

Assemblée générale ordinaire du 15 avril 2009

Discours de Kaspar Villiger

Seul le texte prononcé fait foi

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

1. Le Conseil d'administration

Vous venez d'élire pour votre banque un Conseil d'administration profondément renouvelé, nous donnant ainsi la preuve de votre confiance. Je tiens à vous en remercier, en mon nom propre ainsi qu'au nom de mes collègues. Nous mettrons tout en œuvre pour que cette confiance soit justifiée. Je tiens également à remercier les membres du Conseil nouvellement élus de s'être portés candidats. Dans le contexte actuel marqué par la crise, dans une entreprise confrontée à de nombreux défis, cette disponibilité est également marque de courage. Je me permettrai ici de remercier également Oswald Grübel pour avoir accepté de prendre la tête d'UBS dans une période aussi difficile. Nombreux sont ceux qui, dans de telles circonstances, critiqueront haut et fort, sans discrimination. Ils se sentent sûrs de l'approbation du public. Et pourtant, seules quelques personnes prendront le risque de s'engager pour trouver une solution aux problèmes, si graves soient-ils. Oswald Grübel en fait partie.

Je ne saurai oublier dans mes remerciements nos collègues qui quittent le Conseil. Sous la direction de Peter Kurer, ils ont accompli cette année un travail monumental pour mettre en œuvre un processus de transformation extraordinaire. C'est son sens du devoir qui, vu les circonstances, a poussé Peter à accepter la présidence pour une année pendant laquelle il a posé des jalons très importants pour l'avenir. Peter, merci!

Dans une grande entreprise comme UBS, le Conseil d'administration doit déléguer la direction des affaires. Pour les banques, d'ailleurs, la loi prévoit une séparation claire entre la direction opérationnelle et la direction suprême. C'est pourquoi nous tenons à faire une distinction très nette entre le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe. Le CEO tiendra d'une main ferme les rênes de la Banque. De son côté, le Conseil d'administration, en collaboration avec le Président du Directoire, définira les objectifs stratégiques, les valeurs et les normes d'UBS, ainsi que la politique de rémunération, qu'il lui incombe d'approuver. Par ailleurs, il est naturellement chargé des responsabilités essentielles de supervision et de contrôle.

Les membres du Conseil d'administration affichent une expérience et des connaissances techniques indéniables. En ma qualité de Président, je vais mettre à profit ces connaissances et exiger beaucoup de mes collègues. Le Conseil d'administration doit être – et sera – pour le Directoire un partenaire critique, constructif et compétent.

2. Les missions

Personne n'avait prévu la gravité des turbulences exceptionnelles qui ont secoué les marchés financiers et plongé l'économie mondiale dans la récession. Il s'agit au fond d'une gigantesque crise de confiance, qui a affecté non seulement les marchés financiers et les banques – ainsi que leurs responsables – mais également de nombreux autres opérateurs, comme les agences de notation ou les organes de surveillance.

Quoi qu'il en soit, nous le savons tous, la crise de confiance qui ébranle notre banque n'a pas uniquement des origines exogènes. Ces quatre dernières semaines, j'ai eu d'innombrables entretiens avec des membres, anciens et actuels, du Conseil d'administration, avec des responsables, qu'ils soient toujours actifs ou non, au sein de la Banque, avec des représentants des autorités ou encore avec des spécialistes de la place financière suisse. Je me suis également penché sur de nombreux rapports et publications. Je tenais, avant mon entrée en fonction, à me faire ma propre idée de la situation. Je ne peux donc que faire écho à l'analyse franche et objective que vient de vous livrer Oswald Grübel. C'est pourquoi restaurer la confiance que nous avons perdue me semble à moi aussi notre mission première, qui exige

un travail acharné et une grande détermination. Le Conseil d'administration et le Directoire sont prêts à assumer leurs responsabilités et à relever ce défi. Nous avons pour ambition de redonner à la marque UBS son éclat d'antan, grâce à la performance, la rectitude, l'intégrité et la création de valeur pour toutes les parties prenantes, de nos clients à nos actionnaires, en passant par les pays dans lesquels nous sommes présents, nos créanciers, les contribuables, les autorités et nos collaborateurs. Nos clients sont notre première priorité, et non les bonus. Ce principe doit de nouveau s'inscrire dans notre ADN professionnel. Pour cela, il est naturellement essentiel que nous rétablissions notre rentabilité et notre assise de fonds propres. Nous voulons également faire en sorte de dégager les contribuables de toute responsabilité.

