

Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2008

**Discours de Peter Kurer à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire
du 23 avril 2008 à Bâle**

Seul le prononcé fait foi

Chers actionnaires, Mesdames et Messieurs,

Je me suis aujourd'hui ici pour solliciter votre soutien à l'occasion de mon élection au Conseil d'administration de notre banque, puis de ma nomination par celui-ci aux fonctions de Président. Cette nomination a fait l'objet de discussions et suscité des opinions très diverses. On a prétendu, notamment, que je ne serais pas le candidat idéal.

Je ne suis pas ici pour défendre le choix qui a été fait. Le Conseil d'administration m'a demandé de prendre ces fonctions et j'ai accepté de relever le défi, au nom de mon sens des responsabilités envers la banque, ses actionnaires, ses clients, son personnel et la collectivité. C'est un honneur pour moi d'être ici aujourd'hui, mais je n'en oublie pas pour autant l'ampleur de la tâche qui nous attend, du travail qu'il faudra accomplir pour que UBS retrouve la position de premier plan qui fut la sienne pendant tant d'années.

Nous vivons une période sans précédent.

Apparue aux Etats-Unis, la crise des subprimes a pris bien des établissements financiers internationaux à contre-pied. UBS compte parmi les banques les plus touchées. Ce n'est pas un réconfort pour nous de savoir que d'autres sont confrontées aux mêmes difficultés. Ni notre Conseil d'administration, ni notre Directoire n'en doutent un seul instant: nous devons changer, et radicalement, notre façon de considérer les risques. Nous devons réfléchir aux implications qu'auront ces changements sur les domaines d'activité où nous entendons exercer nos activités. De même, il est désormais indéniable que le processus en matière de gouvernement d'entreprise qui, pendant des années, a fait le succès d'UBS, doit être adapté pour refléter la situation nouvelle qui est la nôtre.

Le Conseil d'administration et moi-même savons qu'il faut tourner la page.

Au cours des derniers mois, le Conseil d'administration s'est penché assidûment sur toutes ces questions. Ces trois dernières semaines, j'ai participé à ses délibérations, avec en ligne de mire la mise en place d'un gouvernement d'entreprise susceptible de mener notre banque vers la réussite.

Nous considérons que des mesures s'imposent dans trois domaines.

Premièrement, il convient de distinguer clairement entre le rôle et la responsabilité du Conseil d'administration d'une part, la direction exécutive exercée par le Directoire d'autre part. S'agissant de la direction de la banque, la compétence et la responsabilité pleines et entières doivent revenir au CEO et au Directoire du Groupe. Quant au Conseil d'administration, il doit être une instance stratégique active qui suit et surveille la direction, notamment en matière de risques.

Deuxièmement, il s'agit de réorganiser les comités du Conseil d'administration. L'enjeu est en effet de faire en sorte que celui-ci puisse accomplir pleinement sa mission et, dans le même temps, qu'il tire le meilleur parti des compétences, de l'expérience et des capacités de ses membres.

Cette mesure a pour corollaire plusieurs changements dans le mode de fonctionnement du Conseil d'administration.

D'abord, nous allons supprimer le Chairman's Office et transférer l'ensemble de ses tâches à plusieurs comités composés principalement d'administrateurs indépendants. En ma qualité de Président du Conseil d'administration, j'aurai à mes côtés deux vice-présidents. Stephan Haeringer, notre vice-président à plein temps, sera mon suppléant et m'épaulera dans toutes mes activités. Sergio Marchionne prend les fonctions de Lead Independent Director.

Nous allons instaurer désormais un nouveau Comité des risques, qui analysera systématiquement et en permanence les portefeuilles de la banque. Il veillera à ce que des processus appropriés de contrôle des risques soient appliqués, y compris la révision interne en la matière. A titre exceptionnel uniquement, il lui appartiendra d'approuver certaines opérations. Ceci introduit un changement substantiel par rapport à l'approche antérieure et entraîne logiquement une évolution méthodologique au niveau du contrôle opérationnel des risques. Ce processus a d'ores et déjà été initié par le CEO et le Directoire. Le Conseil d'administration surveillera attentivement la transition, de façon à combler d'éventuelles lacunes en matière de contrôle des risques et à assurer une parfaite cohérence par rapport aux exigences du modèle d'affaires.

