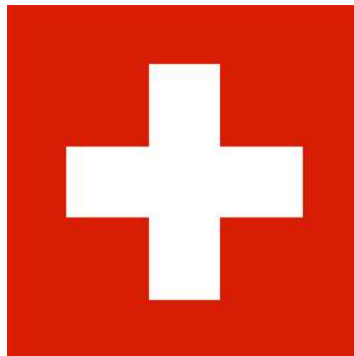


h e g

Haute école de gestion de Genève
Geneva School of Business Administration

MASTER EN MANAGEMENT DU LUXE

Sans secret bancaire, la banque privée Suisse peut-elle continuer à se différencier grâce au « Swiss Made »?



Tolga Kiyamaz

Octobre 2011

Table des matières

1. Résumé	4
2. Introduction	5
3. Etat de l'art	7
4. Méthodologie	8
5. La banque privée suisse	9
5.1 Définition de la banque privée : distinction entre banque privée et banquier privé	9
5.2 La banque privée suisse au sein de la place financière suisse	10
5.3 Impact de la dernière crise financière sur la banque privée suisse	11
6. Le secret bancaire suisse	13
6.1 Définition du secret bancaire	13
6.2 Impact des pressions internationales sur le secret bancaire	13
6.3 Adoption par la Suisse de l'article 26 du Modèle de Convention de l'OCDE « Assistance administrative en cas de délit fiscal : abandon de la distinction entre fraude et évasion fiscale »	14
6.4 Signatures des Conventions de double imposition avec des partenaires commerciaux	15
7. Le Swiss Made	16
7.1 Tour d'horizon des atouts de la Suisse	16
7.2 Les caractéristiques principales de la Suisse	17
7.3 Présentation de quelques symboles nationaux	18
7.4 Le label Swiss Made	20
7.5 Le cas de l'horlogerie	21

8. Analyse	23
8.1 Comment la banque privée peut-elle se préparer pour affronter un avenir incertain ?	23
8.1.1 Positionnement du Conseil Fédéral afin de préserver la place financière suisse	23
8.1.2 Quels sont les marchés en devenir en terme de croissance ? « La concurrence internationale des autres places de gestion de fortune offshore »	24
8.1.3 Quelles sont les nouvelles attentes des clients ?	25
8.1.4 Propositions de solutions	25
8.2 Comment la banque privée peut-elle se réappropriier les valeurs du Swiss Made ?	27
9. Conclusion	31
9.1 Etat des lieux des réflexions actuelles	31
9.2 Réponse à la problématique de départ	34
10. Bibliographie	37

1. Résumé

La problématique du secret bancaire que nous avons décidé d'aborder dans ce travail se trouve être au cœur de l'actualité suisse et internationale depuis plus de deux ans. En effet, la banque privée suisse se trouve face à des défis de taille car elle est, aujourd'hui, prise malgré elle dans une spirale à la fois réglementaire et conjoncturelle dont l'issue paraît encore très incertaine. Ce qui contribue, à ce jour, à différencier la Suisse de la majorité des autres pays, est avant tout sa santé économique, sa stabilité et sa sécurité. Grâce à ces atouts que nous allons développer dans ce travail, la Suisse fait figure d'exception dans un monde qui est sur le point d'être emporté par une grave crise financière.

Un autre secteur tout aussi important de l'économie suisse se trouve, également, être à un tournant de son histoire, l'horlogerie. La montre suisse a durant très longtemps représenté, à l'image de la banque privée, l'excellence helvétique de par sa qualité et sa précision. La complication des plus belles pièces a également suscité l'admiration des plus grands amateurs et collectionneurs. Mais dans un monde où, à l'image de l'information, tout va très vite, cet emblème national se trouve face à des concurrents peu scrupuleux qui usent d'une ingéniosité très avancée pour fabriquer des contrefaçons qui se rapprochent de plus en plus des pièces originales. C'est la raison pour laquelle le Conseil Fédéral est sur le point d'élaborer une législation visant à protéger son industrie d'exportation qui se porte le mieux en cette période de crise.

Ces deux secteurs que nous allons analyser, présentent la particularité d'avoir beaucoup de points communs tant du point de vue de la clientèle que du point de vue des valeurs et des défis. Il nous est très difficile d'imaginer une Suisse avec des banques offrant un service de qualité moyenne et fabriquant des montres dont le label Swiss Made ne signifierait plus rien aux yeux des consommateurs.

