

La tentation du changement de nom

UBS. *Changer de nom aux Etats-Unis reviendrait à déclarer la fin du modèle de la banque unique et intégrée. Reconnaissant ainsi son échec flagrant.*

CYRIL DEMARIA

UBS va-t-elle changer de nom aux Etats-Unis? Ce scénario est parfois évoqué des deux côtés de l'Atlantique. Après avoir mis au rencard le nom de Paine Webber & Co, après son acquisition en 2000, la banque avait renommé l'entité UBS Global Wealth Management au risque de mettre en péril son investissement marketing massif. L'image ternie de la banque suisse outre-Atlantique illustre les risques associés à cette stratégie «one bank»: si la marque est atteinte quelque part, c'est l'ensemble du capital de confiance de la banque qui est en jeu. L'ensemble de l'activité de la banque a fait les frais d'une composante malsaine.

La stratégie habituelle des institutions financières consiste à changer de nom pour faire oublier au public, dont la mémoire à long terme est notoirement déficiente, les errements passés. Le défi pour l'UBS est autrement plus délicat. Après avoir scandé

le message de la sécurité et de la stabilité suisse au service de l'ensemble de ses clients à travers le monde, l'exemple américain la prend en défaut.

Si les clients privés ont accepté jusqu'à présent la massification des services bancaires et leur relatif anonymat, c'est parce que les établissements internationaux leur ont loué les mérites de pratiques théoriquement irréprochables et de la stabilité de leurs structures titanesques. Or, la faille ouverte par l'iceberg fiscal et la perte corps et biens de géants de la finance dans l'océan de la crise ont démontré que «big is not beautiful».

La révolte des actionnaires de l'UBS et le message sont clairs: il est temps de mettre fin au modèle de banque intégrée, par ailleurs constellé de conflits d'intérêts, et de revenir aux fondamentaux de la gestion privée. Les clients veulent une protection de leurs intérêts et ne plus servir de vaches à lait pour la banque d'affaires ou de gestion d'actifs. ■

**LA RÉVOLTE
DES ACTIONNAIRES
DE UBS ET LE MESSAGE
SONT CLAIRS:
IL EST TEMPS DE METTRE
FIN AU MODÈLE
DE BANQUE INTÉGRÉE.**

UBS: Pictet & Cie met la banque aux poursuites

La Banque Pictet & Cie a mis UBS aux poursuites à Zurich; la procédure a été engagée en décembre dernier. La banque privée genevoise exige de la grande banque une somme «proche» du million de francs, selon un article paru dans la *Tribune de Genève* (édition du 20 avril). La démarche auprès de l'Office des poursuites ne porte pas sur une prétention de la Banque Pictet elle-même. «Il s'agit simplement d'une réquisition de poursuite faite pour le compte d'un client à titre fiduciaire», a déclaré Frank Renggli, directeur du service de communications de la Banque Pictet, cité dans le quotidien genevois.

NESTLÉ: les PPP pourraient rapporter 20 milliards

Nestlé a annoncé hier qu'il comptait réaliser 20 milliards de francs de ventes dans les pays émergents grâce à ses «produits à prix populaires» (PPP). Commercialisés dans les pays émergents, ces articles, dont les cubes de bouillon Maggi et le café instantané Nescafé, «constituent l'un des principaux moteurs de croissance pour les années à venir», a souligné Arshad Chaudhry, directeur du groupe pour l'Indonésie. Les ventes de ces produits, qui s'adressent aux revenus les plus modestes (2,8 milliards de consommateurs dans le monde vivent avec moins de 10 dollars par jour) devraient générer «au niveau mondial 20 milliards de francs dans les prochaines années», a-t-il précisé, cité dans un communiqué. Ces articles, destinés aux pays émergents, ont contribué à hauteur de 8%, soit 8 milliards de dollars, aux ventes du groupe en 2009, tandis que les marchés émergents ont rapporté au total 33 milliards de dollars l'année dernière. Le groupe a réalisé en 2009 un bénéfice net de 10,4 milliards de francs suisses, en forte baisse par rapport à 2008 (42%), année où le groupe avait engrangé un gain exceptionnel de 9,2 milliards après la vente d'Alcon. Sur la base des activités poursuivies, il a progressé de 25,7%

