

Assemblée générale ordinaire du 14 avril 2010

Discours d'Oswald J. Grübel, Group Chief Executive Officer d'UBS SA

Seul le texte prononcé fait foi.

Chers actionnaires,

Il y a un an – lors de la première Assemblée générale en tant que CEO de votre société – je vous promettais de changer UBS en profondeur pour que vous puissiez être à nouveau fier de votre banque.

Depuis, nous avons entrepris des efforts gigantesques pour édifier une nouvelle UBS. Aujourd'hui, je peux affirmer avec beaucoup de satisfaction que nous y avons réussi. En effet, UBS est aujourd'hui une autre banque qu'il y a une année, et dans les minutes qui suivent je vais vous présenter les objectifs que nous avons atteints jusqu'à présent et les mesures que nous avons prises.

Lors de la dernière Assemblée générale il y a un an, j'affirmais que la tâche que je considérais comme *absolument prioritaire* consistait à renforcer notre capital et à rétablir notre rentabilité. Cet objectif est d'ores et déjà atteint. Nous disposons d'un ratio de fonds propres de base de 15,4% à fin 2009 – ce qui se situe au dessus de la moyenne – le résultat d'exploitation avant impôts s'élève à 1,4 milliard de francs et le quatrième trimestre s'est soldé par un bénéfice. Comme vous l'avez appris en début de semaine, pour le premier trimestre 2010 nous anticipons un résultat avant impôts d'au moins 2,5 milliards de francs. Votre banque a donc renoué avec la rentabilité des affaires.

En outre, nous avons redéfini les structures et processus de toute l'entreprise et éliminé les causes qui avaient contribué aux résultats catastrophiques des années précédentes. Nous avons aussi redéfini notre stratégie en privilégiant de nouvelles valeurs au caractère contraignant. Tout cela n'a été possible qu'avec l'engagement sans faille de nos collaborateurs. Je tiens à leur exprimer tout mon respect et mes profonds remerciements pour le travail accompli, car j'en suis très fier. Ils ont été performants pendant cette période difficile, et ce, malgré la pression de l'extérieur.

Mais ce que nous n'avons pas encore suffisamment réussi, c'est rétablir la confiance dans notre banque, surtout en Suisse. Pour moi cela n'a rien d'étonnant. J'ai déjà dit il y a une année que le chemin serait long pour y arriver. Nous sommes encore confrontés avec les erreurs du passé – c'est une réalité qu'il faut accepter.

Cependant, en tant que premier gérant de fortune à l'échelle mondiale, UBS continue de gérer une multitude de clients qui lui sont fidèles. Les clients apprécient les excellentes solutions que nous développons pour eux et les services de premier ordre que nous leur offrons. Chaque jour, nous accueillons des milliers de clients dans nos agences. Nous exécutons des transactions de tout ordre de grandeur et exécutons de nombreux ordres de clients.

Or, ce sont les prestations individuelles de nos collaborateurs à travers le monde qui font d'UBS ce qu'elle est, et la banque commence à nouveau à déployer tout son potentiel. Personnellement, je trouve réjouissant de la voir à l'œuvre, et je suis persuadé que nous parviendrons ainsi à rétablir la confiance, même sur le marché suisse.

J'aimerais maintenant me pencher sur les résultats de l'exercice 2009 et les perspectives pour le premier trimestre 2010.

Les conditions cadres externes étaient difficiles l'an dernier et marquées par la plus grave récession de l'après-guerre. Les gouvernements et les banques centrales ont contribué par diverses mesures à stabiliser les marchés et à animer la conjoncture. Les activités avec la clientèle se sont redressées vers la fin du premier trimestre. L'embellie économique a fait remonter le cours des actions.

C'est dans ce contexte qu'UBS a pu réaliser pour l'ensemble de l'exercice 2009 un résultat d'exploitation avant impôts de 1,4 milliard de francs. Il s'agit d'un résultat réjouissant, bien qu'en raison de facteurs exceptionnels, nous avons dû afficher une nouvelle perte nette de 2,7 milliards de francs. Et le fait d'avoir à nouveau enregistré pour la première fois depuis cinq périodes un bénéfice net au quatrième trimestre 2009 montre bien que nous sommes sur la bonne voie dans toutes nos divisions.

Le produit d'exploitation d'UBS a atteint 22,6 milliards de francs en 2009. Dans le même temps, nous avons réduit les charges d'exploitation de 12% à 25,2 milliards de francs. Notre rigoureux programme d'économies de coûts a permis de réduire notre base de coûts fixes de plus de 3 milliards de francs par année.

