

You & Us : modèle d'affaires efficace, collaborateurs qualifiés, culture d'entreprise attrayante

Discours de Peter Wuffli, président du Directoire du Groupe et CEO, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 19 avril 2006 à Bâle

Mesdames, Messieurs,
Chers Actionnaires,

Marcel Ospel vous a déjà parlé de «You & Us», le thème directeur de la présente Assemblée générale, et de ce que ce slogan signifie pour nos relations avec nos clients, nos bailleurs de fonds et la société dans son ensemble. J'aimerais maintenant vous expliquer comment nous appliquons ce principe en pratique chez UBS, en nous appuyant sur notre modèle d'affaires intégré, sur le savoir-faire de nos collaborateurs et sur les valeurs qui nous guident.

Le monde de la finance apparaît souvent aride et rébarbatif aux profanes en la matière. Probablement parce qu'ils l'associent essentiellement à l'argent et aux chiffres. Pour ma part, j'avoue que les chiffres me fascinent, surtout lorsqu'ils sont aussi bons qu'en 2005. Mais il existe une autre face, plus humaine: la mission de service et de conseil. Les services financiers sont et restent une affaire de relations humaines. Quelle meilleure expression de cette réalité que la formule «You & Us»?

Jusqu'ici, le message «You & Us» a principalement été utilisé dans nos campagnes publicitaires internationales, mais il revêt également une grande importance au sein même de notre entreprise, de notre personnel. Nos collaborateurs ne sont pas seulement ceux qui, jour après jour, travaillent en partenariat, au-delà des frontières géographiques et organisationnelles, pour offrir nos prestations à nos clients et créer de la valeur. Ils sont aussi pour la plupart clients et actionnaires. Quelque 60% d'entre eux détiennent des actions ou des options. Presque 6% des actions UBS appartiennent à des collaborateurs UBS.

Avant d'entrer dans le vif de ce sujet, j'aimerais commenter brièvement les résultats du dernier exercice:

2005, le meilleur exercice jamais enregistré

Comme je l'évoquais il y a un instant, les chiffres de 2005 sont une nouvelle fois excellents. Notre résultat financier a atteint le montant record de 14,029 milliards de francs. Nous avons tiré un gain net de 3,705 milliards de francs de la vente de l'unité Banques privées et GAM, et 512 millions de francs suisses de nos participations industrielles.

Niveau record également pour le résultat net des activités financières, qui s'est accru de 18% à 9,442 milliards de francs. Fait réjouissant, tous les groupes d'affaires ont vu leurs résultats progresser. Voici la contribution de chacun d'eux (avant impôts):

Global Wealth Management & Business Banking	6662 millions
Wealth Management	4161 millions
Business Banking	2189 millions
Wealth Management US	312 millions
Investment Bank	5181 millions
Global Asset Management	1057 millions

Nos activités de gestion de fortune pour les particuliers, ainsi que celles pour la clientèle institutionnelle, notamment, ont signé des performances réjouissantes. Les revenus provenant du conseil aux entreprises et aux investisseurs institutionnels ont également atteint des niveaux records. Les gros investissements que nous avons réalisés dans ce domaine – au cours des quatre dernières années, nous avons recruté quelque 400 personnes pour nos activités de banque d'affaires dans le monde, principalement aux Etats-Unis – ont porté leurs fruits. Bien entendu, les conditions favorables de marché ont également contribué aux bons résultats, surtout au deuxième semestre, de même que les recouvrements sur pertes de crédit, à nouveau importants.

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

Il va de soi que nous ne nous intéressons pas seulement au montant absolu des résultats. Nous les mesurons également à l'aune de nos objectifs ambitieux, ces critères qui sont aussi les vôtres. Etant donné que nous avons régulièrement dépassé nos indicateurs de performance ces dernières années, nous avons décidé de les modifier pour 2006.

En 2005, nous avons réalisé un rendement des fonds propres de 27,6% (contre 26,3% en 2004). Alors que notre objectif était jusqu'ici une fourchette de 15 à 20%, nous visons à dépasser 20% à compter de 2006 et ce, indépendamment des conditions du marché. Cependant ce chiffre n'est indicatif que s'il est examiné à long terme et non en termes absolus. En effet la valeur comptable des fonds propres ne reflète pas la valeur effective du Groupe – le goodwill que représentent les relations de clientèle et le capital humain.

