

Attentes de nos actionnaires – Quelles sont-elles ? Comment allons-nous y répondre ?

Discours de Marcel Ospel, Président du Conseil d'administration,
à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 21 avril 2005 à Kloten

Mesdames, Messieurs,
Chers Actionnaires

La réponse à la question de savoir aux intérêts de qui le Conseil d'administration doit veiller est simple. Aux vôtres, Mesdames et Messieurs, car vous nous avez choisis comme administrateurs et fiduciaires. Vous nous avez confié la tâche de défendre vos intérêts. Mais si la réponse est simple, la mise en œuvre l'est beaucoup moins.

Si vous demandez à chacun et à chacune ici présents quels sont ses intérêts, vous obtiendrez, selon toute vraisemblance, des réponses très différentes. Toutefois, je suis sûr d'une chose: vous souhaitez tous qu'UBS reste performante et qu'ainsi vos actions gagnent en valeur. Cependant, si nous allions un peu plus loin et examinions les moyens d'atteindre cet objectif à long terme, les avis auraient tôt fait de diverger. Certains d'entre vous plaideraient probablement pour l'expansion et une croissance agressive, tandis que d'autres prôneraient la prudence, nous préférant voir assumer le rôle de banque de gestion de fortune conservatrice ou d'institut de crédit hypothécaire traditionnel. Quelques-uns mettraient en garde contre les risques, tandis que d'autres feraient valoir l'argument selon lequel, à long terme, nous ne pouvons faire bonne figure sur un marché âprement disputé qu'en ayant une longueur d'avance sur la concurrence, également en ce qui concerne la prise de risques. Un certain nombre d'entre vous seraient d'avis que le remède réside dans le plus grand nombre possible de clients, fidélisés grâce à des conditions favorables, tandis que d'autres préconiseraient une concentration sur les activités dites «intéressantes». Et sûrement aussi, beaucoup d'entre vous nous conseilleraient vivement de prendre au sérieux notre responsabilité sociale à l'égard des collaborateurs et de

la société dans son ensemble, car ce n'est qu'ainsi que nous pourrions assurer le succès à long terme et faire honneur à notre réputation.

La question de savoir ce que vous attendez véritablement de nous me tient à cœur; un vieux dicton allemand souvent inscrit autrefois au fronton des maisons ou à l'entrée des pièces me vient à l'esprit: «Satisfaire chacun est un art impossible.» C'est pourquoi je vais tenter de préciser notre interprétation de votre mandat, tout en sachant que je ne peux vous satisfaire tous.

Augmentation à long terme de la valeur

Nous sommes d'accord avec la grande majorité d'entre vous pour affirmer que notre objectif doit être l'accroissement de la valeur de l'entreprise. Est-ce un but à atteindre le plus rapidement possible ou vise-t-on le long terme, et surtout la croissance durable? Nous avons clairement opté pour cette dernière option. Il va de soi qu'il pourrait parfois se révéler plus séduisant de se livrer à une opération spectaculaire, qui propulserait l'action UBS à des sommets. C'est une démarche à court terme et tous les actionnaires qui ne procéderaient pas à des prises de bénéfices dans l'immédiat finiraient plus tard par être déçus. Notre objectif est que vous ne regrettiez pas, même dans de nombreuses années, de détenir des actions UBS.

Quel est le bilan de ces dernières années? Notre action n'a pas bien entendu affiché une hausse régulière. Nous avons eu des hauts et des bas, imputables en partie aux succès ou aux échecs que nous avons connus, mais aussi aux conditions du marché. En 2001, son cours a chuté au lendemain des événements du 11 septembre, les Bourses ont réagi à différentes reprises à la flambée du cours du pétrole, à quoi s'ajoute la guerre en Irak, qui a laissé des traces sur les places boursières. Dans une perspective à long terme, notre action a gagné quelque 40% depuis la fin de 1998, ce qui, avec les dividendes, constitue un placement extrêmement rentable, même sans prendre en considération les effets positifs supplémentaires résultant de nos programmes de rachat d'actions. Quel est notre objectif de cours? Vous savez que nous ne pouvons pas nous prononcer à ce sujet. Toutefois, au Conseil d'administration comme au Directoire du Groupe, nous sommes convaincus que le potentiel haussier est loin d'être

