais plutôt de dire aux clients : « Nous sommes prêts à vous rencontrer là où vous êtes, au moment qui vous convient le mieux, grâce à de nouveaux outils conçus pour vous aider à gérer vos finances comme vous l'entendez. »

Les téléphones intelligents et les tablettes sont de formidables technologies – nous savons tous cela. Mais pour la plupart d'entre nous, elles sont aussi le prolongement de nous-mêmes. Ces appareils nous permettent de rester en contact avec les gens qui nous sont chers, de trouver et d'acheter ce dont nous avons besoin, de déterminer comment nous rendre quelque part et de nous divertir, que ce soit en regardant les faits saillants du match de la veille ou la vidéo du nouveau-né.

Et les services bancaires y ont bel et bien leur place.

# Nos priorités stratégiques

- 1 Se démarquer en matière de **fidélisation de la clientèle** en concrétisant notre promesse de marque
- 2 Augmenter la **productivité** pour renforcer la performance et la valeur pour les actionnaires
- 3 Accélérer le déploiement de **technologies numériques** pour transformer nos activités
- 4 Mettre pleinement à profit notre **plateforme consolidée en Amérique du Nord** et poursuivre une expansion stratégique dans certains marchés mondiaux dans une perspective de croissance
- 5 S'assurer que nos forces en **gestion des risques** soutiennent tout ce que nous faisons pour nos clients

En aidant les gens à se connecter avec la Banque de différentes façons, nous sommes plus présents à leurs côtés. Voilà l'aspect que je souhaite souligner ce matin : en donnant aux gens les moyens technologiques de faire affaire avec nous, nous ne cherchons pas à éviter de leur parler. En réalité, nous voulons avoir **un plus grand nombre d'échanges avec eux**.

Les succursales ont leur place dans la transformation numérique de la Banque. Mais les transactions qui y amènent les clients sont en train de changer – au même titre que les compétences des employés qui s'y trouvent pour les servir.

Vous pouvez commencer une transaction en utilisant votre téléphone, poser une question et obtenir une réponse en discutant par vidéo avec une vraie personne. Ou vous pouvez croiser un banquier qui, tablette à la main, s'approchera de vous pour vous demander s'il peut vous être utile; soit il vous montrera comment effectuer la transaction sur votre appareil mobile, soit il vous présentera à un autre employé : un spécialiste - prêts hypothécaires, un conseiller en placement ou quiconque pourra vous prodiguer les conseils dont vous avez besoin et avec qui vous aurez une discussion approfondie.

La présence physique de la Banque et les fonctions de nos employés de première ligne se transforment de manière à compléter ce que nous offrons à nos clients sur leurs appareils préférés, en prenant résolument le pas de la modernité.

Et comme toujours, ce sont les clients qui établissent la cadence.

Nous pouvons leur offrir les produits et services dont ils ont besoin aussi rapidement qu'ils sont prêts à les adopter – et au rythme où les changements dans un contexte plus large, comme l'accès à une bande passante élargie, ouvrent la voie à l'innovation. Parce que faire progresser nos capacités selon une vitesse optimale ne signifie pas faire les choses à toute allure.

En enrichissant l'expérience client – et en limitant les efforts et les dépenses qui ne contribuent pas à cette expérience –, nous changeons la façon dont nous structurons notre organisation, dont nous concevons nos succursales et nos bureaux, et dont nous accomplissons notre travail en tant qu'employés de la Banque.

Nous passons des tâches linéaires et séquentielles à des processus plus flexibles et plus rapides – et nous délaissions les structures d'équipes intégrées verticalement pour miser davantage sur la collaboration interfonctionnelle. Ainsi, nous trouvons notre travail plus intéressant et nous améliorons nos perspectives de développement personnel.

Nous profitons également de partenariats avec des tiers, s'ils utilisent la technologie d'une manière intéressante qui s'intègre bien à notre façon de penser. La collaboration est une option sensée lorsqu'elle nous permet d'accélérer le changement à un coût avantageux.

Un dernier mot sur l'innovation : elle est fondée sur une caractéristique fondamentale de la Banque qui ne s'invente ni ne s'achète – il s'agit de la confiance.

Même dans un monde qui évolue rapidement – en fait, parce que nous vivons dans un monde qui change constamment –, toutes nos parties prenantes s'attendent à ce que nous gérons nos activités de manière responsable, à ce que nous agissions de manière intègre et transparente, à ce que nous assumions les conséquences de nos gestes et à ce que nous apportions notre soutien aux collectivités où nous vivons et travaillons.

Pour refléter les valeurs de ceux que nous servons, il faut commencer par se regarder dans le miroir. Parce que nous savons que nous méritons de gérer l'argent de nos clients uniquement en raison de la confiance que nous leur inspirons.

Voilà comment nous bâtissons la confiance – la pierre angulaire de la fidélisation de la clientèle qui, à son tour, favorise une croissance durable.