Si d'aventure, les deux fleurons de l'économie suisse étaient contraints à s'affaiblir, ce scénario pourrait avoir des conséquences non négligeables sur l'économie, l'emploi ainsi que sur les comptes de la Confédération. A nos yeux, ce virage se révèle être d'une grande importance pour l'économie dans son ensemble car s'il était amené à être mal négocié par le Conseil fédéral, l'image de la Suisse serait amenée à changer auprès du monde entier car le pays aurait perdu les atouts qui lui permettait de se différencier des autres pays.

Nous avons jugé intéressant et surtout très utile de vouloir apporter des réponses à une problématique d'actualité qui sera, à notre avis, un des éléments déterminant de la santé économique à venir de la Suisse.

2. Introduction

La crise financière à laquelle nous assistons depuis 2008 trouve son origine aux Etats-Unis. Une crise hypothécaire dite des « subprimes », qui paraissait être locale, s'est rapidement répandue jusqu'au point de devenir la pire crise financière que le monde ait connu depuis la Grande Dépression de 1929.

Afin d'y faire face, certains Etats ont dû venir massivement en aide à leurs établissements financiers les plus exposés, ceci afin d'éviter une catastrophe plus importante qui aurait pu entraîner des faillites en chaîne. Cette situation a engendré une crise économique mondiale et l'importance des efforts consentis par ces Etats les a donc amenés à se mettre en quête de nouvelles ressources.

Cette quête a ébranlé l'activité de banque privée de la place financière suisse qui a subi de plein fouet une mesure drastique, la mise à mort du secret bancaire. Cette dernière a été décidée début 2009 par le G20, Groupe de vingt Ministres des finances et Gouverneurs de banques centrales créé en 1999 dans le but de discuter de questions importantes de l'économie globale¹.

La meilleure définition du secret bancaire est donnée par le Département Fédéral des Finances suisse : il protège la sphère privée financière des citoyens contre toute intrusion injustifiée de la part de particuliers ou de l'Etat. Il possède néanmoins certaines limites et il prévoit une collaboration internationale en matière fiscale².

Les membres du G20 stigmatisent le secret bancaire et l'accusent de les priver de rentrées fiscales conséquentes. Ils tentent, par l'éradication de cette particularité helvétique, de rapatrier des fonds dans leurs caisses.

C'est pour faire face à ces pressions internationales que la Suisse prit une décision historique le 13 mars 2009 d'adopter l'article 26 du Modèle de convention de l'OCDE³ concernant l'assistance administrative en cas de délit fiscal. La Suisse ne fera dorénavant plus la distinction entre fraude et évasion fiscale concernant les avoirs étrangers détenus dans ses banques. De plus, il a été demandé à la Suisse de signer douze Conventions de double imposition avec des partenaires commerciaux.

Néanmoins, malgré la signature de ces différents accords, la Suisse semble ne pas vouloir se laisser dicter son comportement et est en train de proposer des solutions qui conviennent à toutes les parties.

En effet, la Suisse a des atouts qu'elle compte mettre en avant. Ses caractéristiques en font d'elle un pays particulier qui est défini par le label Swiss Made. Ce label évoque instantanément des valeurs particulières ainsi que des clichés qui font du pays une exception. La sécurité, la solidité et la stabilité

¹ www.g20.org

² www.efd.admin.ch

³ Organisation de Coopération et de Développement Economiques établie en 1961 et dont la mission est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde (www.oecd.org)

en sont quelques illustrations. Rolex et Roger Federer sont quant à eux érigés en symboles nationaux et font partie à ce jour des meilleurs ambassadeurs de la Confédération Helvétique. L'horlogerie suisse en constitue également un parfait emblème puisque le label Swiss Made lui confère une place de choix dans le milieu horloger international.

Afin de protéger ce label, le Conseil Fédéral a approuvé le projet de révision législative Swissness qui renforcera la protection de l'indication de provenance Suisse et de la croix suisse.

En effet, ce label se trouve aujourd'hui à un tournant décisif. Bien qu'il bénéficie à ce jour encore d'un impact positif sans égal, il doit se remettre en question et ne plus se reposer sur ses acquis. Les clients de produits portant ce label ont modifiés leurs habitudes de consommation et ont besoin de plus d'informations et de certitudes lors de l'acte d'achat.

Nous avons pris comme exemples les domaines de l'horlogerie et de la banque privée car ces deux secteurs doivent à notre avis relever les mêmes défis. Ceux-ci consistent à conquérir durablement les nouveaux marchés émergents et faire face à une augmentation de leurs coûts dûs aux nouvelles réglementations à venir dans leur branche respective.