MANPOWER: décès de Maria Mumenthaler

Maria Mumenthaler s'est éteinte le 18 avril 2010 dans sa 77^e année. Manpower Suisse perd ainsi sa fondatrice, qui a réussi à s'imposer dans le monde des affaires en promouvant en Suisse le travail temporaire dès 1960 par l'ouverture du premier bureau Manpower à Genève. Elle a tout d'abord développé le marché romand puis repris dès 1975 la licence pour la Suisse alémanique. Elle fut directrice générale de la société de 1960 à 1998. En tant qu'actionnaire majoritaire, elle a conservé la présidence du conseil jusqu'à son décès. Son parcours, professionnel et personnel, reste exemplaire à plus d'un titre, détaille un communiqué de presse de Manpower publié hier. «Maria Mumenthaler fait figure de pionnière, autant dans sa capacité visionnaire que dans sa faculté à surmonter les obstacles rencontrés par les femmes dans le monde du travail.» Elle-même a réussi à gérer de concert sa vie de famille et d'entrepreneur. Ces aptitudes lui ont d'ailleurs valu le prix Veuve Clicquot en 1985. Femme d'affaires reconnue et mère de trois enfants – Anne-Lise, Willy et Claude – elle leur confie une société de 70 filiales et 300 collaborateurs répartis dans toute la Suisse. Ses trois héritiers conservent la société en mains familiales et poursuivront ce qu'avait entrepris Maria Mumenthaler en 1960.

Ethos face à Credit Suisse

Dominique Biedermann dévoile sa stratégie à l'approche de l'AG du 30 avril.

Après votre victoire à l'assemblée générale d'UBS, d'où vient le besoin de recommencer avec Credit Suisse?

Dominique Biedermann: La prise de position d'Ethos sur Credit Suisse n'a rien d'exceptionnel. Nous formulons régulièrement des recommandations sur les 100 plus grandes entreprises cotées de Suisse.

Que reprochez-vous à Credit Suisse?

Nous regrettons que, pour la deuxième année consécutive, le système de rémunération de la banque ne respecte les intérêts des investisseurs de long terme. Avec le programme SISU (Scaled Incentive Share Units), le conseil d'administration a introduit un plan où les managers gagnent au minimum une action par unité reçue, quelque soit la performance réalisée.

Qu'allez-vous proposer lors de l'assemblée générale du 30 avril?

Nous nous opposerons au rapport de rémunération et à la réélection d'Aziz Syriani, président du comité des rémunérations depuis 2004.

Avez-vous des chances de l'emporter?

Ethos représente 0,1% du capital, mais avec les investisseurs institutionnels que nous représentons, nous avons le potentiel d'influencer l'équivalent de 5 à 10% des voix. Et nous sommes sur la même ligne que deux autres consultants: Glass Lewis et ISS-Riskmetrics. Avec ces deux cabinets, nous avons une chance d'infléchir la politique du conseil d'administration, à défaut de l'emporter lors du vote.

Etes-vous opposé aux rémunérations liées à la performance?

Non, au contraire! Mais la part variable semble hors normes chez

Credit Suisse: le CEO Brady Dougan reçoit 93% de sa rémunération de manière variable, et les autres membres de la direction environ 90%.

Faut-il augmenter la part de fixe?

Je dirais plutôt qu'il faut diminuer la part de variable...

Voulez-vous dire que les dirigeants de Credit Suisse ne méritent pas leur salaire, alors que cette banque sort grandie d'une période de crise financière?

