

Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2011

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

Seul le texte prononcé fait foi.

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

I.

Préambule

Permettez-moi, pour débiter notre Assemblée générale, de me livrer à un large tour d'horizon de la situation de notre banque deux ans après la crise et de passer en revue les défis à venir. Oswald Grübel reviendra par la suite plus en détail sur ces points.

Aujourd'hui, UBS offre avant tout des motifs de contentement. Il nous est en effet permis pour la première fois de déclarer en toute bonne conscience qu'UBS a réussi à redresser la barre. Si quelqu'un m'avait prédit voilà deux ans où nous en serions aujourd'hui, je lui aurais certainement répondu que nous aurions alors pratiquement résolu tous les problèmes essentiels. Les marchés, les régulateurs et la politique veillent cependant à invalider cette affirmation. De nouveaux défis pointent à l'horizon. UBS n'est pas la seule à devoir les relever. C'est le cas non seulement de toutes les banques actives au niveau mondial, mais également de la Suisse en tant que place financière – même si ceux qui en ont conscience sont encore trop peu nombreux dans notre pays. J'y reviendrai dans la seconde partie de mon exposé.

Mais avant cela, intéressons-nous aux aspects réjouissants!

II.

Les succès

J'ai six excellentes nouvelles à vous annoncer!

Premièrement: UBS est stable. Elle a réduit presque de moitié le bilan et les risques après la crise. En comparaison sectorielle et par référence aux règles en vigueur, la banque est remarquablement bien capitalisée et dispose d'une excellente liquidité.

Deuxièmement: UBS a renoué avec la rentabilité. Le bénéfice de 7,5 milliards de francs au titre de l'exercice 2010 est plus que réjouissant et même le résultat réalisé au premier trimestre 2011 est satisfaisant compte tenu de l'environnement de marché difficile.

Troisièmement: la plus grande partie des charges anciennes a été éliminée. La Confédération a pu vendre sa participation dans UBS avec un confortable bénéfice et la Banque nationale suisse a, jusqu'à présent, également réalisé des bénéfices. Les mesures de soutien intelligentes de la Confédération et de la Banque nationale ont donc porté leurs fruits. Le problème avec les Etats-Unis a pu être dénoué notamment grâce aux remarquables capacités de négociation de la Confédération et à l'appui du Parlement. Nous leur en sommes reconnaissants.

Quatrièmement: au travers du Rapport sur la transparence, nous avons analysé ouvertement, objectivement et intégralement les erreurs du passé. Soulignons qu'aucune autre banque au monde ne s'est prêtée à pareille autocritique. Cette démarche nous a valu de nombreux compliments.

Cinquièmement: toute une série de corrections structurelles importantes ont été apportées. Ces mesures s'étendaient de l'amélioration notable de la gouvernance d'entreprise à la refonte intégrale des modèles de rémunération afin d'en éliminer les incitations inopportunes, en passant par la redéfinition de la gestion des risques et l'adaptation du modèle d'affaires. L'équipe dirigeante a mené à bien ces changements essentiels sous la houlette d'Oswald Grübel avec le concours et la motivation de nos collaboratrices et collaborateurs. Toutes et tous méritent notre gratitude.

Et enfin, sixièmement: notre réputation s'est considérablement améliorée. Excellente en Asie, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, elle est également redevenue nettement meilleure en Suisse. Le signe le plus visible de cette amélioration est un afflux net d'argent frais. Il prouve le renforcement de la confiance des clients à notre égard. La clientèle est vitale pour une entreprise. Aussi souhaiterais-je saisir l'occasion de remercier tous les clients de leur fidélité.

III.

Les défis

Nous entreprenons à l'heure actuelle un processus minutieux visant à déterminer si les changements réglementaires et les nouvelles tendances du marché exigent des modifications stratégiques et organisationnelles et, le cas échéant, lesquelles. Cette tâche est des plus exigeantes compte tenu des innombrables incertitudes et de la complexité de l'environnement mondial. Je souhaiterais brièvement décrire trois des principaux défis que nous devons relever: poursuivre la consolidation de notre réputation en Suisse, maîtriser la jungle des réglementations mondiale et préserver la capacité concurrentielle de la place économique et financière suisse.

