

# La place financière suisse attire toujours davantage les banques étrangères

L'Association des banques étrangères en Suisse fête cette année son trentième anniversaire. Née timidement de la réunion d'une poignée d'établissements soucieux de défendre leurs intérêts, elle rassemble aujourd'hui la plupart des banques suisses en mains étrangères. Son secrétaire général, Martin Maurer, explique ici le rôle, les objectifs et les préoccupations d'un groupement professionnel qui est devenu, en grandissant, un interlocuteur incontournable du dialogue sur l'avenir de la place bancaire helvétique



**Banque & Finance: Quel est le poids de l'Association des banques étrangères en Suisse?**

Martin Maurer: Sur quelque 150 banques étrangères en Suisse, 120 sont membres de notre association. Celles qui ne le sont pas, ou ne le sont pas encore, sont soit des banques fraîchement arrivées dans notre pays, soit

des banques actives sur un marché très différent, comme celui du petit crédit par exemple, et qui ne voient par conséquent pas ce qu'elles auraient en commun avec nos membres, qui sont surtout actifs dans le private banking.

**B & F: C'est d'ailleurs principalement pour cette raison-là que les banques étrangères viennent en Suisse.**

M. M.: Effectivement. Il y a bien ici, à Genève, deux ou trois petites banques actives dans le private banking qui se sont installées ces derniers temps et qui ne sont pas encore membres de notre association. Mais elles s'intéressent de plus en plus à nos travaux et nous rejoindront vraisemblablement d'ici quelques années.

**B & F: En d'autres termes, une banque étrangère devient en principe membre de votre association.**

M. M.: Certainement. C'est vrai en tout cas pour toutes les banques d'une certaine importance qui sont à l'évidence des banques étrangères. Il y a aussi quelques banques qui présentent toutes les caractéristiques d'une banque suisse, dont la raison sociale, les buts sociaux, l'encadrement, la clientèle, etc., sont tout à fait helvétiques, et qui se considèrent par conséquent comme parfaitement suisses, mais dont il se trouve que le ou les actionnaires majoritaires sont étrangers et vivent à l'étranger. Pour cette raison-là, elles sont considérées sous l'angle de la législation bancaire comme des banques étrangères et, elles aussi, sont membres de notre association.

**B & F: Les premières sont surtout filiales de groupes bancaires étrangers, tandis que les secondes n'ont d'étranger que la majorité de l'actionariat.**

M. M.: Pas nécessairement. Parmi les premières, il y a des banques qui étaient à l'origine ou ont été à un moment donné des banques suisses, et qui ont gardé leur caractère suisse. Parmi les secondes, il y a des banques fondées en Suisse avec des capitaux venus de l'étranger et qui se positionnent comme banques étrangères, quand bien même leur siège principal est ici en Suisse. En dépit de ces différences, elles sont toutes, du point de vue de la loi, des banques suisses, définies comme «banques en mains étrangères».

**B & F: Qu'est-ce qui amène selon vous un étranger, ou une famille étrangère, à prendre la décision de fonder une banque en Suisse, plutôt qu'au Luxembourg, à Francfort ou à Londres?**

M. M.: La Suisse jouit d'une réputation extraordinaire en tant que place pour le «private banking». Nous avons ici le respect de la sphère privée (y compris le secret bancaire), la sécurité physique, le know how, un marché du travail sur lequel on peut recruter des collaborateurs excellents dans ce domaine. Un banquier originaire d'un pays extra-européen me confiait un jour: «Vous ne pouvez pas faire du private banking avec des Américains, car ce sont avant tout des «traders», des «investment bankers»: ils sont trop «tough». Ici à Genève en particulier, on a une manière toute différente de traiter avec le client. On ne cherche pas absolument à lui vendre quelque

chose. On l'assiste, on est sa personne de confiance. Et, du côté de la clientèle, on demeure traditionnellement fidèle à sa banque, surtout en matière de private banking. On ne change pas de banque tous les deux ans pour cause de performance insuffisante. Cela donne une culture du private banking qui est très attrayante, particulièrement pour des familles de banquiers qui ne cherchent pas nécessairement à devenir des «global players» (même s'ils ont ouvert, à côté de leur siège, une ou deux succursales offshore pour répondre à des besoins spécifiques de leur clientèle), mais se contentent d'occuper une niche.

