

Assemblée générale ordinaire du 15 avril 2009

Discours d'Oswald J. Grübel, Group Chief Executive Officer

Seul le texte prononcé fait foi

Chers actionnaires,
Mesdames, Messieurs,

Le 26 février a été l'occasion pour moi de prendre mes nouvelles fonctions de CEO d'UBS, et c'est en cette qualité que j'ai l'honneur de m'adresser à vous aujourd'hui.

Je n'ai encore malheureusement aucune bonne nouvelle à vous transmettre, les chiffres sont toujours aussi peu encourageants et des mesures radicales seront indispensables. UBS s'étant mise dans une situation fâcheuse, nous ne sommes pas encore en mesure à ce jour de parer à la morosité du contexte ou de saisir certaines opportunités. Nous savons néanmoins par où commencer, étapes que je vous exposerai ci-après. La remise à flot sera longue, et sans nous attendre à une solution miracle à court terme, nous irons progressivement de l'avant, de manière résolue et disciplinée. Il faudra beaucoup d'énergie, mais je peux vous assurer qu'UBS n'en manque pas.

L'équipe dirigeante et moi-même nous nous sommes fixé pour les mois et les années à venir de nombreux objectifs. Une priorité supplante toutefois toutes les autres, il s'agit du «capital».

La restauration de notre capital confiance constitue notre mission *première*. J'entends par là votre confiance à vous, actionnaires, la confiance de nos clients, et la confiance des institutions politiques. C'est en effet le soutien que nous avons reçu de l'ensemble de nos partenaires qui nous pousse à honorer nos engagements et nous prenons ces engagements très au sérieux.

S'il est facile de détruire la confiance, la regagner est un parcours long et laborieux. A nous de redevenir prévisibles et fiables afin de retrouver vos faveurs. Nous y travaillons car la perte de votre confiance est plus douloureuse pour notre banque et ses collaborateurs que toute autre perte. Nous devons toutefois en premier lieu recouvrer une marge de manœuvre financière, condition préalable uniquement réalisable si nous générons du profit. Une banque qui affiche des pertes ne pourra pas susciter la confiance. Cela explique que le rétablissement et l'accroissement de la rentabilité soient actuellement nos priorités *les plus urgentes*. Un point que je souhaiterais dès maintenant expliciter.

Chiffres clés du premier trimestre 2009

Vous vous interrogez certainement sur la position financière actuelle d'UBS. Nous ne présenterons en détail nos résultats du premier trimestre 2009 que le 5 mai, aussi ne puis-je vous fournir aujourd'hui que des chiffres préliminaires. Force est néanmoins de constater que nos résultats sont encore très loin de donner satisfaction.

Nous allons devoir annoncer une perte attribuable aux actionnaires d'un montant de presque 2 milliards de CHF, suite à une contribution négative globale d'environ 3,9 milliards de CHF imputable à des pertes sur des positions à risque non liquides, des provisions pour risques de crédit et des adaptations de prix pour les dernières positions que nous avons transférées à la Banque nationale suisse.

Les pertes sur des positions non liquides déjà connues montrent le risque de concentration qui reste encore important. Les perspectives pour ces engagements restants n'ont pas changé de manière significative.

Grâce à une nouvelle réduction du total de notre bilan et de nos actifs pondérés en fonction du risque, nous misons malgré cette perte sur un ratio de capital de base de près de 10%.

Concernant l'évolution des afflux nets d'argent frais, je dois également vous annoncer que malgré des premiers signes positifs le trimestre se boucle globalement sur des sorties de fonds. Le montant des sorties de fonds a baissé par rapport au quatrième trimestre 2008, mais le résultat net reste négatif et il s'élève pour la division Wealth Management & Swiss Bank à près de 23 milliards de CHF. Ces sorties de fonds sont notamment observables depuis la publication de l'accord relatif aux enquêtes menées sur les activités transfrontalières d'UBS aux Etats-Unis. Par ailleurs, Wealth Management Americas a affiché un résultat positif, avec des afflux net d'argent frais de près de 16 milliards de CHF.

