

## UBS: mondiale et suisse tout à la fois

Discours de Marcel Ospel, président du Conseil d'administration,  
à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 15 avril 2004 à Bâle

Jadis, le porteur de mauvaises nouvelles courait non seulement le risque d'être couvert d'opprobre mais aussi d'y laisser la vie. Je n'ai aucune raison d'avoir ces craintes aujourd'hui, bien au contraire, car nous pouvons faire état d'excellents résultats annuels et vous proposer une augmentation substantielle de la part de ce résultat qui vous revient.

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

Il y a un an, les perspectives économiques n'étaient pas brillantes. Mais je vous avais assuré que nous mettrions tout en œuvre pour maintenir UBS sur la voie du succès. Vous vous réjouirez certainement tous des résultats de nos efforts. Il va sans dire que cela n'est pas dû à notre seul mérite. Le regain de confiance des investisseurs a entraîné une reprise sensible des marchés et nous étions parfaitement positionnés pour en profiter. De plus, notre stratégie axée sur le succès à long terme a porté ses fruits. Personne ne peut prédire quelle sera l'évolution politique et économique à venir et il serait par conséquent irresponsable, lorsqu'on se trouve confronté à des décisions importantes, de se contenter de profiter des courants propices. Notre stratégie de croissance organique allant de pair avec des acquisitions très ciblées dans nos métiers de base s'inscrit dans une perspective de long terme. Cela vaut également pour les efforts que nous déployons en permanence dans la maîtrise des coûts. Les économies que l'on ne réalise pas en période de vaches grasses font défaut en période de crise. Nul ne s'étonnera des critiques que nous nous sommes attirées à la suite des suppressions d'emplois auxquelles nous avons procédé au niveau international en dépit de nos bons résultats. Peter Wuffli reviendra plus en détails sur ce sujet. Maintenir la solidité de l'entreprise à long terme fait partie des tâches élémentaires de tout chef d'entreprise et c'est n'est qu'en éliminant les postes devenus superflus ou qui le deviendront demain que l'on peut dégager les ressources qui permettront d'investir dans des secteurs d'avenir.

Nous voulons éviter d'arbitrer, à partir d'une situation donnée, l'un de nos métiers de base contre un autre ou une zone du monde contre une autre. Nous nous concevons comme un groupe intégré dont le succès découle de l'interaction des divers départements au niveau mondial. Aucune de nos activités et aucune zone géographique n'est à elle seule aussi efficace qu'en interaction avec les autres parties du groupe.

J'ai donc intitulé mes propos d'aujourd'hui: «UBS : mondiale et suisse tout à la fois». Sans point d'interrogation car il s'agit d'une constatation claire et sans aucune équivoque. Permettez-moi de me pencher sur ces deux aspects pour vous exposer comment nous concevons ce terme de «mondial» et pourquoi l'attribut «suisse» continue de revêtir une grande importance pour nous.

### **UBS, groupe financier mondial**

Pour nous, «global» a plusieurs significations: ce terme a d'abord, cela va de soi, une acception géographique, mais il est aussi l'expression de notre modèle d'affaires intégré. UBS est un groupe financier qui veut pouvoir offrir à l'ensemble de ses clients du monde entier, partout et à tout moment, les meilleurs produits disponibles sous un seul toit. Nos divers secteurs d'activité sont reliés – globalisés – dans l'intérêt de nos clients.

«Mondialisation», terme qui suscite souvent des réactions serrées lors de débats, n'est donc pas pour nous un sujet de discussion théorique mais une réalité quotidienne. Nous le vivons directement de par la diversité qui règne au sein de notre groupe. Des hommes et des femmes provenant des quatre coins de la planète avec un bagage professionnel, une origine culturelle et une conception des valeurs des plus divers sont propres à donner naissance à un environnement créatif dans lequel UBS puise son énergie pour se renouveler. C'est cette diversité qui permet de servir de manière ciblée, et donc avec succès, des clients aux besoins et aux attentes tout aussi divers. Les prestations globales d'une entreprise mondiale exigent très souvent une mise en œuvre et une adaptation différenciées.