Il faut appliquer un système de rémunération raisonnable, qui permette à cette banque de pouvoir engager des dirigeants compétents et motivés.

Qu'entendez-vous par raisonnable?

La part variable ne devrait pas excéder 50% de la rémunération totale. Et celle-ci doit rester en ligne avec ce qui se pratique dans le secteur bancaire. Or, UBS et Credit Suisse paient davantage leurs dirigeants que les autres banques européennes de taille comparable. Les deux banques suisses préfèrent s'aligner sur les établissements américains. Le système de rémunération de Credit Suisse prend curieusement pour benchmark uniquement deux banques européennes (UBS et Deutsche Bank), tout en considérant cinq grands établissements américains (Citigroup, JP Morgan, Goldman Sachs, Morgan Stanley et Bank of America).

N'est-ce pas l'expression des ambitions de Credit Suisse d'appartenir aux leaders du secteur?

C'est une erreur. La banque d'investissement à l'américaine ne doit surtout pas devenir le cœur d'activité des établissements suisses. Il ne faut pas oublier que notre pays est soumis à un grave risque systémique, qui prend des proportions uniques dans le monde – à l'exception du cas islandais. La somme des bilans de Credit Suisse et d'UBS représente l'équivalent d'environ 5 fois le produit national brut! Il est urgent de prendre des mesures.



KEYSTONE

«UBS et Credit Suisse paient leurs dirigeants davantage que les autres banques européennes de même taille.»

Etes-vous favorable à une scission des activités des grandes banques?

Oui, car une telle solution réglerait trois problèmes: le risque «too big to fail» lié à la taille des deux banques, l'insuffisance de fonds propres et les rémunérations excessives. Les actionnaires auraient le choix d'investir dans un établissement traditionnel de dépôts-crédit ou de tabler sur une banque d'investissement.

C'est déjà le cas: personne n'oblige les investisseurs à acheter des actions UBS et Credit Suisse. Ils peuvent leur préférer des banques exclusivement dédiées à la gestion de fortune...

Les investisseurs institutionnels suisses sont aujourd'hui forcés d'acheter des titres UBS et Credit Suisse, pour des raisons liées au

Le levier politique contre UBS

Que pensez-vous du refus de Kaspar Villiger d'ouvrir une procédure civile contre les anciens dirigeants d'UBS?

Je suis très déçu. Il n'a visiblement pas entendu la volonté exprimée par la majorité des actionnaires. Pire, il risque de passer pour un allié de l'ancienne direction.

Le dépôt d'une plainte civile ne risquerait-il pas de ternir l'image de la banque?

C'est tout le contraire. Il est absolument nécessaire que le conseil d'administration actuel se distancie de l'ère Ospel.

Pourriez-vous déposer vous-même une plainte?

contrôle du risque. Les caisses de pension sont obligées de respecter un tracking error: la performance de leur portefeuille doit être comparable à celle de l'indice. Elles deviennent ainsi des actionnaires captifs d'UBS et Credit Suisse.

Faut-il copier l'exemple de Julius Baer, qui s'est séparé de sa division de gestion alternative GAM?

C'est un cas un peu différent, mais on voit à travers cet exemple qu'il est possible de séparer deux divisions sans pénaliser les affaires ni de l'une, ni de l'autre. Les banques universelles posent aujourd'hui trop de problèmes à la Suisse.

A la différence d'UBS, Credit Suisse n'a pourtant pas eu besoin du soutien de l'Etat...

Certes, mais Credit Suisse a fait appel au Qatar pour se recapitaliser. Le fonds souverain Qatar Investment Authority détient 10% des parts. Le fils du Premier ministre qatari sera d'ailleurs proposé lors de l'assemblée générale comme candidat au conseil d'administration! Je ne suis pas certain que la Suisse ait intérêt à voir un gouvernement étranger diriger la politique de l'une de ses grandes banques.

