

L'ENTRETIEN DU LUNDI

# «Le nouveau patron d'UBS Peter Kurer n'est pas le chef idéal pour la banque»

Herbert Brändli, le président de la fondation commune Profond, s'était fait remarquer lors de la dernière assemblée d'UBS. Et il ne se taira pas lors de la prochaine.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
CHRISTIAN AFFOLTER  
À THALWIL

En tant qu'actionnaires de poids, les caisses de pension auraient le droit de prendre la parole lors des assemblées générales. Elles n'y ont pourtant guère recours. L'annonce de l'entrée du fonds singapourien GIC dans le capital de la banque a réveillé la fondation commune Profond, qui représente les intérêts des employés de 1650 entreprises. Son président, Herbert Brändli, était l'un des protagonistes de l'assemblée générale extraordinaire d'UBS du 27 février. Nous l'avons rencontré dans ses bureaux à Thalwil, au bord du lac de Zurich.

**Le 23 avril, UBS tiendra son assemblée générale ordinaire. Avez-vous prévu d'intervenir?**

**Herbert Brändli:** Oui. Nous voulons empêcher l'élection de Peter Kurer au conseil d'administration d'UBS. Il n'est pas l'homme dont la banque a besoin. Ce n'est pas une question de compétences. Mais ce choix est simplement inapproprié. Comptable, juriste (dont Peter Kurer fait partie, ndr) et réviseur – ce sont des fonctions de soutien et des prestataires de services orientés vers le passé. Ils n'ont rien à faire dans les organes de direction d'une banque! Deuxièmement, Monsieur Kurer est issu du sérail. Il a contribué aux décisions, l'établissement actuel porte aussi son empreinte. Et son rôle dans l'affaire Swissair – il est rendu responsable de l'arrêt total du soutien financier en faveur de la compagnie aérienne, c'est lui qui aurait «tiré la prise» – vaudra quelques attaques personnelles au président désigné. Finalement, le voile sur les dysfonctionnements de la banque ne se lèverait pas. Ce choix marquerait la continuité au sein d'UBS, mais dans le sens négatif du terme.

**La continuité? Certains prétendent qu'il ne s'agit que d'une solution de transition.**

Après son élection, il ne sera guère possible de déloger le nouveau président du conseil de son poste. En ce moment, Sergio Marchionne semble tirer les ficelles chez UBS. C'est lui qui

avait demandé à Marcel Ospel de démissionner. Le président désigné a sans doute reçu l'assurance de détenir un pouvoir de décision correspondant au poste. Sans cette garantie, Peter Kurer ne se présenterait pas.

**UBS affirme n'avoir trouvé aucun autre papable, malgré ses recherches...**

Oui, de toute évidence. C'est que l'établissement n'est pas parvenu à faire les bonnes recherches. Par conséquent, il lui manque l'homme de la situation.

**D'autres noms circulent pourtant, dont Josef Ackermann, le patron de la Deutsche Bank, et le président de Barclays Capital, Hans-Jörg Rudloff, proposés par l'investisseur anglais Luqman Arnold.**

Ces personnes-là, comme Markus Granziol, n'ont apparemment jamais été contactées par UBS. Nous souhaitons qu'à l'issue de l'assemblée générale au moins un des douze sièges au conseil d'administration reste vacant. Pour assurer que la porte reste ouverte à un bon nouveau président.

**Cette idée correspond bien aux intentions de ce trublion britannique, ancien CEO d'UBS.**

**Coordonnez-vous vos actions avec lui?**

Nous avons eu des contacts par téléphone, et j'attends encore une réponse de sa part pour savoir comment procéder sur les autres points à l'ordre du jour de la prochaine assemblée. Mais cela ne changera rien à notre opposition à l'élection de Peter Kurer.

