



## Application systématique de notre stratégie de croissance

Discours de Peter Wuffli, président du Directoire du Groupe et CEO, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 18 avril 2007 à Zurich

Chers Actionnaires,

Mesdames, Messieurs,

Le célèbre sportif Tiger Woods déclarait récemment qu'il ne mesure pas sa réussite à ses victoires, mais aux progrès accomplis d'année en année. C'est là un principe que notre entreprise peut, dans une large mesure, faire sien.

### **2006: un nouvel exercice record**

Les résultats de nos activités financières n'ont cessé de progresser ces quatre dernières années. Le bénéfice net a atteint le niveau record de 11,253 milliards de francs, en hausse de 19% par rapport à l'année précédente. Tous les groupes d'affaires ont contribué à cette croissance. Voici les résultats (avant impôts) de chacun d'eux:

<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>8141 millions</b>
Wealth Management International & Switzerland	5203 millions
Business Banking	2356 millions
Wealth Management US	582 millions
<b>Investment Bank</b>	<b>5993 millions</b>
<b>Global Asset Management</b>	<b>1392 millions</b>

Nos rapports de gestion fournissent des informations détaillées sur les résultats des différents groupes d'affaires et départements. Je ne les commenterai donc pas plus ici.

Il va de soi que nous ne nous intéressons pas seulement au montant absolu des résultats, mais aussi et surtout à leur évolution par rapport à nos objectifs, qui visent à créer de la valeur pour vous, nos actionnaires. Ce sont là les critères qui doivent vous permettre de

nous évaluer. Depuis les débuts d'UBS sous sa forme actuelle, le Groupe s'est focalisé sur quatre objectifs principaux:

Premièrement, une croissance à deux chiffres du bénéfice par action, indicateur d'une croissance rentable de l'entreprise.

Deuxièmement, un rendement des fonds propres supérieur à 20% (l'objectif était une fourchette de 15 à 20% jusqu'il y a deux ans). Cette valeur mesure l'efficacité avec laquelle nous gérons les fonds que vous nous confiez.

Troisièmement, un ratio charges/produit attrayant comparé à celui de nos concurrents, baromètre de notre compétitivité et de l'efficacité de notre offre de prestations.

Enfin, l'évolution de l'afflux net d'argent frais, qui est révélateur du niveau de satisfaction de notre clientèle et du dynamisme des activités de gestion de fortune.

Comme le montre le tableau synoptique, tous les indicateurs sont au vert. Je vous invite là encore à consulter nos rapports écrits pour plus de détails.

Permettez-moi d'attirer votre attention sur notre afflux net d'argent frais, qui se monte à plus de 150 milliards de francs, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de près de 6% du volume des actifs à fin 2005 et est comparable aux chiffres d'une banque privée de taille moyenne. Wealth Management International & Switzerland y a contribué pour environ deux tiers. L'Asie et l'Europe ont enregistré les afflux de capitaux les plus importants. Toutes nos unités de gestion de fortune affichent des afflux nets d'argent frais positifs. C'est là le signe – surtout si l'on tient compte de la croissance vertigineuse enregistrée ces dernières années – que nos clients apprécient la qualité de notre travail et perçoivent favorablement notre marque dans le monde entier.

#### **Indicateurs de performance**

Résultat dilué par action	5,58 CHF (2005: 4,66 CHF)
Rendement des fonds propres (pour activités poursuivies, avant goodwill)	26,5% (2005: 27,6%)
Ratio charges/produit	69,7% (2005: 70,1%)
Afflux net d'argent frais, activités financières	151,7 milliards de CHF (2005: 148,5 milliards)

Mesdames, Messieurs,

Certes, les résultats records et les progrès que nous avons réalisés au regard de nos objectifs sont très satisfaisants. Mais les mesures stratégiques que nous avons prises l'an dernier en vue de développer nos activités conformément à nos ambitions de croissance revêtent encore plus d'importance aux yeux de la direction du Groupe.

Il y a quelques années à peine, élaborer et appliquer une stratégie de croissance organique était encore l'un des défis majeurs posés à la direction. Après une première phase consacrée à la fusion et au rachat de grandes entreprises, jusqu'au changement de millénaire, la suivante a consisté à développer au sein d'UBS une culture de la croissance dont les maîtres mots sont: esprit de performance associé à des objectifs ambitieux; confiance dans nos capacités entrepreneuriales; disposition à fournir des moyens, pour un certain temps et en prenant des risques, sans contrepartie immédiate; et, enfin, relations partenariales au sein de l'entreprise, par-delà les frontières culturelles et organisationnelles, pour une exploitation optimale des ressources du Groupe. Si ce projet n'en était encore qu'à ses balbutiements il y a quatre ou cinq ans et suscitait alors bien des interrogations de toutes parts, nous constatons aujourd'hui non sans fierté qu'UBS est devenue l'entreprise de croissance qu'elle ambitionnait d'être.