**B & F: Fondamentalement, la banque suit sa clientèle. Elle ne cherche pas à lui imposer une localisation particulière. Et si elle s'établit en Suisse, c'est que cette clientèle, pour diverses raisons, est attirée par notre pays.**

M. M.: Il règne incontestablement en Suisse un ensemble tout à fait remarquable de règles de droit et de modes de comportement en matière de «privacy», de respect de la sphère privée, qui importent au plus au point à un certain nombre de clients étrangers. Or cet avantage comparatif se trouve ici, et pas ailleurs. Il n'est pas imaginable, même avec la meilleure volonté du monde, de le transplanter dans un autre coin de la planète. Raison pour laquelle le client désire venir en Suisse.

**B & F: Soyons clair: le principal avantage comparatif, c'est le secret bancaire.**

M. M.: Pour le private banking, bien entendu. S'agissant du retail banking, on voit mal comment la banque pourrait inciter sa clientèle à effectuer ses opérations hors de son lieu de résidence, compte tenu notamment des coûts, des délais d'exécution, etc. Mais cette question du secret bancaire donne lieu dans nos milieux à passablement de discussions autour des différents scénarios envisageables



pour l'avenir. Que se passerait-il, par exemple, si l'on en venait à un échange d'information entre la Suisse et les autorités fiscales étrangères?

**B & F: C'est précisément la question que j'allais vous poser: les pressions du côté de Bruxelles, en faveur d'un échange d'informations précisément, deviennent de plus en plus insistantes.**

M. M.: Nous en discutons comme d'un scénario possible parmi d'autres: «Qu'est-ce qui se passerait si...?». On peut imaginer que certaines banques décident d'aller en France, en Allemagne, en Italie ou en Espagne, ou en tout cas d'y ouvrir des filiales ou des représentations, afin d'y recevoir leurs clients. Evidemment, pour le back office, la formation du personnel et d'autres éléments essentiels de la chaîne de valeur qui dépendent du marché du travail local, elles pourraient envisager de rester ici. On assisterait de la sorte à une nouvelle division du travail entre la Suisse et l'étranger. Mais personne en tout cas

n'imagine que la place bancaire helvétique puisse disparaître.

**B & F: Plus concrètement: si d'aventure on en arrivait à un échange d'informations, cela signifierait que les banques seraient dans l'obligation de renseigner le fisc étranger, pas nécessairement sur l'identité détaillée de chaque déposant, mais en tout cas d'une manière susceptible d'inquiéter leur clientèle. Cela pourrait-il impliquer alors que les banques essaient de déménager leur private banking dans les derniers paradis fiscaux qui subsisteraient encore à travers le monde?**

M. M.: Je ne crois pas que l'on en arrive à une pareille extrémité. Nous sommes après tout 120 banques, avec chacune une clientèle différente, et il serait faux de penser que toutes soient dépendantes de la clientèle européenne, ou que toutes dépendent du «cross border banking». De

fait on pourrait par l'impossible ébaucher deux types de scénarios: soit que des banques optent pour Singapour ou un autre centre offshore présentant les mêmes conditions de stabilité, de respect de la sphère privée et de sécurité du droit que notre pays, soit qu'elles se mettent, comme les Anglais y excellent, à concevoir des produits adaptés au nouveau contexte fiscal et réglementaire. Nous sommes aujourd'hui, en Suisse, allés très loin dans l'affinement du concept de «beneficial owner», beaucoup plus loin même que les Américains ou les Anglais. Si convergence il devait désormais y avoir dans divers domaines, on pourrait fort bien imaginer que, sur ce point, nous nous alignions sur les autres en revenant quelque pas en arrière. On entend parfois affirmer que les autres pays seraient les bons – honnêtes, respectueux des lois, pleinement transparents – et nous les mauvais: c'est parfaitement faux! Nous nous trouvons en réalité pris dans un jeu politico-économique dans lequel nous devons, comme les autres, défendre pied à pied notre