Nous sommes naturellement conscients du fait que la mondialisation n'est pas toujours aussi harmonieuse que les avantages de la «globalisation» interne d'UBS que j'ai soulignés peuvent paraître. Toute mutation, qu'elle soit à bas ou à haut niveau, entraîne toujours des tensions et il y a toujours des gagnants et des perdants. Mais nous estimons que, somme toute, dans la mondialisation les avantages prédominent. Aussi, je voudrais souligner ici les apports positifs du secteur financier à l'économie mondiale. La libéralisation, autrement dit l'ouverture des marchés financiers a entraîné ces dix dernières années un afflux considérable de capitaux privés vers les pays émergents, facilitant ainsi leur accession à davantage de bien-être. UBS participe activement à cette évolution dans la mesure où elle a fait fonction de chef de file lors du lancement de divers emprunts de la Banque mondiale. Mais nous participons aussi, parfois en collaboration avec la Société Financière Internationale de la Banque mondiale, à la formation de spécialistes du secteur bancaire en provenance de pays en train de mettre en place les structures d'un secteur financier sain et efficace. Dans deux cas concrets, nous avons mené à bien des programmes auxquels la Confédération a accordé un soutien financier. Depuis de nombreuses années, nous formons également des représentants de banques centrales et d'établissements multinationaux dans le domaine de la gestion financière et des capitaux. Plus de 100 participants de pays en développement en ont bénéficié. Nous sommes persuadés que de tels engagements constituent une précieuse contribution à la mise en place de structures stables, ce qui est dans l'intérêt du développement social et économique international.

Je ne veux pas prétendre que nous soutenons la mondialisation pour des raisons purement sociales et altruistes car il est évident que cette action profite aussi à UBS. Mais l'ouverture des marchés nous permet d'être présents aux quatre coins de la planète et constitue la condition *sine qua non* du succès de notre modèle d'affaires intégré. Le fait que pour certaines transactions, nous puissions faire appel à des spécialistes hautement qualifiés du monde entier afin d'élaborer la solution la meilleure pour le client, et que nous soyons à même de placer des emprunts, des émissions d'actions et d'autres instruments financiers dans le monde entier, auprès de clients des pays les plus divers, constitue un avantage compétitif énorme. Nous devons absolument être présents à l'échelle mondiale si

nous voulons continuer de jouer en première division et assumer un rôle de premier plan. Notre Revue de l'année, que vous avez tous reçue, contient quelques exemples concrets. J'en citerai un: Vodafone au Japon.

Nos spécialistes de Londres avaient constaté que ce groupe était susceptible de conquérir le marché japonais de la téléphonie mobile s'il réussissait à racheter à diverses compagnies de chemin de fer locales les participations qu'elles détenaient dans les télécommunications nippones. C'est à partir de cette idée de base que l'équipe d'UBS a élaboré le projet complexe, comprenant de nombreuses étapes intermédiaires, qui a abouti au financement de la reprise pour un total de 11,5 milliards de dollars. Dans le cadre de la solution globale mise sur pied, UBS a placé une émission d'actions de 5 milliards d'USD sur divers marchés – qui, grâce à notre énorme capacité de placement, a été souscrite en quelques heures – et Vodafone a pu parvenir pacifiquement à contrôler le troisième opérateur de téléphonie mobile du Japon. Par la suite, UBS a pu encore conseiller Vodafone pour la consolidation des unités japonaises qui ont été reprises et lors de leur restructuration qui a débouché sur des gains d'efficacité et de compétitivité. Enfin, UBS a mené à bien une transaction exceptionnelle visant à lever 2,2 milliards d'USD de liquidités et de capital privilégié.

De telles transactions qui, pour UBS, sont financièrement des plus intéressantes auraient été impensables si elle n'avait pas pu compter sur des collaborateurs aux spécialisations les plus diverses et sans être présente sur de nombreux marchés. Ces transactions seraient également impossibles sans l'interaction des spécialistes que ces opérations requièrent et, surtout, sans les clients du monde entier qui font confiance en UBS en investissant leurs capitaux dans de tels financements novateurs.

Mesdames, Messieurs, UBS et donc vous aussi en tant qu'actionnaires, profitez des marchés mondialisés et de notre orientation globale. Mais c'est surtout nos clients qui en bénéficient. Conformément à notre modèle d'affaires, nous entendons leur offrir les meilleurs produits et services disponibles sous un même toit. Cela représente une concentration énorme de savoir-faire et de produits. Par contre, le client n'a besoin que d'un seul interlocuteur: UBS. Ce faisant, il

économise du temps et de l'argent. Les entreprises suisses qui, en raison de l'étroitesse de leur marché intérieur, se heurtent rapidement à ses limites profitent d'autant plus du conseil et du suivi d'un groupe financier mondial tel qu'UBS. Prenons un autre exemple tiré de notre Revue de l'année: la levée de 1,75 milliard de francs sur le marché des capitaux pour le Canton de Vaud, destiné pour l'essentiel à recapitaliser la Banque cantonale. Un tel montant n'aurait pas été levé sur le seul marché suisse des capitaux.