Malgré les efforts de ces derniers mois visant à stabiliser notre établissement, la crise n'est pas encore surmontée. Nous allons donc faire le nécessaire et prendre des mesures afin de préserver et renforcer notre base financière.

Il s'agit dans un premier temps d'éviter absolument les activités susceptibles d'occasionner des pertes. Nous sommes également contraints sans plus attendre à réduire drastiquement nos coûts. Pourquoi ? Parce que comme dit précédemment nous visons la rentabilité et que seules deux options s'offrent à nous: d'une part, accroître les revenus, d'autre part, réduire les coûts. La croissance des revenus, pourtant notre objectif incontesté, ne pourra toutefois pas être atteinte à courte échéance dans les conditions actuelles. Le niveau des actifs sous gestion a fortement baissé, les marges chutent et l'ensemble du secteur financier est en train de se restreindre. A l'heure actuelle, nous ne pouvons pas à

nous seuls influencer nos résultats, qui dépendent aussi largement de l'évolution des marchés, des marchés actuellement toujours instables. Nous ne nous limiterons pas non plus à espérer des jours meilleurs. Un tel comportement serait trop risqué et peu responsable. Voilà pourquoi nous prenons les mesures qui s'imposent aujourd'hui, nous adaptons nos capacités et opérons une nouvelle réduction importante des coûts.

Nous sommes sur la bonne voie, j'en suis persuadé. N'allez cependant pas croire que cela se reflétera de manière substantielle dès les prochains trimestres dans nos chiffres. Les impondérables restant nombreux, nos perspectives demeurent réservées. Nous devons nous y préparer, même si nous avons une grande confiance en les perspectives à plus long terme de notre banque.

Economies de coûts

Mesdames et Messieurs, le potentiel d'économie que nous ciblons se situe globalement entre 3,5 et 4 milliards de francs jusqu'à fin 2010 sur la base des coûts fin 2008.

A quoi ressemblera notre plan de réduction de coûts?

Nous avons fait part, en début de mois, de notre décision de regrouper l'ensemble des fonctions d'infrastructures et de prestations du groupe au sein du Corporate Center à des fins de plus grande efficacité et de coupes massives dans les coûts. Nous avons par ailleurs annoncé la centralisation à l'échelle du groupe du contrôle financier et du contrôle des risques, ainsi que du service juridique et compliance. Autant de mesures qui permettront de raccourcir les processus décisionnels et de renforcer les fonctions de contrôle. Un aspect également qui, dans une organisation d'envergure mondiale, nous semble essentiel dans une optique de limitation des pertes.

Nous consacrerons en général nos dépenses aux activités qui nous permettent d'accompagner au mieux nos clients et de conduire notre banque aussi efficacement que possible. C'est ainsi que nous avons suspendu les projets non urgents jusqu'à nouvel ordre. Les budgets marketing et sponsoring seront fortement comprimés, ainsi que ceux de l'assistance et du conseil externes. Nous abandonnerons en outre certaines prestations salariales annexes concernant nos collaborateurs, en particulier dans le management, pour optimiser nos économies. UBS a toujours été un employeur généreux et les avantages qu'elle distribuait aux collaborateurs ont souvent dépassé les normes du secteur et du marché. Je trouve tout à fait légitime qu'une entreprise florissante disposant de tels moyens fasse participer à sa réussite ses collaborateurs. A l'heure actuelle cependant j'espère que nos collaborateurs comprendront et soutiendront cette décision.

La suppression de postes nous apparaît également comme une mesure inéluctable. Dans l'activité bancaire les collaborateurs sont le principal facteur compétitif. Une suppression de postes de travail, et l'incertitude qui en découle, constitue donc toujours une étape difficile. Aucun dirigeant ne prend ce type de décision avec légèreté et moi non plus. Cela dit, l'évolution des conditions de marché et la baisse du volume d'activités nous imposent d'adapter nos capacités en conséquence. L'activité bancaire est une activité à très fort coefficient de personnel et ce sont donc des personnes qui sont malheureusement touchées par ces mesures. Fin 2008, notre effectif avoisinait 77 800 collaborateurs. Fin mars 2009, il est descendu à près de 76 200. Nous pensons que ce chiffre tombera à quelque 67 500 d'ici 2010.