INTERVIEW:
GASPARD KÜHN

Non, pour deux raisons. D'abord, parce qu'une telle procédure coûte cher. Or les caisses de pension que nous représentons n'ont pas de budget pour traiter ces cas. Ensuite, UBS est beaucoup mieux placée pour constituer un dossier de plainte solide. Nous ne disposons pas de toutes les informations nécessaires.

Comment comptez-vous faire plier le conseil d'administration?

Les pressions politiques vont s'ajouter à celles des actionnaires. Dans les prochaines semaines, les débats à Berne deviendront un véritable levier de négociations, à travers le vote sur l'accord avec l'IRS, le rapport de la commission de gestion et l'éventuelle création d'une CEP (GK)

SUITE DE LA PAGE UNE

Attentes à la mesure des bonus

Aziz Syriani représente le groupe séoudien Olayan, deuxième actionnaire de Credit Suisse Group (6,6%), derrière Qatar Investment Authority (moins de 10%). Un vote de défiance envers le représentant d'un actionnaire majeur pourrait donc être de nature à remettre en question certains choix d'investissement. Les oppositions aux vues du conseil d'administration ne devraient cependant pas dépasser 30% des droits de votes. Un seuil qui serait malgré tout perçu comme un sérieux avertissement pour CS Group.

Si la plupart des banques d'investissement ont fait état d'un démarrage sur les chapeaux de roues au début de l'année 2010, le mois de février a été plus lent, suivi d'une amélioration en mars, sans atteindre toutefois le niveau du mois de janvier. Chez Vontobel, Teresa

Nielsen a ainsi rehaussé de 1,7 milliard à 2 milliards de francs ses estimations du résultat de CS Group dans le négoce obligataire au 1er trimestre. Avec pour conséquence un bénéfice par action prévisionnel augmenté à 5,21 francs (contre 5,04 francs) pour 2010. Dans la gestion privée, les prévisions sont en revanche plus mesurées, et différenciées, sur l'évolution des rendements d'argent frais de la clientèle. Vontobel estime que l'impact des pressions de l'Allemagne sur les avoirs non déclarés de clients d'Outre-Rhin (achat par ce pays de données clients volées) a eu pour effet d'entraîner légèrement l'afflux de fonds au 1er trimestre. Un afflux qu'elle évalue toujours à 10 milliards de francs alors que le consensus table sur 11,2 milliards. A la Banque Cantonale de Zurich, Andreas Venditti se montre plus opti-

miste et prévoit 15 milliards d'argent frais nets: «car lors de la publication des résultats 2009, le groupe avait présenté janvier comme un mois record en la matière». Le marché table par conséquent sur un bénéfice trimestriel de l'ordre de 2 milliards de francs, soit l'équivalent de celui enregistré un an plus tôt, mais nettement supérieur aux 800 millions du quatrième trimestre 2009, pénalisé par un recul du négoce sur actions et sur obligations et par des charges extraordinaires.

Les analystes partent en outre de l'idée que Credit Suisse Group a encore gagné des parts de marchés dans la banque d'investissement au 1er trimestre 2010. Après avoir recentré ses activités dans ce métier sur les affaires avec la clientèle du groupe, le COO David Mathers prévoit d'ailleurs de renforcer cette

année les parts de marchés solides constituées dans les activités actions, étendre la distribution du pôle obligataire tout en renforçant la présence sur les marchés émergents. Ces gains de parts de marchés doivent surtout permettre de compenser des conditions moins propices attendues dans les activités de taux. Un domaine où CS Group s'est néanmoins fixé pour objectif de figurer dans le trio de tête en Amérique, et parmi les cinq premiers en Europe/Afrique. Objectifs d'ailleurs aussi valables dans le leveraged finance (financement de sociétés de private equity) en évitant toutefois les méga-transactions et en réduisant les niveaux d'endettement. Actuellement 70% des recommandations d'analystes répertoriées par l'agence Bloomberg sont positives sur l'action CS Group et 27% neutres. (PK)