Notre réputation en Suisse

UBS a fait l'amère expérience de voir sa réputation réduite à néant du jour au lendemain et s'est attelée avec résolution au travail de forçat qu'exige sa restauration. Si nous avons pu sensiblement améliorer la situation, nous ne sommes toutefois pas au bout de nos peines en Suisse. Quatre problèmes grèvent pour l'essentiel notre réputation ici.

Premièrement, la déception compréhensible de nombreuses personnes face aux défaillances d'UBS est toujours vivace.

Deuxièmement, on ne cesse de répéter qu'UBS n'a tiré aucune leçon de la crise et continue de s'exposer à des risques importants.

Troisièmement, les rémunérations sont perçues comme trop généreuses.

Et quatrièmement, nos critiques à l'encontre des propositions de régulation en Suisse, pour fondées et objectives qu'elles soient, restent en travers de la gorge de nombreux commentateurs.

Oswald Grübel s'exprimera au sujet du problème des risques. Quant à moi, sachez seulement que j'ai chargé, il y a quelque temps, l'organe de révision interne d'évaluer nos risques par rapport à ceux d'autres grandes banques, une tâche passablement complexe, croyez-moi. J'ai pu constater que nos risques se trouvent comparativement à un très faible niveau.

Je peux comprendre que de nombreuses personnes désapprouvent le montant des rémunérations versées à nos cadres supérieurs. En Suisse, des contraintes internationales propres à notre secteur et sur lesquelles nous ne pouvons exercer aucune influence s'imposent à notre culture de classe moyenne. Nos systèmes de rémunération doivent, schématiquement, répondre à trois critères qui peuvent toutefois être à l'origine de conflits d'objectifs.

Premièrement, la rémunération doit honorer les prestations de la façon la plus correcte possible.

Deuxièmement, elle ne doit pas inciter les bénéficiaires à prendre des risques excessifs.

Troisièmement, nous devons être compétitifs sur le marché du travail, car la banque ne peut réussir qu'avec l'aide de collaborateurs présentant des aptitudes supérieures à la moyenne.

Différentes mesures ont été prises afin que nos systèmes répondent le mieux possible à ces critères.

L'année dernière, vous avez approuvé à une majorité relativement faible le rapport de rémunération, exprimant ainsi un certain mécontentement. Nous avons pris ce message très au sérieux et n'avons pas ménagé nos efforts pour apporter des améliorations. Nous sommes convaincus que notre système satisfait aujourd'hui tant aux exigences des autorités de régulation qu'à celles des économistes.

Pour ce qui concerne les critiques émises à l'encontre du montant des bonus, je tiens à apporter quelques précisions. Lorsque nous avons fortement réduit les bonus il y a deux ans de cela, nous avons perdu des équipes entières, ainsi que les clients qu'elles suivaient et les revenus correspondants. Nous devons empêcher qu'une telle hémorragie se produise à nouveau. Mais nous ne nous positionnons pas pour autant en tête de cortège. Malgré la nette amélioration du résultat, nous avons réduit de 11% les fonds alloués aux bonus, ce qui a d'ailleurs conduit à des discussions parfois difficiles au sein de la banque.

Récemment, des voix se sont fait entendre selon lesquelles il n'appartenait pas à UBS de pointer les éventuelles faiblesses des projets de loi «too big to fail» puisqu'elle était responsable de tout ce pétrin. Je réfute résolument cette critique pour deux raisons.

Tout d'abord, l'équipe qui est aujourd'hui à la tête d'UBS n'est pas à l'origine de la crise. Elle s'est en revanche engagée vis-à-vis de ses actionnaires à ramener la banque sur la voie du succès. Il est donc tout à fait légitime que cette équipe dirigeante exprime des réserves lorsqu'elle acquiert la conviction que la Suisse risque, dans certains domaines, de manquer sa cible et, ce faisant, de pénaliser à long terme notre place financière. Il va sans dire que les décisions prises par les instances ayant légitimité démocratique doivent ensuite être acceptées.