Une équipe UBS composée d'une cinquantaine de spécialistes de Suisse romande, de Londres, de New York et de Zurich a créé les conditions préalables au placement de cet emprunt sur les marchés des capitaux européens, permettant ainsi au Canton de Vaud d'obtenir rapidement les fonds nécessaires à des conditions acceptables afin d'assainir le bilan de la Banque cantonale. Un établissement financier local n'aurait disposé ni des spécialistes, ni des capacités de placement nécessaires et il n'aurait guère été facile pour un canton suisse de charger une banque étrangère d'une opération aussi complexe, d'une telle importance et touchant par ailleurs à des problèmes de politique intérieure.

### **UBS en tant que banque suisse et prestataire suisse de services financiers**

Mesdames, Messieurs, j'en arrive ainsi à la seconde partie de mon exposé: UBS en tant qu'entreprise suisse. Il n'est pas rare de nous entendre reprocher, que ce soit de manière directe ou par allusion, qu'UBS n'est plus une entreprise suisse et que nous voulons qu'il en soit ainsi. C'est faux. Nous voulons qu'UBS soit les deux, à la fois suisse et mondiale. Nos racines sont profondément ancrées en Suisse. Notre siège est en Suisse même s'il est probable que dans un autre pays nous trouverions des conditions générales tout aussi bonnes voire meilleures. Notre Conseil d'administration comprend six membres suisses et trois d'autres pays et, à l'issue de notre assemblée générale de ce jour, vraisemblablement sept Suisses et trois qui ne le sont pas. Quant au Directoire du Groupe, il comprend cinq membres suisses et quatre ressortissants d'autres nations et, après l'élection de Stefan Haeringer au Conseil d'administration, il sera composé de quatre Suisses et de quatre «non suisses». Nous avons environ 400 succursales en Suisse et plus de 3,5 millions de clients. 150 000 entreprises de Suisse - PME et

grandes entreprises - travaillent avec UBS et nous sommes clairement le numéro un du marché hypothécaire de ce pays.

La forte position qu'est la nôtre en Suisse est très importante pour nous et nous mettons tout en œuvre afin, non seulement de la maintenir, mais de la renforcer là où cela présente un intérêt pour nous comme pour nos clients. Nous ne pouvons donc pas rester indifférents aux conditions générales politiques et juridiques de notre pays. Savoir si, en Suisse, la fiscalité restera douce voire modérée ou si elle pèsera de plus en plus sur notre activité, aura une incidence sur nos projets de développement futurs. Hier comme aujourd'hui, la stabilité politique et la fiabilité de notre pays constituent pour nos clients du monde entier des facteurs d'importance. Et ils le sont tout autant pour nous. Savoir si nous continuerons d'avoir une législation libérale qui offre à chaque individu et aux entreprises privées des possibilités de développement ou si, en revanche, l'intervention des pouvoirs publics dans la sphère privée se fait de plus en plus lourde, ne restera pas sans effet sur l'évolution future.

Cette influence du politique sur nos activités nous incite naturellement à nous engager directement dans des questions de politique intérieure. Prenons l'exemple des Bilatérales II. Nous nous défendons énergiquement lorsqu'on entend dire de diverses sources que le secret bancaire constitue un obstacle à la conclusion des Bilatérales II. Le système suisse qui fait la distinction entre soustraction et fraude fiscale traduit comment nous concevons les relations entre les citoyens et l'Etat. L'Etat fait confiance à ses citoyens et ne recourt pas tout de suite aux grands moyens en traitant au niveau pénal une déclaration d'impôt incorrecte. On demandera naturellement des comptes au fautif, lequel fera l'objet d'un rappel d'impôts augmenté d'une pénalité, mais il ne sera pas considéré de prime abord comme un criminel. Il est intéressant de noter qu'avec ce système qui repose sur la confiance, la Suisse présente un degré de probité fiscale des plus élevés. En revanche, d'autres pays voient les choses différemment et c'est leur droit. Mais c'est aussi le nôtre que de vouloir conserver un système qui a fait ses preuves d'autant plus que notre probité fiscale élevée nous permet de bénéficier d'une pression fiscale relativement faible. La place financière suisse a fait d'importantes concessions à l'UE en apportant son soutien au traité sur

l'imposition des revenus de l'épargne et la Suisse devra exiger une contrepartie dans les négociations sur d'autres accords. Nous n'avons aucune raison de remettre en jeu à la légère la protection de la sphère privée si importante pour tous nos clients, qu'ils soient suisses ou étrangers, et d'abandonner ainsi un avantage compétitif.

