

Assemblée générale ordinaire du CREDIT SUISSE GROUP

Zurich, 29 avril 2016

Présentation de Tidjane Thiam

Chief Executive Officer

Je vous remercie Monsieur le Président.

Chers actionnaires,

Je tiens à vous remercier d'assister à l'Assemblée générale ordinaire. J'apprécie l'occasion qui m'est donnée de m'adresser à vous ce matin pour vous tenir au courant des évolutions au sein du Credit Suisse.

Il s'agit de ma première Assemblée générale ordinaire au Credit Suisse, depuis que j'ai pris mes fonctions de CEO il y a un peu plus de neuf mois, en juillet 2015. Notre Président Urs Rohner a souligné, il y a quelques minutes, combien notre environnement externe avait changé récemment, que l'on pense à l'économie mondiale, au secteur bancaire ou à sa réglementation. En outre, notre organisation a connu, elle aussi, de nombreux changements.

Pendant le temps qui m'est imparti ce matin, je voudrais vous parler de la stratégie de la banque et de sa structure organisationnelle.

Je commenterai ensuite notre performance en 2015, avant d'aborder, dans la partie finale, l'année 2016 et nos priorités à court, moyen et long termes.

Avant de commencer cette présentation, je voudrais m'exprimer sur quelque chose qui nous tient à cœur: le cours de l'action du Credit Suisse.

L'évolution du cours de l'action de notre entreprise ces derniers mois a été décevante pour vous nos actionnaires, mais aussi pour tous les collaborateurs du Credit Suisse et pour moi personnellement.

Clairement, les conditions de l'économie mondiale ont provoqué des pressions uniques au quatrième trimestre 2015 et au premier trimestre 2016, avec un impact majeur sur les évaluations des banques. On citera les taux d'intérêt historiquement bas, les craintes d'un ralentissement de la croissance en Chine et dans les économies émergentes, le faible prix du pétrole et les incertitudes concernant la politique de la plupart des banques centrales.

En octobre nous avons lancé une restructuration majeure de notre banque. Une telle restructuration constitue toujours un défi, tout particulièrement dans des conditions de marchés peu propices et des conditions économiques difficiles. Le cours de notre action a donc été mis sous pression, comme celui des autres banques qui ont lancé une restructuration similaire au même moment.

Une banque d'investissement de grande envergure, caractéristique majeure de l'ancienne stratégie, a conduit à la volatilité des résultats. Nous avons pu en voir en partie les conséquences dans une performance médiocre au quatrième trimestre 2015 et, dans une moindre mesure, au premier trimestre de cette année.

Je puis vous assurer que le Conseil d'administration, l'équipe de direction et moi-même, ainsi que tous les collaborateurs du Credit Suisse travaillent dur au quotidien pour créer une valeur actionnariale sur la durée.

Je suis convaincu que, sur le long terme, il n'y a qu'un seul moyen d'améliorer le cours de l'action du Credit Suisse: en démontrant le bien-fondé de notre stratégie et la valeur de notre équipe en obtenant des résultats qui soient solides et stables.

Je suis venu en Suisse pour rejoindre le Credit Suisse parce que je crois fermement aux forces fondamentales de cette banque:

- Premièrement, le Credit Suisse occupe une position historique et de choix sur le marché suisse. Le pays réunit toutes les conditions requises pour rester une économie forte et une place financière d'importance mondiale. Depuis que je vis ici, ma conviction sur le potentiel du pays en termes d'innovation et de vigueur économique n'a fait que se confirmer.
- Deuxièmement, je suis très impressionné par la vaste expertise qui se concentre dans nos affaires de gestion de fortune et par notre solide réseau de relations dans les marchés émergents et les marchés développés.

- Troisièmement, je suis convaincu que notre présence forte et de longue date sur de nombreux marchés dans le monde, y compris en Asie, est une source de compétitivité. Nous sommes dans une position unique pour tirer profit de la fortune créée par l'économie mondiale, et les avantages de cette stratégie bénéficieront, au fil du temps, à vous, nos actionnaires.