**Avez-vous également discuté d'une candidature de Luqman Arnold à la succession de Marcel Ospel?**

A notre avis, ce serait une bonne solution... Sa propre candidature est une des nombreuses possibilités que cet investisseur anglais devrait prendre en considération. Mais il n'abandonnera pas son rôle actuel sans disposer de garanties. Et le passeport suisse poserait problème: il ne l'a pas. Sa possession est une des conditions qu'il a lui-même fixées. D'autres papables ne la remplissent pas non plus, mais à l'instar de Luqman



Arnold, ils incarnent tout de même plus la «suisstude» que beaucoup de Suisses.

**Pourquoi cette «suisstude» est-elle aussi importante?**

D'après ce que je ressens, UBS est plus proche du cœur des Suisses que par exemple Credit Suisse, qui a abandonné ce critère. La première banque du pays était réputée pour son dispositif de sécurité, pour sa solidité. Les citoyens de ce pays ont été profondément touchés par ses déboires. Beaucoup fuient maintenant vers d'autres valeurs sûres parmi les banques suisses.

**Que faudrait-il donc faire pour remettre ce symbole national en forme?**

Trouver un président du conseil d'administration professionnel et fiable! Il lui incombe de séparer les affaires à haut risque du reste de la banque. Au sein de la banque d'affaires, il y a des systèmes d'incitation malsains qui récompensent la prise de risques sans limites. Cet ulcère pèse toujours plus sur le corps indemne. Les synergies, souvent invoquées pour le maintien de la banque d'investissement au sein du groupe, jouent massivement dans le sens négatif.

**La création d'une entité séparée pour les actifs problématiques ne répond-elle pas à cette exigence?**

Cette annonce d'UBS est un premier pas dans la bonne direction. Mais cette entité doit être distincte au niveau légal et

n'avoir aucun lien financier. Aux Etats-Unis, cette pratique avait d'ailleurs été imposée par la loi jusqu'en 1999. La décision du président Clinton de l'abroger n'était pas très heureuse.

**Qu'en est-il des recapitalisations? Un deuxième tour a été annoncé, et le troisième...**

Après la première augmentation du capital, nous avons déjà demandé de renflouer encore les caisses d'UBS. Et cette fois-ci, la banque procède selon nos idées exprimées dans notre première intervention, en accordant la priorité aux anciens actionnaires. Pour la deuxième tranche, elle a augmenté le montant demandé de 10 à 15 milliards de francs. Cependant, pour satisfaire des be-

soins d'argent frais ultérieurs, la banque devra avoir recours à d'autres moyens. Le temps pour faire la manche est probablement révolu. Au besoin, UBS devra vendre des unités ou forcer la séparation immédiate de la banque d'investissement. Car la diminution des risques qui y est liée allégerait d'un coup les besoins de financement des autres affaires.

**L'Etat devrait-il participer?**

Une nouvelle participation de fonds souverains – le dernier mérite de Marcel Ospel était de nouer ces contacts – serait envisageable. Comme une caisse de pension, ils s'intéressent à des placements à long terme, en lieu et place de possibilités à maximiser le rendement. En revanche, la Confédération ne doit pas s'en mêler. Ces problèmes ne relèvent pas de la politique. Mais en ultime recours, il paraît évident que la principale banque du pays dispose d'une sorte de garantie d'Etat implicite.

**Pour l'instant, vos interventions ne semblent pas avoir donné beaucoup de résultats.**

Lors de l'assemblée générale extraordinaire, notre motion demandant une procédure ordinaire d'augmentation de capital a recueilli 13% des voix. Ce qui était d'autant plus remarquable qu'une bonne partie des actionnaires avait déjà quitté la salle au moment du vote. Nous avons suscité beaucoup de discussions, et UBS a été forcée de communiquer de manière plus transparente et plus claire.

**Pourquoi mettez-vous autant d'énergie dans l'affaire UBS?**

L'entrée du fonds singapourien GIC dans le capital d'UBS implique un traitement inégal des actionnaires. Il en résulte une perte de valeur des anciens titres, et une perte de pouvoir pour leurs détenteurs. Dans ces cas, nos règles éthiques nous imposent d'intervenir pour défendre les intérêts de nos assurés. Il s'agit de conserver la valeur d'un investissement important pour notre fondation collective. C'est une question de responsabilité envers nos membres.

