

Les Services bancaires Particuliers et entreprises – États-Unis (PE États-Unis)

Ce que nous sommes

« Nous sommes la banque qui aide. » Nous servons plus de 1,2 million de clients dans des marchés choisis du Midwest américain en travaillant en collaboration avec les autres secteurs de Harris et de BMO. Nous voulons offrir aux clients la possibilité de faire affaire avec nous de la façon qu'ils préfèrent – que ce soit en ligne, en personne ou au téléphone. Le rôle actif que nous jouons dans la collectivité nous permet d'utiliser notre connaissance du milieu, notre équipe de vente spécialisée et un réseau de distribution intégré comprenant plus de 280 succursales, un centre d'appel, des services bancaires en ligne et plus de 640 guichets automatiques pour offrir à nos clients un service de la plus grande qualité.



« Nous offrons à nos clients l'aide dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions financières en toute confiance. »

ELLEN COSTELLO
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION,
HARRIS FINANCIAL CORP.

Forces et facteurs de création de valeur

- Une tradition riche de 125 ans dans le Midwest américain, une marque bien établie – Harris – et un engagement à l'égard de l'excellence du service.
- Une forte pénétration du marché grâce à un réseau de plus de 280 succursales bien situées dans des collectivités de la région de Chicago, en Indiana et au Wisconsin, qui permettent aux clients d'effectuer leurs transactions à l'endroit de leur choix, de même qu'en ligne et par l'entremise de notre centre d'appel.
- Des relations étroites avec les collectivités, les entreprises locales et les dirigeants du milieu.
- Une approche des services bancaires à la collectivité axée sur une expérience client distinctive, des offres de produits concurrentiels, un réseau de distribution efficace incluant un centre d'appel, des services bancaires en ligne et des guichets automatiques, ainsi que de solides capacités en matière de gestion des ventes et de marketing.
- La faculté de mettre à profit les capacités et l'envergure de BMO Groupe financier, tout en misant sur la délégation de pouvoirs et la responsabilisation, les connaissances et l'engagement à l'échelle locale.

Défis

- La conjoncture économique est mauvaise, compte tenu de la contraction des marchés du crédit, de l'évolution de la réglementation et du climat d'incertitude qui persiste relativement à la vigueur de l'économie d'ensemble.
- Le marché de la région de Chicago demeure vivement concurrentiel dans un contexte de consolidation du marché américain, les banques se livrant une concurrence féroce sur le plan de la tarification pour assurer la croissance de leur portefeuille de dépôts.

Nos secteurs d'activité

Les **Services bancaires PE – États-Unis** offrent une gamme complète de produits et services aux particuliers et aux entreprises, notamment des services de dépôt et d'investissement, des prêts hypothécaires, des prêts à la consommation, des prêts aux entreprises, des services de gestion de trésorerie et autres services.

VISION

Être la banque modèle en matière d'expérience client exceptionnelle.

MOYENS DE DIFFÉRENCIATION

- Une culture qui privilégie de prêter assistance aux clients de mille et une manières inattendues et qui leur offre l'information et les conseils proactifs dont ils ont besoin pour prendre des décisions financières avisées et se sentir confiants de choisir Harris comme fournisseur de services financiers.
- Des leaders exceptionnels et dynamiques qui ont les connaissances, les relations, les compétences et l'autorité nécessaires pour agir de manière résolue et responsable.
- Une philosophie axée sur la formation et l'assistance professionnelle continues qui permet de développer les capacités de notre personnel de première ligne et de l'amener à dépasser les attentes.
- Une méthode de gestion du rendement rigoureuse et transparente, alignée sur nos objectifs, qui récompense les employés au rendement remarquable et motive ceux dont le rendement est insatisfaisant.
- Une approche communautaire et une stratégie de commercialisation sélective très efficaces qui font appel à une expertise centralisée et confirmée alliée à une connaissance approfondie du marché local.