position, et non pas nous montrer encore plus royalistes que le roi en allant dans certains domaines plus loin encore que la norme communément exigée, en matière de transparence et d'information («disclosure») notamment.

**B & F: Si, pure hypothèse, on devait en arriver à devoir accepter le principe de l'échange d'informations avec l'Union européenne, pensez-vous que la Suisse conserverait d'autres avantages comparatifs suffisamment forts pour défendre son rang de place financière importante, ou le secret bancaire est-il vraiment l'élément déterminant?**

M. M.: Il faut reconnaître que beaucoup de choses dépendent du secret bancaire. Combien, je n'en sais rien. La place bancaire helvétique s'est considérablement développée au cours des trente ou quarante dernières années. Où en serait-elle, demain, sans le secret bancaire? C'est impossible à dire. On peut cependant imaginer que des changements juridiques et institutionnels s'opèrent qui conduisent, dans le respect bien entendu des autres avantages comparatifs de la place bancaire helvétique, à une redéfinition complète de ce concept de «privacy», de respect de la sphère privée, de telle sorte que le «private banking» demeure en Suisse une activité essentielle. Les investissements considérables en infrastructures qui y ont été consentis par nombre de banques, et pas seulement les plus grandes, devrait jouer également un rôle déterminant à cet égard.

**B & F: Les discussions qui se déroulent en ce moment entre la Suisse et l'Union européenne au sujet de la taxation des revenus de l'épargne provoquent-elles chez vos membres une réelle inquiétude?**

M. M.: Pour résumer le sentiment général, et comme on dit en allemand: «Die Suppe wird nie so heiss gegessen wie sie gekocht wird». Cela étant, la Suisse est une place financière importante, ses banques sont importantes, et

nous avons sans aucun doute la possibilité d'améliorer encore nos conditions cadre, si d'aventure notre concept traditionnel de discrétion devait être réaménagé.

**B & F: Sous l'angle de ses tarifs, le private banking helvétique est-il encore concurrentiel?**



M. M.: Dans ce domaine, le «pricing» dépend beaucoup de la demande, et pas seulement de l'offre. Le client paie aussi implicitement pour le conseil, la relation personnelle, qu'il attend de son banquier. Si, demain, une nouvelle génération de clients apparaît, qui commence à discuter les tarifs quitte à renoncer à ce type de services, ou qui présente au contraire de nouvelles exigences, il faudra évidemment se mettre à réfléchir sur la manière d'établir le pricing. Mais je ne crois pas qu'il faille à cet égard s'attendre à des changements brutaux

dans un proche avenir. Il s'agit plutôt d'un processus évolutif. Et tout dépend également du type de banques: il y a par exemple chez nous des banques dont la clientèle est avant tout institutionnelle. Même si, dans le fond, la gestion d'actifs obéit aux mêmes règles pour la clientèle institutionnelle que pour la clientèle privée, les attentes en matière de services varient considérablement d'une banque à l'autre.

**B & F: Si je comprends bien, la pression sur les tarifs, dans la mesure où elle se manifeste, viendrait plutôt des exigences de la clientèle que de la concurrence entre banques.**

M. M.: S'agissant des banques suisses, on remarque que les plus petites d'entre elles peuvent adopter des positionnements originaux face aux grandes banques, parce que précisément elles ont l'avantage de la petite taille, qui fait d'elles des banques plus «privées», en mesure d'offrir une relation personnalisée et plus stable. C'est d'ailleurs leur principal argument de vente. Les grandes banques, elles, ont une stratégie différente. Dans ce sens-là, on peut parler de concurrence, mais d'une concurrence qui se base sur la différenciation des produits, plutôt que d'une concurrence basée sur les prix.

