

Le Temps
1211 Genève 2
022/ 888 58 58
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 39'716
Parution: 6x/semaine

N° de thème: 844.003
N° d'abonnement: 844003
Page: 18
Surface: 57'729 mm²

Les invités

Credit Suisse: un comportement non suisse

James Breiding*

Les portraits des douze présidents qui se sont succédé à la tête de Credit Suisse depuis la fondation de la banque en 1856 ornent les parois de la salle du conseil d'administration de la banque à Zurich. C'est dans cette salle que furent prises des décisions fondatrices de l'économie helvétique, dont le financement, entre autres, de la construction des chemins de fer, de l'achat de turbines d'ABB pour l'approvisionnement en électricité des cités, d'usines pour Nestlé et similaires, ainsi que la fondation de Swiss Re et de Swiss Life.

«Crédit» dérive du latin et signifie qu'on peut croire, faire confiance à quelqu'un. «Suisse» apparaît dans les en-têtes de la correspondance et les sites web de la banque, et sur ses bâtiments, pour que tout le monde le voie bien. Ces deux mots résument parfaitement la raison pour laquelle la plupart des clients ont choisi cette banque pour leurs affaires.

La semaine dernière, Marcus Wallenberg, président de Skandinaviska Enskilda Banken AB (Enskilda) et membre de la grande famille industrielle suédoise, s'adressait en ces termes au milieu suisse des affaires: «Ce qui compte le plus pour nous est de mettre les bonnes personnes à la bonne place.» J'ai imaginé les douze portraits de la salle de Credit Suisse acquiescer d'un signe de tête. Enskilda a été fondée en 1856, tout comme Credit Suisse. La mission et l'évolution des deux banques, l'une en Suède, l'autre en Suisse, ont été similaires. Jusqu'à ce que...

Credit Suisse a plaidé coupable, reconnaissant avoir aidé des contribuables américains à échapper au fisc; pour cela, elle devra s'acquitter d'une amende de 2,5 milliards de francs suisses. Un fait inouï, tant pour sa nature pénale que pour le montant de l'amende.

Lors de son témoignage télévisé devant la commission d'enquête du Sénat américain, Brady Dougan, directeur de la banque, a présenté ses excuses, laissant clairement entendre qu'un petit groupe d'employés de la banque aurait contrevenu aux lois américaines. Il a ajouté: «Il s'agit d'une très petite part de l'activité globale.» Récemment encore, lors de l'assemblée générale annuelle de la société, Urs Rohner, le président du groupe bancaire, a affirmé devant ses actionnaires qu'aucun membre de la haute

direction n'était impliqué dans cette affaire.

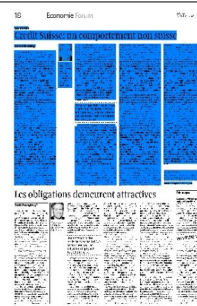
Tant les actionnaires que les clients et les régulateurs s'accoutument peu à peu à ces faux-fuyants. Quelque temps après la publication des résultats annuels de 2007, Credit Suisse révéla des erreurs de pricing sur les titres adossés à des actifs qui, selon elle, résultaient, en partie, d'«irrégularités intentionnelles» d'un «petit nombre

de traders». Un coup de tonnerre pour les marchés, qui signifia une dépréciation de 2,86 milliards de francs suisses. En août 2008, la Financial Services Authority britannique infligea une amende de 5,6 millions de livres à Credit Suisse pour ne pas avoir mené ses affaires «avec la compétence, le soin et la diligence nécessaires». Credit Suisse figure parmi les 16 banques récemment poursuivies par la Federal Deposit Insurance Corp. pour avoir censément manipulé le Libor (London InterBank Offered Rate). Selon les médias, cette sanction particulièrement sévère porte en fait sur les écarts de conduite à répétition de Credit Suisse et de l'ensemble du secteur. Abondant dans le sens des régulateurs, Mervyn King, ancien gouverneur de la Banque d'Angleterre, a récemment déclaré qu'il était temps d'intervenir dans le système bancaire, en faisant allusion aux pratiques parfois douteuses de «niveaux de rémunération excessifs, de traitement exécration de la clientèle, de manipulation trompeuse des taux d'intérêt extrêmement importants, et d'exploitation d'informations confidentielles».