David Sidwell, qui est aujourd'hui proposé comme candidat au Conseil d'administration, est un expert confirmé dans le domaine bancaire et financier. Il présidera le Comité des risques, assisté de Stephan Haeringer et Helmut Panke. Ce Comité travaillera en priorité à optimiser et à actualiser nos compétences en matière de contrôle et de gestion des risques.

Nous allons par ailleurs étendre les compétences du Comité de nomination en y intégrant les questions de gouvernement d'entreprise. L'objectif est de faire en sorte que la banque mette toujours en œuvre les meilleures pratiques et organise les compétences et les responsabilités en conséquence. Le Comité de nomination restera chargé de proposer des cooptations au Conseil d'administration. Il lui remettra également une évaluation des activités de chaque administrateur, y compris du Président et des deux vice-présidents. Présidé par Gabrielle Kaufmann-Kohler, le Comité de nomination se compose d'Ernesto Bertarelli, Sergio Marchionne et Jörg Wolle.

Sera créé également un Comité des ressources humaines et des rémunérations, qui reprendra à son compte l'ensemble des tâches de l'ancien Comité de rémunération mais sera responsable, en sus, de la planification de la relève. A cet effet, il analysera le potentiel et la qualité du «pool de talents» interne tout en favorisant le recrutement de candidats externes dès lors que ceci apparaît approprié pour renforcer l'équipe de direction. Il fixera la rémunération des membres du Conseil d'administration, il examinera et approuvera en dernier ressort les propositions de rémunération des membres du Directoire. Enfin, il vérifiera et surveillera les systèmes de rémunération de l'ensemble du Groupe, veillant ainsi à ce qu'ils soient conformes à nos valeurs, à nos lignes directrices et à notre orientation à long terme. Jörg Wolle prendra la présidence de ce Comité, Rolf Meyer et Helmut Panke l'assisteront en tant que membres.

Le Comité d'audit conservera les missions qui sont les siennes. Il sera composé de Peter Voser, nouveau Président et de Larry Weinbach et Rolf Meyer en tant que membres.

Venons-en au troisième domaine dans lequel le Conseil d'administration entend intervenir sous mon impulsion: l'examen de l'orientation stratégique actuelle de la banque, y compris l'étendue et la nature de nos activités. Il s'agit notamment d'analyser l'organisation et la forme de notre Investment Bank, mais aussi de délimiter clairement la propension au risque de notre entreprise. Ces dernières semaines, de multiples suggestions à cet égard nous ont été soumises, et nous avons été confrontés notamment à des questions pertinentes concernant la valeur ajoutée du modèle d'affaires intégré. Je me bornerai aujourd'hui à dire ceci: nous nous en tenons à notre modèle d'affaires intégré, quoique selon une formule allégée. Dans le même temps, nous pensons très clairement que l'allocation des capitaux devra être beaucoup plus disciplinée à l'avenir, et mieux refléter l'équilibre entre le rendement et le risque. Elle devra répondre parfaitement à notre objectif, qui est de conserver et renforcer sur le marché notre position de plus grand gestionnaire de fortune du monde. En effet, la gestion de fortune est notre activité primordiale. Nous soutenons notamment toutes les initiatives que la direction a d'ores et déjà prises dans ces domaines. Si, dans le cadre de nos évaluations complémentaires, nous sommes amenés à considérer que d'autres mesures s'imposent, nous prendrons ces mesures.

Afin d'avancer en ce sens, je vais engager une analyse et une évaluation de ces aspects avec trois administrateurs externes, à savoir Ernesto Bertarelli, Sergio Marchionne et Peter Voser. Elles serviront de base à un débat approfondi en Conseil d'administration, à la fin de l'été prochain. A cet égard, le Conseil d'administration s'appuiera bien entendu sur l'expertise et la vision de Marcel Rohner et du Directoire, mais il fera aussi appel à des compétences externes. Nous élaborerons ainsi une stratégie durable et solide, qui guidera l'évolution de la banque ces prochaines années.

