

Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2008

**Discours de Marcel Rohner, CEO, à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire
du 23 avril 2008 à Bâle**

Seul le prononcé fait foi

En tant que responsable du Groupe, je vais vous présenter, Mesdames et Messieurs les actionnaires, le résultat du Groupe de l'an dernier, que je vais également commenter. La perte de 4 milliards de CHF parle d'elle-même. Ce résultat catastrophique a largement entamé la confiance.

Par conséquent, je souhaite expliquer aujourd'hui comment nous en sommes arrivés là, vous décrire les mesures déjà prises et nos actions à court et moyen termes pour éviter que ce type de situation ne se reproduise et pour regagner votre confiance.

Il y a deux jours, nous avons publié les faits et une description des causes dans le résumé du rapport remis à la CFB. Ce rapport ne fait l'économie d'aucun détail dans l'exposé des événements et des défaillances dont nous et notre système avons été coupables. Sa lecture n'est certes pas agréable, mais elle reflète la réalité. Le seul moyen de se projeter vers l'avenir consiste à étudier tous les faits, à les accepter, à en tirer les conclusions qui s'imposent et à prendre les mesures appropriées.

Je ne résumerai pas une nouvelle fois le rapport. Complet et détaillé, il doit vous permettre de tirer vos propres conséquences. Toutefois, je souhaiterais vous exposer ma propre appréciation des principales raisons à l'origine de ce résultat.

Où résident nos principales erreurs?

1. Nous n'avons pas vu les arbres qui cachaient la forêt.

Bon nombre de collaborateurs et collaboratrices ont, avec les meilleures intentions, vérifié des transactions, couvert des risques, affiné des modèles et réalisé des analyses. Nous procédons à des contrôles exigeants et exhaustifs afin de contrôler et d'analyser les nouvelles opérations. Nous avons et avons toujours des légions de courtiers et contrôleurs de premier ordre, qui évaluent en permanence les opérations et les examinent sous tous les aspects.

Je crois que nous nous sommes fiés, en partie consciemment, mais à bien des égards également inconsciemment et de manière implicite, aux processus et capacités et ne nous sommes plus posé les questions simples. Aussi douloureuse et pénible que puisse être cette prise de conscience, elle est

importante. Il ne s'agit pas d'un manque de compréhension des questions complexes, mais bien du contraire: d'un manque de simplicité et de distance critique, qui nous a empêché de nous poser à temps les bonnes questions.

2. Certaines activités ont fait l'objet de subventionnements croisés.

Ces quinze dernières années, notre établissement a connu une expansion reposant sur les acquisitions et sur la croissance organique. Nous l'avons toujours perçu comme un ensemble homogène. Par la suite, nous avons élargi nos activités internationales en développant sans relâche les unités existantes. Conformément à l'organisation en quatre (à l'origine), puis trois unités d'affaires, nous avons souvent déclaré ne pas être un holding, mais une banque intégrée.

Ce développement exagéré a précisément posé un autre problème. Un ensemble ne peut fonctionner que si toutes ses parties fonctionnent. Et ces parties ne peuvent fonctionner que si elles peuvent exister, sans aide extérieure, en possédant les mêmes armes que la concurrence.

Une autre raison importante, pour ainsi dire paradoxale, apparaît: nous n'avons pas suffisamment remis en question le modèle intégré. Nous avons travaillé à la solidité de notre bilan et offert des possibilités de financement intéressantes pour des activités que nous aurions dû financer à des conditions plus chères en raison du risque couru. Nous avons utilisé l'excédent de trésorerie provenant de la gestion de fortune pour favoriser la croissance organique de la banque d'affaires. C'était une erreur.

Il est juste que la cherté de l'argent et la pénurie de capitaux exigent en toute logique de discipliner les activités à risques. Cette discipline contraint la direction à prendre des décisions pour des activités où les ressources sont limitées. La pénurie exige de choisir les activités présentant le profil risque/rendement le plus attrayant. Elle détermine le succès de la banque d'affaires.

3. Nous voulions générer la croissance en copiant la stratégie et les processus de la concurrence plutôt qu'en exploitant nos atouts et notre identité propres.

La comparaison avec la concurrence est importante et indispensable. Toutefois, si elle se traduit par l'établissement d'une stratégie d'imitation, elle peut se révéler périlleuse dans une activité risquée et gourmande en ressources.

