

# Assemblée générale ordinaire du 14 avril 2010

**Discours de Kaspar Villiger, président du Conseil d'administration d'UBS SA**

***Seul le texte prononcé fait foi.***

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

## I.

Pour la première fois, la nouvelle équipe d'UBS présentera aujourd'hui les résultats d'un exercice complet. C'est avec plaisir et fierté que nous le faisons, car les accomplissements d'UBS sont nombreux. L'entreprise est stable et bien capitalisée, elle a fortement réduit son bilan et ses risques, elle dispose d'un excellent niveau de liquidité, met en œuvre une stratégie prometteuse et a retrouvé le chemin de la rentabilité. C'est là plus qu'on n'aurait pu attendre il y a un an.

Outre la fierté, nous ressentons également de la gratitude. La Confédération et la banque nationale ont soutenu UBS pendant les temps difficiles. Vous, chers actionnaires, nous avez gardé votre fidélité. La grande majorité de nos clients nous sont également demeurés fidèles, et nous savons qu'une banque vit de sa clientèle. Notre personnel nous a donné le meilleur de lui-même dans des circonstances souvent adverses. Tous ces groupes de personnes méritent nos sincères remerciements.

Cependant, nous ressentons aujourd'hui également une grande humilité. En effet, nous savons à quel point UBS, qui était source de tant de fierté au sein du pays, a déçu le peuple suisse. Enfin, nous ressentons du respect, car bien que nous ayons surmonté la crise, nous sommes conscients du fait qu'il nous reste encore du pain sur la planche.

## II.

Permettez-moi de faire quelques remarques générales sur les événements qui ont entouré UBS et sur l'environnement difficile à travers lequel nous comptons mener de l'avant notre établissement. Oswald Grübel vous fournira ensuite des renseignements détaillés sur la performance de la banque.

UBS est une des entreprises phares de l'économie suisse, et quand une telle entreprise doit faire face à de sérieuses difficultés, la déception est énorme. Aujourd'hui encore, nous en ressentons quotidiennement les effets. Cependant, UBS n'en reste pas moins un pilier indispensable de l'économie suisse. Son effondrement aurait eu des conséquences dramatiques pour le pays et son économie. Par conséquent, le soutien judicieux apporté par la Confédération était la bonne décision. Pour UBS, cette aide représente une responsabilité. Premièrement, nous voulons mener la banque d'une façon qui assurera, dans toute la mesure du possible, qu'elle ne pourra plus jamais se retrouver dans une telle situation. Deuxièmement, par le biais de services hors pair, nous voulons restituer à la Suisse, à son marché du travail et à sa place financière tout ce qu'elles nous ont donné. C'est pour cela que nous sommes heureux que la Confédération ait pu revendre sa participation provisoire dans UBS en réalisant un gain pour les contribuables de 1,2 milliard de CHF.

Nous sommes une banque internationale qui s'engage à l'échelon mondial. On retrouve nos clients à tous les points du globe, la plupart de nos collaborateurs ne sont plus des citoyens suisses, et les deux tiers de nos actionnaires vivent à l'étranger. Malgré cela, UBS en Suisse demeure le fondement de la banque. Notre culture d'entreprise doit s'orienter sur les valeurs helvétiques traditionnelles telles que la

solidité, la durabilité, la qualité, l'excellence du service et l'honnêteté. C'est à cela que nous travaillons. Ces valeurs représentent aussi la base du succès à l'échelon mondial.

### III.

On peut détruire la confiance en un instant mais pour la rétablir, il faut beaucoup de temps et de dur labeur. Nous en sommes conscients. Je suis reconnaissant que la direction et le personnel n'aient pas relâché leurs efforts dans ce travail de longue haleine, bien qu'ils aient parfois l'impression que le feu roulant des critiques émanant des milieux politiques et des médias ne fasse que s'amplifier bien qu'ils fassent du bon travail. Ils ne sont pas responsables de la crise, et bon nombre d'entre eux n'auraient aucune peine à trouver ailleurs une carrière offrant de meilleures perspectives financières et bien moins de critiques. Mais ils tiennent bon.