En 2015, les revenus ajustés<sup>1</sup> de BMO Groupe financier ont atteint 18,1 milliards de dollars, ce qui représente une croissance de 8 % par rapport à l'exercice précédent. Notre bénéfice net ajusté s'est chiffré à 4,7 milliards de dollars, soit un bénéfice par action de 7,00 \$ et une augmentation de 6 % par rapport à l'exercice financier 2014.

En passant, je vous rappelle que nous présentons nos résultats financiers en dollars canadiens, mais que nous ventilons nos revenus et nos dépenses en dollars canadiens et américains de manière à ce que les taux de croissance sous-jacents soient en dollars constants. Cette conception s'est imposée au même rythme que les activités de la Banque ont augmenté aux États-Unis; et celles-ci représentent maintenant 32 % de nos revenus totaux.

### Exercice 2015: Principales mesures financières (après ajustement)<sup>(2)</sup>

	Croissance c. 2014	
Bénéfice net	4 681 M\$	5 %
Revenus nets <sup>(3)</sup>	18 137 M\$	8 %
Rendement des capitaux propres	13,3 %	- 110 points de base
Bénéfice par action	7,00 \$	6,2 %
Ratio des fonds propres sous forme d'actions ordinaires de catégorie 1	10,7 %	+60 points de base

1 Les revenus nets ajustés n'incluent pas les sinistres, commissions et variations des passifs au titre des indemnités.

2 Selon les états financiers (croissance c. 2014 en %) : Bénéfice net 4 405 M\$ (+ 1,7 %); Revenus nets 18 135 M\$ (+ 8,5 %); RCP 12,5 % (- 10,7 %); BPA 6,57 \$ (+ 2,5 %).

Les mesures ajustées ne sont pas des mesures conformes aux PCGR. Voir la page 33 du Rapport annuel 2015 de BMO.

3 Les revenus nets n'incluent pas les sinistres, commissions et variations des passifs au titre des indemnités.

Au cours de l'exercice 2015, nous avons versé des dividendes de 2,1 milliards de dollars sur nos actions ordinaires et racheté pour 600 millions de dollars d'actions ordinaires, remettant ainsi plus de 60 % de notre bénéfice à nos actionnaires.

Nous avons affecté presque 1,7 milliard de dollars aux impôts et aux taxes.

Et finalement, nous avons fait l'acquisition de Financement d'équipement de transport de BMO, le prêteur pour l'achat de camions et de remorques le plus important en Amérique du Nord, ce qui représente un actif net comptable de 1,6 milliard de dollars.

Les solides résultats enregistrés dans les principaux secteurs d'activité de la Banque concrétisent un ensemble de priorités stratégiques que nous avons clairement définies.

Ils mettent en évidence les avantages de notre approche rigoureuse en matière de gestion des risques, laquelle est soutenue par une solide assise financière – ce qui nous a permis de terminer le premier trimestre avec un ratio des fonds propres sous forme d'actions ordinaires de catégorie 1 de 10,1 %.

Notre rendement du dernier exercice confirme deux forces fondamentales qui permettent à notre banque de se distinguer : la diversification avantageuse de nos activités sur l'ensemble du territoire que nous couvrons en Amérique du Nord et une marque bien établie dans toutes les régions où nous exerçons nos activités.

Et surtout, la croissance soutenue de la Banque reflète notre profonde compréhension des besoins de nos clients et de leurs attentes à notre égard. Les initiatives que nous prenons pour transformer la Banque, et dont j'ai parlé aujourd'hui, ont pour objectif ultime d'offrir une expérience client exceptionnelle et d'accroître notre clientèle. Elles sont un élément clé du processus de création de valeur.

Nous avons augmenté la part du portefeuille des Services bancaires aux particuliers au cours des six derniers trimestres. À l'échelle de la Banque, nous consacrons nos énergies à mieux connaître nos clients, et ce, en transformant des achats de produits en relations bancaires, lesquelles génèrent des revenus plus élevés et un plus grand nombre d'indications de clients.

Parallèlement, nous ciblons les segments qui, selon nous, offriront la plus grande valeur, incluant les propriétaires de petites entreprises, les nouveaux immigrants et la génération du millénaire – qui, dans bien des cas, n'ont pas encore tissé de relations bancaires à long terme.

La satisfaction et la confiance des clients se traduisent par une croissance des revenus et du bénéfice net, ce qui nous permet d'offrir à nos actionnaires la valeur qu'ils attendent.

La transformation n'est pas un processus que subit la Banque – c'est un processus que nous amorçons et que nous faisons progresser.

En alliant l'expérience client et l'efficacité, nous répondons aux besoins changeants des clients de manière à les fidéliser et à renforcer notre marque sur le marché numérique.

Il y a plusieurs façons d'envisager ce qui nous attend : Changement. Perturbation. Occasion. Croissance.

Nous nous sommes rapprochés de nos clients. Nous avons simplifié les transactions bancaires. Nous avons unifié nos activités. Nous avons étendu notre présence. Nous avons investi dans de nouvelles plateformes. Nous avons adhéré à des règles plus rigoureuses. Tout cela, en continuant de produire de solides résultats.

Ça devient nettement plus intéressant.

**Merci.**