**B & F: Mais apparemment il n'y a pas de concurrence sur les prix.**

M. M.: Vu de l'extérieur, il est difficile d'en juger. D'après ce que j'entends, c'est plutôt à travers le

comportement d'une partie au moins des clients, qui répartissent volontiers leurs avoirs entre plusieurs établissements, que se mesure leur satisfaction ou leur mécontentement. S'ils ne sont pas satisfaits des rendements obtenus dans une banque, ils réduiront progressivement les montants déposés chez elle pour les augmenter ailleurs. Mais je ne crois pas qu'il y ait, du côté des banques, une stratégie marketing mettant explicitement en évidence les avantages offerts en matière tarifaire, du type «nous sommes les meilleur marché».



**B & F: Il semblerait que, en matière de produits dérivés, de warrants, etc., les banques étrangères fassent preuve d'une certaine agressivité sur le marché, et soient souvent moins chères que les banques suisses. Mais cela n'entre peut-être pas dans le cadre du private banking...**

M. M.: Le champ couvert par le private banking tend à devenir toujours plus large, en tout cas s'agissant des grands groupes bancaires internationaux, qui s'adressent aussi à une clientèle peut-être plus jeune, habituée à Internet, et qui n'hésite pas à comparer, calculette en mains, les offres des différents établissements. Il se peut que, pour séduire cette clientèle-là, au comportement en définitive assez semblable à celui de la clientèle institutionnelle (mais qui ne représente cependant qu'un segment relativement étroit de la clientèle totale), certaines banques fassent preuve d'une certaine agressivité en matière de prix. On remarque d'ailleurs que, même dans le secteur du private banking, certaines banques commencent à se référer

aux Swiss Performance Presentation Standards (SPPS), alors que ces critères étaient jusqu'ici du strict domaine de la gestion institutionnelle.

**B & F: Pour quel motif certains groupes bancaires internationaux se contentent d'ouvrir en Suisse une succursale, alors que les autres fondent une filiale?**

M. M.: Les «capital marketers» préfèrent en général ouvrir une succursale, parce que la réglementation prévue par la loi bancaire suisse en matière de niveau des fonds propres et de concentration des risques ne s'applique pas à la succursale mais à la maison mère.

**B & F: C'est donc pour une question de ratios de bilans.**

M. M.: Oui. A l'inverse, la forme juridique de la filiale est plus intéressante pour le private banking, parce qu'il s'agit alors d'une banque suisse au plein sens du terme. Mais en vérité, les différences entre les deux formes sont peu importantes dès lors qu'il s'agit de «compliance», de procédures de contrôle, qui s'ap-

pliquent de manière rigoureusement identique aux deux catégories de banques.

**B & F: Si Zurich est incontestablement la place bancaire pour le financement des entreprises, les prêts interbancaires et les activités du marché des capitaux en général, Genève et Lugano se sont taillé une place de choix dans la gestion de fortune.**

M. M.: Pour le private banking, Genève est incontestablement devenue une place très importante, plus importante même, peut-être, que Zurich, qui touche une clientèle surtout nordique, germanique et anglo-saxonne. Lugano quant à elle s'adresse essentiellement à la clientèle italienne.

**B & F: On a été très frappé, ici, que la Deutsche Bank ait choisi Genève pour implanter le centre de sa gestion privée.**

M. M.: J'ai ma petite théorie personnelle là-dessus. Je crois que Genève a réussi à atteindre en matière de private banking une masse critique telle que même les banques dont l'origine de la clientèle privée les porterait plutôt à s'installer ailleurs choisissent en définitive de s'implanter ici, car c'est ici

### L'Association des banques étrangères en Suisse

L'Association des banques étrangères en Suisse a été fondée le 5 juillet 1972. Elle a pour but de sauvegarder et promouvoir les intérêts communs de ses membres. Ceux-ci assument eux-mêmes la défense de leurs intérêts individuels. Peuvent s'affilier à l'Association:

- les banques en mains étrangères (sociétés anonymes de droit suisse),
- les succursales de banques étrangères,
- les sociétés financières sous contrôle étranger,
- les représentations de banques étrangères.

