

**Assemblée générale extraordinaire du CREDIT SUISSE GROUP  
Berne, le 19 novembre 2015**

**Allocution de Tidjane Thiam  
Chief Executive Officer du Credit Suisse Group**

**Introduction**

Merci, Monsieur le Président, pour vos commentaires et vos explications.

Mesdames et Messieurs, suite à la présentation d'Urs Rohner, je voudrais vous exposer, quelques semaines après avoir annoncé le 21 octobre les conclusions de notre analyse stratégique commencée en juillet, les réflexions qui ont présidé à la définition de notre nouvelle stratégie et les avantages que nous en attendons.

**Stratégie du Groupe**

Notre ambition est d'être une banque privée et un gestionnaire de fortune de premier plan, disposant de compétences importantes et distinctes en investment banking ainsi que d'une gestion des risques solide et de contrôles strictes.

Une croissance rentable et une génération organique de capitaux sont les pierres angulaires de notre stratégie. Nous entendons donc nous doter d'un modèle commercial qui dégage une croissance rentable et génère du capital tout au long du cycle. De cette manière, nous pourrions vous livrer des rendements positifs, à vous, chers actionnaires.

Cette stratégie, que notre Conseil d'administration a approuvée, repose sur un constat simple: le monde devient plus riche.

Rien qu'en 2014, la richesse mondiale s'est accrue de 9000 milliards de francs suisses, soit l'équivalent du produit intérieur brut de la Chine ou de la moitié de celui des États-Unis.

À partir d'ici, Mesdames et Messieurs, je voudrais vous parler en français, qui est non seulement ma langue maternelle, mais aussi l'une des langues officielles de la Suisse.

Au cours des cinq prochaines années, le volume de la richesse détenue par les personnes fortunées et très fortunées devrait progresser d'environ un tiers pour atteindre un total de près de 94 000 milliards de francs suisses d'ici à 2019.

Cette augmentation continue de la richesse mondiale se produit sous l'effet de deux phénomènes principaux :

Premièrement, les niveaux très élevés d'actifs accumulés dans les pays développés; les pays riches continuent de croître grâce au retour sur investissement généré par les marchés financiers où ces actifs sont investis. Parmi les économies les plus développées de la planète, la Suisse est en bonne place, à la meilleure place en fait : la première.

Elle est, et sera encore pour longtemps, le pays dont la richesse moyenne par adulte est la plus élevée au monde. Avec 581 000 francs pour la Suisse, cette moyenne dépasse largement celle d'Amérique du Nord (340 000 francs suisses) ou celle des autres pays de l'Europe de l'Ouest (141 000 francs suisses). C'est là une chance que notre position unique nous permet de saisir.

Le deuxième phénomène, c'est la croissance des pays émergents. Les facteurs qui sous-tendent cette croissance sont structurels et ont pour nom une évolution démographique favorable, un accès de plus en plus facile à la technologie, l'urbanisation, un commerce mondial en constante progression et pour être franc dans l'ensemble une meilleure gestion macroéconomique de la part des gouvernements de ces pays. Cette croissance économique élevée conduit naturellement à une augmentation de la richesse.

Une part significative de la richesse supplémentaire générée ces cinq prochaines années par l'économie mondiale sera ce que nous appelons de la 'richesse nouvelle': en d'autres termes, elle ne résultera pas du simple re-investissement de richesses existantes. Elle sera au contraire la création de nouvelles richesses c'est-à-dire l'apparition d'entreprises qui n'existaient pas auparavant, la construction de nouveaux ponts,

de nouvelles routes, de nouvelles usines, le développement de nouvelles plantations, la construction de nouveaux logements, le développement de nouveaux réseaux de téléphonie cellulaire et je pourrais continuer la liste. C'est tout cela que nous appelons de la 'richesse nouvelle', qui est par nature différente de la croissance que connaissent les économies développées. Il s'agit là d'un phénomène majeur sur lequel je reviendrai plus tard dans mon propos.

