

# « You & Us » : au service des clients, des actionnaires et de la société

Discours de Marcel Ospel, président du Conseil d'administration, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 19 avril 2006 à Bâle

Mesdames, Messieurs,  
Chers Actionnaires,

Un membre connu du Parti socialiste suisse s'est récemment plaint dans un magazine que les entrepreneurs suisses n'aiment plus leur pays: obnubilés par l'argent, les grandes multinationales ne se soucieraient plus, à ses dires, du bien-être social et ne s'engageraient plus en faveur de l'Etat, du travail et de l'intérêt public. C'est la conclusion qu'il a tirée de l'analyse des conférences de presse données par les grands groupes suisses Novartis, Roche, Nestlé, UBS et Credit Suisse à l'occasion de la présentation des chiffres records de leur bilan.

Il n'a pas tort sur un point: en économie, tout tourne autour de l'argent. Nous avons besoin d'argent sous forme de fonds propres pour assurer la pérennité de nos entreprises et effectuer les investissements nécessaires à la croissance. Les investisseurs veulent être rémunérés pour leur mise de fonds et les collaborateurs pour le travail fourni. Enfin, l'Etat demande de l'argent pour les services et les infrastructures qu'il met à disposition. Vu sous cet angle, nous n'avons aucune raison de nous plaindre tant que toutes les parties concernées perçoivent une rémunération appropriée pour leur engagement.

Il n'est pas exagéré de dire que notre entreprise – UBS – satisfait actuellement entièrement les attentes financières de ses différents partenaires. 2005 a été une excellente année. D'une part, les évolutions positives sur les marchés financiers ont dopé nos activités et, d'autre part, nous continuons de récolter les fruits de notre stratégie à long terme. Comme vous le savez, nous nous concentrons depuis quelques années sur nos métiers de base particulièrement rentables, que nous développons par une croissance organique et par des acquisitions ciblées lorsque des occasions se présentent.

Nos activités financières ont dégagé 9,4 milliards de francs en 2005, soit notre meilleur résultat annuel à cette date. Si l'on tient compte des cessions, le bénéfice s'élève même à quelque 14 milliards de francs. Peter Wuffli vous donnera toute à l'heure des précisions sur ce sujet.

Il est donc question d'argent. Nous faisons notre devoir. Mais est-ce vraiment tout? N'y a-t-il pas quelque chose de plus derrière une entreprise qui emploie près de 70 000 collaborateurs, qui est présente dans 50 pays, qui assure le suivi de 5,5 millions de clients et qui gère des actifs de l'ordre de 2650 milliards de francs?

Adam Smith, le grand philosophe, moraliste et père du marché libre donne une réponse aussi simple que surprenante à la question du sens profond de l'économie. «Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leur intérêt personnel. Nous ne faisons pas appel à leur humanité, mais à leur amour de soi», écrivait-il en 1776 dans son œuvre *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, jetant ainsi les bases de l'économie de marché moderne.

Son credo peut paraître un peu dur, voire provocateur de nos jours. Mais à mon avis, Adam Smith a bien cerné le fond de la question. En tant qu'entreprise, UBS agit elle aussi toujours dans son propre intérêt, comme en témoigne notre vision qui commence par ces mots: «*Nous entendons être le meilleur prestataire de services financiers du monde.*»

En même temps, nous savons que nous ne pouvons être les meilleurs que si nous répondons aux exigences de nos principaux partenaires. C'est pourquoi notre vision englobe également les clients et leur réussite, pour lesquels nous déployons toutes nos ressources. Elle intègre les collaborateurs, que nous encourageons et motivons à se surpasser. Et enfin, elle tient compte des actionnaires, qui profitent de la valeur ajoutée issue de la satisfaction de nos clients et de nos collaborateurs hors pair.

## **You & Us**

Clients, collaborateurs, actionnaires: ce n'est qu'en nous engageant pour leurs intérêts que nous agissons également dans notre propre intérêt. Ce n'est pas un hasard si «You & Us» est depuis quelques années notre principal message publicitaire. Avec ce slogan,

nous sommes présents dans le monde entier, que ce soit à la télévision, dans les journaux ou sur Internet.