Je ne veux rien vous faire accroire, ni à vous ni à nos collaborateurs, qui dans cette situation méritent d'ailleurs la transparence: nous n'échapperons pas aux licenciements, pas même en Suisse. Et ce en dépit de nos efforts pour exploiter la fluctuation naturelle et les possibilités d'aménagement du temps de travail, comme le partage de poste par plusieurs collaborateurs ou le travail à temps partiel. Avec la suppression prévue de quelque 2500 postes sur le marché suisse, nous nous attendons tout de même à devoir licencier entre 1200 et 1500 personnes. Un plan social est à disposition des collaborateurs concernés.

Cette décision est très douloureuse mais malheureusement incontournable. Nous veillerons à fournir aussi rapidement que possible des explications à nos collaborateurs, et à ce que notre conseil et notre suivi client n'en soient aucunement affectés.

Une nouvelle donne dans le secteur financier

Observons désormais UBS, si vous le voulez bien chers actionnaires, avec un peu plus de recul, et voyons dans quel contexte notre banque évolue.

Que le secteur financier soit en plein bouleversement, cela ne fait aucun doute. A mon avis, nous assistons même à un profond remaniement de la donne. Quelques exemples à l'appui de cette thèse :

L'influence politique, tout d'abord, s'est considérablement accrue, directement notamment, par le biais d'une multitude de prises de participations étatiques au capital de banques dans le monde entier, ainsi que par le maintien de mesures de soutien des gouvernements. Je ne fais que constater ici les faits, sans y porter un jugement, car les institutions correspondantes, UBS y comprise, ne peuvent s'en prendre qu'à elles-mêmes. Le fait que la Suisse se soit engagée pour notre cause a été capital. A nous de prouver à présent que nous pouvons exister par nous-mêmes, dans notre intérêt propre et dans celui du contribuable suisse.

Parallèlement, la pression réglementaire s'est elle aussi massivement alourdie. Le renforcement des exigences en matière de fonds propres n'est certainement que le début d'une série de nouvelles directives. Ces dernières sont en partie justifiées et utiles, mais il y aura sans doute aussi des excès. Je suis certain que les Etats surveilleront les risques encourus par les banques et qu'ils veilleront désormais à ce que ces risques s'inscrivent dans la juste proportion des ressources financières d'un pays.

Enfin, un nouveau consensus a vu le jour au sein de la communauté internationale concernant l'échange d'informations en matière fiscale, et la pression pesant sur le secret bancaire est appelée à perdurer. La place financière suisse n'est pas la seule concernée par cette évolution. Nous avons toutefois conscience d'être sous les feux des projecteurs en la matière. Je tiens à préciser ici clairement que je ne tolérerai aucune violation ni aucune zone d'ombre quant au respect des lois et directives en vigueur. Les conditions régissant la gestion de fortune internationale sont appelées à évoluer et à influencer le comportement de nos clients. Nous veillerons, à cet égard, à ne pas être pris au dépourvu.

Mesdames et Messieurs, je n'ai nul besoin de vous rappeler l'impact que la crise financière a exercé sur le patrimoine des investisseurs privés et institutionnels. Aujourd'hui, les clients privés voient les produits complexes d'un œil sceptique et privilégient les formes de placement plus simples et plus directes alliées à une sécurité accrue. Les clients institutionnels, pour leur part, ne sont plus acheteurs de crédits titrisés. C'est là un domaine d'activité qui a quasiment disparu.