Le résultat de base par action, qui est de 9.78 francs, s'est accru de 22% par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse reflète principalement la progression des revenus et une légère réduction (- 2%) du nombre moyen d'actions en circulation suite à nos programmes de rachat de titres. Quant au résultat dilué par action, qui sera notre indicateur de performance à partir de 2006, il a progressé de 23% entre 2004 et 2005, passant de 7.64 francs à 9.39 francs.

Le ratio charges/produit des activités financières, qui s'est établi à 70,1%, s'est légèrement amélioré par rapport à 2004. Même si nous faisons des investissements substantiels pour l'avenir dans tous nos groupes d'affaires, la maîtrise des coûts reste l'une de nos priorités de gestion, à la faveur de conditions de marché propices.

Nos unités Wealth Management ont totalisé en 2005 un afflux net d'argent frais de 95,1 milliards de francs, soit une hausse de 57% par rapport aux 60,4 milliards de francs de 2004, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de 6,9% du volume des actifs à fin 2004. A partir de 2006, notre critère de mesure sera l'afflux d'argent frais de toutes les unités de gestion de fortune à l'échelle du Groupe. Pour 2005, il se montait à 148 milliards de francs, un record historique, en hausse de 80% par rapport aux 82,2 milliards de francs enregistrés l'exercice précédent. (Tous les chiffres mentionnés ne tiennent pas compte de l'unité Banques privées et GAM.)

Indicateurs de performance

Rendement des fonds propres (pour activités poursuivies, avant goodwill)	27,6% (2004: 26,3%)
Résultat par action	9.78 CHF (2004: 8.02 CHF)
Ratio charges/produit	70,1% (2004: 73,2%)
Afflux net d'argent frais dans les unités WM	95,1 milliards de CHF (2004: 60,4 milliards)

Il est par ailleurs réjouissant de constater que les investisseurs ont salué nos résultats opérationnels. Notre action a grimpé à un niveau record, dépassant la performance des actions de la plupart de nos concurrents. Une évolution qui met en évidence le fait que nous avons su convaincre un nombre croissant d'investisseurs de la capacité à dégager de bons résultats et du potentiel de croissance de notre modèle d'affaires.

Qu'est-ce qui fait donc la force de ce modèle d'affaires qui, dans les périodes de turbulences comme dans les phases favorables, s'est révélé judicieux et porteur d'avenir ces dernières années?

Notre modèle d'affaires intégré

Voilà plusieurs années que nous travaillons sans relâche à l'application de notre modèle d'affaires pour présenter à nos clients le visage d'une «entreprise unique» à même de leur donner accès à l'ensemble des produits et services qui les intéressent. Par la même occasion, nous évitons autant que possible les doublons dans nos structures et dans nos processus internes pour un maximum d'efficacité. Nous sommes convaincus que notre approche génère bien plus de valeur ajoutée que des domaines d'activité indépendants.

Les frontières artificielles dressées entre les différents groupes d'affaires sont souvent un obstacle pour le suivi de la clientèle et l'exploitation de nouvelles opportunités commerciales. Nos gros clients privés – souvent des familles ayant des entreprises d'envergure mondiale –, qui ne cessent de gagner en importance pour notre Groupe, veulent en général avoir accès à l'ensemble de la gamme de prestations de la banque dans le monde entier.

Les vrais partenariats internes, qui vont au-delà des frontières géographiques et organisationnelles, nous aident également à mieux exploiter notre capital intellectuel, à

identifier les tendances tous segments confondus, à développer de nouveaux produits et services et à améliorer l'efficacité de nos processus internes.

L'étroite collaboration entre nos unités de banque d'affaires et de gestion d'actifs, par exemple, a permis de satisfaire la demande croissante de produits structurés et de placements alternatifs exprimée par notre clientèle privée. Une coopération qui a été source de revenus supplémentaires pour tous les domaines concernés. Le montant des actifs investis par les clients privés dans des produits structurés et alternatifs est ainsi passé de 25 milliards de francs à 125 milliards de francs au cours des trois dernières années.

