

A C T A R E S

Actionnariat pour une économie durable
AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften

Notre engagement

Le rapport social d'UBS sous la loupe d'ACTARES

CP 171; 1211 Genève 20
Tél. 022 733 35 60; fax: 733 35 80
E-mail: secretariat@actares.ch
CCP: 17-443480-3

www.actares.ch

Neustadtstr. 34; 6003 Luzern
Tel. 041 360 29 78; fax: 361 06 77
E-mail: info@actares.ch
PC: 17-443480-3

Le rapport social d'UBS, promis lors de son assemblée générale 2000, est paru fin novembre de la même année sous le titre «*Notre engagement*». Il se subdivise en chapitres consacrés respectivement aux clients et clientes, aux collaborateurs et collaboratrices, aux actionnaires et à la société civile.

Ci-après l'analyse, chapitre par chapitre, d'ACTARES.

1. Déclarations d'intention

La partie générale du rapport s'ouvre par un rappel sur les engagements et déclarations de principes de la banque.

Le rapport souligne tout d'abord que UBS s'est engagée à soutenir le Pacte global ou Global compact lancé en 1999 par le Secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan

Le Global Compact

Lors du Forum économique de Davos en janvier 1999, Kofi Annan a appelé les plus grosses entreprises au respect d'un certain nombre de principes dans les domaines du respect des droits humains, du droit du travail et de la protection de l'environnement.

Informations sous: www.unglobalcompact.org

Le document rappelle ensuite que UBS a joué un rôle de premier plan dans la mise au point des directives de Wolfsberg (octobre 2000) élaborées par onze grandes banques au niveau mondial et destinées à lutter contre le blanchiment de l'argent sale. Des séminaires de formation sur les règles "Know your customer" (Connaître sa clientèle) sont proposés aux collaborateurs dans le cadre de la lutte affichée par la banque contre les dépôts douteux.

Côté environnement, il est précisé que le système de management environnemental de la banque a reçu la norme ISO 14'001 (sur les normes ISO 14'000, voir notre *Dossier technique n°1*) et que l'établissement offre des fonds verts pour un montant de Fr. 755 millions.

Le rapport explique que la question de l'engagement social et éthique s'applique essentiellement à sa clientèle dépositante parlant de "*risques d'infraction à la réglementation*" et de "*risques de réputation*" pouvant "*nuire à [son] image de marque*" en particulier lorsqu'il s'agit de "*personnes exerçant des fonctions publiques importantes pour des Etats étrangers*". (**Notre Engagement**, page 8).

Enfin, dans cette déclaration de principes, la banque s'engage à fournir la "même information pour tous", c'est-à-dire aux actionnaires, aux collaborateurs, aux clients.

Commentaire:

On relèvera qu'outre le Global Compact, UBS est également devenue, après la publication de **Notre Engagement**, partie prenante du projet "SPI Finance" qui

visé à élaborer des critères d'application du projet Global Reporting Initiative (voir notre *Lettre d'Info n° 3*), lequel tend à exiger des entreprises qui y adhèrent la publication de rapports environnementaux et sociaux et l'uniformisation des critères pour évaluer les performances sociales et environnementales des entreprises. Il s'agit là d'une initiative tout-à-fait positive.

On ne peut que saluer le fait qu'UBS s'engage à lutter contre le blanchiment de l'argent sale, lesquelles selon un document du Département fédéral des finances "*se fondent pour l'essentiel sur les réglementations en vigueur en Suisse*" (www.admin.ch/efv/efv/www/ff/pdf-dateien/kap04_f.pdf); l'aspect novateur de ces principes est donc, au moins pour la Suisse, tout relatif. On aurait souhaité avoir plus d'informations sur les résultats de cette lutte et le nombre de cas transmis à la Commission fédérale des banques, voire le nombre de clients refusés à la suite de l'application de ces directives.