Les actifs gérés à fin 2009 s'élevaient à plus de 2200 milliards de francs, soit un niveau comparable à celui de fin 2008. Ce résultat est dû à la performance de placement convaincante que nous avons réalisée l'an dernier pour notre clientèle. Cela a permis de compenser les sorties de fonds, qui ont été très élevées. De 226 milliards de francs l'année précédente, elles ne se montaient plus qu'à 147 milliards de francs l'an dernier, mais ce résultat ne nous satisfait pas encore et une de nos priorités absolues est de stopper les sorties de fonds. Les résultats du premier trimestre 2010 montrent que nous avons fait des progrès même dans ce domaine.

Comme je l'ai mentionné, lundi nous avons publié nos prévisions concernant le résultat du premier trimestre. De plus amples renseignements suivront, comme prévu, le 4 mai. Selon nos prévisions, nous devrions non seulement afficher un bénéfice d'au moins 2,5 milliards de francs, mais également enregistrer une baisse des sorties de fonds dans toutes les divisions. Nous tablons sur des sorties de fonds de près de 8 milliards de francs dans l'activité de gestion de fortune et dans les activités en Suisse, de quelque 7 milliards de francs pour Wealth Management Americas et d'environ 3 milliards de francs pour Global Asset Management. Il s'agit d'une nette amélioration par rapport au trimestre précédent. De manière réaliste, nous pensons néanmoins que nous subissons encore des sorties de fonds, avant que l'on assiste à un renversement de tendance.

Je me propose d'examiner maintenant les mesures mises en œuvre l'an dernier pour remettre la nouvelle UBS sur la voie du succès.

En sus de l'amélioration de notre situation financière, nous nous sommes attachés ces douze derniers mois à adapter nos structures, processus et notre organisation, à éliminer de nombreux obstacles issus du passé et à améliorer considérablement la conduite de l'entreprise.

D'abord, nous avons revu les structures administratives dans notre marché d'origine début 2009 et créé une nouvelle instance de gestion d'UBS Suisse. Cette gestion intégrée englobe toutes nos activités en Suisse, c'est-à-dire celles avec la clientèle privée et le secteur de la gestion de fortune, les opérations avec la clientèle entreprises et institutionnelle, la banque d'affaires et la gestion d'actifs. Cette mesure souligne encore notre attachement au marché national et à notre base de clientèle en Suisse.

Nous avons commencé à regrouper toutes les activités de services et de contrôle du groupe dans un corporate center au printemps 2009. Ces travaux sont aussi presque entièrement achevés à ce jour. UBS est gérée aujourd'hui de façon beaucoup plus efficace et selon des critères identiques pour toute l'entreprise. La gestion des risques a également été notablement améliorée dans ce contexte, d'abord sous l'angle structurel, puis en ce qui concerne le modèle d'optimisation des ressources en capital, qui a également été remanié, à l'instar de notre gestion des liquidités et du bilan. Ce qui est particulièrement important aussi, c'est que nos unités de front-office ainsi que les besoins de nos clients sont maintenant mieux soutenus.

Nous avons défini en avril 2009 nos objectifs d'économies en matière de coûts et de personnel pour 2010. Nous en avons déjà atteint une bonne partie à fin 2009 et, comme je l'expliquais, nous avons réduit les coûts fixes de 3 milliards de francs. Une gestion efficace des coûts reste une priorité pour notre banque et nous continuerons à exploiter les potentiels d'économie tout en poursuivant notre croissance dans de nombreux secteurs.

En juin 2009, nous avons renforcé notre base de capital par le placement de 293 millions d'actions issues de notre capital autorisé. La diminution des actifs pondérés en fonction du risque a entraîné une hausse de notre ratio de catégorie 1 de 11% à la fin de 2008 à 15,4% à la fin de 2009, soit un très bon niveau en comparaison internationale. Notre ratio d'endettement selon la FINMA s'est également amélioré durant cette période de 2,5% à 3,9%.

Dans le même temps, nous avons réussi à réduire sensiblement nos risques et notre bilan: fin 2009, ils affichaient un repli de plus de 30% par rapport à l'année précédente. Ces bons résultats sont le fruit des grands efforts que nous avons déployés, conjugués au transfert de certains titres au fonds de stabilisation de la Banque nationale suisse. Cette transaction s'est traduite par une perte comptable de 115 millions de francs dans notre compte de résultat. Jusqu'à présent, la Banque nationale n'a réalisé aucune perte sur les titres qu'elle a repris et, compte tenu des flux de liquidité attendus des placements du fonds, aucune perte ne devrait se produire à l'avenir. Nous avons proposé à la Banque nationale, il y a quelques mois de cela, de racheter les placements en temps voulu. Elle a refusé cette offre, mais nous restons disponibles à discuter de cette possibilité.

