

Tout à l'avantage du client

Discours de Peter Wuffli, président du Directoire du Groupe et CEO, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 15 avril 2004 à Bâle

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

Comme le dit le proverbe «seul le changement est immuable». Pour en évaluer la pertinence, il nous suffit de penser à notre Assemblée générale 2003. A l'époque, nous avons dû faire état d'une année extrêmement difficile, de lourdes pertes sur les marchés des actions, de l'absence presque totale de possibilités d'affaires dans de nombreux domaines et d'une confiance des investisseurs au plus bas. Le retournement s'est produit plus rapidement que prévu et aujourd'hui la situation est tout autre. Pour un CEO, c'est une tâche bien agréable que d'avoir à commenter le dernier exercice. Mais disons-le d'emblée: nous sommes conscients du fait que notre excellent résultat n'a pas suscité que des louanges. Je reviendrai ultérieurement sur certains points ayant suscité la critique.

L'exercice 2003 en bref

Mais d'abord nos résultats réjouissants. Le bénéfice net de 6385 millions de francs constitue le deuxième meilleur résultat depuis la création d'UBS, en retrait de 18% seulement sur celui réalisé en 2000 lors de la période d'euphorie des marchés. Ce résultat est bien étayé. La plupart des départements y ont contribué par l'augmentation de leur revenus et la réduction des coûts. Cette embellie est attribuable à la nette amélioration du climat des affaires. Le regain de confiance des investisseurs a eu une incidence positive sur les marchés financiers et sur le volume des patrimoines gérés pour nos clients, et a donc généré des revenus plus élevés. Des opportunités attrayantes se sont de nouveau offertes en plus grand nombre dans le secteur de la banque d'affaires.

En outre, le bien-fondé de nos divers investissements de croissance s'est vérifié l'an dernier. Nous avons gagné des parts de marché dans presque tous les

domaines. Dans l'Investment banking (banque d'affaires), nous avons également atteint la taille critique aux Etats-Unis en 2003, avec une part de marché de plus de 5%. Nous occupons actuellement le 4^e rang mondial dans ce segment âprement disputé. Quant à nos activités de gestion de fortune en Europe, elles ont aussi progressé. Dans les cinq pays clés de l'UE, qui totalisent environ 80% des patrimoines privés, nous gérons actuellement quelque 50 milliards de CHF de fonds de la clientèle, avec une progression des flux d'argent frais voisine de 40% par an. Notre position en Asie – une autre zone en pleine croissance – s'est énormément améliorée durant l'année sous revue. Nous disposons d'une part de marché de 40% dans le placement d'actions chinoises auprès d'investisseurs institutionnels et sommes sur le point d'ouvrir une succursale à Pékin.

Compte tenu de l'environnement favorable et des progrès stratégiques mentionnés, nos groupes d'affaires et départements ont réalisé des performances impressionnantes avant impôts.

[projection seulement]

<i>Wealth Management & Business Banking</i>	<i>4762 millions</i>
<i>Wealth Management</i>	<i>2609 millions</i>
<i>Business Banking Switzerland</i>	<i>2153 millions</i>
<i>Global Asset Management</i>	<i>332 millions</i>
<i>Investment Bank</i>	<i>3889 millions</i>
<i>Investment Banking & Securities</i>	<i>4078 millions</i>
<i>Private Equity</i>	<i>(189 millions)</i>
<i>Wealth Management USA</i> <i>(avant goodwill et coûts d'acquisition)</i>	<i>664 millions</i>

La gestion de fortune, ou Wealth Management, continue de jouer un rôle clé pour le succès de notre banque. Nos clients nous ont confié globalement quelque 2200 milliards de francs, un tiers environ de ce montant provenant des Etats-Unis, quelque 20% de Suisse et le reliquat du reste du monde. Ce sont 172 milliards de plus qu'il y a un an, dont 62 milliards d'argent frais effectifs. Et puisque nos clients nous honorent ainsi de leur grande confiance, nous avons

avant tout l'obligation de représenter leurs intérêts avec tous les moyens dont nous disposons.

Notre Lettre aux actionnaires du 10 février et la Revue de l'année jointe à l'invitation à la présente Assemblée générale vous ayant déjà informés de manière exhaustive de tous les aspects financiers du dernier exercice, je désire ne pas commenter plus avant ici les résultats opérationnels.

Mesdames, Messieurs, le succès ne se mesure pas uniquement à l'aune financière. C'est donc pour moi un grand plaisir d'être en mesure de vous communiquer toute une série de distinctions prestigieuses obtenues ces derniers mois. Ainsi, en janvier 2004, le magazine Euromoney nous a désignés comme «Best Global Private Bank» et nous a également fait figurer en tête de liste de la plupart des évaluations individuelles. Notre Investment Bank a aussi été nommée «World's Best Equity House» par Euromoney et a reçu d'Institutional Investor la meilleure note pour ses activités d'analyse financière mondiale dans le segment actions. Plusieurs publications lui ont attribué également le titre de «Best Equity Derivative House» et Euromoney en sus celui de «World's Best FX House». Le même magazine nous ayant aussi hissés au rang de «World's Best Bank», nous pourrions presque nous laisser aller à une certaine auto-satisfaction. Soyez sans crainte, Mesdames et Messieurs. Nous nous réjouissons certes de toutes ces distinctions qui attestent d'une certaine manière que nous sommes sur la bonne voie. Mais nous sommes aussi parfaitement conscients qu'il nous faut mériter chaque jour la confiance de nos clients et de nos actionnaires dans un environnement mondial d'âpre concurrence.

