

Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2011

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

Seul le texte prononcé fait foi.

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Avant de nous tourner vers l'avenir, revenons brièvement sur la situation telle qu'elle se présentait chez UBS il y a seulement deux ans.

Lorsque j'ai eu pour la première fois l'honneur de m'adresser à vous à l'Assemblée générale de 2009, je n'étais pas encore en mesure de vous annoncer de bonnes nouvelles. Mais je vous avais promis que nous allions changer UBS en profondeur pour que vous puissiez être à nouveau fiers de votre banque.

Un an plus tard, lors de l'Assemblée générale de 2010, j'ai pu vous présenter les mesures que nous avons engagées pour remettre la société sur les rails et la positionner par rapport aux défis du futur. Nous avons réussi à redresser la barre. Certes, le résultat de l'année 2009 ne correspondait pas encore à nos ambitions mais nous avons pu atteindre nos objectifs les plus urgents: le renforcement de notre capital et le rétablissement de notre rentabilité.

En 2010, l'enjeu consistait à confirmer cette évolution positive et à produire d'autres avancées claires. Nous y sommes parvenus. Durant l'année dernière, nous avons accru notre bénéfice net à 7,5 milliards de francs. Investment Bank a apporté une solide contribution à ce résultat en réalisant un bénéfice avant impôts de 2,2 milliards de francs, tout en prenant moins de risques que la plupart de nos concurrents. Nous avons également relevé notre ratio de fonds propres à 17,8%, ce qui représente un niveau très élevé en comparaison internationale.

Il y a un an, j'ai fait du rétablissement progressif de la confiance en notre banque une priorité absolue. Sur ce point aussi, je peux vous annoncer une très bonne nouvelle aujourd'hui. Au premier trimestre 2011, les actifs nouveaux que les clients ont confiés à UBS s'élèvent à plus de 22 milliards de francs nets. Il est particulièrement réjouissant de constater que tous les départements ont connu une progression sur ce front. Cet élément, joint aux autres résultats, qui se sont traduits par un bénéfice avant impôts de 2,2 milliards de francs au premier trimestre souligne la bonne santé de notre banque.

Même si je n'ignore pas que nous avons encore beaucoup de chemin à faire, je n'en suis pas moins extraordinairement heureux que nous ayons atteint cette étape. C'est une reconnaissance plus que méritée et une preuve de confiance pour nos collaborateurs qui ont fait montre d'un très grand engagement. Je tiens à vous exprimer à tous mes plus vifs remerciements à cet égard.

Mes remerciements vont également à tous les actionnaires et clients qui nous sont demeurés fidèles durant ces dernières années ou qui nous ont accordé de nouveau leur confiance. Nous allons tout mettre en œuvre pour ne pas décevoir cette confiance.

Mesdames et Messieurs, l'amélioration financière remarquable que nous avons réalisée au cours des deux dernières années est appelée à durer, j'en suis convaincu, car elle repose avant tout sur le fait que nous avons réorganisé la banque en profondeur, de l'intérieur.

En dépit de cela, ces derniers temps on a plusieurs fois reproché à UBS de manquer de volonté de réforme. On entend dire qu'UBS souhaiterait continuer comme par le passé, bien que le monde ait changé depuis la crise financière. Mesdames et Messieurs, il s'agit là d'une critique erronée.

Je tiens à souligner qu'aucune banque au monde n'a procédé à une transformation aussi profonde que celle engagée par UBS pour se repositionner face à la nouvelle donne et aux besoins sans cesse changeants de la clientèle, même si nous ne le répétons pas tous les jours.

Nous avons procédé à une refonte des structures et des processus dans l'ensemble de la société et éliminé systématiquement les raisons qui avaient entraîné d'importantes pertes par le passé. Nous avons réorganisé nos fonctions de services et de contrôle à l'échelle du Groupe, et tout particulièrement la gestion du risque, et nous avons optimisé notre gestion des liquidités et du bilan. Il résulte de ces mesures que nous disposons aujourd'hui de l'un des ratios de fonds propres de base les plus élevés.

