

# Assemblée générale extraordinaire

## 2 octobre 2008

**Discours de Peter Kurer, Président du Conseil d'administration de UBS SA**

*Seul le texte parlé fait foi.*

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires

Je vous souhaite la bienvenue à cette Assemblée générale extraordinaire. Notre principal point de l'ordre du jour consistera à élire quatre nouveaux membres du Conseil d'administration. Avant la présentation des candidats et de procéder au vote, je voudrais profiter de l'occasion pour vous présenter un rapport au nom du Conseil d'administration. Je voudrais vous exposer ce que le Conseil d'administration et la direction ont mis en œuvre pour faire face aux nombreux problèmes qui se sont posés au cours des cinq derniers mois. Vous avez déjà pu en prendre connaissance en partie dans notre dernière lettre et dans différents rapports aux actionnaires ainsi que dans les médias.

Avant de commenter tous ces événements en détail et de vous parler des prochaines étapes, je voudrais dire quelques mots sur la situation actuelle et les événements exceptionnels qui se sont produits ces deux dernières semaines.

Nous avons tous été témoins des événements qui ont bouleversé le monde de la finance au cours des 20 derniers jours. Lors de la crise financière la plus grave depuis des décennies, on a assisté à la disparition du jour au lendemain d'établissements de renom. Le «modèle de banque d'affaires de Wall Street» est dépassé. Dans nombre de pays, le pire n'a pu être évité que grâce aux interventions massives des pouvoirs publics. De nombreux établissements ont bénéficié d'injections de liquidités et je suis heureux de pouvoir vous dire qu'UBS a su manœuvrer habilement à travers ces écueils. Des observateurs indépendants expliquent cela par le fait que nous nous sommes attaqués tôt aux origines fondamentales de la crise, en recourant à une seconde augmentation de capital et en procédant à des modifications profondes de notre modèle d'affaires.

Comme vous le savez, aux Etats-Unis, la Chambre des Représentants a repoussé le 29 septembre dernier le plan Paulson de sauvetage des établissements bancaires de plus de 700 milliards d'USD. Au vu des récents développements, nous estimons que tout n'est pas dit et nous continuons de suivre attentivement la situation. Indépendamment de l'issue de cette opération, nous pouvons assurer nos clients et nos actionnaires que nous sommes un des établissements les mieux capitalisés qui soit et que nous disposons d'une base de refinancement largement diversifiée au niveau mondial. Mais en dépit d'une situation des plus complexes sur le marché, au cours des derniers mois, nous avons réalisé des progrès substantiels. Nous avons jeté les bases sur lesquelles nous entendons maintenir et développer notre position.

## Rétrospective

Le 23 avril dernier, vous m'avez élu à la présidence du Conseil d'administration. Dans le discours que j'avais alors prononcé, j'avais évoqué l'introduction de diverses mesures visant à restaurer la crédibilité et la position de notre banque. J'avais notamment proposé:

- une nette séparation des tâches du Conseil d'administration et des responsabilités opérationnelles du CEO et de la direction de la banque ainsi que la suppression du Chairman's Office;
- la création d'un comité stratégique et d'un comité de risque au niveau du Conseil d'administration ainsi que le réaménagement des compétences des autres comités;
- un réexamen profond de la stratégie de la banque;
- l'obligation de renforcer les compétences en matière bancaire, financière et de risque au sein du Conseil d'administration en élargissant ce dernier dès que l'occasion se présenterait;
- la promesse de tout mettre en œuvre pour protéger les actifs de la banque et fidéliser notre clientèle, tout en renforçant nos valeurs et notre culture;
- un examen approfondi de nos modèles de rémunération et de planification de la relève.

Je peux maintenant vous dire que nous avons réalisé d'importants progrès dans la réalisation de ces objectifs.