épuisé. Le titre ne s'appréciera pas comme par magie, mais les conditions d'une valorisation sont réunies, à savoir principalement:

Une stratégie au service de cet objectif

Permettez-moi de rappeler en quelques mots cette stratégie: En tant qu'établissement global du secteur financier, nous collaborons avec des sociétés et des clients institutionnels et privés du monde entier. A l'échelle internationale, l'accent est mis sur l'investment banking et la gestion de fortunes. En Suisse s'ajoutent les activités en rapport avec la banque de détail et la clientèle d'entreprises. Nous attendons beaucoup de notre modèle d'affaires intégré, qui donne accès à l'ensemble de la gamme des prestations de la banque à tous nos clients de par le monde. La marque unique «UBS» constitue donc un élément clé de notre stratégie. Attirer et faire réussir des collaborateurs de talents et hautement motivés, gérer les risques d'une manière professionnelle et établir des processus simples et efficaces – ce sont les éléments supplémentaires à soutenir le succès de notre stratégie.

Nous avons décidé de poursuivre la croissance organique de nos métiers de base, mais également de procéder à des acquisitions ciblées, qui renforcent la croissance. Peter Wuffli reviendra plus en détail sur cette question. Je suis convaincu que l'atout majeur de notre stratégie par rapport à bon nombre de nos concurrents tient à sa mise en place systématique, même lorsque les circonstances extérieures et, parfois, l'opinion publique changent. Nous sommes sur la bonne voie, comme en attestent avant tout les bons, voire très bons résultats obtenus aussi bien durant des périodes extrêmement difficiles du marché que lors de phases favorables. Nous n'avons donc pas opté pour une stratégie agressive qui ne fonctionne que par beau temps, ni misé sur des solutions défensives empêchant de tirer profit d'opportunités lorsque les circonstances se révèlent favorables. Il va de soi que nous devons lutter pied à pied, car la concurrence est âpre et impitoyable. Mais nous avons en mains les instruments et les projets adéquats pour remporter ce combat.

Mesdames, Messieurs,

La volonté de pérennité du succès et d'accroissement durable de la valeur existe et la stratégie nécessaire a été définie. A l'échelle internationale, cette dernière a d'ailleurs reçu à maintes reprises de bonnes notes récompensant sa clarté et sa constance.

Permettez-moi de traiter plus avant certains aspects essentiels pour notre succès et donc aussi répondant aux intérêts des actionnaires.

La bonne renommée de l'entreprise

La finance est, comme on dit, un «People's Business», autrement dit une activité où l'homme et, avant tout, la confiance, jouent un rôle prépondérant. La confiance repose dans une large mesure sur la bonne renommée. Comment pouvons-nous garder et continuer à renforcer ce climat de confiance. Les conditions à remplir sont multiples: Nos clients doivent voir en nous un partenaire fiable. Nous devons être un employeur ouvert, qui offre des possibilités de développement et sait reconnaître les prestations de ses collaborateurs. Le public doit voir en nous un bon «Corporate Citizen», qui répond à ses engagements vis-à-vis de la communauté et respecte des normes éthiques élevées. Ces tâches ne sont pas du seul ressort du Conseil d'administration ou du Directoire du Groupe. Voici le message que j'ai adressé récemment à nos collaboratrices et collaborateurs: Chacun et chacune doivent posséder une éthique propre et s'y conformer afin d'agir de manière responsable. Chacun et chacune contribuent à notre bonne renommée et en répondent devant nos clients et actionnaires, les autres collaborateurs et le public. Tout manquement nuit à l'ensemble de l'établissement. Si les échecs font nécessairement partie de toute entreprise et doivent donc être acceptés, tout comportement contraire à la loi, à la loyauté ou tout acte de grossière négligence doit faire l'objet d'une tolérance zéro. A cet égard, nous savons que vous tous ainsi que le public êtes de notre avis.

