

# «J'ai la conscience tranquille»

**BONNES FEUILLES** Alfred Escher, Walter Kielholz, Lukas Mühlemann... De nombreuses personnalités ont marqué l'histoire de Credit Suisse. Parmi elles, Tidjane Thiam. Après une courte lune de miel avec le landerneau zurichois, son passage à la Paradeplatz se révélera mouvementé

## La Chute. Chronique de la débâcle d'une banque

Spectaculaire en raison de l'accélération du cours de l'histoire en mars, la disparition de Credit Suisse résulte d'une longue succession de mauvais choix et de prises de risques excessives. Dans «La Chute» publiée cette semaine aux Éditions Slatkine, notre journaliste Mathilde Farine retrace l'histoire de la banque qui était trop grande pour faire faillite.

Quand Tidjane Thiam prend la parole, il y a dans son regard comme un air de défi. Sa démission date d'il y a sept jours à peine. Le scandale des filatures, dont le responsable a pourtant assuré ne rien savoir, a eu raison de son mandat à la tête de Credit Suisse. Mais si cet ancien consultant du cabinet McKinsey est encore là, ce jeudi matin 13 février 2020, pour présenter les résultats annuels de la banque à Zurich face à la presse venue en force, c'est qu'ils sont bons. Les meilleurs depuis des années.

«Fier» de ce qu'a produit Credit Suisse au cours des cinq années précédentes, l'homme alors âgé de 58 ans ajoute avoir la «conscience tranquille». Et puis, si quelqu'un n'avait pas encore tout à fait saisi qu'il part parce qu'il y est contraint, le Franco-Ivoirien ajoute: «Je sers la banque au bon vouloir du conseil d'administration. Si ce dernier pense qu'il faut un changement de direction, alors je m'incline».

Non sans avoir déroulé ses faits d'armes devant l'assemblée de journa-

listes. Les relations entre cet outsider et le landerneau zurichois, à l'origine cordiales, ont tourné au vinaigre. Face à son bilan, les experts se montrent aussi divisés. Néanmoins, lorsque Tidjane Thiam passe le flambeau à Thomas Gottstein, un responsable qu'il avait lui-même promu à la tête de l'entité suisse, la banque est indéniablement en meilleur état que lors de son arrivée. Même si cela signifie – au mieux – rémission, certainement pas guérison. D'ailleurs, le cours de l'action ne traduit aucune embellie. Au contraire, il a plongé de près de 70% pendant les cinq ans de son règne.

### Par la petite porte

Depuis début 2020, Credit Suisse a connu trois directeurs généraux et trois présidents. Tous, à l'exception du dernier tandem (Ulrich Körner et Axel Lehmann) qui a pu contempler de l'intérieur la chute de son établissement, sont partis par la petite porte. C'était déjà le cas de Brady Dougan, dont l'attachement à la banque d'affaires, où il avait commencé sa carrière, n'a jamais faibli, au désespoir de tous ceux qui voulaient voir la banque prendre le même tournant qu'UBS et se recentrer sur la gestion de fortune.

En 2015, président depuis déjà quatre ans, Urs Rohner trouve enfin un successeur à Brady Dougan, dont la longévité à la tête de l'entreprise et le manque d'impulsion pour un changement commencent à irriter. Alors que les résultats financiers peinent toujours à redécoller

Achetez votre livre en scannant le code QR ci-dessous.

Abonnés du «Temps», profitez de 20% de réduction! Contactez [Marketing@letemps.ch](mailto:Marketing@letemps.ch) pour obtenir votre code promo.

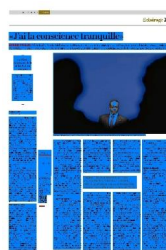
depuis la crise financière de 2008, Tidjane Thiam arrive comme un sauveur. Encore un.

L'ex-directeur général de l'assureur Prudential n'a pas encore mis un pied dans la banque que l'action bondit. Après des années de déliquescence, c'est peu dire que les espoirs sont grands. Charismatique, brillant, excellent orateur, fort d'un bilan éclatant à la tête de la société britannique, l'idylle commence entre le nouveau venu et la Paradeplatz. La banque va retrouver de sa superbe, c'est sûr. L'homme providentiel manque d'expérience dans la banque, mais ce défaut passe d'abord au second plan.

Pas longtemps. La lune de miel est courte, même si le responsable peut lancer un programme de restructuration. Pris entre deux feux, il n'ira pas jusqu'au bout de la réduction prévue et déjà jugée trop peu ambitieuse de la banque d'affaires. En outre, Tidjane Thiam découvre quelques mauvaises surprises dans les placards, qui retardent le redressement promis et tant attendu.

