

Assemblée générale ordinaire d'UBS SA du 7 mai 2014

Discours d'Axel A. Weber, président du Conseil d'administration d'UBS SA

Seul le texte prononcé fait foi.

Mesdames, Messieurs,
Chers actionnaires,

Bienvenue à Bâle!

Je commencerai par une nouvelle réjouissante: Pour UBS, l'année 2013 a été bonne. Nous sommes convaincus d'être sur la bonne voie et que l'avenir sera encore meilleur pour la banque.

L'an dernier, nous avons atteint des objectifs importants:

- A l'échelle internationale, nous avons le meilleur ratio de capital CET1 par rapport à notre groupe de comparaison.
- Nous avons regagné la confiance en la banque.
- Nous avons réalisé un résultat solide.

Nous nous sommes fixés de nouveaux objectifs ambitieux pour ces prochaines années:

- Nous voulons tout d'abord renforcer davantage notre base solide de fonds propres, poursuivre le processus de transformation de notre entreprise et l'achever avec succès.
- Nous voulons en outre augmenter la participation des actionnaires aux bénéfices à 50% au moins.
- Enfin, nous voulons encourager une culture d'entreprise éthique et durable.

Mais pour commencer, jetons un regard en arrière. 2013 a été, comme je l'ai dit, un bon exercice:

- Le ratio de capital CET1 en application intégrale selon Bâle III a progressé de 3 points de pourcentage, soit de près d'un tiers, pour s'établir juste en dessous de notre objectif de 13% en fin d'année. Ce chiffre a même été dépassé à fin mars 2014. Cela fait de nous la banque la mieux capitalisée parmi notre groupe de comparaison à l'échelle internationale.
- La confiance dont nous bénéficions se traduit par un afflux de fonds de 54 milliards de francs dans nos divisions Wealth Management. Notre activité de gestion de fortune enregistre les plus importants afflux d'argent frais depuis cinq ans.
- Ce bon résultat est reflété par un bénéfice net de 3.2 milliards de francs.

Ce résultat réjouissant n'est pas le fruit du hasard. La banque a travaillé de manière profitable chaque trimestre et dans chacune de ses divisions. En 2013, nous sommes redevenus le plus important gestionnaire de fortune du monde. En termes d'afflux de fonds, avons progressé davantage que nos trois principaux concurrents européens pris ensemble. La confiance accrue dans notre établissement s'est aussi répercutée sur le cours de notre action qui a continué à progresser nettement.

En résumé: notre stratégie porte ses fruits. Et vous en profitez également, chers actionnaires. A l'avenir, au moins 50% des bénéfices vous seront versés, si toutes les conditions à cet égard sont remplies. C'est sans aucun doute une bonne nouvelle pour vous, et c'est un critère qui vous permet de nous mesurer.

Dans son allocution, notre CEO, Sergio Ermotti, se penchera plus en détail sur les résultats de 2013, et montrera où et comment notre activité a évolué positivement.

L'an dernier, mon activité s'est centrée sur trois domaines principaux:

- Premièrement, sur le dialogue intensif avec les actionnaires du monde entier.
- Deuxièmement, sur le dialogue avec les régulateurs au niveau mondial.
- Et troisièmement, sur le développement de notre banque qui va toujours de pair avec un dialogue intensif avec les milieux politiques et la société.

Car une banque comme UBS agit à la croisée de l'économie, de la politique et de la société. Ces trois facteurs sont très dynamiques. Il suffit de penser à l'initiative contre l'immigration de masse en Suisse, ou à la crise de l'endettement dans l'UE.

A propos du premier point: lors de mes entretiens avec beaucoup d'actionnaires principaux, j'ai senti un grand soutien pour la voie que la banque a choisie. C'est sur cette confiance que nous pourrions compter à l'avenir. Aujourd'hui, nous agissons à partir d'une position solide, dans un environnement en perpétuelle mutation.

Restons d'abord dans le contexte économique. Je constate, d'une manière générale, que la conjoncture mondiale et les marchés financiers se portent mieux qu'il y a un an. L'inflation globale reste faible et devrait le rester dans l'immédiat. Les taux d'intérêt sont bas et beaucoup d'indices boursiers ont battu de nouveaux records. Par ailleurs, les Etats-Unis connaissent une reprise qui se nourrit d'elle-même. Les responsables de la politique monétaire n'ont plus le pied sur l'accélérateur, et vont peut-être même commencer à freiner. Mais la situation en Europe me semble moins positive qu'outre-Atlantique. Je mets toujours en garde contre les risques considérables des marchés européens: le problème de l'endettement n'est pas encore résolu. De plus, nous sommes à la veille d'élections au Parlement européen, où l'on devrait assister à un renforcement des forces centrifuges. En outre, les stress tests bancaires pourraient provoquer de fortes volatilités sur les marchés, notamment des pays périphériques.