Qu'est-ce qui est «éthiquement» juste?

Les intérêts parfois divergents des partenaires nous placent toutefois devant des situations difficiles. Par ailleurs, la notion d'éthique recouvre des réalités

différentes selon les personnes. Voyons de plus près deux conflits qui nous interpellent actuellement: le *conflit entre nos bénéfices élevés et la suppression d'emplois* et le *conflit entre la richesse et la pauvreté*.

Après la publication de nos résultats de l'an dernier, la critique a rapidement fait entendre sa voix car si nous étions parvenus à augmenter sensiblement le bénéfice, nous avons également réduit le nombre d'emplois en Suisse. Cette critique peut se comprendre dans une optique à court terme. Si nous n'avions pas supprimé 672 postes en Suisse, notre bénéfice aurait été légèrement plus faible, mais nous aurions pu toutefois verser un bon dividende à nos actionnaires. Nous l'auriez-vous reproché, Mesdames et Messieurs? Je ne pense pas. Néanmoins, nous venons de rappeler que notre action s'inscrit dans le long terme. De ce point de vue, toutes les ressources doivent en permanence être examinées, surtout dans les bons jours. Les entreprises qui négligent d'inscrire leur gestion dans le long terme en périodes fastes sont souvent contraintes à des mesures d'économie précisément au moment où elles sont les plus douloureuses. Nos suppressions d'emplois l'an dernier étaient dues la plupart du temps à des questions d'ordre opérationnel. Les progrès technologiques exigent dans bien des secteurs beaucoup moins de main-d'œuvre et vous serez d'accord avec moi pour dire que nous ne pouvons avoir pour objectif de conserver des postes, comme à l'aube de l'industrialisation, uniquement pour l'apparence – le célèbre «chauffeur» sur la locomotive électrique. Je le répète: en cas de très bonne marche des affaires, c'est en principe possible. Les temps peuvent toutefois changer et les emplois devenus superflus doivent alors être supprimés sans que l'on dispose des fonds nécessaires pour offrir des solutions sociales.

Autre source de tensions, le conflit entre la richesse et la pauvreté. Les riches deviendraient de plus en plus riches et les pauvres de plus en plus pauvres; il ne serait donc pas acceptable, voire moral, de réaliser des bénéfices aussi élevés. Les salaires élevés versés par notre Banque, pas seulement à l'équipe dirigeante mais également sur une très large base, n'échappent pas non plus à la critique. Nous sommes parfaitement conscients qu'il puisse être difficile de comprendre qu'UBS a enregistré un bénéfice supérieur à 8 milliards de francs, tandis qu'en Suisse, des dizaines de milliers de personnes vivent au-dessous du seuil de pauvreté. Et

nous avons à nouveau reçu de nombreuses propositions et suggestions pour remédier au problème de la pauvreté: céder une partie de la richesse afin d'alléger la souffrance des pauvres ici et ailleurs. En tant qu'entreprise, nous ne restons pas les bras croisés et bon nombre de nos collaboratrices et collaborateurs bien rémunérés soutiennent à leur façon des projets sociaux d'une manière généreuse. Malheureusement, nous ne sommes pas non plus en mesure d'éliminer toute la misère du monde.

Mais plus important encore que ces activités de soutien directes est le fait qu'il existe dans notre pays comme partout au monde des entreprises dont le succès est garant d'emplois à long terme et qui versent des impôts et des charges sociales dont bénéficieront des milliers de défavorisés. Nul n'a intérêt à ce que les entreprises financièrement solides gagnent moins ni à ce qu'UBS verse en général de plus bas salaires. La Confédération, les cantons et les communes et, avant tout, l'AVS et d'autres institutions sociales en pâtiraient lourdement. En 2004, les impôts directs d'UBS payés à la Confédération, aux cantons et aux communes s'augmentaient à 1,4 milliards de francs suisses, à quoi s'ajoutent quelques 700 millions d'impôts directs payés par les collaboratrices et collaborateurs. Les impôts indirects, y inclus les impôts anticipés transférés par la banque sur les avoirs de clients et sur les dividendes UBS s'élevaient à 1,9 milliards de francs, et les contributions AVS à 350 millions de francs. Des entreprises performantes et leurs collaboratrices et collaborateurs peuvent avoir plus d'effet dans la lutte contre la pauvreté et la détresse financière que les redistributions publiques.