Dans l'environnement que je viens de décrire, notre stratégie est d'adopter une approche équilibrée nous permettant de profiter à la fois des réserves d'actifs financiers disponibles dans les marchés matures et de l'accroissement en cours de la richesse dans les marchés émergents. Et cette approche commence par notre marché domestique, la Suisse.

### **La Suisse**

La Suisse est au centre de notre stratégie. C'est un grand avantage que d'occuper, comme le Credit Suisse, une position dominante dans l'une des économies les plus avancées et les plus entreprenantes du monde. J'ai déjà mentionné le niveau de richesse individuelle en Suisse. Si on y ajoute un réseau de PME très dynamique, une économie tournée vers les exportations, une main-d'œuvre animée par un fort esprit d'entreprise et la présence de nombreuses multinationales, il en résulte une source stable d'opportunités de gestion de fortune et de banque d'investissement, que le modèle de banque universelle est le mieux à même d'exploiter.

Nous voulons continuer de développer de manière rentable la position du Credit Suisse en Suisse en faisant de notre Swiss Universal Bank la banque de prédilection des clients privés, entreprises et institutionnels du pays. Nous travaillerons ici sur nos bases historiques en offrant des solutions conçues pour répondre aux besoins des clients. Le Credit Suisse en Suisse continuera à proposer une large gamme de services, conformément aux attentes des clients: transactions bancaires, cartes de crédit, crédits hypothécaires et prêts pour les clients individuels; conseil et solutions des marchés de capitaux pour les clients entreprises et institutionnels; et bien sûr, une grande variété de services d'investissement, pour ne citer que quelques exemples. Au cours des trois prochaines années, comme vient de le rappeler notre Président du Conseil d'administration, nous investirons en Suisse pour développer une plate-forme bancaire intégrée et efficace, car il y a peu de marchés dans le monde où il est plus intéressant d'être une banque de premier plan.

Nous mettrons en évidence la valeur de notre Swiss Universal Bank et accélérerons son développement en planifiant une IPO partielle d'ici à 2017, si les conditions du marché le permettent. Nous pensons qu'une cotation séparée rendra plus visible la valeur de notre Swiss Universal Bank, et que celle-ci sera mieux comprise et mieux appréciée par le marché, créant ainsi de la valeur pour les actionnaires de Credit Suisse SA.

En résumé, nous voulons créer une banque universelle en Suisse, avec une «equity story» unique, axée sur un marché domestique riche et rentable.

### **États-Unis**

Ailleurs dans le monde développé, nous voyons une belle opportunité aux États-Unis, qui comptent plus de 600 milliardaires. Nous offrons déjà nos services à nombre de ces clients très fortunés par le biais de nos activités de banque d'affaire. Après la transaction effectuée avec notre activité Private Banking aux États-Unis, qui dans sa forme antérieure n'était pas en ligne avec notre stratégie, nous avons l'intention d'exploiter ces relations avec les plus riches des Américains et nos compétences en matière de banque d'investissement pour gérer davantage la richesse de ces clients.

### **Marchés émergents /APAC**

Au-delà de la Suisse, nous entendons capitaliser sur la richesse croissante des marchés émergents. Nous développerons nos activités de banque privée et de gestion de fortune dans les marchés attractifs d'Asie, d'Europe de l'Est, du Moyen-Orient, d'Amérique latine et d'Afrique.

Les marchés émergents présentent des différences significatives avec les marchés développés, quand il est question de gestion de fortune. En effet, dans les marchés émergents, l'enjeu est beaucoup plus de capturer une portion des 'nouvelles richesses' créées que de gérer les actifs ou une richesse déjà existants.

Et par comparaison avec l'Europe de l'Ouest, où la richesse a été créée il y a quatre ou cinq générations, la «nouvelle richesse» dans les marchés émergents est essentiellement détenue par la première génération.

Pour gagner dans ces marchés, nous devons devenir la banque de prédilection de la première génération des entrepreneurs qui réussissent.