Nous avons accru nos effectifs de plus de 8500 personnes en 2006 et comptons désormais plus de 80 000 collaborateurs au total. Tous nos groupes d'affaires affichent une dynamique de croissance considérable dans l'ensemble des grandes régions du monde. L'accroissement du personnel est lié pour quelque 80% à des opérations de croissance organique, seulement 20% environ provenant du rachat d'entreprises.

Marcel Ospel a déjà évoqué les marchés émergents d'Amérique latine et d'Asie, ainsi que de la Russie, mais nous avons également poursuivi sans relâche notre stratégie de croissance organique dans les économies matures occidentales et orientales, tout en effectuant des acquisitions appropriées. En voici quelques exemples:

Dans le domaine de la gestion de fortune, nos activités domestiques européennes ont pour la première fois, suite à un long travail de développement, franchi le seuil de rentabilité et contribué sensiblement à nos résultats. Depuis 2001, nous avons triplé le nombre de nos succursales en Europe pour le porter à 45, et plus que doublé celui de nos conseillers à la clientèle.

Nous avons également investi massivement dans nos activités de gestion de fortune aux Etats-Unis. Grâce à l'intégration des réseaux de succursales de Piper Jaffray et McDonald Investments que nous avons rachetés et à l'ouverture d'un nouveau bureau à New York, nous comptons aujourd'hui – avec plus de 440 succursales et 7800 conseillers financiers – parmi les premiers gestionnaires de fortune des Etats-Unis, région dans laquelle nous avons aussi largement augmenté notre rentabilité en 2006, avec une contribution aux résultats avant impôts qui a presque doublé pour atteindre plus de 580 millions de francs. Le segment des clients disposant de plus de 10 millions de dollars d'actifs chez UBS – segment dans lequel le volume d'actifs de la clientèle sous gestion dépasse désormais 100 milliards de dollars, avec une croissance annuelle de plus de 30% – est pour nous une véritable source de satisfaction.

Troisième exemple, notre Investment Bank, qui a investi dans le développement de notre offre de prestations destinées à la clientèle dans des domaines tels que les financements immobiliers structurés, les matières premières, les dérivés de crédit et produits de crédit à haut rendement ainsi que les solutions sur mesure pour les hedge funds et les établissements de private equity. Parallèlement, nous effectuons des investissements informatiques massifs visant à accroître nos capacités et notre efficacité ainsi qu'à simplifier notre infrastructure technique.

Enfin, nos activités de gestion d'actifs institutionnels ont pris de nouvelles mesures importantes afin de diversifier leur offre en proposant un large éventail de styles et de formes de placements traditionnels et alternatifs. Ayant amélioré leur maîtrise des coûts, ces activités ont plus que triplé leur résultat avant impôts au cours des cinq dernières années et plus que doublé leur afflux net d'argent frais sur la même période. Dans le même temps, le volume d'actifs gérés dans le segment particulièrement attrayant des placements alternatifs est passé d'une dizaine à une cinquantaine de milliards de dollars.

Une croissance durable et rentable est vitale pour assurer le succès à long terme de notre Groupe. Elle comporte aussi des défis spécifiques. Ainsi, intégrer un grand nombre de nouveaux collaborateurs au sein de notre Groupe – tout en menant nos activités quotidiennes tambour battant – nous demande, à tous, de gros efforts. D'autant plus que nous devons également mériter chaque jour la confiance des investisseurs et des analystes, qui tient notamment à notre capacité de gérer scrupuleusement nos

ressources précisément en période de croissance, et de trouver le bon équilibre entre les investissements pour l'avenir et la rémunération des actionnaires aujourd'hui.

Cette année encore, nous poursuivrons notre stratégie de croissance fructueuse, servie par cette approche unique dans notre secteur qui allie une envergure et une puissance mondiales à une concentration sur des activités offrant des perspectives de croissance nettement supérieures à la moyenne à long terme dans le monde entier. Nous accorderons cependant la priorité à son application et à l'intégration des entreprises et activités acquises l'an dernier, plutôt qu'aux initiatives de croissance et aux rachats.

En cela, nous nous fierons au conseil de Benjamin Disraeli, écrivain et ancien Premier ministre britannique, qui affirmait que «le secret de la réussite, c'est la constance dans la poursuite des objectifs» («The secret of success is constancy of purpose»).

L'exercice 2007 a très bien commencé pour UBS; la confiance des investisseurs et l'intérêt de notre clientèle d'entreprises pour les rachats, fusions et introductions en Bourse ne se démentent pas, malgré les soubresauts des marchés.

Nous continuerons de mettre tout en œuvre pour mériter votre confiance par des activités fructueuses et de bons résultats, dont vous êtes aussi les premiers à profiter en votre qualité d'actionnaires.

Je tiens à remercier tout d'abord chaleureusement mes collègues du Directoire du Groupe et du Conseil d'administration, ainsi que l'ensemble de nos collaborateurs dans le monde entier, pour leur soutien actif et leur importante contribution à nos résultats en 2006.

Pour finir, je vous adresse, chers Actionnaires, mes plus vifs remerciements pour la confiance que vous nous témoignez.

*Le texte parlé fait foi*