En sus des fluctuations conjoncturelles, les marchés émergents connaissent des accès de nervosité. Pour résumer: la reprise reste toujours fragile et inégale. Il est donc réjouissant de constater, chers actionnaires, que dans un environnement aussi délicat, la Suisse reste un havre de stabilité. La croissance est solide, l'inflation et le chômage sont toujours faibles et le taux de l'endettement public est bas en comparaison internationale. Or chez nous également, il y a deux mondes: l'économie domestique, notamment la construction, se porte très bien, en revanche les exportations souffrent toujours de la force du franc. Je suis cependant optimiste et pense que cette année devrait apporter des impulsions positives pour l'industrie de production.

Venons-en au contexte politique. L'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse en Suisse a suscité des incertitudes au sein de la banque et chez nos clients. Certainement y compris chez vous, chers actionnaires. Il serait souhaitable que les futures conditions-cadres soient clarifiées aussitôt que possible. Je suis persuadé qu'avec sa prévoyance traditionnelle, la Suisse trouvera une solution acceptable pour tous les membres de la société.

Le deuxième point fort de mon activité a consisté en des contacts réguliers avec les régulateurs. D'une part, ces derniers exigent au niveau mondial des banques qu'elles se structurent de manière plus transparente, plus robuste et plus simple. Nous soutenons entièrement ces ambitions qui visent à rendre plus stable le secteur financier, et sont dans l'intérêt des clients, des actionnaires et des contribuables. Par conséquent, nous agissons de manière proactive. Nous avons déjà dépassé nos exigences en matière de fonds propres et de liquidités, et disposons ainsi du meilleur ratio de capital CET1 parmi notre groupe de référence global.

En tant que Président du Conseil d'administration d'UBS, je soutiens les efforts pour instaurer des normes mondiales en matière d'échanges d'informations. Je suis persuadé que de telles normes internationales renforceraient la compétitivité de la place financière suisse, à condition qu'elles soient convenues au niveau international et appliquées de façon cohérente. Ce qui m'inquiète, c'est la hâte avec laquelle on veut à nouveau modifier des réformes concernant les régulations bancaires pourtant décidées, avant même qu'elles aient pu déployer leurs effets de réforme.

En Suisse, conjointement avec les pays anglo-saxons, nous militons en première ligne en faveur de la mise en œuvre des exigences en matière de fonds propres et de liquidités, ainsi que celles concernant les mesures de planification et d'assainissement, ceci dans le contexte du «too big to fail». Cela exige d'adapter les structures juridiques de la banque. Nous avons déjà annoncé notre intention de créer une société distincte pour nos activités en Suisse, et ceci pour les activités avec la clientèle privée et les entreprises, ainsi que pour la gestion de fortune comptabilisée en Suisse.

Nous étudions en outre l'opportunité de transformer la structure du Groupe en holding afin de pouvoir mieux tenir compte des nouvelles exigences réglementaires, comme nous l'avons annoncé hier. Cela nous permet de mieux répondre aux exigences réglementaires et d'augmenter le potentiel de distribution de capital. L'accent des échanges avec les régulateurs a porté sur la manière dont nous traitons les irrégularités dans le cadre de nos activités. En tant que Président du Conseil d'administration je suis toujours fortement absorbé par la correction du passé. Trop d'ailleurs, à mon sens. Or cette correction est une de mes plus grandes priorités. Nous scrutons chaque recoin de la banque et, en cas de comportement fautif, intervenons immédiatement et sans ambiguïté. C'est l'idée que je me fais d'une gestion saine, qui doit être équitable et honnête. Elle doit aussi toujours tenir en compte les intérêts des clients et des actionnaires sur le long terme et ne pas rechercher son propre intérêt à court terme.

Nous voulons une culture d'entreprise forte et ne tolérons pas les actes malhonnêtes. J'aimerais bien réaffirmer cela. Si des erreurs ont été commises, il faut agir de manière conséquente et les corriger. Nous n'avons aucun intérêt à dissimuler des comportements fautifs. Au contraire: éclaircissement rapide est plus utile à long terme. Mes prédécesseurs ont déjà résolu la thématique fiscale avec les Etats-Unis. En outre c'est notre objectif déclaré que tous nos clients transfrontaliers dans nos pays voisins les plus importants soient en totale conformité fiscale d'ici la fin de l'année. Par une action rapide et décidée en coopération avec les autorités, nous avons aussi pu éclaircir et mettre à terme l'affaire du Libor. Nous abordons les procédures en cours avec la même attitude proactive.

Je suis entièrement convaincu qu'un comportement irréprochable est, à long terme, la seule voie qui mène au succès.