Nous accélérerons notre croissance en Asie-Pacifique en allouant davantage de capital aux activités de notre division APAC intégrée et dédiée aux entrepreneurs fortunés de la région.

Apporter du soutien aux clients asiatiques dans la gestion de leur richesse, considérable mais souvent détenue sous forme illiquide, comme par exemple des usines, procure des opportunités qui nécessitent l'expertise associée de notre banque privée et de notre banque d'investissement. Nous pouvons aider les entrepreneurs à développer leurs affaires et à monétiser leur richesse, en leur proposant des services que seul un groupe disposant d'une expertise de pointe en banque d'investissement peut fournir.

Prêts sur actifs, conseil en fusions et acquisitions, et accès aux marchés des actions et de la dette: ce sont là les services que recherchent nos clients fortunés. Nous avons déjà la chance de disposer d'une solide plate-forme en Asie-Pacifique et, au cours des trois prochaines années, nous avons l'intention d'investir encore dans la région en accroissant nos activités en Asie du Sud-Est, en agrandissant notre plate-forme en Chine et en saisissant des opportunités de croissance spécifiques au Japon, en Corée, en Australie et en Inde. Nous augmenterons nos investissements en matière de compliance et de contrôles. Nous sommes bien positionnés pour le faire: en effet, nous figurons déjà parmi les trois premiers gestionnaires de fortune en Asie, la région à la population la plus forte et à la croissance la plus rapide au monde et où nous croissons plus vite que nos concurrents.

Dans les autres marchés émergents, la nouvelle division International Wealth Management transposera en Europe centrale et de l'Est, au Moyen-Orient, en Afrique et au Brésil le modèle de la «banque des entrepreneurs» qui a déjà fait ses preuves en APAC. International Wealth Management approchera ainsi plus de 40 pourcent de la population de clients potentiels, de la richesse et du produit intérieur brut au niveau mondial. Nos activités sont solides, se classant dans les trois premiers dans chacun des pays où nous sommes implantés. Nous investirons au cours des trois prochaines années dans les marchés d'International Wealth Management pour soutenir cette ambition.

### **Capital**

Disposer d'un capital solide est une condition sine qua non pour la mise en œuvre réussie de notre stratégie. Ces dernières années, la relative faiblesse de notre base de capital a restreint notre flexibilité stratégique, a limité notre aptitude à prendre les mesures de restructuration nécessaires, qui souvent coûtent cher et a eu un impact négatif sur notre capacité à générer du capital et à rémunérer nos actionnaires.

Les contraintes liées à notre capital ont parfois limité notre aptitude à exploiter des opportunités de croissance rentable dans le marché. Plus d'une fois depuis ma prise de fonction, nos équipes en Asie ou ailleurs qui génèrent des rendements nettement supérieurs à leur coût de capital, m'ont dit qu'elles avaient manqué des affaires attrayantes en raison de nos contraintes en termes de capital.

Disposer d'un capital solide est d'une importance vitale pour le futur du Groupe. Nous avons l'intention d'atteindre ce but non seulement en levant des capitaux, raison pour laquelle nous sommes ici aujourd'hui, mais également grâce aux décisions que nous avons prises et annoncées le 21 Octobre qui nous permettront de générer du capital en interne.

Nous visons une réduction de la consommation de capital dans l'investment banking, qui est désormais organisée en deux divisions, Global Markets et Investment Banking & Capital Markets, en redimensionnant ce secteur d'activité.

Nous nous retirerons des activités qui produisent des revenus volatiles et présentent une forte intensité en capital. En octobre, nous avons déjà mis un terme à nos activités de courtier primaire et de teneur de marché pour les emprunts d'État européens. Pour les comptes clients non rentables dans notre division Prime Services, nous les aurons bientôt soit fermés soit portés à un niveau de prix où ils seront rentables. Nous mettons en œuvre des réductions de 20 milliards francs suisses dans les actifs moyens et de 87 milliards francs suisses dans les expositions au bilan. Fin 2015, nous aurons déjà achevé ce redimensionnement commencé en octobre.

