

Assemblée générale ordinaire d'UBS SA du 2 mai 2013

Discours de Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Seul le texte prononcé fait foi.

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Je vous souhaite à mon tour cordialement la bienvenue à cette Assemblée générale d'UBS. Je suis très heureux de vous accueillir à nouveau ici, au Hallenstadion de Zurich.

Nous avons retroussé nos manches.

Nous avons beaucoup travaillé.

Et nous poursuivons sur cette lancée.

Nous sommes en train de transformer UBS. Un processus que nous avons même accéléré. Et dès lors que les travaux à engager ne se limitent pas à quelques retouches de peinture, lorsqu'il faut véritablement transformer l'édifice, il faut parfois déplacer des murs.

L'année 2012 a été une année exigeante. Et pas seulement pour UBS: cette année a mis l'ensemble du secteur bancaire à rude épreuve. Axel Weber a déjà évoqué :

- le contexte économique incertain;
- la dette publique en Europe et aux Etats-Unis;
- l'incertitude sur la croissance des pays émergents;
- l'ampleur des changements réglementaires.

Autant de facteurs de préoccupation pour les marchés et les clients.

Dans ce contexte, nous nous sommes concentrés sur les aspects que nous jugeons absolument cruciaux:

Identifier les besoins et les exigences de nos clients. Y satisfaire voire les dépasser, dans la mesure du possible. Jour après jour.

Ce défi, nos collaborateurs l'ont relevé. Ils se sont voués corps et âme à la satisfaction des attentes de nos clients et ont fait un excellent travail.

Grâce à eux, nous avons pu consolider encore le cadre propice que nous avons mis en place pour la nouvelle UBS ces dernières années.

C'est pourquoi je suis personnellement très optimiste pour l'avenir!

Je voudrais d'abord revenir sur les résultats de l'exercice écoulé. Je vous montrerai ensuite comment nous allons poursuivre la mise en œuvre de notre stratégie et quelle direction nous allons suivre.

De prime abord, notre résultat global pour 2012 peut paraître décevant. Nous enregistrons une perte de 2,5 milliards de francs. Ce résultat est pour l'essentiel une conséquence directe de l'accélération de la mise en œuvre de notre stratégie. Je vous ai présenté cette stratégie il y a un an.

Nous voulons élargir notre position:

- de gestionnaire de fortune leader à l'échelle mondiale;
- et de banque universelle la plus solide en Suisse;
- ce qui est complété par des activités focalisées au sein de Global Asset Management et Investment Bank.

Lorsque nous avons annoncé l'accélération de notre stratégie en octobre après les bons progrès réalisés en 2012, nous savions que cela ne serait pas gratuit et l'avions du reste annoncé.

Mais je reviendrai plus tard sur les coûts exceptionnels.

Malheureusement, cette perte peut masquer les importants progrès qui ont effectivement été réalisés l'an dernier. Des progrès que nous avons planifiés et concrétisés.

Grâce aux performances de nos unités d'affaires, nous avons réalisé un bénéfice avant impôts de trois milliards de francs dans les activités opérationnelles.

Trois milliards de francs: vu les conditions difficiles du marché, c'est une solide performance.

La crédibilité de notre stratégie se reflète d'ailleurs également dans le cours de notre action.

Il y a un an, j'avais arrêté les objectifs suivants pour 2012:

- Renforcer la base de capital;
- Gérer les coûts;
- Gérer les risques.

Nous nous sommes tenus à ces priorités.

Penchons-nous d'abord sur le renforcement de la base de capital:

Il faut savoir qu'en tant que banque suisse, UBS est soumise aux exigences de fonds propres les plus strictes pour les banques opérant à l'échelle mondiale.

En 2012, nous avons dépassé les objectifs de fonds propres que nous nous étions fixés. Nous avons ainsi pu consolider encore notre position de banque parmi les mieux capitalisées au monde.

Nous avons renforcé notre ratio de fonds propres selon Bâle III de plus de trois points de pourcentage, à 9,8%. Au premier trimestre de cette année, il a encore progressé pour s'établir à 10,1% – si bien que nous remplissons déjà, au jour d'aujourd'hui, l'exigence prévue pour 2019.

Par ailleurs, en 2012, nous avons réduit de 120 milliards de francs les actifs pondérés en fonction du risque, un des indicateurs du risque les plus importants pour les banques. Nous avons par ailleurs encore diminué notre bilan, de 11%. Nos indicateurs de financement et de liquidité selon la nouvelle norme Bâle III sont confortablement supérieurs aux exigences.

A ce titre, nous pouvons nous prévaloir d'une excellente situation en comparaison sectorielle.

Si le renforcement de la base de capital est si important, ce n'est pas uniquement pour des questions réglementaires. Avoir une meilleure assise financière est également gage d'une plus grande confiance chez nos clients.

