

**Présentation de la stratégie d'entreprise 2020 – 2024
du 10 septembre 2019**

Allocution de
Jürg Bucher, PCA de Valiant
et
Ewald Burgener, CEO de Valiant

Accueil et introduction

Certaines décisions sont d'une importance capitale pour nous. C'est le cas de l'adoption de la stratégie à l'horizon 2024, qui est un jalon essentiel pour Valiant, son conseil d'administration, son comité de direction et tous ses collaborateurs et collaboratrices.

Je vous souhaite la bienvenue et me réjouis de vous exposer, en compagnie de notre CEO Ewald Burgener, le fruit d'un processus qui a été long et intense. Ce processus a débuté il y a un an et est arrivé à son terme hier, suite au feu vert final et définitif donné par le conseil d'administration.

C'est vous, ici à Berne, qui avez la primeur de découvrir cette nouvelle stratégie. Nous la présenterons ensuite à midi à Zurich, à des journalistes zurichois, des analystes et des investisseurs. Je suis heureux que vous nous fassiez l'honneur de votre présence et je vous remercie de l'intérêt que vous portez à Valiant.

Accélérer l'expansion

Nous pouvons, à juste titre je pense, affirmer que nous sommes l'une des rares banques en Suisse à connaître une expansion. Cette expansion a été entamée en 2016 au profit des PME et de la clientèle de détail. Nous allons y donner un coup d'accélérateur dans les années à venir. Nous avançons pas à pas, mais à grands pas. Nous bâtissons notre succès futur avec détermination et avons l'intention de renforcer notre position dans le secteur financier suisse.

Nous voulons étendre notre présence du lac Léman au lac de Constance. Nous avons commencé il y a deux ans en ouvrant de nouvelles succursales dans la région du lac Léman. Cet automne, ce sera au tour de la Suisse orientale d'accueillir de nouvelles succursales. Nous allons être plus offensifs dans toute cette zone géographique, de l'Ouest à l'Est, en y lançant une offre financière complète et en simplifiant la vie financière des clients grâce à des conseils personnalisés et des services numériques. Nous nous développons également dans le Nord-Ouest de la Suisse, en Suisse romande, dans le Plateau et en Suisse orientale. Nous renforçons par ailleurs notre présence dans le canton de Zurich, qui contribue pour près d'un quart à la performance économique de la Suisse et où nous prévoyons d'ouvrir sept nouvelles succursales.

Nous investissons énormément pour atteindre tous ces objectifs. Notamment dans le personnel, puisque nous allons créer 170 nouveaux postes à temps plein au cours des cinq prochaines années, ce qui représente une augmentation de 18 % par rapport aux 924 équivalents temps plein actuels. Bien entendu, nous continuons aussi d'investir dans la numérisation pour consolider

notre position de banque innovante et moderne. A titre d'exemple, nous serons la première banque en Suisse à introduire un multi-banking complet pour les PME. Nous allons aussi étudier la possibilité de numériser le processus d'ouverture de relation clientèle, de la même manière que Valiant numérise actuellement le processus de crédit. Au total, nous pensons procéder à des investissements de l'ordre de 50 millions de francs.

Pourquoi cette accélération de l'expansion ?

Nous avons une foule de projets en cours. Je tiens à vous expliquer ce qui motive notre démarche :

Premièrement, Valiant affiche actuellement un bilan total de 28 milliards de francs. Ce chiffre est certes honorable, mais il est insuffisant. Nous sommes à même de mieux exploiter nos ressources et notre infrastructure, et de réaliser des économies d'échelle. En d'autres termes, nous pourrions traiter un volume d'affaires plus grand avec notre infrastructure existante. Et c'est exactement ce que nous ferons en accélérant notre croissance.

Notre modèle d'affaires est efficace et notre approche associant conseil personnalisé et services numériques est un modèle d'avenir pour les banques retail.

