

LE TEMPS

interview Samedi 6 novembre 2010

La Suisse pas à l'abri d'une nouvelle crise

Par Propos recueillis par Yves Hulmann, Zurich

Tobias Straumann, chargé de cours à l'Université de Zurich et historien économique spécialisé dans les marchés financiers, a réalisé le rapport d'expertise sur UBS. S'il critique les fautes commises par l'ancienne direction de la banque, il rappelle aussi que ces erreurs présentent de nombreuses similarités avec d'autres crises qui ont succédé à des bulles spéculatives

Le Temps: Vous avez réalisé une expertise historique indépendante sur l'affaire UBS. Il y a quelques années, la Suisse avait mis sur pied la Commission Bergier suite à l'affaire des fonds en déshérence. Les historiens assurent-ils désormais une sorte de fonction cathartique au sortir de chaque crise?

Tobias Straumann: Il y a effectivement une tendance qui va dans ce sens. Concernant UBS, les gens veulent savoir si cette crise a été un simple accident ou la conséquence de risques nouveaux encourus dans le secteur bancaire. Depuis les années 1990, le secteur financier a été caractérisé par une instabilité grandissante, ce qui accroît ce besoin d'explication. Quant à savoir si la publication de tels rapports fait partie d'une sorte de rite de «purification» après chaque crise, je pense que cela a été plus le cas pour le rapport Bergier, moins avec UBS.

- Vous affirmez que les fautes commises par la banque ne sont pas si exceptionnelles en comparaison historique. Pourquoi?

- Il faut distinguer entre deux phases de la crise UBS: celle des «subprime», puis celle liée au conflit avec les autorités fiscales américaines dans la gestion de fortune. En ce qui concerne les pertes liées à l'immobilier aux Etats-Unis, la similarité avec d'autres crises qui ont suivi des bulles spéculatives est frappante. Celles-ci se caractérisent non seulement par une augmentation de l'endettement mais aussi par le fait que les participants au marché ont l'impression d'évoluer dans une activité très sûre. On retrouve tout cela chez UBS: jusqu'à l'été 2007, les dirigeants de la banque ont eu le sentiment d'être très bien positionnés et de pouvoir faire face à une éventuelle crise. Cela ressort très clairement à la lecture des rapports internes de la banque et de la Commission fédérale des banques. Une telle attitude a déjà été observée lors des crises précédentes. Il suffit de penser à l'enthousiasme des marchés pour l'Asie dans les années 1990 ou aux arguments utilisés il y a dix ans pour justifier l'évaluation des sociétés internet. C'est en cela que les pertes d'UBS dans les «subprime» n'ont rien de si exceptionnel en comparaison historique.

- Qu'en est-il des fautes commises dans le domaine de la gestion transfrontalière aux Etats-Unis?

- Ici aussi, l'attitude d'UBS reflète en grande partie l'opinion qui a prévalu dans la gestion de fortune en Suisse jusqu'à il y a peu. Certes, on savait que l'on ne respectait pas tout à fait la loi à l'étranger. Mais on se disait que ce n'était pas si grave de ne pas respecter ces règles à 100%. On pensait que les autorités étrangères n'entreprendraient rien contre la Suisse, d'autant plus que les élites des pays voisins y avaient déposé une partie de leur argent. HSBC Suisse a été confronté aux mêmes problèmes.

La vraie particularité d'UBS est d'avoir été si peu flexible et si peu réactive dans ce dossier.

- Comment expliquer qu'UBS n'ait rien vu venir des pressions croissantes aux Etats-Unis?

- L'ancienne direction était très absorbée par d'autres tâches comme l'expansion sur les marchés «onshore» et des acquisitions. De plus, les ex-dirigeants d'UBS n'ont pas vraiment dirigé, pas contrôlé leurs employés. Ils ont toujours délégué beaucoup de responsabilités. Et chaque fois qu'un problème apparaissait, ils confiaient à des tiers le soin de réaliser un rapport pour éclaircir la situation, ce qui a prolongé le processus. A la fin, il était trop tard. Par exemple, lorsque Bradley Birkenfeld a commencé à adresser des reproches à UBS en 2006, la banque s'est contentée de faire rédiger un rapport sur la situation à Genève. Il a reconnu qu'il y avait eu certains problèmes mais que, dans l'ensemble, les choses étaient en ordre. Dès lors, les dirigeants ont décidé de maintenir ces activités et n'ont imposé que des changements graduels. Plus généralement, les ex-cadres de la banque n'ont jamais sérieusement contrôlé à l'interne ce que faisaient les employés des étages inférieurs. Ce qui n'est bien sûr pas une excuse pour les anciens cadres!