Nous avons supprimé le Chairman's Office et ses compétences ont été réparties entre plusieurs autres comités du Conseil d'administration tels que le Comité de risque et le Comité stratégique. Les tâches du Comité de gouvernance et de nomination ainsi que du Comité des ressources humaines et de rémunération ont été élargies. Tous ces nouveaux comités sont entre-temps pleinement opérationnels. Nous avons en outre créé la fonction de Senior Independent Director, qui est confiée à Sergio Marchionne, lequel conserve ses fonctions de vice-président indépendant. Des profils de poste et des missions ont été clairement définis pour le Président, le Vice-Président, le Senior Independent Director, les membres du Conseil d'administration ainsi que pour les divers comités. Toutes ces modifications se fondent sur une analyse poussée des normes internationales en matière de gouvernance d'entreprise. Avec ces changements nous avons créé un modèle qui définit clairement les responsabilités dans la direction de la banque.

Le 1<sup>er</sup> juillet nous avons annoncé que quatre membres du Conseil d'administration avaient présenté leur démission. Il s'agit de Stephan Haeringer, Rolf A. Meyer, Peter Spuhler et Larry Weinbach. Et le 12 août nous avons présenté les quatre candidats prévus pour les remplacer: Sally Bott, Rainer-Marc Frey, Bruno

Gehrig et William Parrett. Nous vous les présenterons plus en détail lors du principal point de notre ordre du jour. Je voudrais maintenant vous exposer brièvement comment nous avons procédé pour les sélectionner. Dans un premier temps, le Comité de gouvernance et de nomination a identifié des candidats dans quatre secteurs de compétence différents, à savoir: révision, gestion du risque, technique bancaire et expérience en matière de gestion du changement et du personnel. Nous avons ensuite retenu 16 candidats, quatre pour chaque secteur de compétence, sur la base d'une liste exhaustive, avant d'examiner en détail le parcours et le profil de chaque candidat puis d'établir une liste restreinte de deux à trois noms pour chacun des quatre profils. Des entretiens ont eu lieu puis nous avons procédé à l'ultime sélection que nous soumettons aujourd'hui à vos suffrages. Je suis persuadé que nous vous proposons un groupe de personnalités hors du commun. Si vous acceptez nos propositions, la moitié du Conseil d'administration aura été renouvelée en l'espace d'un an. Nous disposons maintenant d'un mélange équilibré de compétences, alliance d'une longue expérience et de sang neuf, avec lequel nous pouvons envisager le départ sur de nouvelles bases de la nouvelle UBS.

Le 12 août, conjointement à la publication des résultats du 2<sup>e</sup> trimestre, nous avons annoncé notre nouvelle stratégie qui devrait apporter un maximum de flexibilité dans notre évolution à venir. Cette annonce a fait suite à des discussions nourries et à un examen approfondi de la stratégie actuelle de la part du Comité stratégique et du Conseil d'administration. Nous avons consulté des experts internes et externes et évalué la situation actuelle de même que le potentiel à long terme dans chacun de nos secteurs d'activité. Permettez-moi de passer de nouveau en revue les points forts de notre nouvelle stratégie:

- Pour commencer, nous allons remodeler nos trois groupes d'affaires en trois divisions autonomes qui disposeront d'une plus grande liberté opérationnelle tout en assumant davantage de responsabilité.
- Les rémunérations du management tout comme celles des collaborateurs seront fonction directement des résultats de l'unité d'affaires correspondante. Cela favorisera l'orientation conséquente sur la croissance des bénéfices et la création de valeur ajoutée, dans le cadre d'un contrôle des risques approprié et strict. Ce dernier doit refléter exactement la structure de risque/rendement de chaque opération.
- La collaboration entre les différentes unités est activée dans l'intérêt de nos clients et des revenus à générer, dans le cadre de décisions claires concernant l'échange de services, le partage des bénéfices et les conventions de référence aux conditions de marché usuelles.
- Cette nouvelle structure apportera plus de transparence quant aux sources de la création de valeur au sein du Groupe UBS. Elle entraînera aussi des normes plus strictes en matière d'attribution de capital ainsi que l'élimination des subventions croisées entre les différentes unités. La nouvelle structure ne récompense le management que pour une création de valeur durable.
- Nous continuerons d'utiliser la marque UBS dans toutes les unités.