UBS fait partie des entreprises à la pointe pour ce qui est de la gestion environnementale. Cependant, notons que des activités de service sont peu polluantes. Il est tout-à-fait positif de voir que la banque applique des critères environnementaux pour l'octroi de ses crédits et a une partie de ses fonds de placements gérés selon des critères écologiques. Toutefois, selon le rapport environnemental d'UBS, seuls 0,05 % des fonds sous gestion sont gérés selon de tels critères. Il s'agirait d'étendre ces critères environnementaux à l'ensemble des fonds de placements gérés par l'établissement.

Il est intéressant de noter la justification que donne la banque pour sa lutte contre le blanchiment: non pas des principes généraux d'éthique mais le fait que les affaires de blanchiment portent atteinte à l'image de la banque: une manière de rassurer les investisseurs pour qui le seul objectif d'une entreprise est de faire du bénéfice ?

Enfin, le principe de la même information pour tous est louable: reste à ce que la banque trouve les moyens d'appliquer ce principe et de faire connaître ses publications. A titre d'exemple, selon des mini-enquêtes que nous avons menées, bien peu de collaborateurs savaient qu'un rapport social était paru. Ce dernier n'était pas toujours disponible dans toutes les succursales. Ainsi nous avons tenté de nous le procurer au siège zurichois de la banque à la Paradeplatz ainsi que dans une succursale de la Bahnhofstrasse, sans succès. Parfois le personnel a dû se renseigner au bureau d'information afin de savoir de quoi il s'agissait. Il est dommage qu'un tel document, de surcroît pionnier du genre en Suisse, ne connaisse pas plus de publicité.

2. Clients

Plusieurs pages sont tout d'abord consacrées à présenter les nouveaux services de la banque via internet.

Le rapport aborde ensuite la question des conséquences de la fusion entre l'ex-UBS et la SBS pour reconnaître que le processus d'intégration en Suisse a été

difficile. "Toutes ces modifications et ces difficultés consécutives à la fusion ont entraîné une diminution du degré de satisfaction des clients, une perte de clientèle et du volume d'affaires, ainsi qu'un ralentissement de l'acquisition de clients nouveaux" (**Notre Engagement**, p.12). Une enquête de satisfaction a d'ailleurs été menée auprès de la clientèle: des données chiffrées ne sont pas publiées.

Le rapport tente ensuite de répondre aux critiques selon lesquelles, la banque ne soutiendrait pas suffisamment les petites et moyennes entreprises (PME) en affirmant que la banque porte un "*attachement indéfectible en faveur des activités avec les PME*" et en présentant trois initiatives:

- l'UBS Startcapital, programme destiné au soutien de jeunes entrepreneurs. Dans ce cadre, UBS a mis 50 millions de francs à disposition qui ont bénéficié à 170 entrepreneurs entre octobre 1998 et juillet 2000 créant ainsi directement ou indirectement environ 950 emplois;
- Aventic AG, filiale d'UBS, chargée du capital-risque aux PME grâce à un capital de Fr. 275 millions dont 93,6 millions en participations directes, 48 millions dans des fonds de capital.risques et 106,8 millions attribués à 22 projets
- un autre montant, non précisé, sert à améliorer les conditions générales des PME.

Le chapitre se termine par la présentation de nouveaux produits et services mis à la disposition des clients.

Commentaire:

Au rang de la transparence, UBS fait une première: reconnaître publiquement des difficultés. La rédaction d'un rapport social et environnemental a pour objectif de reconnaître tant les aspects positifs et les efforts effectués que les aspects négatifs. Dès lors, il est intéressant de voir que UBS s'est réellement impliquée dans l'exercice. On regrettera seulement le fait qu'il n'y ait aucun chiffre donné sur l'enquête de satisfaction menée auprès de la clientèle.

Concernant le soutien aux PME, le rapport tente de répondre aux critiques fréquentes sur l'absence de soutien des grandes banques au tissu entrepreneurial suisse. Si l'on salue les initiatives UBS Startcapital et Aventic AG, on notera toutefois le faible montant de Fr. 350 millions que cela représente, montant à mettre en relation avec le bénéfice net après impôt qui s'établit en 2000 à plus de 7 milliards de francs.