L'affiliation à l'Association est réservée aux banques et sociétés financières qui font partie de l'Association suisse des banquiers.

L'Association compte parmi ses membres (1er mai 2001):

- 102 banques en mains étrangères,
- 10 succursales de banques étrangères,
- 6 sociétés financières sous contrôle étranger,
- 3 représentations de banques étrangères.

qu'elles trouvent des collaborateurs expérimentés, le savoir-faire informatique, et de manière générale tout le background qui est important pour une banque. Genève est un parfait exemple d'économies d'échelle au niveau régional appliquées à la banque. Et il n'y a pas que la Deutsche Bank à avoir fait ce choix. On peut citer également la Barclay's Bank, HSBC, etc. Même la Citibank, basée à Zurich, dispose sauf erreur à Genève d'une importante cellule de private banking, plus importante que celle de Zurich. La banque Sarasin s'est installée elle aussi à Genève. Et la BNP a finalement décidé de transférer son siège de Bâle à Genève.

**B & F: Pourtant le réservoir de main-d'œuvre qualifiée présente à Genève n'est pas gigantesque. Les banques ont beaucoup de peine à recruter les collaborateurs dont elles ont besoin.**

M. M.: Je ne crois pas que la situation soit meilleure à Zurich. Et en définitive, il n'est pas si difficile que cela de convaincre des collaborateurs de venir de Zurich à Genève.

**B & F: Comment apprécie-t-on dans vos milieux la relation avec la Commission fédérale des banques? Trouve-t-on également, comme cela se dit parfois chez les banquiers privés, qu'elle tend à devenir un peu trop «inquisitrice», et aller au-delà de sa mission légale?**

M. M.: Quand je questionne des banquiers, ici à Genève ou à Zurich, ils me répondent qu'en règle générale il est possible de dialoguer avec la CFB. On se plaint parfois de la lenteur des procédures, et l'on estime que la Commission pourrait marquer un peu plus de résistance face aux évolutions qui se dessinent au niveau international. Mais dans les affaires courantes, cela marche bien.

**B & F: On estime que la CFB participe trop activement à la croisade internationale contre, entre autres, le blanchiment d'argent sale ou l'évasion de capitaux?**

M. M.: La Commission est membre, par exemple, du groupe de travail sur les activités bancaires transfrontalières du Comité de Bâle sur la supervision bancaire («Working Group on Cross-border Banking»), qui a publié en octobre de l'année dernière un papier intitulé «Customer due diligence for banks». Parmi les considérations qui y sont formulées, on peut notamment lire ces lignes, à propos des politiques dites de «know-your-customer» (KYC):

«During on-site inspections, home country supervisors or auditors should face no impediments in verifying the unit's compliance with KYC policies and procedures. This will require a review of customer files and some random sampling of accounts. Home country supervisors should have access to information on sampled individual customer accounts to the extent necessary to enable a proper evaluation of the application of KYC standards and an assessment of risk management practices, and should not be impeded by local bank secrecy laws». Cette dernière phrase est évidemment assez problématique pour les banques étrangères en Suisse. Elle signifie en effet que des représentants de l'autorité de surveillance du pays où se trouve le siège de la maison mère d'une banque suisse («home country») ont accès aux noms de tous les clients de la banque en Suisse. J'ignore si et comment la CFB a réagi au sein du Working Group à ce type de tendance, qui met en danger une grande partie de notre système de respect de la sphère privée.

Nous sommes ici au cœur de la discussion sur l'avenir de la place bancaire helvétique.

