

# «Les bénéficiaires des banques suisses sont en partie artificiels»

**> Place financière**  
Pour Ray Soudah, les gérants de fortune échouent à préserver les avoirs de leurs clients

**> Le conseiller en fusion constate leur faible productivité**

Propos recueillis  
par Frédéric Lelièvre

Spécialiste de la place financière suisse, Ray Soudah intervient ce mercredi à Genève au Finance Summit, dont Le Temps est partenaire. Fondateur et président de Millenium Associates, une société de conseil en fusion et acquisition établie à Zurich et à Londres, ce diplômé de Harvard et de l'Insead, qui a débuté sa carrière en 1970, y donnera une conférence sur l'attractivité de la Suisse à la lumière de l'évolution récente du secret bancaire.

**Le Temps: Après la quasi-fin du secret bancaire, pourquoi les étrangers devraient-ils encore déposer leurs avoirs dans les banques suisses?**

**Ray Soudah:** C'est la question vitale. Et s'ils le devaient, le feraient-ils? En réalité, et en dépit de ce que l'on peut penser ici, la perception de la Suisse à l'étranger reste vraiment bonne. La marque de la Suisse est bien plus forte que les problèmes qu'elle rencontre en ce moment. Les facteurs qui contribuent à sa bonne image restent en place: un pays neutre, sûr, sans dette. L'industrie financière devrait utiliser cette situation. Elle ne peut attendre de solution du gouvernement, dans le conflit avec les Etats-Unis par exemple.



**Ray Soudah:** «La livraison des noms aux Etats-Unis est inacceptable.»

C'est une perte de temps qu'elle ferait mieux de mettre à profit pour changer de comportement, servir ses clients, bref adapter son modèle d'affaires car elle sait à 99% de quoi demain sera fait.

**– Après la gestion de fortune, qui reposait en bonne partie sur l'avantage fiscal, la gestion d'actifs, qui s'appuie sur les rendements financiers, pourrait-elle devenir le nouvel atout de la place financière suisse?**

– Il y a un gros travail à faire car les performances sont mauvaises. Pas seulement en Suisse d'ailleurs; New York ou Londres ne s'en sortent guère mieux. Regardez comment les gérants de fortune n'ont pas réussi à protéger le capital de leurs clients ces cinq à dix dernières années. Et ce n'est pas qu'une question de frais ou de commissions, qui tendent aussi à être proches d'une place financière à une autre. Imaginez un hôpital dans lequel la moitié des patients décède. Les autorités auraient tôt fait de le fermer. Trop d'argent a été perdu par l'industrie financière.

**– Alors, la Suisse peut-elle devenir un champion de la gestion?**

– Nous avons trop d'acteurs qui ne disposent ni de l'indépendance ni du savoir pour vraiment bien gérer et préserver la fortune qui leur est confiée. Cela exige des

ressources importantes, contrairement au monde d'avant 2009 (ndlr: avant la fin de l'exception fiscale helvétique). Dans cet environnement, toutes les institutions ne pourront survivre. Tout comme un hôpital doit offrir toutes sortes d'exams, et pas seulement mesurer la pression sanguine et vous envoyer dans un autre établissement pour surveiller votre cœur.

Les clients ne pourront bénéficier des services dont ils ont besoin que si les acteurs financiers gèrent au moins de 5 à 10 milliards de francs.

**– En 2004, dans un discours à Londres, vous avez déclaré vous attendre «au cours des prochaines années à une consolidation spectaculaire» du secteur financier. Il y avait à l'époque 338 banques, contre encore 320 actuellement, cela n'a rien de dramatique... Croyez-vous encore à ce rétrécissement?**

– Oui! mais pas de cette manière. En fait, de nombreuses institutions vont disparaître, d'elles-mêmes. Autrement dit, elles vont fermer. Les affaires trop dépendantes du secret fiscal ne feront pas l'objet de fusion ou d'acquisition. Personne n'en veut. Parce que les problèmes d'argent non déclaré, puis d'amende et de mise en conformité ne peuvent être réglés en quelques minutes. Cela prendra des années.

**– Certes, mais pour l'instant, rares sont les établissements bancaires à publier des pertes...**

– Détrompez-vous, la rentabilité n'est pas si forte. Au cours de l'été 2011, je peux même dire que la plupart des banques étaient dans le rouge. L'intervention de la Banque nationale, en fixant le taux plancher, et celles de la Banque centrale européenne et de la Fed, qui ont relancé les marchés actions, ont heureusement permis de renverser cette situation. Les banques pourraient

beaucoup manifester leur gratitude à l'égard des autorités monétaires. Les bénéficiaires affichés sont donc en bonne partie artificiels.

**– Pour le moment, les licenciements se font en catimini, dans des proportions encore relativement faibles. A quel scénario vous attendez-vous concernant les effectifs?**

– Je vois aussi des suppressions d'effectifs, mais pas les bonnes. Un poste par-ci, une fonction par-là, mais rares sont les établissements qui osent changer de modèle. Les bonus ont été réduits, mais les salaires fixes ont progressé. Il y a un problème de productivité important. Et, au final, paradoxalement, un besoin renforcé de personnel puisque l'offre de services au client va devoir être développée.

**– Comment réagissez-vous à la livraison de milliers de noms de collaborateurs aux Etats-Unis, notamment, par HSBC, Credit Suisse ou Julius Baer, pour régler leurs problèmes fiscaux?**

– C'est une situation totalement stupéfiante! Ces livraisons violent toute l'intégrité envers les employés, envers l'entreprise elle-même. Tout le monde a peur, de Zurich à Genève. A une telle échelle, c'est inacceptable. Il est aussi effrayant que des directeurs généraux de banques affirment en public voyager volontiers à l'étranger, sauf aux Etats-Unis. On dirait qu'ils lancent une invitation à les arrêter.

**► Classement des places financières: Genève gagne cinq rangs. Page 21**