3. Collaborateurs

L'introduction à ce chapitre affirme que la banque entend "*compter parmi les employeurs les plus attrayants du monde*" et "*attirer les meilleurs éléments*" (**Notre Engagement**, page 17). Pour ce faire, sont énumérés les différents moyens pris: rémunérations au mérite, promotion interne, formation continue. Cette dernière n'est pas seulement octroyée à des fins internes mais a égale-

ment pour but de donner aux collaborateurs les moyens de rester performants sur le marché de l'emploi.

Le chapitre souligne le souci d'UBS d'investir dans la formation en relevant qu'elle forme 27% des apprentis du secteur bancaire helvétique.

Un programme de participation au capital-actions de la banque est proposé au personnel. Pour les collaborateurs les plus qualifiés, des stocks-options sont proposées afin de "*fidéliser les collaborateurs importants*".

Le rapport souligne ensuite "*[prôner] la participation des salariés et la liberté d'organisation*". Plus en avant dans le chapitre un paragraphe intitulé "*la culture de la méritocratie*" rappelle que la banque veille à ce que ses collaborateurs ne subissent aucune discrimination "*en raison de leur sexe, de leur race, de leurs convictions religieuses, de leur orientation sexuelle, de leur âge ou de leur nationalité*", que ces critères ne sauraient entrer en compte lors du recrutement des collaborateurs ajoutant que "*tous les processus de gestion des ressources humaines, ..., obéissent à des critères objectifs et font référence aux seules performances individuelles*" (**Notre Engagement**, page 21).

Au niveau national, l'interlocuteur privilégié de la direction se trouve être la Commission du personnel. Première en Suisse, la Commission a pu faire part dans un document interne de l'établissement de sa manière de voir les choses. Elle parle ainsi notamment de "*mise en place d'une culture d'entreprise plutôt laborieuse*", de "*climat d'incertitude, voire même de méfiance*", affirme avoir dû jouer "*le rôle de mur des lamentations*" et regrette que "*ses initiatives en vue d'obtenir des conditions de faveur plus attrayantes n'ont pas été suivies ou ont été acceptées avec de fortes restrictions*" (**Notre Engagement**, page 20).

Toujours au chapitre de la non-discrimination, le rapport reconnaît le faible pourcentage de femmes cadres, notamment en Suisse où les femmes représentent 18,5% des cadres et 5,8% des membres de la direction en 1999 contre respectivement 31% et 16,7% dans les établissements hors de Suisse.

Le rapport ensuite énumère les différents moyens de communication mis en place pour l'information des collaborateurs.

Admettant que "*la fusion de deux entreprises entraîne inéluctablement une baisse passagère de satisfaction au travail, de même que des démissions indésirables*" (**Notre Engagement**, page 22), le document transmet le pourcentage du taux de fluctuation du personnel: 11% en Suisse en 1999, taux retombé à 8,2 % fin juin 2000 ainsi que les résultats d'une enquête de satisfaction menée auprès du personnel, laquelle donnait une note globale de 68 sur 100 au 2ème trimestre 2000 (selon les instituts d'évaluation (rating), la note de 75 correspond à un indice "excellent", 68 équivaut à "bon").

En outre, une enquête écrite anonyme a été lancée auprès des collaborateurs en 1999, enquête à laquelle 46 % des employés ont répondu. Le rapport transmet les conclusions de cette dernière reconnaissant que "*d'une manière géné-*

rale, les résultats ont révélé que la fusion a laissé des traces. Nombreux sont les collaborateurs à ressentir comme laborieux certains processus de travail et voies de décision, une charge excessive revenant elle aussi au chapitre des reproches ". Le rapport transmet également l'analyse selon laquelle les collaborateurs " portent un jugement plutôt critique sur la " traçabilité de notre stratégie et des décisions du Directoire " (**Notre engagement**, page 22). Selon le document, sur la base de ces résultats, des séminaires de travail ont été mis sur place au niveau des cadres supérieurs suisses pour remédier à ces différents problèmes.

