

Revue de l'année

2018



L'union fait la force

Chiffres clés

UBS Group SA



Nos trois clés du succès

Nos Piliers sont les fondements de tout ce que nous faisons.

Solidité du capital
Efficacité et efficience
Gestion des risques

Nos Principes représentent ce que nous défendons en tant que banque.

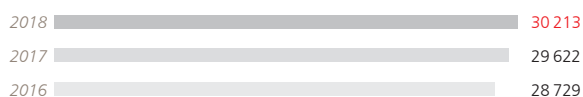
Orientation client
Excellence
Performance durable

Nos Comportements représentent ce que nous défendons à titre individuel.

Intégrité
Collaboration
Défi constructif

La Revue de l'année est fournie à nos investisseurs, clients et autres partenaires qui cherchent un résumé succinct de nos activités, de notre stratégie et de notre performance en 2018. Elle doit être lue en parallèle avec le Annual Report 2018 d'UBS, qui comprend des informations et des chiffres plus détaillés, notamment le rapport sur la situation et les états financiers audités. Les détails sur la marche à suivre pour obtenir le Annual Report 2018 ou toute autre information accessible au public concernant UBS, y compris le Annual Report 2018 sur formulaire 20-F pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, figurent en page 24 de la présente publication. Les informations fournies dans la présente publication ne constituent pas une incitation à l'achat ou à la vente de titres ou d'autres instruments financiers en Suisse, aux États-Unis ou dans toute autre juridiction. Aucune décision de placement portant sur des valeurs mobilières d'UBS Group SA ou des sociétés qui lui sont liées ou ayant un rapport avec UBS Group SA et les dites sociétés ne doit être prise sur la base du présent document. Sauf mention contraire, les données se réfèrent au 31 décembre 2018 ou à l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Produit d'exploitation (en millions d'USD)



Charges d'exploitation (en millions d'USD)



Bénéfice d'exploitation avant impôts (en millions d'USD)



Bénéfice net revenant aux actionnaires (en millions d'USD)



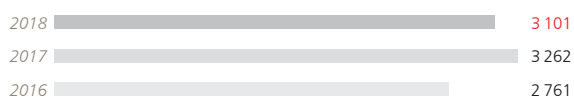
Rendement publié sur CET1 (en %)



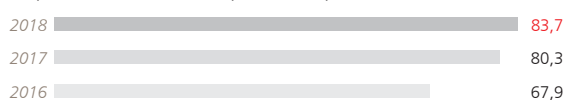
Ratio charges / produit corrigé (en %)



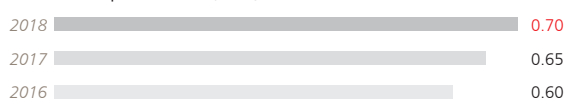
Actifs investis (en milliards d'USD)



Capacité totale d'absorption des pertes (en milliards d'USD)



Dividende par action (CHF)



2 | Nos valeurs

Axel A. Weber, Président du Conseil d'administration, et Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer, évoquent la création de valeur à long terme pour les parties prenantes d'UBS.

Philanthropie

4 | Mettre des mots sur les maux

La phrase à l'origine d'un mouvement 

Tout savoir sur les débuts du San Diego Trafficking Prevention Collective. ubs.com/fourwords

Clientèle privée

7 | Un laboratoire du futur en ébullition

Retour au numéro 45 de la Bahnhofstrasse 

Nous avons réintégré notre siège historique après trois ans de travaux de rénovation. ubs.com/hq

Global Wealth Management et Asset Management


9 | Trois experts, deux mandats, une même société

L'art de l'écoute 

Christian Wiesendanger nous explique ce que nous entendons par écoute du client et création de valeur. ubs.com/scienceoflistening

Investment Bank

11 | «Nous guidons nos clients dans l'entreprise»

Des données intelligentes pour des solutions intelligentes 

De nouvelles voies pour commercialiser nos séries de données. ubs.com/smartsolutions



Pour en savoir plus sur UBS
ubs.com/annualreview

Corporate & Institutional Clients

14 | Chaque succession est unique

Nous développons nos services destinés aux PME 

Le responsable Corporate & Institutional Clients Switzerland nous parle de solutions numériques pour les PME. ubs.com/forbusiness

Asset Management

17 | L'investissement durable en 2019

19 | Comment nous gérons l'entreprise

Notre cadre de gouvernance et notre structure organisationnelle

20 | Le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe

11 |



14 |



9 |



Le thème de notre Revue de l'année 2018 est «L'union fait la force». Ensemble, nous sommes plus forts que la somme de nos individualités et 2018 a prouvé la valeur du partenariat.

Les temps forts de 2018

En 2018, nous avons atteint de nombreux objectifs et confirmé la robustesse de notre stratégie diversifiée. Voici les temps forts de l'année.

Février

Intégration à l'international

Nous avons créé une division unique en intégrant Wealth Management et Wealth Management Americas. Pour son premier exercice, Global Wealth Management nous a permis d'enregistrer notre meilleur bénéfice avant impôts des dix dernières années, grâce au niveau record des revenus nets récurrents provenant des prestations de services et du produit net d'intérêts.

Avril

Meilleur gestionnaire d'actifs en Chine

Asset Management a été classé meilleur gestionnaire d'actifs étranger en Chine dans le rapport de Z-Ben Advisors sur la Chine, qui porte sur 100 sociétés d'investissement et nous place devant J.P. Morgan. Le marché chinois devrait offrir la meilleure opportunité de croissance pour les gestionnaires d'actifs du monde entier.

Juin

Swiss Economic Forum

Au 20^e Swiss Economic Forum, 1350 dirigeants des mondes de l'entreprise, de la science et de la politique ont évoqué ensemble de nouvelles idées. Partenaire premium de la plus grande conférence économique de Suisse, nous avons organisé une séance en groupes restreints.

Janvier

Un million de téléchargements

Onze ans après son lancement, notre application pour les appareils mobiles UBS Mobile Banking a atteint le million de téléchargements.

Mars

Sovereign Investment Circle

Organisée à Singapour par Asset Management à l'attention de hauts fonctionnaires d'institutions souveraines, cette rencontre était consacrée aux perspectives d'investissement. Les participants ont abordé des thèmes tels que la numérisation, la compétitivité, la durabilité, l'investissement à long terme et la gestion de l'incertitude économique.

Bénéfice corrigé avant impôts du premier trimestre
1994 millions d'USD

Mai

UBS Philanthropy Conference

Plus de 400 mécènes, familles en affaires, entrepreneurs sociaux et investisseurs d'impact se sont retrouvés pour l'UBS Philanthropy Conference 2018 à Hangzhou et Singapour. La mise en place d'un programme d'éradication du paludisme en Asie du Sud-Est et l'ouverture d'une représentation de l'UBS Optimus Foundation en Chine ont été annoncées à cette occasion.



Pour d'autres temps forts d'UBS en 2018, rendez-vous sur ubs.com/highlights



Juillet

Troisième plus grosse IPO pour une entreprise de l'Internet

Nous avons joué un rôle majeur dans l'introduction en Bourse (IPO) de la plateforme chinoise de commerce en ligne Pinduoduo. La transaction s'est élevée à 4,2 milliards d'USD, soit la troisième plus grosse IPO de l'histoire pour une entreprise de l'Internet.



Août

A+ pour la durabilité

Asset Management a conservé son A+ dans les domaines de l'immobilier et de l'infrastructure, et obtenu un A+ dans les catégories stratégie et gouvernance de la notation relative aux Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies.



Septembre

UBS Digital Business

Notre clientèle PME dispose désormais d'une solution numérique unique et conviviale grâce à laquelle les utilisateurs peuvent accéder à leurs informations, et émettre ou viser des ordres de paiement même en déplacement: l'application Mobile Banking.



Octobre

Les honneurs de la branche

American Banker a récompensé trois cadres UBS pour leur réussite professionnelle et leurs initiatives philanthropiques. Rosemary Berkery a reçu un Lifetime Achievement Award tandis que Suni Harford et Paula Polito ont respectivement pris les 14^e et 20^e places du classement Most Powerful Women in Finance.



Novembre

Fonds indiciels et ETF à l'honneur

Les performances d'Asset Management dans la collecte d'actifs nous ont valu les Asset Management Awards Europe for Index Funds/ETF Provider of the Year de *Financial News*, ce qui récompense le développement d'une gamme de produits innovante et différenciée.



Décembre

Réouverture de notre siège

Après trois ans de travaux, notre siège mondial à Zurich est de nouveau opérationnel. Rénové avec soin afin de respecter l'histoire de la maison et les toutes dernières normes de développement durable, il est équipé des technologies dernier cri et abrite des œuvres d'art de la collection d'UBS.



Bénéfice corrigé avant impôts du quatrième trimestre
478 millions d'USD

Bénéfice corrigé avant impôts du deuxième trimestre
1821 millions d'USD

Investor Update à Londres
Bénéfice corrigé avant impôts du troisième trimestre
1770 millions d'USD

Nos valeurs

Suite aux retours positifs suscités par cette formule, nous avons de nouveau choisi de présenter cette lettre aux actionnaires sous forme de réponses à des questions qui nous sont régulièrement posées.

«Pour pouvoir évoluer au gré des nouveaux défis, nous devons être guidés par une ligne stratégique claire et cohérente.»



Axel A. Weber, Président du Conseil d'administration

Quel a été le contexte des marchés en 2018?

