



Maintenir le cap dans la tempête

Discours de Marcel Ospel, président du Conseil d'administration, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 18 avril 2002 à Bâle. Seul le texte parlé fait foi.

Mesdames, Messieurs,
Chers Actionnaires,

L'année dernière à la même époque, ce fut une tâche agréable pour le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe que de rendre compte devant les actionnaires de l'exercice écoulé. J'avais même déclaré: «Notre exercice 2000 ne comporte quasiment que des éléments positifs». Nous savons tous qu'il n'en a pas été ainsi pour l'année 2001, marquée par des difficultés économiques et de véritables catastrophes. Personne n'oubliera jamais les événements tragiques du 11 septembre, qui ont bouleversé une grande partie du monde et nous ont touchés de très près nous aussi, notamment en raison de notre forte présence aux Etats-Unis.

Le monde, et par conséquent l'économie internationale, a changé à la suite de ces événements. Dans ce contexte, je suis en quelque sorte soulagé de ne pas avoir à réviser entièrement mes propos de l'année dernière, mais de pouvoir simplement les nuancer. En effet, l'année 2001 a connu aussi des éléments tout à fait positifs. Peter Wuffli reviendra tout à l'heure en détail sur la marche des affaires de l'exercice écoulé. J'aimerais néanmoins souligner dès à présent qu'UBS va bien au regard de la situation actuelle.

C'est pourquoi je tiens à exprimer ici mes sincères remerciements. Je remercie tout d'abord nos 70 000 collaboratrices et collaborateurs dans le monde entier pour leur engagement exemplaire dans la réalisation de nos objectifs. Ils ont su, dans un contexte difficile, apporter à leurs clients des services d'une grande qualité. Nous leur sommes reconnaissants également car nous pouvons compter

grâce à eux sur une clientèle nombreuse et fidèle. Je tiens à remercier nos clients pour leur grande loyauté.

Je voudrais également remercier chaleureusement mes collègues du Conseil d'administration pour leur participation très constructive à notre entreprise. Je remercie le Directoire du Groupe pour sa collaboration étroite avec le Conseil d'administration ainsi que pour ses nombreuses idées novatrices visant à renforcer le succès d'UBS. Je tiens enfin à vous remercier tout particulièrement, Mesdames et Messieurs les actionnaires, pour votre fidélité en dépit des tempêtes qui ont agité les marchés financiers.

Le succès grâce à une stratégie éprouvée

Notre modèle d'affaires intégré a fait ses preuves alors que l'environnement économique était précaire. La priorité donnée aux deux domaines les plus intéressants du secteur financier – la gestion de fortune et les activités de banque d'affaires – se révèle en effet judicieuse. De plus, nous bénéficions en Suisse d'une organisation excellente, ce qui renforce notre succès. Nous avons sans cesse remis en question notre stratégie, et l'avons à chaque fois confirmée.

L'intégration de PaineWebber, achevée l'année dernière, s'est révélée être une très bonne décision et nous a permis de nous établir sur le premier marché du monde. UBS a désormais sa place aux Etats-Unis. Notre nom est synonyme de qualité et de professionnalisme; il nous ouvre la voie vers des clients intéressants, et donc vers la poursuite de notre croissance et de notre force. De plus, cela fait de nous un employeur encore plus intéressant pour un personnel hautement qualifié.

Si l'on considère les mauvaises nouvelles qui se sont succédé ces derniers mois dans le secteur des entreprises en Suisse et dans le monde, il est plutôt rassurant de constater que l'entreprise mondiale qu'est UBS a su traverser les tempêtes relativement sans encombre. A quoi cela tient-il? Eh bien, comme le dit un dicton italien, c'est dans la tempête que l'on reconnaît un bon marin. Je tiens ici

à souligner les performances de tous plutôt que de certains «marins» en particulier. Grâce au bon équipage et au bon équipement – c'est-à-dire une stratégie ciblée –, nous avons su maîtriser les difficultés. Nous avons également défini à temps une politique prudente en matière de risques, ce qui nous a évité des préjudices majeurs. Bien entendu, les risques font partie de notre métier, et il faut savoir prendre des risques si l'on veut connaître le succès. Mais l'essentiel est d'être conscient des dangers, d'analyser sans cesse scrupuleusement les risques encourus et de réagir rapidement à la moindre modification.

Mesdames, Messieurs, comme vous le savez, le Conseil d'administration a décidé en décembre de confier la direction opérationnelle de notre Groupe à Peter Wuffli, qui a ainsi succédé à Luqman Arnold. Ce changement a surpris le public et donné lieu à toutes sortes de rumeurs, notamment sur d'hypothétiques divergences d'opinion concernant l'orientation stratégique de notre entreprise. Je tiens ici à démentir fermement ces rumeurs: aucune divergence concernant la stratégie n'existe entre le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe. Nous traitons ces questions déterminantes pour l'avenir de notre entreprise ensemble et sur une base consensuelle. Il en a toujours été ainsi et cela ne changera pas.