La confiance naît des actes, et non de campagnes publicitaires ou de déclarations tapageuses. C'est pourquoi nous poursuivons imperturbablement la voie difficile du dur labeur. Tout ce que nous faisons doit servir notre clientèle, et elle doit avoir en permanence accès à l'entière gamme de notre savoir-faire étendu et mondialement réputé – ce sont là les principes de base de la nouvelle stratégie que nous nous sommes engagés à suivre. Nos actionnaires et nous ne pourrions bien vivre qu'en étant le meilleur partenaire possible de nos clients pour la résolution de leurs problèmes financiers.

### IV.

J'ai commencé mon discours en faisant remarquer que nous étions satisfaits de ce qui a été accompli depuis la dernière Assemblée générale. Nous estimons qu'UBS a un excellent potentiel d'avenir, et c'est donc avec optimisme que nous envisageons les années qui viennent. Le contexte restera néanmoins difficile, un sujet sur lequel j'aimerais faire quelques commentaires.

Un problème nous préoccupe beaucoup, problème que nous avons cru résolu jusqu'au verdict très controversé du Tribunal administratif fédéral. Il s'agit de quelques-uns des 4 450 comptes d'anciens clients américains, que les autorités fiscales helvétiques doivent transmettre au fisc américain en vertu de l'accord conclu en août dernier entre la Suisse et les Etats-Unis. Selon le droit suisse, cela ne peut toutefois se faire que si le Parlement donne son aval. Je suis conscient qu'UBS a causé elle-même le problème par son comportement aux Etats-Unis, ce que je regrette profondément. Entre-temps, la situation a évolué en un problème interétatique. Si la Suisse refuse d'exécuter un accord de droit international à force exécutoire, sa crédibilité internationale en pâtira et ses relations économiques avec les Etats-Unis pourraient fortement en souffrir. Je comprends que le Parlement peine à prendre cette décision. Mais il ne s'agit plus seulement d'UBS! Je tiens toutefois à mentionner ici qu'UBS satisfait scrupuleusement et dans les délais à toutes les obligations qui lui sont imposées par les autorités suisses et américaines.

UBS ne livrera jamais ces données au mépris de la loi. Nous voulons que personne au sein de la banque n'enfreigne la loi, la direction étant la première mise en cause à cet égard. Dans le cas contraire, cela donnerait un signal aux conséquences dévastatrices pour la place financière entière, qui en perdrait encore davantage de crédibilité. Je ne comprends pas non plus qu'il existe des cercles politiques qui voudraient soumettre la solution simple et juridiquement correcte d'un problème interétatique à des conditions qui pourraient fortement dégrader la position de la place financière.

### V.

Le versement de bonus constitue probablement le problème le plus épineux sur le plan politique interne. UBS fait face à un dilemme dans ce domaine. D'un côté, les appels à la modération et à la prévention des exagérations sont compréhensibles et fondés. D'un autre côté, pour pouvoir survivre à la concurrence, UBS doit pouvoir retenir ou recruter les collaborateurs les plus performants et fiables sur un marché du travail toujours difficile. Cela nous a forcés à procéder à une pesée des intérêts délicate. Il faut toutefois noter aussi que nous avons été la première grande banque à ajuster rigoureusement son système de rémunération pour tenir compte de la durabilité et du risque. Je reviendrai sur ces questions dans le cadre du rapport sur les rémunérations.

Je désire cependant prendre position ici sur les trois questions fondamentales qui concernent la politique de rémunération dans le secteur financier. Il s'agit des suivantes:

1. Le secteur financier verse-t-il des salaires d'une importance indécente?
2. Les systèmes de bonus encouragent-ils une prise de risques imprudente?
3. Une banque soutenue par l'État ou dans les chiffres rouges a-t-elle le droit de verser des bonus?

Le secteur financier verse des salaires plus élevés que l'«économie réelle». On peut se demander si cette différence est justifiée. À mon avis, des exagérations ont été commises au cours des dernières années, surtout aux échelons supérieurs. Les nouvelles réglementations et conditions de marché devraient toutefois occasionner une modération à long terme. Le niveau restera toutefois probablement au-dessus de celui de l'économie réelle. Les collaborateurs compétents qui, avec leurs équipes, dégagent une forte rentabilité sont toujours aussi prisés. Si l'on veut les attirer ou les retenir, il faut leur offrir les rémunérations usuelles dans ce segment du marché de l'emploi, sinon on ne peut pas diriger une grande banque avec succès. UBS ne peut rien y changer. Elle n'évolue en tous cas pas en tête de peloton, mais joue plutôt le rôle de freineur. L'année passée, nous avons procédé à des diminutions trop rigoureuses et avons perdu des équipes entières, y compris leurs clients et les revenus associés. Nous avons ainsi payé un prix trop élevé et avons dû redresser la barre, sinon nous ne serions pas parvenus à stabiliser l'établissement. Presque tous nos collaborateurs les plus performants continuent d'ailleurs d'être sollicités par des chasseurs de têtes et la concurrence.