En cédant la participation qu'il détenait dans UBS au troisième trimestre 2009, le gouvernement suisse a dégagé un bénéfice de 1,2 milliard de francs. Nous lui sommes très reconnaissants du précieux soutien qu'il a apporté à notre établissement en cette période difficile.

Toujours au troisième trimestre 2009, nous sommes parvenus à un arrangement avec les autorités fiscales américaines (l'IRS) dans la procédure civile «John Doe». Après la décision du Tribunal administratif fédéral, tout à fait inattendue, le Conseil fédéral a décidé de soumettre l'accord entre la Suisse et les Etats-Unis au Parlement pour obtenir l'approbation conférant à l'accord le rang d'un traité international. Je suis tout à fait conscient de la situation difficile et des plus désagréables à laquelle nos institutions politiques doivent faire face. Je comprends également l'agacement envers UBS en la matière. C'est notre banque qui, après tout, est à l'origine d'un tel malaise. Mais le fait est que nous, UBS, ne pouvons plus rien entreprendre. Il va de soi que nous remplirons entièrement les engagements stipulés dans l'accord. Plus important encore, nous veillerons à ce qu'UBS ne soit plus jamais confrontée à une telle situation.

A ce titre, je souhaite vous présenter plus en détail notre stratégie et les valeurs d'UBS.

Nous avons présenté pour la première fois notre nouvelle stratégie et les objectifs qui en résultent en novembre 2009, lors de l'Investor Day.

- Notre principal objectif est le suivant: UBS doit être une banque centrée sur le client et, à ce titre, occuper une position de premier plan.
- S'agissant de la gestion de fortune, nous allons consolider et élargir notre position de prestataire numéro 1 à l'échelon international.
- Nous allons axer notre banque d'affaires sur les activités liées à la clientèle et promouvoir les activités sur les produits très liquides et à faible risque.
- Nous souhaitons dégager des bénéfices durables dans chacun de nos segments, de nos domaines d'activité et sur l'ensemble de nos marchés.
- En Suisse, nous entendons conserver notre position de leader sur tous les segments de clientèle.
- A l'avenir, UBS devra compter parmi les meilleurs prestataires dans toutes les régions en pleine expansion.
- Nous entendons améliorer progressivement et sensiblement notre résultat d'exploitation.

Ces objectifs sont à mon avis absolument réalistes. Nous avons posé les jalons pour la nouvelle UBS et notre positionnement compétitif est à nouveau solide. J'ai la ferme conviction que si nous continuons de déployer tous nos efforts pour satisfaire les besoins de nos clients et améliorer encore nos prestations, nous pouvons également réaliser ces objectifs.

Nous avons donné une nouvelle orientation à notre portefeuille d'activités et entendons resserrer les liens entre la gestion de fortune, la gestion d'actifs et les activités de banque d'affaires en vue d'offrir une plus-value à nos clients.

En ce qui concerne la gestion de fortune, nous poursuivrons le développement de nos activités locales en Europe et en Asie. Nous décelons également un gros potentiel de croissance dans le domaine des clients très fortunés.

Nous allons gérer Investment Bank de manière à ce qu'elle soit davantage axée sur la clientèle, en exploitant ses solides activités de négoce et de commissions moins gourmandes en capital. Il s'agit en l'occurrence du négoce d'importants volumes de produits très liquides, simples et non structurés pour le compte de nos clients. Cette orientation nous permet de générer des revenus sans pour autant augmenter le bilan.

Dans le domaine du Global Asset Management, nous allons nous concentrer sur la hausse durable de la performance des placements et gagner en efficacité.

Ces modifications stratégiques entrent dans le cadre d'un mouvement que je qualifierais d'évolutif et non de révolutionnaire. Des bouleversements profonds dans nos champs d'activités ne sont ni prometteurs ni nécessaires. En revanche, *la façon* dont nous opérons est transformée en profondeur.

Afin de soutenir la mise en œuvre de notre stratégie, nous avons défini des principes clairs pour mettre en œuvre la transformation nécessaire et faire évoluer les comportements. Ces principes nous permettent de protéger notre réputation, de mieux intégrer les différentes parties d'UBS, d'établir un standard élevé dans l'exécution de chacun des ordres des clients et de forger une solide culture d'entreprise.