Le label Swiss Made, transposé au milieu bancaire, revête donc une importance particulière pour l'avenir de la banque privée suisse. Celle-ci va devoir se préparer à affronter un avenir incertain au niveau des marchés financiers et une recrudescence des exigences réglementaires tant au niveau suisse qu'au niveau international. Elle devra donc améliorer et mettre en place des stratégies qui lui permettront de tendre vers l'excellence du Swiss Made. Car, dans un contexte où les clients possèdent de nouvelles attentes et où les marchés en croissance se déplacent d'ouest en est et du nord au sud, il est intéressant de se demander si, dans l'éventualité que le secret bancaire vienne à disparaître, la banque privée suisse peut continuer à se différencier grâce au Swiss Made.

3. Etat de l'art

L'objectif de cette thèse est de proposer des pistes d'amélioration pour aider le domaine de la banque privée à être préparée au mieux afin de pouvoir faire face aux défis qui se présentent à elle.

Notre démarche consiste, tout d'abord, à prendre connaissance des publications traitant de la problématique abordée. Le sujet étant au cœur de l'actualité, des sociétés de conseil réputées telles que Capgemini et Booz & Company ont publiés des analyses qui situent parfaitement le contexte actuel et émettent chacune des avis parfois divergents et parfois convergents.

Les Associations faîtières telles que l'ASB ou EconomieSuisse ont également fortement contribué à nous orienter vers des hypothèses pouvant permettre de constater les enjeux futurs qui attendent la Suisse. Nous avons de plus pu prendre connaissance des statistiques concernant la contribution de la banque privée à deux des plus importants indicateurs conjoncturels que sont l'emploi et le PIB.

De plus, cet état de l'art est constitué d'une synthèse des témoignages recueillis auprès de cadres supérieurs de banques suisses établis à Genève ainsi que ceux de clients ayant recours aux services de la banque privée. Ces témoignages nous permettent de comparer les informations obtenues dans les divers rapports précités sur les clients avec leurs réelles attentes. De ce fait, nous pensons donner un aspect pratique à ce travail.

Nous avons la chance de pratiquer le métier de gérant de fortune, ce qui nous aide à apporter notre propre expérience du quotidien.

Partant du constat que cette problématique est en constante évolution depuis bientôt deux ans, nous sommes conscients que les éléments de réponse que nous apportons sont valables en considérant les données disponibles à ce jour. L'avancement des négociations entre la Suisse et les pays tiers peut amener à reconsidérer certains critères que nous analysons.

4. Méthodologie

Le sujet que nous traitons étant en plein cœur de l'actualité suisse et internationale, nous nous sommes penchés sur différentes sources d'informations.

Nous avons étudiés les publications d'organisations faitières suisses telles que l'ASB (Association Suisse des Banquiers), EconomieSuisse ou le Département Fédéral des Finances. Les recherches de grandes sociétés de conseil comme Capgemini ou Booz & Company nous ont également beaucoup inspirés. Et nous avons procédé à la lecture d'une presse spécialisée (Bilan, La Banque Suisse), de quotidiens romands (Tribune de Genève, Le Temps), de publications bancaires et de sites internet du domaine de l'horlogerie, de la Confédération Suisse ou d'organisations internationales.

Par ailleurs, notre travail de DAS1 nous a également permis de compléter notre analyse par certains endroits.

Afin de donner un aspect pratique à ce travail et confirmer les éléments théoriques, nous avons également jugé nécessaire de recueillir les témoignages de cadres supérieurs de banques suisses établis à Genève de manière anonyme afin de nous rapprocher le plus possible de la réalité du terrain. Ils étaient établis sous forme de dialogue et seront insérés dans cette étude au fur et à mesure de son avancement.

Nous avons également voulu traiter des attentes des clients qui, selon nous, doivent être mises au centre du renouveau de la banque privée. Le World Wealth Report 2011 effectué conjointement par la société de conseil Capgemini et la banque américaine Merrill Lynch, nous a beaucoup inspiré sur les comportements des HNWI (High Net Worth Individuals)⁴ et des UHNWI (Ultra High Net Worth Individuals)⁵. Ce rapport fait office de référence dans l'analyse des comportements des personnes fortunées à travers le monde d'une année à l'autre et cela depuis plus de dix ans. Il permet d'analyser les comportements ainsi que les attentes de cette catégorie privilégiée de la population.

De plus, de part notre activité professionnelle, d'une part nous avons accès à une partie de ce type de clientèle que nous avons pu questionner afin de récolter leurs témoignages et d'autre part notre point de vue personnel basé sur sept ans d'expérience professionnelle dans le domaine nous a également inspiré.