Deuxièmement, Winston Churchill a dit un jour : « Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat. » C'est exactement ce que nous faisons. Nous voulons évidemment aussi gagner de l'argent et, ainsi, accroître la valeur de Valiant pour nos actionnaires. Et s'il est vrai que l'environnement de marché difficile et les investissements élevés pénalisent notre bénéfice consolidé pour le moment, le conseil d'administration et le comité de direction sont persuadés que nous réussirons à le maintenir et même à l'augmenter sensiblement à long terme.

Augmentation du dividende à 5 francs par action

Nos actionnaires n'ont pas à attendre pour profiter de nos bons résultats, ils devraient en tirer avantage dès l'année prochaine. Nous avons l'intention d'augmenter le dividende de 14 % lors de la prochaine assemblée générale, ce qui le ferait passer de 4.40 francs aujourd'hui à 5 francs par action et serait la cinquième hausse consécutive du dividende. Nous offrons ainsi un taux de rendement sur dividende très attractif. En outre, soulignant notre confiance dans notre rentabilité, nous faisons progresser le taux de distribution de 40 à 70 % actuellement à 50 à 70 %. Et avec

un ratio de fonds propres visé de 15 à 17 %, Valiant demeure solidement capitalisée et conserve sa stabilité.

Mesdames, Messieurs, comme vous pouvez le constater, il continue à s'en passer des choses chez Valiant et le rythme reste soutenu. Avec l'extension de l'ensemble de l'offre financière à une zone d'activité encore plus vaste, nous créons les conditions nécessaires pour pouvoir faire face à tout moment aux changements à venir sur le marché.

Je vous remercie et passe la parole à notre CEO Ewald Burgener, qui va vous expliquer plus en détail la stratégie définie.

Merci, Jürg Bucher, et bienvenue à tous.

Cela fait maintenant un peu plus de 100 jours que je suis CEO de Valiant. Et je suis ravi de franchir ce cap en même temps que nous vous présentons notre nouvelle stratégie. Tous les CEO n'ont pas cette chance. Je me sens privilégié d'avoir pu concevoir cette stratégie historique conjointement avec le conseil d'administration, mes collègues du comité de direction et les collaborateurs. Et il me paraît important de souligner la participation essentielle des collaborateurs à ce projet. Lorsque nous avons commencé à concevoir la stratégie, nous avons par exemple demandé au personnel de nous soumettre ses idées et suggestions sur la façon dont Valiant pourrait générer des revenus supplémentaires. 200 idées nous ont été proposées. C'est dire à quel point nos collaborateurs s'identifient à Valiant et veulent contribuer à façonner son avenir. Nous avons également organisé des conférences stratégiques. Je crois donc que l'on peut dire sans se tromper que la stratégie à l'horizon 2024 a été élaborée de l'intérieur et bénéficie du soutien de tous en interne.

Rétrospective sur la stratégie 2016-2020

Jürg Bucher vous a déjà présenté les points clés de la stratégie et expliqué ce qui a motivé notre démarche. Avant d'entrer un peu plus dans le détail, je voudrais revenir brièvement sur les dernières années et donc sur la période stratégique en cours. A notre sens, nous avons bien fait beaucoup de choses. Nous avons élargi notre zone de marché et étendu notre présence en Suisse romande. C'est ainsi que nous avons commencé à nous implanter comme une banque au service de la clientèle privée et des PME entre le lac Léman et le lac de Constance. Cette

expansion est une réussite et les chiffres sont bons. L'offensive en Suisse orientale a été parfaitement préparée pour son lancement en novembre, avec l'ouverture des nouvelles succursales de Saint-Gall et de Wil.

Nous avons également beaucoup investi dans le réseau de succursales existant et commencé à moderniser nos zones clientèle. Cette transformation va nous accompagner encore quelques années. Par ailleurs, les guichets classiques vont être supprimés et remplacés par des bancomats et l'accueil vidéo. Quant aux conseillers à la clientèle, ils restent présents sur place. Ce modèle novateur met notre réseau de succursales sur de bons rails pour l'avenir et accroît sa rentabilité.