Ce train de mesures renouvelle le cahier des charges du Conseil d'administration et renforce la direction de la banque. Nous la renforcerons encore ces prochains mois en réunissant au sein du Conseil d'administration des spécialistes de la banque et de la finance, en cas de vacance ces prochains mois.

Il va de soi que nous prendrons toutes les mesures correctives qui s'imposeront à l'issue de l'enquête de la CFB sur la crise des subprimes. Mais nous irons encore plus loin et mettrons tout en œuvre pour aider Marcel Rohner et son équipe à rétablir et conforter la capacité bénéficiaire de la banque, à améliorer la performance opérationnelle et à retrouver sans tarder une meilleure rentabilité. Tout ceci devra se faire selon une double approche: prudence en matière de risque et gestion rigoureuse de nos capitaux. Avec le Directoire, nous définirons donc les critères de performance et les indicateurs financiers essentiels qui permettront au Conseil d'administration de suivre et de mesurer les progrès réalisés.

Dans le cadre de ma préparation à mes nouvelles fonctions, j'ai fixé avec le Conseil d'administration cinq principes fondamentaux qui, s'agissant de la gestion et de l'évolution futures d'UBS, constituent les pierres angulaires de notre approche.

En tout premier lieu, nous avons décidé de préserver et de développer notre position unique sur le marché de la gestion de fortune, ainsi que notre marque UBS. Il nous faudra travailler d'arrache-pied pour reconquérir durablement notre réputation et regagner la confiance de nos clients et de nos investisseurs, de nos collaborateurs et de nos autorités de surveillance.

En deuxième lieu, nous entendons placer nos clients au centre de toutes nos activités, avec l'ambition affichée de renforcer les échanges avec eux et d'entretenir un dialogue suivi, ouvert et constructif.

En troisième lieu, nous voulons renforcer la culture et les valeurs qui façonnent notre marché national, à savoir: qualité exceptionnelle, prudence et discrétion, mais aussi engagement et fiabilité.

En quatrième lieu, notre culture du risque doit retrouver une parfaite cohérence par rapport aux exigences de notre activité principale: la gestion de fortune.

En cinquième lieu enfin, nous voulons redevenir aussi rapidement que possible ce que nous étions: l'un des établissements financiers les plus respectés du monde, une institution synonyme de fiabilité, de pérennité et d'excellence à long terme, mais aussi de profit et de rendement pour ses actionnaires.

Mon objectif personnel est double: d'une part, un fonctionnement sans faille du Conseil d'administration et de ses Comités; d'autre part, un échange d'informations efficace et productif entre le Conseil d'administration et le Directoire. En outre, je représenterai activement notre entreprise auprès de nos interlocuteurs externes, auprès de vous, nos actionnaires, auprès de nos clients, de nos autorités de surveillance, de nos collaborateurs, et auprès des représentants du gouvernement. Je m'y suis engagé.

Je comprends parfaitement qu'en ces temps difficiles, vous et d'autres ressentiez de la colère, de la frustration. Pourtant, je suis convaincu que si notre réputation a souffert, elle n'est pas durablement compromise. Nous conservons un bon positionnement, un solide ancrage dans notre tradition et bien d'autres atouts dont nous pouvons être fiers: notre marque, notre dimension internationale, notre remarquable personnel, mais aussi la loyauté et la confiance de nos clients, la qualité de nos investisseurs.

Je sais la valeur de votre soutien. Vous avez été à nos côtés dans les bons comme dans les mauvais moments. Le Conseil d'administration et moi-même sommes convaincus que si vous nous renouvez votre soutien, nous saurons tirer les enseignements des événements récents et faire entrer notre banque dans une ère nouvelle.

Dans mes nouvelles fonctions, je me répète volontiers cette phrase de Pestalozzi:

«Etre déterminé dans l'adversité, c'est être à moitié sauvé».

Je vous remercie de votre soutien.