

# Attentes de nos actionnaires – Y avons-nous répondu ?

Discours de Peter Wuffli, président du Directoire du Groupe et CEO, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 21 avril 2005 à Kloten

Mesdames, Messieurs,  
Chers Actionnaires

Marcel Ospel a signalé que nos discours d'aujourd'hui auraient un thème commun consacré aux «Attentes de nos actionnaires». Il vous a présenté l'angle d'approche du Conseil d'administration, à mon tour maintenant d'aborder quelques aspects dans l'optique de la direction opérationnelle du Groupe.

Une première réponse est simple: Notre bénéfice net d'un bon 8 milliards de francs a répondu aux attentes les plus ambitieuses et constitue le meilleur résultat jamais enregistré par UBS depuis sa fondation en 1998. La qualité des bénéfices et les opportunités attrayantes de croissance ont contribué à l'évaluation appréciable du Groupe: Fin 2004, la capitalisation boursière avoisinait 104 milliards de francs, soit 9% de plus qu'un an auparavant. Cela correspond à 13 fois le bénéfice et au triple des fonds propres, et équivaut à une prime de valorisation substantielle vis-à-vis de nos concurrents, surtout européens.

Je commenterai d'abord ci-après quelques éléments relatifs à ce résultat, avant de traiter ensuite la question revêtant pour vous le plus d'importance: Comment pouvons-nous répondre aux attentes de nos actionnaires à l'avenir également? Que pouvons-nous promettre? Que ne faut-il pas promettre?

## **2004 – un excellent résultat**

Je l'ai déjà mentionné: 2004 a été le meilleur exercice dans l'histoire d'UBS. Le bénéfice net s'est accru de 30% pour s'établir à 8089 millions de francs, et de 29% à 8044 millions de francs pour les activités financières proprement dites (à savoir sans les participations industrielles). Élément réjouissant, tous les groupes

d'affaires ont contribué une nouvelle fois au bon résultat. Ci-après un aperçu de la contribution de chacun d'entre eux (avant impôts):

<i>Wealth Management &amp; Business Banking</i>	<i>5480 millions de CHF</i>
<i>Wealth Management</i>	<i>3435 millions</i>
<i>Clientèle privée et Entreprises</i>	<i>2045 millions</i>
<i>Global Asset Management</i>	<i>544 millions de CHF</i>
<i>Investment Bank</i>	<i>4540 millions de CHF</i>
<i>Wealth Management USA (hors coûts d'acquisition)</i>	<i>762 millions de CHF</i>

Notre «Revue de l'année» vous a fourni de nombreuses informations supplémentaires sur les groupes d'affaires, leur position sur le marché, leur couverture géographique, les produits et services, ainsi que sur les collaborateurs œuvrant à la fourniture de prestations performantes. En outre, nous vous avons présenté quelques-unes de ces informations avant la présente Assemblée générale et j'espère qu'ainsi UBS vous est devenue encore plus familière dans toute sa diversité.

Les chiffres sont une chose. Mais nous avons aussi recours à un bon nombre d'autres ratios d'observation et d'évaluation pour juger de la performance. Nous nous sommes fixé les objectifs financiers à long terme suivants et considérons avoir aussi l'obligation à votre égard de les réaliser: Rendement des fonds propres après impôts de 15-20%, taux de croissance annuel à deux chiffres du résultat par action, ratio charges/produit du niveau des meilleurs concurrents, nette tendance à la progression des afflux nets d'argent frais dans les unités «wealth management» (WM). Pour 2004, je suis en mesure de vous énumérer les ratios tout à fait réjouissants suivants (avant goodwill et corrigés des facteurs financiers exceptionnels).

<i>Rendement des fonds propres après impôts</i>	<i>27,7% (2003: 20,5%)</i>
<i>Résultat par action</i>	<i>8.60 CHF (2003: 6.43 CHF)</i>
<i>Ratio charges/produit</i>	<i>70,2% (2003: 73,2%)</i>
<i>Afflux net d'argent frais dans les unités WM</i>	<i>59,4 milliards de CHF (2003: 50,8 milliards)</i>

*L'afflux net d'argent frais du Groupe* mérite à lui seul une mention particulière. L'an dernier, les clients nous ont confié à l'échelon du Groupe quelque 90 milliards de francs de nouveaux fonds. Sur les quatre dernières années, le montant a presque atteint 300 milliards de francs. Cela représente les volumes totaux des fonds de la clientèle de deux banques privées suisses d'assez grande taille! Un tel afflux de fonds est beaucoup plus parlant pour la confiance témoignée que de belles paroles quant à l'orientation clients de la gestion des affaires. Fin 2004, les actifs sous gestion s'élevaient à 2250 milliards de francs au total, soit beaucoup plus que dans tout autre groupe financier dans le monde. Cela nous ménage une bonne base pour de futurs bénéfices, puisqu'une part considérable de nos revenus provient de commissions tirées des actifs.

