

Assemblée générale ordinaire du 3 mai 2012

Discours de Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer d'UBS SA

Le texte parlé fait foi.

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

C'est un grand plaisir de m'adresser à vous pour la première fois en ma qualité de CEO d'UBS.

Après des périodes mouvementées, notre banque – UBS –, a de nombreux défis devant elle.

Mais je suis persuadé que nous sommes sur la bonne voie.

Nous voulons nous engager en faveur des clients. Nous voulons dégager de bons résultats. Nous sommes déterminés à fournir les meilleurs services.

A cet égard, une capacité nous sera très utile pour réaliser tous ces objectifs: notre capacité à nous adapter continuellement.

C'est pourquoi je me réjouis aujourd'hui d'aborder l'avenir avec vous.

Aujourd'hui, je vais exposer nos résultats et les principaux événements de l'exercice 2011. Je tiens par ailleurs aussi à vous illustrer mes priorités courantes.

Enfin, j'évoquerai rapidement ce qui a fait notre force par le passé. Cette année, nous célébrons en effet notre 150^e anniversaire. Or, je considère personnellement qu'il est important de se souvenir de ses origines et de reconnaître le travail des générations passées. Car nos atouts historiques constituent aussi la base de notre future réussite.

2011 : quelle année pour notre secteur!

- Endettement public dans la zone euro
- Déficit budgétaire outre-Atlantique
- Problèmes de croissance économique – pour ne citer que quelques exemples

Ces facteurs se sont répercutés sur la confiance des clients. Et ceux-ci ont fait preuve de prudence dans leurs activités.

La banque elle-même a dû faire face à ses propres difficultés: au mois de septembre, des opérations de négoce non autorisées ont été découvertes à Londres. Elles ont provoqué 1,8 milliard de francs de pertes. Je reviendrai plus tard sur cet événement.

Malgré ces circonstances difficiles, nous avons dégagé un bénéfice avant impôt de 5,5 milliards de francs en 2011 et un bénéfice net de 4,2 milliards de francs. Eu égard au contexte, il s'agit d'un résultat honorable.

De plus, nous sommes parvenus à renforcer encore notre base de capital ; une base de capital qui fait référence au niveau sectoriel. A la date d'aujourd'hui, nous avons amélioré notre ratio de fonds propres de base selon Bâle 2.5 à 18,7 %.

Nous avons aussi réduit nos coûts.

Nous avons donc fait notre travail et nous continuerons de le faire en nous adaptant aux nouvelles conditions.

Mais ce qui me réjouit le plus, c'est la preuve de la fidélité de nos clients et la confiance qu'ils nous témoignent. En 2011 – dans le contexte difficile que je viens d'évoquer – nous avons attiré plus de 42 milliards de francs d'argent frais.

Même les clients privés suisses nous confient à nouveau leurs avoirs et les afflux se développent d'une manière remarquable. L'année passée, ils ont même battu les records des meilleures années d'avant la crise financière. Il s'agit là d'un signal important. Cela prouve en effet que nous ne nous contentons pas de parler de la confiance des clients ; nous la regagnons effectivement. Mais nous devons encore convaincre le grand public en Suisse.

Je remercie notre clientèle pour sa loyauté et sa confiance. Et je remercie aussi l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs pour leur énorme engagement.

Les progrès réalisés en 2011 se poursuivent. En effet, nous avons encore enregistré un résultat opérationnel ajusté très solide au premier trimestre 2012 – 2,2 milliards de francs. Et toutes les unités d'affaires ont progressé, ce qui est un très beau résultat.

Comme prévu, nous avons encore réduit nos risques et renforcé notre base de capital.

Au seul premier trimestre, notre clientèle privée nous a confié près de 11 milliards de francs d'argent frais. Cela prouve encore une fois que les clients nous accordent à nouveau leur confiance.

Et nous sommes en bonne voie pour mettre en œuvre notre stratégie.

Tout ce que nous avons accompli jusqu'à présent me satisfait donc grandement.

Parlons maintenant de la stratégie d'UBS.

En 2011, le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe ont réévalué la stratégie du Groupe. Nous avons présenté les résultats de cette réévaluation en novembre dernier.

A l'avenir, nous allons davantage nous concentrer sur nos activités internationales de gestion de fortune ainsi que sur les activités domestiques sur le marché suisse. Nous voulons en effet croître dans le succès et devons donc disposer parallèlement d'une Investment Bank solide et concurrentielle et d'un Asset Management performant. Mais à l'avenir, notre Investment Bank doit être moins complexe, moins gourmande en capital et durablement rentable. Elle doit se consacrer pleinement aux activités avec la clientèle.