L'année a bien commencé, mais la nervosité a commencé à s'installer en fin de premier semestre. Les marchés ont commencé à craindre un ralentissement bien avant les indicateurs de l'économie réelle. Nos clients privés sont devenus moins actifs et dès le quatrième trimestre, les marchés ont également liquidé leurs positions. Le fait qu'environ 90% des classes d'actifs aient subi une baisse en glissement annuel illustre à lui seul le scénario qui s'est déroulé en 2018. Cela est assez rare pour être souligné. Décembre 2018 a même été l'un des pires depuis la Grande Dépression en termes de performances, la concomitance de problèmes macroéconomiques et géopolitiques engendrant encore plus d'inquiétudes chez les investisseurs. Selon le sondage réalisé auprès de notre clientèle au quatrième trimestre, les soldes de trésorerie de nos clients Wealth Management américains ont atteint un niveau record de 24%.

Pourquoi êtes-vous convaincus qu'UBS adopte encore la bonne stratégie?

Les tendances séculaires telles que la création de richesse à l'échelle mondiale, notamment le besoin croissant de produits de retraite, et l'ouverture des marchés financiers chinois vont continuer de stimuler la valeur unique de notre réseau. Nous sommes le gestionnaire de patrimoine privilégié des clients fortunés et très fortunés ainsi que la banque numéro 1 en Suisse. Nous sommes aussi une banque d'investissement forte dans les domaines ciblés et un gestionnaire d'actifs performant. Notre modèle d'affaires et notre orientation stratégique ont généré plus de 19 milliards d'USD de bénéfices nets au cours des

cinq dernières années, dont plus de la moitié dans la collecte d'actifs, et notre branche suisse vient ajouter à la stabilité de nos gains. Nous sommes diversifiés sur le plan géographique et bien positionnés sur les marchés les plus importants et les plus dynamiques du monde. Nous réévaluons et réajustons toutefois notre stratégie chaque année, car pour pouvoir évoluer au gré des nouveaux défis, nous devons être guidés par une ligne stratégique claire et cohérente.

Où et comment comptez-vous croître à l'avenir?

Nos revenus peuvent progresser à un taux supérieur à celui de la croissance mondiale au cours d'un cycle. D'un point de vue géographique, la plus forte croissance devrait provenir de la conquête de parts de marché aux États-Unis et dans la région Asie-Pacifique. Aux États-Unis, il y a un potentiel à exploiter avec les clients très fortunés. Et nous voulons développer notre part de portefeuille chez les «US persons» hors des États-Unis. L'internationalisation des capacités de notre Global Family Office fait également partie de nos initiatives de croissance. En Chine, nous sommes devenus la première banque étrangère majoritaire à 51% dans une coentreprise de courtage, ce qui nous assure un excellent socle pour le futur. En Suisse, la croissance nette du volume des nouvelles activités de Personal & Corporate Banking a été deux fois plus rapide que celle du PIB l'an dernier. Notre objectif consiste à consolider ce leadership, notamment en accentuant notre avance numérique. Il ne s'agit que d'un échantillon des opportunités que nous ciblons. Il en existe de nombreuses autres qui sont évoquées dans notre rapport annuel.



Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Que faites-vous pour préparer UBS à l'avenir numérique de l'activité bancaire?

Nous ne nous contentons pas de nous préparer à l'avenir, nous le faisons. La technologie modifie le mode opérationnel des banques, UBS y compris. Nous y consacrons donc plus de 10% de nos revenus, soit plus de 3 milliards d'USD par an. Par exemple, nous avons accéléré le pas dans l'univers du cloud en réduisant le nombre des centres de données. L'an dernier, nous avons également porté le nombre de robots effectuant des opérations routinières de 700 à 1000. Nous allons exploiter plus largement l'apprentissage machine et l'intelligence artificielle afin d'automatiser des tâches complexes, et d'améliorer et accélérer les prises de décisions, notamment dans la gestion du risque et la lutte contre le blanchiment d'argent. Mais la grande priorité sera la numérisation transversale, du front office au back office, qui améliorera l'expérience client. La technologie va donc au-delà des économies de coûts.

Vous voulez être la banque nationale et internationale des entrepreneurs et des sociétés aux États-Unis, en Asie et en Europe. Pourquoi choisiraient-ils UBS?

Car nous sommes une véritable banque internationale. Nos clients dans le monde entier ont besoin de conseils et de solutions pour leur patrimoine et leurs affaires. Ils veulent que nous leur offrions toute la palette d'UBS, en regroupant la gestion de fortune et la banque d'investissement, depuis les fusions-acquisitions jusqu'à la planification successorale. Ils veulent aussi les meilleures équipes d'analystes et

«Nos clients dans le monde entier ont besoin de conseils et de solutions pour leur patrimoine et leurs affaires. Ils veulent que nous leur offrions toute la palette d'UBS.»

d'exécution. Nous sommes en mesure de répondre à leurs besoins financiers professionnels et personnels et cela fait d'UBS un choix évident, d'autant que nous sommes leader dans les domaines qui comptent le plus à leurs yeux.

Le développement durable est un élément clé de votre stratégie. Comment se reflète-t-il dans votre offre?

Nous fournissons un large éventail de produits et de solutions à nos clients privés et institutionnels, notamment des opportunités d'investissement durable et à impact. Par exemple, Asset Management s'est inspiré de la réussite de son fonds britannique Climate Aware pour créer un fonds similaire destiné aux investisseurs internationaux. Le portefeuille est orienté vers les sociétés les mieux préparées à un avenir à faible intensité de carbone mais il n'exclut pas celles qui sont plus exposées, car son but est de poursuivre un engagement stratégique auprès d'elles. En 2018, Global Wealth Management a également lancé le tout premier portefeuille multi-actifs durable à 100% pour ses clients privés. Au 31 décembre 2018, les clients avaient investi 2,8 milliards d'USD dans cette solution innovante.

> Consultez l'interview complète consacrée à la stratégie sur ubs.com/shareholderletter

Mettre des mots sur les maux

Certaines histoires sont difficiles à entendre. Mais ce n'est pas parce qu'une histoire provoque le malaise qu'il faut la passer sous silence. Nous nous sommes donc associés avec les forces de l'ordre, les districts scolaires, les organisations à but non lucratif et des investisseurs solidaires pour initier un dialogue sur le trafic d'êtres humains et agir.



De gauche à droite: Bianca Morales-Egan, conseillère technique sur le trafic d'êtres humains et l'égalité des sexes, Project Concern International (PCI); Chris Marsh, Market Head, UBS; Uli Heine, Director of Development, PCI.

Zoe est étudiante en première année lorsqu'elle est approchée par une femme bien mise qui lui demande si elle a déjà envisagé de faire du mannequinat. Tout semble normal, professionnel. Elle fait quelques photos en tenue de tennis dans un lieu qui a tout d'un studio, après quoi, ils lui demandent de remplir des papiers avec son numéro de sécurité sociale, le nom de ses parents, son adresse et ses comptes de réseaux sociaux. Ils lui disent qu'ils comptent bien faire la fête avec elle si elle est retenue. Ils la payent pour le shooting et la félicitent pour ses qualités de mannequin. Zoe se sent valorisée. Elle demande si elle pourra revenir. Mais la séance suivante n'aura rien à voir. La femme bien habillée a été remplacée par un mastodonte qui

la force à se livrer à des actes sexuels. À partir de là, ces gens disposent de photos et de vidéos pour la faire chanter, menaçant de partager les images avec tout son entourage sur les réseaux sociaux. Se sentant honteuse et isolée, craignant pour sa vie, elle fait ce qu'on lui demande. Au fil des mois, ils la forcent à rencontrer des hommes dans des motels. Même si elle tente de garder une certaine normalité dans son quotidien, elle est en train de s'enfoncer dans un monde sous-terrain dominé par la violence.



Une cliente a fait découvrir à Chris Marsh la gravité du trafic d'êtres humains à San Diego en 2016.

Zoe est plus âgée que la plupart des victimes du trafic sexuel (la moyenne d'âge est de 16 ans¹) mais son histoire illustre la façon dont tout peut débuter et dégénérer dans des proportions inconcevables et d'autant plus dramatiques à l'ère des réseaux sociaux. La plupart des organisations luttant contre ces trafics s'attachent à traiter les problèmes les plus urgents: sauver les victimes, les accompagner dans les poursuites judiciaires et les aider à se réinsérer dans la société. Quand on sait que le trafic d'êtres humains fait 40 millions de victimes dans le monde, dont 10 millions sont des enfants², on mesure l'importance capitale de ce travail. Mais si nous pouvons expliquer aux gens à quoi ressemble ce trafic et comment il se développe, nous pourrions peut-être traiter le mal à la racine.

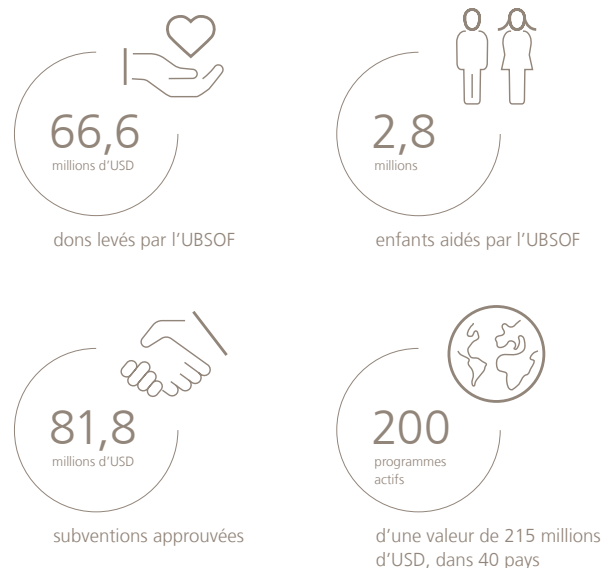
San Diego est l'un des treize comtés des États-Unis présentant les plus forts taux de prostitution infantile³. Quand une cliente s'est mise en contact avec lui et lui a expliqué le problème, Chris Marsh, Market Head chez UBS, a été choqué. «Je n'avais pas du tout mesuré l'étendue du drame qui se déroule sous nos yeux et comment les réseaux sociaux ont modifié la façon dont les prédateurs ciblent leurs victimes et utilisent tout un tas de stratagèmes pour les attirer dans leurs filets, raconte-t-il. Il s'agit d'une forme d'esclavage moderne, ni plus ni moins.»

