

Assemblée générale ordinaire d'UBS SA du 7 mai 2014

Discours de Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Seul le texte prononcé fait foi.

Mesdames et Messieurs,
Chers actionnaires,

Je vous souhaite moi aussi cordialement la bienvenue à notre Assemblée générale.

UBS est sur la bonne voie!

C'est ce qu'indiquent les résultats réjouissants de l'année dernière.

2013 a été pour nous un exercice très important: nous voulions et devons en effet prouver que la stratégie adoptée était la bonne. 2013 a été une année de mise en œuvre.

Nous avons travaillé durement, jour après jour. Nous avons joint les actes à la parole.

Aujourd'hui, je vous annonce que nous pouvons être fiers du résultat. Nous avons réalisé un bénéfice net avant impôts de 4,1 milliards de francs. La rigueur de notre travail se reflète également dans le cours de l'action. L'action a gagné près de 19% en 2013. En d'autres termes: vous aussi, chers actionnaires, vous avez placé une confiance croissante en UBS.

Le succès de la stratégie, vous le percevez à travers du dividende également: nous proposons aujourd'hui, dans le cadre de notre politique de dividende progressive, une distribution de 25 centimes par action, soit une augmentation de 67% par rapport à l'année dernière.

Le revirement est le fruit de trois facteurs:

1. Premièrement, nous avons adopté la bonne stratégie. La gestion de fortune, leader au niveau mondial, et la banque universelle en Suisse en sont la clé de voûte. L'Investment Bank aux activités ciblées et l'Asset Management, qui font partie des meilleurs au monde, complètent l'édifice.
2. Deuxièmement, nous avons systématiquement appliqué cette stratégie. L'orientation de l'Investment Bank vers les seules activités avec la clientèle a été saluée par beaucoup tout en étant considérée comme impossible ou risquée par d'autres. Le résultat solide de l'Investment Bank aux activités ciblées montre cependant: nous avons fait le bon choix.
3. Troisièmement, nous avons pu compter sur des actionnaires patients, des clients fidèles et sur une équipe formidable. Nos clients et collaborateurs en particulier ont rapidement adopté la stratégie et rendu sa mise en œuvre avec succès possible.

Je vous avais promis, il y a un an, que trois piliers continueraient d'étayer nos priorités:

- solidité financière
- l'efficience et l'efficacité
- et la gestion des risques

J'avais dit, par ailleurs, que nous voulions nous concentrer davantage encore sur les affaires en suivant trois principes:

- l'orientation client;
- une performance durable;
- l'excellence.

Quelles ont été nos avancées sur le plan des piliers et des principes?

Commençons par *la solidité financière*.

Le ratio CET1 sur la base d'une application intégrale selon Bâle III a atteint près de 13% l'an dernier. Depuis l'automne 2011, ce dernier a plus que doublé par rapport aux fonds propres calculés pro forma.

- Nous avons concentré nos activités dans les domaines durablement rentables. Nous nous retirons d'autres activités. Cela nous a permis de sortir des risques de nos affaires. C'est ainsi que nous avons pu réduire notre bilan de 20% supplémentaires.
- Nos actifs pondérés en fonction du risque ont baissé de 258 milliards à 227 milliards de francs. Ce faisant, dès la fin de l'année dernière nous avons déjà presque atteint l'objectif fixé pour 2015.
- Nous sommes parvenus à clore le chapitre de l'aide de l'État à UBS grâce au rachat des fonds propres du fonds de stabilisation de la Banque nationale suisse. Le plan de sauvetage s'est déroulé de manière positive pour toutes les parties grâce à la bonne coopération entre la Banque nationale et UBS. Et ceci n'était pas une question de chance. L'ensemble de la transaction de 2008 et l'injection de capital qui y est liée s'est soldée par un bénéfice de plusieurs milliards de francs en faveur de la Confédération et de la Banque nationale.