Ainsi, en 2012, nous avons enregistré des afflux d'argent frais totalisant près de 47 milliards de francs au sein de nos activités de gestion de fortune. Cela représente 11 milliards de francs de plus que l'exercice précédent. Cette évolution positive s'est également poursuivie au premier trimestre 2013.

Analysons à présent notre deuxième priorité, les coûts:

L'an dernier, j'ai affirmé que nous devons avoir une gestion rigoureuse des coûts afin de pouvoir proposer les meilleures prestations de manière efficace et rationnelle.

Sur ce point également, nous avons fait de grands progrès.

Notre compte de résultat a toutefois été pénalisé par les facteurs exceptionnels cités:

- premièrement: le marché a une meilleure appréciation de nous en qualité de débiteur. En d'autres termes, les marchés considèrent que notre solvabilité est meilleure, ce qui est en fait positif. Reste que cela a contribué à une perte comptable de 2,2 milliards de francs;
- deuxièmement: la transformation et la réorientation de notre Investment Bank ont eu des répercussions en 2012. Nous avons dû enregistrer des amortissements et des coûts de restructuration nets de 3,5 milliards de francs au total.

Notons que ces facteurs exceptionnels n'ont par ailleurs aucune influence sur notre assise financière et, comme vous le savez bien, sur notre capacité à verser des dividendes. Ils relèvent purement du domaine comptable.

- Et troisièmement, certains coûts ont été occasionnés par le règlement de divers litiges et affaires réglementaires hérités du passé – notamment l'affaire du LIBOR. Ces coûts font mal – je l'admets. Il n'empêche que nous devons nous affranchir de cela pour faire avancer UBS.

Nous avons encore durci nos processus de contrôle en 2012. Nous faisons tout notre possible – pour que ces processus portent leurs fruits à long terme et accroissent ainsi la sécurité.

Ce qui nous amène directement à notre troisième priorité: la gestion des risques. Nous avons tenu les promesses que nous vous avons faites.

Aujourd'hui, UBS est une banque beaucoup plus sûre.

En 2012, nous avons encore durci les contrôles opérationnels. Et nous avons pris des mesures supplémentaires pour encourager une culture de la responsabilité personnelle.

Pour autant, nous ne nous reposons pas sur nos lauriers. Nous restons vigilants et nous assurons également que nos mécanismes de contrôle sont vraiment rapides et fiables.

Jetons maintenant un œil sur chacune des divisions. En 2012, nous avons réalisé de bons progrès à tous les niveaux.

Nos activités de gestion de fortune ont été très prospères sur les marchés de croissance. Comme je vous l'ai déjà dit, les afflux d'argent frais étaient positifs. Mais le contexte économique dans son ensemble a freiné l'activité, accentuant l'insécurité des investisseurs.

Pour UBS Suisse, 2012 a été une année extrêmement positive. La croissance des nouvelles affaires nettes de Retail & Corporate a atteint pratiquement 5% – un très bon résultat et signe que nous élargissons notre part de marché. En 2012, 14 milliards de francs ont été placés dans les dépôts de ces clients. S'agissant de la clientèle privée résidant en Suisse, 2012 a été la meilleure année depuis la fusion de l'ancienne UBS avec la SBS – dans le domaine de la clientèle privée comme dans celui du Wealth Management Suisse.

« Euromoney » et « The Banker », deux des magazines financiers les plus lus dans le monde, ont décerné à UBS la distinction de meilleure banque de notre pays.

Je suis particulièrement heureux de constater que nos clients sont aujourd'hui aussi satisfaits des prestations d'UBS qu'ils ne l'étaient avant la crise financière. C'est ce qui ressort de nos sondages.

Nos clients nous font donc de nouveau confiance. Je suis optimiste quant au fait que le grand public en fera de même.

Nos activités de gestion de fortune en Amérique ont atteint en 2012 un résultat record de près de 900 millions de francs. Ce chiffre dépasse de 40% celui de l'exercice précédent alors qu'il y a deux ans, nous avons essuyé une perte dans cette activité. Vous serez certainement d'accord avec moi: il s'agit d'un redressement remarquable. Et cela confirme l'importance stratégique de cette activité pour UBS.

Global Asset Management a encore amélioré la performance des placements pour nos clients et augmenté son bénéfice avant impôts de 33%, à 570 millions de francs, au cours de ce qui a été une année difficile pour le secteur.

L'Investment Bank a finalement dépassé les objectifs ambitieux que nous avons fixés en matière de réduction des risques et du total du bilan. Rien que les actifs pondérés en fonction du risque ont été réduits de 80 milliards de francs durant l'année. Nous sommes très bien positionnées dans les domaines sur lesquels nous souhaitons nous concentrer dans l'investment banking.

