Tidjane Thiam, directeur de Credit Suisse depuis juillet. (Ennio Leanza/Keystone via AP)
© ENNIO LEANZA / ENNIO LEANZA

11 minutes de lecture

banques

Yves Hulmann
Mathilde Farine

Publié vendredi 5 février 2016 à 17:35, modifié vendredi 5 février 2016 à 17:46.

INTERVIEW

Tidjane Thiam: «La fin du secret bancaire? C'est très sain»

Après la publication de ses résultats jeudi, Credit Suisse fait face à une vague de critiques sur sa stratégie. L'action est au plus bas depuis un quart de siècle. Adulé au départ, son directeur, rencontré vendredi à Zurich, se défend

Lors de la publication de vos résultats, jeudi, le cours de l'action a perdu plus de 10%. A l'annonce de votre arrivée, en mars dernier, des attentes immenses pesaient sur vous avant même votre entrée en fonction. Certains médias vous ont qualifié d'«Obama de Credit Suisse». Est-ce que l'on n'est pas condamné à décevoir avec une telle pression?

Cela ne me fait ni chaud ni froid. Vraiment, dans les deux sens. Je n'ai été ni excité, ni emballé par les éloges extrêmes à mon arrivée et je n'écoute pas plus les critiques en ce moment. Je suis complètement indifférent à ces choses-là. Je ne travaille pas pour la galerie. Si je voulais faire bondir le cours de l'action à court terme, il me suffirait de dire: «On ferme la banque

ENCORE 2 ARTICLES GRATUITS À LIRE

d'affaires» et Credit Suisse gagnerait massivement en une journée. Je ne cherche pas la popularité à court terme. On peut me faire beaucoup de reproches, mais pas celui de courtiser la popularité du marché parce que je suis dans une logique de moyen et long terme. Mick Newmarch, directeur général de Prudential bien avant moi disait ceci: «Un patron qui pense qu'il existe une forte corrélation entre ses actions et le cours de l'action de son entreprise à court terme est en plein délire.» Je l'ai toujours répété, même en mars, quand le cours de l'action a bondi à l'annonce de ma nomination. On n'est jamais aussi bon qu'on le dit, on n'est jamais aussi mauvais qu'on le dit. Il faut garder la tête froide. La vérité est toujours entre les deux.

L'action de Credit Suisse est quand même au plus bas depuis un quart de siècle. Cela ne vous inquiète-t-il vraiment pas?

Il faut distinguer entre les variations liées à l'environnement financier actuel et celles liées à des éléments spécifiques à Credit Suisse. Nous ne sommes pas la seule banque à un plus bas historique. Je ne veux pas citer de noms, mais regardez les autres banques européennes. Nous nous trouvons clairement dans une tempête économique, les prix du pétrole sont au plus bas, les politiques monétaires des grandes banques centrales du monde sont complètement déconnectées, ce qui crée beaucoup d'incertitudes. En novembre, j'ai dit qu'il y aura un événement traumatique à la sortie des politiques dites de «QE» (assouplissement quantitatif, ou politique de rachat d'actifs de grande ampleur, auquel la Réserve fédérale américaine a mis fin en décembre, ndlr). Cela avait surpris, mais cela se produit effectivement maintenant. D'où ma volonté de procéder très rapidement à l'augmentation de capital. Je ne voulais pas attendre d'être dans une situation de turbulences.

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

financières. Je ne veux même pas imaginer où serait le cours de l'action aujourd'hui si je n'avais pas levé 6 milliards de francs entre novembre et décembre dernier.

Les marchés se trouvent dans une phase de turbulences, mais Credit Suisse a aussi annoncé une perte de plusieurs milliards...

Dans ce contexte, les marchés ne montrent pas la moindre indulgence. Pour eux, toutes les nouvelles sont des mauvaises nouvelles. Or nous avons annoncé des développements extrêmement positifs jeudi. Avec 17,8 milliards de francs de collecte de fonds en Asie, par exemple, nous faisons mieux que toute autre banque sur ce continent, américaine, européenne ou asiatique. J'ai lu des compte-rendus de résultats qui ne mentionnaient même pas l'Asie! La banque suisse (l'unité de banque universelle suisse, ndlr) enregistre une hausse de son bénéfice de 25%, une autre bonne nouvelle qui est passée inaperçue. Pourtant, cela constitue déjà une grande réussite de notre stratégie. J'ai dit dès le début que le marché suisse était important, qu'on l'avait sous-investi ces dernières années. Maintenant j'entends mes pairs dire la même chose! C'est un marché attrayant et c'est notre base, nous devons être forts et compétitifs. Cela porte déjà ses fruits. Il est faux de penser qu'on ne peut pas croître en Suisse.

