

ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES DE LA BANQUE DE MONTRÉAL

BMO



Discours prononcé par

Darryl White
Chef de la direction,
BMO Groupe financier

Le 5 avril 2018

Darryl White

Chef de la direction, BMO Groupe financier

Le 5 avril 2018

Merci, Monsieur le président du conseil, et bonjour.

Bienvenue à vous tous ici à L'Académie — et à ceux qui se joignent à nous par webdiffusion. C'est un plaisir et un privilège de prendre la parole à l'assemblée annuelle des actionnaires pour la première fois à titre de chef de la direction.

Durant mes 24 années à la Banque, j'ai participé à de nombreux événements pour les actionnaires, à la fois comme employé de BMO et comme actionnaire. Je dois admettre, en parlant aux gens depuis notre arrivée ce matin, qu'il y a un véritable sentiment d'anticipation cette année.

C'est la même impression que j'ai eue au cours des derniers mois dans mes rencontres et discussions à l'échelle de BMO, et dans mes échanges avec nos clients — dont j'espère vous faites partie.

Il y a de l'enthousiasme et de la confiance, mais aussi de l'empressement — voire de l'impatience — à faire progresser les initiatives sur lesquelles nous travaillons.

Ce matin, j'aimerais vous faire part de quelques réflexions sur la façon dont nous allons de l'avant. Mais d'abord, je veux prendre un moment pour exprimer ma reconnaissance envers notre président du conseil, Rob Prichard, et le Conseil d'administration de la Banque. Le soutien et les conseils que vous offrez à l'équipe de la haute direction sont très précieux.

Permettez-moi d'ajouter ceci : l'équipe de BMO avec laquelle j'ai la chance de travailler chaque jour rivalise, selon moi, avec les meilleures de l'industrie.

2017 a été une année de transition. Mais plus important encore, une année de transformation continue. Je pense que notre organisation n'a jamais été aussi claire sur ce que nous accomplissons ensemble.

Il y a quelques années, nous avons passé beaucoup de temps — comme la plupart des entreprises au service des consommateurs — à parler de la façon dont le monde change.

Maintenant, nous mettons l'accent sur la façon dont nous changeons.

BMO est en mouvement. Et ce matin, il y a trois points en particulier que je veux aborder :

- **Notre bilan** — où en est la Banque aujourd'hui et les avantages qui nous distinguent.
- **La façon dont nous tirons profit de ces avantages** — les principaux éléments sur lesquels nous mettons l'accent en ce moment.
- **La façon dont nous positionnons BMO pour accélérer sa croissance** dans un marché moderne.

Comme le président du conseil vient de le mentionner, **BMO a poursuivi sur une excellente lancée tout au long de 2017, obtenant encore une fois des résultats records.**

Nous avons obtenu ces chiffres tout en atteignant notre cible de levier d'exploitation de 2 % et tout en augmentant nos dépenses technologiques de 13 %.

Exercice 2017 : principales mesures financières (après ajustement)¹

		Croissance c. 2016
Bénéfice net	5 508 M\$	10 %
Revenus, déduction faite des SCVPI ²	20 722 M\$	6 %
Rendement des capitaux propres (RCP)	13,7 %	+60 points de base
Bénéfice par action (BPA) (dilué)	8,16 \$	9 %
Ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires	11,4 %	+130 points de base

¹ Résultats comptables (croissance c. 2016 en %) : bénéfice net 5 350 M\$ (+16 %); revenus nets 20 722 M\$ (+6 %); RCP 13,3 % (+120 pdb); BPA 7,92 \$ (+14 %). Les mesures ajustées ne sont pas des mesures conformes aux PCGR. Voir la page 29 du Rapport annuel 2017 de BMO.

² Déduction faite des sinistres, commissions et variations des passifs au titre des indemnités (SCVPI).

Nous avons une fois de plus haussé le dividende de la Banque, une augmentation de 6 % au cours de la dernière année. Notre solide assise financière, avec un ratio des fonds propres de catégorie 1 sous forme d'actions ordinaires de 11,4 %, nous donne la flexibilité de choisir comment nous allons continuer à croître.