Pour répondre à la deuxième question, il faut dire clairement que les systèmes incitatifs étaient mal conçus puisqu'ils favorisaient la prise de risques trop élevés. Nous avons été la première grande banque à le reconnaître publiquement et à le corriger de façon systématique. On peut constater qu'un processus d'évolution dans la bonne direction est en cours dans le secteur et nous nous en réjouissons.

La réponse à la troisième question découle pratiquement de la réponse à la première. On peut certes attendre d'une banque ayant bénéficié de l'aide de l'Etat ou subi des pertes qu'elle gère sa masse salariale avec circonspection. Mais exiger d'elle qu'elle renonce à tout bonus et l'empêcher de payer des salaires conformes au marché revient à annuler ses chances de se rétablir et de survivre. C'est pourquoi je repousse fermement toute critique de notre politique de rémunération car elle ne tient tout simplement pas compte des réalités. Nous étions obligés d'agir ainsi, chers actionnaires, si nous voulions être en mesure de créer à nouveau pour vous de la valeur ajoutée.

On ne doit pas oublier non plus qu'un bonus se compose en fait de quatre éléments. Le premier est une part de salaire variable qu'on pourrait en principe inclure dans le salaire de base. Mais cela ne serait pas judicieux car en cas de récession, les banques pourraient ajuster beaucoup moins vite leurs coûts et devraient procéder rapidement à des licenciements. Le second élément consiste en une rétribution versée à tous lorsque les affaires de la banque vont particulièrement bien. Cet élément peut être supprimé en cas de perte. Le troisième élément prend en compte le mérite individuel. Des prestations exceptionnelles ne peuvent-elles plus être honorées du simple fait que la banque connaît des difficultés? Et ceux qui ont ramené une perte de 10 milliards à un milliard dans des circonstances des plus difficiles, par exemple avec des titres toxiques, ne doivent-ils rien recevoir? Ou ceux qui recevraient peut-être le triple chez nos concurrents pour une tâche bien moins exigeante? Le quatrième élément est constitué par des rétributions versées à de bons collaborateurs qui autrement quitteraient la banque. On peut les considérer comme des primes du marché du travail. Celles-ci étaient indispensables pour qu'UBS puisse simplement continuer à exister. En revanche, ce qui doit être supprimé, ce sont les indemnités de départ versées à des collaborateurs qui ont failli.

Il a été fait état de propositions visant à ne pas approuver notre rapport très exhaustif sur les rémunérations. Le Conseil d'administration est toutefois clairement d'avis que sa non-approbation n'est pas dans l'intérêt des actionnaires. Pourquoi?

Le rapport sur les rémunérations de l'an dernier a défini pour la première fois les critères durables applicables au Directoire pour une rémunération conforme aux risques. Il ne se rapportait pas à l'année précédente, comme cela aurait été usuel, puisque celle-ci ne répondait pas encore aux principaux

critères. Cette année, ce rapport est encore plus complet et se réfère directement à l'exercice écoulé. Ce changement de système entraînera chez UBS aussi un retour au rythme habituel dans le secteur. Mais on critique maintenant le fait que la politique de rémunération ne réponde pas aux critères définis il y a une année et qu'on ne peut pas simplement modifier le concept arrêté l'an dernier par les actionnaires.

Ces critiques sont infondées et ce, pour trois raisons. Comme je l'ai déjà dit, l'introduction du nouveau système de rémunération a entraîné de nombreux départs, au point de mettre en péril les efforts de stabilisation de la banque. Nous avons été contraints de procéder, outre à des augmentations ciblées, à certains ajustements des éléments versés en espèces. Simultanément, nous avons créé pour nos quelque 1000 principaux talents un instrument supplémentaire à base d'actions, qui s'étend sur cinq ans et prévoit de strictes modalités d'attribution. Il incite fortement les bénéficiaires à rester chez UBS. Cet instrument a un caractère unique et ne sera plus utilisé les années suivantes. Tout cela a permis d'éviter un véritable exode du personnel.