Le 12 août, nous avons également annoncé que nous allons changer le modèle de management de la banque et former un comité exécutif dans le cadre du Directoire du Groupe existant. Celui-ci décidera de l'allocation de ressources optimale au sein du Groupe, fixera des objectifs aux divisions et contrôlera leur réalisation, les paramètres de risque, l'attribution de capital et les conditions de refinancement étant pris en compte de manière adéquate.

Dans ce contexte, nous avons également annoncé le lancement d'un programme du changement qui comprend plusieurs projets et est placé sous la responsabilité de Marcel Rohner, notre CEO. Un groupe de projet spécialement constitué le secondera dans cette tâche. Ce programme du changement a déjà été lancé officiellement et constitue notre principal instrument pour transformer la banque conformément à la nouvelle stratégie. Au-delà des divers projets, le programme du changement créera un état d'esprit d'ouverture et une attitude positive au sein de la banque, motivera nos collaborateurs et mettra UBS en lumière en tant qu'employeur attractif. Nous comptons réaliser toutes les parties essentielles de ce programme jusqu'à fin 2009.

Avec cette annonce, nous avons donc abandonné ce que nous appelions un modèle d'affaires intégré. Au fil de notre contrôle stratégique, nous avons acquis la conviction que ce modèle d'affaires intégré était une source de conflits d'intérêt potentiels et masquait le véritable profil de risque/rendement des différentes activités. De plus, il a engendré des processus trop lourds et une complexité exagérée. La nouvelle structure, qui garantit une plus grande indépendance aux différentes unités, présente à notre avis trois avantages essentiels:

- Au niveau de la direction des affaires proprement dite, elle rend nos unités d'affaires plus agiles. Elle leur permet de réagir mieux et plus vite à un environnement sans cesse changeant. Cela est particulièrement important en cette période d'incertitude qui caractérise l'industrie financière.
- La nouvelle structure crée une responsabilité claire en matière de résultat des affaires et une transparence maximale concernant la compétitivité et la création de valeur relatives de chaque secteur d'activité.
- Au niveau plutôt stratégique, cette nouveauté garantit une flexibilité maximale en vue d'obtenir à chaque moment la plus grande valeur ajoutée pour les actionnaires.

Globalement, et nous en sommes persuadés, cette nouvelle structure favorisera la disposition au changement et aux transformations au sein de la banque et nous permettra de sortir renforcés de cette crise.

J'aimerais enfin aborder deux autres points qui ont davantage trait au passé. Ainsi que vous le savez, nous avons présenté, peu avant l'Assemblée générale ordinaire d'avril, un rapport aux actionnaires détaillant nos dépréciations et pertes sur titres en relation avec le marché immobilier américain. Sur la

base de ce rapport, nous avons défini au cours des derniers mois un programme de correction approfondi, c.-à-d. un train de mesures nous permettant de remédier aux nombreux manquements tels qu'ils sont apparus lors de la crise du crédit. Les améliorations vont des changements déjà mentionnés en matière de stratégie et de gouvernance aux mesures dans le domaine de la gestion du risque tout en englobant également des aspects de la finance, du refinancement et de la gestion du bilan de même que des questions sur les rémunérations.

Nous avons remis ce plan à la Commission fédérale des banques et un résumé a été mis en ligne sur notre site Internet le 12 août. Tout comme pour le programme du changement déjà mentionné, il est décisif que ce plan de correction soit soumis à une gestion de projet stricte. A cet effet, nous avons confié la direction du projet à un responsable dirigeant. Tant le Directoire du Groupe et le Conseil d'administration suivront et surveilleront de près la mise en œuvre du plan.

Qu'en est-il à l'heure actuelle de la mise en œuvre de ce plan? Nous avons défini des étapes détaillées pour chaque secteur où des améliorations s'imposent. Nous avons fixé des délais stricts et déterminé les responsabilités pour chaque mesure donnée. Tout ne peut bien entendu pas être réglé du jour au lendemain. Ainsi, l'amélioration de la qualité des données et le perfectionnement de notre architecture de système dans l'Investment Bank est un processus continu et de longue haleine. D'autres problèmes peuvent être traités plus rapidement. Dans l'ensemble, nous déjà liquidé beaucoup de points ou avons du moins une idée claire du renouvellement nécessaire.