Autre exemple d'optimisation interne: notre système financier et de trésorerie centralisé. Tous les flux de trésorerie sont réunis et le solde est établi au sein d'UBS avant de recourir au financement externe, sur les marchés monétaires.

«You & Us»: la quintessence de notre vision d'entreprise

Tout cela ne pourrait bien entendu fonctionner sans une vision commune, un credo engageant toute l'entreprise et chaque collaborateur.

Antoine de Saint-Exupéry, fin observateur de l'homme et de la nature, écrivait jadis que «les pierres du chantier ne sont en vrac qu'en apparence, s'il est, perdu dans le chantier, un homme, serait-il seul, qui pense cathédrale.»

Certes, nous ne sommes pas des bâtisseurs de cathédrales, mais c'est dans le même esprit que nous entendons servir nos clients. «You & Us»: chacun doit mettre toute son énergie au service de ses clients – internes ou externes – pour obtenir le meilleur résultat possible à partir d'une situation de départ peut-être complexe. C'est la clé de notre réussite.

Soucieux de nous focaliser encore davantage sur nos clients, nous avons révisé et quelque peu affiné la vision et les valeurs de notre entreprise au début de l'année, en tenant compte de notre évolution dynamique. Cette démarche répond à l'affirmation, au fil des dernières années, de l'image que nous avons de notre entreprise, de notre volonté d'être le meilleur prestataire de services financiers au niveau mondial.

Pour réaliser cette ambition, nous devons sans cesse nous assurer et renforcer la reconnaissance et la confiance que nous témoignent nos trois principaux partenaires, à savoir nos clients, nos actionnaires et nos collaborateurs.

L'objectif suprême de notre entreprise est de conseiller nos clients et de les aider à prendre leurs décisions financières en toute confiance afin de contribuer à leur réussite. A cet égard, il est indispensable de bien comprendre les besoins des clients et leurs spécificités. C'est pourquoi nous nous sommes attachés ces dernières années dans nos activités de gestion de fortune à appliquer notre approche du conseil en quatre étapes, la première d'entre elles consistant à écouter nos clients et à saisir systématiquement leurs besoins avant de développer, de recommander et de mettre en œuvre des propositions.

A cet effet, le concours de collaborateurs hautement qualifiés est primordial. Pour que nous puissions recruter, motiver et encourager les meilleurs éléments, nous nous devons de proposer une culture d'entreprise fondée sur la recherche de la performance, la soif d'apprendre et de réussir ainsi que l'esprit de partenariat dans les relations avec autrui.

En devenant l'employeur de référence d'un nombre croissant de personnes talentueuses et en élargissant en permanence notre base de clientèle, nous veillons à la croissance de nos activités et à la création de valeur pour vous, chers actionnaires, sous forme de dividendes et de hausses de cours.

Les valeurs au cœur de notre culture d'entreprise

Vous aurez compris que la compétitivité d'un prestataire de services financiers dépend fortement de ses collaborateurs.

Au cours de l'exercice 2005, notre effectif s'est accru de plus de 2000 collaborateurs, dont bien 800 diplômés universitaires, soit environ 50% de plus qu'en 2004. En Suisse, nous figurons au nombre des employeurs préférés des diplômés des hautes écoles.

Parmi les valeurs inscrites dans notre charte d'entreprise intitulée «Vision et valeurs», que nous venons de remanier, il en est principalement trois qui, à nos yeux, sont déterminantes pour l'attrait qu'exerce notre entreprise sur son personnel actuel et futur.

Tout d'abord le **sens du partenariat**: les relations entre nos collaborateurs ainsi qu'avec nos clients sont placées sous le signe du partenariat, et impliquent respect, engagement, confiance et entraide. Travail d'équipe et échange d'idées sont nos maîtres mots en la matière. L'honnêteté intellectuelle est une condition essentielle à cet égard. Pour créer un environnement de travail créatif et innovant – condition sine qua non de l'excellence –, il faut discuter avec franchise des chances à saisir et des défis à relever au sein de l'entreprise, accepter les divergences de vues et en parler dans une optique constructive.

