



UBS maintient le cap malgré les vents forts

Discours de Peter Wuffli, président du Directoire du Groupe, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 16 avril 2003 à Zurich

Mesdames, Messieurs
Chers Actionnaires

Dans cette mer agitée décrite par Marcel Ospel dans son exposé, presque tous les éléments décisifs pour nos affaires se sont littéralement déchaînés pour entraver notre succès. La reprise économique espérée n'a pas eu lieu. Les marchés des actions ont subi de nouvelles pertes très lourdes, les marchés des taux et des crédits ont enregistré un niveau record de dettes en souffrance, et les investisseurs du monde entier, privés comme institutionnels, ont enregistré des pertes très importantes de leurs actifs en raison de l'évolution des marchés financiers. La confiance des investisseurs est au plus bas, et les entreprises, paralysées, hésitent à prendre des initiatives, telles que des restructurations, des fusions ou encore des reprises. Après le boom de la fin du siècle passé, de nombreux indicateurs sont retombés à leur niveau du milieu des années quatre-vingt-dix.

J'aimerais ici, dans un premier temps, commenter nos résultats, en soulignant notamment que notre modèle d'affaires a fait ses preuves aussi en périodes difficiles et qu'il possède donc la force de résistance nécessaire. Puis je m'attacherai à montrer comment il est possible de saisir les opportunités qui se présentent, même dans une période comme celle que nous connaissons actuellement.

Le résultat de l'exercice 2002 dans son contexte économique

Nous vous avons informés, le 18 février, dans la Lettre aux actionnaires du 4^e trimestre 2002 et un peu plus tard par le biais de la Convocation à la présente Assemblée générale, accompagnée de la «Revue de l'année», des principales

données de l'exercice 2002. C'est pourquoi je me limiterai à quelques chiffres essentiels.

Lorsque les marchés se replient, la tâche essentielle de toute entreprise doit consister à ajuster les coûts aux revenus en baisse – une mission que nous avons assez bien réussie, quand on sait que certaines parties importantes de notre structure de coûts offrent une marge de manœuvre restreinte. Ainsi, hors facteurs exceptionnels, les revenus ont diminué de 9% et les coûts de 7%. Le résultat avant impôts a donc reculé de 13% seulement. Naturellement, personne ne peut se satisfaire d'un recul. Mais ce résultat est le reflet d'une prestation exceptionnelle réalisée par notre entreprise, qui a su avant tout supprimer à temps les surcapacités, exploiter de façon systématique et efficace les potentiels d'amélioration, contrôler rigoureusement l'évolution des charges d'exploitation, et enfin adapter les éléments variables de la rémunération en fonction des résultats et des performances individuels ainsi que du contexte de marché. Si nous n'avons pu éviter de supprimer certains postes, notre manière de gérer les affaires nous a néanmoins permis de renoncer à des programmes de suppressions d'emplois vastes et déstabilisants, devenus malheureusement monnaie courante dans le secteur bancaire.

Ce résultat s'explique non seulement par notre politique de rigueur en matière de coûts, mais également par notre gestion stricte des risques. La culture, prudente et systématique, que nous avons élaborée au fil des années en termes de risques de crédit a porté ses fruits, nous évitant ainsi de mauvaises surprises majeures. Les crédits en souffrance ont encore reculé, et les provisions pour crédits sont restées bien en dessous du niveau que nos statistiques laissaient entrevoir. Quant aux autres catégories de risques, les dépenses ont pu, là aussi, être contenues dans les limites usuelles. Or la prise de risques représente toujours une part importante de nos activités, particulièrement dans un contexte comme celui que nous connaissons actuellement. Nous entendons ainsi conserver notre position de premier bailleur de fonds pour les entreprises en Suisse et continuer de prendre des risques bien calculés également dans les opérations de négoce et sur les marchés des capitaux.

Pour analyser l'évolution du résultat de notre Groupe, il convient donc de prendre en considération les pertes de revenus, la maîtrise rigoureuse des coûts et la gestion des risques en grande partie sans surprises désagréables. Le résultat consolidé d'UBS, qui s'élève à 3535 millions de CHF après impôts, a en outre été influencé par divers facteurs financiers exceptionnels: d'un côté les bénéfices non récurrents issus de la vente de Hyposwiss et du Groupe Hirslanden, de l'autre l'amortissement de la valeur de la marque PaineWebber, inscrite au bilan, à hauteur de 953 millions de CHF après impôts.

Une évolution différente d'un groupe d'affaires à l'autre

Permettez-moi de revenir brièvement sur l'évolution des différents groupes d'affaires.