3. Activité de banque offshore

Au vu de la pression qu'exercent sur la Suisse de nombreux gouvernements, on pourrait penser que la banque offshore – à savoir la gestion en Suisse de patrimoines étrangers – serait répréhensible. Ce n'est pas vrai. Je table d'ailleurs à l'avenir sur un besoin encore accru dans ce domaine, besoin en revanche de moins en moins motivé par la tentation de l'évasion fiscale. De nombreux investisseurs, qui tiennent à se préserver de l'instabilité politique ou financière qui règne dans leurs propres pays, ont droit à la protection de leur sphère privée. Ils recherchent également un service bancaire de qualité professionnelle. Ces besoins, tout à fait légitimes, n'ont rien à voir avec l'évasion fiscale. C'est pourquoi l'activité est appelée à se transformer, mais ne disparaîtra pas.

Il est légitime que le respect de la sphère privée de ces investisseurs soit de manière générale garanti par le secret professionnel des banquiers. En revanche, la notion de «citoyen transparent» n'est absolument pas justifiable dans un monde informatisé à tout va. Bien évidemment, le secret bancaire ne doit jamais servir à protéger la criminalité ou la fraude. Or cela fait bien longtemps que ce n'est plus le cas, puisqu'il a fait l'objet de modifications continues ces dernières années. J'affirme que la Suisse compte aujourd'hui au nombre des places financières les plus propres.

Il est également légitime que d'autres pays veuillent lutter contre l'évasion fiscale. C'est pourquoi, quand le Conseil fédéral décide d'élargir l'obligation d'information lorsqu'il

existe des soupçons concrets, nous n'avons rien à y redire. En revanche, l'échange automatique d'informations constitue une étape vers la réalisation du «citoyen transparent» et exprime une méfiance de la part de l'Etat envers ses citoyens. Or, une telle méfiance ne favorise pas, bien au contraire, la loyauté envers son propre pays. En même temps l'échange automatique d'informations n'est pas efficace. Il présente une lacune technique décisive: puisque il fonctionne selon le principe des agents payeurs, le contribuable malhonnête peut échapper facilement à l'échange automatique d'informations en choisissant un agent payeur en dehors du système. Le fisc de son domicile ne reçoit pas de paiement et la région où s'effectue l'échange automatique d'informations perd du capital. Je m'oppose à un tel système même en tant que citoyen.

A elle seule, la combinaison d'un échange d'informations au cas par cas et sur demande en cas de soupçons concrets d'évasion ou de fraude fiscale pour les revenus d'une activité lucrative et d'un impôt anticipé bien conçu pour les revenus de capital devrait permettre d'atteindre les deux objectifs de manière efficace: assurer les recettes fiscales des pays de domicile des clients et éviter l'avènement du citoyen transparent. J'estime que si l'échange automatique d'informations s'imposait, ni les pays d'origine ni les pays de domicile n'obtiendraient des recettes fiscales conformes à leurs attentes.

4. Le risque de concentration

Les deux grandes banques suisses sont d'une importance considérable pour la capacité de fonctionnement de notre place financière comme du secteur industriel. C'est ce qui explique que la Confédération ait soutenu UBS. Si elle n'était guère réjouissante, cette décision n'en était pas moins juste. Elle a permis à UBS de bénéficier d'une garantie de fait de la part de l'Etat – et de se retrouver au cœur du débat politique. Permettez-moi à cet égard de vous faire part de cinq réflexions:

1. Nombreux sont ceux qui craignent que cette garantie de fait ne provoque dans notre banque un comportement irréflecti. Qu'ils se rassurent. L'aide de l'Etat constitue pour nous un amer constat d'échec dont nous tenons à tirer les leçons qui s'imposent.

2. Des fonds publics ayant dû être affectés au soutien d'UBS, il est normal et légitime que le monde politique s'intéresse désormais à nous. Nous devons nous y résoudre. Je comprends également l'amertume exprimée par le public suisse. Le contribuable doit-il donc payer pour les bonus versés aux plus gros salaires? N'est-ce pas désormais aux politiques de décréter comment la banque doit être structurée et de déterminer le montant des rémunérations?

Nous nous trouvons face à des objectifs divergents. Les contribuables ont droit à ce que leur argent soit utilisé avec mesure. La banque, elle, doit pouvoir rester compétitive dans un environnement de marché si le contribuable veut récupérer ses fonds. Même si l'Etat convertissait en actions son emprunt à conversion obligatoire, la banque compterait encore plus de 90% d'autres actionnaires – allant des particuliers aux investisseurs institutionnels et caisses de pension – auxquels le Conseil d'administration devrait toujours rendre compte. Si les marchés avaient l'impression que, par des interventions irréflechies, le monde politique pesait sur la compétitivité d'UBS, la banque pourrait se retrouver face à des difficultés sérieuses, voire menaçantes. C'est pourquoi la situation est trop sérieuse pour servir les intérêts d'un positionnement politique.