Nos conseillers à la clientèle tout comme les départements qui les appuient ont amélioré la collaboration à l'échelle du Groupe afin de répondre aux attentes de la clientèle de manière plus flexible. De plus, nous avons renforcé notre système de valeurs et notre code de conduite.

Tout cela nous a permis d'accroître notre efficacité et de conserver, voire même d'augmenter notre rentabilité par rapport à nombre de banques comparables, tout en prenant moins de risques, comme je l'ai déjà indiqué. Je pense que nous pouvons en être fiers.

Dans le même ordre d'idées, j'aurais aimé ajouter que, concrètement, l'évolution réjouissante d'UBS représente une étape positive pour vous, en tant qu'actionnaires. L'évolution du cours a toutefois été décevante en 2010. Et c'est une maigre consolation que de savoir que l'action UBS a très bien tiré son épingle du jeu par rapport à la concurrence.

Personne n'ignore que le redressement d'UBS était depuis longtemps escompté dans le prix de notre action et que l'évaluation des titres bancaires est en proie à de grandes incertitudes dans l'ensemble du secteur aujourd'hui. Mais je peux vous assurer que notre priorité absolue est de faire encore mieux.

Nous sommes également au regret de vous informer que compte tenu du contexte actuel, nous ne verserons pas de dividendes cette année afin de pouvoir affecter nos bénéfices aux nouvelles exigences en matière de fonds propres sans diluer davantage vos actions.

Quel est l'enjeu des «nouvelles exigences en matières de fonds propres»?

En décembre 2010, le Comité de Bâle de la Banque des règlements internationaux (BRI) a présenté un ensemble de réformes axées sur l'avenir. Celles-ci prévoient un relèvement des réserves obligatoires des banques en vue de parer aux faiblesses que la crise financière mondiale a fait apparaître au grand jour.

Concrètement, le Comité de Bâle préconise que les banques augmentent le total de leur fonds propres à 10,5% des actifs désormais pondérés en fonction du risque et portent leur capital de base de meilleure qualité à 7%.

Certains éléments de ce nouveau cadre réglementaire dit «Bâle III» sont actuellement encore en discussion. Chaque pays décidera ensuite comment mettre en place ces directives dans le cadre de sa propre législation. Beaucoup de choses restent donc à définir aujourd'hui, notamment les exigences en matière de fonds propres auxquelles seront soumises les banques dites d'importance systémique sur les grandes places financières.

La Suisse entend ne pas perdre de temps sur ce dossier. Nos grandes banques tiennent une place très importante dans l'économie nationale et il est donc légitime d'accorder un grand intérêt à cette question.

L'année dernière, une commission d'experts a été chargée de se pencher sur la problématique «too big to fail» ou «trop grandes pour faire faillite». Elle a élaboré dans ce cadre des mesures qui doivent permettre aux grandes banques, en cas de crise majeure, de pouvoir faire faillite sans compromettre la stabilité du système.

La commission est arrivée, entre autres, à la conclusion qu'il faut adopter des normes encore plus sévères que celles, déjà très rigoureuses, approuvées dans le cadre de Bâle III, pour les grandes banques suisses. Concrètement, la dotation en capital total doit être supérieure de 80% aux exigences de Bâle III et la dotation en capital de base de meilleure qualité supérieure de 40% à la valeur recommandée par le Comité de Bâle.

UBS était représentée par un membre au sein de cette commission de 14 personnes et nous souscrivons au travail qui y a été mené.

Car nous sommes du même avis: il ne faut plus jamais que l'Etat soit obligé d'intervenir pour sauver une banque. Nous sommes absolument d'accord avec le fait que chaque entreprise doit pouvoir faire faillite en cas de nécessité absolue.

Il est donc justifié et nécessaire – et je le souligne expressément – que les banques soient à l'avenir soumises à des exigences plus élevées en matières de fonds propres. Celles-ci doivent être quelque peu plus strictes en Suisse que dans d'autres pays, compte tenu de nos exigences de qualité et de sécurité élevées.