Permettez-moi maintenant d'arriver au troisième point: le développement futur de notre banque, qui dépend de la bonne marche de nos affaires, et montre que notre stratégie est la bonne. Parce que les affaires marchent bien, nous proposons aujourd'hui une augmentation substantielle du dividende, à 25 centimes par action, soit 10 centimes de plus que l'année dernière.

Nous voulons continuer à augmenter le dividende. Comme je l'ai déjà dit: à l'avenir, chers actionnaires, dès que les conditions seront remplies, vous recevrez au moins la moitié des bénéfices. L'un des aspects principaux de ce développement concerne les rémunérations au sein de la banque.

Qu'est-ce qu'une rémunération adéquate dans une grande banque opérant à l'échelon international? Au sein du Conseil d'administration, nous nous sommes souvent posé cette question en 2013, et avons décidé des modifications considérables. Nous voulons trouver le bon équilibre entre des incitations financières appropriées pour nos employés, d'une part, et l'augmentation de la valeur actionnariale, à travers une rémunération conforme au marché et la rentabilité de la banque à long terme, de l'autre. En d'autres termes: les incitations doivent être fixées de sorte à ce que les collaborateurs et le Directoire accroissent la valeur de l'entreprise à long terme, et ne soient pas poussés à maximiser leur gain personnel à court terme.

Pour cela, nous appliquons un ingénieux système d'objectifs de performance finement définis. Il ne suffit pas d'atteindre des objectifs, aujourd'hui et maintenant. Les performances doivent s'avérer durables. Cela signifie concrètement que, pour 2013, en moyenne 84% des rémunérations au mérite de la Direction du Groupe ont été reportées. Ces rémunérations différées seront versées par étapes, d'ici trois à cinq ans. Certaines parties pourraient être supprimées si, par exemple, le ratio de capital CET1 tombait en dessous de 10%, ou si certains divisions enregistraient des pertes.

Nous publions en toute transparence nos critères qualitatifs et financiers et comment nous les pondérons et évaluons. Ces rémunérations sont en outre couplées pour plus de 50% au cours de l'action. Ainsi, désormais, près de la moitié des collaborateurs d'UBS sont eux-mêmes actionnaires, si bien que leurs intérêts coïncident de plus en plus avec ceux des autres actionnaires. Nous avons aussi fixé des plafonds qui n'existaient pas jusqu'ici. Bien sûr, je me soumetts aussi à ces règles: à ma demande, le comité compétent du Conseil d'administration a fixé un plafond à ma rémunération, qui est composée en majorité d'actions.

Laissez-moi le dire clairement: nous ne reviendrons pas au système de rémunération d'avant la crise financière! Mais cela n'est qu'un aspect des choses. Nous, au Conseil d'administration et vous-mêmes, en tant que propriétaires de la banque, voulons tous une banque en bonne santé et rentable. Pour cela, nous avons besoin de meilleurs professionnels de la branche à tous les niveaux. En fin de compte, et pour prendre un exemple bien connu ici à Bâle, UBS joue au sommet de la Ligue des Champions des banques.

Il ne faut pas oublier que les décisions du Directoire du Groupe déterminent l'avenir de dizaines de milliers de collaborateurs, représentent des millions de relations de clientèle et influencent la valeur de votre patrimoine investi dans des actions UBS. La direction de la banque porte ainsi une grande responsabilité. Nous pouvons donc être très fiers d'avoir en Sergio Ermotti un Suisse qui, grâce à sa grande expérience à l'étranger – disons en ligue internationale – apporte les compétences nécessaires pour diriger notre établissement. Si l'on veut attirer les meilleurs, il faut aussi les rémunérer en conséquence. C'est le cas dans le sport, c'est le cas dans l'industrie, et c'est aussi le cas dans la finance. Je crois fermement que notre modèle de rémunération évolue positivement. A l'avenir, vous aurez aussi un pouvoir de décision direct sur ces questions. Lors de la présente assemblée générale, nous mettons déjà en œuvre une partie de l'initiative Minder. Le reste suivra l'année prochaine, après l'adaptation des statuts.

Cela signifie que nous devons organiser des votes contraignants sur les rémunérations en 2015. Nous proposons que l'Assemblée générale statue sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et sur les rémunérations fixes des membres du Directoire pour la période jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire. Et il vous appartiendra aussi, chers actionnaires, de vous prononcer sur la rémunération variable des membres du Directoire, compte tenu des résultats de l'exercice passé. Nous renonçons sciemment au modèle alternatif, consistant à autoriser à l'avance des rémunérations forfaitaires variables. Nous nous fions donc à votre jugement pour savoir si vous estimez justifiées ou non les rémunérations variables, fixées sur la base du résultat de l'exercice.