La cliente était déterminée à faire quelque chose pour contribuer à la lutte contre le trafic. Et elle n'était pas la seule.

Avec son équipe, Chris Marsh a commencé à rencontrer d'autres personnes: des experts de l'UBS Optimus Foundation, des mécènes, des organisations locales à but non lucratif, des représentants du gouvernement et de l'enseignement. «Cela a été extraordinaire de voir tous ces gens issus de différents horizons sortir du bois pour apporter leur pierre à l'édifice.»

«L'Optimus Foundation a travaillé avec des experts et des chercheurs universitaires afin de sensibiliser la communauté à ce fléau et de bien comprendre les données. Le bureau du procureur du comté de San Diego nous a aidés à comprendre le fonctionnement de l'offre et de la demande dans cette économie sous-terrainne et à élaborer un programme de prévention. Les organisations de bienfaisance nous ont rejoints pour partager leur expertise et agir à l'unisson. Des mécènes privés ont

L'UBS Optimus Foundation (UBSOF) en 2018



¹ National Institute of Justice, Gangs and Sex Trafficking in San Diego, 20 septembre 2016: <http://nij.gov/topics/crime/human-trafficking/pages/gangs-sex-trafficking-in-san-diego.aspx>.

² Organisation internationale du travail, Estimations mondiales de l'esclavage moderne: http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_651912/lang-fr/index.htm

³ The Federal Bureau of Investigation's Efforts to Combat Crimes Against Children, Chapter 4: Non-Cyber Sexual Exploitation of Children: <https://oig.justice.gov/reports/FBI/a0908/chapter4.htm>

«Je n'avais pas du tout mesuré l'étendue du drame qui se déroule sous nos yeux et comment les réseaux sociaux ont modifié la façon dont les prédateurs ciblent leurs victimes et utilisent tout un tas de stratagèmes pour les attirer dans leurs filets.»

Chris Marsh, Market Head, UBS, Californie du Sud



apporté des ressources, pas seulement financières. Tous ont aidé à élaborer un programme stratégique portant sur 753 établissements scolaires, visant à apprendre aux élèves comment mieux se protéger et mieux protéger leurs camarades», explique Chris Marsh.

Et nous voici en décembre 2018. Après de nombreuses réunions avec le bureau du procureur, les districts scolaires, les associations caritatives et les mécènes, un partenariat public-privé, le San Diego Trafficking Prevention Collective, a été officiellement lancé avec l'Optimus Foundation, les clients UBS et les représentants de la communauté. Ce partenariat comporte trois programmes pédagogiques – PROTECT, kNOW MORE et Project ROOTS – dispensés par des organisations caritatives, la 3Strands Global Foundation, la Point Loma Nazarene University et Project Concern International. Chacun s'attache à sensibiliser les enfants, leurs familles et les enseignants aux risques du trafic d'êtres humains. En mettant en place des activités de mentorat périscolaire, des formations en classe et une approche unique d'ateliers de théâtre interactifs, le collectif vise à atteindre 345 000 élèves du comté de San Diego.

Les dons d'une bonne vingtaine de mécènes, de l'Optimus Foundation, de collègues d'UBS et d'organisations telles que BlackRock ont permis de réunir 3 millions d'USD pour financer le business plan du collectif, qui sera déployé au cours des trois prochaines années. L'Optimus Foundation coinvestit 20% de chaque contribution faite par les clients et elle assure la gestion de l'engagement grâce à des mesures détaillées et une évaluation des statistiques d'impact.

Peu de gens voyaient dans une société de gestion de patrimoine un rouage clé dans le traitement du problème du trafic d'êtres humains. De même, la plupart des gens n'avaient pas envisagé que le collectif puisse dépasser les frontières de San Diego. Pourtant, aujourd'hui, le San Diego Trafficking Prevention Collective fait office de modèle pour d'autres communautés, en montrant comment des institutions financières, des investisseurs privés, les districts scolaires, les représentants du gouvernement et les organisations locales peuvent unir leurs forces pour lutter contre le trafic d'êtres humains.

> Pour en savoir plus sur la traite d'êtres humains à San Diego, rendez-vous sur ubs.com/sdtpc



La phrase à l'origine d'un mouvement

Pour en savoir plus sur le lancement du San Diego Trafficking Prevention Collective, lisez notre entretien avec Chris Marsh.

> L'article complet sur ubs.com/fourwords

Un laboratoire du futur en ébullition

L'application UBS Mobile Banking a franchi la barre du million de téléchargements en 2018. Ce succès s'explique en partie par la force d'innovation de la Digital Factory d'UBS, un laboratoire zurichois qui développe et produit des applications en ligne intuitives à l'usage de la clientèle privée et des petites et moyennes entreprises.

Sur le chemin du laboratoire central de développement d'applications à Zurich, Ziga Jakhel (à g.), responsable Digital Factory & Onboarding, et Kenneth Wieser, Release Train Engineer Onboarding, discutent des possibilités de simplifier encore l'expérience client lors de l'ouverture d'une relation bancaire.



En ce beau soir d'automne, M. Müller, 79 ans, se dirige vers sa succursale lausannoise d'UBS pour y assister à un événement client consacré à la banque numérique. Ce retraité a déjà l'habitude de régler toutes ses factures en ligne depuis chez lui, grâce à son petit-fils qui lui a montré comment procéder. Dès lors, pourquoi participer à une formation sur la banque numérique? Pour apprendre à se servir d'autres fonctions, World Money Direct entre autres, qui permet de se faire livrer à domicile de l'argent liquide en plus de 70 devises, gratuitement et dans un délai de un à deux jours ouvrés. Un outil utile, estime-t-il, lui qui rend souvent visite à ses enfants installés dans des pays lointains.

Des avantages qui parlent aussi aux moins jeunes

Comme Lausanne, d'autres agences d'UBS ont programmé en 2018 des ateliers durant lesquels des spécialistes se sont attachés à mieux faire connaître les ressources de la banque en ligne à un public de tout âge. «En tant que leader de la banque en ligne en Suisse, nous nous adressons à toutes les générations

afin que les possibilités offertes par la technologie bénéficient au plus grand nombre de clients», déclare Gabriel Lamon, expert du numérique et conseiller à la clientèle chez UBS Wealth Management.

Le mode d'emploi des fonctions les plus usitées que sont les paiements, la consultation du solde et la visualisation des données de marché sur UBS Quotes n'est pas la seule séquence à avoir été suivie avec attention. Nombre de personnes ont en effet manifesté un vif intérêt pour les applications plus récentes, parmi lesquelles l'authentification client lors d'achats en ligne avec 3-D Secure via UBS Access, ou le paiement de frais de stationnement au moyen d'UBS TWINT, l'application de paiement en Suisse. Ouverture de compte en ligne, estimation immobilière ou octroi d'hypothèque simplifié, ces services numériques en ligne ont deux points communs: ils sont synonymes d'une amélioration appréciable pour le client, et ils sont issus de l'UBS Digital Factory, un laboratoire unique à bien des points de vue.



«Nous nous adressons à toutes les générations afin que les possibilités offertes par la technologie bénéficient au plus grand nombre de clients.»

Gabriel Lamon, expert du numérique et conseiller à la clientèle, WM

Kerstin Kalle (à d.), formatrice spécialisée, explique à l'une des équipes Scrum les méthodes de travail agiles. Le «Colosseum», dont le mobilier a été fabriqué à partir de palettes, vise à promouvoir la coopération, la productivité et la créativité.

L'offre évolue en fonction des besoins changeants du client

En période de forte activité, ce pôle d'innovation peut concentrer jusqu'à 900 experts issus de divers domaines bancaires et répartis en équipes de projet interdisciplinaires. Le mode de fonctionnement, emprunté au monde des start-up, tranche par sa souplesse et ses voies de décision courtes. «Nos idées découlent des enseignements que nous tirons des tests utilisateurs et des avis de divers intervenants. Dans la phase de déploiement, ce sont la simplicité et la convivialité de l'expérience bancaire numérique du client ainsi que l'impératif de mise sur le marché à court terme qui passent au premier plan», précise Ziga Jakhel, responsable business de la Digital Factory, au sujet d'une méthode de travail qui a fait ses preuves. Contrairement à ce que cette orientation client résolue laisse supposer, la partie la plus complexe du développement produit réside dans l'intégration des nouvelles offres dans l'architecture

de processus et d'informatique existante d'une organisation de la taille d'UBS. Aussi la banque investit-elle des moyens considérables dans la numérisation, ainsi que dans la formation du personnel et l'infrastructure de pointe de la Digital Factory. La transformation numérique est sensible jusque dans l'aménagement de l'espace, mais aussi dans le langage de travail. Dans les «market squares», zones de collaboration dotées de multiples modalités d'interaction et de visualisation, les experts peuvent s'isoler et discuter de solutions. À côté, des équipes assises à des «établis» écrivent le code des logiciels. Et tandis que l'on se retrouve dans le «social heart» pour bavarder et accueillir la clientèle, les écrans «touch and try» de la zone de test invitent conseillers et clients à essayer les versions pilotes. Nul doute que des nouveautés verront prochainement le jour et il nous tarde de les découvrir!

> Plongez dans notre Digital Factory sur ubs.com/digitalfactory

Application Wealth Management USA

Nous proposons à nos clients Wealth Management aux Amériques une application bancaire innovante qui permet de paramétrer des objectifs d'investissement et d'épargne personnalisés. L'application offre aussi la possibilité de recevoir des diagnostics de portefeuille et des propositions d'investissement personnalisées ainsi que le soutien d'un conseiller financier personnel. Toutes ces fonctionnalités permettent d'atteindre plus facilement les objectifs fixés. Par ailleurs, les conseillers financiers peuvent utiliser les réseaux sociaux pour entrer en contact avec les clients actuels et potentiels de façon plus pertinente et originale.