La somme de tous ces développements indique qu'UBS demeure la banque la mieux capitalisée en termes de ratio de capital parmi les établissements comparables. Hier, nous avons eu le plaisir de communiquer que nous avons atteint notre objectif 2014 au premier trimestre déjà, à savoir un ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) de 13%. Avec un tel ratio nous envisageons de vous distribuer à l'avenir au moins 50% du bénéfice, pour autant que le ratio de fonds de propres s'élève au minimum à 10% après notre stress-test

Penchons-nous sur le deuxième pilier: *efficience et efficacité*

Nous avons mis en œuvre des programmes visant à augmenter l'efficience. Ces mesures produisent leurs effets. Par rapport au premier semestre 2011, nous avons réalisé des économies de coûts brutes de 2,2 milliards de francs. La maîtrise des coûts restera une tâche essentielle.

Notre troisième pilier: *la gestion des risques*

C'est une tâche absolument fondamentale pour une banque. Nous étions et nous sommes toujours très actifs dans ce domaine:

- nous avons encore renforcé nos processus de contrôle;
- nous avons regroupé les domaines d' Operational Risk Control et de Compliance afin d'opérer de manière encore plus intégrée,
- nous avons de plus défini et intégré des modes de comportement limpides à l'intention des collaborateurs d'UBS, et ce non seulement en matière de gestion des risques. Ceux-ci sont intégrés à l'évaluation de chaque collaborateur. Une culture d'entreprise solide et positive nous aide à attirer les bons éléments.

J'en suis convaincu: la manière d'obtenir nos résultats est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes. En résumé: aucun franc suisse de bénéfice a plus d'importance que la réputation de la banque.

Mais quand on emploie un nombre important de collaborateurs, il n'est pas exclu que se trouve parmi eux quelqu'un qui pense pouvoir contourner le système. Toutes les organisations sont en définitive le reflet de la société et, par conséquent, malheureusement jamais sûres à 100%. Il est donc important de prendre connaissance d'éventuels faux pas aussi tôt que possible. Cela implique que nous agissions avec rapidité et détermination pour éviter ou limiter des dommages financiers ou de réputation. Les banques et l'État doivent agir de concert avec toute la rigueur voulue contre les coupables individuels. A mon avis, il ne sert à rien de clouer au pilori le secteur dans son ensemble. Cela peut entraîner des conséquences déraisonnables.

En ce qui concerne les trois principes, c'est-à-dire «orientation client», «performance durable» et «excellence», les résultats obtenus sont eux aussi fort présentables.

Débutons par la proximité avec la clientèle:

- dans l'activité de gestion de fortune, notre attention a été clairement focalisée sur les clients. Si tel n'avait pas été le cas, nous n'aurions pas un total de 1 800 milliards de francs sous gestion. Depuis 2011, la banque a enregistré un afflux d'argent frais de près de 150 milliards de francs dont 54 milliards l'année dernière. UBS s'est par ailleurs vue à nouveau décerner la distinction de «Best Global Wealth Manager» par le magazine financier «Euromoney». La gestion de fortune a également été extrêmement bonne aux États-Unis où nous avons enregistré un bénéfice d'un milliard de dollars avant impôts au cours de l'exercice 2013. Ce résultat se révèle non seulement très réjouissant pour nous, mais signifie également que nous avons atteint un but stratégique important.
- UBS Suisse s'est elle aussi très bien maintenue. Avec notre division Retail & Corporate nous avons à nouveau gagné des parts de marché. «Euromoney» a une nouvelle fois décerné la mention de «Best Bank in Switzerland» à UBS Suisse. Très récemment encore, notre nouvelle plateforme E-Banking a décroché une distinction enviée. La satisfaction des clients en Suisse s'est encore accrue en 2013.
- L'Investment Bank a, quant à elle, également dégagé de bénéfices se chiffrant en milliards et le rendement sur les fonds propres attribués a largement dépassé l'objectif minimum de 15%. Nos clients et collaborateurs croient en notre modèle et nous le prouvent.
- Le Global Asset Management est parvenu à augmenter son bénéfice net ajusté de 8% et a atteint un rendement ajusté sur les fonds propres alloués de 33%. Le succès ici aussi est basé sur la proximité avec nos clients.