Ce qui m'amène, Mesdames et Messieurs, à mon premier point: la stratégie et la structure du Credit Suisse.

Stratégie et structure du Credit Suisse: progrès réalisés

Après mon entrée en fonction en juillet 2015, l'équipe de direction et moi-même – avec le Conseil d'administration – avons procédé à une évaluation en profondeur de la position stratégique et financière de la banque. Ce processus a duré trois mois et impliqué des collaborateurs de l'ensemble de nos activités dans le monde.

Il est ressorti de cet exercice que nous partageons tous la même ambition: être une banque privée de premier plan et un gestionnaire de fortune possédant de solides compétences en investment banking.

Mon équipe et moi-même, en étroite collaboration avec le Président et le Conseil d'administration, avons développé un plan détaillé que nous avons présenté en octobre dernier.

Nous avons conclu que nous voulions tirer profit des points forts du Credit Suisse ainsi que des tendances macro-économiques à long terme:

- Premièrement, nous voulons profiter de notre position de leader en Suisse – le pays qui affiche le taux le plus élevé de fortune par habitant du monde. Notre marché domestique offre non seulement des opportunités de gestion de fortune attrayantes, mais aussi des secteurs prometteurs où nous pouvons apporter notre soutien tant aux grandes entreprises internationales qu'aux petites et moyennes entreprises.

La Suisse est arrivée en tête de l'indice global de l'innovation au cours des cinq dernières années. L'innovation améliore la productivité et aide à créer de la prospérité.

- En Suisse, nous servons plus de 1,6 million de clients avec nos équipes comptant plus de 2000 conseillers clientèle. Avec près de 156 milliards de francs de prêts en cours, nous jouons un rôle vital dans l'économie suisse. Nous sommes un partenaire financier solide et fiable pour quelque 100 000 petites et moyennes entreprises helvétiques.
- Deuxièmement, nous voulons servir les clients fortunés et très fortunés dans les marchés émergents à travers le monde. Nous sommes convaincus de générer, avec nos fortes capacités en matière d'investment banking, une valeur ajoutée significative pour ces clients. Les tendances sous-jacentes démontrent l'attrait de ces opportunités.

Le nombre de millionnaires dans le monde a progressé de près de 150% au cours des 15 dernières années. La fortune totale de la planète a doublé depuis 2000. La classe moyenne a progressé de près de 140 millions d'adultes au cours des quinze dernières années, dont plus de 42 millions de personnes vivent en Asie. La Chine à elle seule compte désormais 1,3 million de millionnaires en francs suisses.

Comme dans d'autres marchés émergents, il existe une multitude d'opportunités que nous sommes bien positionnés pour saisir. Sur ces marchés, nous voulons cibler les personnes fortunées et très fortunées ainsi que les entrepreneurs, dont les besoins en gestion de fortune et en investment banking sont étroitement liés.

- Pour réussir, nous avons besoin d'une banque d'investissement qui soit de la bonne dimension, qui soit optimisée en termes d'utilisation du capital, qui s'engage dans des activités moins risquées afin de générer des revenus stables et qui réponde aux besoins de nos clients en gestion de fortune.

Notre nouvelle structure organisationnelle avec les divisions Swiss Universal Bank, International Wealth Management et Asia Pacific, complétées par deux unités d'investment banking, reflète les opportunités qui existent dans les différentes régions du monde.

Nous avons pu quasiment achever le processus de réaligement de notre organisation à la fin de 2015. L'ensemble de nos collaborateurs travaillent depuis le 1er janvier 2016 dans le cadre de la nouvelle structure.