Nous avons également fait de grands progrès pour ce qui est de la numérisation. Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que Valiant est une banque novatrice et l'un des pionniers du numérique dans le secteur financier suisse. Rappelez-vous qu'en 2016, nous avons été la première banque suisse à proposer l'ouverture de compte en ligne entièrement numérique. Nous avons continué de dynamiser les ventes, ce qui nous a permis de renforcer notre croissance. C'est ainsi que nous avons finalement réussi à nous améliorer continuellement.

Pour résumer, ces dernières années, Valiant a été extrêmement dynamique et déterminée à mettre en œuvre ses objectifs. Nous avons également prouvé l'efficacité de notre stratégie d'expansion physique combinée à notre présence numérique.

Détails de la stratégie 2020-2024

Nous partons donc du bon pied pour entamer la nouvelle période stratégique. Nous savons que notre modèle d'affaires axé sur la simplicité fonctionne. Nous avons jeté des bases solides qui nous offrent différentes possibilités pour l'avenir. Et nous nous appuyons sur notre vision : « La vie financière des particuliers et des PME de Suisse n'aura jamais été aussi simple qu'avec Valiant ». Cette vision nous guide et est complétée par notre charte, dont je voudrais présenter brièvement les éléments les plus importants :

- Valiant dispose d'une politique commerciale basée sur la stabilité et une approche à long terme.
- Valiant accroît la rentabilité grâce à un équilibre optimal entre risque, rendement et croissance.
- Valiant encourage et développe ses collaborateurs.

Sur cette base, nous avons articulé notre stratégie à l'horizon 2024 autour des cinq thèmes clés suivants :

- Nous continuons à développer nos offres.
- Nous établissons des liens encore plus forts entre les canaux personnels et numériques.
- Nous nous développons sur le plan organique, mais si possible aussi de manière inorganique.
- Nous encourageons nos collaborateurs.
- Et nous simplifions nos processus.

Permettez-moi de revenir rapidement sur ces cinq points.

Développer encore les offres

Les besoins des clients évoluent. Nous devons donc adapter notre offre en conséquence. Nous allons continuer à développer les offres dans notre cœur de métier et les simplifier. Mais nous avons décidé d'aller encore plus loin. A l'avenir, Valiant entend être plus qu'une banque classique. Nous voulons proposer à notre clientèle les solutions qui répondent le mieux à ses besoins. Et si nous devons nouer des coopérations pour y parvenir, alors nous le ferons. L'offre comparative hypothécaire que nous lancerons à Saint-Gall en novembre en est un exemple. Dans ce cadre, nous conseillons le client pour le financement, mais il peut choisir de contracter l'hypothèque auprès d'un prestataire tiers qui propose une offre lui convenant mieux. En d'autres termes, nous ouvrons notre activité de financement aux tiers afin de proposer la meilleure solution pour la cliente ou le client. Ce qui compte pour nous, c'est d'avoir la relation client chez Valiant, d'offrir un conseil global aux clients et de simplifier ainsi leur vie financière.

Nous développons également notre offre en créant des produits et services supplémentaires le long de la chaîne de valeur de nos clients. Comme c'est déjà le cas avec notre participation à AgentSelly, par exemple. Nous allons promouvoir ces nouvelles offres, qui vont au-delà des services bancaires traditionnels.

Combiner les canaux personnels et numériques

Nous laissons nos clients choisir leur canal de prédilection – physique ou numérique – et leur offrons systématiquement une expérience client positive. Que ce soit lors d'un entretien personnel dans la succursale, en personne par vidéo, en ligne, dans l'application ou par téléphone, les

clients devraient toujours bénéficier d'un service de premier ordre. Fidèles à notre promesse de marque mettant à l'honneur la simplicité, nous devrions faire en sorte qu'ils puissent nous contacter encore plus facilement pour discuter avec nous de leurs questions financières.