Au premier trimestre de l'exercice en cours, la Banque a enregistré un bénéfice net ajusté de 1,4 milliard de dollars et un bénéfice par action de 2,12 \$. Le rendement sous-jacent demeure sur la bonne voie, nos groupes d'exploitation continuant à générer une robuste croissance des résultats et de la valeur à long terme pour les actionnaires.

Cette force s'explique par de nombreux facteurs. Certains méritent d'être soulignés, notamment la diversification de nos activités dans les segments de clientèle que nous servons, et de notre présence géographique. Nous continuons de constater que nos groupes d'exploitation aux États-Unis sont sur une lancée particulièrement bonne. Ils génèrent maintenant plus de 25 % de nos profits — et continueront à croître plus rapidement que le reste de la Banque.

En même temps, BMO est une référence dans le recrutement des talents et le développement des futurs leaders. Nous avons toujours été clairs quant à ce qui, au bout du compte, offre de la valeur à nos clients et à nos actionnaires : ce sont nos gens.

Ce qui sous-tend chaque décision que nous prenons sur le plan de la gestion et chaque interaction avec les clients, c'est la culture unique de BMO.

Nos lieux de travail sont ouverts et collaboratifs. Nos gens se respectent et se soutiennent entre eux. Ils sont fiers, à juste titre, lorsque nous obtenons de la reconnaissance.

La Banque maintient les normes éthiques les plus élevées. Nous sommes l'une des deux seules sociétés au Canada — et l'une des quatre banques à l'échelle mondiale — qui ont récemment été nommées parmi les sociétés les plus éthiques du monde par l'Ethisphere Institute.

Notre engagement à agir de manière responsable est énoncé dans les principes de durabilité de la Banque, qui portent sur le changement social, la résilience financière, le renforcement des collectivités et l'impact environnemental. Ces principes sont importants pour nous, et sont pris en compte dans notre façon d'aborder le marché.

À un moment où la confiance dans certaines institutions est mise à l'épreuve, nos parties prenantes savent à quoi elles peuvent s'attendre de nous.

La culture de BMO et les valeurs qui nous définissent sont une source fondamentale de force et nous permettent de mieux cibler ce sur quoi nous mettons l'accent alors que nous poursuivons la transformation de la Banque.

En ce qui concerne la façon dont nous tirons parti de ces avantages, je tiens à mentionner que la stratégie de la Banque demeure la même. Nous sommes convaincus que nos cinq priorités stratégiques sont les bonnes. Mises en place de manière efficace, elles sont indissociables du succès continu de la Banque.

Dans ce cadre, permettez-moi de récapituler brièvement ce sur quoi nous mettons l'accent maintenant :

La croissance aux États-Unis, qui continue à être un élément de différenciation clé. Nos groupes aux États-Unis ont compté pour 1,43 milliard de dollars de notre résultat net en 2017 — et comme je l'ai dit, ils croissent plus rapidement que le reste de la Banque.

Nos activités diversifiées sont bien adaptées au contexte économique constructif observé aux États-Unis. Dans les Services bancaires Particuliers et entreprises, nous tirons avantage de la confiance accrue des clients et des effets positifs des baisses d'impôt pour enregistrer une croissance constante. Notre solide groupe des Services bancaires aux entreprises aux États-Unis continue à étendre sa présence, et parallèlement, le rendement de nos investissements dans les Marchés des capitaux est en hausse.

L'ensemble du segment américain de BMO a connu un taux de croissance annuel composé de 12 % sur deux ans, et les occasions de poursuivre cette croissance sont nombreuses.

Avec chaque amélioration de nos activités aux États-Unis, nous devenons plus pertinents pour nos clients canadiens.

BMO dispose de l'expertise et des ressources nécessaires pour aider les clients de tous les segments à simplifier leurs activités bancaires de part et d'autre de la frontière Canada-États-Unis. Nous bénéficions d'un net avantage concurrentiel.

Notre présence aux États-Unis remonte à 1818. Nous avons contribué à financer des activités commerciales et des infrastructures qui ont favorisé la croissance à l'échelle continentale. Et ayant développé nos activités des deux côtés de la frontière, nous sommes dans une position privilégiée pour aider nos clients à en faire autant et à composer avec les changements à venir.

À l'heure actuelle, l'incertitude plane sur la façon dont l'ALENA évoluera.