Les fonds libres générés par la bonne marche des affaires ont été affectés dans votre intérêt de diverses manières. Une priorité absolue est accordée au réinvestissement dans nos affaires, aux initiatives de croissance organique, ainsi qu'à l'achat d'établissements complémentaires. C'est ainsi que nous avons investi des fonds substantiels afin d'assurer notre expansion dans la gestion de fortune en Europe, l'Investment Banking aux États-Unis et sur les marchés de croissance en Asie. Par ailleurs, nous avons fait l'acquisition pour plus d'un milliard de francs d'une demi-douzaine d'établissements, le plus souvent de petite taille, ou d'activités d'affaires.

Les fonds libres, qui dépassent nos besoins d'investissement et non nécessaires à la réalisation de nos ratios conservateurs en matière de capital, servent au rachat de propres actions. En 2004, nous avons racheté pour quelque 3,5 milliards de francs de titres, dont le Conseil d'administration vous propose aujourd'hui la destruction. Il en résulte une nouvelle concentration du bénéfice, dont vous profitez tous, puisque ce dernier doit être à l'avenir réparti sur moins d'actions.

Notre professionnalisme, les succès économiques et notre bonne réputation nous ont permis de récolter encore une fois une brassée de distinctions prestigieuses. Ces reconnaissances sont importantes pour nous et soutiennent nos collaborateurs du monde entier dans leurs efforts pour être toujours plus

performants. Mais nous savons aussi que la confiance des clients, élément décisif de notre réussite, doit se mériter chaque jour.

### **Que pouvons-nous promettre à nos actionnaires?**

J'en arrive ainsi à la seconde partie de mon exposé. Mon intention est de vous présenter ici la façon dont nous entendons défendre vos intérêts à l'avenir également, ce que nous pouvons promettre et ce que nous ne pouvons pas. Disons-le d'emblée: nous *ne pouvons pas* vous promettre que les résultats seront chaque année aussi bons. Et encore moins, qu'ils progresseront tous les ans de 30%. Les résultats des activités financières sont pour cela trop dépendants de l'humeur des marchés. Mais nous sommes toutefois en mesure de vous donner un bon nombre de garanties.

### **Application systématique de la stratégie**

La stratégie de notre Groupe est élaborée, vérifiée, discutée et au besoin adaptée dans le cadre d'une étroite collaboration entre le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe. Je peux vous assurer que nous continuerons systématiquement de mettre en œuvre la stratégie qui a été définie et décidée, mais que nous la jugerons aussi en permanence à l'aune de son succès, des nouvelles chances à saisir et des défis à relever.

Permettez-moi d'en faire brièvement la démonstration à l'aide d'un exemple. En 2001, nous avons lancé l'initiative de gestion de fortune en Europe (EWMI) avec pour but de renforcer sensiblement notre présence sur les principaux marchés européens. Nous étions d'avis de pouvoir ainsi saisir des opportunités de croissance. Mais notre objectif était aussi de défendre notre position internationale dans la gestion de fortune, par exemple lors de rapatriement d'actifs suite à des amnisties fiscales, comme ce fut le cas en Italie il y a quelques années. Il a fallu beaucoup de courage juste après l'éclatement de la bulle boursière, dans un environnement difficile et contre la tendance dans le secteur financier, pour investir chaque année des centaines de millions de francs à la mise en place organique d'une activité que nous savions n'être rentable qu'à long terme. Nous avons débuté sur une très petite échelle. Toutefois, fin 2004, nous gérons plus de 80 milliards de francs d'actifs avec 800 conseillers à la

clientèle, soit 600 de plus qu'au moment du lancement de l'initiative en 2001. L'afflux d'argent frais a avoisiné 30% et nous figurons aujourd'hui en Allemagne, en Angleterre et en Italie, au nombre des cinq premières banques privées nationales. Cette mise en œuvre ne s'est pas opérée de façon rectiligne. Nous avons dû ces dernières années procéder à quelques adaptations du concept, de certains produits et services, et tous nos plans ne se sont pas concrétisés. Nous avons ouvert davantage de succursales qu'initialement prévu. En incluant les récentes acquisitions, nous sommes actuellement représentés dans 43 villes européennes, contre 15 lors du lancement de l'initiative. Les exigences posées aux nouveaux collaborateurs sont sensiblement plus élevées qu'envisagé au départ. Par ailleurs, nous n'avons pas dévié d'un pouce, aussi lors de résistances internes et externes, de notre engagement à long terme et de notre objectif d'entreprise.