## Les banques étrangères en Suisse

<b>Nombre:</b>	150
<b>Origine:</b>	
Europe	105
Etats-Unis/Canada	23
Asie/Australie	22
<b>Localisation:</b>	
Zurich	72
Genève	51
Lugano	11
Autres	16

**B & F: Votre position est la même que celle défendue par l'Association suisse des banquiers?**

M. M.: Pour les banques en mains suisses, cette question n'est pas vraiment de propos puisque, même pour des «global players» comme l'UBS ou le CS, leur «home country» est la Suisse.





genre de décision révèle mieux que de longs discours ce que les autres, et pas seulement nous, pensent de la solidité et de l'avenir des avantages de la place bancaire helvétique.

Enfin, et pour relever un point qui me paraît bien plus important que les considérations au sujet de la position du Luxembourg, il y a toute la question du «benchmarking» avec Londres. Ne nous trompons pas de cible: c'est le Royaume-Uni, bien davantage que tout autre pays, qui tirerait profit d'un affaiblissement de la place financière suisse. Il ne fait aucun doute que Londres cherche à renforcer sa position de première place financière européenne. Les autorités britanniques y ont d'ailleurs aménagé à cet effet toutes les conditions cadre nécessaires, sur le plan fiscal, réglementaire, etc. C'est là à mon avis que réside le vrai défi pour les banques helvétiques. ■

*Propos recueillis  
par Marian STEPCZYNSKI*

Ce que je crains, si l'on accepte ce genre d'évolution, c'est que l'on en vienne au fond à appliquer une politique structurelle, car cela conduirait ceux des clients des banques étrangères qui seraient rendus inquiets par l'éventualité d'un contrôle de la part d'une autorité de surveillance étrangère, à transférer leurs fonds dans une banque suisse. Implicitement, cela reviendrait à soustraire aux banques étrangères une partie de leur activité pour la remettre aux banques suisses.

**B & F: A suivre les médias, on a souvent l'impression, s'agissant des relations entre la Suisse et l'Union européenne au sujet de l'avenir du secret bancaire, que nos banquiers ont les yeux fixés sur l'attitude qui est celle du Luxembourg. Et qu'ils doivent se dire en leur for intérieur: «Le jour où le Luxembourg lâche, la Suisse sera aussi obligée de lâcher». Qu'en pensez-vous? La position de négociation de la Suisse vous semble-t-elle vraiment liée au degré de résistance du «barrage» luxembourgeois?**

M. M.: Evidemment, aussi longtemps que le Luxembourg résiste, la Suisse aura un bon argument à faire valoir pour défendre sa propre intransigeance. Mais si le Luxembourg était amené à devoir changer son attitude, cela ne signifierait pas pour autant que la Suisse doive changer la sienne de la même manière. Ne serait-ce que parce que nos traditions bancaires sont beaucoup plus profondément enracinées, et depuis bien plus longtemps, qu'elles ne le sont au Luxembourg.

On pourrait au demeurant renverser l'analyse, et se demander si ce n'est pas plutôt le Luxembourg qui prend appui sur le modèle helvétique pour défendre sa singularité au sein de l'Union.

Cela étant et pour revenir aux atouts fondamentaux de la place bancaire helvétique, il me semble bien plus important, et significatif, de souligner une fois encore ce que nous disions à l'instant, savoir que quelques-uns des principaux «global players» ont effectué, après mûres réflexions, le choix stratégique de localiser leur private banking – ou en tout cas une bonne partie de celui-ci – ici en Suisse. Ce

### Le poids relatif des banques étrangères

40% du nombre de banques
15% de leurs bénéfices bruts
15% de leurs effectifs
24% de leurs impôts
2% de la valeur ajoutée (selon les estimations de l'Association)

### L'activité des banques étrangères (nombre de banques)

Private banking	86
Direction et vente de fonds de placement	61
Financement du commerce	32
Financement des entreprises	24
Retail banking	14