Les analystes s'obstinent à vouloir moins de banques d'affaires. Qu'est-ce qui vous rend confiant que cette entité soit rentable à long terme? Et pourquoi est-elle si importante, alors que votre coeur de métier est la gestion de fortune?

En octobre, j'ai expliqué que nous voulions être un leader dans la gestion de fortune. Dans les marchés émergents, le processus d'accumulation des richesses est

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

inéquitable et se concentre dans une couche très limitée de la population. On a vu cela dans les phases de développement de l'Occident aussi. Aux Etats-Unis, c'était l'ère de Rockfeller, de Carnegie. Les forces économiques en actions en Asie en ce moment sont les mêmes. L'émergence de ces milliardaires dans ces pays est donc logique. Nous voulons les servir de façon excellente. Ces gens ont des besoins que seule une banque d'affaires peut fournir. Des individus nous rapportent des millions de francs en commissions, ils sont comme une entreprise de taille moyenne à eux seuls. Sans banque d'affaires concurrentielle, on les perdra un jour. Les Goldman Sachs et autres banquiers d'investissement leur rendent visite tous les jours. Être bons dans ce domaine est donc vital pour nous. Je conteste complètement la vision du marché qui pense qu'on peut réussir en étant uniquement un acteur de la gestion de fortune. La preuve? Les banques d'affaires développent aussi la gestion de fortune.

Pourtant, le monde semble contre vous. Les analystes, en tout cas, ne se montrent pas convaincus de votre stratégie...

On essaie de nous enfermer dans une logique que nous avons pourtant refusée en octobre dernier. J'ai été suffisamment critiqué pour ne pas avoir donné d'objectifs de rentabilité globale pour la banque. Or, les analystes brandissent toujours le chiffre de 9 à 10 milliards pour le groupe, le jugeant inatteignable. Seul problème: nous n'avons jamais dit cela! Nous avons trois objectifs: pour l'Asie, pour la Suisse et pour la gestion de fortune internationale – qui sont d'ailleurs en bonne voie d'être atteint – et j'ai spécifiquement dit que je ne voulais pas donner d'objectifs à la banque d'affaires parce que c'est une activité à forte volatilité et que cela implique de prendre beaucoup de risques. Ce serait dangereux et stupide. En outre, avec une telle contrainte, je ne

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

pourrais pas avoir la marge de manœuvre nécessaire pour restructurer. Tout cela est très cohérent. J'ai bien entendu la critique en octobre mais de grâce, maintenant, qu'on ne m'enferme pas dans une logique absurde! Les quinze dernières années, toutes les banques qui ont donné un objectif de rendement des fonds propres ont échoué à l'atteindre. Il n'y a pas une seule exception! Pourquoi le faire? Mon approche est nouvelle et ce qui est nouveau dérange. Mais si on choisit des objectifs sur lesquels tout le monde est d'accord, quelle création de valeur peut en découler? Pour développer la banque, il faut prendre des risques. Et pour cela, il faut restructurer en profondeur, ce qui prend du temps. La banque d'affaire a sédimenté pendant des années, nous devons faire de la chirurgie pour la rendre moins volatile et se concentrer sur les clients. Une banque d'affaires a un sens si elle sert l'économie réelle. Je l'ai défendu passionnément c'est vrai, car elle remplit une fonction essentielle de financement de l'économie et des entreprises. En revanche, nous n'avons pas besoin ou envie d'être un hedge funds, ni de faire des opérations pour compte propre.

La pression des marchés n'est-elle pas difficile à supporter?

Je suis à l'aise avec le scepticisme. Je parlais jeudi avec un de nos grands actionnaires, qui est complètement d'accord avec la stratégie et c'est cela qui compte. A long terme, je suis absolument convaincu de l'importance des marchés. Mais, à court terme, tout le monde sait qu'il peut s'emballer.

Nous vivons le pire début d'année sur les marchés depuis longtemps. Est-ce qu'ils perdent le sens des réalités?

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE ×

La réaction des marchés est à mon avis complètement exagérée. C'est le pire début d'année que nous n'avons jamais vu sur les marchés en janvier. Pourtant, 2016 ne semble pas être la pire année du point de vue de l'économie mondiale. Donc, il y a vraiment une déconnexion entre la réaction des marchés et la situation de l'économie sous-jacente. Il y a une focalisation exagérée sur le problème du pétrole. A ce sujet, il y a deux écoles de pensée. Certains pensent qu'il s'agit d'un problème de demande, d'autres considèrent qu'il se situe au niveau de l'offre. Nous penchons en faveur de la seconde cause qui explique que les prix du pétrole soient aussi bas. Cela me rappelle à beaucoup d'égard les années 2008-2009. A certains moments, nous n'arrivons tout simplement pas à nous faire entendre. Le mois d'octobre 2008 avait été tellement mauvais que j'avais regardé les plus grandes baisses du cours de l'action Prudential sur une journée depuis le 19e siècle. La guerre franco-prussienne, en 1870, la première et la seconde Guerre mondiale, la crise des missiles de Cuba, la chute du Mur de Berlin avaient provoqué des chutes brutales. Mais parmi les 10 plus violentes baisses, six étaient intervenues pendant le seul mois d'octobre 2008!