STRATÉGIES

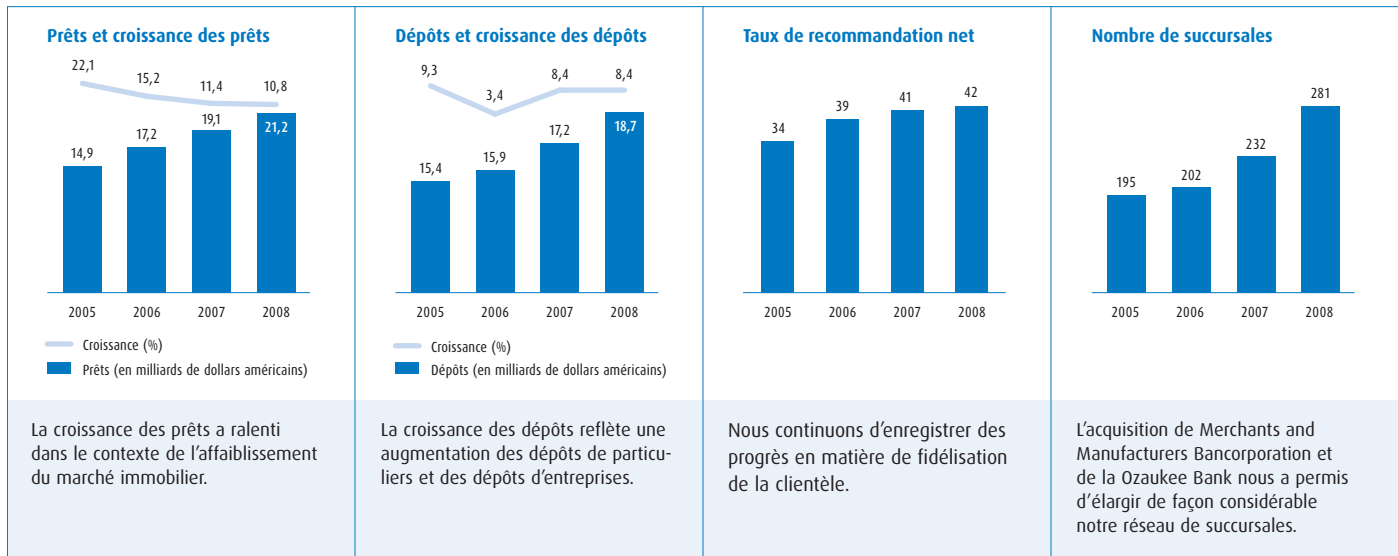
- Offrir une expérience client distinctive, prêter assistance aux clients de mille et une manières inattendues, et satisfaire leurs besoins et préférences en évolution.
- Offrir, en partenariat avec le groupe Gestion privée, une expérience intégrée et distinctive aux clients qui ont des besoins en matière de gestion de patrimoine.
- Intensifier nos activités dans le secteur des services aux entreprises afin de devenir un acteur de premier plan dans nos marchés en développant activement nos capacités et en faisant converger davantage nos efforts sur ce segment.
- Poursuivre l'expansion de notre réseau de distribution, tant par les acquisitions que la croissance interne, en tirant avantage de l'évolution récente des marchés et des événements survenus dans notre secteur.
- Accroître la productivité en implantant une culture axée sur le rendement et en affectant nos meilleurs employés à des postes clés aux responsabilités bien établies en vue de l'obtention de résultats.

Principaux facteurs et mesures de rendement

	2008	2007	2006
Croissance du solde moyen des prêts en dollars américains (%)	10,8	11,4	15,2
Croissance du solde moyen des dépôts en dollars américains (%)	8,4	8,4	3,4
Lever d'exploitation avant amortissement (%)	(7,0)	(1,7)	(2,4)
Nombre de succursales	281	232	202
Indice d'engagement des employés 1)	74	72	69
Taux de recommandation net 2)	42	41	39

1) Source : Sondage annuel auprès des employés de BMO effectué par Burke Inc., entreprise de recherche indépendante.

2) Mesure de fidélisation de la clientèle.



Objectifs et réalisations du groupe en 2008

Améliorer nos résultats financiers, en mettant l'accent sur la croissance des revenus et la gestion efficace des coûts.

- Les revenus se sont accrus de 15 %; cependant, le ratio de productivité avant amortissement, abstraction faite des coûts d'intégration, a reculé de 370 points de base, reflétant le contexte économique et concurrentiel difficile.

Continuer à améliorer l'expérience client, de façon à offrir un service de qualité supérieure pour conserver les clients existants, élargir nos relations avec eux, et attirer de nouveaux clients.

- Notre taux de recommandation net, qui continue de s'améliorer, est passé de 41 à 42, alors que la moyenne des taux enregistrés par les banques de réseau et les banques locales a subi un recul.
- Nous avons augmenté de 27 % le volume des indications, grâce au programme One Harris visant à stimuler la vente des produits dans tous nos secteurs d'activité.
- Nous avons établi des normes pour mieux définir – et s'assurer d'offrir – une expérience client de qualité supérieure.

Accroître la productivité de nos équipes de vente dans tous nos secteurs d'activité.

- Le taux d'indication interne par représentant a augmenté de 21 % depuis l'an dernier.
- Les prêts consentis aux moyennes entreprises ont enregistré une hausse de 62 % depuis l'an dernier.

Renforcer notre équipe de vente de services aux entreprises à Chicago et dans les régions avoisinantes.

- Nous avons engagé plus de 40 employés dans le secteur des services aux entreprises.
- Notre base de moyennes entreprises clientes s'est accrue de 6 % dans un marché calme.

Poursuivre notre expansion dans le Midwest américain.

- Nous avons réalisé l'intégration de nos acquisitions au Wisconsin, ce qui nous a permis d'élargir notre réseau de succursales qui en compte actuellement plus de 280.
- L'efficacité réalisée au titre des coûts d'intégration exceptionnels et des charges d'exploitation a été supérieure au scénario original établi.