### Le mariage tourne mal

Surtout, le mariage tourne mal. Celui qui a grandi à Abidjan et étudié à l'École polytechnique puis aux Mines à Paris reproche aux élites et aux médias zurichois leur hostilité et même, dans certains cas, leur racisme. Ses détracteurs le décrivent comme un empereur qui ne se déplace qu'avec sa cour, aux antipodes d'une discrétion chère à la Suisse, même lorsqu'on est riche et puissant. La tension ne fait que monter et atteint son paroxysme au moment où sont découvertes des filatures d'ex-employés. Parmi eux, Iqbal Khan, un responsable de Credit Suisse parti codiriger la gestion de fortune d'UBS. Promu par Tidjane Thiam lui-même, le Suisso-Pakistanaï devient pra-



tiquement son ennemi juré. Leur conflit les mène de leurs bureaux à leurs jardins dans une confrontation qui frise l'absurde. L'un accuse l'autre de lui gâcher la vue sur le lac de Zurich avec des plantes volumineuses.

Tidjane Thiam a toujours nié être au courant des filatures, y compris celle d'Iqbal Khan qui avait tourné à la course-poursuite dans les rues de Zurich. L'un des détectives impliqués dans l'affaire s'était donné la mort. En octobre 2021, un an et demi après le départ de Tidjane Thiam, le rapport de la Finma constate «d'importants défauts en matière d'organisation» et annonce avoir pris des «mesures à l'encontre de la banque, formulé un blâme contre deux personnes et ouvert une procédure d'enforcement à l'encontre de trois autres personnes». Conformément à ses pratiques, elle n'a jamais révélé de noms.

Contacté dans le cadre de ce livre, Tidjane Thiam n'a pas donné suite. Dans les semaines qui ont suivi la débâcle de Credit Suisse, il s'est exprimé dans une tribune que ce ferait supporter du club de foot anglais Arsenal a lui-même signée dans le *Financial Times*. «Stupéfait» par les événements de mi-mars 2023, il ne prend aucune responsabilité dans la débâcle. Loin de là: «Même si j'ai géré les situations difficiles qui se sont développées sous ma responsabilité avec efficacité, les choses ont mal tourné ensuite.»

Quelques mois plus tôt, en novembre, l'ancien ministre du Plan en Côte d'Ivoire en 1998-1999, et à qui on prête régulièrement des envies d'entrer en politique, se défendait déjà dans les colonnes du même média. Estimant avoir été «extrêmement dur», l'ex-manager se disait «assez fier que rien de tout ceci ne soit arrivé sous ma responsabilité». Ce qui n'est pas tout à fait vrai puisque le premier des fonds de placement liés à la société Greensill a été lancé en 2018, alors qu'il était encore directeur général. Quant aux bonus, il n'a pas changé les pratiques de son prédécesseur, ni pour lui, ni

pour le reste de la banque. Il aurait empoché un total de 50 millions de francs pendant ses années à la tête de Credit Suisse.

Tidjane Thiam n'est pas le seul à ne pas se sentir concerné par les déboires de la banque qu'il a dirigée. Difficile d'oublier l'aplomb d'Urs Rohner, se considérant comme «blanc comme neige» au micro de la radio alémanique SRF, en 2014, alors que Credit Suisse annonce qu'il va payer 2,6 milliards de dollars aux autorités américaines pour solder le différend fiscal. Il est alors président de Credit Suisse depuis trois ans, après avoir été son vice-président et, auparavant, son responsable juridique depuis 2004. Comment tout cela a-t-il pu à ce point lui échapper?

Lui non plus n'est pas banquier. Dans un premier temps, c'est même mieux pour sa fonction d'avocat général. Mais cette lacune deviendra criante à mesure que ses fonctions évoluent. Walter Kielholz a préparé pour cet ancien dirigeant du groupe de médias allemand ProSiebenSat, le siège de président du conseil d'administration avant de le quitter lui-même.

Mais ce choix sera de plus en plus dénoncé comme une flagrante erreur de casting. Décrit comme intelligent mais peinant à écouter des avis divergents, excellent avocat mais davantage préoccupé par le maintien de son train de vie que par la culture du risque qui règne à Credit Suisse, il a encaissé 52 millions de francs de rémunération pendant ses dix ans de présidence. Peu après le sauvetage de mars 2023, il aurait craint une «ostracisation sociale» mais pas au point de rendre un centime.

Ironiquement, il aurait, dès son entrée en fonction en tant que président, cherché à réorienter la banque vers la gestion de fortune à l'image d'UBS, d'après des informations récentes de la *HandelsZeitung*. On est à l'été 2012, mais Walter Kielholz, encore influent, Brady Dougan et les actionnaires qataris l'en auraient rapidement dissuadé, encore convaincus qu'ils étaient par

les promesses de rendements dans la banque d'investissement.

## Au loin, la débâcle

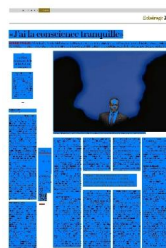
Choix stratégiques discutables d'un côté. De l'autre, les affaires d'enver-gure – Mozambique, filatures, évasion fiscale, manipulation des taux Libor, Archegos, Greensill – ont toutes ou presque éclaté sous sa supervision. En avril 2021, parce que les statuts de l'entreprise l'empêchent de rester, il prend congé en exprimant de modestes excuses.