⁴ Sont considérés comme HNWI les personnes possédant des avoirs liquides de 1 million de dollars américains ou plus

⁵ Sont considérés comme UHNWI les personnes possédant des avoirs liquides de 30 million de dollars américains ou plus

5. La banque privée suisse

5.1 Définition de la banque privée suisse : distinction entre banque privée et banquier privé

Avant de commencer à traiter de l'activité de banque privée suisse, il est important d'attirer l'attention sur une distinction souvent mal interprétée par le grand public. Celle-ci concerne la nuance entre banque privée et banquier privé. Ces deux termes se ressemblent en apparence mais il s'agit de bien les différencier.

Le terme banque privée est celui qui est utilisé quotidiennement dans le langage courant. Il a pour définition une banque dont l'activité principale est la gestion de fortune, ou private banking, et sa forme juridique est souvent la société anonyme.

Seule une certaine catégorie de clients que l'on nomme généralement High Net Worth Individuals ou Ultra High Net Worth Individuals peuvent bénéficier des services d'une banque privée suisse. Elle offre une large palette de services afin de répondre aux diverses problématiques des clients dans la durée. Sa stratégie est de suivre un client sur le long terme et de gérer également la succession de son patrimoine. On parle alors de gestion de patrimoine.

Les valeurs généralement véhiculées par la majorité des banques privées suisses sont l'ancienneté, la solidité financière du groupe et l'image haut de gamme. Les banques suisses ne sont pas les seules à exercer cette activité mais ces dernières possèdent une notoriété établie de longue date sur le marché de la gestion privée, de l'expertise des front-offices, de la bonne capacité d'adaptation aux besoins des clients et la qualité du service rendu. Ces atouts ont permis à la Suisse de se positionner en tête du classement des places gérant des avoirs transfrontaliers devant des places réputées telles que New York ou Londres⁶.

Le terme banque privée s'oppose à celui de banquier privé dont la définition est inscrite dans la Loi fédérale sur les banques⁷ : il s'agit de banques qui revêtent la forme juridique de la raison individuelle, de la société en nom collectif, en commandite ou en commandite par actions. Le statut particulier conféré aux banquiers privés se justifie par la présence dans leurs rangs d'un ou de plusieurs associés indéfiniment responsables des engagements de la banque.

L'Association des Banquiers Privés Suisses (ABPS) est d'ailleurs chargée de défendre les intérêts de ces professionnels et a déposé en 1997 la marque collective "banquier privé" (au singulier et au pluriel, dans différentes langues) auprès de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle.

⁶ KIYMAZ, Tolga. *Les banques privées peuvent-elles rendre leur image plus attrayante pour leur cible en s'appropriant les codes et moyens de communications d'autres secteurs du luxe*, Master of Advanced Studies in Luxury Management, DAS 1, juin 2010

⁷ www.admin.ch, Loi fédérale du 8 novembre 1934 sur les banques et les caisses d'épargne (Loi sur les banques, LB)

La différence entre ces deux entités se fait donc principalement au niveau de la forme juridique, car l'activité reste fondamentalement la même.

5.2 La banque privée suisse au sein de la place financière suisse

La Suisse a bâti sa réputation au fil des années grâce à des atouts tels que sa solidité, sa stabilité et sa sécurité. La stabilité politique, économique et monétaire, la sécurité juridique et la protection de la sphère privée en font d'elle une localisation de choix pour y déposer ses avoirs ou pour y effectuer des investissements. C'est d'ailleurs grâce aux valeurs associées à la Suisse que sa place financière, et plus particulièrement la gestion de fortune en Suisse connaît un tel succès. Les prestations de conseil à la clientèle, compétentes et internationalement reconnues comme telles, reposent sur la confiance, la discrétion, la fiabilité et la continuité. Ces qualités constituent l'épine dorsale de la gestion de fortune⁸.

La Suisse étant un pays pauvre en matières premières, son exportation est principalement constituée de services. Ce sont ses services bancaires qu'elle propose à l'étranger et qui font d'eux de puissants contributeurs au PIB qui permettent entre autres à la Suisse de faire des profits.

Les revenus bruts de la place bancaire suisse ont été estimés pour 2010 à 58.6 milliards de francs suisses ; 43% de ce montant provient du private banking. A l'échelon international, la place bancaire suisse occupe une position de pointe affichant une part de marché de 27% dans le domaine du private banking international⁹.