3,5

milliards d'USD

dépenses dans la technologie en 2018

plus de
100%

augmentation des paiements mobiles et des transactions TWINT en 2018



Retour au numéro 45 de la Bahnhofstrasse

Cela valait la peine d'attendre. La rénovation de notre siège de Zurich a pris trois ans et nous sommes enfin de retour chez nous.

> L'article complet sur ubs.com/hq

Trois experts, deux mandats, une même société

La force de notre institution repose sur l'expertise de nos collaborateurs, dont la somme des compétences nous permet d'aller plus loin, par exemple en renforçant notre portefeuille ou en contribuant à un monde plus durable.



De gauche à droite:
Martin Tobler, James
Purcell et Christopher
Greenwald.

Il y a une dizaine d'années, il pouvait être compliqué de faire rimer investissement avec environnement. S'il se refusait à soutenir certaines activités ou certains produits, un investisseur n'avait qu'une seule solution: renoncer à l'investissement. Heureusement, le monde change et avec lui la palette des solutions proposées aux investisseurs. Trois experts d'UBS expliquent en quoi des partenariats entre divisions et avec les clients peuvent engendrer de meilleurs résultats.

James Purcell est Head of Sustainable and Impact Investments au Chief Investment Office chez Global Wealth Management (GWM). Christopher Greenwald est Head of Sustainable and Impact Investing Research au sein d'Asset Management (AM). Martin Tobler est Head of Client Investment Specialists for Ultra High Net Worth Discretionary au sein d'Investment Platforms and Solutions de GWM.

Chacun aborde donc les défis sous un angle différent: le premier conçoit des portefeuilles et des méthodologies d'investissement durable et d'impact; le deuxième se consacre à l'intégration de la notion de durabilité dans les portefeuilles des clients institutionnels; et le troisième élabore des solutions d'investissement individualisées basées sur les besoins et les directives de placement des clients. Chacun est un expert dans son domaine mais, ensemble, ils sont capables d'aller beaucoup plus loin.

«Un client Global Family Office est entré en contact avec nous avec des critères d'exclusion très spécifiques pour des investissements durables, se souvient Martin Tobler. Or, il est très difficile de garantir de telles exclusions quand on a recours à des fonds tiers, car la stratégie des gestionnaires risque de ne pas cadrer parfaitement avec les requêtes du client.»



L'art de l'écoute

La réussite de Global Wealth Management réside dans sa qualité d'écoute. Christian Wiesendanger, Head of Investment Platforms and Solutions, nous en explique le fonctionnement.

> L'article complet sur ubs.com/scienceoflistening

Wealth Management Online

Wealth Management Online est une offre numérique pour les clients ayant une solution d'investissement UBS. Intégrée à UBS Mobile Banking, elle est disponible sur PC et sur les appareils mobiles. Son contenu est adapté à la solution d'investissement du client, lequel peut consulter des mises à jour et des notifications concernant la qualité de son portefeuille. Il bénéficie aussi d'une exécution directe des propositions d'investissement afin d'optimiser la qualité du portefeuille. Ce modèle de service hybride permet de contacter son conseiller à tout moment pour obtenir des conseils complémentaires.

10 677

conseillers clientèle et financiers de GWM

No 1

meilleure banque du monde pour la gestion de patrimoine *Euromoney*, 2018

Et James Purcell d'expliquer que si l'approche par exclusion est un bon moyen de construire un portefeuille fidèle à ses valeurs, «son utilité est limitée pour changer le monde, car le simple fait d'exclure une société ne modifiera pas son comportement».

En revanche, la détention de parts et l'utilisation de cette position pour bâtir une relation avec les dirigeants en les aidant, dans une démarche collaborative, à améliorer leurs pratiques, à développer leur activité, et à attirer de nouveaux actionnaires et clients, permettra d'accroître l'impact de l'investissement. Au lieu de parler d'exclusions, ils ont étudié avec le client la valeur d'une approche basée sur l'engagement.

«Nous encourageons les sociétés à s'améliorer sur des aspects concrets liés au développement durable et qui ont un impact direct sur l'environnement, la société et les résultats, indique Christopher Greenwald. En concevant une stratégie d'engagement alignée sur les objectifs d'investissement, nous pouvons générer des impacts à la fois financiers et écologiques, qui démontrent la plus-value d'un investissement actif en actions cotées en Bourse.»

Le client souhaitait en savoir davantage sur l'activité du fonds, alors James Purcell et Martin Tobler lui ont présenté des projets dans lesquels la Banque mondiale était activement impliquée, notamment des obligations de la Banque mondiale ainsi que des projets d'émission d'obligations vertes visant une réduction de la consommation d'eau et des émissions de CO₂.

«Il y a deux ou trois ans, une telle offre n'aurait pas été envisageable, souligne James Purcell, car certains éléments des marchés financiers, comme les obligations vertes, n'offraient pas vraiment la liquidité nécessaire pour de telles stratégies.»

Au final, le client a bien mesuré le potentiel de notre proposition en termes de durabilité et il n'a pas ouvert un, mais deux mandats. Le dialogue avec le client a aussi contribué à améliorer l'offre d'UBS dans son ensemble, car la compréhension des besoins de ce client s'est traduite par une amélioration de la manière de communiquer avec les clients après l'ouverture d'un mandat d'investissement durable.

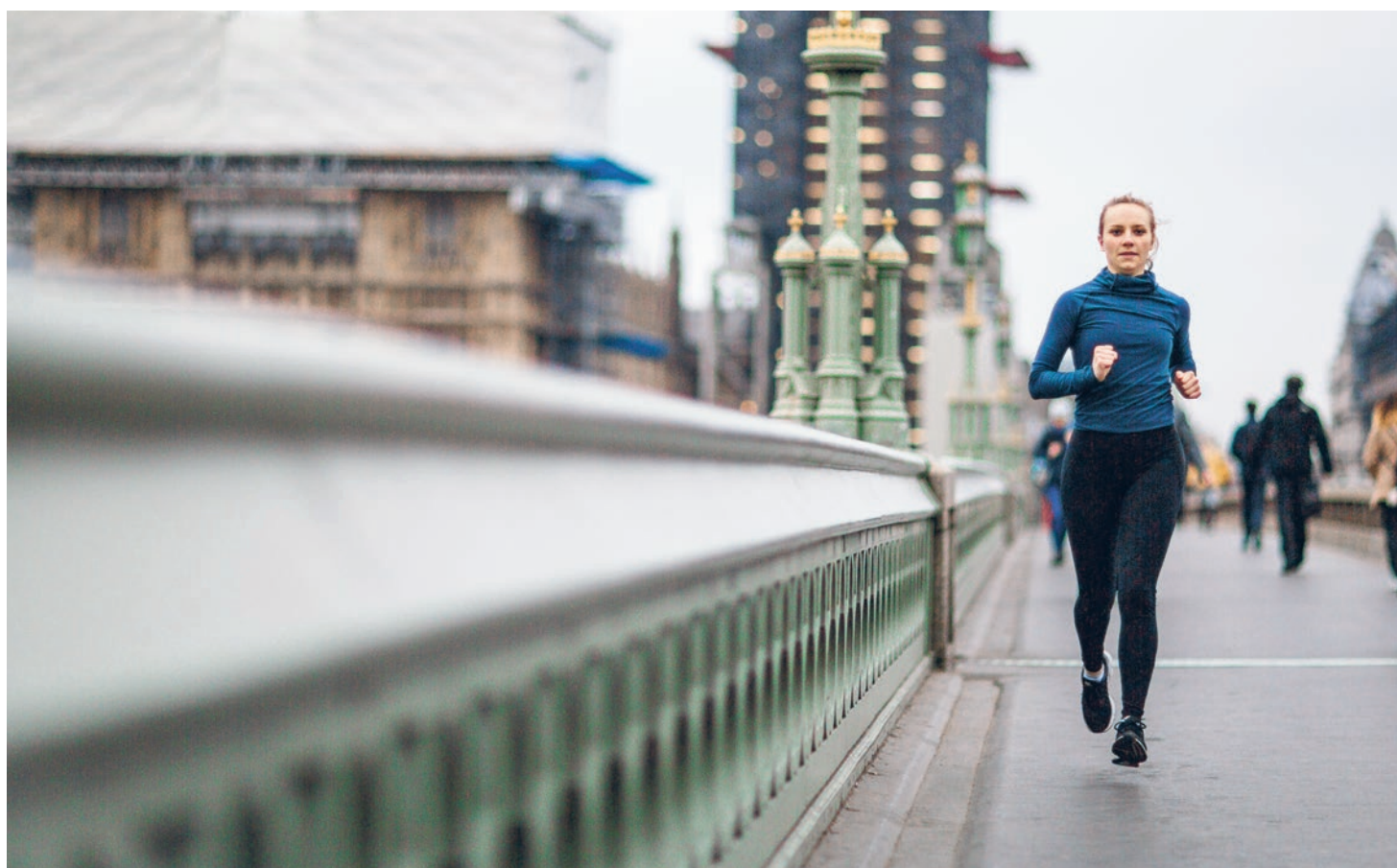
Ceci n'est qu'un exemple parmi d'autres illustrant la collaboration entre plusieurs divisions d'UBS car, derrière chacun de nos succès, ce sont des centaines de personnes qui ont œuvré à sa concrétisation. Il en va de même pour l'investissement durable. GWM travaille avec les clients pour comprendre leurs besoins et déterminer comment y répondre au mieux, compte tenu du marché et de l'offre disponible. AM fournit des produits et conçoit à la demande des produits sur mesure pour GWM. Et pour être certains de fournir la meilleure offre possible, nous travaillons avec des organisations extérieures telles que la Banque mondiale, Hermes et BlackRock.

