

# Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2008

## **Discours de Marcel Ospel, président du Conseil d'administration, à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2008 à Bâle**

### ***Seul le prononcé fait foi***

Mesdames, Messieurs,

Deux mois seulement se sont écoulés depuis notre dernière réunion dans cette salle.

Depuis lors, beaucoup d'événements sont survenus.

Les mesures que vous avez décidées ici au mois de février se sont révélées judicieuses et nécessaires.

Les mesures internes à la banque que nous avons annoncées en février ont été mises en œuvre avec détermination et commencent à porter leurs fruits.

Ces dernières semaines, les événements se sont précipités.

Nous avons dû annoncer de nouveaux correctifs de valeur de quelque 19 milliards de francs en relation avec nos engagements sur les marchés immobiliers, qui ont conduit à une perte d'environ 12 milliards de francs pour le premier trimestre de l'exercice actuel.

Nous avons immédiatement lancé une nouvelle recapitalisation à hauteur de 15 milliards de francs, que nous soumettons aujourd'hui à votre approbation.

La dégradation de la situation nous a incités à accélérer l'adoption de mesures et de solutions aux problèmes immédiats.

C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de renoncer à briguer un nouveau mandat d'une année.

Je quitte donc UBS au moment correspondant à mon intention initiale et comme je l'avais annoncé.

Je quitte l'entreprise dans des circonstances qu'aucun de nous n'auraient souhaitées.

La succession à la Présidence du Conseil d'administration ne s'est pas déroulée de manière aussi fluide que l'on attendait.

Quant aux marchés financiers, ils ne sont pas non plus revenus à la normalité, même si certains indices laissent entrevoir une normalisation progressive.

La crise des crédits hypothécaires a mis nos actions sous pression. Elle a également nui à notre réputation d'établissement financier dynamique et novateur, mais toujours conscient des risques.

La confiance de notre clientèle a également été mise à rude épreuve.

Permettez-moi de recourir à une image utilisée en diverses circonstances.

C'est celle d'un fier navigateur, qui se bat contre la tempête avec son équipage et qui se retrouve en difficulté.

Beaucoup ont demandé que le capitaine responsable en tire les conséquences et passe la barre.

A l'inverse, d'autres ont prié le capitaine de ne pas abandonner son équipage à ce moment précis.

J'avais personnellement opté pour la seconde possibilité.

J'ai considéré qu'il était de mon devoir de tout entreprendre pour trouver une issue prometteuse à la crise.

Je ne suis pas du genre à abattre les voiles dès le premier coup de vent annonçant la tempête.

Aujourd'hui, si je passe la barre, c'est uniquement parce que je suis convaincu que nous avons surmonté les plus grosses difficultés,

que la tempête est en passe de retomber,

et que nous naviguerons sous peu dans des eaux plus calmes.

Sur quoi repose cette conviction?

Je m'appuie en premier lieu sur ma longue expérience de responsable d'une grande banque et sur la confiance fondamentale que j'ai dans la solidité de la finance et dans sa capacité à rebondir.

Ensuite, sur ma certitude quant à l'efficacité des profondes et efficaces mesures prises et mises en œuvre de façon résolue par le Conseil d'administration et le Directoire d'UBS au cours des dernières semaines.

Pourquoi ma confiance dans le secteur financier est-elle si inébranlable?

Au cours des semaines écoulées, de nombreux spécialistes ont tenté de replacer la crise actuelle des marchés financiers dans le contexte des crises précédentes.

Sur la durée et selon la perspective, on peut parler d'une dizaine de crises similaires survenues en un peu plus de cent ans.

Et chacune de ces crises a permis au secteur financier d'en tirer les leçons pour en ressortir encore plus fort.

Je suis certain que ce sera encore le cas cette fois-ci.

Au milieu des années 80, alors que j'étais directeur chez Merrill Lynch à New York, j'ai appris comment diriger un groupe financier moderne et j'ai pu observer le dynamisme prodigieux qui anime les marchés financiers libéralisés.

Vers la fin des années 80, à mon retour chez mon ancien employeur, la Société de Banque Suisse, le secteur financier suisse a vécu un véritable tremblement de terre. En Suisse, la crise immobilière d'alors a vu environ 50 milliards de francs s'évaporer en l'espace de quelques mois.