Comme vous l'avez sans doute remarqué, l'Assemblée générale 2006 est aussi placée sous cette devise, que nous souhaitons ancrer davantage dans l'esprit de nos partenaires durant l'exercice en cours. Car «You & Us» n'est pas un simple slogan publicitaire. C'est un mot d'ordre qui traduit notre façon de penser et de travailler, qui exprime ce à quoi nous croyons et auquel nous obéissons tant dans nos relations au sein de l'entreprise que dans celles avec l'extérieur.

J'aimerais maintenant vous exposer brièvement comment nous appliquons cette devise dans nos relations avec les clients et les actionnaires, et comment elle influence nos relations avec le public. Peter Wuffli vous expliquera par la suite sa signification pour nos collaborateurs et pour la direction d'UBS.

L'année dernière, nous avons demandé à nos collaborateurs ce que signifie pour eux «You & Us». Les réponses obtenues étaient des plus intéressantes. Vous en trouverez quelques-unes dans la «Revue de l'année 2005». J'aimerais toutefois profiter de l'occasion pour citer un exemple qui, selon moi, reflète à merveille l'idée de «You & Us». Les importantes inondations qui ont ravagé la Suisse centrale l'été dernier ont déclenché une vague d'appels aux dons et de demandes d'aide de toutes parts. Parmi les victimes se trouvaient de nombreuses petites et moyennes entreprises, dont l'infrastructure avait été en partie détruite et dont les collaborateurs participaient aux travaux de déblayage. Le jour de paye approchant, il était à prévoir que de nombreux employés attendraient en vain leur salaire. Face à cette situation critique, notre team Clientèle Entreprises de Lucerne a pris l'initiative de contacter les entreprises concernées pour leur offrir des solutions simples et créatives afin que leurs collaborateurs reçoivent leur salaire sans retard. A ce sujet, un conseiller à la clientèle a écrit: «Il ne s'agissait pas de nous, ni de donner une belle image d'UBS, nous voulions juste faire savoir à nos clients que nous étions à leurs côtés dans les mauvais moments aussi bien que dans les bons.»

### **Les clients d'abord**

Soyons francs: toute entreprise performante se vante aujourd'hui de la convivialité de sa gamme de prestations et de l'attention qu'elle accorde aux besoins de ses clients. Difficile, dans ce contexte, de se créer un avantage concurrentiel dans ce domaine. Or un prestataire de services comme UBS se doit de relever ce défi. C'est pourquoi nous

souhaitions savoir exactement en quoi consiste une expérience client positive avec un établissement financier. Sur la base de nos analyses, nous avons continué l'an dernier d'améliorer nos processus de conseil dans les différents secteurs d'activité. Que signifie «You & Us» pour nos clients? Cela signifie que nous examinons en profondeur leurs besoins, leurs objectifs et leur propension au risque. Cela signifie également que nous leur proposons des solutions personnalisées et adaptées à leurs besoins, que nous vérifions ensuite en permanence pour les ajuster si nécessaire. Sans oublier bien sûr notre attachement à la protection de la sphère privée de nos clients. Grâce à l'issue réjouissante des votations sur les accords bilatéraux entre la Suisse et l'UE de l'été dernier, nous sommes en mesure de continuer à offrir cette protection étendue à notre clientèle intègre.

Mais le meilleur des conseils est inutile s'il repose sur des produits inadéquats ou obsolètes. Innovation est le maître mot, également dans le secteur bancaire. Nos divisions sont leaders dans ce domaine et développent constamment de nouveaux produits et solutions. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans notre rapport sur l'exercice 2005.

L'élargissement de notre base de clientèle requiert – last but not least – la clairvoyance stratégique de notre direction. En 2005, nous avons accordé la plus grande attention au développement dynamique des marchés asiatiques, notamment de la Chine. S'il reste difficile de s'établir dans l'empire du Milieu, nous sommes bien parés, grâce à nos initiatives, pour jouer un rôle de premier plan aussi bien dans la gestion de fortune que dans l'investment banking. Le fait que nous nous sommes séparés l'année dernière de participations importantes en dehors de notre métier de base – je parle de Motor Columbus et du groupe de des banques privées – s'inscrit dans le cadre de la gestion ciblée de notre base de clientèle.