[c.affolter@agefi.com]

## «D'autres caisses devraient s'exprimer aussi»

Jusqu'à présent, Profond n'était pas réputée pour sa participation active aux assemblées d'actionnaires, contrairement à d'autres organisations.

La présence aux assemblées générales des entreprises du SMI est une activité que nous cédonons volontiers à des organismes comme Ethos, qui passe régulièrement les valeurs vedettes au crible. Profond n'intervient que si des décisions substantielles risquent d'avoir des conséquences directes sur la valeur des titres de son portefeuille. L'engagement au sujet d'UBS est à la limite du supportable.

**Avez-vous demandé à d'autres caisses de vous rejoindre?**

En effet, nous cherchons des fondations qui soutiennent nos

motions, notamment par le biais de notre site Internet. Il ne faut pas perdre de vue que, malgré le doublement de notre position, elle ne représente pas

**«NOUS N'INVESTISSONS PAS EN BOURSE, MAIS DANS DES ENTREPRISES.»**

plus de 0,1% de l'actionariat d'UBS. Olivant (la société d'investissement de Luqman Arnold, ndr) a elle aussi agrandi sa part, à 1,1%. Et les conflits d'intérêts – notamment si la maison mère d'une institution de prévoyance compte sur UBS pour ses rela-

tions bancaires – limitent la marge de manœuvre d'autres caisses.

**Ethos se place sous le signe de l'investissement durable. Et vous?**

Nous n'investissons pas en bourse, mais dans des entreprises. Pour que nous puissions investir à long terme dans une société, il faut qu'elle soit bien gérée. Dans ce contexte, nous avons prévu de contribuer activement à la discussion sur la politique de rétribution des organes de direction. Profond soutient l'initiative lancée par Thomas Minder contre les rémunérations abusives. Plus d'engagement de la part des caisses en tant qu'actionnaires servirait la cause de la durabilité. – (CA)

## «La finance est prisonnière du système»

L'ampleur des dépréciations annoncées par UBS est la plus grande de toutes les banques du monde, à l'exception de Citigroup.

Bien sûr que nous étions surpris de la dimension à laquelle les risques d'UBS ont éclaté au grand jour. C'est une remise en question de la gestion des risques et des théories de portefeuille modernes, s'appuyant sur des notations qui ne se sont guère révélées fiables. Toute la finance est prisonnière d'un système inapte. Ce que nous venons de vivre a montré que le monde de la finance ne peut pas être suffisamment répliqué par des formules mathématiques. Les responsables se cachent derrière des formules et fuient leurs responsabilités.

Et les systèmes de gestion des risques sophistiqués n'ont pas pu éviter des milliards de pertes.

**Le malaise ne vient-il pas du fait que beaucoup d'investisseurs placent leur argent dans des instruments qu'ils ne comprennent pas?**

Les modèles d'optimisation négligent complètement les capacités et le savoir-faire des investisseurs. Tout le monde des caisses de pension se base sur une sécurité selon des critères mathématiques. La tendance pointe à nouveau vers le risque zéro. Cette sécurité trompeuse a un prix élevé. Où le risque est-il le plus grand? Chez les caisses tombant en sous-couverture avec peu de

volatilité ou chez celles générant du rendement grâce à leur participation à la croissance mondiale?

En tout cas, Profond a liquidé les parts en hedge funds. C'est presque un combat d'arrière-garde, tant le mouvement en leur faveur est fort. Mais ces produits sont très chers, manquent de transparence et sont souvent incompréhensibles – ce qui va à l'encontre de nos directives.

**Vous n'investissez donc même pas dans des fonds «long/short»?**

Nous appliquons activement cette stratégie, mais en constituant nos propres compétences dans des classes d'actifs alternatives, sans avoir recours à des hedge funds. – (CA)