Deuxièmement, la systématique de notre modèle de rémunération axé sur la durabilité ne s'en est pas trouvée modifiée. Ces ajustements d'éléments salariaux ne sont pas en contradiction avec les principes du rapport sur les rémunérations de l'année dernière.

Troisièmement, il doit être possible de procéder à des adaptations si le succès économique de la banque en dépend. C'est dans l'intérêt des actionnaires. Suite au changement de système, les actionnaires pourront s'exprimer une nouvelle fois à ce sujet. C'est démocratiquement légitime. Le vote sera cependant consultatif et son résultat n'engagera pas UBS. Nous n'en prendrons pas moins au sérieux le résultat de cette consultation et l'analyserons soigneusement.

## VI.

Permettez-moi quand même d'ajouter quelques réflexions sur un fait étrange. UBS s'est en effet comportée de manière exemplaire l'année dernière mais rien n'y a fait: elle est exposée au feu roulant des critiques.

J'ai dis au début de mon intervention que la Confédération et la banque nationale avaient eu de bonnes raisons d'aider la banque. A plusieurs reprises, des représentants des autorités ont pris des décisions courageuses et éliminé les obstacles sur la voie d'une stabilisation durable d'UBS. Certaines décisions judiciaires que je n'ai pas à commenter ont toutefois suscité de nouvelles incertitudes. La banque et les autorités travaillent d'arrache-pied à supprimer anciens et nouveaux obstacles.

Un Conseil d'administration largement renouvelé et la nouvelle équipe de direction avec Oswald Grübel ont entrepris avec beaucoup d'élan de ramener le vaisseau avarié à bon port. Les progrès réalisés dans cette voie sont plus importants que ce qu'on pouvait espérer il y a une année. Je souligne encore une fois que les responsables en sont fiers à juste titre. Mais curieusement, cela suscite peu d'intérêt dans le public en Suisse. En revanche, les émotions prédominent. On ne cesse de demander pourquoi on ne met pas en prison les responsables de la débâcle et si certains n'ont pas dépassé leurs compétences. Ces questions ont certes leur importance. Mais nous devons veiller à ne pas être écrasés sous le poids du passé, jusqu'à en oublier de nous tourner résolument vers l'avenir.

La question des responsabilités de la débâcle n'a pas laissé de marbrer le Conseil d'administration. Mais elle doit être examinée sereinement, sans se laisser submerger par les émotions. L'aspect essentiel pour le Conseil d'administration est de savoir comment défendre au mieux les intérêts des actionnaires. Ce n'est pas de cœur léger qu'il a renoncé à lancer des poursuites contre les anciens responsables. Bien au contraire. A notre connaissance, aucun autre établissement bancaire n'a procédé de lui-même ou sur mandat des autorités de surveillance à autant d'examen internes et externes sur les pertes durant la crise des subprimes et la gestion de fortune transfrontalière aux Etats-Unis. Aucune de cette dizaine d'analyses n'a mis au jour de faits laissant entrevoir le succès d'une plainte pénale à l'encontre des anciens membres des organes d'UBS. Le Parquet zurichois est d'ailleurs arrivé à la même conclusion.

Un autre aspect vient s'ajouter à cela. Le Code des obligations stipule que le Conseil d'administration doit sauvegarder les intérêts des actionnaires. Cela peut aussi signifier qu'il devrait renoncer le cas

échéant à une plainte pénale même si celle-ci a des chances d'aboutir (ce qui n'est pas le cas ici). L'expérience montre que ce type de procès dure souvent une dizaine d'années et engloutit des millions. Les sociétés concernées font les gros titres des journaux durant des années et peuvent en être pratiquement paralysées. Généralement, cela tourne court. Ce n'est donc pas dans l'intérêt de la banque et des actionnaires et faire de mauvaises affaires n'est pas punissable en soi. S'il en était ainsi, plus aucune personne censée ne voudrait devenir entrepreneur, ce qui aurait des conséquences catastrophiques pour notre économie.