Dans son allocution, notre président Kaspar Villiger a souligné qu'il est de la responsabilité des banques de soutenir l'économie réelle. Et c'est précisément ce que nous faisons avec notre Investment Bank.

Investment Bank soutient et conseille la Clientèle Grandes Entreprises dans le financement de ses activités. Elle conseille et soutient également les gouvernements et les pouvoirs publics. Et elle offre ses services aux institutions telles que les caisses de pension.

Nous finançons des projets privés, publics et mixtes. Nous offrons des prestations de conseil qui renforcent l'économie, et nous nous assurons que les marchés des actions et des obligations offrent une liquidité suffisante.

Nous sommes le portail d'accès au marché international des capitaux pour les entreprises actives à l'international et en particulier de nombreuses entreprises moyennes suisses. Même d'autres banques utilisent notre infrastructure. Peut-être avez-vous déjà changé des devises auprès d'une banque régionale sans être conscient que cette opération faisait appel aux services d'une banque d'investissement.

A l'avenir notre Investment Bank se concentrera sur ce type de demande de la part de la clientèle. Afin de soutenir nos clients dans leurs activités, nous devons naturellement assumer des risques dans notre bilan.

Et il est un point particulièrement important : ... Investment Bank joue un rôle essentiel pour nous permettre d'offrir aux clients privés fortunés de Wealth Management un meilleur suivi que la concurrence.

Toutefois, cela n'est possible qu'à condition que nous soyons perçus comme un établissement stable et vigoureux, que nous évitions les revers, que nous maîtrisions les risques opérationnels et que nous fournissions nos services de façon efficace.

Pour toutes ces raisons, mes trois priorités immédiates pour 2012 sont :

- Premièrement, renforcer la base de capital: nous voulons susciter la confiance, afin que les clients existants et nouveaux nous confient volontiers leur argent.
- Deuxièmement, gérer les coûts: nous voulons maîtriser les coûts, afin que nous fournissions les meilleures prestations de manière efficace.
- Troisièmement, gérer les risques: nous voulons évaluer correctement l'ensemble des risques de la banque afin de nous assurer un succès à long terme. Nous devons donc tirer les bons enseignements des opérations de négoce non autorisées de l'automne dernier. J'accorde une importance toute particulière à ce dernier point.

Dans le cadre de l'incident de Londres, les autorités ont porté plainte contre le courtier pour escroquerie et utilisation abusive de sa position. Toutefois, les dispositions du droit pénal britannique et les procédures menées par les autorités de surveillance nous interdisent de nous exprimer plus en détail sur cette affaire.

Naturellement, lors de ma nomination au poste de CEO, ma première mission a été d'améliorer nos processus internes. Le risque que des collaborateurs effectuent des opérations non autorisées doit être réduit autant que possible. Et si, malgré tout, un collaborateur procède à de telles opérations, ces dernières doivent être découvertes et stoppées rapidement. Nous appuyant sur les conclusions de notre propre enquête, nous avons pris les mesures adéquates: Nous avons amélioré la surveillance et le contrôle internes. Nous avons remplacé les personnes qui avaient commis des fautes graves ou étaient imprudentes, ou avons réduit leur rémunération. Et nous avons remédié aux lacunes que présentait le

système de contrôle interne en matière de reporting financier. Nous avons confirmé ces points hier dans le cadre de notre rapport relatif au premier trimestre.

En septembre, la procédure judiciaire apportera probablement son lot de gros titres désagréables. Lorsque nous serons confrontés aux détails, je veux pouvoir dire: la situation qu'ils décrivent appartient au passé.

Je veux insister sur le fait qu'aucun collaborateur ni aucun gain – aussi alléchant soit-il – ne valent la peine de mettre en danger la réputation de la banque. Préserver notre réputation ne signifie toutefois pas éviter à tout prix les risques et sacrifier pour cela des revenus durables. Je souhaite bien davantage faire en sorte que les risques et les revenus soient équilibrés. Au premier trimestre 2012, nous y sommes très bien parvenus.

Jetons maintenant un regard en arrière. Quels sont, depuis toujours, les atouts d'UBS?

Nous fêtons cette année les 150 ans de notre banque et définissons en même temps le chemin que nous voulons emprunter à l'avenir. Nous n'organisons pas d'événements démesurés pour marquer notre longue histoire. Mais nous ne craignons pas non plus de contempler avec fierté ce que les collaborateurs d'UBS ont atteint aujourd'hui et par le passé.

Du petit établissement de crédit régional que nous étions à nos débuts, en 1862, nous sommes devenus un prestataire financier d'envergure mondiale. Ces 150 années ont été marquées par des hauts et des bas. Nous avons enregistré de nombreux succès, mais également subi des revers.