A cet égard, j'ai été surpris de constater que de nombreux responsables politiques et commentateurs établissaient une distinction entre une «gentille» et une «méchante» grande banque en ce qui concerne les réactions aux propositions de régulation. Les avis très détaillés émis par les deux établissements dans le cadre de la procédure de consultation ne comportent en effet selon moi aucune différence notable sur le fond.

Ensuite, nous pensons que la capacité d'adaptation d'UBS est suffisante pour augmenter la valeur de l'entreprise, et ce, indépendamment des différentes prescriptions réglementaires. Inversement, la place financière helvétique, si importante pour notre économie et notre prospérité, pourrait très bien pâtir de mauvaises mesures. Lorsque je suis convaincu que l'un ou l'autre aspect pourrait ne pas avoir été suffisamment réfléchi – et je dispose d'une certaine expérience en matière de conséquences réglementaires – alors je ne laisse personne m'interdire d'exprimer librement mon opinion. Nous le faisons pour vous, chers actionnaires, et pour la Suisse. Si l'avenir nous montrait que nous avons raison, je n'aimerais pas devoir me reprocher d'avoir poliment gardé le silence.

J'ai cité la déception de la population à l'égard de la crise d'UBS comme étant la première raison des difficultés que nous éprouvons à reconstruire notre réputation. Je le comprends très bien car, à l'époque, comme tout autre simple citoyen, j'ai éprouvé moi aussi le même sentiment. Il n'y a qu'une seule solution: travailler dur pour le bien de nos clients. Nous sommes décidés à mener ce travail à bon terme.

La jungle des réglementations

Rien ne sert d'enjoliver la situation; des erreurs ont été commises dans le secteur financier. Pour ce qui est d'UBS, nous avons joué cartes sur table. Cependant, cela ne doit pas masquer le fait que les véritables causes de la crise résident avant tout également dans le monde politique en dehors de la Suisse. J'insiste tout particulièrement sur ce point. Mark Branson, le nouveau chef de la division Banques de la FINMA, a fait en passant une remarque importante lors de la conférence de presse du mois de mars. Selon lui, l'histoire montrerait que les crises bancaires ont presque toujours la même origine: l'octroi de crédits trop importants et trop bon marché aux mauvaises personnes. Il semble difficile de décrire plus clairement les origines de la crise que nous venons de traverser. La responsabilité pour le facteur «trop bon marché» incombe aux banques centrales. En effet, lorsque les taux sont trop bas pendant une période excessivement longue, le niveau d'endettement devient disproportionné. Les gens se lancent dans des projets qui ne sont pas pérennes en raison du coût trop faible de l'argent. Se forme alors ce que l'on appelle une bulle. Le monde politique est également coresponsable de l'octroi des crédits aux «mauvaises personnes». La politique américaine avait pour but déclaré de presser des électeurs – dont la solvabilité était manifestement insuffisante – à accepter des hypothèques pour des biens immobiliers bon marché, ce qui a déclenché la crise des subprimes. Le fait que l'on retrouve aussi parmi les «mauvaises personnes» les Etats qui ont manqué à leurs devoirs en matière de politique financière et qui ont provoqué la crise de l'euro est une preuve irréfutable supplémentaire de la défaillance du monde politique dans certains pays de l'UE. De même, presque personne ne conteste l'idée selon laquelle les réglementations étatiques n'ont fait qu'accentuer la crise en raison de leur caractère parfois pro-cyclique.

Nul doute que les banques centrales et de nombreux gouvernements ont fait du bon travail pour maîtriser la crise. Cela s'applique avant tout également à la Suisse. Or, le monde politique étant un des responsables de la crise ainsi que le secteur financier, aucun de ces deux protagonistes ne peut se prétendre seul compétent pour évaluer les conséquences des modifications proposées en matière de réglementation. Que les règles étatiques doivent être adaptées à la lumière de la crise n'en reste pas moins indéniable.