Nous en arrivons au principe de la performance durable. Nous avons à cœur d'ancrer une culture de la réflexion et de l'action orientée vers le long terme au sein de la banque. Nous voulons pérenniser notre réussite. Et ce, tant pour nous comme pour nos clients.

Notre communication doit elle aussi le refléter: nous communiquons ouvertement et en toute transparence. C'est, nous en sommes convaincus, la bonne voie pour gagner la confiance et la conserver – même si cette transparence nous expose parfois à la critique de l'opinion publique.

Notre modèle de rémunération est lui aussi axé sur la performance durable. Il y a quelques instants, Axel Weber vous l'a d'ailleurs présenté en détail. Aujourd'hui, 50% de nos collaborateurs sont également des actionnaires. Fin 2013, les collaborateurs d'UBS détenaient près de 7% des actions de notre banque. Ce sont donc nous les collaborateurs qui sommes collectivement le plus grand groupe d'actionnaires. Les intérêts des actionnaires et collaborateurs se recoupent ainsi chaque fois davantage.

Que nous soyons globalement sur la bonne voie en termes de performance durable est finalement prouvé par un fait indiscutable: l'année dernière, toutes nos divisions ont été rentables tous les trimestres.

Venons-en au troisième point, l'excellence. Nous ne considérons pas l'excellence comme une réalité permanente, mais comme le principe vers lequel nous tendons jour après jour.

Nous pouvons également considérer les bons résultats de 2013 comme le fruit de l'excellence dans les affaires courantes. La force de notre banque réside dans la compétence élevée dont elle fait preuve dans différents domaines individuels. Cela étant, seule la coopération interdisciplinaire nous permet d'offrir à nos clients ce qu'il y a de mieux.

Nous investissons en permanence dans l'excellence. En voici quelques exemples: nos collaborateurs ont suivi en tout 1.2 million d'heures de formation l'année dernière. Et nous avons investi plus d'un milliard de francs dans nos systèmes numériques.

Chacun a besoin d'un chez-soi dans la société. Nous sommes orientés vers le monde pour deux tiers de nos activités, mais – comme je l'ai déjà dit l'an passé – notre chez-nous c'est la Suisse.

Permettez-moi de vous citer quelques chiffres illustrant le nombre de personnes qui, dans notre patrie, ont un lien avec UBS:

nous avons 2.5 millions de clients privés et comptons 130 000 entreprises parmi nos clients ce qui signifie que près de la moitié des entreprises coopèrent avec nous;

- un ménage sur trois est titulaire d'un compte chez nous;
- une hypothèque sur cinq est financée par nous;
- un franc d'épargne sur six est géré par nous

et avec plus de 21 000 collaborateurs nous sommes le troisième employeur privé du pays.

En outre, un aspect, trop souvent oublié: en Suisse est que nous sommes aussi la banque des banques.

Nous assurons la formation de nombreux jeunes gens qui, plus tard, iront travailler dans d'autres établissements bancaires. Actuellement, par exemple, nous formons 1800 apprentis aux métiers bancaires. D'autre part, nous proposons nos prestations à des banques tierces pour qu'elles puissent offrir une gamme de services complète à leur propre clientèle. Au final, 90% des banques locales sont également clientes chez UBS.

Les clients, les actionnaires et les collaborateurs sont au cœur de nos préoccupations. Mais nous voulons également restituer quelque chose à la société. Notre engagement n'est pas toujours bien accueilli, comme l'a malheureusement montré le cas de l'Université de Zurich. Rarement autant d'argent aura été mobilisé en faveur de l'éducation et de la recherche. Et rarement un geste désintéressé nous a été aussi vertement reproché. La manière dont certains se sont exprimés, ce qu'ils ont dit et le ton qu'ils ont employé, est inacceptable. Je trouve cela vraiment dommage et je m'exprime diplomatiquement en l'occurrence.

Cela étant, nous continuerons d'investir dans l'éducation et la recherche, car elles sont importantes pour notre pays.

