



## 2001 – Succès d'UBS malgré un environnement difficile

Discours de Peter Wuffli, président du Directoire du Groupe, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 18 avril 2002 à Bâle. Seul le texte parlé fait foi.

Mesdames, Messieurs,  
Chers Actionnaires,

Si je vous parle maintenant de l'activité en 2001, de l'acquis et du prévu, qu'il soit précisé d'emblée que je n'en porte l'entière responsabilité que pour les deux dernières semaines de l'exercice écoulé. Etant donné toutefois que dans le cadre du modèle d'affaires intégré déjà mentionné, nous dirigeons le Groupe selon le principe du partenariat et en équipe, cela ne me pose aucun problème. En qualité de membre de cette équipe depuis de nombreuses années, je contribue pleinement à l'orientation stratégique et au succès de notre Groupe, et me réjouis des multiples défis que va constituer également à l'avenir la réalisation d'un développement entrepreneurial. Soyez assurés que je mettrai tout en œuvre afin de défendre selon mes moyens vos intérêts d'actionnaires, ne serait-ce que parce qu'ils sont aussi les miens.

### **L'année 2001 en chiffres – un bon résultat dans des conditions difficiles**

Mais permettez-moi tout d'abord d'évoquer quelques chiffres. Nous vous avons déjà informés, le 14 février dans la Lettre aux actionnaires lors de la clôture du 4<sup>e</sup> trimestre 2001 et un peu plus tard par le biais de la «Revue de l'année» jointe à l'Invitation pour la présente Assemblée générale, des principales données de l'exercice 2001. C'est pourquoi je me limiterai à quelques chiffres essentiels. Le résultat net s'est inscrit à 4973 millions de CHF, en recul de 36% sur la performance record de l'année précédente. C'est évidemment peu réjouissant, mais doit être apprécié en relation avec l'environnement global extrêmement difficile. Car notre résultat a été également supérieur aux attentes des marchés

financiers et se démarque de façon positive de ceux présentés par de nombreux concurrents suisses et internationaux. Le fait d'avoir été en mesure de nous comporter relativement bien dans ces conditions défavorables tient, d'une part, à la large base de nos affaires et, de l'autre, à notre politique de risque équilibrée. Ainsi, nous n'avons pas dû essuyer des pertes sur crédits d'envergure, ni en raison de la faillite d'Enron, ni à la suite des problèmes de l'Argentine, et ce une fois encore à l'inverse de bon nombre de nos concurrents directs.

Nos Groupes et nos unités d'affaires ont été diversement affectés par les mutations de l'environnement économique. L'unité Clientèle privée et Entreprises de UBS Suisse a enregistré un résultat record avant impôts de 2147 millions de CHF. Une tarification ajustée aux risques, l'amélioration du portefeuille de crédits et un strict contrôle des coûts ont permis d'accroître la performance de 8%. En revanche, le bénéfice avant impôts dans le Private Banking a reculé de 16% à 2703 millions de CHF. La faiblesse des marchés de titres et les frais de déploiement pour l'expansion en Europe ont pesé sur le résultat. La stricte gestion des coûts n'a pas suffi à compenser les reculs. Comme il fallait s'y attendre, le résultat financier de UBS Asset Management est resté à la traîne, par exemple concernant la performance des placements, et a diminué de 28% à 231 millions de CHF sur l'exercice précédent. Le résultat global de UBS Warburg s'est inscrit en baisse de 60% à 1873 millions de CHF avant impôts. Au sein du Groupe d'affaires, les résultats sont toutefois très contrastés. L'unité Corporate and Institutional Clients, le véritable métier de base de UBS Warburg, n'a vu son résultat reculer que de 15% par rapport à l'exercice record 2000, ce qui en comparaison sectorielle est excellent. Le résultat du Groupe d'affaires a pâti de l'évolution de UBS Capital qui, dans un environnement de marché extrêmement précaire, a accusé une perte avant impôts de 1032 millions de CHF, contre un bénéfice de 173 millions en 2000. Le Private Equity est et demeure une importante catégorie de placement pour nombre de nos clients privés et institutionnels. Mais nous ne voulons plus à l'avenir accroître l'affectation de fonds UBS à ce segment et visons, dans la mesure du possible, à encore réduire notre engagement. Pour UBS PaineWebber, qui regroupe la plupart de nos affaires clientèle privée aux Etats-Unis, 2001 a été une année des plus difficiles. Néanmoins, cette unité a pu réaliser un bénéfice avant impôts de

258 millions de CHF, ce qui constitue un démarquage positif par rapport à la plupart des concurrents.