Je tiens à souligner que ces remarques critiques à l'encontre de quelques-unes des banques centrales ne s'adressent pas à la Banque nationale suisse. Celle-ci se trouve entre le marteau et l'enclume en raison de la problématique des taux de change. Elle a d'ailleurs bien maîtrisé cette délicate situation. Dans ma fonction antérieure, je me suis montré un ardent défenseur de l'indépendance de la Banque nationale. Cette conviction ne m'a pas quitté. Saper la crédibilité de la BNS et de ses représentants desservirait les intérêts bien compris du pays.

Il y a une année encore, nous avons bon espoir de voir les centres financiers les plus importants se doter d'une réglementation bancaire quelque peu similaire. Hélas, ce qui se dessine au niveau international n'est pas un terrain de jeu mondial doté de règles solides et uniformes, mais une réglementation nationale peu coordonnée et trop souvent soumise à des pressions politiques populistes. Quelques nouveaux impôts par-ci, quelques freins aux bonus par-là, ailleurs rien du tout ou repli sur soi et protectionnisme. Cette situation augmente vertigineusement la complexité des activités des banques opérant à l'international. L'exploitation des différences réglementaires, c'est-à-dire le «regulatory arbitrage» dans notre jargon, est inévitable dans la lutte concurrentielle. De nombreuses activités seront délocalisées dans le secteur informel peu contrôlé. Le renforcement simultané des exigences de capitaux propres et de liquidités renchérra le crédit et aura un effet de frein sur la croissance, et ce, précisément

à une époque où les banques centrales doivent enfin cesser d'injecter des liquidités sur des marchés monétaires inondés et où des Etats confrontés à la pression démographique n'ont aucune marge de manœuvre pour introduire des mesures de relance budgétaire. Gageons que plus d'un pays rêve de se retirer de Bâle III. Je ne suis pas sûr que les nouveaux risques ainsi créés ne se révèlent pas à terme bien supérieurs à ceux que l'on entend diminuer. Dans ce contexte difficile, une banque opérant dans le monde entier et dotée d'un actionnariat à 80% étranger se doit de rechercher une structure optimale pour ses activités.

La place économique suisse

La santé de la Suisse est éclatante actuellement. On oublie volontiers que de bonnes conditions-cadres politico-économiques constituent une base indispensable à notre prospérité. En tant que petit pays aussi peuplé qu'une ville de moyenne importance en Chine, nous ne pouvons fonder notre bien-être que sur l'échange de biens et de services avec l'étranger. Etant donné que tous les facteurs de production sont extrêmement mobiles dans un environnement mondial libéralisé et qu'à tout moment une délocalisation sous des latitudes plus favorables peut se produire, les centres économiques se livrent à une âpre concurrence. Ce sont avant tout les grandes entreprises qui profitent de ces avantages concurrentiels. Les sociétés suisses cotées en Bourse réalisent avec leurs fournisseurs intérieurs environ un quart de la production économique nationale, paient 40% de l'impôt sur les sociétés et financent plus de la moitié de la recherche privée. Sans elles, notre prospérité au-dessus de la moyenne serait impensable. Or, les actions des plus grandes d'entre elles sont majoritairement en mains étrangères. Ces sociétés restent ici tant que la compétitivité de notre pays demeure dans le peloton de tête. Par une politique intelligente pendant plusieurs décennies, la Suisse s'est dotée d'excellentes conditions – dont les banques bénéficient également. La bienveillance à l'égard d'un endroit est cependant une valeur volatile. D'autres tentent de s'améliorer tandis que nous risquons de commettre des erreurs. Je songe en particulier à l'initiative Minder. C'est une illusion que de penser, par exemple, que nous puissions déterminer en Suisse la valeur sur le marché des meilleurs dirigeants au sein de groupes opérant au niveau mondial. Mais il nous est certainement possible de les inciter à déclarer leurs revenus chez nous plutôt qu'ailleurs. Et je préfère qu'ils le fassent ici!