Des défis multiples

Permettez-moi maintenant de revenir sur quelques défis particuliers auxquels nous sommes actuellement confrontés. J'ai déjà signalé que notre résultat réjouissant a été certes bien accueilli par les marchés financiers et aussi par le public, mais que nous avons également fait l'objet de certaines critiques.

Hausse des bénéfiques et suppression d'emplois

L'une d'entre elles porte sur les suppressions d'emplois. Voici les chiffres en question: en 2003, nous avons globalement supprimé 3132 postes, soit 5% de l'effectif. La moitié environ de cette réduction a été effectuée dans Wealth Management USA avec 1547 postes, c'est-à-dire là où le climat des affaires s'était le plus dégradé après les années de boom des marchés. En Suisse, nous avons supprimé 1310 emplois dans l'ensemble des secteurs d'affaires. Ces compressions ont été essentiellement motivées par les nouveautés technologiques et les mutations observées dans le comportement des clients. Si de nos jours, de plus en plus de clients effectuent leurs paiements par voie électronique, il en résulte un volume de travail moindre pour les centres de traitement. Dans d'autres domaines également, et je ne pense pas vous annoncer quelque chose de bien nouveau, la technique supplante de plus en plus la main-d'œuvre. Nous le regrettons. Mais nous ne pouvons malheureusement pas nous couper d'un développement riche en nouveaux défis et opportunités multiples. L'alternative consisterait, au mépris de toute logique, à être moins efficaces et plus chers que la concurrence. Nous ne pouvons pas assumer cette option, pas plus à l'égard de nos clients ou de nos actionnaires que de nos collaborateurs. Il en résulterait que plus tard, dans un contexte de capacité bénéficiaire moins favorable, nous devrions procéder à des coupes claires beaucoup plus douloureuses. Si compte tenu des restructurations, nous devons aujourd'hui supprimer des emplois, nous sommes néanmoins en mesure d'apporter un soutien généreux. En Suisse, nous avons mis en place un programme spécial appelé «Coach» qui permet de soutenir activement les collaborateurs appelés à trouver une nouvelle activité en interne ou à l'extérieur durant le délai normal de préavis et jusqu'à deux mois maximum après la fin des rapports de travail. En outre des indemnités de licenciement sont versées et des retraites anticipées sont possibles. Si possible, nous cherchons de trouver un nouvel emploi pour les collaborateurs concernés à l'intérieur de l'entreprise. Malheureusement il en résulte aussi des situations difficiles. Mais globalement, nous constatons qu'il est possible, dans la plupart des cas, de trouver une solution acceptable pour les personnes concernées, et ce dans un délai raisonnable.

Nous sommes conscients que la juxtaposition de plusieurs milliards de bénéfices et de suppressions d'emplois est difficilement compris par l'opinion publique. Sur le plan interne également, devoir annoncer à des collaborateurs que leur poste est supprimé compte parmi les tâches les plus ingrates que nos cadres de tous les échelons ont à assumer. Mais il fait partie de notre responsabilité entrepreneuriale de maintenir en bonne forme l'établissement afin de se ménager des possibilités futures d'investissement et de créer ainsi également des postes de travail.

Les rémunérations de l'équipe dirigeante, pierre d'achoppement

Dans son exposé, Marcel Ospel a parlé des tensions résultant de l'orientation mondiale adoptée et des racines suisses de notre Groupe. Dans presque aucun autre domaine, elles ne se manifestent avec autant d'ampleur que pour tout ce qui touche à la question des salaires. Mesdames, Messieurs, je peux très bien comprendre les émotions que ce sujet suscite. Il génère finalement aussi d'âpres discussions au sein de nos familles et dans nos cercles d'amis. Je ne souhaite pas ici passer en revue tous les arguments, la presse s'en est abondamment chargée ces derniers temps. Permettez-moi néanmoins de traiter deux points, avec l'espoir de contribuer à dépassionner le débat.

La rémunération de l'équipe dirigeante – quelque 60 membres – dépend des résultats et des prestations. Une fois l'exercice clos, les résultats enregistrés sont comparés aux objectifs fixés, et suivant le degré de réalisation, la prime est plus ou moins élevée. C'est ainsi par exemple que pour l'exercice 2001 de nombreuses primes ont subi une amputation allant jusqu'à 50% par rapport à l'année record 2000, en raison de la baisse des résultats. Ce système vise à ce que nos collaborateurs et, avant tout l'équipe dirigeante, pensent et agissent guidés par un esprit d'entreprise. Je ne veux pas dire par cela que le gain est la motivation première de nos cadres dirigeants. Par contre, il prennent plaisir à leur travail, savent motiver les collaborateurs et sont conscients de leur responsabilité entrepreneuriale. L'élément de penser à long terme est renforcé par la participation à la performance. Afin d'encourager encore plus l'aspect entrepreneurial, les primes sont versées en très grande partie sous forme d'actions et d'options bloquées. En outre, notre équipe dirigeante est tenue de

détenir en portefeuille un multiple de leur salaire en actions UBS. Nous voulons encourager à tous les niveaux un esprit d'entreprise axé sur la croissance. Lorsque, plus tard cette année, nous relancerons en Suisse notre plan uniformisé de participation des collaborateurs, nous veillerons spécialement à ce qu'il soit possible pour davantage de collaborateurs de prendre part à la réussite d'UBS.