La fusion de nos activités mondiales dans le segment Clientèle privée avec celles aux Etats-Unis a été une étape décisive dans le développement de notre entreprise, dans le sens où elle permet à nos clients outre-Atlantique de profiter de la gamme complète de produits et de conseils d'UBS.

## **Le rapport avec nos actionnaires**

Je parle des efforts que nous déployons au service de la clientèle, mais vous vous demandez sans doute en quoi cela vous concerne en tant qu'actionnaires d'UBS? Cela vous concerne à plus d'un titre. Premièrement, nous savons qu'une grande partie de nos actionnaires (environ 65%) sont également clients d'UBS. La confiance témoignée à une entreprise ne se limite en général pas à un seul domaine. Quiconque fait de bonnes expériences en tant que client souhaite également en tirer parti comme investisseur. Et l'investisseur qui obtient des rendements élevés nous confie également ses autres opérations financières. Deuxièmement, la réussite de nos clients est également notre réussite et donc la vôtre. Comme vous avez pu le voir dans les documents relatifs à la présente Assemblée générale, le résultat de l'exercice 2005 n'est pas des moindres. Nous vous proposons le versement d'un dividende supérieur de 7% à celui de l'année précédente, ainsi qu'un remboursement de valeur nominale de 60 centimes par action qui vise à vous faire bénéficier du gain tiré de la vente des Banques privées. Si l'on additionne les remboursements de valeur nominale, les dividendes et les rachats d'actions, nous vous avons versé au total 38,8 milliards de CHF au cours des six dernières années, soit environ 63% du cash-flow réalisé pendant cette période.

Bien entendu, il nous tient à cœur d'entretenir de bonnes relations avec vous, à tous les niveaux. C'est pourquoi nous vous informons régulièrement de l'évolution de notre entreprise afin de vous faciliter la participation au processus de décision.

Nous prenons vos préoccupations au sérieux. En jetant un regard dans cette salle, je vois un nombre impressionnant d'actionnaires d'UBS. 36% environ du capital-actions sont détenus par les actionnaires en Suisse, alors que 24% des actionnaires sont domiciliés en Amérique du Nord, 22% en Grande-Bretagne, 11% dans le reste de l'Europe et 7% dans le reste du monde.

Nos actionnaires viennent donc des quatre coins du monde, tout comme nos clients et nos collaborateurs. Si nous prenons notre credo «You & Us» au sérieux, nous devons satisfaire tous les actionnaires et respecter leurs besoins individuels. Nous sommes une banque profondément ancrée en Suisse. Et nous sommes très attachés à nos racines helvétiques, comme en témoigne le fait que nous nous sommes acquittés de la majeure partie de nos impôts et taxes directs et indirects, soit quelque 4 milliards de francs, en Suisse. Principal acteur sur la place financière suisse, UBS est l'un des piliers de

l'économie helvétique. D'un autre côté, nous avons de plus en plus d'obligations envers nos différents partenaires là où nous exerçons notre métier, où nous levons nos fonds et où vivent nos collaborateurs.

### **La responsabilité sociale**

J'en reviens donc au point de départ de mon discours, à savoir la critique selon laquelle les entrepreneurs suisses n'aiment plus leur pays et ne s'engagent plus en faveur de la collectivité.

Je pense que cette affirmation est fautive à la base. Pour une entreprise d'envergure mondiale comme UBS, la responsabilité envers la société est beaucoup plus importante que l'amour témoigné à un pays ou à une institution.

En effet, nous ne pourrions plus effectuer la moindre transaction dans le monde si nous ne respectons pas les exigences respectives de notre environnement. A commencer par les différents cadres juridiques et politiques nationaux, jusqu'aux bouleversements sociaux touchant certaines régions du monde, en passant par les grandes différences culturelles et historiques au sein de notre structure de clientèle. Cette diversité requiert toute notre capacité d'innovation et notre dynamisme et nous met au défi de prendre en compte les besoins de ces peuples.