Sans doute vous demandez-vous maintenant ce qui peut bien nous poser problème. Et de fait, nous ne sommes, jusqu'à présent, pas encore parvenus à faire passer notre message dans les médias.

Nous considérons qu'il serait important d'analyser maintenant l'impact du relèvement des réserves obligatoires sur notre place financière et notre pôle industriel avant que la législation ne soit gravée dans la pierre. Nous avons également clairement fait part de ce vœu à la commission d'experts.

Au cas où les places financières avec lesquelles nous sommes en concurrence quotidiennement imposaient des exigences en matière de fonds propres nettement moins élevées, il est important que nous comprenions bien les conséquences qui en résulteraient.

Si une distorsion de la concurrence devait se produire, il serait, à notre avis, légitime de réexaminer s'il existe un juste équilibre entre nos mesures et l'impact correspondant.

Pourquoi tenons-nous tant à ce que les effets de la législation prévue soient analysés?

Je ne conteste pas le fait que l'activité bancaire implique aussi des risques. Les grandes banques sont également les piliers de notre place financière et celle-ci est le principal moteur de la prospérité en Suisse.

Après avoir beaucoup parlé des risques ces derniers mois, ce qui est d'ailleurs tout à fait légitime, je me permets aujourd'hui de vous rappeler les avantages de la place financière.

Tout d'abord, je souhaiterais faire une remarque. En tant que représentant d'un établissement bancaire, lorsque l'on fait part de sa position et de ses arguments dans ce débat, on est facilement soupçonné d'agir par pur intérêt personnel ou de pratiquer une politique d'intérêts visant à préserver son salaire.

Il est évident que nous devons supporter de telles critiques. De nombreuses banques ont déçu pendant la crise financière, raison pour laquelle la thématique «too big to fail» est chargée d'émotions. J'admets volontiers que nous n'avons pas suffisamment tenu compte de cet état de fait jusqu'à présent et que nous n'avons parfois pas trouvé le juste ton pour en parler.

Mais cela ne change rien au sujet qui nous tient à cœur.

Je considère que la transparence est importante, même s'il faut parfois dire des choses impopulaires.

Certains disent aussi qu'UBS ne devrait pas du tout s'exprimer sur ce sujet car elle est, en grande partie, responsable du débat qui fait rage actuellement en Suisse.

Les erreurs commises par l'ancienne UBS sont indéniables. Cependant, à mon avis, ce serait une plus grande erreur encore si nous, en tant que responsables actuels, nous tenions à l'écart du débat pour cette raison.

On ne me croira peut-être pas, mais il ne s'agit pas tant des grandes banques elles-mêmes. C'est un principe économique fondamental: les affaires, quelle que soit la branche, prospèrent le mieux là où l'environnement est le plus favorable, et la Suisse en est le meilleur exemple. Un pays doit vivre avec les conditions-cadres qu'il définit pour lui-même.

En Suisse, ces conditions-cadres ont été excellentes durant les 75 dernières années – et pas uniquement pour les banques. Nous disposons d'une combinaison impressionnante de PME solides, d'un nombre supérieur à la moyenne d'entreprises internationales importantes et d'un secteur financier axé sur les besoins de l'économie. La Suisse est l'un des pays les plus prospères au monde.

La place financière n'est pas le seul pilier de cette prospérité, mais avec son rayonnement international de longue date, elle y contribue grandement. L'interconnexion mondiale des banques, notamment des deux grandes banques et de leurs prédécesseurs, a permis à l'économie d'accéder aux marchés internationaux et a attiré des investisseurs étrangers en Suisse.

Cet aspect est important. Car une partie des fonds que ces clients étrangers apportent aux banques suisses sert à financer l'économie locale et notre Etat. Cela nous a principalement permis de bénéficier de taux d'intérêt particulièrement bas comparativement depuis des décennies.

Grâce à cela, nous pouvons accorder des hypothèques très avantageuses en Suisse et l'économie est soutenue par des coûts de financement très faibles. C'est un avantage local de taille dont la place de travail suisse et tout le pays profitent.