Cette banque doit prouver à ses clients, aux régulateurs et aux actionnaires qu'elle sait affecter des professionnels compétents aux bons postes

«Creder» est un mot latin signifiant «croire».

Or, nombreux sont ceux qui se demandent s'il est vrai que Dougan et Rohner ignoraient tout de ces faits. D'autres s'interrogent, non sans quelque inquiétude, à propos des autres choses que ces hauts dirigeants pourraient également ignorer. Selon la *Neue Zürcher Zeitung*, c'est un avocat de New York qui a signé le plaidoyer de culpabilité au nom de Credit Suisse, ce qui va à l'encontre de



Le Temps
1211 Genève 2
022/ 888 58 58
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 39'716
Parution: 6x/semaine

N° de thème: 844.003
N° d'abonnement: 844003
Page: 18
Surface: 57'729 mm²

la culture du pays, basée sur l'indépendance et où chacun est censé assumer les conséquences de ses propres actions. Ce modèle de comportement semble aussi s'appliquer hors de Suisse. Rohner et Dougan sont les seuls dirigeants de l'histoire à rester à la tête d'une banque qui a subi une condamnation pénale.

Après tout, n'est-ce pas là précisément la raison pour laquelle d'aucuns sont nommés au sommet des hiérarchies et à des postes à haute responsabilité? Les responsabilités et les rémunérations n'ont pas manqué. A l'époque des faits, Brady Dougan était président-directeur général et Urs Rohner Chief Operating Officer et chef du contentieux. Tous deux ont figuré parmi les dirigeants les mieux payés du secteur. En 2010, Brady Dougan a perçu un bonus de 70 millions

de francs. Et, selon un grand quotidien suisse alémanique, Urs Rohner, en tant que président du conseil d'administration, perçoit une rémunération supérieure à ce que gagnent ses homologues de Barclays, de BNP, de Deutsche Bank et de la Royal Bank of Scotland réunis.

Ces deux dirigeants sont devenus les «effigies» polarisatrices des récriminations de tous ceux qui, en Suisse, estiment que les régimes de rémunération des banques sont à l'origine de la crise financière, en encourageant ces comportements illicites à répétition. Le référendum qui s'est tenu en mars avait pour objectif de réduire le pouvoir des conseils d'administration et de donner davantage voix au chapitre aux actionnaires. Par ailleurs, ces derniers ont peu apprécié de voir le cours de leurs actions perdre 60% de leur valeur depuis que Dougan est aux commandes (2007) et 30% supplémentaires depuis que Rohner a été nommé président du conseil d'administration en 2011.

A la haute direction d'une entreprise, on pourrait croire qu'il n'y a pas que les rémunérations qui comptent. Considérant sa rémunération actuelle, Annika Falkengren, CEO d'Enskilda, devrait attendre vingt-cinq ans pour gagner la même somme que le bonus perçu par Brady Dougan en 2010. Le président du conseil, Marcus Wallenberg, gagne quant à lui 360 000 dollars, alors que Rohner a perçu 5,4 millions de dollars en 2014.

Dans les écoles, on apprend aux élèves que la Suisse met la collectivité au-dessus de l'individu. Dans ce pays, l'histoire compte davantage que dans la plupart des autres nations. L'âge moyen des entreprises cotées à la bourse suisse est de 125 ans, alors qu'il est à peine de 20 ans

pour le S&P 500. Traditionnellement, la nomination en tant que président ou membre du conseil d'administration est quelque chose qui doit être surtout mérité; toujours selon les principes helvétiques, le pouvoir est indissociable de la responsabilité. Le conseil d'administration d'Enskilda ressemble à un «who's who» de la société scandinave. Le conseil d'administration de Credit Suisse, récemment encore, se composait de la fine fleur de la société helvétique. Trois seulement des 12 membres – sans compter Rohner – du conseil d'administration de Credit Suisse sont de nationalité suisse, et aucun n'a d'expérience ni de compétences en matière bancaire.