> James, Christopher et Martin nous en disent davantage sur ubs.com/threexperts

«Nous guidons nos clients dans l'entreprise»

Emily Jolliffe, de la division Investment Bank, nous raconte une journée de travail ordinaire et nous montre comment elle et son équipe apportent à leurs clients des solutions innovantes, allant des instruments de marchés et d'analyse aux stratégies d'investissement, en passant par l'exécution des ordres.

Pendant son temps libre, Emily Jolliffe de l'équipe European Prime Brokerage Sales fait du sport. Cela lui permet de rester concentrée pendant les longues journées de travail.



En 2018, Investment Bank (IB) a augmenté son bénéfice d'exploitation corrigé avant impôts de 21% en glissement annuel. La division collabore avec certains des gouvernements, sociétés, institutions et gestionnaires de fortune les plus renommés de la planète. Pourquoi? Parce qu'ils apprécient la manière dont nous travaillons avec nos clients.

Avec ses sept collègues aux formations et aux parcours professionnels très variés, Emily Jolliffe travaille dans l'équipe European Prime Brokerage Sales, qui fait partie de Global Financing Services au sein du département Global Equities d'IB.

Des sciences biomédicales à la finance

Emily Jolliffe a intégré le programme pour jeunes universitaires d'UBS en 2015 et travaille au sein de la banque depuis à peine plus de quatre ans. Avant, elle a étudié les sciences biomédicales au University College London (UCL). Après trois ans d'études, elle était prête à relever un nouveau défi. Elle était convaincue de pouvoir transposer les capacités d'analyse développées pendant ses études en sciences biomédicales dans le monde de la finance.

Il ne lui faut que 20 minutes à pied pour se rendre au travail et elle y arrive juste avant 8 heures.



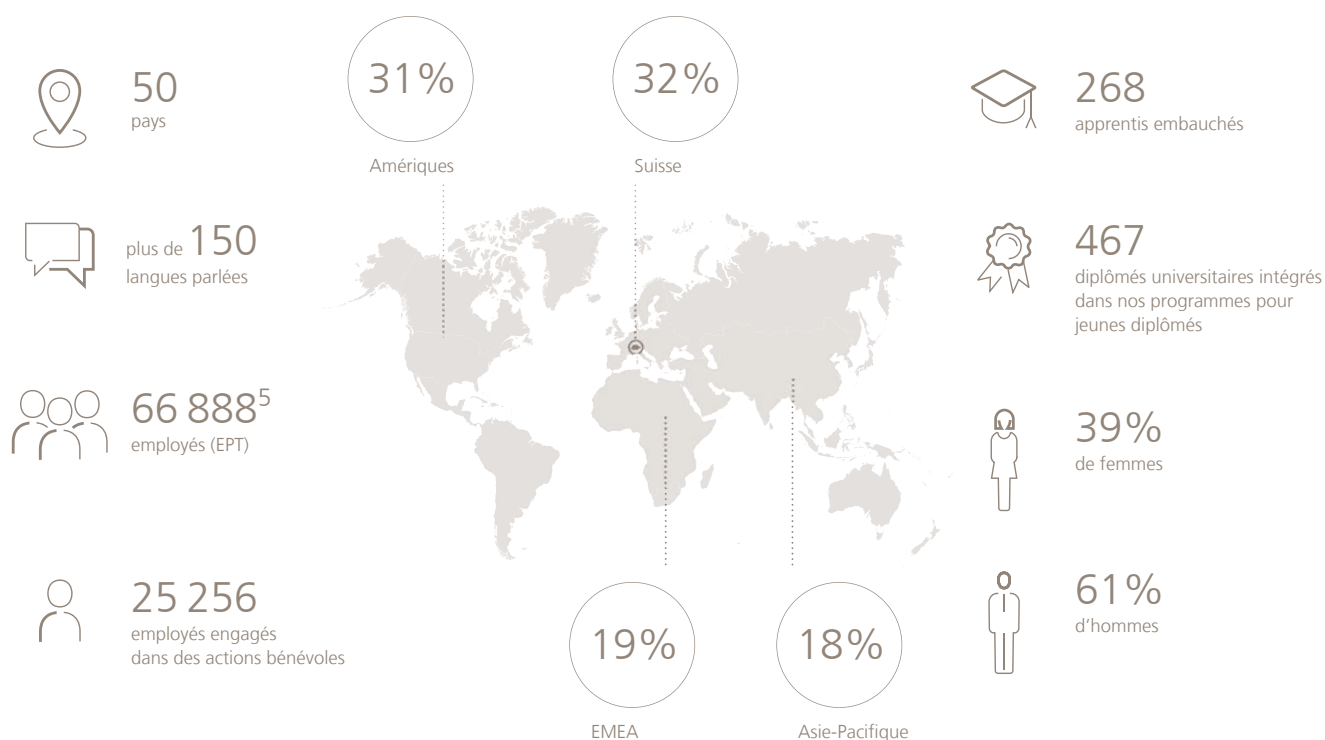
Pendant ses études de biomédecine, Emily Jolliffe a développé ses compétences analytiques, qui viennent à point dans sa tâche.

L'équipe European Prime Brokerage Sales simplifie les activités de financement des hedge funds clients d'UBS en leur fournissant la plateforme, l'infrastructure et les services opérationnels essentiels qui leur permettent de réaliser leurs objectifs d'investissement de manière efficace. En tant que courtier principal, l'équipe met aussi en relation les clients avec d'autres équipes du secteur Equities, dont les execution desks et Equity Capital Markets, ainsi qu'Asset Management et Global Wealth Management.

Développer son réseau à l'intérieur et à l'extérieur d'UBS

«J'adore mon travail, car il me permet de rencontrer des personnes très différentes, à l'intérieur comme à l'extérieur d'UBS, déclare Emily Jolliffe. On attend de nous un large réseau interne pour pouvoir guider nos clients dans l'entreprise et mettre en valeur ce qu'UBS peut leur offrir. Même si mon rôle et mon activité sont très techniques, je suis aussi très souvent en contact avec les clients.»

Nos collaborateurs en 2018⁴



⁴ Calculé au 31.12.218 sur la base de 68 338 collaborateurs internes (62 558 en 2017) sauf s'il est précisé qu'il s'agit d'équivalents plein temps (EPT).

⁵ La hausse du personnel enregistrée en 2018 est principalement due à des projets d'internalisation et elle a été plus que compensée par une diminution du personnel externe.

UBS Evidence Lab Innovations

UBS Evidence Lab Innovations donne aux clients un accès à des ensembles de données analysés pour un large éventail de sociétés et de secteurs. Des experts décortiquent 45 domaines spécialisés pour récolter, nettoyer et connecter chaque mois des milliards de données afin d'en extraire les éléments qui étayent les décisions d'investissement.



En général, elle déjeune à son bureau, à moins qu'elle n'ait un rendez-vous avec un client. Quand elle en a l'occasion, elle se rend à un cours de cyclisme en salle au centre de fitness à 5 Broadgate. «Le sport m'aide à me reconcentrer avant un après-midi de travail», explique-t-elle.

L'équipe d'Emily Jolliffe a été créée pour identifier lesancements de nouveaux hedge funds et diriger ces derniers vers des gestionnaires établis à la recherche de nouveaux fournisseurs. Aujourd'hui, l'équipe soutient de nombreux hedge funds poursuivant différentes stratégies telles que des fonds long/short, des fonds quantitatifs, des fonds event-driven et des macro-fonds.

Elle part du bureau vers 19 heures et traverse la ville où elle a étudié et commencé à construire sa carrière pour rentrer chez elle. Et pour l'anecdote: elle lit toujours des revues scientifiques.

> Pour en savoir plus sur la vie d'Emily à UBS Londres, rendez-vous sur ubs.com/onedayinib

«J'adore mon travail, car il me permet de rencontrer des personnes très différentes.»

Emily Jolliffe, European Prime Brokerage Sales, IB

Même si la fonction et l'activité d'Emily Jolliffe sont très techniques, elle a aussi de nombreux contacts avec les clients.

Des données intelligentes pour des solutions intelligentes

On peut vite avoir le sentiment de nager au milieu d'une mer de données. Investment Bank cherche des moyens innovants de commercialiser les données d'UBS de manière durable, centralisée et encadrée.

> L'article complet sur ubs.com/smartsolutions



Chaque succession est unique

L'évolution démographique place les PME suisses face à un bouleversement majeur: dans 75 000 entreprises comptabilisant 400 000 emplois, une solution de succession devra être trouvée d'ici 2021. Pour permettre la transmission en douceur des entreprises, les spécialistes d'UBS adoptent une approche globale comme le montre l'exemple du voyageur Twerenbold.



En décembre 2015, l'entrepreneur Werner Twerenbold, patron de l'entreprise de voyages du même nom, était victime d'un accident mortel. Un choc immense pour Karim Twerenbold, son fils, comme pour l'ensemble des employés. Prévoyant, Werner Twerenbold avait déjà réglé sa succession des années auparavant en transmettant progressivement la direction du groupe à son fils Karim et ainsi, à la quatrième génération. Bien que Karim Twerenbold ait pris part à différentes activités dès sa plus tendre enfance – du nettoyage des bus à la rédaction de programmes de voyage – et, après des études en économie d'entreprise, ait été responsable pendant deux ans de projets d'investissement comme la construction d'un navire fluvial de luxe, il a dû dans un premier temps surmonter et assimiler la perte de son père, mentor et patron.

«Dans le cadre de la relation client, nous nous voyons comme un partenaire qui suit le développement de l'entreprise sur la durée, dans sa globalité.»