Toutes ces réflexions s'appliquent également à la place financière. Elle aussi apporte une contribution importante à la prospérité. Oswald Grübel vous en dira plus à ce sujet.

Je me permets de rappeler qu'une grande part des capitaux étrangers, si importants pour notre prospérité, ne sont pas placés en Suisse du fait du secret bancaire, mais parce que les grandes banques et leurs banques d'affaires sont en mesure d'offrir à une clientèle particulièrement fortunée toute la gamme des prestations bancaires intégrées. C'est en l'espèce une prestation que l'on ne peut se permettre de compliquer gratuitement. Il se dessine actuellement une régulation des grandes banques dont on sous-estime à notre avis les conséquences pour la place financière. C'est justement parce que nous tenons à cette place financière, parce qu'UBS Suisse est un pilier important de notre banque et parce que nous voulons gérer UBS par sa siège en Suisse que nous nous efforçons, malgré la critique, d'éviter l'affaiblissement inutile de la place financière helvétique.

Ce faisant, je le dis clairement: nous aussi pensons qu'il est inacceptable qu'UBS se retrouve dans une situation comme celle qu'elle a vécue. Cela implique d'abord que les grandes banques effectuent correctement leur travail et qu'une autorité de surveillance qualifiée s'en assure. Nous militons en faveur d'une FINMA performante. Cela signifie, deuxièmement, que nous approuvons des mécanismes fonctionnels permettant, en cas de crise, le maintien des fonctions vitales du système ainsi que la faillite d'une grande banque. Et cela signifie, troisièmement, que nous acceptons la volonté de doter les grandes banques suisses d'une base de capital supérieure à celle exigée à l'étranger, et ce, en sus du net durcissement des exigences apporté par Bâle III. Nous vous demandons même, très chers actionnaires, de renoncer plusieurs années durant aux dividendes afin de renforcer rapidement notre base de capital. Mais il est de notre devoir de souligner les conséquences auxquelles la Suisse s'expose en matière de

compétitivité si elle s'élanche en solitaire sur cette voie, sans être suivie par d'autres. Pourquoi la Suisse devrait-elle prendre les devants en matière législative alors même que l'évolution au plan international ne peut pas encore être clairement cernée? Dans une année déjà, nous y verrions beaucoup plus clair.

J'ai entendu dire que nos craintes n'étaient pas prises au sérieux et que, indépendamment du comportement des places financières concurrentes, la législation «too big to fail» allait renforcer la place financière suisse. Peut-être devrions-nous nous intéresser au point de vue d'importants investisseurs ou analystes auxquels se réfèrent nos grands actionnaires à l'étranger. Je ne citerai que trois exemples.

Au mois de mars, Barclays Capital a publié une étude recommandant de vendre l'action UBS avec un objectif de cours de 14 francs. Selon l'argumentaire, les exigences élevées de fonds propres de 19% des actifs pondérés en fonction du risque vont obligatoirement se traduire par un faible rendement des fonds propres et constituer un handicap en matière de compétitivité, pesant ainsi sur les évaluations.

Un grand investisseur du secteur financier a indiqué qu'il n'investirait plus désormais dans les établissements financiers dont les exigences de fonds propres sont supérieures à 13%. Selon lui, les perspectives de rendements seraient insuffisantes.

Autonomous Research, une société indépendante de conseil financier, a calculé que les actionnaires pourraient toucher 30 milliards en capital sur quatre ans si UBS vendait ses activités suisses de clientèle privée et entreprises, utilisait le produit de cette vente pour capitaliser la banque d'affaires aux Etats-Unis, transférait son siège outre-Atlantique et gérait Wealth Management Suisse comme une filiale.