Notre réputation est notre bien le plus précieux. Elle dépend de la manière dont nous tous, chez UBS, nous agissons et décidons au quotidien. Si une réputation peut être rapidement compromise – nous en sommes témoins –, la rétablir s'inscrit dans une démarche longue et laborieuse. Aussi nos décisions et nos actes au sein de la nouvelle UBS devraient-ils être empreints de trois valeurs: vérité, clarté et performance.

Nous avons mis en place des processus de conduite efficaces pour renforcer ces valeurs et, partant, notre réputation. Nous avons par ailleurs remanié notre Code de conduite professionnelle et de déontologie auquel tous les collaborateurs, sans exception, doivent se conformer. Le Code met l'accent sur l'importance de la responsabilité individuelle. Notre management s'engage à faire appliquer ces principes et, bien entendu, à les respecter.

L'intégration de la banque est nécessaire et indispensable pour que nous puissions nous occuper de nos clients dans une perspective globale, leur proposer ce dont ils ont réellement besoin et augmenter parallèlement l'efficacité au sein de notre établissement tout entier. Citons à titre d'exemple la création d'une nouvelle unité, qui regroupe les produits et les prestations de placement de toutes nos divisions, afin de servir plus efficacement nos clients ayant des besoins complexes. Nous avons également uniformisé l'approche de conseil de diverses unités de la banque d'affaires en vue d'améliorer le flux d'informations, d'approfondir les relations avec nos clients et leur garantir un accès optimal à nos services.

S'agissant de l'exécution des ordres de nos clients, nous nous devons de satisfaire résolument aux standards les plus élevés et de fournir à tout moment un travail de qualité. C'est à cette aune que nous nous laissons volontiers mesurer.

Afin d'incarner véritablement nos valeurs et principes, nous favoriserons l'essor d'une culture d'entreprise solide, équitable et basée sur la performance. A cet effet, nous devons recruter, soutenir et fidéliser durablement les talents et les rémunérer de manière conforme au marché, afin de promouvoir la performance et le comportement dans l'intérêt de la banque.

Il incombe au Conseil d'administration et au Directoire du Groupe de gérer l'entreprise de manière à ce qu'elle soit performante. Or, l'entreprise ne peut être performante que si elle dispose de spécialistes et de dirigeants, et le prix à payer est déterminé par le marché mondial. C'est une réalité que nous nous devons de reconnaître si nous voulons qu'UBS soit compétitive, qu'elle soit à même de générer de la valeur pour les actionnaires et de rester un employeur attrayant. Nous ne sommes pas en mesure de déterminer ce marché, mais nous pouvons veiller à ce que la plus grande partie de la rémunération soit liée à la réussite future de notre entreprise. C'est ce que nous avons fait. UBS dispose de talents affirmés et engagés à tous les niveaux, ce qui est décisif pour atteindre nos objectifs.

Chers Actionnaires, le moment de conclure est arrivé.

Comme vous avez pu le constater tout au long de mon discours, votre entreprise est sur la bonne voie. Fin 2009, UBS renouait avec les chiffres noirs et disposait à nouveau d'une solide assise financière. Nous prévoyons également un très bon résultat au premier trimestre. Les progrès réalisés en matière d'efficacité opérationnelle et de réduction des risques, ainsi que la nouvelle orientation de nos activités continueront de porter leurs fruits au cours des prochains mois. Nous avons corrigé les erreurs commises par le passé et mis de l'ordre dans l'entreprise. UBS se présente aujourd'hui comme un établissement financier solide, qui a su se recentrer, gagner en efficacité et se doter d'une stratégie appropriée pour assurer la réussite durable de ses activités.

Animés par une forte détermination, nous avons pris toutes les mesures nécessaires pour transformer l'entreprise. Nous avons su créer une base solide qui nous permettra d'augmenter encore notre rentabilité, de regagner la confiance de nos clients et de générer une plus-value pour vous, nos actionnaires. Nous avons toutes les raisons d'être optimistes.

Certes, nous ne pouvons pas récrire l'histoire. Mais nous pouvons veiller – mes collègues et moi-même nous y engageons fermement – à offrir un très bel avenir à UBS.

Je tiens à vous remercier, Mesdames et Messieurs les actionnaires, de votre confiance, de vos critiques constructives et de votre soutien.