En Suisse, près de 90% des crédits aux entreprises sont octroyés à des PME. Ils représentent plus de 300 milliards de francs. Les hypothèques dans le marché suisse se montent, quant à eux, à plus de 600 milliards de francs.

L'activité de banque d'affaires fournit également des prestations essentielles aux entreprises suisses, qu'il s'agisse du financement des activités, des opérations de couverture de change ou d'opérations sur titres. Les deux grandes banques effectuent environ 70% des transactions sur capitaux et plus de la moitié de toutes les transactions de financement externe des PME suisses. Hors des grandes banques, il n'existe guère de savoir-faire comparable en matière de financement d'entreprises.

Les services d'une banque d'affaires sont également incontournables pour un gestionnaire de fortune d'envergure mondiale, par exemple dans le développement de produits, le négoce pour les clients ou l'exécution d'ordres internationaux. En effet, bon nombre de nos clients ont des exigences comparables à celles d'une entreprise ou d'un investisseur institutionnel.

Au total, plus d'un demi-million de salariés en Suisse dépendent directement ou indirectement de la place financière. Il s'agit, d'une part, des places de travail des banques elles-mêmes. Mais, dans l'environnement des grandes banques notamment, d'autres secteurs, des études d'avocats aux conseillers d'entreprises ou sociétés d'audit en passant par les imprimeries ou les sociétés de traduction, ont également connu un développement supérieur à la moyenne. D'innombrables autres PME, telles que des bijoutiers, des boutiques de mode, des garagistes et bien d'autres entreprises, profitent des banques et du pouvoir d'achat de leurs collaborateurs.

Si l'on additionne le tout, on se rend compte que la création de valeur directe et indirecte de la place financière est énorme. Elle représente environ 88 milliards de francs, soit 16,5% de notre produit intérieur brut. Les recettes fiscales moyennes générées par les banques s'élèvent à quelque 14 milliards de francs par an.

Si la Suisse devait en venir à faire cavalier seul et imposer à ses grandes banques des mesures excessivement lourdes, une partie de la prospérité ainsi acquise pourrait être menacée. On peut bien entendu discuter de l'ampleur des pertes potentielles, mais personne ne peut les chiffrer avec certitude aujourd'hui.

Personnellement, je pense qu'elles pourraient être non négligeables. Les économies nationales sont des systèmes extrêmement complexes. Aussi les interventions extérieures ont-elles souvent des effets secondaires inattendus et une fois les changements effectués, il est difficile de faire marche arrière rapidement.

Quelle est la conclusion de tout cela, chers actionnaires?

Mon souhait était de vous montrer que les décisions portant sur les conditions-cadres ont une grande portée. En particulier, lorsqu'il s'agit de branches qui ont une importance fondamentale pour l'économie.

Les décideurs doivent maintenant trouver une solution pour réduire les risques d'une part, tout en préservant la prospérité d'autre part. Je suis convaincu que c'est possible, mais lorsque l'on analyse cette question il faut prendre en compte la situation de la concurrence internationale.

Cela n'a rien à voir avec le fait que nous devrions décider et agir en toute indépendance. La Suisse a ses propres critères de mesure et c'est bien ainsi.

Toute la question est de trouver le bon équilibre et ce n'est pas chose facile. Personne dans ce débat ne peut prétendre détenir la vérité absolue.

Du côté des grandes banques, je considère qu'il est de notre devoir de signaler les conséquences négatives pour l'économie suisse. J'espère que cette opinion sera respectée, tout comme nous respectons ceux qui donnent davantage de poids à d'autres arguments que les nôtres.

En ce qui concerne UBS, nous voulons continuer à travailler avec succès, conserver notre indépendance, rester suisses et apporter notre contribution. Nous nous y engageons.

Que feriez-vous maintenant, chers actionnaires? Je suis sûr que vous souhaiteriez y réfléchir car la question mérite qu'on s'y attarde.

Je vous remercie de votre attention et je redonne la parole à notre président.