Bien sûr, ce ne sont là que des avis parmi tant d'autres. Mais ce serait une erreur de les ignorer. Nous attachons aussi de l'importance aux opinions de ceux qui sont obligés de se poser de telles questions en raison des volumes qu'ils investissent dans des établissements financiers. Sous prétexte que nous mettons en garde contre l'adoption précipitée d'une réglementation, certains ont laissé entendre que nous agissons pour des motifs déloyaux. Nous devons vivre avec ces insinuations. Mais je le répète encore une fois, nous nous préoccupons en premier lieu de la place financière suisse, car elle est déterminante pour notre prospérité.

Nous ne menaçons pas non plus de nous expatrier. Nous disons, en toute sincérité, qu'il est impossible d'augmenter les coûts du crédit et d'anéantir la rentabilité de nombreuses entreprises sans laisser de séquelles. Et croyez-moi, de toutes les places économiques, c'est la Suisse que nous préférons! Nous avons conscience de ses atouts.

L'avis que nous avons rendu dans le cadre du processus de consultation sur le projet de loi «too big to fail» est la preuve que nous cherchons à trouver pour la Suisse une solution viable au problème. Dans cet avis, nous apportons notre soutien au projet et nous nous efforçons de soumettre des propositions constructives, dont certaines ont été reprises par le Conseil fédéral. Nous saluons ces améliorations et en sommes reconnaissants. Cependant, le problème principal demeure. Nous pensons toujours que les risques auxquels la Suisse est exposée peuvent être limités de façon suffisante sans que la place financière n'ait à en pâtir plus que de raison.

IV.

L'avenir

Indépendamment des réglementations futures et de l'évolution des marchés, notre stratégie d'avenir est régie par certains principes fondamentaux. Je souhaiterais en citer cinq en guise de conclusion.

Premièrement: la création d'une valeur actionnariale pérenne a toujours été notre objectif premier. Vous avez investi l'argent que vous avez gagné dans notre banque et nous vous en remercions. En échange, vous êtes en droit d'attendre des revenus durables, un rendement approprié, la sécurité et un accroissement durable de la valeur. C'est à cela que nous travaillons.

Deuxièmement: le client est roi. Tant que nous apporterons de meilleures solutions à ses problèmes que d'autres, nous créerons de la valeur actionnariale. Voilà pourquoi nous nous concentrons entièrement sur les besoins de nos clients et les avantages que nous pouvons leur procurer, notamment dans la banque d'affaires.

Troisièmement: nous voulons être présents sur les grands marchés de croissance du monde et y proposer nos services. La Suisse est notre pilier central et le restera tant que les conditions-cadres le permettront.

Quatrièmement: nous investissons dans nos collaborateurs, car leurs aptitudes sont déterminantes pour la performance de notre banque. Nos collaborateurs font partie de notre capital le plus précieux.

Cinquièmement: nous voulons créer de la valeur non seulement pour nos actionnaires, mais aussi pour tous les autres partenaires importants. J'ai déjà, à cet égard, nommé nos clients et nos collaborateurs. Peut-être notre avis diverge-t-il parfois de celui des autorités de régulation en ce qui concerne la modification de la réglementation. Mais pour ce qui concerne la collaboration avec ces dernières et le respect des prescriptions, nous nous attachons à être un partenaire constructif et transparent. Nous sommes reconnaissants envers tous les Etats dans lesquels nous exerçons nos activités, Suisse comprise. Nous voulons donc être des entreprises citoyennes exemplaires, respecter les lois, payer des impôts, soutenir la société civile, etc. Pour ce faire, nous devons nous conformer à des valeurs que non seulement nous avons formulées dans notre code de déontologie, mais aussi que nous mettons en œuvre, que nous enseignons, contrôlons et intériorisons.

C'est à ces principes fondamentaux, chers actionnaires, que le Conseil d'administration et l'équipe dirigeante d'UBS veulent se conformer après le redressement. Nous voyons en eux le moyen de défendre non seulement vos intérêts, mais aussi ceux de la Suisse et de son économie.