Depuis 2002, nous n'avons cessé de perdre du terrain face à la concurrence dans le secteur des obligations et de leurs dérivés. Toutefois, il était faux de vouloir combler ce retard, en constante augmentation, du seul point de vue des produits. Nous avons agi de manière précipitée pour définir une stratégie destinée à combler les lacunes de notre gamme de produits.

La pression visant à accélérer la croissance bénéficiaire est lourde. Cependant, dans notre cas, la réponse à apporter doit consister à accroître durablement les bénéfices. Les bénéfices durables reposent sur des avantages pour le client. Tout le reste ne sert que la croissance bénéficiaire à court terme. Il est du devoir de la direction de l'entreprise de ne pas céder à cette tentation et à cette pression visant à privilégier la croissance bénéficiaire à court terme.

Forts de tous ces enseignements, nous avons pris quelques mesures d'urgence, dont la mise en œuvre bat son plein.

En premier lieu, nous avons commencé par réduire les risques. Aujourd'hui, nos positions problématiques représentent encore environ un tiers du montant de fin septembre 2007. Nous sommes toujours dans une zone à risque. Les positions restantes restent exposées à des fluctuations. Toutefois, les évaluations se situent actuellement à un niveau extrêmement bas et s'établissent dans bien des cas en deçà de la valeur intrinsèque des titres correspondants. En outre, au niveau actuel le négoce a repris, les acheteurs sont à nouveau là et les investisseurs spécialisés voient à nouveau des opportunités intéressantes. La situation s'est donc améliorée par rapport aux derniers mois.

A court terme, le contrôle des risques met entièrement l'accent sur la réduction des risques. De plus, nous avons également déjà procédé à certaines corrections nécessaires dans la mesure et le reporting du risque.

En deuxième lieu, nous avons commencé à réduire le bilan. Cette réduction s'impose pour, d'une part, éliminer les subventionnements croisés et, d'autre part, parvenir à une structure durable de nos passifs.

Troisièmement, nous avons, dans un premier temps, sensiblement simplifié et réduit le secteur du négoce obligataire. Nous avons identifié tous les domaines que nous ne voulons plus gérer et avons transféré les positions à risque en question dans une unité distincte. Ainsi, nous avons la possibilité d'impliquer les investisseurs tiers dans nos risques, voire de nous séparer du secteur. Cela nous confère la flexibilité supplémentaire pour régler nos problèmes.

Quatrièmement, nous adapterons les coûts de l'Investment Bank au nouveau positionnement et à l'environnement actuel du marché. Ces mesures seront rendues publiques et détaillées début mai.

Comment doit cependant se présenter notre avenir à moyen et long termes?

1. Notre responsabilité et notre processus décisionnels doivent être clarifiés et simplifiés.

En décidant de supprimer le Chairman's Office et de clarifier les responsabilités entre le Directoire du Groupe et le Conseil d'administration, une première étape a déjà été franchie.

En règle générale, dans le domaine du contrôle du risque, il s'agit aujourd'hui de simplifier les processus de décision et de définir plus clairement les responsabilités. Nous aurons moins de processus et des compétences plus claires. En raison de la nouvelle structure du Conseil d'administration, nous ne mettrons les mesures requises en place qu'au deuxième trimestre.

2. Notre positionnement stratégique repose sur les départements actuels.

Notre avenir repose sur tout ce qui ne s'est pas contenté de bien fonctionner, mais a fonctionné de manière remarquable.

Nos activités en Suisse constituent le socle sur lequel tout le reste repose. Elles génèrent des revenus non seulement stables, mais aussi en hausse et opèrent main dans la main avec le secteur de la gestion de fortune en Suisse sur une plate-forme et avec une infrastructure uniformes.

La gestion de fortune au plan mondial constitue le cœur de nos activités. L'an dernier, ce secteur a généré des records absolus. Nous poursuivrons nos investissements et continuerons d'engager des conseillères et conseillers et de gagner des parts de marché dans le monde entier. Il n'existe guère d'établissement de gestion de fortune comparable à l'échelle mondiale. La taille de nos activités dans ce secteur nous démarque de tous nos concurrents.

En Suisse et à l'étranger, il s'agit désormais, en fournissant un effort sans relâche, de restaurer la confiance perdue auprès de nos clients.