Nous avons conçu cette nouvelle approche de l'investment banking en renonçant à fixer des objectifs de bénéfices externes pour nos divisions Global Markets et Investment Banking & Capital Markets, afin que nos collaborateurs ne soient pas incités à s'engager dans des activités excessivement risquées. Cette démarche constitue un aspect important de notre nouvelle stratégie. Le rôle principal de la banque d'investissement est de soutenir nos ambitions dans la banque privée et la gestion de fortune. Il convient donc de déplacer l'accent des activités de négoce à court terme vers les opportunités en termes de commissions à plus longue échéance, en fournissant à nos clients des solutions pour gérer leur fortune, en particulier lorsque celle-ci est illiquide.

Au-delà de la réduction de la consommation de capital de notre banque d'affaire, une autre option que nous souhaitons utiliser pour générer du capital de façon interne est l'amélioration de notre efficience

opérationnelle ou en d'autres mots des réductions de coûts. Nous visons des économies de coûts brutes de 3,5 milliards francs suisses d'ici à fin 2018. Parallèlement, comme je l'ai mentionné en décrivant notre stratégie en Suisse, en Asie-Pacifique et dans d'autres marchés émergents, nous nous engageons à investir 1,5 milliard francs suisses pour soutenir notre croissance.

Ce point est important, car nous sommes convaincus que des stratégies uniquement basées sur des réductions de coûts, sans plan d'investissement à long terme, sont vouées à l'échec. Dans notre plan, l'investissement pour la croissance fait partie intégrante de notre proposition de valeur, qui nous permet d'engager des collaborateurs talentueux, d'acquérir de nouveaux clients et d'accroître nos parts de marché.

Grâce à ces économies de coûts nettes de 2 milliards francs suisses, nous ramènerons notre base de coûts fixes en dessous de 19 milliards francs suisses. Parmi les économies identifiées, nous entendons fermer certains Booking Centers européens pour obtenir des réductions de coûts annuelles de 50 à 60 millions francs suisses. À Londres, il y aura une baisse des effectifs et des coûts associés, dans l'une des villes les plus chères du monde.

Nous avons transféré à Wells Fargo nos activités de private banking américaines sous-dimensionnées, qui tenaient plus du courtage que de la banque privée, supprimant ainsi un important volume de coûts et d'utilisation du capital.

Les mesures que nous prenons dans le cadre de la réduction d'expositions, des désinvestissements d'activités peu performantes, de la baisse des coûts et de la vente d'actifs constituent un programme complet d'actions managériales pour les trois prochaines années et nous apporteront une amélioration de notre position en capital.

Parmi les facteurs ayant un impact majeur sur notre position en capital, il est important de mentionner la réglementation. Les législateurs et les régulateurs ont réagi à la crise financière mondiale de façon compréhensible en augmentant le niveau de capital réglementaire que doivent détenir les grands établissements financiers. Credit Suisse doit absolument se situer au-dessus des normes fixées par les régulateurs et cela exige aujourd'hui que nous accroissions nos ressources en capital.

Enfin, il y a également de nombreuses incertitudes dans l'économie mondiale, et une banque de notre envergure doit s'en protéger, car l'insuffisance de capital pour une banque est fortement pénalisée dans ce contexte.

Par conséquent, pour financer notre ambition et conserver un bilan solide, nous avons annoncé une levée de capitaux externe de 6 milliards francs suisses. Celle-ci se fera via un placement privé sans droits de souscription préférentiels et via une offre de droits de souscription, que nous vous proposons d'approuver aujourd'hui.

Grâce aux mesures prises en termes de capital, notre Look-through CET1 capital ratio augmenterait à 12,2 pourcent et notre CET1 leverage ratio à 3,6 pourcent d'ici fin 2015. En d'autres termes, nous dépasserions déjà ce que la mise en œuvre des dispositions TBTF, telles qu'elles ont été annoncées récemment par les autorités suisses, exigerait de nous pour janvier 2019. De plus, nous aurions une capitalisation allant au-delà des exigences en matière de fonds propres dans la plupart des marchés financiers internationaux. Ainsi, nos parties prenantes, en particulier les clients et les régulateurs, auront confiance en notre capacité financière pour faire face aux fluctuations du cycle économique et aux crises du système financier.