Il y a un an, un participant à l'Assemblée générale nous a demandé de nous engager encore davantage pour les affaires publiques. Je lui ai promis à l'époque d'étudier la question. Je peux vous assurer aujourd'hui que nous avons sans cesse intensifié notre engagement social au cours des dernières années.

La responsabilité à l'égard de la société, ou «Corporate Responsibility», fait depuis longtemps partie intégrante de notre culture d'entreprise, de notre identité et de nos pratiques commerciales. Agir de manière responsable a de multiples facettes: nous proposons par exemple à nos collaborateurs un environnement de travail qui repose sur l'égalité des chances, le respect de la personnalité de chacun et le mérite. Nous attachons une grande importance aux normes éthiques dans nos relations avec nos clients et nos fournisseurs et nous veillons à travailler dans le respect de l'environnement. Nous soutenons la société d'une part directement par nos dons et, d'autre part, en permettant à nos collaborateurs de participer à des activités d'intérêt général. Ainsi, de

nombreux collaborateurs UBS ont proposé leurs services l'année dernière dans le cadre des travaux de déblayage dans les régions touchées par le tsunami. D'autres s'engagent régulièrement, sur leur lieu de domicile et de travail, comme enseignant ou en s'occupant de personnes défavorisées.

L'an dernier, le Groupe UBS a versé quelque 50 millions de francs en faveur de l'intérêt général et des victimes de catastrophes, notamment par l'intermédiaire de ses fondations d'utilité publique. La Fondation UBS pour la culture, par exemple, soutient la création artistique contemporaine et promeut la conservation du patrimoine culturel. Notre Fondation pour le domaine social et la formation s'engage quant à elle pour les jeunes talents, crée des possibilités de travail et de formation pour les personnes défavorisées et promeut la formation en économie et de direction.

UBS permet également à ses clients de s'engager sur le plan social et d'effectuer des dons à divers programmes caritatifs et œuvres d'entraide par l'intermédiaire de la Fondation Optimus.

Je considère la lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement du terrorisme comme une contribution importante envers la société. A cet égard, UBS ne se limite pas aux exigences légales minimales, car l'enjeu est de taille: il en va de l'intégrité du système financier international et donc de la réputation de l'économie. C'est pourquoi nous prenons ce devoir très au sérieux et faisons tout notre possible pour protéger nos propres activités opérationnelles ainsi que le système en général.

Dans ce contexte, notre engagement dans le domaine des investissements socialement responsables (ISR) devient également de plus en plus important. UBS Global Asset Management propose une large gamme de ces produits de placement durables aux clients privés et institutionnels. L'an dernier, les actifs investis dans des ISR ont augmenté de 28% à un peu plus de 51 milliards de francs, ce qui représente près de 2% de l'ensemble des actifs sous gestion.

Enfin, j'aimerais dire quelques mots sur notre engagement pour l'environnement. Nous nous imposons une gestion respectueuse de l'environnement qui se traduit notamment par une description de nos performances écologiques (consommation d'électricité et d'eau, émissions de CO<sub>2</sub>, etc.) à l'aide de chiffres précis et certifiés, par la gestion

systematique des risques environnementaux de chaque transaction et par la fixation d'objectifs ambitieux afin de réduire la pollution de l'environnement.

Tout cela se résume en une formule simple: pour nous, agir de manière responsable signifie que nous prenons nos décisions non seulement en fonction des bénéfices potentiels et de la législation, mais aussi sur la base de considérations sociales.

Je suis convaincu que la clé de notre réussite à long terme réside dans la prise en considération des intérêts de nos partenaires et de ceux de la collectivité. C'est la seule façon de servir la cause de nos actionnaires.

Je tiens à vous remercier, chers actionnaires, de votre fidélité et de votre soutien. C'est grâce à votre capital et à votre confiance que nous sommes en mesure de nous atteler aux grandes tâches de l'avenir. Je saisis cette occasion pour remercier tous nos collaborateurs et nos dirigeants pour les excellentes prestations qu'ils ont fournies en 2005.