Voilà ce qui concerne les rémunérations. Dans toutes ces discussions, n'oublions pas qu'il existe des objectifs supérieurs, qui me tiennent à cœur et que tout le monde doit connaître au sein de la banque.

- Nous devons nous assurer à l'avenir que nous avons bien intégré les principes et les comportements en matière de pratiques commerciales.
- Nous devons assurer et maintenir un bel esprit de corps,
- Et favoriser une représentation équilibrée entre hommes et femmes ainsi que de personnes d'origines diverses au sein de notre établissement.

En résumé: nous voulons être un établissement bancaire opérant durablement.

UBS n'est pas la seule à rechercher la performance durable, nos clients également s'y attachent de plus en plus. Ainsi, le quart des actifs qui nous sont confiés sont gérés selon des critères durables et de compatibilité sociale, et cette proportion devrait encore augmenter nettement. Nous offrons par conséquent des analyses, des conseils et des produits dans le domaine de l'investissement durable:

- Nous pratiquons l'analyse de portefeuille au niveau international selon des critères écologiques et sociaux.
- Nous offrons des fonds de placement durables
- Et nous sommes en train de mettre en place une plateforme consacrée à la philanthropie.

Le monde change et nous changeons avec lui. C'est vrai aussi pour l'interconnexion numérique, qui se développe de plus en plus. Nous devons être là où se trouvent nos clients: sur le web. Nous avons donc poursuivi le développement de nos services bancaires en ligne. Nos clients peuvent désormais effectuer directement leurs opérations bancaires, à partir de presque n'importe quel endroit, par ordinateur ou même par téléphone portable. Ce système offre une plus grande indépendance, une rapidité accrue et également une plus grande proximité avec les clients. UBS occupe, ici aussi, une position de pointe.

Avec la réaménagement de ses agences en Suisse, UBS se focalise résolument sur ses clients. L'accueil, le suivi et le conseil sont améliorés et renforcés, et nos clients se trouvent encore davantage au centre de nos efforts. Plus de 90% de nos 300 agences en Suisse ont désormais été rénovées. A mon sens, UBS va dans la bonne direction:

- Nous avons la bonne stratégie.
- Nous nous concentrons sur nos activités mondiales de gestion de fortune et sur notre banque universelle leader en Suisse.
- Avec ce cœur de métier nous continuons à assurer la croissance du Groupe entier. Elle est soutenue par notre banque d'investissement axée sur la clientèle ainsi que notre activité de Global Asset Management bien diversifiée.
- Comme l'exercice 2013 l'a montré, nous disposons d'un modèle d'affaires intégré qui fonctionne bien.

Notre Conseil d'administration encourage cette stratégie et le Directoire la met en œuvre et la soutient. Et nous avons des actionnaires qui nous soutiennent de manière décisive.

Le moment est désormais venu, Mesdames et Messieurs les actionnaires, de vous remercier de votre patience et de la confiance que vous témoignez au Conseil d'administration et au Directoire.

Je tiens à remercier tous les clients qui apportent chaque jour la preuve de la confiance qu'ils placent dans notre établissement en nous confiant leur patrimoine, effectuent leurs opérations bancaires par notre intermédiaire et font appel à l'expertise de nos spécialistes.

Je voudrais remercier tous les collaborateurs de la banque pour leur engagement et pour la grande loyauté dont ils font preuve à l'égard de «leur» UBS depuis nombreuses années.

J'adresse également mes remerciements à notre Directoire, présidé par Sergio Ermotti, qui a prouvé que l'on peut œuvrer avec succès dans le secteur bancaire, même dans un environnement marqué par de profondes mutations.

UBS est une banque suisse. Et nous aimerions continuer à nous engager en Suisse, sur les plans économique et social, ainsi que pour la compétitivité du pays. Nous agissons de diverses manières à cet égard. Notre CEO s'exprimera plus en détail à ce sujet.

Permettez que je termine avec une note personnelle à propos de la Suisse. J'habite et je travaille ici depuis maintenant deux ans. J'ai pu non seulement apprécier la beauté du pays dans lequel nous vivons, mais également la manière dont les gens s'engagent, pour leur entreprise tout comme pour leur société. La Suisse jouit de grandes qualités et peut ainsi servir de modèle à de nombreux autres pays. Sa prospérité a toutefois été acquise au prix de gros efforts. Elle n'est pas tombée du ciel. Nous devons tous continuer à faire de notre mieux pour conserver cette prospérité.

Je vous l'assure: chez UBS, nous continuerons à tout mettre en œuvre afin que la banque, ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et la population suisse en général bénéficient toujours à être prospères.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre attention.

Langue | Cette version est publiée en français pour faciliter la compréhension aux investisseurs et autres personnes s'exprimant dans cette langue. En cas d'interprétations divergentes, le texte allemand, qui est la version originale, fera foi.