- Cette crise est donc aussi liée à un certain style de management?

- Oui. Les anciens dirigeants d'UBS étaient tous des intellectuels de haut niveau, mais ils n'étaient pas pour autant des managers capables de gérer la boutique. Peter Kurer est un juriste brillant, Marcel Rohner un très bon spécialiste des risques, Peter Wuffli un bon directeur financier. Mais aucun d'entre eux n'a gravi les échelons de l'établissement un à un, en abordant tous les aspects du métier, au contraire de gens comme Lloyd Blankfein chez Goldman Sachs ou Oswald Grübel chez Credit Suisse. Durant les deux dernières crises qui ont frappé des grandes banques en Suisse, les deux anciens dirigeants, soit Peter Wuffli chez UBS et Lukas Mühleman chez Credit Suisse au début des années 2000, étaient issus de McKinsey. Ce cabinet de conseil fonctionne avec une structure très décentralisée, la délégation y est très marquée. Peter Wuffli a fortement poussé à la mise en place d'un mode de fonctionnement décentralisé articulé autour du travail d'équipe chez UBS. Le style était très consensuel et technocratique. Mais dans une grande banque, qui comporte beaucoup de départements très différents, je pense qu'il est nécessaire que les employés sentent de plus près la pression de la direction, surtout lorsqu'il s'agit de transactions délicates.

- Vous estimez que la Suisse doit choisir entre conserver deux banques de dimension internationale ou se contenter d'une place financière plus modeste. N'y a-t-il pas d'alternative à ce choix?

- Toute la question porte sur le maintien ou non d'une activité de banque d'investissement de dimension internationale à partir de la Suisse. Si l'on veut garder la banque d'affaires, cela implique des risques plus élevés. Ou alors, on décide d'abandonner la banque d'affaires, ce qui réduirait considérablement l'attrait d'une place financière comme Zurich. Les banques se concentreraient alors sur la gestion de fortune et sous-traiteraient les autres fonctions à des tiers. Je n'ai pas de préférence entre ces deux variantes mais le choix se pose en ces termes. On ne pourra pas réduire complètement les risques grâce à la nouvelle réglementation des marchés. La probabilité qu'un accident important se produise à nouveau en Suisse est élevée.

- Les règles qui devront être mises en place d'ici à 2018 seront pourtant beaucoup plus strictes.

- Historiquement, les nouvelles normes requises en matière de fonds propres ne sont au contraire pas très strictes. Le «leverage ratio» de 5% appliqué aux deux grandes banques suisses reste faible par rapport au niveau de plus de 10% requis jusque dans les années 1990. Il se situait même aux environs de 20% dans les années 1920. En outre, les sociétés disposaient d'importantes réserves latentes

jusque dans les années 1990, ce qui les rendait plus résistantes. Sans réserves latentes, Credit Suisse n'aurait pas surmonté l'affaire du scandale de Chiasso en 1977. Il faut aussi rappeler qu'entre 1934 et 1945, quatre établissements ont sombré malgré des quotes-parts de fonds propres beaucoup plus élevées qu'aujourd'hui: à savoir, la Banque d'Escompte Suisse à Genève, la Volksbank à Berne, la Basler Handelsbank à Bâle et la Eidgenössische Bank à Zurich. La première a disparu. La Volksbank a été sauvée par la Confédération. Quant aux deux établissements bâlois et zurichoïses, ils ont été repris respectivement par la SBS et l'UBS en 1945.

- Les risques ne sont-ils pas mieux contrôlés aujourd'hui?

- Certains pensent que les deux grandes banques seront sûres grâce à un ratio des fonds propres sur les actifs pondérés des risques de 19% d'ici à 2019. Mais sur ce total, 9% seront des obligations convertibles contingentes, ou «CoCos». Si les «CoCos» émis par les grandes banques pour renforcer leur capital sont détenus par d'autres établissements, on se retrouvera avec une situation où tous les établissements seront très dépendants entre eux. Un peu comme dans la crise des «subprime» lorsque toutes les banques détenaient des produits émis par d'autres mais que plus personne ne voulait les acheter.

LE TEMPS © 2009 Le Temps SA