Objectifs du groupe en 2009

- Améliorer nos résultats financiers en mettant l'accent sur la croissance des revenus et la gestion efficace des coûts.
- Continuer à tirer parti de notre position de chef de file dans la région de Chicago et à accroître notre présence et notre visibilité dans tous les autres marchés où nous choisissons d'exercer des activités.
- Offrir une expérience client qui nous permet de nous démarquer et qui encourage le client à recommander notre organisation, notre taux de recommandation net reflétant les progrès enregistrés en matière de fidélisation de la clientèle.

Contexte et perspectives aux États-Unis

Le marché des services financiers de la région de Chicago, qui compte plus de 250 banques, demeure l'un des plus fragmentés aux États-Unis. Depuis 1997, Harris et les deux autres plus grandes banques détiennent ensemble entre 25 % et 30 % du marché des services de dépôt aux particuliers et aux entreprises. La région de Chicago demeure un marché fortement convoité du fait qu'il est fragmenté et qu'il présente un potentiel de croissance élevé. Les institutions concurrentes s'efforcent de conquérir une part de marché au moyen d'acquisitions, d'une tarification alléchante, ou encore en misant davantage sur le marketing de la marque. L'acquisition de la LaSalle Bank par la Bank of America et de la Washington Mutual par la J.P. Morgan Chase aura pour effet de changer le paysage concurrentiel en raison de la consolidation accrue du marché.

Nous croyons que le marché local de Chicago et les marchés du crédit demeureront en position de faiblesse en 2009, suivant l'économie américaine dans son ensemble. La mise en œuvre de pratiques de crédit plus rigoureuses et la baisse du prix des maisons continueront probablement à tempérer la demande de prêts hypothécaires à l'habitation et de prêts sur valeur domiciliaire. Le niveau des dépenses de consommation demeure faible et il risque de s'affaiblir davantage si le prix des maisons continue à baisser.

En 2009, nous comptons poursuivre nos efforts en vue d'élargir notre réseau de distribution par la croissance interne et possiblement des acquisitions en tirant profit de manière opportune des perturbations du marché. Nous allons nous employer à améliorer nos résultats financiers en concentrant nos efforts sur la croissance des revenus et la gestion efficace des coûts. Nous misons sur l'établissement de relations durables avec les clients pour consolider notre réputation de banque orientée client et offrant un service de qualité supérieure.

Résultats financiers des Services bancaires PE – États-Unis

Le revenu net des Services bancaires PE – États-Unis s'est établi à 96 millions de dollars en 2008, une diminution de 20 millions, ou de 17 %, par rapport à 2007. En dollars américains, le revenu net a reculé de 12 millions, ou de 11 %. Les montants indiqués ci-après sont exprimés en dollars américains.

Le revenu s'est accru de 126 millions de dollars, ou de 15 %, et s'est établi à 959 millions. Cette augmentation découle essentiellement des acquisitions (51 millions de dollars) et au gain réalisé sur la vente d'une partie de notre investissement dans Visa, dans le cadre de son premier appel public à l'épargne (38 millions de dollars) qui a connu un franc succès. Le reste de l'augmentation reflète la croissance des volumes et l'élargissement des marges sur les dépôts, de même que l'augmentation des revenus tirés des frais. Ces facteurs ont été partiellement neutralisés par l'incidence des difficultés sur les marchés du crédit.

La marge nette d'intérêts s'est rétrécie de 37 points de base principalement en raison de l'incidence évaluée à 22 points de base d'un transfert de portefeuille des Services d'entreprise, des niveaux plus élevés des prêts non productifs et de la vive concurrence dans le marché. La réduction globale de la marge nette d'intérêts a été atténuée par les mesures tarifaires appliquées à certaines catégories de prêts et de dépôts.

Les frais autres que d'intérêts ont augmenté de 139 millions de dollars, ou de 22 %, et se sont établis à 773 millions. Si on fait abstraction d'une provision pour litige de 24 millions de dollars liée au premier appel public à l'épargne de Visa, ainsi que des coûts d'exploitation et d'intégration liés aux acquisitions d'entreprises à hauteur de 55 millions, les frais se sont accrus de 60 millions de dollars, ou de 9,5 %. Le reste de l'augmentation reflète nos efforts continus et ciblés en matière d'investissement et d'expansion, notamment les coûts associés à l'ouverture déjà prévue de succursales, au renforcement de notre équipe de vente et à la publicité, l'augmentation des coûts liés à la conjoncture difficile du marché du crédit et les coûts associés à l'accroissement des volumes d'affaires. Ces facteurs ont été partiellement neutralisés par l'incidence de nos initiatives en matière de gestion des frais.

Le ratio de productivité avant amortissement de PE – États-Unis a reculé de 470 points de base et se situe à 77,5 %. Si on fait abstraction des coûts liés à l'intégration des acquisitions à hauteur de 23 millions de dollars, le ratio de productivité avant amortissement s'est établi à 75,1 %.