Le rapport se termine sur l'évolution des effectifs et la question des plans sociaux mis en place à la suite de la fusion. La banque emploie à fin 1999, 32 706 collaborateurs en Suisse et 16'311 à l'étranger, soit un accroissement de 2,2% par rapport à fin 1998. Côté plans sociaux, les chiffres suivants sont fournis: de la date de la fusion à fin juin 2000, sur les 1285 collaborateurs dont le poste de travail avait été supprimé et qui ont été suivis, 125 ont retrouvé un poste à l'interne, 656 sont partis en pré-retraite, 145 ont été licenciés. 346 personnes sont encore en tractation.

Commentaire

On saluera le souci de la banque de participer à la formation continue de ses collaborateurs en dehors de ses propres besoins. En revanche, on s'interroge sur ce que signifie "*attirer les meilleurs éléments*". Nul ne peut être le ou la meilleur-e sur tous les aspects. En outre, il serait souhaitable qu'une grande entreprise comme UBS participe à l'intégration de travailleurs tels que handicapés, chômeurs en fin de droit, etc ...

Il aurait été souhaitable que le pourcentage de 27 % d'apprentis bancaires en Suisse formés par la banque soit mis au regard du pourcentage total d'employés par UBS dans le secteur bancaire helvétique.

Concernant la question de la participation du personnel au capital-actions de la banque, se pose plusieurs types de problèmes:

- dans une optique à long terme, il est positif d'amener les collaborateurs à être des partenaires fidèles et stables de l'entreprise en tant qu'actionnaires ... sous réserve que cela soit également le cas en tant que collaborateurs;
- dans une optique à court terme, n'y a-t-il pas un problème de risques que l'on fait courir à des petits actionnaires. Ces derniers peuvent avoir soudainement besoin de leur épargne en actions à un moment où le cours des titres est en chute. Ne serait-il dès lors pas préférable d'offrir pour les catégories de salaires les moins élevées la possibilité de toucher d'autres types d'intéressement ?
- enfin, la participation des salariés au sein de l'actionnariat ne sera que minoritaire: ne serait-il pas souhaitable que la voix des collaborateurs se fasse entendre également par une représentation de ces derniers au Conseil d'administration (comme cela se fait en Allemagne) ?

L'engagement de la banque envers la participation des salariés et la liberté d'organisation est louable. Il aurait été souhaitable à ce chapitre d'avoir plus d'informations l'existence ou non de conventions collectives, leur contenu ainsi que de savoir avec quelles organisations elles sont négociées et signées. On remarquera enfin que la formule "s'engager à respecter le droit de participation des salariés et la liberté d'organisation" aurait été plus heureuse en français que l'expression "prôner la participation" pour traduire l'allemand "wir bekennen uns zu".

S'il est positif d'entendre que la banque veille à ce que ses collaborateurs ne subissent aucune discrimination relative au sexe, à la race, aux convictions religieuses, à leur état civil, à leurs orientations sexuelles, à leur âge et à leur nationalité et ne subissent pas de discrimination lors de l'embauche du fait de ces critères, on regrettera qu'il ne soit pas fait mention des "orientations politiques", conformément à la législation suisse (art. 8, al. 2 de la Constitution fédérale) et aux pactes internationaux (art. 1 de la . Convention 111 du BIT). Faut-il en déduire que la banque se réserve le droit d'exclure les candidatures de personnes engagées politiquement ou que les discriminations que subirait une personne engagée politiquement ne seraient pas prise en compte ?

Sur la question du pourcentage de femmes cadres, on relèvera que UBS présente des pourcentages égaux voire supérieure à la moyenne en Suisse puisque que les pourcentages suisses s'établissent à 18 % de femmes parmi les cadres (18,5 % à UBS) et moins de 3 % de femmes parmi les membres de la direction (5,8 % à UBS). On regrettera cependant qu'il ne soit fournit aucune information sur les moyens que pourrait se donner la banque pour que ces taux en Suisse soient similaires à ceux observés dans les structures de la banque hors de Suisse (hors de Suisse, 31 % des cadres et 18,5 % des membres de la direction sont des femmes).