Les clients étrangers se sentent en confiance lorsqu'ils déposent leurs avoirs en Suisse car leur fortune n'est pas exposée aux risques qui peuvent survenir dans leur propre pays (guerre, corruption, criminalité, inflation). Le secret bancaire a également beaucoup contribué à ce succès durant de longues années en tant que protection suprême. En effet, pendant longtemps des informations n'ont été transmises aux autorités étrangères qu'en cas d'infraction pénale au sens du droit suisse¹⁰.

La place financière suisse est également devenue très importante dans les domaines du négoce de matières premières et de la gestion de fonds de fonds.

Genève en particulier est devenue en quelques années la première place du négoce de matières premières devant Londres ou New-York. Actuellement, environ 35% du pétrole extrait dans le monde passe par Genève et 25% par Londres.

⁸ SWISSBANKING, *La Gestion de fortune en Suisse, Etat des lieux et tendances*, février 2011

⁹ SWISSBANKING, *Résumé, Le secteur bancaire en pleine mutation – Perspectives d'avenir pour les banques en Suisse, Etude conjointe de l'Association suisse des banquiers et du Boston Consulting Group sur la place bancaire suisse*, septembre 2011

¹⁰ SWISSBANKING, *La Gestion de fortune en Suisse, Etat des lieux et tendances*, février 2011

Les sociétés les plus importantes du milieu se sont installées à Genève, notamment Gunvor, Vitol, Mercuria ou Litasco. Ces sociétés ont des chiffres d'affaires mirobolants ; 50 milliards de dollars pour Mercuria, 65 pour Gunvor, 195 pour Vitol et 52 pour Lukoil. Le volume des transactions s'élève à Genève entre 800 et 900 milliards de dollars¹¹.

Cette nouvelle niche profite évidemment à plusieurs acteurs de la place genevoise. Les banques en priorité puisqu'elles offrent des solutions de financement de ces activités. Et le domaine éducatif en profite également puisque plusieurs formations sont aujourd'hui offertes dans la cité de Calvin.

L'hétérogénéité du secteur bancaire suisse contribue à sa force et à sa stabilité. Deux secteurs prépondérants composent l'activité bancaire en Suisse. Le premier englobe les opérations destinées à la clientèle privée et à la clientèle entreprise au sein du marché intérieur suisse, et le second englobe la gestion de fortune internationale. Différentes catégories d'acteurs composent la place financière suisse: les grandes banques (UBS, Credit Suisse), les filiales de banques étrangères (BNP Paribas, Deutsche Bank), les banques privées (Julius Baer, UBP), les banquiers privés (Pictet, LombardOdier), les banques cantonales (BCGe), les banques Raiffeisen, les gérants de fortune indépendants.

A fin 2010, les banques employaient en Suisse 108'000 collaborateurs, soit près de 3.2% de la main d'œuvre nationale¹².

Le niveau de formation élevé des professionnels de la banque privée en Suisse permet également au secteur de prospérer. En effet, il renforce l'excellente réputation de la place financière suisse et ce faisant permet à la banque privée de s'adapter aux évolutions croissantes. A cet effet, la création par la communauté bancaire et financière de Suisse en coopération avec les plus grandes universités suisses, du Swiss Finance Institute en 2006 montre comment les professionnels de la branche cherchent toujours plus à se perfectionner.

5.3 Impact de la dernière crise financière sur la banque privée

Les conditions d'exercice de la banque privée ont été chamboulées en l'espace de quelques mois. Les deux événements majeurs qui ont fortement portés atteinte à la place financière helvétique ainsi qu'à son secret bancaire sont liés aux banques UBS et HSBC. La première s'est retrouvée au centre d'une affaire de fraude fiscale aux Etats-Unis suite aux révélations d'un client puis de celles d'un ex-employé (Bradley Birkenfeld) qui a dénoncé des pratiques illicites de la part du numéro un mondial de la

¹¹ LUSCHER, Stefan. *Genève, capitale de l'or noir*, La Banque Suisse, septembre 2011

¹² CUENDET, Edouard. *Emploi bancaire, un enjeu majeur*. Association des banquiers privés suisses, septembre 2011

banque privée¹³ de l'époque. En 2009, un employé de HSBC Genève vole et met à la disposition de l'autorité fiscale française un listing de clients de la banque.

Une autre affaire a eu un impact conséquent sur la banque privée suisse : l'affaire Madoff. En effet, plusieurs banques investissaient l'argent de leurs clients dans les fonds Madoff et le grand public fut étonné de constater la contradiction entre l'image de fiabilité et de sécurité des banques suisses et leur implication dans cette affaire. En plus de ruiner la confiance des investisseurs dans les hedge funds, cette affaire a provoqué la méfiance des clients vis-à-vis de leur banque et leur banquier car ces derniers ont failli à leur devoir de contrôle. Dorénavant, les produits banals comme les fonds de placement sont considérés avec suspicion par ceux-ci.