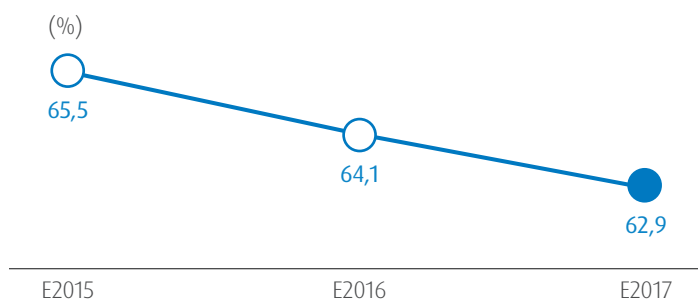
Mais nous croyons que toutes les parties voient les avantages qui découlent d'une circulation plus libre des produits, des services, des personnes et des investissements. Le libre-échange a créé des occasions de croissance pour nos clients canadiens et américains.

Nous sommes persuadés que la valeur de cette relation commerciale fructueuse et équilibrée se reflétera dans une conclusion positive des négociations. Tous les groupes de BMO — les services bancaires aux particuliers et aux entreprises, les marchés des capitaux, la gestion de patrimoine et la gestion d'actifs — sont gérés dans une perspective nord-américaine.

Notre compréhension globale de ces deux marchés est inégalée. Les clients nous disent ce qu'ils tentent d'accomplir, et à BMO, toutes les pièces s'assemblent — rapidement et simplement. Et pour la Banque, cela se fait aussi de façon rentable : au cours des deux derniers exercices, nos groupes aux États-Unis ont amélioré leur ratio combiné des charges aux revenus de plus de 6 %, ce qui témoigne des avantages importants que nous tirons des investissements dans notre plateforme. Ce qui nous mène à l'autre élément sur lequel je veux mettre l'accent : **l'efficacité**.

Cette dernière demeure une priorité absolue dans chaque secteur de la Banque, et les actionnaires qui nous suivent de près savent que nous progressons. Au cours de 2016 et en 2017, nous avons atteint notre objectif de 2 % pour ce qui est du levier d'exploitation ajusté net — une mesure clé de l'efficacité. Et en 2018, nous allons en faire autant.

Ratio d'efficacité ajusté¹ (déduction faite des SCVPI)²



¹ Le ratio d'efficacité comptable (déduction faite des SCVPI) pour 2015, 2016 et 2017 était respectivement de 67,5 %, de 66,7 % et de 64,3 %.

² Déduction faite des sinistres, commissions et variations des passifs au titre des indemnités (SCVPI).

Il est clair que nous faisons des progrès. Mais nous savons aussi que ce n'est pas suffisant. J'aimerais que notre ratio des charges aux revenus s'améliore beaucoup plus rapidement — en accordant une attention particulière aux dépenses et aux revenus. Ce n'est pas une révélation pour ceux qui voient la valeur que notre Banque est capable d'offrir. Alléger notre structure nous aidera.

Depuis le mois de novembre, nous examinons de plus près la façon dont BMO est organisé et dont le travail est accompli — en nous assurant que tous les postes correspondent au marché dans lequel nous évoluons. Ce travail se poursuit. Bien sûr, tous les ajustements envisagés sont examinés dans un contexte où nous avons embauché en moyenne plus de 7 000 personnes au cours de chacune des deux dernières années — tout en conservant le même effectif total.

À mesure que nous nous activons pour améliorer notre efficacité, nous libérons des ressources et des fonds que nous pouvons réinvestir dans de nouvelles capacités — à l'avantage des clients de BMO.

Le mois dernier, nous avons dévoilé ce que nous considérons comme le lieu de travail de l'avenir : BMO Campus, au cœur de Toronto. Cet espace de travail de 350 000 pieds carrés est conçu pour aider les employés à être plus innovateurs, agiles et productifs — un lieu où des équipes flexibles et multidisciplinaires travailleront ensemble afin de créer une expérience plus intelligente, plus simple et plus personnalisée pour nos clients.

À l'échelle de la Banque, nous concentrons tous nos efforts sur une **expérience client** nous permettant de nous démarquer. Nous y parvenons à l'aide de deux modèles de fidélisation distincts, mais interreliés :

- D'abord, nous sommes déjà un chef de file en matière de gestion de la relation d'affaires, où les clients accordent de la valeur à nos conseils et à nos recommandations.
- Ensuite, nous renforçons nos capacités quant aux transactions à volume élevé nécessitant moins d'interactions — où nos clients attachent de l'importance à la commodité, à la rapidité et à la simplicité.