Dans le même temps, on a assisté en Europe à des faillites d'entreprises retentissantes qui ont mis les affaires de crédit des banques à rude épreuve. Conjugués à la déréglementation du secteur financier, ces événements ont en réalité eu pour corollaire un changement de paradigme. La philosophie d'alors axée sur le cash-flow a laissé la place à une orientation claire des affaires vers les besoins de la clientèle et la création de valeur actionnariale.

A cette époque, nous avons développé pour notre banque une philosophie toujours valable aujourd'hui.

Notre objectif a consisté à donner une orientation mondiale à notre établissement et à nous concentrer sur trois activités de base:

la gestion de fortune au plan mondial,

les activités de banque d'affaires (investment banking)

et les activités avec la clientèle privée et les entreprises en Suisse.

Nous voulions nous positionner dans le peloton de tête des banques d'affaires internationales.

Et nous aspirions à devenir l'établissement de gestion de fortune leader dans le monde, disposant d'une forte présence chez les investisseurs institutionnels.

Cette philosophie a impliqué une modification radicale de notre concept de direction de la banque.

Orientation clients,

solutions financières novatrices.

capacité à développer des produits structurés et des prestations,

mise à disposition de technologies de pointe,

institution de la transparence des coûts

et d'une gestion du risque étendue,

tel était notre credo.

La mentalité de gestionnaire, symbolisée par le terme de «fonctionnaire bancaire» a cédé le pas à celle du banquier pensant et gérant les affaires dans une optique entrepreneuriale.

Il n'est pas possible d'effectuer une mue organisationnelle et culturelle aussi profonde en s'appuyant sur ses propres forces.

De fortes impulsions externes étaient nécessaires.

Il fallait se confronter à d'autres cultures d'entreprise.

Et hier comme aujourd'hui, il importait d'affronter les marchés leaders, notamment ceux d'Amérique et de Grande-Bretagne.

Nous avons choisi la voie de la transformation au moyen d'acquisitions et de partenariats avec des établissements financiers spécialisés. Les plus importants ont été

O'Connor à Chicago,

Brinson Partner à Chicago aussi,

et S.G. Warburg à Londres.

En 1998, la fusion de la Société de Banque Suisse avec l'Union de Banques Suisses, qui a donné naissance à UBS SA, a permis de nous hisser dans le peloton de tête des banques internationales.

L'acquisition de Paine Webber a considérablement élargi la base de clients aux Etats-Unis.

Plus récemment, nous avons pris pied sur les marchés émergents d'Asie et d'Amérique latine pour y réaliser des coentreprises et des acquisitions sélectives.

A l'heure actuelle, UBS dispose déjà d'une solide position sur les marchés en forte croissance tels que la Chine, l'Inde, la Russie et le Brésil.

Les pessimistes pourraient rétorquer: mais qu'est-ce que cela nous a donc rapporté? A quoi je répondrai ceci: c'est précisément maintenant, alors que la crise sur le marché financier américain bat son plein, que la diversification géographique et mondiale revêt une telle importance.

Votre banque, en dépit de ses difficultés actuelles, n'a pas à rougir.

Gérant quelque 3000 milliards d'actifs de sa clientèle, UBS est aujourd'hui le premier gestionnaire de fortune du monde. Même pendant la crise actuelle, nous avons pu rendre compte d'un afflux de fonds de la clientèle en hausse.

Depuis la fusion, c'est-à-dire au cours des dix dernières années, nous avons fait état de plus de 66 milliards de bénéfices cumulés. Dans le même temps, nous avons versé 29 milliards de francs sous forme de rétribution à nos actionnaires et lancé des plans de rachat d'actions.

Nous sommes devenus une banque d'affaires de premier plan qui, indépendamment des turbulences récentes, a conquis une place respectable au plan international et qui est devenue le leader de marché dans les fusions et acquisitions aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

Grâce à nos dirigeants tournés vers l'avenir,  
à nos visions et à des décisions courageuses,  
au savoir et à l'engagement infatigable  
de nos excellents collaborateurs,

nous avons fait d'UBS l'un des plus renommés et des plus puissants établissements financiers du monde.

Et nous avons toutes nos chances de conserver ce rang si important pour UBS, mais aussi pour la Suisse.