Sans huée: les règles du covid obligent encore que cette assemblée générale se tienne sans actionnaires présents. L'avocat contempera de loin la débâcle finale, mais son bilan est déjà piètre: outre les affaires, les résultats financiers sont moindres et la performance de l'action lamentable (-80% en dix ans).

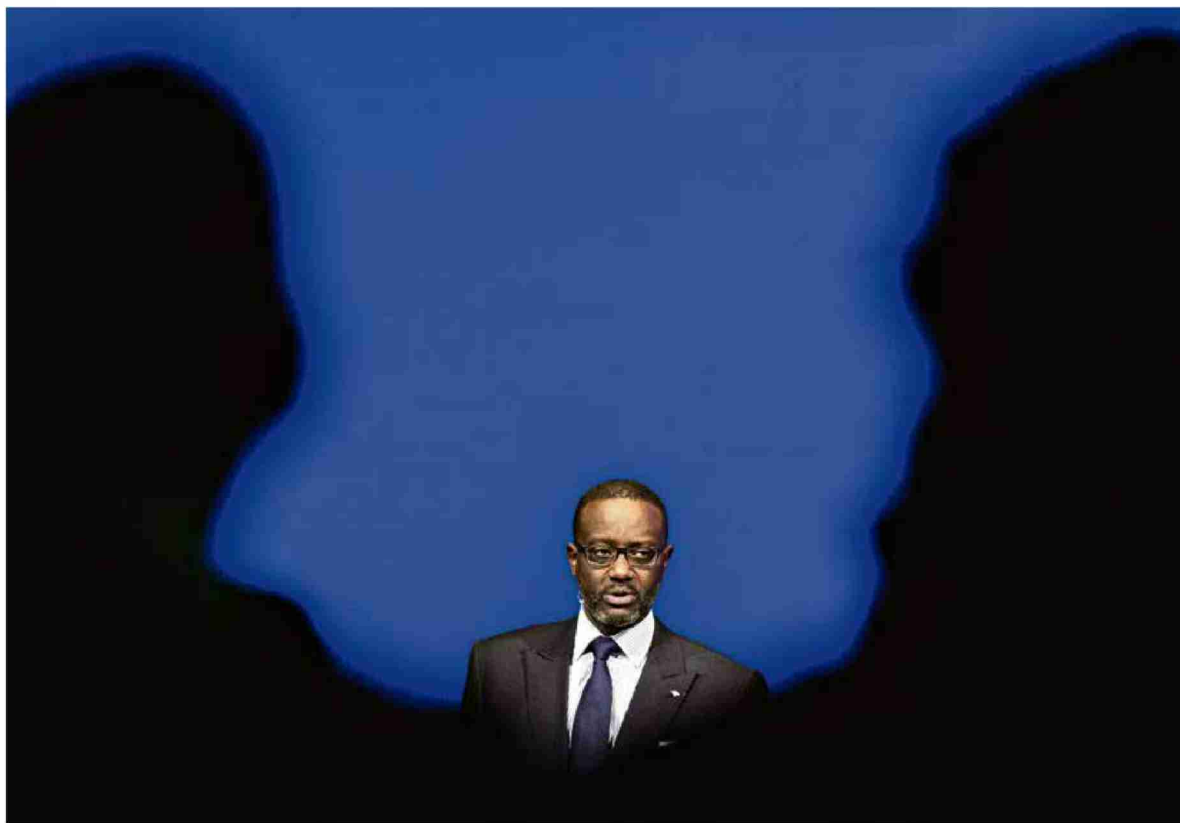
Convaincu qu'Urs Rohner n'était plus la bonne personne pour présider la banque, Vincent Kaufmann, directeur de la fondation Ethos, qui conseille les investisseurs en matière de gouvernance, s'est opposé à sa réélection à chaque assemblée générale depuis 2017, sans rallier à son point de vue la majorité des actionnaires. C'est qu'Urs Rohner a toujours réussi à convaincre les plus grands d'entre eux. A l'exception de l'américain Harris Associates, qui a pris fait et cause pour Tidjane Thiam dans son bras de fer avec Urs Rohner et qui a largement critiqué les élites zurichoises pour leur hostilité vis-à-vis du Franco-Ivoirien. De guerre lasse, cette société – une filiale de la banque française Natixis – a vendu une grande partie de ses positions détenues de longue date dans la banque début 2023. ■

MATHILDE FARINE

🐦 @mathildefarine



## COMMANDE



Au total, Tidjane Thiam sera resté à la tête de Credit Suisse quatre ans et demi, entre 2015 et 2020. (LUCERNE, 4 DÉCEMBRE 2019/ALEXANDRA WEY/KEystone)

## Tidjane Thiam a toujours nié être au courant des filatures, y compris celle d'Iqbal Khan qui avait tourné à la course-poursuite dans les rues de Zurich