Avec une capitalisation renforcée, nous devons absolument nous assurer d'optimiser à l'avenir l'allocation de capital au sein du Credit Suisse. Il s'agira donc, d'une part, d'améliorer le rendement du capital dans toutes nos activités et, d'autre part, de réallouer du capital de la banque d'investissement vers les affaires plus rentables, par exemple dans la région Asie-Pacifique et en Suisse. Le capital sera déplacé des secteurs d'activité à faible rendement et à forte intensité de capital vers des opportunités plus rentables et plus efficaces en termes de capital. Le résultat sera une importante création de valeur pour nos actionnaires.

## **Organisation**

Une fois notre stratégie finalisée et nos objectifs fixés et annoncés, il restait encore à aligner notre organisation, ce qui a été fait le 21 octobre, avec la nouvelle structure et la nouvelle équipe de direction.

Nous avons simplifié et allégé notre organisation. Grâce à cette nouvelle structure, nous entendons à la fois être plus proches de nos clients, promouvoir une responsabilisation accrue de nos managers et

encourager des interactions plus fortes et plus efficaces entre les fonctions au niveau du Groupe et les secteurs d'activité.

### **Un véritable rendement pour les actionnaires**

Notre ambition est de générer une croissance qui soit rentable pour vous, chers actionnaires. C'est la raison pour laquelle nous avons annoncé un certain nombre d'objectifs étayant notre ambition.

Dans la région Asie-Pacifique, nous voulons plus que doubler le bénéfice avant impôts, de 900 millions francs suisses en 2014 à 2,1 milliards francs suisses d'ici à fin 2018.

Pour ce qui est d'International Wealth Management, nous entendons augmenter le bénéfice avant impôts de 1,3 milliard francs suisses en 2014 à 2,1 milliards francs suisses d'ici à fin 2018.

Et nous voulons accroître le bénéfice avant impôts de notre Swiss Universal Bank de 1,6 milliard francs suisses en 2014 à 2,3 milliards francs suisses d'ici à fin 2018.

Au cœur de cette stratégie est le fait qu'elle générera du capital. Notre objectif est de générer 23-25 milliards francs suisses de capital opérationnel disponible d'ici à 2020, dont nous pensons distribuer au moins 40% à vous, nos actionnaires. Ce niveau doit être compris comme un minimum que nous souhaitons bien entendu dépasser.

Nous sommes déterminés à générer une croissance rentable et à vous fournir des rendements tangibles sous forme de dividendes qui croîtront au fil du temps.

### **Conclusion**

Mesdames, Messieurs, nous ouvrons un nouveau chapitre dans la riche histoire du Credit Suisse, banque qui a toujours joué et veut continuer à jouer un rôle central pour la Suisse.

Notre Conseil d'administration, l'équipe que j'ai le privilège de diriger – dont de nombreux membres sont présents dans la salle aujourd'hui – et moi-même sommes déterminés à tirer profit de notre marque et de notre histoire, de nos activités de pointe et de nos collaborateurs engagés pour répondre aux besoins de nos clients dans le monde entier... et ce de manière rentable, dans l'intérêt de nos actionnaires.

Le renforcement de notre capital nous permettra d'être maîtres de notre propre destinée et de poursuivre une stratégie visant à faire du Credit Suisse un leader incontesté dans la banque privée et la gestion de

fortune, soutenues par une excellente banque d'affaire, à la fois ici en Suisse, aux États-Unis ainsi que sur les marchés attrayants de la région Asie-Pacifique, du Moyen-Orient, de l'Europe centrale et de l'Est et en Amérique latine.

Je vous remercie de votre attention.

\* \* \*