Il est très positif de donner à connaître le taux de fluctuation du personnel et on espère que la banque transmettra chaque année des données à ce propos.

On soulignera le courage de la banque d'avoir ouvert les pages d'un rapport public à la Commission du personnel et le courage de cette dernière d'adresser des critiques assez vives à l'établissement sur les suites de la fusion.

Autre point positif fourni à ce chapitre: la transparence sur les chiffres fournis concernant les plans sociaux.

4. Actionnaires

Le chapitre s'ouvre sur l'importance des liens entre actionnaires, clients et collaborateurs pour créer de la valeur à "*long terme*". Il y est affirmé que le rendement visé des fonds propres après impôt doit s'établir entre 15 et 20 %.

Il rappelle ensuite que dans le cadre du "*gouvernement d'entreprise*" ou "*corporate governance*", un code de bonne conduite a été adopté débouchant en pratique sur:

- la séparation entre direction et conseil;
- la mise sur pied de comités tels que comité de surveillance des activités de révision (pour le contrôle à l'interne), le comité d'audit (pour le contrôle à l'externe), le comité de rémunération, le comité de nomination;
- des informations concernant la rémunération globale des 41 membres du CA et de la direction, laquelle s'élevait fin 1999 à Fr. 193,1 millions outre la détention de plus d'un million d'actions et de 11 millions de warrants (produits dérivés).

Il n'est pas fourni de données détaillées des rémunérations par personne, la banque se réfugiant derrière l'argument selon lequel, elle ne fait que "*suivre la pratique habituelle en Suisse*" (**Notre engagement**, page 25).

Enfin, la banque s'engage à une politique d'information transparente et au volet "Droit des actionnaires" fait part de son souhait à entretenir "*des rapports privilégiés avec les groupements d'actionnaires qui entendent participer activement à la structuration de notre entreprise*" et rappelle que ses "*assemblées générales ont la réputation de donner lieu à des discussions intenses avec les actionnaires*" (**Notre engagement**, pages 26 et 27).

Le rendement des fonds propres

Fonds propres = les capitaux apportés par les actionnaires augmentés des bénéfices des années antérieures qui n'ont pas été distribués et sont conservés par l'entreprise.

Rentabilité économique de l'entreprise = ratio du résultat net (avant toute rémunération du capital) à la totalité du capital utilisé (fonds propres + emprunts).

Rendement des fonds propres ou Return on Equity (ROE) ou rentabilité financière = résultat net (avant rémunération du capital) moins coût des capitaux empruntés / fonds propres.

Commentaire:

L'aspect "transparence et séparation des pouvoirs" répond clairement aux exigences de la législation sur les banques et du Corporate Government, lequel a pour objectif une maximisation de la rentabilité des entreprises. Si les objectifs des actionnaires responsables sont différents (ne pas porter atteinte au social et à l'environnement), on notera qu'il y a convergence d'intérêt sur le thème de l'exercice des droits des actionnaires, dont celui des actionnaires minoritaires.

On regrettera l'absence de données sur les rémunérations individuelles des "top managers" et des membres du CA.

Enfin, ACTARES prend évidemment avec plaisir bonne note de la déclaration de la banque sur son souhait d'entretenir de bonnes relations avec tous les actionnaires qui souhaitent faire entendre leur voix.

5. Société civile

Sous le titre "*Notre engagement dans la société*", le rapport s'attache tout d'abord à mettre en valeur les liens avec la société rappelant que le succès de l'entreprise UBS est dû à "*la stabilité des conditions politiques et sociales, [au] haut niveau de développement [des] infrastructures et [à] la grande qualité [du] système éducatif*" en Suisse (**Notre engagement**, page 28).