La crise financière a également rappelé l'importance que revêt la stabilité des dépôts de clients en tant que source de refinancement. Sur ce plan, UBS est, aujourd'hui comme hier, bien positionnée: fin 2008, les dépôts de clients couvraient près d'un quart de nos besoins de financement. Afin de préserver cette situation, nous devons demeurer une banque digne de foi pour nos clients privés. Ce qui nous ramène à l'importance d'une base de capital stable en tant que garantie de stabilité financière et à la confiance de nos clients. Mais il y va aussi de notre offre de prestations. Les activités avec la clientèle privée sont plus attrayantes et plus disputées que jamais. Or, si nous voulons réussir dans ce contexte de concurrence accrue, nous devons offrir ce que nous avons de meilleur en termes de prestations de conseil et de produits.

Outre les activités avec la clientèle privée, la banque d'affaires conserve elle aussi son importance malgré toutes les réserves que l'on peut formuler à son égard. Je sais bien que les critiques souvent justifiées à son endroit trouvent leur origine dans les énormes pertes qu'elle a enregistrées l'an dernier et les déceptions amères qui en ont découlé. Et pourtant, à bien des égards, ces critiques ne tiennent pas compte de l'ensemble du tableau: les entreprises veulent continuer à emprunter des capitaux, à accéder aux marchés et à résoudre leurs questions de structure et de stratégie. Pour ce faire, elles ont besoin du conseil et du soutien d'une banque d'affaires. Par ailleurs, afin d'assurer le fonctionnement des flux de capitaux internationaux au sein de la gestion de fortune, on ne peut se passer d'établissements

effectuant le négoce pour le compte de leurs clients. Il est donc important pour la place financière suisse, si elle veut défendre sa position au sein des marchés privilégiés par les investisseurs, de disposer de banques d'affaires en tant que plateformes de négoce. Cela dit, le fait que la banque d'affaires soit une activité nécessaire ne signifie pas pour autant que ses gestionnaires doivent continuer à prendre les risques élevés qu'ils prenaient hier, bien au contraire. Ces temps sont révolus.

Modifications stratégiques

Quelle est donc le fil conducteur qui se dessine dans le cadre de cette tendance générale pour la stratégie d'UBS?

En quelques mots, UBS doit être une banque mondiale au sein de laquelle la gestion de fortune internationale et plus particulièrement les activités en Suisse constituent le métier de base, un métier où elle occupe une position de premier plan. Pour ce faire, elle a besoin de prestations professionnelles à l'échelle mondiale dans les domaines de la banque d'affaires et de la gestion d'actifs.

Concrètement, cela signifie que nous ne considérons pas que l'attrait fondamental de notre modèle d'affaires intégré soit remis en question - nous voulons donc continuer de conjuguer nos affaires auprès de la clientèle privée avec notre expertise dans les domaines de la banque d'affaires et de la gestion d'actifs. Sur ce plan, nous devons toutefois être conscients du fait que les rendements supérieurs à la moyenne que l'on a observés dans le secteur entier ces dix dernières années ne sont pour l'heure plus de mise. Malgré cela, nous devons réaliser des gains satisfaisants dans le cadre des activités et parvenir à vous distribuer à nouveau un dividende approprié, à vous nos propriétaires. Il est en outre important que nous optimisions notre organisation de sorte à mieux équilibrer et contrôler les risques pour vous en tant qu'actionnaires et pour l'économie de notre pays.

Nous examinons en ce moment nos champs d'activité afin d'identifier clairement les domaines dans lesquels nous voulons continuer d'opérer et croître et ceux que nous voulons abandonner. Nous vous communiquerons dès que possible les résultats de notre analyse. Il s'agira de réductions importantes: oui, notre banque deviendra plus petite. Parallèlement, nous nous concentrerons davantage sur nos points de force. Je suis convaincu que nous posons ainsi les jalons de notre réussite future.