Tous les Groupes d'affaires ont enregistré un afflux net d'argent frais réjouissant. UBS s'est en effet vu confier plus de 100 milliards de CHF de nouveaux fonds, ce qui correspond au volume total géré habituellement par une banque privée d'assez grande taille. Malgré les dépréciations parfois sensibles dues aux plonges de certaines Bourses, les actifs gérés ont pu, dans l'ensemble, être maintenus à leur niveau de l'exercice précédent.

Concernant les données financières, je ne traiterai encore que des charges de personnel. Vous avez pu constater leur alourdissement de 16% à presque 20 milliards de CHF, et ce malgré le moins bon résultat et même une légère diminution des effectifs par rapport au 31 décembre 2000. Cette augmentation tient au fait que les salaires des quelque 25 000 collaborateurs de PaineWebber n'ont été débités que pour deux mois en 2000, alors qu'évidemment ces coûts étaient entièrement à charge en 2001. Si l'on tient compte de ces facteurs exceptionnels, les charges variables de personnel par collaborateur ont diminué en moyenne de 23% environ, du fait de la baisse des résultats et du versement de primes moindres qui en a résulté.

### **Rémunération basée sur la performance à tous les échelons**

Permettez-moi d'ajouter encore quelques commentaires concernant le secteur du personnel. Marcel Ospel vous a présenté les principes régissant la rémunération de l'équipe dirigeante. Des directives analogues s'appliquent à l'ensemble du personnel. Nous voulons encourager les prestations et les rémunérer en conséquence. Et nous désirons que nos collaborateurs à tous les niveaux se sentent co-responsables du succès de l'entreprise et y soient personnellement intéressés. C'est pourquoi tous, et à tous les échelons, ont droit en principe à un bonus. Les performances individuelles sont évaluées chaque année au moyen d'une procédure clairement structurée, où chaque collaborateur procède lui-même à une auto-estimation de son travail. Si les objectifs fixés sont atteints, il a droit au versement d'une prime. Le montant total

mis à la disposition des unités d'affaires est fixé par la Présidence du Conseil d'administration sur la base des résultats du Groupe UBS dans son ensemble et de chacun des Groupes d'affaires. Nous offrons à nos employés divers plans de participation par actions plus avantageux que le simple paiement en espèces des primes. En cas de primes élevées, une partie est obligatoirement acquittée sous forme d'actions ou d'options, assorties d'une période de blocage de plusieurs années. Etant donné que, en Suisse du moins, les actions et options distribuées sont imposées à la valeur au moment de la répartition, le bénéficiaire a tout intérêt à ce que les cours des actions augmentent. Son intérêt recoupe ainsi entièrement celui de nos autres actionnaires. Depuis cette année, nous offrons à nos collaboratrices et collaborateurs dans le monde entier un programme repris de PaineWebber leur permettant d'investir une partie du bonus ou de leur revenu normal en actions UBS. Pour chaque action acquise de cette manière, la collaboratrice ou le collaborateur reçoit deux options gratuites pour l'achat d'autres actions à l'expiration d'un délai de trois ans. Nous attendons de ce programme une participation sensiblement accrue de notre personnel au capital et ainsi un resserrement des liens qui nous unissent.

### **Stratégie et culture d'entreprise: des facteurs de succès**

Mesdames, Messieurs, j'en ai terminé avec l'exercice écoulé. Quel jugement porter? Je crois que nous pouvons en être satisfaits, même si bien sûr nous aurions préféré présenter de meilleurs chiffres. Nous avons réussi, dans un environnement extrêmement précaire, à enregistrer un résultat qui nous permet non seulement de procéder à une distribution aux actionnaires de même ampleur que l'an dernier, mais aussi de renforcer notre base de fonds propres.

Si nous envisageons l'avenir avec confiance, tout en sachant que le présent exercice sera également difficile, c'est parce que nous sommes pleinement convaincus de notre stratégie et des opportunités qui en découlent. Notre stratégie n'a pas varié depuis de nombreuses années: elle consiste à occuper et à renforcer des positions mondiales leaders dans les secteurs de croissance à potentiel financier attrayant, tels que la gestion de fortune et l'Investment Banking (opérations de banque d'affaires) et, parallèlement, à rester la première

banque en Suisse. Dans le passé, cette stratégie a été surtout mise en œuvre par des reprises et des fusions. Aujourd'hui, nous sommes d'avis que la taille acquise et l'orientation prise nous assurent un bon positionnement. Désormais, l'accent devrait porter sur la croissance organique, même si nous continuerons naturellement d'évaluer soigneusement d'autres opportunités de reprises. Réaliser une croissance rentable fait partie des priorités clés que nous nous sommes fixées au sein du Directoire du Groupe. Le développement vigoureux des opérations de gestion de fortune dans les cinq principaux pays d'Europe - nous avons ces 12 derniers mois engagé quelque 300 nouveaux conseillers à la clientèle - en est un exemple majeur. L'expansion dans l'Investment Banking aux Etats-Unis, où nous avons accru notre part de marché l'an dernier de 3,5% à 4,5%, en constitue un autre. Nous bénéficions dans ce déploiement du fait d'avoir déjà effectué une part importante des restructurations nécessaires, ce qui n'est pas le cas de certains de nos concurrents, et de pouvoir ainsi nous concentrer pleinement sur la croissance.