- Nous avons procédé à des changements personnels dans de nombreuses positions importantes.
- Nous avons revu notre manière d'attribuer la capacité au risque.
- Dans le contrôle du risque, nous avons fusionné les services risques de marché et risques de crédit. Cela améliorera notre compréhension analytique des portefeuilles et des concentrations de risques au-delà de toutes les dimensions du risque.
- Nous avons remanié et affiné les méthodes de saisie et de mesure des risques, notamment dans le domaine des risques de marché.

Et enfin, notre émission d'actions de juillet a été couronnée de succès. 99,4% des actions ont pu être placées auprès d'actionnaires anciens et nouveaux. Parallèlement à une diminution de nos actifs pondérés en fonction du risque, cela nous a permis d'obtenir un ratio de fonds propres de 11,6% pour ce qui est des fonds propres de base et de 15,7% pour le capital total à la fin du 2<sup>e</sup> trimestre. Il s'agit là d'un des ratios les plus élevés du secteur financier. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier tous les actionnaires, et vous en particulier, du soutien et de la confiance que vous témoignez à UBS.

## Perspectives

Comme je le mentionnais au début de cet exposé, les marchés et le secteur financier dans son ensemble sont en situation extrêmement précaire. Nous devons désormais partir de l'hypothèse que ces conditions difficiles perdureront jusqu'en 2009. Cela aura un impact sur le moment du rétablissement du secteur financier en général et d'UBS en particulier. A court terme, nous axons nos efforts sur le pilotage d'UBS au travers des écueils de cette situation du marché très difficile. Nous prendrons aussi à l'avenir toutes les mesures nécessaires, qui sont indispensables à cet effet.

En outre, nous devons particulièrement nous concentrer sur quatre domaines afin de garantir un solide avenir à la banque.

- Premièrement, nous ramènerons la banque dans la zone bénéficiaire. Marcel Rohner et moi-même pensons qu'elle renouera avec les bénéfices en 2009, c'est-à-dire que globalement 2009 sera une année rentable. Malgré l'environnement précaire et les dernières fluctuations sur les marchés, nous restons optimistes et encore convaincus de pouvoir atteindre cet objectif.
- Indépendamment de cela, nous voulons à tout moment maintenir une forte base de capital, des liquidités en suffisance et un solide bilan. A cette fin, nous poursuivrons nos efforts de réduction massive des positions à risque qui subsistent encore. Cela englobe aussi une nouvelle réduction du bilan.
- Le règlement de nos plus gros litiges juridiques constitue une autre priorité majeure. Nous avons pu tout récemment mettre un terme à l'un des plus importants d'entre eux, l'enquête menée par les autorités de surveillance américaine dans le domaine des Auction Rate Securities, par un compromis (règlement transactionnel). Ce faisant, ne reste plus que l'enquête du département de la justice américain et d'autres autorités concernant nos services bancaires transfrontaliers fournis à des clients américains. Nous mettons tout en œuvre pour solutionner ce litige. A cet effet, nous avons décidé il y a quelque temps d'abandonner ces activités. Nous nous retirerons entièrement de ce type d'affaires et avons désigné une équipe de projet en charge de faire avancer les travaux aussi rapidement et efficacement que possible dans le cadre des prescriptions légales en vigueur. Nous avons déjà publiquement reconnu que lors de l'enquête sur ce cas nous avons été mis en présence de comportements de collaborateurs que nous ne tolérons pas et qui ne seront pas tolérés. Nos propres directives de Compliance n'ont pas été respectées. Nous le regrettons infiniment. Nos dispositions de désengagement de ce type d'affaires seront surveillées par un comité spécial du Conseil d'administration. Cela souligne le sérieux avec lequel nous traitons ce cas.
- Enfin, nous devons mettre en œuvre notre programme du changement et la nouvelle structure de management tel que je vous les ai décrits, et cela nous aidera à régler encore plus vite nos problèmes immédiats. A cet effet, nous mobiliserons le nouvel Executive Committee et parallèlement poserons les jalons d'autres changements structurels afférents.