Ces différentes affaires ont révélé une défaillance dans la gestion du risque qui doit dorénavant devenir beaucoup plus rigoureuse. De plus, la gestion de fortune devient de plus en plus concurrentielle avec la baisse des prix des actifs et des volumes de trading et les clients qui ne veulent plus que des produits transparents et "classiques", donc peu rentables pour les banques. Les revenus ont donc diminués sensiblement. Ceci est également dû à l'appréciation du franc suisse face aux principales monnaies que sont l'Euro et le Dollar américain.

Les clients, de par leur nouveau comportement suite à la crise, recherchent aujourd'hui plus de transparence et de sécurité. Ils sont moins nombreux à investir dans des produits risqués et complexes comme les produits structurés. La confiance perdue dans leurs banques et également dans leur gestionnaire de fortune les ont conduit à adopter une nouvelle attitude. Ils ont repris le contrôle de la gestion de leur portefeuille établie avant sous forme de mandats de gestion discrétionnaires gérés par la banque. Le ratio risque/rendement est devenu plus important pour eux, tout comme la transparence sur les commissions bancaires et la performance réelle de leur portefeuille.

De nouveaux marchés en développement sont également apparus, comme l'Asie et le Moyen-Orient. Ceux-ci, combinés au changement de comportement des clients, vont apporter de nouveaux besoins en gestion de fortune auxquels la Suisse devrait pouvoir y répondre favorablement grâce aux atouts de sa place financière.

Néanmoins, la Suisse va devoir tout de même mettre en place de nouvelles conditions-cadres. En effet, la Confédération et la BNS se sont rendues compte, suite au sauvetage forcé de l'UBS qui a nécessité un investissement de 60mios CHF, qu'il fallait notamment mieux réglementer les entreprises présentant un risque systémique, dites « too big to fail ».

¹³ KIYMAZ, Tolga. *Les banques privées peuvent-elles rendre leur image plus attrayante pour leur cible en s'appropriant les codes et moyens de communications d'autres secteurs du luxe*, Master of Advanced Studies in Luxury Management, DAS 1, juin 2010

6. Le secret bancaire suisse

6.1 Définition du secret bancaire

Le secret bancaire est ainsi défini par le Département Fédéral des Finances : il protège la sphère privée financière des citoyens contre toute intrusion injustifiée de la part de particuliers ou de l'Etat. Il possède néanmoins certaines limites et il prévoit une collaboration internationale en matière fiscale¹⁴. La limite repose sur le fait de ne pas protéger l'auteur d'un délit ou d'un crime, auquel cas une entraide judiciaire peut être ouverte. Cette dernière suppose une collaboration entre autorités judiciaires fondée sur un traité bilatéral d'entraide judiciaire.

6.2 Impacts des pressions internationales sur le secret bancaire

Suite à la crise financière et aux pressions dont elle fait l'objet, la Suisse a donc révisé ses principes de coopération internationale dans le domaine de la fiscalité. Les cas de soustraction d'impôts seront dorénavant également pris en compte dans le cadre de la coopération avec les autres Etats. A cet effet, la Suisse a adopté l'article 26 du Modèle de convention de l'OCDE concernant l'assistance administrative en cas de délit fiscal, dont nous allons traiter ci-après.

Une autre mesure va également avoir un impact sur le secret bancaire, il s'agit du Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA). En vertu de ce texte, les établissements financiers, non seulement suisses, mais aussi du monde entier seront tenus de répertorier leurs clients imposables aux Etats-Unis et de communiquer les données les concernant à l'autorité fiscale américaine. Les intermédiaires financiers repoussant un tel accord s'exposeront à des sanctions : l'ensemble de leurs revenus d'origine américaine sera assujéti à une taxe punitive de 30%, perçue sur les dividendes, les intérêts et les produits bruts de vente de valeurs mobilières américaines¹⁵.

De plus, afin de répondre aux pressions internationales, le président de l'Association des Banques Etrangères en Suisse, Alfredo Gysi, et le président de l'Association Suisse des Banquiers, Patrick Odier, ont proposé une solution qui convient à toutes les parties. Cette solution est communément appelée Rubik.