Permettez-moi d'aborder encore quelques problèmes:

Les conditions-cadres publiques et réglementaires

Il est dans la nature humaine d'introduire de nouvelles règles quand des problèmes surgissent et d'ajouter de nouvelles directives et interdictions en cas de défauts. A court terme, cette logique est compréhensible et, sans doute, à l'occasion, également utile. A plus long terme, elle est toutefois contre-productive. Les réglementations adoptées ces dernières années ont de quoi préoccuper. Certaines de ces dispositions restrictives émanent des États-Unis,

mais notre pays est bien souvent prêt à aller immédiatement au moins tout aussi loin. Il va de soi que les prescriptions précises relatives à la confirmation de l'efficacité des contrôles au sein du Groupe présentent des avantages. Nous sommes ainsi en mesure d'identifier à temps les points faibles. Mais le danger existe d'une perte de l'esprit d'entreprise dès lors qu'il ne s'agit plus que de s'assurer que toutes les prescriptions sont respectées à la lettre. Les dispositions sur le temps de travail, les prescriptions en matière de construction, la protection contre le licenciement, les nouveaux impôts et taxes, souvent liés à une importante charge administrative et les nouveaux contrôles dans les entreprises sont autant de limitations supplémentaires qui renchérissent la production des produits et des services. Cela nuit à la compétitivité.

Pour ma part, je considère de mon devoir de défendre l'esprit d'entreprise afin qu'il ne soit pas sacrifié sur l'autel de la réglementation et de la bureaucratie. S'agit-il d'un engagement politique? Je suis d'avis que nous devons nous engager là où l'action peut se révéler utile. Se lamenter par la suite ne sert à rien. De ce fait, vous nous verrez de temps en temps, moi-même ou d'autres représentants de notre Banque, nous engager politiquement, également dans votre intérêt, dans l'intérêt de l'économie suisse et, donc, dans celui d'UBS.

*

Mesdames, Messieurs,

Le moment de conclure est arrivé. Nous vivons une époque fascinante, mais exigeante. UBS est bien armée pour relever les défis. Nous devons à l'avenir également fournir des prestations exemplaires, un objectif que nul ne peut atteindre seul. Nous avons donc besoin de nombreux partenaires. Sans nos plus de six millions de clients dans le monde entier, notre engagement professionnel n'aurait aucun sens. C'est pourquoi je les remercie de leur fidélité et aussi de nous permettre de développer de nouvelles idées et de nouveaux produits pour encore mieux les servir. Nos 67 000 collaboratrices et collaborateurs jouent un rôle déterminant dans notre succès d'aujourd'hui comme de demain. Jour après jour, ils s'engagent en faveur de leurs clients et s'assurent de la bonne marche des activités. Je leur adresse donc aujourd'hui un remerciement tout particulier. Ils peuvent être fiers de ce qu'ils ont accompli. Et bien sûr je souhaite remercier

ici mes collègues du Conseil d'administration et du Directoire du Groupe de leur travail et de leur engagement. Nous entretenons de très bons rapports – au sein même des deux comités et également entre le Conseil et le Directoire. Nos relations se caractérisent par un respect mutuel. Notre travail est l'occasion de discussions constructives et critiques et s'appuie sur la volonté commune de faire d'UBS une banque encore plus performante.

Je ne veux évidemment pas conclure sans avoir remercié vous, Mesdames et Messieurs les actionnaires. Vous avez mis à notre disposition le capital dont nous avons besoin pour notre activité. J'espère que vous êtes d'accord avec moi pour dire qu'il s'agit d'un placement rentable.