Andreas Linder, conseiller à la clientèle entreprise, UBS

Andreas Linder (à d.), conseiller à la clientèle entreprise chez UBS, échange depuis des années avec le voyageur Karim Twerenbold et débat avec lui de questions d'avenir et de la mise en œuvre de la stratégie.

Karim Twerenbold (à d.), président du conseil d'administration du groupe Twerenbold Reisen, a déjà réglé sa succession malgré son jeune âge.



Préserver l'héritage en poursuivant le développement

Aussi exemplaire qu'ait été ce passage de témoin progressif, il s'est déroulé dans un contexte difficile, avec un secteur confronté à de nouvelles tendances comme les bus bon marché et la numérisation. Mais Karim Twerenbold s'est fixé des objectifs clairs: «Nous souhaitons poursuivre notre croissance, mais pas à n'importe quel prix. Il est tout aussi important pour moi de préserver notre indépendance financière. Au lieu d'écrémer les bénéfices, nous les réinvestissons.» Sa devise? Innover par tradition. Il peut compter pour cela sur le soutien de son conseiller à la clientèle entreprise UBS, Andreas Linder, qui le fait profiter de l'expertise des spécialistes d'UBS sur la situation économique actuelle, les modes de financement et les marchés, de façon personnalisée et via différents canaux. «Dans le cadre de la relation client, nous nous voyons comme un partenaire qui suit le développement de l'entreprise sur la durée, dans sa globalité. Pour cela, nous misons sur des échanges fréquents», explique Andreas Linder.

Cet aspect est important pour l'entrepreneur Karim Twerenbold, car il aime prendre des décisions mûrement réfléchies. Avec une vision à long terme, malgré son jeune âge, il a déjà défini l'organisation de l'entreprise au cas où il lui arriverait quelque chose. «Comme c'était le cas pour mon père, il ne s'agit pas pour moi de garder à tout prix l'entreprise dans la famille, mais de préserver la société et ses valeurs», précise-t-il.

+150%

de nouveaux clients commerciaux avec identification par vidéo en 2018



Une équipe gagnante: en 2020, le groupe Twerenbold Reisen fête son 125^e anniversaire. L'expertise des spécialistes UBS a contribué au succès commercial du groupe.

«Comme c'était le cas pour mon père, il ne s'agit pas pour moi de garder à tout prix l'entreprise dans la famille, mais de préserver la société et ses valeurs.»

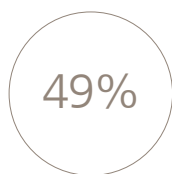
Karim Twerenbold, président du Conseil d'administration du groupe Twerenbold Reisen

Des spécialistes forts d'une expérience précieuse

Bien qu'une nette hausse des transmissions d'entreprises se dessine pour les années à venir, la planification systématique de la succession telle qu'elle a eu lieu chez le voyageur Twerenbold n'est pas la règle, selon Andreas Linder.

De nombreux entrepreneurs ont du mal à aborder le sujet de la succession, notamment pour des raisons émotionnelles, financières et juridiques. Or, dans la pratique, il s'avère que réussir la transmission d'une société prend du temps, car souvent, au-delà de l'entrepreneur lui-même, la famille et l'entreprise aussi doivent se préparer à la succession. Outre les différentes options de succession internes ou externes à la famille, l'obtention du meilleur prix de vente ou la transmission des valeurs de l'entreprise sont autant de critères décisifs. Dans le cadre des processus de préparation et de décision de ce type, il est recommandé de faire appel aux spécialistes Corporate Finance, Wealth Planning et Wealth Management d'UBS, en plus de la fiduciaire et du conseiller à la clientèle entreprise UBS. Grâce à leur expérience tirée de multiples cas de succession, ils peuvent aider à mettre en place des solutions individuelles tenant compte durablement de tous les aspects. Chaque succession est unique et il n'existe pas de solution toute faite, simple et rapide.

> Plus de détails sur ubs.com/succession



des employés d'UBS en Suisse ont plus de 10 années de service

Devenir la première banque des petites entreprises

La quasi-totalité des 200 plus grandes entreprises de Suisse entretiennent une relation d'affaires avec UBS. Pour ce qui est des entreprises de taille moyenne, la proportion est d'environ une sur deux et pour les petites entreprises, une sur quatre. Ce qui fait d'UBS la première banque des entrepreneurs en Suisse. Par ailleurs, près de 60% des caisses de pension suisses collaborent avec UBS.

UBS souhaite asseoir davantage encore sa position de leader en Suisse et investit pour cela dans le futur. La Digital Factory d'UBS met au point, en Suisse, des solutions pour simplifier au maximum les affaires bancaires pour les PME.

Digital Business

Avec le nouveau Digital Business, UBS améliore ses prestations et produits destinés aux entreprises afin de leur offrir une combinaison unique entre la technologie la plus moderne et un conseil individualisé. Digital Business est un portail intégré pour les professionnels. Il offre aux PME suisses des paquets bancaires personnalisés pouvant être composés de 20 solutions numériques modulables couvrant la banque en ligne et mobile, les opérations de paiement, et la planification de la trésorerie et des crédits.



Nous développons nos services destinés aux PME

L'entretien avec Alain Conte, Head of Corporate & Institutional Clients Switzerland, vous permettra d'en savoir plus sur nos solutions numériques simples, économiques et efficaces pour les PME.

> L'entretien complet sur ubs.com/forbusiness

L'investissement durable en 2019

L'investissement durable n'est plus un produit de niche. C'est devenu un élément incontournable de notre activité qui redéfinit la façon dont nous concevons l'investissement en général.



Michael Baldinger (au centre) dirige une équipe qui doit développer une panoplie complète d'investissements durables.

Les secteurs qui cherchent des réponses aux enjeux du développement durable devraient être ceux qui afficheront les plus forts taux de croissance dans les années à venir. Et les entreprises qui sont en contact avec ces secteurs ont un meilleur potentiel de croissance. Les entreprises offrant de meilleures conditions de travail auront une productivité accrue et seront moins exposées aux conflits internes. Les entreprises qui suivent les bonnes pratiques en matière de gouvernance seront généralement mieux gérées et de manière plus durable, en plus d'être moins sujettes à la corruption. Tous ces facteurs influent sur la façon dont nous investissons et, sur la durée, auront une incidence sur la performance.

L'investissement durable modifie la manière dont les investisseurs perçoivent les entreprises dans lesquelles ils investissent. Cela leur procure un nouveau type de transparence, résultat d'informations essentielles obtenues à partir de facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance communément appelés critères ESG.

«Il y a encore quelques années, j'étais sceptique et il était difficile de trouver un investisseur disposé à payer pour une obligation verte, explique Suni Harford, Head of Investments chez UBS Asset Management. Mais mes fonctions ont changé et le monde aussi a beaucoup changé. Nous disposons maintenant des données et de la technologie nécessaires pour modifier durablement notre manière d'investir et permettre à nos investissements d'avoir un impact.»

La technologie et les données ne sont cependant pas les seuls aspects de la question. La hausse de la demande des clients a elle aussi contribué au développement de l'investissement durable. Si les petits investisseurs sont clairement demandeurs depuis une vingtaine d'années ou plus, les investisseurs institutionnels ne s'y intéressent vraiment que depuis ces cinq dernières années, cherchant à investir dans des actifs bien positionnés en termes d'ESG et ayant un impact positif sur la société.



«Les facteurs ESG deviennent un élément de plus en plus important dans les choix de nos clients.»

Michael Baldinger, Head of Sustainable and Impact Investing, AM

Depuis 2016, Michael Baldinger est à la tête de Sustainable and Impact Investing au sein d'UBS Asset Management.

Cette tendance est très claire dans l'évolution des activités d'UBS Asset Management (AM). En 2018, les actifs sous gestion prenant en compte les facteurs ESG ont triplé, passant de plus de 63 milliards d'USD à plus de 200 milliards d'USD. Cet essor témoigne de l'immense travail qui a été accompli pour développer, affiner et promouvoir notre portefeuille de développement durable. Pour y parvenir, il a fallu intégrer les informations ESG dans l'analyse des placements ainsi que dans l'offre principale de toutes nos classes d'actifs. Évidemment, cela ne s'est pas fait du jour au lendemain.

Michael Baldinger occupe le poste de Head of Sustainable and Impact Investing au sein d'AM depuis 2016. Son travail consiste à promouvoir l'investissement durable dans les différentes classes d'actifs. Si quelqu'un sait de quoi il parle dans ce domaine, c'est bien lui.

«La plupart des clients ont des exigences et des besoins différents dès qu'il est question d'investissement durable, déclare Michael Baldinger. Souvent, le produit qu'ils imaginent ou dont ils ont besoin n'existe pas tel quel. Il a donc fallu mettre au point un moteur d'investissement durable pouvant être utilisé à l'échelle de l'entreprise, pour créer précisément l'offre que le client recherche.»

Pour AM, la prochaine étape a consisté à développer une palette d'instruments complète, en collaboration avec Global Wealth Management, Investment Bank et des partenaires externes.

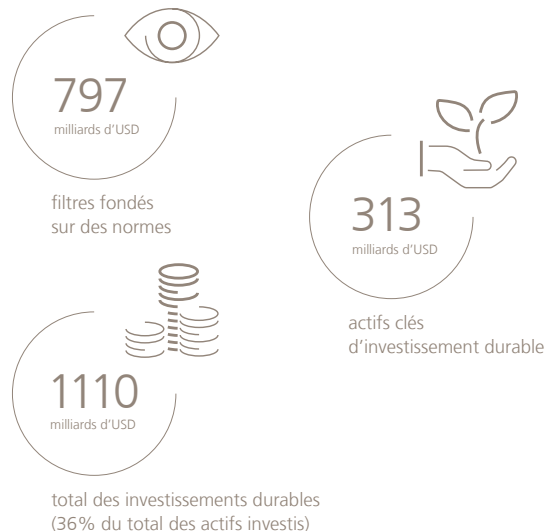
«Les facteurs ESG deviennent un élément de plus en plus important dans les choix de nos clients, constate Michael Baldinger. Cela souligne l'impact de la collaboration entre les divisions ainsi que notre capacité à adapter nos solutions aux besoins de nos clients.»