Notre engagement vis-à-vis de Swissair dans l'intérêt de la place économique suisse

Les événements mouvementés qui ont entouré l'effondrement de Swissair ont plongé notre pays dans l'incertitude. UBS s'est engagée, dans une situation extrêmement difficile, dans une opération de sauvetage afin d'aider à sauver ce qui pouvait encore l'être, c'est-à-dire les aéroports nationaux indispensables à l'économie suisse et au moins l'une des compagnies aériennes nationales. Nous sommes allés, dans cet engagement, jusqu'aux limites de ce que nous pouvions justifier envers vous, nos actionnaires. Nous avons aidé, d'une manière rapide et non bureaucratique, à éviter le pire. Malheureusement, notre aide a été sollicitée bien trop tard, alors que Swissair était déjà en cessation de paiement.

Alberto Togni et Marco Suter, les deux plus hauts responsables d'UBS en matière de crédits, Jürg Haller, délégué du Directoire du Groupe pour les relations avec SAirGroup, et enfin Peter Kurer, notre plus haut responsable pour toutes les questions juridiques, ont, avec moi, mené les négociations. Nous avons pris en compte des aspects économiques fondamentaux, mais nous sentions également engagés envers le marché helvétique dans son ensemble. Aussi espérons-nous de tout cœur que la nouvelle compagnie aérienne «Swiss» connaîtra un grand succès. En tout cas, le démarrage, qui a eu lieu sans encombre et selon le calendrier prévu, nous pousse à être confiants dans son avenir.

Un bon gouvernement d'entreprise – rien de nouveau pour UBS

Mesdames, Messieurs, j'aimerais aborder un autre sujet: celui du gouvernement d'entreprise chez UBS. En d'autres termes, il s'agit de savoir qui est responsable de quoi et comment fonctionnent les «checks and balances» (mesures de contrôle et d'équilibre). Conformément au droit suisse des sociétés et à la loi fédérale sur les banques, le Conseil d'administration d'UBS et le Directoire du Groupe sont deux organes strictement distincts. Ils travaillent certes en étroite collaboration, sur un mode de partenariat, mais leurs membres ne sont pas les mêmes. Cependant, le Conseil d'administration n'a pas seulement une fonction de surveillance, comme on le pense souvent. Le législateur lui a octroyé des compétences claires de direction, à savoir la «haute direction» de l'entreprise. Il a également des responsabilités qui ne peuvent être déléguées, notamment dans les domaines de la direction stratégique du Groupe, de l'élaboration de ses structures et des décisions capitales en matière de personnel. Les membres à plein temps du Conseil d'administration assument en outre des tâches exécutives, par exemple dans le cadre des processus d'autorisation et de surveillance en matière de risques.

Pour UBS, avoir un bon gouvernement d'entreprise n'est pas nouveau. Dès 1998, lors de la création d'UBS SA, nous avons appliqué des normes internationales très modernes et nous améliorons sans cesse notre gouvernement d'entreprise depuis. Ainsi, nous répondons pratiquement à toutes les exigences de l'autorité de surveillance boursière des Etats-Unis (la Securities

and Exchange Commission) et aux nouvelles règles édictées par «economiesuisse» et la Bourse suisse.

Pour vous, qui êtes propriétaires de l'entreprise, il est primordial de savoir que vos intérêts sont toujours placés au premier plan. Le respect des intérêts des actionnaires est contrôlé principalement par trois commissions, au nom et sous la responsabilité du Conseil d'administration: le *Comité d'audit*, composé de trois membres du Conseil d'administration indépendants et spécialisés dans les questions financières, qui est le garant de l'établissement correct des comptes et de la surveillance des mécanismes de contrôle; le *Comité de nomination*, qui veille à ce que les bonnes personnes soient proposées comme membres du Conseil d'administration et vérifie régulièrement la composition de cet organe de «haute direction»; et enfin bien sûr la *Commission de rémunération*. Je suis heureux que nous disposions déjà, dans ce domaine, de structures bien établies et parfaitement rodées. Je puis vous assurer qu'aucun salaire, aucun bonus, aucun versement à la caisse de pension ni aucun des fameux «parachutes dorés» tant décriés ces derniers temps n'est fixé chez UBS de façon arbitraire. Et il va de soi que personne ne décide de sa propre rémunération. De plus, nous publions depuis 1998 dans notre rapport annuel le montant global des rémunérations des membres du Conseil d'administration, du Directoire du Groupe et du Group Managing Board. Nous indiquons ouvertement le nombre d'actions détenues par ces personnes et le nombre d'options qui leur ont été attribuées au cours des années.

Si nous sommes contre la publication des rémunérations individuelles, souvent réclamée actuellement, c'est pour différentes raisons. Nous sommes convaincus que les informations que nous publions actuellement suffisent parfaitement à garantir la transparence essentielle pour vous en tant qu'actionnaires. Vous devez connaître les processus de fixation de ces rémunérations, et vous voulez également savoir comment l'application correcte de ces processus est contrôlée. Comme le montre l'expérience dans les pays qui y ont recours, la publication des rémunérations individuelles conduit à une inflation des rémunérations. De plus, étant donné que des différences importantes de rémunération, même parfaitement justifiées, peuvent détruire la culture d'entreprise, nous pratiquons

un nivellement des rémunérations à un niveau élevé. Enfin, nous considérons que la divulgation des rémunérations individuelles représente une ingérence dans la sphère privée d'un petit groupe de cadres dirigeants et n'aurait aucune utilité.