Nous nous engageons aussi globalement sur le plan social. En Suisse, par exemple, en 2013 nous nous sommes engagés à travers nos fondations à la hauteur de près de 2.6 millions de francs en faveur de bonnes causes. De plus, nous accordons chaque année deux jours de congé à nos collaborateurs s'ils souhaitent effectuer des missions de bénévolat: dans des écoles, par exemple, ou pour aider des écoliers à faire leurs devoirs.

Revenons aux affaires.

Nous avons communiqué hier sur notre situation au terme des trois premiers mois de l'année et sur la direction que nous entendons suivre.

Le plus important est que nous demeurons fidèles à notre stratégie couronnée de succès.

Cela implique de conserver notre approche conservatrice en matière de dépenses. Il y a un plan que nous mettons en œuvre systématiquement. Nous continuerons à réduire les coûts et à renforcer notre efficacité.

Nous poursuivrons de surcroît la diminution de notre bilan. Cela signifie que nous nous réduirons constamment les portefeuilles Non Core et Legacy.

Dans le même temps, nous avons l'intention d'optimiser notre gestion d'actifs. Celle-ci fait partie intégrante d'UBS et le restera, car son potentiel de croissance est significatif pour nous.

Le cœur de notre activité mondiale est et reste la gestion de fortune. En conséquence, nos efforts porteront sur son développement futur. Nul ne réunit une expertise, une offre et des opportunités aussi prometteuses que nous dans ce domaine!

Hier, nous avons également rendu publique une étape supplémentaire de la manière dont nous envisageons changer notre forme juridique. La création, cette année encore, d'une société holding pour le Groupe basée sur un échange d'actions, sous réserve de l'approbation par les autorités de surveillance en fait partie. Comme mentionné précédemment, la nouvelle structure comprend également des sociétés indépendantes en Suisse et au Royaume-Uni, ainsi qu'une sous-holding aux Etats Unis. Par cette mesure, nous satisferons de façon efficiente aux directives «too big to fail» nationales et internationales. Cette structure est également positive pour vous en tant qu'actionnaires.

En cas de création réussie de la société holding pour le Groupe, nous serons en mesure de vous verser une distribution supplémentaire de capital d'un au moins 25 centimes de franc. Ceci n'impliquera pas de levée de nouveaux capitaux. De même, notre stratégie, notre modèle d'affaires et notre service à la clientèle resteront inchangés.

Nous avons traversé une année fructueuse et, pour l'avenir, nous disposons d'une stratégie qui fonctionne et de plans concrets.

Alors, quels sont nos objectifs pour cette année?

Les piliers ne changent pas: la solidité financière, l'efficacité et l'efficacité ainsi que la gestion des risques.

Les principes sont eux aussi conservés: orientation client, performance durable et excellence. La poursuite des activités ne se résume pas uniquement à ce que nous faisons, mais englobe également la manière dont nous le faisons.

Cela peut paraître ennuyeux, mais c'est cohérent.

En route pour un avenir plus calme, nous n'avons pas ménagé nos efforts et avons fait place nette. UBS est allée de l'avant – plus rapidement que de nombreuses autres entreprises –, mais cette tâche n'est pas achevée. Ceci explique pourquoi je ne vous fais pas miroiter un avenir tout en rose, pour conclure. Nous sommes bien positionnés et nous faisons correctement notre travail. Cependant, les dossiers problématiques hérités du passé ne sont pas encore entièrement liquidés. La branche et nous-mêmes devrons encore y consacrer du temps et des efforts.

Je ne voudrais pas manquer de remercier:

- tout d'abord nos clients, qui nous récompensent de nos efforts en nous accordant leur confiance;
- merci à nos collaborateurs pour leur dur travail en faveur du succès de la banque;
- merci au Conseil d'administration qui, sous la conduite d'Axel Weber, définit le cap avec nous et ménage la marge de manœuvre suffisante pour la réalisation;
- enfin, je vous dis tout particulièrement merci, chers actionnaires. Vous croyez au succès de cette entreprise et avez pris le temps d'être ici avec nous aujourd'hui.

Profitons de cette journée pour goûter ensemble à cet instant de réussite. Demain, nous reprendrons le travail pour façonner l'avenir de la banque.

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.