Nous demandons à chacun de nos collaborateurs de faire preuve d'esprit d'entreprise et d'initiative. Toutes les décisions en matière de reconnaissance et de promotion reposent sur le **mérite**. Elles sont prises en fonction des prestations fournies et des contributions aux résultats. A cet effet, nous avons mis en place un système très moderne de mesure et d'évaluation des prestations, appliqué de manière uniforme dans le monde entier à l'échelle du Groupe. Nous l'améliorons régulièrement et l'adaptons aux nouveaux besoins.

Mais le sens du mérite veut aussi que nous soutenions nos collaborateurs dans leur évolution professionnelle et que nous investissions dans leur développement. Le processus de promotion des talents d'UBS inclut des programmes de développement des cadres, du mentoring, du coaching et toute une série d'autres mesures de formation. Un processus qui s'applique même à nos apprentis et jeunes diplômés des hautes écoles, qui suivent une formation structurée. Nous nous appuyons sur des critères homogènes pour identifier les collaborateurs à fort potentiel. Les collaborateurs qui accèdent aux hautes fonctions de direction – notamment ceux qui occupent des postes clés ou les candidats à la succession pour les postes de premier plan – suivent un processus de développement, avec le soutien de notre Leadership Institute, une petite organisation hautement professionnelle qui m'est directement subordonnée.

Autre principe important appliqué à tous les niveaux de la banque, le **leadership et l'esprit d'entreprise**. Nos dirigeants ont pour mission d'insuffler enthousiasme, énergie et sens de l'engagement. Le climat d'innovation et d'inspiration que nous nous employons ainsi à promouvoir nous aide à saisir les opportunités du marché et à adapter en permanence nos solutions à l'évolution dynamique des marchés, notre but étant de gagner des parts de marché supplémentaires dans nos métiers de base pour aboutir à

une croissance de nos activités. Le Directoire définit à l'échelle du Groupe des responsabilités claires, formule une orientation commune, encourage la collaboration et le partage des connaissances et crée ainsi un environnement de travail propice au développement des talents.

Enfin, dernier principe non négligeable dans une entreprise d'envergure mondiale comme la nôtre, la **pluralité**: nos clients proviennent de régions, de cultures et de contextes sociaux très différents. Nous sommes conscients que notre réussite passe donc aussi par une diversification de notre personnel, un aspect auquel nous avons accordé une grande importance au cours des dernières années. En effet, nous tirons de gros avantages de la variété de nos collaborateurs. La diversité des modes de pensée, des compétences, des carrières et des expériences, mais aussi des sexes, des appartenances ethniques et des nationalités, nous aide à mieux répondre aux besoins de nos clients, à mieux exploiter le vivier de talents mondial et à promouvoir une culture ouverte.

Pas moins de 153 nationalités et plus de 20 langues sont représentées au sein de notre personnel. La proportion de femmes a encore progressé en 2005 et s'élève aujourd'hui à 37%. Je suis convaincu que cette diversité sera demain un avantage concurrentiel décisif pour garder et renforcer la confiance de notre clientèle sur les marchés locaux les plus divers, mais aussi dans un environnement qui se mondialise de plus en plus.

Le moment de conclure est arrivé. Je vous ai exposé la manière dont nous appliquons notre principe «You & Us» envers nos clients, nos collaborateurs et dans la direction d'UBS. Avant de terminer, je tiens à m'associer aux remerciements exprimés par Marcel Ospel. Ils vont d'une part à nos collaborateurs de par le monde qui, chaque jour, mettent tout leur engagement et leur talent au service de la performance d'UBS. Ils s'adressent également à vous, Mesdames et Messieurs les actionnaires, vous qui par votre confiance et votre fidélité à notre entreprise donnez la base nécessaire à nos activités. A cet égard, «You & Us» ne signifie pas «Vous et nous», mais «Nous tous ensemble». Merci de votre soutien et de vos encouragements à poursuivre dans cette voie commune. Je vous garantis que le Directoire du Groupe UBS ne se reposera pas sur ses lauriers, mais qu'il s'appuiera sur cette excellente situation de départ pour remporter de nouveaux succès.