La rémunération de l'équipe dirigeante – orientée vers les intérêts des actionnaires et la performance

J'aimerais maintenant vous présenter les points essentiels pour vous concernant la rémunération de l'équipe dirigeante de notre banque. Notre politique de rémunération vise à lier le plus étroitement possible les intérêts de ces personnes aux intérêts à moyen et long terme des actionnaires. A cet effet, nous avons instauré des systèmes de rémunération qui encouragent la performance et le sens de la responsabilité de chacun et tiennent compte en même temps de l'aspect important de la durée. En outre, nous devons faire en sorte que les meilleurs éléments viennent chez UBS et y restent, ce qui implique des systèmes susceptibles d'attirer des personnes hautement qualifiées – en Suisse également. Nous avons aussi besoin de personnes indépendantes, qui, au sein de la Commission de rémunération, garantissent le respect des règles et par là même la réalisation des objectifs.

La rémunération des membres de l'équipe dirigeante se compose d'une part d'un salaire, fixé en fonction des tâches, de la fonction et des responsabilités de chacun et qui reste en général constant, et d'autre part de prestations financières liées au résultat de l'exercice et à la contribution individuelle au succès. En début d'année, des objectifs individuels sont fixés selon la fonction de chacun et mis en rapport avec le budget annuel. Pour évaluer les succès acquis au cours de l'année, on compare les données budgétaires avec les résultats financiers effectivement obtenus, les écarts étant strictement traduits en termes de rémunération. Pour la fixation des bonus individuels, des critères supplémentaires, d'ordre qualitatif et quantitatif, sont pris en compte.

L'engagement fort de l'équipe dirigeante par le biais des actions UBS

Les membres à plein temps du Conseil d'administration et les membres du Directoire du Groupe perçoivent la moitié de leur rémunération en espèces et l'autre moitié en actions UBS bloquées pour une période de cinq ans. Ce mode de rémunération renforce l'engagement de chacun pour le succès de l'entreprise, dans l'intérêt de la banque comme de ses actionnaires. La Commission de rémunération peut octroyer en plus des options, elles aussi bloquées et dont les conditions ne peuvent être modifiées ultérieurement. Les membres exécutifs du Conseil d'administration et les membres du Directoire du Groupe sont en outre tenus d'acquérir et de conserver une quantité importante d'actions UBS. Les membres de notre équipe dirigeante investissent ainsi en actions UBS une partie importante de leur capital accumulé. Un dernier point: la Révision du Groupe, indépendante du management, vérifie que les rétributions décidées par la Commission de rémunération sont bien conformes à la réglementation.

Mesdames, Messieurs, comme vous le constatez, la rémunération de notre équipe dirigeante est donc orientée vers la performance et les intérêts des actionnaires, et les processus sont clairement définis. Les mécanismes que nous avons fixés permettent également de réduire fortement la rémunération globale de l'équipe dirigeante en cas de résultats moins bons, ce qui fut le cas l'année dernière, avec une diminution moyenne de 22% sur l'année précédente, et même de 40% dans certains cas.

Notre attitude face au succès et à l'échec

Chers Actionnaires, certains se demandent si les sommes résultant de notre politique de rémunération sont justifiables sur un plan moral. Pour ma part, je pense que la question devrait être posée d'une manière différente. Nous sommes dans un secteur où les meilleurs éléments et les meilleures performances sont très fortement rétribués. Si nous voulons rester à la hauteur au niveau international, nous devons être également compétitifs sur le plan des rémunérations. Sinon, notre compétitivité et notre professionnalisme

diminueront progressivement, ce qui n'est dans l'intérêt de personne. Il est bien dommage que, dans le débat actuel, on perde souvent de vue l'essentiel à force de se préoccuper de certains abus isolés. Le véritable moteur de l'économie est le succès, ne l'oublions pas. C'est pourquoi nous ne devons pas porter un regard soupçonneux sur ceux qui s'engagent et réussissent.

★

Mesdames, Messieurs, j'en arrive à la conclusion. Je suis très confiant dans l'avenir d'UBS. Nous nous sommes dotés d'une stratégie convaincante qui nous ouvre de nouvelles opportunités intéressantes pour l'avenir. Notre Conseil d'administration et notre Directoire travaillent en étroite collaboration pour un succès global et se complètent. Nous avons des spécialistes de premier plan et une excellente équipe dirigeante, ainsi qu'un énorme potentiel au niveau de la relève à tous les échelons. Nous disposons de conditions favorables pour recruter du personnel de pointe grâce à notre stratégie convaincante, à notre base de clientèle exceptionnelle, à notre nom et aux salaires compétitifs que nous sommes en mesure de verser. Enfin, soulignons la puissance financière et la bonne santé de notre entreprise, ce qui est loin d'être évident de nos jours. Nous voulons tout mettre en œuvre pour préserver cette situation.