Vous dites que les résultats de la banque suisse sont très bons. Or c'est là que vous prévoyez de couper 1600 emplois. Est-ce vraiment logique?

Nous avons un problème de compétitivité car les coûts sont trop élevés. Pour réussir, nous devons réduire les coûts et investir de façon sélective. Je revendique le droit de faire les deux. Nous sommes en train d'embaucher des conseillers à la clientèle (250 l'an dernier), mais nous le faisons là où nous voulons nous développer. Le problème des coûts ne se pose pas qu'à Credit Suisse, mais dans toute l'économie suisse, notamment en raison du franc fort.

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

Les salaires sont-ils trop élevés en Suisse?

Non. Je dis en plaisantant à mes amis suisses: «Vous ne pouvez pas avoir une économie parmi les plus productives dans un pays les plus riches du monde, extrêmement dynamique à l'exportation et espérer avoir une monnaie faible.» C'est juste impossible. La force d'une monnaie reflète le succès d'une économie. C'est un problème sympa à avoir, une forme de rançon du succès qui oblige à rester extrêmement productif.

La place financière suisse a dû se transformer sous la pression internationale. Quelle est votre analyse de ses perspectives?

Nous nous trouvons dans une transformation très positive. Mais attention: il faut distinguer le court et le long terme. La fin du secret bancaire reste difficile à affronter maintenant, mais à long terme, c'est très sain. Elle nous oblige à nous concentrer sur la vraie valeur que nous voulons apporter à nos clients. Autre élément positif, la Suisse est le seul pays, après les Etats-Unis, à avoir réglé la question du «too big to fail» (les banques trop grandes pour faire faillite sans mettre en danger le système) de façon définitive. Nous, les banquiers, nous avons ainsi une incertitude de moins et nous pouvons faire nos plans, savoir combien de capital nous devons compter. J'ai trouvé le processus très efficace, très pragmatique. Le dialogue avec la Banque nationale et les autorités de régulation, la Finma, est excellent.

Comment voyez-vous la place financière suisse et zurichoise sept mois après votre entrée en fonction? En juillet, vous aviez souligné à quel point les gens étaient très agréables en Suisse...

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE ×

Je reste très positif. En arrivant, j'avais été très clair sur le fait qu'il s'agirait d'une tâche de longue haleine, que le processus de transformation ne se ferait pas du jour au lendemain. Lors de la journée des investisseurs en octobre, j'avais averti que 2016 serait une très mauvaise année. J'avais été très transparent à ce sujet. La seule mauvaise surprise pour moi a été la mauvaise performance de la division Global Markets au quatrième trimestre. Mais ce qui fera la différence à la fin sera la transformation de la banque. La vie est plus plus longue qu'un trimestre!

Vous avez dit vouloir racheter des établissements pour vous renforcer sur la place suisse. Que cherchez-vous? Une banque, comme la tessinoise BSI, qui devrait être remise en vente, vous intéresse-t-elle?

Nous avons été très clairs: BSI ne nous intéresse pas. C'est l'industrie de la rumeur: il était dans l'intérêt de certaines personnes de le faire croire, mais cela n'a jamais été le cas. Les affaires de fusions et acquisitions ne peuvent pas se traiter dans le domaine public, il faut rester discret. Nous sommes intéressés à procéder à des acquisitions, mais de façon sélective. Il ne faut pas se mettre de pression artificielle dans ce domaine, ou c'est la garantie de racheter trop cher une entité de mauvaise qualité. Les bonnes opportunités sont rares.

En matière de fonds propres, beaucoup d'analystes ont déploré jeudi des niveaux de capitalisation qu'ils jugent encore insuffisants. Credit Suisse arrivera-t-elle à atteindre ses objectifs en la matière?

Notre ratio de fonds propres de base (CET1 ratio, ndlr) s'est élevé à 11,4% à fin décembre 2015, contre 10,1% un an plus tôt. C'est un niveau confortable. C'est même le niveau le plus élevé jamais atteint par Credit Suisse.

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

Alors, certes, notre niveau de fonds propres à fin décembre est resté inférieur à notre objectif de plus de 13% à moyen terme comme nous l'avions indiqué en octobre dernier. Néanmoins, la banque n'a jamais été aussi bien capitalisée qu'aujourd'hui! Si nous n'avions pas pu lever les 6 milliards de francs lors de l'augmentation de capital en novembre dernier, la situation aurait été beaucoup plus difficile.