Il s'agit de mettre en place un impôt libérateur prélevé par la banque et reversé de manière anonyme à l'autorité fiscale du pays de résidence du client. Le client/contribuable est ainsi libéré de l'impôt dû sur le revenu du capital. La sphère privée du client de la banque est ainsi préservée. Il est prévu de prendre

¹⁴ www.efd.admin.ch

¹⁵ SWISSBANKING, *La Gestion de fortune en Suisse, Etat des lieux et tendances*, février 2011

en compte également avec effet rétroactif les avoirs existants et donc de les régulariser afin que les clients soient totalement en règle vis-à-vis du fisc de leur pays¹⁶.

Dorénavant Rubik va permettre aux banques de proposer à leurs clients soit de prélever les impôts dûs par ces derniers à leur pays de résidence et les verser de manière anonyme, soit de communiquer l'identité des clients et le détail des avoirs au fisc du pays de résidence.

Ce projet, s'il est accepté par toutes les parties, sera amené à suppléer, pour les membres de l'Union Européenne, la directive sur la fiscalité de l'épargne. Celle-ci ne couvre actuellement que la retenue d'impôts sur les revenus de l'épargne alors que le champ de Rubik est beaucoup plus étendu.

En contrepartie de l'acceptation de ce projet par les parties concernées, la Suisse désire obtenir une amélioration de l'accès au marché pour les pays concernés et la décriminalisation des banques et de leurs collaborateurs. Ce projet est donc d'une importance capitale pour la place financière suisse.

Selon Patrick Odier, président de l'Association suisse des banquiers, Rubik est une solution pragmatique et bénéfique tant pour le client de la place financière suisse, qui assure la préservation de ses données personnelles, que pour le pays fiscalement concerné, qui reçoit des recettes globales sur les avoirs déposés en Suisse par ses citoyens¹⁷.

Des accords ont déjà été signés avec les gouvernements anglais et allemands et sont maintenant en attente d'être ratifiés par les Parlements concernés.

Ces accords constituent de très bonnes nouvelles pour la place financière suisse car ils préservent l'anonymat des clients et permettent l'accès à de nouveaux marchés. Ils sont un avantage stratégique primordial pour la place financière suisse. Mais il conviendrait à notre avis d'arriver à convenir d'accords similaires avec les pays tels que la France, l'Italie et les USA pour être tranquillisés car ces pays constituent à l'heure actuelle les plus farouches opposants au secret bancaire suisse.

6.3 Adoption par la Suisse de l'article 26 du Modèle de convention de l'OCDE concernant l'assistance administrative en cas de délit fiscal : abandon de la distinction entre fraude et évvasion fiscale

Le 13 mars 2009, le Conseil Fédéral a adopté l'article 26 du Modèle de convention de l'OCDE, relatif à l'entraide internationale en matière fiscale. La Suisse s'engage ainsi à donner aux Etats partenaires, à des fins fiscales, des renseignements au cas par cas et en réponse à des demandes concrètes et justifiées, ceci indépendamment de l'existence ou non d'un délit fiscal. L'échange de renseignements

¹⁶ SWISSBANKING. *Projet – Retenue à la source libératoire, Retenue à la source libératoire sur les avoirs déposés auprès de banques dans le cadre de relations transfrontalières*, décembre 2009.

¹⁷ BODER, Willy et GENIER, Yves. *L'interview de la semaine, Patrick Odier, président de l'Association suisse des banquiers, associé senior de la banque privée Lombard Odier Darier Hentsch & Cie*, Le Temps, 8 janvier 2011

s'étend également au domaine bancaire¹⁸. Vis-à-vis des avoirs étrangers détenus dans les banques suisses, ceci revient à abandonner la distinction entre fraude et évvasion fiscale.

L'adoption de cet article a également permis à la Suisse de ne plus figurer sur la liste grise des pays non coopératifs en matière de lutte contre les délits fiscaux.

6.4 Signatures de Convention de double imposition avec des partenaires commerciaux

Dans le cadre de la nouvelle politique d'assistance administrative en matière fiscale adoptée par le Conseil Fédéral, des Conventions de double imposition (CDI) sont soit révisées, soit nouvellement conclues. Les négociations sont menées en priorité avec les Etats membres de l'OCDE. Puis vient le tour d'Etats en mesure d'offrir à l'économie suisse des contreparties dans d'autres domaines sensibles ou avec lesquels les négociations semblent pouvoir être rapidement conclues¹⁹.

Afin de sortir de la liste grise, la Suisse devait également signer douze CDI prévoyant l'assistance administrative conformément au standard de l'OCDE. Ce fût le cas en septembre 2009 avec le Qatar.