Au sein, d'*UBS Wealth Management & Business Banking*, UBS Private Banking a enregistré un recul de 19% de son résultat avant impôts, tandis que Business Banking Switzerland a vu son résultat progresser de 32%. Ceci s'explique principalement par des correctifs de valeur pour risques de crédit nettement plus faibles en raison de la restructuration systématique du portefeuille de crédits au cours des dernières années. L'ensemble du groupe d'affaires participe au résultat du Groupe à hauteur de 4741 millions de CHF.

UBS Global Asset Management s'est particulièrement ressenti de la situation précaire sur les marchés des titres: ainsi, les actifs sous gestion ont fortement reculé du fait des corrections de cours, d'où un net repli des revenus tirés des actifs gérés. Le groupe d'affaires a contribué à raison de 187 millions de CHF au résultat du Groupe avant impôts.

Pour ce qui est d'*UBS Warburg*, l'unité Corporate & Institutional Clients a réalisé un bénéfice avant impôts de 3129 millions de CHF, soit un recul de 17% seulement, tout à fait honorable en comparaison sectorielle. Tandis que les opérations de banque d'affaires et le compartiment actions ont souffert de la situation précaire des marchés, le segment opérations d'intérêts et de change a enregistré de très bons résultats. L'unité UBS Capital, toujours particulièrement affectée par la précarité de l'économie, continue de grever les performances du groupe d'affaires. Des correctifs de valeur substantiels sur les participations ont entraîné une

perte avant impôts de 1761 millions de CHF, d'où un recul du résultat total du groupe d'affaires, qui est revenu à 1368 millions de CHF.

Quant à *UBS PaineWebber*, le groupe d'affaires accuse une perte avant impôts de 566 millions de CHF. Abstraction faite des coûts d'acquisition et des amortissements du goodwill, cela correspond à un bénéfice avant impôts de 632 millions de CHF. La faiblesse du dollar par rapport au franc suisse a pesé sur ce résultat. Exprimé en billet vert, celui-ci aurait dépassé de 3% celui de l'exercice précédent.

Le succès de notre stratégie de croissance

Permettez-moi de refermer le chapitre consacré à la situation économique et aux résultats, et de passer au second volet pour tenter de répondre aux deux questions suivantes: quels progrès avons-nous réalisé, et quelles opportunités avons-nous su saisir? Je m'attarderai particulièrement sur deux points: d'une part les succès de la mise en œuvre de notre stratégie de croissance organique, et d'autre part ceux réalisés dans la conception de notre culture d'entreprise.

Marcel Ospel vient de décrire notre stratégie et de constater que notre plateforme nous autorise une croissance avant tout organique. Or ceci n'exclut pas les rachats de petites ou moyennes entreprises, dès lors que celles-ci sont proches de nous par leur stratégie et leur culture, qu'elles sont financièrement intéressantes et peuvent de ce fait accélérer notre croissance organique.

En ce qui concerne précisément cette croissance, les progrès réalisés dans de nombreux domaines au cours de l'exercice écoulé sont considérables.

Dans le domaine de la *gestion de fortune en Europe*, le nombre de bureaux implantés en Allemagne, Italie, France, Espagne et Grande-Bretagne est passé de 19 à 25. De plus, durant les deux dernières années, nous avons triplé le nombre de conseillers, qui s'élevait à près de 550 fin 2002. L'argent frais de la clientèle connaît une évolution tout à fait réjouissante, et la stratégie appliquée s'est révélée très fructueuse, particulièrement dans le contexte de l'amnistie fiscale dé-

créée en Italie, où nous avons réussi à retenir au sein de notre organisation près de la moitié des fonds de la clientèle qui ont été rapatriés.

La gestion de fortune connaît une évolution positive également aux *Etats-Unis*. Ainsi, UBS PaineWebber a réussi, depuis son intégration dans le Groupe UBS, à élargir sa part de marché de 12 à 14%, ce qui représente un succès de taille si l'on tient compte de la lutte intense pour l'acquisition de clients fortunés. Avec 9000 conseillers financiers et 365 succursales, UBS PaineWebber est un acteur important sur ce marché aux Etats-Unis.

Quant au secteur de la *banque d'affaires*, nous avons, au cours des trois dernières années, engagé un nombre non négligeable de collaborateurs hautement qualifiés, notamment aux Etats-Unis, et renforcé notre présence sur le marché américain, alors que de nombreux concurrents ont dû, après des années d'essor, réduire leurs parts de marché. Tandis que les revenus de commissions ont reculé de 34% depuis 1999 dans le secteur global de la banque d'affaires, nous avons enregistré une progression de 16% de ces revenus. Au cours des dernières années, nous avons également procédé au développement, principalement organique, de positions de leader dans le domaine, particulièrement attractif aujourd'hui, des opérations d'intérêts.