3. Ce conflit d'objectifs peut être mis en évidence dans le contexte de la politique de rémunération. Les rétributions excessives m'ont moi aussi mis en colère. Cette situation doit être normalisée. Des structures incitatives doivent être mises en place qui récompensent non plus les prises de risques inconscientes mais la création de valeur durable. Les exigences politiques sont ici justifiées. Cela dit, la banque évolue dans le monde réel. Pour résoudre ses grandes difficultés, elle a besoin des meilleurs talents, et c'est particulièrement vrai en temps de crise. Si les contribuables veulent récupérer leur argent ou simplement dégager un rendement sur leur placement, la qualité des cadres est plus importante qu'un niveau de salaire aussi bas que possible.

A ma connaissance, UBS est, à l'échelle mondiale, la seule grande banque à avoir remanié de façon scientifique la structure de rémunération de ses cadres dirigeants dans une optique de durabilité. Le niveau des salaires a baissé davantage que chez ses concurrents. Nous nous y tiendrons, et j'y veillerai moi-même personnellement à l'avenir. Des signes de plus en plus nombreux commencent toutefois à indiquer que cela pèse sur notre capacité à retenir les meilleurs talents. Et ceux qui insistent pour que

la banque aille encore plus loin devraient garder cela à l'esprit. Je peux vous assurer que nous allons nous efforcer de trouver à cette question une solution viable et politiquement justifiable.

4. UBS doit élaborer un modèle d'affaires qui favorise sa prospérité économique à long terme. Pour cela, sa structure doit être optimisée. Il va de soi qu'elle examine dans ce sens toutes les idées qui émanent du débat public. Mais là aussi, le monde politique devra résister à la tentation d'obliger UBS à s'adapter à une situation qui entraverait sa compétitivité. Cela ne serait d'ailleurs ni dans l'intérêt du contribuable ni dans celui de l'Etat.

5. La question de savoir si un petit Etat comme la Suisse peut, du fait des risques associés, assumer l'existence concomitante de deux grandes banques est importante. C'est la question dite du risque de concentration. Devons-nous procéder à l'éclatement politique de ces grandes banques et restreindre leur activité internationale, ce qui suppose un affaiblissement considérable de notre place financière, l'une des sources de notre prospérité? Ou bien allons-nous, une fois que cette crise, espérons-le, sera surmontée, retomber dans nos vieilles habitudes?

L'économie suisse est tournée vers le monde. Nous avons besoin de banques à même de proposer à cette économie des services également mondiaux. Les propriétaires de grandes fortunes que nous gérons ici exigent eux aussi de telles prestations, faute de quoi ils changent de banque. On ne peut donc pas à loisir amputer nos grandes banques de certains domaines d'activité.

Cela dit, le problème va s'amenuiser de lui-même. Tout le secteur financier est appelé à rapetisser, et avec lui, nombre des institutions qui y sont actives. Il est donc important que les deux grandes banques survivent afin de garantir la concurrence et éviter une situation de monopole de fait. Par ailleurs, le resserrement à juste titre des normes de fonds propres permettra aux banques d'améliorer leur capacité de résistance tout en freinant leur expansion en période de croissance. Pour le moment quoi qu'il en soit, il ne peut être question que de surmonter la crise en cours, et non de renforcer l'instabilité des marchés par un biais interventionniste croissant. Comme Oswald Grübel l'a dit, notre banque a maintenant besoin de calme.

5. Nos collaboratrices et collaborateurs

Permettez-moi avant de conclure de vous parler de nos collaboratrices et collaborateurs. L'immense majorité d'entre eux accomplissent depuis des années un bon travail, honnête et rigoureux. Certes, comme tout le monde dans le secteur, ils ont bien gagné leur vie, mais ils sont loin d'être des escrocs. Et maintenant, ils sont inquiets. Ils sont pris à partie, et n'osent souvent pas donner le nom de leur employeur. Ils savent que les coûts doivent faire l'objet de réductions drastiques et qu'ils peuvent en faire les frais. Malgré tout cela, nous leur demandons de rester pleinement engagés et motivés. Car c'est la seule manière de surmonter les difficultés et de retrouver le chemin de la prospérité. Ce sont précisément eux, grâce à leur engagement, leurs compétences et leur professionnalisme, qui constituent notre capital le plus précieux. Nous devons donc en prendre grand soin. Je vous demande donc de ne pas vous décharger sur eux de votre mécontentement éventuel, tout compréhensible qu'il soit. Ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Et je conjure nos collaborateurs de ne pas perdre courage. Ce n'est qu'ensemble que nous pourrons y arriver.

6. Conclusion

Mesdames et Messieurs les Actionnaires, je voudrais pour conclure vous remercier de votre confiance. Après plusieurs années de croissance, vous avez subitement perdu de l'argent avec l'action UBS. Nous en avons douloureusement conscience. Nous gardons également à l'esprit notre responsabilité envers notre pays et nos concitoyens. Nous ne savons pas ce que la crise nous réserve encore. Mais, armés d'un nouvel élan, nous donnerons le meilleur de nous-mêmes partout où nous le pouvons. Je vous remercie de votre attention.