Le conseil personnalisé est essentiel à cet égard et est assuré aussi bien par les succursales que par l'intermédiaire des médias numériques. Nous allons par conséquent continuer d'investir dans la numérisation, un domaine où nous avons posé de très bonnes bases.

Concernant les investissements, Jürg Bucher a déjà parlé des 50 millions de francs que nous allons investir dans de nouvelles succursales, c'est-à-dire dans l'expansion. Mais nous n'oublierons pas non plus la numérisation : nous allons lancer une nouvelle application Mobile Banking et un nouveau portail financier comme interface client clé. Une partie de nos investissements est consacrée au développement de nos produits et services et l'autre aux processus que nous voulons simplifier en interne.

L'introduction du multi-banking représente aussi un jalon important pour nous. Nous proposons plus qu'une simple plateforme avec différentes relations bancaires. Chez nous, les clients ont la possibilité d'effectuer des paiements sur le compte de la banque Valiant. Par ailleurs, des instruments de planification des liquidités et financière sont à leur disposition.

Expansion : croissance organique ou inorganique

Nous allons donner un coup d'accélérateur à l'expansion que nous avons entamée. Notre objectif est non seulement d'être présents du lac Léman au lac de Constance en ouvrant des succursales, mais aussi d'offrir à nos clients dans cette région une gamme complète de services de financement, de placement, d'épargne, de prévoyance et de paiement.

Nous allons ouvrir 14 nouvelles succursales dans les années à venir, à raison de trois succursales par an environ. Pour ce faire, nous suivons un principe qui a fait ses preuves : nous débusquons des pôles de croissance où nous ouvrons des sites de plus petite taille aux meilleurs endroits. Pour la première fois, nous allons cibler le canton de Zurich, qui est le plus grand espace économique de Suisse. Nous prévoyons d'y ouvrir sept nouvelles succursales. D'autres sites seront implantés dans d'autres régions. Nous vous communiquerons leur emplacement exact en temps voulu. Ces ouvertures de succursales nous permettront d'accroître considérablement la notoriété de Valiant dans toute la Suisse.

Nous renforçons également les sites existants en recrutant de nouveaux conseillers à la clientèle et des spécialistes en matière de prévoyance et d'affaires de placement. Nous voulons que des spécialistes de tous les domaines soient physiquement présents dans toute la zone de marché afin, par exemple, de pouvoir mieux servir la clientèle privée fortunée. Nous allons également mettre l'accent sur le segment des PME, qui a connu une forte progression ces dernières années. Au total, nous allons créer 140 nouveaux postes à temps plein dans le seul conseil à la clientèle. Cette force de vente supplémentaire nous aidera d'une part à poursuivre notre croissance dans notre activité de financement de base, mais aussi à augmenter significativement les revenus en dehors des opérations d'intérêts.

Et comme nous le disons depuis plusieurs années, nous restons ouverts à la croissance inorganique. Nous sommes prêts à racheter d'autres banques, à condition que leurs culture et modèle d'entreprise soient compatibles avec les nôtres.

Encouragement et développement du personnel

Trouver les bons collaborateurs ne sera bien sûr pas chose facile. L'individu est un facteur clé de succès dans le contact client personnel tel que le cultive Valiant dans le conseil à la clientèle. Pour assurer notre expansion, nous recherchons des conseillers à la clientèle motivés et ancrés à l'échelle locale. Ce sont eux les meilleurs ambassadeurs de Valiant dans les agglomérations et les communes où nous nous installons. Notre objectif est donc de positionner Valiant comme un employeur attrayant.

Nous ne trouverons pas uniquement les effectifs supplémentaires dont nous avons besoin sur le marché de l'emploi. Il est donc important d'encourager et de développer les compétences de nos effectifs actuels. Ils doivent posséder les compétences nécessaires pour conseiller les clients de manière globale et exhaustive.