Enfin, l'élaboration d'une offre axée sur l'investissement durable ne se limite pas à sélectionner les entreprises qui excellent et à exclure celles qui ne remplissent pas les standards requis. L'intérêt grandissant de nos clients pour le développement durable peut également ouvrir des opportunités uniques. Grâce à l'influence de l'actionnariat, nous pouvons également aider les entreprises qui souhaitent changer de politique afin d'attirer de nouveaux investisseurs. Nous le faisons déjà activement et nous en voyons les premiers résultats.

«L'objectif d'UBS est d'être le leader mondial en matière de finance durable, déclare Michael Baldinger. Avoir une longueur d'avance, jouer un rôle de premier plan dans l'intégration de cette nouvelle approche. Tout cela exige un esprit d'équipe, dans lequel UBS excelle.»

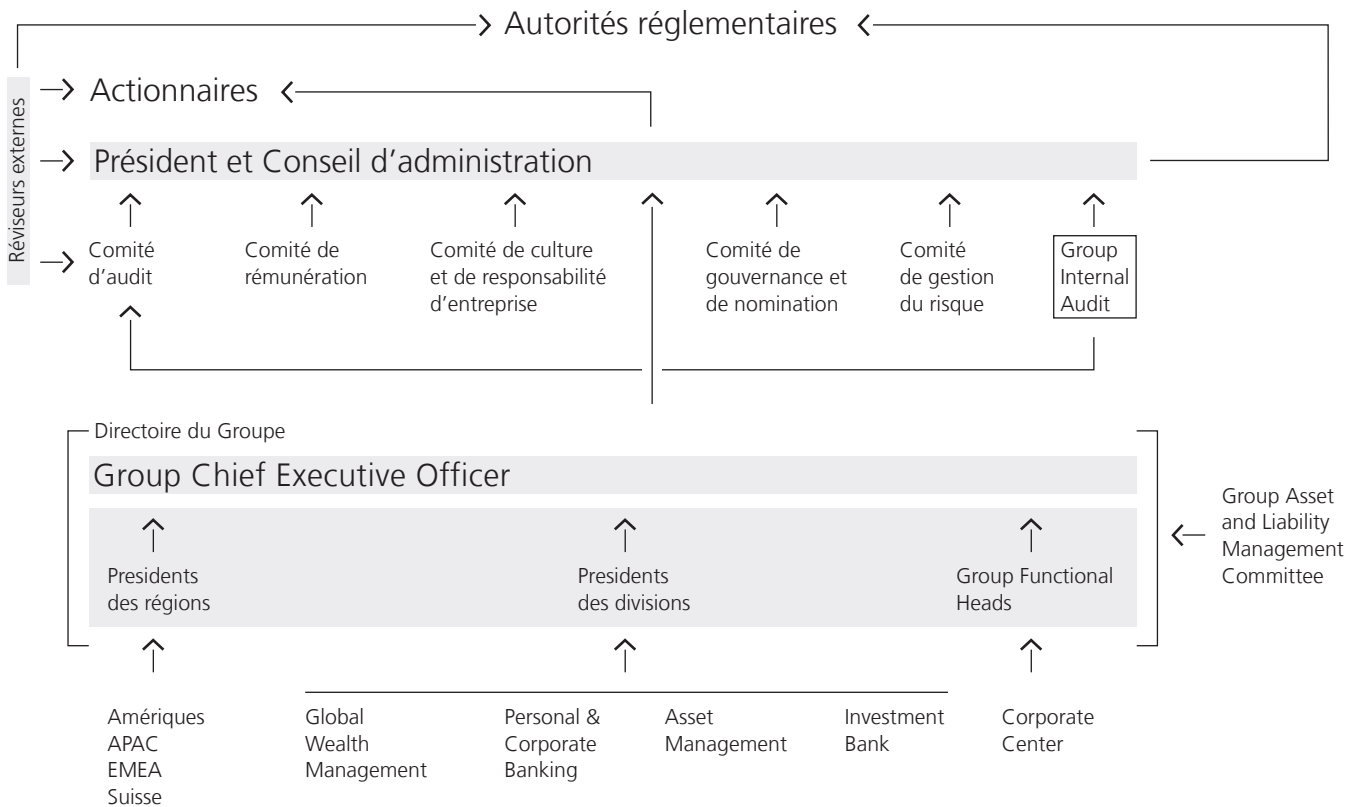
> Pour en savoir plus sur nos solutions d'investissement durable, rendez-vous sur ubs.com/sustainableolutions

Investissements durables chez UBS



Comment nous gérons l'entreprise

Notre cadre de gouvernance favorise la création de valeur à long terme en conjonction avec nos objectifs stratégiques et avec la performance des personnes chargées de les mettre en œuvre.



Actionnaires

L'Assemblée générale des actionnaires est l'organe suprême d'UBS. Tous les actionnaires inscrits bénéficiant d'un droit de vote y sont invités.

Président du Conseil d'administration et Conseil d'administration

Sous la direction de son président, le Conseil d'administration (CA) décide de la stratégie du Groupe sur la base des recommandations du Group CEO. Il exerce la haute surveillance de la gestion et nomme tous les membres du Directoire du Groupe (Group Executive Board, GEB). Le Président du CA préside toutes les Assemblées générales des actionnaires et travaille avec les Présidents des Comités du CA pour coordonner leur travail. Les Comités illustrés dans le graphique aident le CA à s'acquitter de ses tâches. Ces Comités et leurs chartes sont décrits dans le Règlement d'organisation qui est publié à l'adresse ubs.com/governance.

Mécanisme de contrôle – le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe

Le CA décide de la stratégie du Groupe sur recommandation du Group CEO et exerce la haute surveillance de la gestion, tandis que le GEB, sous la direction du Group CEO, est chargé de la gestion opérationnelle. Les fonctions de Président du CA et de Group CEO sont confiées à deux personnes différentes pour séparer les pouvoirs. Le CA délègue la gestion des activités au GEB.

Group CEO et Directoire du Groupe

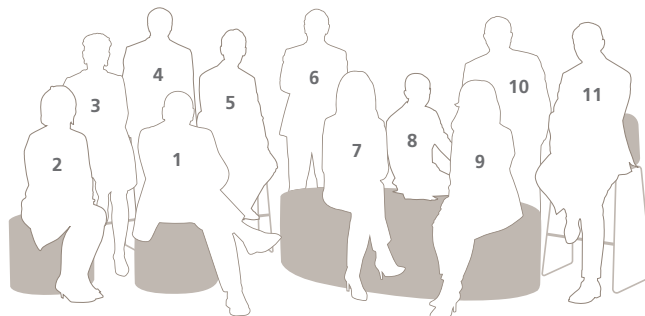
Sous la direction du Group CEO, le Directoire du Groupe exerce la direction opérationnelle du Groupe et de ses activités. Il assume la responsabilité globale du développement des stratégies du Groupe et de ses divisions, ainsi que de la mise en œuvre des stratégies approuvées.

> Pour plus d'informations
ubs.com/ourfirm

Le Conseil d'administration

1. **Axel A. Weber**
Président du Conseil d'administration/Président du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise/Président du Comité de gouvernance et de nomination
2. **Julie G. Richardson**
Membre du Comité de rémunération/membre du Comité de gestion du risque
3. **Ann F. Godbehere**
Présidente du Comité de rémunération/membre du Comité d'audit
4. **Jeremy Anderson**
Présidente du Comité d'audit/membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise
5. **Dieter Wemmer**
Membre du Comité de rémunération/membre du Comité de gestion du risque
6. **David Sidwell**
Senior Independent Director/Président du Comité de gestion du risque/membre du Comité de gouvernance et de nomination
7. **Beatrice Weder di Mauro**
Membre du Comité d'audit/membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise
8. **Fred Hu**
Membre du Conseil d'administration
9. **Isabelle Romy**
Membre du Comité d'audit/membre du Comité de gouvernance et de nomination
10. **Reto Francioni**
Membre du Comité de rémunération/membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise/membre du Comité de gestion du risque
11. **Michel Demaré**
Vice-président indépendant du CA/membre du Comité d'audit/membre du Comité de rémunération/membre du Comité de gouvernance et de nomination
12. **Robert W. Scully***
Membre du Comité de gestion du risque

*Robert W. Scully n'est pas sur cette photo





Le Conseil d'administration (CA) d'UBS Group SA, sous la direction de son Président, est composé de six à douze membres conformément à nos Statuts. Le CA prend des décisions ayant trait à la stratégie du Groupe sur recommandation du Group Chief Executive Officer (Group CEO). Il est responsable de l'orientation globale, de la surveillance et du contrôle du Groupe et de sa gestion, ainsi que de la surveillance de la conformité avec le droit, les règles et réglementations en vigueur. Le CA exerce la haute surveillance d'UBS Group SA

et de ses filiales. Il définit un cadre clair de gouvernance du Groupe pour assurer une direction et une surveillance effectives du Groupe qui prennent en compte les risques matériels auxquels UBS Group SA et ses filiales sont exposées. Le CA porte la responsabilité suprême de la réussite du Groupe et de la génération de valeur durable pour les actionnaires dans un cadre de contrôles prudents et efficaces, il approuve tous les états financiers en vue de leur publication et il nomme et révoque les membres du Directoire du Groupe.