Il va sans dire que les représentants des organes supérieurs de notre banque au sein des organismes faïtiers de l'économie suisse – qu'il s'agisse d'Economiesuisse ou de l'Association suisse des banquiers – n'interviennent pas uniquement lorsque les intérêts directs de la place financière suisse sont en jeu. En outre, nombre de collaborateurs d'UBS exercent des mandats politiques au niveau cantonal et communal et nous apportons aussi un soutien financier à l'action politique des partis. Les membres du Conseil d'administration et du Directoire entretiennent par ailleurs des contacts réguliers avec les autorités fédérales et des représentants des partis politiques. Cela n'a rien à voir avec une quelconque imbrication des milieux économiques et politiques si souvent montrée du doigt mais vise à faciliter les échanges d'opinion entre spécialistes. Les hommes politiques nous font part de leurs souhaits et des défis auxquels ils sont confrontés. Nous leur exposons les besoins qui sont les nôtres en matière de concurrence internationale ainsi que les problèmes qui apparaissent lorsque les conditions générales se détériorent.

Cela dit, il est parfois utile de rappeler les services que nous rendons à la collectivité. UBS est l'un des principaux contribuables de Suisse. L'an dernier, nous avons versé 712 millions de francs suisses d'impôts directs à la Confédération ainsi qu'aux cantons et aux communes, auxquels s'ajoutent environ 450 millions d'impôts et de taxes indirects, ainsi que 1,1 milliards de francs d'impôts anticipés, retenus des intérêts sur les avoirs des clients et sur les dividendes UBS, que nous remettons à la Confédération. Les salaires élevés versés par notre banque aux collaborateurs de tous les niveaux par rapport à d'autres secteurs – non seulement aux cadres dirigeants mais à la grande majorité du personnel – ont rapporté l'an dernier à ces collectivités publiques environ 650 millions de recettes fiscales. De plus, nous versons naturellement des sommes substantielles à l'assurance sociale. Les salaires sont soumis dans leur

intégralité à l'AVS et nous versons à l'assurance-chômage bien plus que ce qui est reversé aux collaborateurs d'UBS qui ont perdu leur emploi. L'an dernier, les cotisations à l'AVS/AI ont représenté environ 400 millions de francs et celles à l'AC quelque 60 millions de francs.

Mesdames, Messieurs, assez parlé de chiffres. J'espère que vous partagez mon opinion: UBS est à la fois une entreprise mondiale et suisse. Sans notre activité internationale, nous serions un établissement régional; sans notre marché domestique qui est la Suisse, il nous manquerait l'élément de stabilité.

Notre bon résultat de l'an dernier est certainement imputable en partie aux bonnes conditions générales, en Suisse notamment, à la bonne évolution des marchés internationaux et à l'optimisme retrouvé des investisseurs. Cela n'aurait pas été possible sans notre modèle d'affaires qui a fait ses preuves en période de vache maigres comme en période de vaches grasses, sans l'excellent travail collectif et individuel fourni à tous les niveaux et dans tous les secteurs mais aussi, comme toujours, sans un peu de cette chance dont on dit qu'elle sourit aux audacieux. Je tiens donc à remercier chaleureusement les collaboratrices et collaborateurs de leur engagement en faveur de nos clients et qui ont œuvré dans l'intérêt de nos actionnaires. Mes remerciements vont également à nos six millions de clients du monde entier pour la fidélité qu'ils nous ont témoignée et les affaires intéressantes qu'ils nous ont permis de réaliser.

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires, je vous remercie de nous être restés fidèles dans les périodes difficiles. Vous en avez été récompensés et nous avons bon espoir que vous ne regretterez, à l'avenir non plus, de nous avoir fait confiance. Last but not least, je tiens à remercier également mes collègues du Conseil d'administration et du Directoire. Je peux vous assurer qu'ils n'ont qu'*un seul* but: maintenir UBS à long terme sur la voie du succès dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients et de ses employés. Nul doute qu'à tous les niveaux, chacun s'impliquera sans compter et, si la chance continue de nous sourire, rien ne viendra entraver le brillant parcours auquel UBS est promise.