Dans le cadre de nos activités avec la clientèle privée et de la gestion de fortune, les actifs de nos clients ont considérablement diminué ces derniers trimestres - notamment en raison des conditions de marché défavorables, du changement de comportement de nos clients et de nos problèmes de réputation suscités, entre autres, par les affaires judiciaires aux Etats-Unis et les débats qui ont entouré le règlement de ces litiges. Ces événements pèsent naturellement sur nos revenus et notre rentabilité. La persistance de la publicité négative, dans une large mesure compréhensible, autour de notre banque n'a fait que

renforcer cette dynamique. Il s'agit maintenant de retrouver le chemin des rendements stables que vous, actionnaires, attendez de nous. Nous y travaillons sans relâche. Nous nous employons par ailleurs à évaluer le potentiel de croissance à plus long terme de tous les domaines d'activité et à élaborer des stratégies et des initiatives correspondantes.

Dans le domaine de la banque d'affaires, nous voulons renouer avec le modèle d'affaires traditionnel qui allie risques contrôlables et possibilités de rendement. Nous continuerons de développer nos positions solides dans les opérations sur actions et sur devises ainsi que dans le conseil aux entreprises. Dans le même temps, nous réduirons notre bilan et les actifs pondérés en fonction du risque. Nous voulons, par ailleurs, nous concentrer sur les opérations avec la clientèle. Ainsi, dans tous les domaines d'Investment Bank, nous allons complètement abandonner certains champs d'activité et réduire les risques. Nous allons également mettre l'accent sur les marchés des capitaux les plus importants et abandonner certains sites.

Toutes ces mesures ne peuvent toutefois être mises en œuvre du jour au lendemain. Nous agissons certes promptement, mais sans précipitation. Je n'ai d'ailleurs aucun doute qu'avec une UBS renouvelée, nous retrouverons le chemin du succès.

Conclusion

Chers Actionnaires, il reste sans doute de nombreuses questions concernant notre UBS que vous souhaiteriez m'entendre évoquer. Je n'ai, par exemple, pas évoqué le thème de la rémunération des collaborateurs.

Je pourrais choisir la facilité et vous dire qu'UBS tient à rémunérer ses collaborateurs correctement et conformément aux normes du marché, mais cette réponse ne vous satisferait probablement pas. Le fait est que je préfère en général une approche pragmatique et n'ai que peu de goût pour les idéologies, quelles qu'elles soient. En ce qui concerne la rémunération, les banques se trouvent dans une période de transition, délaissant une participation aux revenus pour s'orienter vers une participation à la rentabilité nette. Par ailleurs, mes remarques à propos des mutations que connaît le secteur financier permettent de tirer quelques conclusions relatives aux possibilités de gain et aux bénéfices des banques. Les temps sont devenus assurément plus difficiles, mais rien n'empêche, même dans ce contexte, de réussir, de travailler avec grande satisfaction et d'offrir des prestations attrayantes à nos clients.

Certains d'entre vous ont sûrement douté de la banque à un moment ou un autre pour finalement décider de rester avec nous. Peut-être vous êtes-vous aussi demandé pourquoi je quitte ma retraite pour me remettre à l'ouvrage. Je pense que nous avons tous trouvé une réponse similaire: notre banque et la place financière suisse en valent la peine, et ce inconditionnellement. Nous nous devons d'apporter

notre contribution à cette nouvelle donne, telle que je vous l'ai décrite, car nous avons commis des erreurs et en avons tiré des leçons. Je suis motivé par la perspective de pouvoir faire bouger les choses, pour la banque, pour ses clients, pour une nouvelle génération de collaborateurs. Et les collaborateurs ont la même motivation. J'ai pu le constater ces dernières semaines pendant des entretiens ou dans des messages qu'ils m'ont envoyés. Ils sont prêts à s'engager, à accepter des changements et à donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils sont convaincus que nous réaliserons nos objectifs et je le suis aussi.

A ce titre, je voudrais vous remercier du fond du cœur, chers actionnaires, chers clients et chers collaborateurs, de la confiance que vous n'avez cessé de nous accorder. Je serais heureux de pouvoir continuer à compter sur votre dialogue constructif et critique. Nous apprécions énormément votre soutien. Sachez que nos collaborateurs et moi-même mettrons tout en œuvre pour ne pas vous décevoir.

Je vous remercie.