Notre volonté est d'aller de l'avant, de tourner la page. Nous vous demandons donc également de nous accorder la décharge pour les exercices 2007 et 2008. C'est la juste décision à prendre, autant du point de vue juridique que dans l'optique de la politique de l'entreprise. La reporter ne changerait rien à la situation. Et attendre cinq ans jusqu'à ce que toutes les prétentions soient prescrites ne nous apparaît pas non plus fair-play. Une telle attitude contournerait de fait le droit des actionnaires de donner ou non décharge.

Ce que nous avons méjugé, c'est la réaction de l'opinion publique face justement à cette demande. Dans l'optique actuelle, elle reste logique, mais elle est politiquement maladroite. Il n'a jamais été question de faire le silence sur le passé ou de se dérober aux enquêtes parlementaires. Pour nous, il ne s'agit que de défendre les intérêts de l'entreprise et de se concentrer sur l'avenir. D'ailleurs, la décharge n'immunise nullement les responsables si de nouveaux éléments voient le jour ou si les enquêtes parlementaires jettent un nouvel éclairage.

Les milieux politiques, le Conseil fédéral et les autorités de surveillance nous ont instamment recommandé de ne pas mettre à l'ordre du jour la décharge pour 2007 et 2008. Il n'a pas été chose facile de faire autrement, car les raisons qu'ils ont invoquées sont plausibles et pertinentes, mais une analyse poussée de la situation nous a montré qu'une telle suppression aurait amené de nouveaux risques juridiques qu'il ne faut pas sous-estimer. Au final, c'est aux actionnaires qu'il revient de trancher, donc de donner ou non décharge. C'est dans l'ordre des choses.

J'aimerais mettre l'accent sur un autre point. Indépendamment des aspects légaux et juridiques, il faut porter une responsabilité morale qui pèse lourd. Les anciens responsables d'UBS ont pris des décisions qui ont failli plonger la Suisse dans la plus grande catastrophe économique de son histoire. Ces décisions, ils les ont prises de bonne foi. Aucun d'entre eux ne voulait nuire à UBS. Mais c'est à eux d'en assumer la responsabilité morale. MM Marcel Ospel, Peter Wuffli, Stephan Haeringer, Marco Suter et deux anciens membres du Directoire du Groupe de nationalité étrangère ont renoncé volontairement à des rétributions auxquelles ils avaient droit contractuellement et remboursé 70 millions de francs au total; ils ont assumé leur responsabilité sans pour autant reconnaître une culpabilité. Il faut en tenir compte. En ajoutant à ce montant d'autres remboursements de moindre importance, on atteint la somme approximative citée par mon prédécesseur lors de la dernière Assemblée générale.

## VII.

La question de savoir si les grandes banques sont trop lourdes à porter pour la Suisse fait actuellement l'objet d'un vif débat. Après l'intervention de la Confédération et de la BNS en faveur d'UBS, la question est certes légitime et nous ne sommes pas fermés au dialogue. Il n'en demeure pas moins que selon l'issue de ces débats, UBS pourrait voir ses options stratégiques fortement réduites. Elle n'aspire pas simplement à être une grande banque – la taille ne doit pas être une fin en soi – mais elle entend fournir des services complexes, intégrés et de haute qualité à sa clientèle en Suisse et à l'étranger. Et cette clientèle ne se limite pas aux particuliers suisses, mais se compose aussi de PME, d'entreprises suisses orientées à l'international, de clients qui investissent dans le monde entier et également d'autres banques suisses.

Le modèle sur lequel repose notre établissement est adapté à la Suisse. Il n'est pas guidé par des réflexions d'ordre fiscal, il profite au fisc et à l'économie, et c'est sans doute le seul moyen d'assurer à un petit pays une place financière de renom. Mais il exige aussi une certaine taille, et il serait inconcevable sans un service de banque d'affaires pour nos clients. La banque d'affaires n'est pas une fin en soi, mais c'est un pôle de services. De plus, les deux tiers de nos actionnaires viennent de l'étranger. Ils font

travailler leur argent en Suisse, parce qu'ils croient en ce modèle et qu'ils font confiance à la place helvétique. Nous devons tenir compte des motivations de ces actionnaires dans nos réflexions stratégiques au même titre que celles des actionnaires suisses.