La culture d'entreprise, telle que nous l'avons bâtie au fil des ans, fournit une contribution essentielle au succès de notre développement. Notre sommes dans notre Groupe réceptifs à la nouveauté, sans pour autant jeter par-dessus bord l'acquis ayant fait ses preuves. Lors des nombreuses reprises de ces dernières années, nous avons toujours fusionné le meilleur apporté par les côtés. Au niveau du management également, nous avons intégré rapidement et ouvertement les expériences des nouveaux partenaires et ainsi puisé de nouveaux stimulants. Acquérir de nouvelles connaissances, en tirer les leçons et s'améliorer sont des caractéristiques fondamentales d'UBS. Le développement et la communication claire de cette culture et des valeurs sous-jacentes, et ainsi l'accentuation du profil et de l'identité de notre Groupe constituent une autre priorité à laquelle je me vouerai sans réserve en étroite collaboration avec Marcel Ospel.

### **Responsabilité à l'égard de la communauté**

Mais je suis aussi conscient que notre responsabilité ne se limite pas à la satisfaction des besoins des clients et des actionnaires. Nous avons aussi des

devoirs envers la société. La création, il y a un an, d'un Corporate Responsibility Committee par le Conseil d'administration souligne l'engagement d'UBS à assumer cette responsabilité. Ce comité auquel je collabore est composé de membres du Conseil d'administration, du Directoire du Groupe et du Group Managing Board. Nous avons discuté, durant cette première année, de questions d'ordre éthique dans de nombreux domaines tels que la lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et la corruption. Evidemment, les événements tragiques du 11 septembre ont constitué le point central de ces discussions. Nous nous sommes attiré le plus grand respect, surtout à Washington, pour la rapidité et la compétence de notre travail dans les efforts d'identification des sources de financement du terrorisme international. A mentionner aussi l'aide directe que notre établissement a fourni sur place à New York, par exemple en offrant spontanément de mettre des locaux à disposition des sociétés frappées de plein fouet.

Nous nous sommes voués à l'exercice périlleux qu'est l'identification scrupuleuse des fonds d'origine criminelle tout en assurant parallèlement la protection des intérêts d'une clientèle honnête dans son immense majorité. Le rôle leader que nous avons joué – et que nous continuons de jouer – dans l'élaboration et l'application des «Principes de Wolfsberg» dans la lutte contre le blanchiment d'argent est de plus en plus reconnu non seulement aux Etats-Unis, mais également en Suisse. En outre, nous avons commencé de coordonner et ainsi de renforcer les initiatives dites de «Diversity», déjà appliquées avec succès à divers endroits au sein de la banque. Egalité de traitement et non-discrimination constituent à ce sujet deux mots clés parmi bien d'autres. Enfin, nous voulons aussi faire mieux connaître les nombreuses actions de soutien et de promotion d'initiatives locales de voisinage, afin d'encourager également d'autres unités d'affaires à y participer.

★

Mesdames, Messieurs, s'il est facile d'être performant dans une économie dynamique et où les cours des actions pointent constamment à la hausse, cela l'est beaucoup moins dans l'environnement actuel. C'est pourquoi rien ne nous

fait plus plaisir que de voir figurer notre Groupe, dans une enquête toute récente, au quatrième rang des établissements mondiaux les plus prestigieux du secteur financier, derrière Citigroup, JP Morgan et HSBC.

Chers Actionnaires, l'année écoulée a été difficile, et pourtant nous avons bien des raisons d'être satisfaits et confiants, sans jamais verser toutefois dans la fatuité. Je tiens à vous remercier tous de la confiance témoignée aussi en une période un peu moins sereine. Je remercie nos clients du monde entier de leur fidélité et pour les nombreuses relations intéressantes qui constituent pour nous parfois un défi. Enfin j'adresse mes remerciements à nos 70 000 collaboratrices et collaborateurs. Ce sont eux qui dans l'exercice de leurs fonctions et dans tous les départements garantissent par leur engagement et leur professionnalisme le succès de notre entreprise. Cette étroite symbiose entre actionnaires, clients et collaborateurs me donne et nous donne à tous l'assurance que nous continuerons d'être performants.