Mesdames et messieurs, je suis bien conscient qu'à première vue, le résultat global du Groupe ne reflète pas tous ces progrès. Il n'empêche que le cours de notre action reflète clairement ce que nous avons réalisé sur les plans opérationnel et stratégique.

En 2012 UBS a su convaincre le marché. L'action UBS a bien évolué par rapport aux principaux indices et s'est adjugé presque 30%, ce qui est remarquable.

Pour moi, cela veut dire que, visiblement, de nombreux acteurs du marché sont également convaincus du solide positionnement d'UBS. Si nous en sommes là, c'est aussi parce que, comme je vous l'ai déjà mentionné, notre stratégie est mise en œuvre plus rapidement que prévu.

Sur deux points importants, nous avons accéléré la cadence depuis octobre 2012:

- premièrement: nous avons réduit les risques et la complexité de l'Investment Bank de manière rapide et décisive. Cela nous a permis de nous adapter suffisamment tôt un monde entièrement nouveau et de choisir le bon modèle d'affaires pour UBS;
- deuxièmement: nous sommes fermement résolus à accroître notre efficacité et, partant, à continuer de réduire nos coûts. Comme nous l'avons déjà annoncé, nous entendons réaliser 5,4 milliards de francs d'économies au total d'ici fin 2015, mais nous allons également investir 1,5 milliard de francs dans notre avenir. Nous sommes ainsi préparés pour affronter le nouvel environnement de marché. Et nous veillons à atteindre un résultat adéquat même si les conditions devaient se durcir.

Aujourd'hui, UBS occupe déjà une place unique dans le secteur. Notre modèle d'affaires nécessite déjà aujourd'hui moins de capital et comportera moins de risques. Il est plus ciblé et s'attachera à générer des rendements attrayants et durables pour vous, les actionnaires.

Pour illustrer cette vigueur et notre confiance dans l'avenir d'UBS, nous avons proposé de relever le dividende de 50% pour 2012. Conjuguée à la hausse du cours de l'action, cette proposition est une très belle nouvelle pour vous.

Si nous y sommes parvenus, c'est uniquement parce que nous avons réorienté notre stratégie de manière cohérente.

Il est trop tôt pour crier victoire, mais les progrès que nous avons faits ces derniers mois, tout comme nos résultats du premier trimestre 2013, sont la preuve tangible que notre stratégie fonctionne.

En tant qu'actionnaires d'UBS, vous investissez aussi un peu dans les communautés au sein desquelles UBS opère.

Ainsi, l'année dernière, à l'occasion de notre anniversaire, nous avons décidé d'investir 150 millions de francs dans la formation, dont l'UBS Center for Economics in Society à l'Université de Zurich est la clé de voûte.

Mais nous soutenons bien d'autres projets de formation pour les écoliers, les apprentis, les employés et les seniors.

Pour citer d'autres exemples:

- Plus d'un million de personnes ont obtenu un billet pour profiter de l'offre UBS d'un voyage en bateau en coopération avec Tourisme Suisse;
- Près de 100'000 écoliers ont participé à l'UBS Kids Cup;
- Ou encore, nous soutenons l'exhibition des guerriers de terre cuite à Berne.

Cela souligne notre engagement pour la société.

Pour 2013, nos priorités restent fondamentalement les mêmes:

- le renforcement de la base de capital;
- la gestion des coûts et l'efficacité;
- et la gestion des risques.

Ce sont les piliers sur lesquels repose notre stratégie.

D'un autre côté, vu que nous avons bien avancé dans de nombreux projets, nous sommes maintenant prêts à nous concentrer davantage sur les affaires.

- Nous nous engagerons encore plus pour nos clients;
- Nous voulons réaliser une performance durable;
- Et nous nous engageons fermement à fournir des services d'excellence.

C'est avec plaisir que je vous donne rendez-vous dans un an pour vous présenter les avancées réalisées.

Je remercie toutes nos collaboratrices et tous nos collaborateurs pour leur engagement sans faille et pour les prestations fournies.

Je tiens également à remercier le président, Axel Weber, ainsi que le Conseil d'administration pour leur coopération fructueuse et leur appui.

Je remercie de tout cœur nos clients pour leur loyauté envers UBS.

Un grand merci également à nos actionnaires – en particulier à vous, qui êtes réunis dans cette salle, et qui, par votre présence, montrez votre intérêt pour notre société. J'apprécie beaucoup votre engagement actif envers UBS, tant pour vos louanges que pour vos critiques constructives.

Toute l'équipe d'UBS et moi-même continuerons à tout mettre en œuvre pour diriger UBS vers un avenir prospère et dégager de la valeur ajoutée pour vous, Mesdames et Messieurs les actionnaires.

Nous avons retroussé nos manches et avançons avec élan.

Nous continuons de transformer notre banque.

Nous mettons tout en œuvre pour qu'UBS soit parée pour l'avenir.

Je vous remercie.