3. Toutefois, quels objectifs voulons-nous atteindre dans l'Investment Banking?

A ce jour, nous avons toujours évoqué l'Investment Banking dans ses grandes lignes. Néanmoins, cette description est par trop générale.

Nos activités de banque d'affaires englobent en premier lieu les opérations de négoce et du marché des capitaux avec les clients institutionnels. Il s'agit en premier lieu des gérants de fortune institutionnels comme les gérants de fonds, les caisses de pension, les assureurs et les hedge funds. De plus, nous sommes également le partenaire d'autres banques. Enfin, nous offrons nos prestations au segment de la gestion de fortune au sein d'UBS mais aussi aux intermédiaires d'autres clients privés fortunés, comme par exemple les gérants de fortune indépendants et les banques privées. La plupart de ces activités présentent un profil risque/rendement attrayant.

Seule véritable priorité, dégager des revenus durables. Il s'agit du produit des opérations avec la clientèle. Les transactions pour le compte de la clientèle qui nécessitent un recours intensif au bilan et aux capitaux ne présentent pas un caractère durable, pas plus que le négoce pour compte propre associé à d'importants risques de concentration et à des positions à la liquidité faible.

Nous ne voulons plus offrir tout à tout le monde dans l'Investment Banking. Ce que nous voulons, c'est dégager la plus forte croissance au travers des opérations avec la clientèle. Pour ce faire, nous n'avons pas besoin d'un bilan surdimensionné, ni d'un nombre impressionnant de portefeuilles destinés au négoce, ni d'une concentration de risques inutile. La grande majorité des activités de l'Investment Bank ont été couronnées de succès, preuve que cet objectif est réalisable.

4. Comment toutefois nous assurer qu'à l'avenir nous ne nous écartons plus de la voie prise?

Par le passé, nous avons omis de définir des objectifs et des critères de mesure qui soient clairs, donnant la priorité à la création de valeur actionnariale.

Concrètement, cela signifie pour l'Investment Bank que le cash-flow libre génère un rendement approprié par rapport au capital investi. Cela peut sembler quelque peu technique. Pour simplifier, l'Investment Bank doit générer lui-même le capital dont il a besoin pour sa croissance future. Les

excédents issus de la gestion de fortune seront restitués aux actionnaires via des dividendes et des rachats d'actions.

Nous avons déjà procédé à une amélioration de la procédure d'allocation des capitaux, à savoir l'attribution des fonds propres nécessaires aux différents départements, avec pour critères les risques, les actifs pondérés en fonction du risque et également la taille du bilan. Cette attribution est à la base d'une mesure rigoureuse et économiquement judicieuse de la création de valeur des activités.

5. Voulons-nous toujours maintenir notre positionnement, autrement dit les départements actuels?

L'évaluation de la croissance future de différents secteurs dans le domaine des prestations financières repose sur l'appréciation du potentiel du marché, de la croissance économique, de l'évolution de la richesse dans le monde et des taux de croissance qui en découlent pour les activités institutionnelles.

Nos départements et activités choisis, à savoir notre positionnement stratégique, génèrent, selon notre appréciation, la plus forte croissance en matière de bénéfices durables. Les secteurs sont également porteurs de synergies. Un grand nombre de clients aisés sont demandeurs de produits et services de l'Investment Bank. De son côté, l'Investment Bank se charge des opérations de la gestion de fortune et constitue un important fournisseur de produits structurés.

Toutefois, la réalisation de bénéfices durables et de synergies présuppose l'application concrète et durable des principes de la direction, tels que je les ai présentés. Le nouveau comité stratégique du Conseil d'administration veillera en permanence à leur mise en place et à la création de valeur au profit de l'actionnaire.

Chers Actionnaires,

Nous avons conscience des erreurs que nous avons commises. Les conséquences considérables de nos erreurs d'appréciation sont bien visibles et nous ne pouvons pas remonter le temps. Cependant, nous avons pris des mesures pour rectifier les erreurs et les éviter à l'avenir. Nous disposons de 80 000 collaboratrices et collaborateurs qui ont fourni des prestations exceptionnelles et qui déploient un engagement sans faille, se battant pour chaque client et défendant les intérêts de notre établissement. Avec leur aide, nous pouvons redevenir l'acteur de premier plan que nous étions.

Donnez-nous la possibilité de regagner votre confiance.

Je vous remercie de votre attention.