Mais outre l'incidence des résultats et des prestations, le niveau des rémunérations dépend aussi des pratiques de la branche. Dans le secteur financier, le marché des talents aussi bien entre entreprises concurrentes qu'au sein même des établissements est très efficient, liquide et transparent. Nous gérons le Groupe comme une seule entreprise, avec une culture de direction uniforme et des principes de rémunération homogènes. Sur les quelque 60 membres de l'équipe dirigeante, 40% sont suisses, 30% américains et 20% britanniques. Des Suisses travaillent à New York, des Britanniques à Zurich et des Américains en Asie. Cette équipe internationale a contribué à ce que nous puissions vous faire état aujourd'hui des excellents résultats et des progrès stratégiques enregistrés par UBS, aussi par rapport à ses principaux concurrents mondiaux. Alors serait-il juste de rétribuer moins bien cette équipe que celles des concurrents comparables, uniquement parce qu'UBS est originaire de Suisse? Ou bien serait-il correct de plus mal payer les membres suisses de l'équipe, à prestations et résultats égaux, sous prétexte qu'ils vivent en Suisse? Mesdames et Messieurs, il s'agit là de questions difficiles où il y a antinomie entre les forces mondiales et le mode de pensée et la sensibilité suisses. Nos réponses à ces questions sont claires: nous voulons être compétitifs sur la scène mondiale en qualité d'entreprise suisse, avec nos produits et nos services, pour nos actionnaires et investisseurs internationaux, et aussi attirer à notre service les meilleurs cadres dirigeants et spécialistes.

Message de la Revue de l'année axé sur la clientèle

Mesdames et Messieurs les Actionnaires. Le moment de conclure est arrivé. La Revue de l'année, que vous avez tous reçue, ne rend pas seulement compte d'un bon exercice. Elle veut aussi faire passer l'un de nos messages clés. Trois histoires illustrées, qui n'ont rien en commun avec l'activité bancaire, ont pour but de

montrer ce que nous entendons par écouter attentivement le client, satisfaire ses désirs et tout mettre en œuvre pour l'aider à atteindre ses objectifs. Un couple veut bâtir une maison nichée dans les arbres, unique en son genre et selon des conceptions bien personnelles. Architectes et planificateurs se mettent à l'œuvre pour réaliser les plans. Une jeune femme reçoit une invitation à se rendre à un bal des plus chics et désire se faire confectionner une robe splendide pour l'occasion. Styliste et couturier remuent ciel et terre pour trouver le tissu adéquat et créer une robe de rêve. Et enfin, un passionné de voile veut restaurer son bateau riche en traditions. Une équipe complète de spécialistes s'atèle à la tâche, rénove, recherche des éléments anciens susceptibles de servir de pièces de remplacement et restitue à l'identique ce qui n'existe plus.

C'est ainsi que nous concevons ce que doit être un service idéal pour nos clients. Les clients veulent être compris, cherchent un interlocuteur digne de confiance et qui réponde à leurs besoins. Evidemment, toute opération bancaire n'est pas forcément comparable à une maison de rêve, une robe de bal ou un vénérable voilier. Mais nous voulons aussi servir les intérêts des clients au quotidien. Par exemple par des produits et de services gagnant en simplicité, compréhensibles, avantageux et rapidement disponibles. Aller au devant des clients ne veut pas dire leur appliquer à tous le même traitement. Mais cela signifie s'enquérir de leurs besoins et y répondre dans la mesure du possible. Nous y travaillons. Des milliers de collaboratrices et de collaborateurs sont en contact quotidien avec les clients. Ils créent l'image qui fait UBS. Je les remercie tous de leur engagement exemplaire au service de la clientèle et ainsi du soin apporté à notre notoriété. Dire qu'ils sont tributaires du soutien de tous leurs collègues œuvrant à l'arrière-plan est évident. Eux aussi contribuent à la bonne réputation de notre banque et méritent également mes plus sincères remerciements.

Et je vous remercie tout particulièrement, Mesdames et Messieurs les Actionnaires, de votre loyauté et de votre appui, mais aussi de votre compréhension pour les sujets délicats qui ont été abordés. Peut-être rapporterez-vous même certaines des réflexions émises ici dans votre environnement. Une chose est sûre cependant. Mes collègues du Directoire et moi-même mettrons tout en œuvre afin qu'UBS soit encore plus performante et

figure au nombre des établissements mondiaux de tout premier rang. C'est dans notre intérêt à tous.