Cela m'amène à la dernière partie et aux perspectives à long terme. Notre philosophie pour UBS comporte trois éléments centraux:

- **D'abord:** nous voulons entièrement rétablir notre réputation d'ici fin 2010. Notre ambition est d'être de nouveau reconnu partout comme un leader du secteur. En Suisse, nous désirons récupérer notre titre de poids lourd national. Nous travaillerons dur à ces objectifs ambitieux, mais en même temps avec humilité. Pour les atteindre nous devons en priorité et notamment fournir une solide prestation. Enfin, j'ai pleine conscience que le rétablissement d'une bonne réputation dépend aussi de l'adaptation de nos modèles de rémunération, y compris les primes, à la nouvelle situation du secteur financier. Nous y travaillons aussi et vous en informerons à une date ultérieure.
  
- **Ensuite:** une orientation totale sur les clients dans chacun de nos domaines d'activité. Cela englobe ce qui suit:
  - a. Une performance solide et durable des placements pour tous nos segments de clientèle (particuliers, clientèle de banque privée et clientèle institutionnelle).
  - b. Rétablissement de nouveaux flux d'argent frais (net new money) dans tous les domaines d'activité, notamment dans la gestion de fortune et la gestion d'actifs.
  - c. Une banque d'investissement en mesure de générer des revenus fiables et prévisibles, et ce en conformité avec une stratégie axée sur la clientèle et un redimensionnement en fonction des produits, segments de clientèle et marchés géographiques. Cela inclut une prise modérée de risques en faveur des clients, mais exclut que nous en encourions de plus gros qui sont sans rapport avec nos affaires liées à la clientèle. Pour y parvenir, nous avons mis en œuvre un redimensionnement substantiel de notre banque d'investissement. Nous avons adapté la base de coûts et nos effectifs à l'actuel environnement du marché. Nous continuerons à nous atteler à la tâche ces prochains mois de manière à franchir aussi rapidement que possible le seuil de rentabilité. Aujourd'hui déjà, nous avons plus qu'atteint nos propres objectifs en matière de réduction du bilan et renforcerons encore nos efforts dans ce domaine d'ici la fin de l'année.
  - d. Etroite collaboration et augmentation de revenus correspondante dans les échanges d'affaires entre nos divisions.
  - e. Gains de parts de marché dans tous les domaines stratégiques de notre activité.
  
- **Enfin:** réalisation d'objectifs ambitieux et durables. Cela englobe ce qui suit:
  - a. Une forte base de capital et un bilan réduit.
  - b. Une base de coûts réduite avec parallèlement gains de productivité et d'efficacité.
  - c. Retour à un bon niveau normal de bénéfices et à une solide croissance.

Atteindre ces objectifs sera notre prochaine étape dans le cadre de notre nouveau départ. Et nous en avons déjà accompli un bout de chemin. Notre bilan consolidé a été réduit de plus de 500 milliards et ramené d'un plafond de quelque 2500 milliards de CHF en 2007 à 2000 milliards environ. Nos positions à risque dans le bilan ont été fortement diminuées, fermées ou vendues. Les effectifs et les charges d'exploitation sont réduits en permanence. Je suis fier de notre management et de nos collaborateurs à qui l'on doit cette bonne orientation. Cela a impliqué un dur labeur accompli avec minutie, jour après jour.

Permettez-moi de conclure sur une promesse. Toutes les décisions prises et actions effectuées jusqu'ici ou qui le seront prochainement et à l'avenir n'ont qu'un seul but, à savoir créer une nouvelle UBS respectée et performante, une UBS dont les actionnaires, les investisseurs, les clients et les collaborateurs peuvent être fiers.

Nous travaillons avec passion aux prochaines étapes indispensables, mais aussi aux éléments à long terme de notre vision de la banque. Celle-ci évolue encore dans un environnement difficile. Mais je crois que nous avons attesté de notre disposition à la transformation, laquelle nous permettra de renouer avec un avenir prometteur.

Je vous remercie de votre attention.