Je tiens à remercier tous les collaborateurs du Credit Suisse pour leurs efforts au cours de cette période intensive, qui a coïncidé avec des conditions extrêmement difficiles dans nos principaux marchés et activités. Ils ont dû travailler simultanément sur trois objectifs: ils devaient rester concentrés sur les prestations de service aux clients, soutenir pleinement nos initiatives de restructuration et, en même temps, continuer à mettre en œuvre nos initiatives de croissance. Je leur suis donc très reconnaissant de leur engagement.

Mesdames, Messieurs, le Conseil d'administration et le Directoire sont convenus dès le départ qu'il était vital de renforcer considérablement la base de capital du Credit Suisse, compte tenu de la restructuration envisagée et des conditions de marché difficiles.

Nous avons réussi à boucler notre augmentation de capital en décembre 2015, en levant 6 milliards de francs suisses dans un environnement de marché difficile. Fin 2015, nous avons donc nettement renforcé notre bilan, augmentant notre common equity tier 1 ratio, de 10,0% au premier trimestre 2015 à 11,4% pour fin 2015, soit le taux le plus élevé jamais atteint.

J'aimerais profiter de cette occasion pour vous remercier, chers actionnaires, d'avoir approuvé cette étape importante pour le Credit Suisse lors de notre Assemblée générale extraordinaire de novembre dernier.

Je souhaiterais maintenant vous parler de nos résultats financiers pour 2015.

Bilan financier de l'année 2015

En octobre 2015, nous avons annoncé que la restructuration du Credit Suisse allait probablement entraîner une importante dépréciation de goodwill qui impacterait nos résultats financiers, mais pas notre capital «look-through». En outre, les conditions de marché se sont fortement aggravées au quatrième trimestre 2015 et ont eu des répercussions négatives sur nos activités, en particulier dans notre division Global Markets, alors que les efforts de restructuration battaient leur plein.

Ces conditions défavorables se sont poursuivies au début de 2016, avec pour résultat une perte nette avant impôts pour le Credit Suisse de 2,4 milliards de francs pour l'ensemble de l'année 2015.

Dans cet environnement difficile, la performance adaptée de nos activités basées sur notre nouvelle stratégie est, en fait, encourageante.

Sur une base adaptée, nous avons enregistré une forte performance dans nos divisions Swiss Universal Bank, Asia Pacific et International Wealth Management.

- Nous avons enregistré un fort afflux net de nouveaux capitaux de 13,8 milliards de francs suisses pour la Swiss Universal Bank, de 17,8 milliards de francs suisses pour Asia Pacific et de 23,5 milliards de francs suisses pour International Wealth Management sur l'ensemble de l'exercice 2015¹.
- Par rapport à 2014, la Swiss Universal Bank a augmenté son bénéfice adapté avant impôts de 4%, la division Asia Pacific de 27% et nos activités Private Banking au sein d'International Wealth Management de 6% sur l'ensemble de l'exercice 2015.

Ces faits démontrent que nos divisions de gestion de fortune – Swiss Universal Bank, Asia Pacific et International Wealth Management – ont enregistré, de très bons résultats en 2015 dans nos marchés de croissance clés.

Nous avons commencé à réaliser des progrès importants en matière de réduction des risques et de redimensionnement de nos activités au sein de Global Markets en 2015, cependant nous étions toujours fortement exposés au segment des titres à revenu fixe lorsque les conditions de marché ont commencé à se détériorer à la fin 2015. La situation a en outre été exacerbée par une base de coûts historique à la fois élevée et incompressible. La conséquence en a été une perte substantielle pour la division Global Markets en 2015.

En poursuivant la réduction de l'utilisation du capital de Global Markets, nous pourrions réallouer des capitaux aux secteurs d'activité du Groupe qui génèrent une croissance rentable, en particulier aux divisions Swiss Universal Bank, Asia Pacific et International Wealth Management. Nous poursuivons le rééquilibrage de nos activités de Global Markets vers la gestion de fortune, conformément à notre stratégie.

J'en arrive maintenant aux priorités pour l'année en cours et aux opportunités à plus long terme qui profiteront au Credit Suisse et à vous-mêmes, chers actionnaires.