Ce qui fait la réussite d'une entreprise, c'est sa capacité à s'adapter et à s'améliorer constamment. Par le passé, UBS a prouvé à plusieurs reprises qu'elle disposait de ces qualités. Grâce à notre capacité à nous renouveler et grâce à nos origines solides, nous sommes parvenus, dans la plupart des cas, à sortir même renforcés de nos échecs.

Cela vaut également pour ces dernières années. Voyez simplement la place qu'occupe UBS aujourd'hui.

Nous avons posé les jalons stratégiques et déterminé des mesures importantes, mais la réussite ne sera au rendez-vous que si nous soignons également notre culture d'entreprise.

Cette culture englobe trois éléments qui caractérisaient déjà l'activité de nos prédécesseurs:

- Nous sommes déterminés à nous engager en faveur des clients.
- Nous sommes déterminés à réaliser des performances durables.
- Nous sommes déterminés à fournir résolument d'excellents services.

Cette stratégie doit nous guider. Ce faisant, nous nous appuyons sur les valeurs traditionnelles suisses : la sincérité, le professionnalisme, la stabilité et la fiabilité.

UBS est une banque internationale et nous défendons cette valeur. Ainsi, notre activité aux Etats-Unis remonte au 19^e siècle et nous y employons plus de collaborateurs que Facebook ou Google par exemple. Dans les grands Etats européens aussi, nous exerçons nos activités depuis plus d'un siècle. Quant à l'Asie, même si nous n'y sommes pas présents depuis très longtemps, nous y jouons déjà un rôle de leader dans nos activités clés. Mais toute entreprise qui connaît un succès mondial a aussi un marché domestique sur lequel elle se doit de jouer un rôle de premier plan pour réussir à l'international.

Nos origines sont principalement en Suisse. Nous nous engageons en faveur de la Suisse et de nos clients dans ce pays. Nous sommes la banque la plus importante du pays. Notre vaste réseau de succursales permet d'offrir des services à tous les clients, particuliers comme entreprises. Nous jouons aussi un rôle important en tant qu'employeur et formateur. Non seulement nous nous assumons notre responsabilité lorsqu'il s'agit de promouvoir un environnement favorable aux affaires, mais nous offrons aussi notre soutien à ceux qui s'engagent pour cette cause en Suisse.

La Suisse est très importante pour UBS, et tout particulièrement pour le citoyen suisse que je suis.

Et la Suisse a aussi un avantage évident à ce que ses banques soient prospères.

Dans la compétition internationale actuelle, nous avons besoin de lutter à armes égales pour être en mesure de contribuer au bien du pays dans le cadre de nos activités.

Mesdames, Messieurs. Le monde et notre secteur d'activité vivent une transition. Le nouvel environnement de marché et réglementaire va modifier nos opportunités et possibilités d'affaires futures. Nous devons donc nous adapter à cette réalité.

UBS a surmonté avec succès les revers de la crise financière et en a tiré les enseignements. Nous avons – justement en raison des événements récents – commencé très tôt à adapter notre banque au changement de paradigme.

Aujourd'hui, nous disposons d'un ancrage solide en Suisse et sur nos marchés clés internationaux. Par rapport à nos principaux concurrents, nous sommes l'établissement le mieux capitalisé et disposons d'une clientèle importante qui nous accorde sa confiance.

Notre tâche est certes encore importante, mais nous envisageons l'avenir avec sérénité. Preuve en est que nous proposons aujourd'hui à nouveau le versement d'un dividende.

J'aimerais conclure mon discours par des remerciements. J'aimerais d'abord remercier les membres de notre Conseil d'administration pour la confiance qu'ils m'accordent. J'adresse un remerciement particulier à Kaspar Villiger avec qui j'ai collaboré étroitement.

Je remercie aussi mon prédécesseur, Oswald Grübel, – qui a su donner un nouvel élan à la banque ces dernières années – et mes collègues du Directoire du Groupe.

Je me réjouis aussi de travailler avec les nouveaux membres du Conseil d'administration qui sont proposés à l'élection aujourd'hui, et notamment avec le futur président Axel Weber.

Votre équipe d'UBS et moi-même continuerons à tout mettre en œuvre pour nos clients et pour la collectivité, pour rester un partenaire engagé et digne de confiance.

Chers actionnaires, j'aimerais vous remercier particulièrement de votre loyauté envers UBS. Néanmoins je sais que vous ne pouvez pas encore être entièrement satisfaits.

Nous déploierons tous nos efforts en vue de mettre en œuvre notre stratégie avec succès et sans faille. C'est ainsi, chers actionnaires, que nous créerons de la valeur pour mettre des capitaux à votre disposition.

Merci beaucoup.