La banque conçoit son engagement d'entreprise citoyenne à plusieurs niveaux:

- comme employeur de 33'000 collaborateurs et collaboratrices en Suisse;
- comme contribuable par le paiement d'impôts pour un montant de Fr. 1,8 mds en 1999;
- au titre de ses engagements caritatifs et de sponsoring ou en encourageant ses collaborateurs à prendre part à des activités caritatives.

Commentaire:

Dans une époque où la norme est de demander à l'Etat de se limiter au rôle de garant des conditions-cadre, il est très intéressant de voir que la première banque du pays, et l'une des plus grosses entreprises helvétiques, se rappelle qu'elle a une dette envers la collectivité et que ses bons résultats sont imputables au bon fonctionnement général de la société et les investissements publics: système politique démocratique, enseignement généralisé, qualité des infrastructures.

Il est également intéressant de lire que la banque conçoit cet engagement comme employeur et comme contribuable.

Concernant les autres engagements culturels, caritatifs et de sponsoring, on regrettera l'absence de chiffres et de données précises.

CONCLUSION: POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES

Points forts:

- il s'agit du premier rapport social dans lequel sont évoqués les clients, les collaborateurs, les actionnaires, la société civile;
- la banque n'a pas hésité à faire son auto-critique sur certains points, par exemple à admettre l'augmentation du taux de fluctuation du personnel, la baisse de satisfaction des clients et des collaborateurs à la suite de la fusion;
- le rapport fait part des engagements éthiques pris par la banque: adhésion au Pacte global de l'ONU (respect d'un certain nombre de principes dans les domaines du respect des droits humains, du droit du travail et de la protection de l'environnement), aux principes de Wolfsberg (lutte contre le blanchiment de l'argent sale);
- point très positif, un certain nombre de données chiffrées sont fournies: nombre de collaborateurs employés en Suisse et à l'étranger, nombre de jeunes apprentis et pourcentage par rapport au total du secteur, pourcentage des femmes cadres et membres de la direction en Suisse et à l'étranger, résultat

de l'enquête de satisfaction menée auprès des collaborateurs, nombre de collaborateurs au bénéfice d'un plan de reclassement, informations sur la rémunération globale des "top managers" et des membres du conseil d'administration;

Points faibles:

- il manque des données chiffrées concernant: l'enquête de satisfaction menée auprès des clients, la rémunération individuelle de chaque "top manager" ou membre du CA;
- il manque des informations et données chiffrées sur les moyens qu'entend prendre la banque pour remédier à certains problèmes: compte-elle par exemple prendre des mesures pour le pourcentage de femmes cadres et membres de la direction en Suisse atteigne au moins celui de l'étranger, dans quel délai ? Quels sont les résultats des mesures prises pour lutter contre le blanchiment de l'argent ? Combien de cas ont été transmis à la Commission fédérale des banques ?
- il n'y a aucune information sur la suite qu'entend donner la banque à ce rapport: à quelle fréquence souhaite-t-elle l'actualiser ?
- le rapport n'a pas eu toute la publicité qu'il méritait: selon une mini-enquête que nous avons menée, il n'était pas disponible dans toutes les succursales et de nombreux employés semblent n'en avoir jamais entendu parler;
- enfin, il n'y a pas de contrôle extérieur (audit) sur le contenu du rapport (à la différence des rapports financiers).

Remarques finales

ACTARES a accueilli avec grand intérêt la publication de *Notre Engagement*. Même si parmi les justifications à la publication de ce rapport, les préoccupations de l'ordre de l'image semblent prendre le pas sur celles relatives à l'éthique, il est tout à l'honneur de la plus grosse entreprise suisse d'être la première à publier un rapport social sur les clients, les collaborateurs, les actionnaires et la société. Il nous semble important, en effet, que ce travail soit poursuivi afin de ne pas donner seulement un aperçu de l'état de la situation sociale de l'entreprise mais aussi de connaître son évolution dans le temps. Nous espérons également que notre travail contribuera à faire connaître *Notre Engagement*.

© ACTARES, décembre 2001/srk.