¹ Pas ajustés pour les actifs gérés à travers les activités.

2016 et au-delà

Certaines des pressions négatives du dernier trimestre 2015 se sont poursuivies au premier trimestre 2016. Janvier et février ont tout simplement été deux des pires mois jamais vécus sur les marchés internationaux. Par conséquent, nous avons décidé d'accélérer notre stratégie de redimensionnement et de réduire le risque lié à nos activités sur le marché.

En 2016, nous mettrons l'accent sur trois domaines:

Tout d'abord, nous continuons à **accroître la robustesse** de notre banque en poursuivant et amplifiant nos efforts pour réduire significativement notre base de coûts d'ici à 2018. Ces efforts permettront d'améliorer notre capacité à rester rentables tout au long du cycle économique, même dans des conditions de marché difficiles et volatiles. Une grande partie de notre objectif de réduction des coûts pour 2018 passera par une restructuration de la division Global Markets et une liquidation des activités qui ne cadrent plus avec la stratégie. Comme l'a dit tout à l'heure notre Président, nous avons accru notre objectif de réduction des coûts pour 2018, de 3,5 milliards à 4,3 milliards de francs suisses, afin d'amener la base de coûts de la banque en dessous de 18 milliards de francs d'ici à 2018.

Deuxièmement, comme je l'ai dit précédemment, notre objectif est d'atteindre une **croissance rentable et conforme**: notre objectif est de générer des capitaux ainsi qu'une croissance rentable tout au long du cycle économique. Nous continuerons à investir dans nos divisions Swiss Universal Bank, Asia Pacific et International Wealth Management. Nous investissons aussi pour soutenir nos efforts visant à garantir la conformité aux règles dans ces secteurs d'activité.

Notre troisième priorité est de maintenir une **forte capitalisation**: à la fin de 2015, notre ratio de fonds propres de base durs sur une base future (look-through) s'établissait à 11,4%, le meilleur taux jamais atteint pour le Credit Suisse. Nous continuons à réduire notre exposition aux activités d'investment banking à risque élevé et volatiles.

Conclusion

Mesdames, Messieurs, j'en arrive maintenant à la conclusion de ma présentation.

Nous avons fait des progrès considérables dans la mise en œuvre des mesures annoncées en octobre dernier.

La performance de nos divisions de gestion de fortune en 2015 a été bonne et est restée forte durant le premier trimestre 2016.

Je reste convaincu du potentiel de croissance future de nos affaires de wealth management, soutenues par nos services d'investment banking.

En même temps, nous devons être conscients que nous opérons dans des conditions de marché difficiles, qui se sont reflétées dans notre performance financière pour l'ensemble de l'année 2015 et qui se sont poursuivies au premier trimestre 2016. Nous annoncerons les détails de la performance financière du Credit Suisse pour le premier trimestre 2016 le 10 mai.

Comme mentionné précédemment, nous nous attendons toutefois à ce que la performance financière du Credit Suisse en 2016 soit encore affectée par les coûts de restructuration, tandis que nous mettons en œuvre notre stratégie. Il est donc important pour nous de rester toujours disciplinés et concentrés sur les priorités du Credit Suisse.

Nous sommes en train de construire notre plate-forme pour l'avenir. C'est là une tâche difficile, de celles qui sont rarement ovationnées à court terme, mais il s'agit là de la seule voie possible pour réussir à long terme.

Avec le Président, le Conseil d'administration et l'équipe du Senior Management, je crois fermement en notre stratégie et en la direction que nous avons prise. Je m'engage à atteindre nos objectifs communs afin d'améliorer notre banque, le Credit Suisse.

Comme dernier point, je voudrais exprimer à nouveau ma sincère gratitude à tous nos collaborateurs de par le monde et à nos clients pour la confiance qu'ils accordent au Credit Suisse.

Enfin, mes remerciements s'adressent aussi à vous, chers actionnaires.

Merci.

* * *