Nous examinons l'ensemble du parcours client, de la première interaction — ouvrir un compte bancaire ou demander une carte de crédit — à la fidélisation à long terme. À chaque étape, ce qui nous permet de créer une expérience plus intelligente, plus simple et plus personnalisée, c'est la **technologie**.

Au cours des dernières années, nous avons investi des montants importants dans une architecture centrale qui est solide, flexible et conçue pour l'avenir. Nous continuons de dépenser plus de 2 milliards de dollars par année et sommes concentrés davantage sur l'expansion des capacités de la plateforme que sur le développement de ses composantes. Voilà le déploiement de la technologie.

Nous automatisons plus de processus pour que les clients soient aux commandes de leurs finances — afin de rendre les transactions plus rapides, plus simples et plus intégrées pour eux, et plus économiques pour nous.

Mais voici ce que nous savons aussi : les nouvelles fonctionnalités des applications ont peu de valeur si elles ne sont pas adoptées. Bien entendu, le véritable avantage concurrentiel consiste à mobiliser les clients et à évoluer avec eux.

Quand nous explorons de nouvelles applications — comme les services vocaux que nous avons lancés pour Alexa d'Amazon —, nous le faisons avec confiance en sachant que plus de la moitié de nos clients des services bancaires au Canada font déjà affaire avec BMO par voie numérique.

Nos équipes des services bancaires s'y connaissent et sont prêtes à aider. Nos succursales soutiennent la façon dont les clients aiment effectuer leurs transactions bancaires. Nos centres contact clientèle font partie du plan directeur et l'ensemble de notre organisation est conçue pour favoriser l'adoption du numérique. Les utilisateurs de l'appli peuvent compter sur de l'aide et des conseils fournis par des humains.

Nous avons mis l'accent sur cet aspect tôt dans notre parcours — et maintenant, nous en tirons des avantages à la fois dans l'acquisition de nouveaux clients et la pénétration des produits. Aujourd'hui, plus de 25 % de nos produits et de nos services destinés aux particuliers sont obtenus au moyen des circuits numériques, ce qui place BMO parmi les meilleures banques canadiennes.

Nous gagnons de nouveaux clients principaux — par voie numérique — et ensuite, nous pouvons vraiment nous attarder à élargir la relation d'affaires.

Bien sûr, il faut d'abord se doter de la bonne technologie — et BMO y parvient, grâce à une solide plateforme et à une portée efficace. Mais avoir des clients qui adoptent pleinement nos nouveaux circuits et outils — c'est ce qui compte vraiment.

Enfin, nous utilisons l'analytique pour devenir encore meilleurs à penser comme les clients et nous le faisons en respectant et en préservant la confidentialité de leurs renseignements personnels — et en les protégeant des cybermenaces. Il s'agit de priorités absolues qui témoignent à nouveau de l'importance de la confiance dans la fidélisation de la clientèle — qui est la clé de la croissance de notre organisation.

Tout ce dont j'ai parlé ce matin s'inscrit dans la transformation plus vaste que nous avons amorcée afin de positionner BMO pour accélérer sa croissance.

Quelle est ma vision de l'avenir?
Une banque plus agile, plus rapide,
plus unifiée que jamais.

Nous activons la culture unique de BMO. Et nous pensons de plus en plus comme nos clients — parce que ce sont eux qui montrent la voie. Nous ne pouvons imaginer qu'il en soit autrement. Alors que leur monde change, nous évoluons rapidement avec eux — et même avec une longueur d'avance.

Pour les changements à venir, nous restons déterminés à atteindre nos objectifs d'affaires de façon responsable et durable.

Nous avons confiance en notre réussite, et dans les cibles que nous nous sommes fixées. Nous avons confiance dans nos forces et nous savons que nous sommes capables de plus.

BMO a un plan. Nous sommes sur une lancée. Et comme nous l'avons mentionné dans notre rapport annuel... L'avenir, c'est maintenant.

Nous n'attendons pas de voir ce que l'avenir nous réserve. Nous le façonnons.

Merci.