Simplification des processus

L'efficacité est un thème récurrent qui est loin d'être nouveau pour nous. En interne, nous accroissons notre efficacité en simplifiant nos processus. Et pas qu'un peu. Il s'agit en effet d'une simplification radicale, comme nous l'avons fait récemment pour le processus de crédit ultra complexe. C'est pourquoi nous examinons de manière intensive si nous pouvons numériser le processus d'ouverture de relation clientèle ainsi que les processus de mutation comme la saisie des changements d'adresse. Lorsque nous simplifions nos processus internes, nos clients en

profitent également. Nous devons faire preuve de simplicité en interne pour convaincre nos clients au travers de notre simplicité et d'une expérience client positive.

Objectifs financiers de la stratégie à l'horizon 2024

Nous faisons tout cela pour conforter la position de Valiant dans le secteur financier suisse. Et, bien sûr, pour atteindre les objectifs financiers que nous nous sommes fixés.

Dans le secteur des prêts, nous visons une progression de plus de 3 % par an et donc une croissance supérieure à celle du marché. Cet objectif exige que nous nous développiions dans la zone de marché actuelle, mais aussi en dehors. A cet égard, nous continuons de prêter attention à la qualité élevée de nos prêts. Nous restons fidèles à notre politique de risque prudente. La marge d'intérêts reste une priorité, comme cela a été le cas ces dernières années.

Récemment, nous avons été un peu moins performants dans les opérations de commissions et prestations de service. Mais grâce à l'expansion de nos activités de placement et de prévoyance ainsi qu'aux nouveaux services, nous sommes confiants dans notre capacité à dégager une croissance annuelle significative de 3 % de cette source de revenus.

Signe de la solidité financière de Valiant, le ratio de fonds propres total devrait toujours se situer entre 15 et 17 %, soit bien au-delà des exigences de la FINMA. Nous envisageons également d'émettre une obligation Tier 1 afin d'optimiser les capitaux propres et de financer la croissance attendue. Nous allons en outre émettre d'autres covered bonds, qui sont des instruments de refinancement attractifs. Les fonds de la clientèle continueront d'être l'élément le plus important de notre refinancement à l'avenir.

Nous avons décidé de ne pas annoncer d'objectif bénéficiaire à moyen terme. Suivant la manière dont les taux d'intérêt évolueront, les prévisions de bénéfices divergent fortement. De ce fait, les objectifs de bénéfices ne sont pas contraignants et cela ne nous convient pas. Comme nous investissons dans la croissance organique, notre stratégie vise à ce que les revenus opérationnels augmentent chaque année. Nous entendons dégager à long terme un résultat du groupe supérieur et un RoE de plus de 6 % dépassant ainsi les coûts du capital.

Synthèse et conclusion

Chers invités, je voudrais conclure mon intervention en résumant les points les plus importants.

- Grâce à la mise en œuvre réussie de sa stratégie en cours, Valiant est aujourd'hui parée pour faire face à l'avenir.
- La stratégie à l'horizon 2024 de Valiant est tournée vers l'avenir et orientée client. Nous élargissons notre offre afin de générer de nouveaux revenus en dehors des opérations d'intérêts.
- Nous accélérons notre expansion et mettons nos compétences de base au service de l'ensemble du marché.
- Nous investissons 50 millions de francs, créons 170 nouveaux postes à temps plein et renforçons notre position dans le secteur financier suisse.
- Nous ouvrons 14 nouvelles succursales. Nous allons continuer de développer notre offre et établirons des liens encore plus forts encore les points de contact physiques et numériques.
- A long terme, nous entendons augmenter significativement notre bénéfice consolidé. Les actionnaires bénéficient d'un taux de rendement sur dividende attractif de l'ordre de 5 %.

En tant que CEO, je suis extrêmement fier de mettre en œuvre une telle stratégie avec Valiant. Nous passons à la vitesse supérieure. C'est un véritable défi, mais nous avons prouvé que nous sommes prêts et en mesure de suivre un rythme soutenu.

Je vous remercie de l'intérêt que vous portez à Valiant. Jürg Bucher et moi-même sommes maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.