Donc, est-il possible de conserver notre modèle sans exposer la Suisse à de trop gros risques? Nous sommes d'avis que oui. D'abord, nous avons dû remettre la banque en ordre de marche, c'est ce que nous avons fait. Nous avons réduit son bilan et les risques, instauré un système de rémunération viable conforme aux risques pris, articulé la banque d'affaires autour des besoins des clients, mis en place une meilleure gestion des risques, assuré des liquidités suffisantes, etc. Nous pensons qu'UBS n'est donc plus un risque insoutenable pour notre pays. Secundo, en comparaison internationale, la Suisse s'est montrée plus stricte que bien des pays dans le domaine prudentiel, pour preuve les ratios de fonds propres, les ratios d'endettement et les taux de liquidité qu'elle a prescrits aux banques, ce qui rend les grandes banques et le système plus sûrs et solides. Cela nous l'acceptons. Tertio, à l'échelle internationale, la polémique s'est enflammée sur la prise de dispositions plus strictes à l'égard des banques sur lesquelles s'appuie le système bancaire. Il est intéressant de constater en passant que ce débat néglige cruellement d'aborder les conséquences d'une régulation excessive sur la croissance nationale et internationale. Mais il est aussi certain que la Suisse ne doit pas rester à l'écart si de nouvelles normes prudentielles internationales viennent à se mettre en place. Si par contre, et il semblerait malheureusement que ce soit la direction prise, il se crée un patchwork mondial de réglementations, la question qui se pose pour la Suisse est de savoir jusqu'à quel point elle ira au-delà des restrictions spéciales qu'elle a déjà imposées aux grandes banques. Si le perfectionnisme helvétique aboutit à une réglementation qui isolerait la Suisse dans le monde et empêcherait la mise en œuvre du modèle à venir de la banque universelle intégrée, la question légitime qu'il faut se poser est de savoir si le risque additionnel qu'une telle réglementation ferait peser sur la croissance et le risque de saigner à blanc la place financière suisse ne seraient pas bien plus graves qu'une réduction supposée du risque résiduel que représentent les grandes banques. Il ne faut pas oublier qu'en temps normal, la place financière contribue pour près de 12% au PIB et à environ un cinquième des recettes fiscales. La contribution d'une place financière «normale» se situe entre 5 et 7% du PIB. L'effet d'une telle «normalisation» sur le marché de l'emploi, sur les recettes fiscales ou sur les institutions sociales, est facile à prédire. Je n'ignore pas que ces remarques vont susciter de vives critiques. Mais compte tenu de la grande portée de cette question, il est de mon devoir de souligner ce problème malgré les critiques qu'elle risque de faire pleuvoir.

## VIII.

Même sans les hypothèques du passé, dont certaines vont sans doute nous accompagner quelque temps encore, la gestion d'un grand groupe financier dans un contexte politique, réglementaire et économique aussi incertain se révèle déjà des plus délicats. A cela vient s'ajouter l'émoi des esprits, enflammés par la polémique sur les bonus et les erreurs d'UBS dans le passé. Et il ne faut pas non plus oublier la concurrence qui ne dort pas et ne nous autorise aucun répit. Tous ces obstacles ne changent cependant rien à la volonté de l'équipe d'Oswald Grübel et du Conseil d'administration de faire progresser UBS pas à pas. Dès le départ, il était clair que le chemin pour regagner la confiance allait être long et laborieux. Nous entendons le poursuivre, avec modestie, mais aussi avec fermeté et ténacité. Nos collaborateurs, hautement qualifiés et excellents professionnels, nous donnent la certitude qu'UBS saura graduellement surmonter tous les obstacles. Au vu des progrès considérables que nous avons réalisés jusqu'à présent et dont nous sommes fiers, et malgré l'émoi de l'opinion publique, les responsables ne sont plus disposés à devoir sans cesse faire pénitence et s'excuser des erreurs du passé. Ils ont assumé la responsabilité de diriger UBS et de lui préparer un avenir.

Je vous demande donc de ne pas nous juger uniquement sur la base des échos dans la presse et les médias, mais également sur nos actes.

Avant de passer la parole à Oswald Grübel, j'aimerais souligner la détermination et l'engagement sans faille dont il a fait preuve avec son équipe pour permettre à UBS d'aller de l'avant. Je souhaite lui exprimer, à lui et à ses collaborateurs, mes remerciements les plus sincères!

Je cède maintenant la parole à notre CEO, Oswald Grübel.