A l'instar d'autres pays, la «Suisse SA» souffre de ce que l'on appelle la *agency disease*: les actionnaires sont plus fugaces, anonymes et complaisants. Ses entreprises les plus prospères – dont Credit Suisse, Nestlé et les groupes pharmaceutiques comme Novartis, par exemple – sont si gigantesques que les seuls investisseurs qui pourraient influencer le cours des choses sont les

moins susceptibles de le faire. Les fonds négociés en bourse, les fonds communs de placement et les grands fonds de pension ne sont pas vraiment des endroits où les membres des conseils d'administration s'affrontent. Souvent, ils sont entourés de plusieurs brigades de conseillers qui tendront à obscurcir les choses plutôt qu'à encourager les actionnaires à agir de manière responsable. Les membres du conseil sont proposés par le président, et la «docilité» est clairement le critère décisif.

C'est justement ce cocktail de gigantisme institutionnel, d'actionnariat peu vigilant et de conseils d'administration «dociles» qui a conduit, en Suisse et ailleurs, aux plus grands abus. Ce sont – fait qui ne surprendra guère – les entreprises suisses dispensatrices des plus gros salaires qui ont connu, et de loin, les problèmes les plus épineux.

D'aucuns estiment que Credit Suisse est désormais une entreprise d'envergure mondiale et que la comparaison avec son passé, ou avec des banques telles qu'Enskilda, ne se justifie pas. Selon d'autres, adopter la même attitude que les 15 banques d'envergure mondiale accusées de manipuler les taux d'intérêt conduira, dans le meilleur des cas, à jouer les outsiders, ou mènera, dans le pire des cas, au désastre.

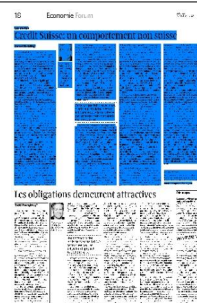
Souvent, les clients ont décidé de placer leur argent chez Credit Suisse justement parce que c'est une banque suisse. Dans le passé, cette



* Alumni et fellow de Harvard University, auteur de «Swiss made. Tout ce que révèle le succès du modèle suisse», Ed. Slatkine

Date: 23.05.2014

LE TEMPS



Le Temps
1211 Genève 2
022/ 888 58 58
www.letemps.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 39'716
Parution: 6x/semaine

N° de thème: 844.003
N° d'abonnement: 844003
Page: 18
Surface: 57'729 mm²

décision s'est révélée judicieuse. Ainsi, le stéréotype d'une Suisse regorgeant de banques véreuses qui aident les gens à échapper au fisc se confirme en partie, et l'admission de culpabilité de Credit Suisse le prouve. Mais la valeur exceptionnelle des banques suisses a consisté à protéger l'argent durement gagné des affres de l'inflation et de l'instabilité politique.

Credit Suisse est maintenant face à un dilemme. Cette banque doit prouver à ses clients, aux régulateurs et aux actionnaires qu'elle sait affecter des professionnels compétents aux bons postes. Elle doit aussi décider si elle désire adhérer

aux valeurs suisses qui l'ont menée au succès. Dans le cas contraire, il se peut que les marchés aient raison de l'évaluer à un prix inférieur au coût de l'ensemble de ses meubles, ses ordinateurs et ses bâtiments. Sans oublier les portraits.

Mais elle devrait alors envisager de changer de nom.

>> Sur Internet

Retrouvez sur notre site de nouvelles contributions d'invités extérieurs, ainsi que l'ensemble des articles écrits dans cette page par des invités

www.letemps.ch/forum_eco