> Pour plus d'informations
ubs.com/ourfirm

Le Directoire du Groupe

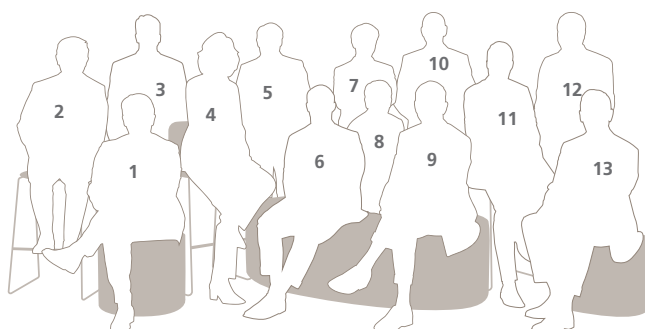


UBS Group SA opère dans le cadre d'une structure duale stricte, conformément aux exigences du droit bancaire suisse. Par conséquent le CA délègue la gestion de la banque au Directoire du Groupe. Sous la direction du Group Chief Executive Officer, le Directoire du Groupe est responsable de la direction exécutive du Groupe UBS et de ses activités. Il assume la responsabilité globale du développement des stratégies du Groupe et de ses divisions ainsi que de la mise en œuvre des stratégies approuvées.

> Pour plus d'informations
ubs.com/ourfirm



1. **Sergio P. Ermotti**
Group Chief Executive Officer
2. **Edmund Koh**
President UBS Asia Pacific
3. **Kirt Gardner**
Group Chief Financial Officer
4. **Sabine Keller-Busse**
Group Chief Operating Officer
5. **Markus Ronner**
Group Chief Compliance and Governance Officer
6. **Robert Karofsky**
Co-President Investment Bank
7. **Piero Novelli**
Co-President Investment Bank
8. **Ulrich Körner**
President Asset Management and President UBS
Europe, Middle East and Africa
9. **Axel P. Lehmann**
President Personal & Corporate Banking and
President UBS Switzerland
10. **Martin Blessing**
Co-President Global Wealth Management
11. **Christian Bluhm**
Group Chief Risk Officer
12. **Tom Naratil**
Co-President Global Wealth Management and
President UBS Americas
13. **Markus U. Diethelm**
Group General Counsel



Ce sont nos collaborateurs qui rendent notre société vraiment exceptionnelle. Ils sont des experts dans leurs domaines et représentent un large éventail de talents. Cette année, les photos de notre Conseil d'administration et du Directoire du Groupe ont été prises par Witold Iglewski et Jagoda Lasota, deux graphistes d'UBS Communications & Branding.

En savoir plus sur UBS

Vous souhaitez en savoir davantage sur nous?

Nos activités, nos compétences et nos offres

ubs.com

Nos résultats financiers et nos actions

ubs.com/investors

Notre gouvernance d'entreprise

ubs.com/governance

Notre stratégie

ubs.com/strategy

Nos analyses en matière de gestion de fortune

ubs.com/cio

Nos agences

ubs.com/locations

Des questions d'ordre général?

Standards téléphoniques

Pour tout renseignement:
Zurich +41-44-234 1111
Londres +44-207-567 8000
New York +1-212-821 3000
Hong Kong +852-2971 8888
Singapour +65-649 8000

UBS Card Center

ubs.com/cards
Hotline +41-44-828 3131

UBS Services en ligne

ubs.com/e-banking
Hotline +41-848-848 061

UBS Service Line Suisse

Hotline +41-848-848 051

Vous souhaitez être tenu informé?

Abonnez-vous aux bulletins d'information et aux rappels de calendrier, ou téléchargez nos applications et podcasts

ubs.com/beinformed

Pour rester informé des dernières informations concernant UBS, rejoignez-nous sur les médias sociaux

ubs.com/socialmedia



Informations sur la banque

UBS Group SA est constituée et a son siège en Suisse et opère selon le Code des obligations suisse en tant que société par actions.

Son siège social se trouve à la Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, tél. +41-44-234 1111. Son numéro d'identification d'entreprise est: CHE-395.345.924.

UBS Group SA a été créée le 10 juin 2014 et constituée en tant que holding du Groupe UBS en 2014.

Les actions d'UBS Group SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange ainsi qu'à la bourse de New York (NYSE) (ISIN: CH0244767585; CUSIP: H42097107).

Impression

Éditeur: UBS Group SA, Zurich,
Suisse | ubs.com

Rédaction: Luca Aloisi, Mariah Marconi

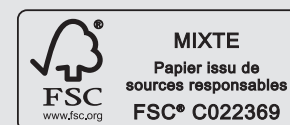
Direction artistique: Witold Iglewski,
Karolina Kadzińska, Michal Malolepszy,
Corinne-Rahel Spielmann

Crédits photographiques: Elijah E. Castson
(photos principales), Valeriano Di Domenico
(p. 16), Witold Iglewski, (p. 8, 20-23),
Jagoda Lasota (p. 8, 20-23), Claudia
Link (p. 4), Martin Rüttschi (p. 3)

Imprimerie: Multicolor Print AG, Suisse

Langues: français / allemand / anglais /
italien; N° SAP 80530F-1901

© UBS 2019. Le symbole des trois clés et
le logo UBS font partie des marques
déposées et non déposées d'UBS. Tous
droits réservés.



Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This report contains statements that constitute "forward-looking statements," including but not limited to management's outlook for UBS's financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS's business and future development. While these forward-looking statements represent UBS's judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS's expectations. These factors include, but are not limited to: (i) the degree to which UBS is successful in the ongoing execution of its strategic plans, including its cost reduction and efficiency initiatives and its ability to manage its levels of risk-weighted assets (RWA) and leverage ratio denominator (LRD), including to counteract regulatory-driven increases, liquidity coverage ratio and other financial resources, and the degree to which UBS is successful in implementing changes to its businesses to meet changing market, regulatory and other conditions; (ii) the continuing low or negative interest rate environment in Switzerland and other jurisdictions, developments in the macroeconomic climate and in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, and currency exchange rates, and the effects of economic conditions, market developments, and geopolitical tensions on the financial position or creditworthiness of UBS's clients and counterparties as well as on client sentiment and levels of activity; (iii) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS's credit spreads and ratings, as well as availability and cost of funding to meet requirements for debt eligible for total loss-absorbing capacity (TLAC); (iv) changes in or the implementation of financial legislation and regulation in Switzerland, the US, the UK, the European Union and other financial centers that have imposed, or resulted in, or may do so in the future, more stringent or entity-specific capital, TLAC, leverage ratio, liquidity and funding requirements, incremental tax requirements, additional levies, limitations on permitted activities, constraints on remuneration, constraints on transfers of capital and liquidity and sharing of operational costs across the Group or other measures, and the effect these will or would have on UBS's business activities; (v) the degree to which UBS is successful in implementing further changes to its legal structure to improve its resolvability and meet related regulatory requirements, and the potential need to make further changes to the legal structure or booking model of UBS Group in response to legal and regulatory requirements proposals in Switzerland and other jurisdictions for mandatory structural reform of banks or systemically important institutions or to other external developments, and the extent to which such changes will have the intended effects; (vi) UBS's ability to maintain and improve its systems and controls for the detection and prevention of money laundering and compliance with sanctions to meet evolving regulatory requirements and expectations, in particular in the US; (vii) the uncertainty arising from the timing and nature of the UK exit from the EU; (viii) changes in UBS's competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS's ability to compete in certain lines of business; (ix) changes in the standards of conduct applicable to our businesses that may result from new regulation or new enforcement of existing standards, including recently enacted and proposed measures to impose new and enhanced duties when interacting with customers and in the execution and handling of customer transactions; (x) the liability to which UBS may be exposed, or possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, including the potential for disqualification from certain businesses, potentially large fines or monetary penalties, or the loss of licenses or privileges as a result of regulatory or other governmental sanctions, as well as the effect that litigation, regulatory and similar matters have on the operational risk component of our RWA as well as the amount of capital available for return to shareholders; (xi) the effects on UBS's cross-border banking business of tax or regulatory developments and of possible changes in UBS's policies and practices relating to this business; (xii) UBS's ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses, which may be affected by competitive factors; (xiii) changes in accounting or tax standards or policies, and determinations or interpretations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill, the recognition of deferred tax assets and other matters; (xiv) UBS's ability to implement new technologies and business methods, including digital services and technologies and ability to successfully compete with both existing and new financial service providers, some of which may not be regulated to the same extent; (xv) limitations on the effectiveness of UBS's internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (xvi) the occurrence of operational failures, such as fraud, misconduct, unauthorized trading, financial crime, cyberattacks, and systems failures; (xvii) restrictions on the ability of UBS Group AG to make payments or distributions, including due to restrictions on the ability of its subsidiaries to make loans or distributions, directly or indirectly, or, in the case of financial difficulties, due to the exercise by FINMA or the regulators of UBS's operations in other countries of their broad statutory powers in relation to protective measures, restructuring and liquidation proceedings; (xviii) the degree to which changes in regulation, capital or legal structure, financial results or other factors may affect UBS's ability to maintain its stated capital return objective; and (xix) the effect that these or other factors or unanticipated events may have on our reputation and the additional consequences that this may have on our business and performance. The sequence in which the factors above are presented is not indicative of their likelihood of occurrence or the potential magnitude of their consequences. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2018. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

Rounding | Numbers presented throughout this document may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages and percent changes are calculated based on rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages and percent changes that would be derived based on figures that are not rounded.

Tables | Within tables, blank fields generally indicate that the field is not applicable or not meaningful, or that information is not available as of the relevant date or for the relevant period. Zero values generally indicate that the respective figure is zero on an actual or rounded basis.

Résultats corrigés | Pour plus d'informations sur les résultats corrigés, veuillez vous référer au chapitre «Group performance» de notre rapport annuel 2018.



UBS Group SA
Case postale
CH-8098 Zurich

ubs.com