L'exemple montre notre mode d'application de la stratégie: flexibilité, lorsqu'il s'agit d'inclure de nouvelles réalités et de modifier des structures, produits et prestations. Mais rigueur extrême quant au respect des principes reconnus comme intangibles et nous ne modifions pas le cap à la première difficulté rencontrée. Ici la puissance financière du Groupe déploie tous ses effets et nous aide à surmonter les passages difficiles.

### **Une approche responsable des risques**

La stratégie est un élément déterminant du succès de l'entreprise. Mais la gestion des risques est tout aussi décisive. La définition de la capacité au risque, la surveillance régulière des risques à prendre et courus et la mise en place d'un système efficace de contrôle jouent donc un rôle essentiel. Il s'agit cependant de toujours aussi trouver le juste compromis entre la réduction des risques et la réalisation d'opportunités d'affaires attrayantes. Je peux vous assurer, Mesdames et Messieurs, que nous consacrons beaucoup de temps à ces questions et leur prêtons la plus grande attention. Traditionnellement, les risques de crédit et du marché figuraient en haut de la liste. Aujourd'hui, nous sommes aussi de plus en plus confrontés aux risques opérationnels, à savoir ceux induits par le développement des affaires, les actes de nos collaborateurs, le respect insuffisant de dispositions légales et réglementaires, voire les problèmes liés aux applications

technologiques. La récente entrée du Goup Chief Risk Officer dans le Directoire du Groupe exprime on ne peut mieux l'ampleur de ces nouvelles exigences. Il aura pour tâche de s'assurer encore plus dans l'ensemble du Groupe que nous ferons honneur à l'avenir également à notre bonne réputation en tant qu'entreprise qui maîtrise parfaitement les risques et n'en prend que dans l'intérêt des affaires.

### **Engagement, commitment**

Une stratégie prometteuse, systématiquement appliquée, et une gestion des risques exemplaire ne sont toutefois pas gages de succès. Si nous ne pouvions pas compter sur les collaboratrices et collaborateurs qui à tous les niveaux s'engagent pour UBS, et considèrent aussi avoir des devoirs envers vous, nos actionnaires, alors je ne serais pas en mesure de vous faire une quelconque promesse pour l'avenir. Comme je le fais néanmoins en bonne conscience, cela vous montre que je suis intimement convaincu du professionnalisme, de l'éthique et de la loyauté à l'égard d'UBS de notre personnel. Nous avons à tous les échelons des spécialistes hautement qualifiés, des personnes de talent à l'engagement exceptionnel, et des milliers de collaborateurs qui, chacun à son poste, tous les jours et en partie tout discrètement, veillent à satisfaire les clients et à ce que les ressources confiées soient utilisées avec soin, de manière ciblée et économe. Je profite de cette occasion pour remercier toutes les collaboratrices et collaborateurs pour leur engagement. Ce remerciement s'adresse tout autant à ceux du front ou constamment sous les feux de la rampe, qu'à ceux qui, en coulisses, veillent à un traitement aussi irréprochable que possible. Je suppose, Mesdames et Messieurs, que vous vous associez volontiers à ce remerciement car ils œuvrent aussi essentiellement à défendre vos intérêts.

Et puisqu'il est ici question d'engagement et de «commitment», mes collègues du Directoire du Groupe ont aussi droit à leur part de reconnaissance. Diriger une entreprise mondiale aussi grande et complexe ne peut se faire qu'en équipes. Je peux compter sur une équipe expérimentée, engagée et motivée ayant pour objectif commun de rendre UBS encore plus performante. Chaque membre du Directoire a évidemment son propre domaine de responsabilités. Mais nous savons tous au sein de l'équipe que nous sommes d'abord

responsables du devenir d'UBS en tant qu'entité globale. Sachez aussi, Mesdames et Messieurs, à titre de garantie, sinon de promesse pour l'avenir, que nous n'avons pas d'individualistes uniquement attachés à gérer leur propre territoire, mais une équipe de direction soudée, opérant sur le mode du partenariat.

**Notre objectif: faire partie des meilleurs, même en périodes moins favorables**

Le moment de conclure est arrivé. Je vous ai brossé un tableau de ce que nous pouvions vous promettre, mais aussi de notre dépendance de l'humeur des marchés. Sans aucune restriction, je peux vous assurer que nous mettrons tout en œuvre pour faire partie des meilleurs dans les domaines d'activité que nous avons choisis. C'est à cette aune que nous nous laissons volontiers mesurer. Je vous remercie de bien vouloir nous soutenir dans la poursuite de cet objectif ambitieux.