La place financière suisse dans son ensemble profite du dynamisme et de l'esprit novateur de ses banques.

Aucun autre pays ne dispose d'une telle densité d'établissements bancaires renommés de toutes catégories, parmi lesquels deux acteurs d'envergure mondiale.

En fin de compte, ce sont toutes les banques et donc l'ensemble de la branche qui tirent profit de la libre concurrence mondiale, au succès de laquelle nous avons contribué dans les années 90 et qui exige tant de notre part en ce moment dans un segment particulier.

Au cours des dernières années, l'activité financière est devenue le secteur économique le plus important du pays.

Si ce secteur est depuis longtemps le principal contribuable de Suisse, certains viennent seulement de s'en apercevoir, la crise les ayant fait prendre conscience qu'il faudra compter avec un recul des rentrées fiscales. Cette baisse temporaire sera cependant supportable pour la Suisse en raison des rentrées fiscales actuelles bien supérieures au budget.

Mesdames, Messieurs,

Je comprends que nous soyons aujourd'hui sous les feux de la critique, car nous ne sommes pas parvenus à nous mettre suffisamment tôt à l'abri de la crise financière qui menaçait.

Je suis conscient que certains établissements ont fait preuve de davantage de prudence et ont donc mieux réussi à gérer la crise que le nôtre. Nous avons commis des erreurs et en avons tiré les premiers enseignements. Et la nouvelle direction en tirera encore d'autres.

Cependant, je ne comprends pas ceux qui remettent fondamentalement en question le secteur financier, en particulier la forme actuelle de la place financière suisse.

Ce que nous sommes parvenus à faire d'elle au cours des dernières décennies n'est bien sûr pas perdu et constitue même un important capital pour l'avenir du pays.

Pour UBS, nous pouvons aussi revendiquer le fait d'avoir créé de nouveaux marchés domestiques en dehors de la Suisse, qui sont d'une grande importance pour les économies concernées et ont une incidence positive sur la Suisse.

Nous sommes certes encore sur la défensive, mais dans l'intervalle nous avons pris les mesures nécessaires.

Nous avons dû faire un pas en arrière, néanmoins nous avons fait bon usage du temps à notre disposition depuis notre dernière rencontre ici dans la Halle St-Jacques.

*Reculer, pour mieux sauter.* Nous reculons, pour être encore mieux en mesure d'effectuer le bond qui nous propulsera vers un avenir meilleur.

Marcel Rohner vous informera ensuite de façon détaillée des mesures prises au cours des derniers mois.

Mesdames, Messieurs,

Je conclurai ainsi mon introduction à l'Assemblée générale de ce jour.

Je tiens – aujourd'hui plus que jamais – à remercier UBS et tous ceux qui au cours de ma présidence m'ont apporté leur inlassable soutien.

C'est-à-dire vous, chers actionnaires,

et vous mes collègues du Conseil d'administration et du Directoire du Groupe qui avez été à mes côtés, en particulier au cours des mois difficiles qui viennent de s'écouler,

et vous tous les collaborateurs de cette extraordinaire entreprise, qui – conformément à notre philosophie d'entreprise – ont toujours été les auteurs de prestations supérieures à la moyenne. J'aimerais vous remercier tout particulièrement de votre engagement inlassable et de votre comportement positif envers notre établissement précisément en ces temps difficiles.

Et je remercie, ici, également tous nos clients, qui sont au cœur de l'activité de la banque. Nous prendrons toutes les mesures pour consolider et renforcer les relations de nos clients avec UBS.

C'est avec des sentiments mitigés que je quitte l'entreprise.

D'une part, je regrette beaucoup de ne pouvoir prendre congé de vous dans des circonstances plus favorables.

Et d'autre part, je suis fier de tout ce que nos 80 000 collaborateurs ont réalisé ensemble ces dix dernières années.

Finalement, un sentiment de confiance l'emporte, la certitude que nous nous remémorerons, dans quelques mois ces moments difficiles en pensant qu'il s'agissait simplement

d'une mauvaise tempête qui a déchiré notre voile, mais qui n'est pas parvenue à nous faire dévier de notre cap. Enfin, nous avons repris le cap face au vent.

Si l'on n'est pas en mesure de faire face aux vents contraires, il ne faut pas espérer parvenir au sommet.

Je vous remercie.