Nous escomptons enfin une croissance en *Asie*, notamment en Chine, où nous avons créé des conditions susceptibles de déboucher sur de futures activités.

Le succès repose non seulement sur la gestion opérationnelle, dans le cadre de stratégies clairement définies, mais également sur une culture d'entreprise attrayante. Celle-ci est façonnée par les collaborateurs d'UBS, avec leurs compétences professionnelles, leur expérience, leurs valeurs et leurs comportements, mais aussi leur engagement pour l'entreprise. La culture d'entreprise n'est pas un concept applicable seulement en période florissante – bien au contraire: le sentiment d'appartenance et l'esprit de collaboration sont essentiels précisément dans un environnement adverse.

Une culture d'entreprise qui repose sur des valeurs claires

L'accentuation du profil et de l'identité de notre Groupe faisait déjà partie des priorités de l'exercice écoulé. Elle a été réalisée autant par le biais de l'élargissement et du rajeunissement de la direction du Groupe que par la redéfinition de notre prochain niveau de direction. Avec le Directoire du Groupe et le Conseil d'administration, les 54 membres du Group Managing Board (GMB) assument d'importantes responsabilités au sein du Groupe. Parmi les membres du GMB, du Directoire du Groupe et les membres à plein temps du Conseil d'administration, en tout 66 personnes, 40% assurent des tâches exécutives depuis au moins dix ans chez UBS ou l'un de ses prédécesseurs, 42% depuis 5 à 10 ans, 13% depuis 3 à 5 ans et seulement 5% depuis moins de 3 ans. Dans le domaine de la banque d'affaires, qui se caractérise généralement par une plus grande fluctuation de personnel, plus de la moitié des 36 cadres supérieurs sont chez UBS depuis plus de 15 ans. Ce degré élevé de continuité renforce la réflexion et l'action fondées sur le partenariat, base essentielle de notre modèle d'affaires intégré. Dès lors, l'une des principales tâches de notre direction consiste à promouvoir le travail d'équipe à tous les échelons, afin de rendre perceptible aux yeux de nos clients la diversité dont bénéficie notre banque.

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons redéfini les valeurs directrices sur lesquelles repose notre philosophie, et que nous entendons appliquer dans notre travail quotidien. En voici les plus importantes:

La qualité et les prestations sont essentielles. Le client se trouve au centre de nos préoccupations, car son succès est aussi le nôtre. Les cadres dirigeants et les principes de direction motivent et inspirent les collaborateurs et assurent une coopération créative, posant ainsi les conditions nécessaires à l'exploitation des opportunités du marché.

Nous créons des relations basées sur l'esprit de responsabilité. Les relations entre collaborateurs mais aussi avec les clients doivent être conçues sur le modèle du partenariat. Ceci fait appel à l'esprit d'engagement, au respect, au soutien mutuel, ainsi qu'à l'échange d'idées en toute liberté. Faire de la «méritocratie» une idée motrice, c'est tenir compte à la fois de l'esprit d'entreprise et de l'initiative de chacun d'entre nous, et inciter aux meilleures prestations. Nous sommes con-

scients de notre place au sein de la collectivité et de la responsabilité sociale qui incombe à notre entreprise aussi bien qu'à chacun d'entre nous.

Nous appliquons des normes éthiques très élevées. Notre réputation, et, partant, notre succès à long terme, reposent sur l'intégrité de notre entreprise et de chacun de ses collaborateurs. La protection de la sphère privée de nos clients est l'une de nos préoccupations majeures. De plus, nous encourageons la diversité au sein de notre Groupe, car nous sommes conscients que la pluralité des cultures, des points de vue, des compétences et des expériences permet la cohésion de l'ensemble, qui représente bien plus que la somme des parties qui le composent.

Mesdames, Messieurs, je sais pertinemment que nous n'atteignons pas toujours nos objectifs, élevés, ou que nous ne les atteignons parfois que partiellement. Mais nous avons pris l'engagement de tendre vers ces objectifs et nous y travaillons. Je tiens ici à remercier toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs à travers le monde entier, quelle que soit leur fonction et leur échelon, pour leur contribution personnelle aux efforts déployés en vue d'atteindre le succès commun. J'aimerais également vous remercier, Mesdames et Messieurs les actionnaires, de l'attention et de la sympathie que vous nous témoignez, et du soutien que vous apportez à UBS sur la voie du succès.