Aucune nouvelle augmentation de capital n'est donc nécessaire?

Non, absolument pas. Je peux réaffirmer de manière catégorique que Credit Suisse n'a pas de projet de nouvelle augmentation de capital.

Le ratio d'endettement («Tier 1 leverage ratio», ndlr), situé à 4,5%, reste, lui, inférieur au niveau de 5% bientôt requis par la Finma pour les deux grandes banques helvétiques. De plus, la partie des fonds propres de base pour ce ratio («CET1 leverage ratio», ndlr), située à 3,3%, est encore en deçà du niveau de 3,5% bientôt exigé. Ces objectifs pourront-ils être bientôt atteints?

Je n'ai aucun souci à ce sujet. Nous sommes en bonne voie pour atteindre ces deux objectifs de ratio d'endettement. Pour le second ratio, l'évolution trimestrielle va aller graduellement, passant de 3,3, à 3,4 et 3,5%, etc. Je suis entièrement confiant que nous y parviendrons. Ensuite, il n'y a aucune raison pour essayer d'aller au-delà de ces seuils juste pour impressionner les marchés.

A quoi faut-il s'attendre en matière de dividendes à l'avenir?

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

J'ai toujours été très prudent à cet égard et je suis allé à l'encontre des marchés qui réclamaient plus de dividendes. Ils voulaient un taux de versement plus élevé. J'ai pensé qu'avec un taux de versement correspondant à 40% des bénéfices, c'est suffisant. Il vaut mieux réaliser les objectifs, plutôt que de les promettre. Nous avons ainsi davantage de marge de manœuvre pour reconstituer le capital en cas de coup dur. Dans une période de restructuration, il vaut mieux ne pas faire de promesses inutiles sur les dividendes.

Credit Suisse a indiqué jeudi que son exposition au secteur des hydrocarbures atteignait 9,1 milliards de dollars. Faut-il s'attendre à des pertes pouvant aller jusqu'à ce montant?

Deux choses doivent être différenciées. Nous avons parlé hier d'une exposition totale de 9,1 milliards liée aux secteurs du gaz et du pétrole. Toutefois, sur ce montant, l'engagement de Credit Suisse se limite, lui, à 2,4 milliards, appuyé par des actifs. Donc, même à supposer que nous perdions le 100% de notre engagement en cas d'évolution catastrophique dans le secteur pétrolier, notre perte ne peut pas dépasser 2,4 milliards dans ce domaine. Mais personne n'a apparemment entendu ce message.

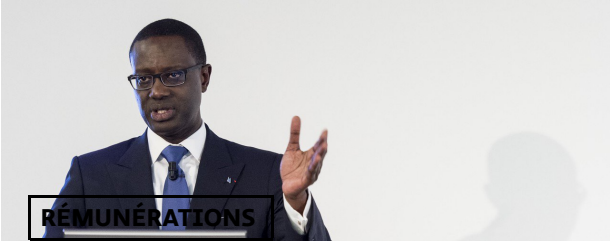
À propos de l'auteur

Yves Hulmann
@YvesHulmann

Journaliste Économie & Finance à Zurich

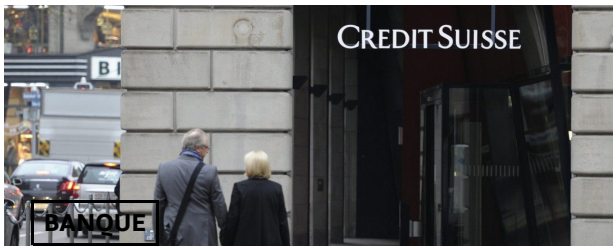
ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

Articles en relation



Tidjane Thiam se hisse parmi les cinq patrons les mieux payés en Suisse

Le directeur de Credit Suisse a obtenu 4,57 millions de francs pour six mois. En équivalent annuel, il est le cinquième patron helvétique le mieux payé, juste avant celui de Nestlé. Et c'est sans même tenir compte du dédommagement de 14,3 millions perçu suite à son départ de Prudential



Credit Suisse réduira davantage sa banque d'affaires

Le numéro deux bancaire helvétique biffera non pas 4000 mais 6000 emplois, principalement dans son unité de banque d'investissement Global Markets. Une perte est attendue pour le premier trimestre

«Mirabaud ne change pas de stratégie chaque fois que l'environnement du marché varie»

Antonio Palma, associé, responsable de Mirabaud & Cie SA, et Lionel Aeschlimann, associé, responsable de Mirabaud Asset Management, commentent les résultats de l'exercice 2015 publiés mercredi par la banque genevoise

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE

ENCORE 3 ARTICLES GRATUITS À LIRE