¹⁸ DEPARTEMENT FEDERAL DES FINANCES. *Axes stratégiques de la politique suisse en matière de place financière - Rapport en réponse au postulat Graber*, 16.12.2009

¹⁹ DEPARTEMENT FEDERAL DES FINANCES. *Axes stratégiques de la politique suisse en matière de place financière - Rapport en réponse au postulat Graber*, 16.12.2009

7. Le Swiss Made

7.1 Tour d'horizon des atouts de la Suisse

Il est communément admis que la Suisse possède un certain nombre d'atouts. A cause de sa petite taille et du peu de matières premières disponibles, ses habitants ont dû au fil du temps constamment s'améliorer et trouver des solutions pour pouvoir continuer à exister. D'où un souci de qualité pour leurs produits et services et une capacité d'innovation importante pour faire face à la concurrence internationale. La Suisse étant un pays d'exportation, le souci de la perfection et de l'excellence sont bien présents.

La Confédération Helvétique est également synonyme de stabilité. Son système politique et économique ainsi que sa sécurité juridique et la force de sa monnaie en font d'elle un pays très attractif pour les investissements étrangers. D'ailleurs, chaque année, un nombre important d'entreprises internationales vient s'établir en Suisse. « D'après le cabinet de conseil Arthur D. Little, 269 sociétés étrangères ont transféré leur siège social dans les cantons helvétiques entre 2003 et 2009 - – et selon McKinsey, environ 120 sociétés asiatiques pourraient y installer leurs quartiers généraux au cours des dix prochaines années »²⁰.

Un système de formation de qualité constitue également un atout certain. En effet, les domaines de l'éducation et de la recherche bénéficient d'excellentes conditions-cadres. La Suisse dispose d'universités, d'écoles polytechniques fédérales, de hautes écoles spécialisées, de formations professionnelles de premier ordre et donc de professionnels de qualité. Les écoles privées prestigieuses font également partie du paysage scolaire suisse. Selon le Président de l'Association genevoise des écoles privées, Norbert Foerster, le nombre d'élèves scolarisés dans des écoles privées à Genève est passé de 8000 à 12000 entre 2000 et 2011 et les chiffres sont également importants dans le canton de Vaud avec Le Rosey ou en Valais où une nouvelle Ecole Internationale vient d'ouvrir ses portes à Crans-Montana²¹.

Concernant sa situation géographique, la Suisse se situe au centre de l'Europe. Elle est un carrefour qui est divisé en plusieurs régions, langues et cultures mais qui reste uni par l'identité suisse. Le peuple possède une liberté de décision grâce à la démocratie directe et au fédéralisme, ce qui fait de la Confédération Helvétique une démocratie exemplaire. La responsabilité personnelle de chaque confédéré est également respectée grâce par exemple à la déclaration d'impôts remplie individuellement, et le respect de la sphère privée est prôné par les autorités.

²⁰ BUCHS, Jean-Philippe, *La Suisse a peur de sa propre réussite*, Bilan, 25 août 2010

²¹ FILLIEZ, Xavier. *L'école internationale, nouvel atout valaisan*. Le Temps, 24 août 2011

Plusieurs autres domaines reflètent les atouts du pays. Celui de la santé par exemple, qui offre un système de soins excellent via son assurance de base et un réseau qui peut offrir également des cliniques privées de qualité où des personnalités du monde entier viennent s'y faire soigner.

Le domaine de l'environnement démontre à quel point la Suisse est soucieuse de la bonne gestion des ressources naturelles.

Le domaine de la culture est également important, et plus précisément celui de l'art. En effet, « la Suisse est aujourd'hui le quatrième marché mondial de l'art »²², et le salon Art Basel en est une représentation parfaite.

Il en est de même pour la joaillerie ; Genève est en effet le co-leader mondial dans le marché de niche des enchères de la joaillerie et de l'horlogerie²³. Christies et Sotheby's sont d'ailleurs très actives à Genève. Cette ville a été la première salle des ventes ouverte par Christie's en dehors de la Grande-Bretagne, en 1968. Depuis, elle est restée un centre important pour la joaillerie²⁴.

Enfin, la Suisse incarne également des valeurs fondamentales reconnues dans le monde entier. La neutralité, la diplomatie et la tolérance en constituent les plus fortes représentations.

7.2 Les caractéristiques principales de la Suisse

Découlant de ces atouts, la Confédération Helvétique possède donc certaines caractéristiques.

La stabilité, la qualité de la vie, le climat social pour commencer. Ou encore la solidité, la liberté, la démocratie.

Le savoir-faire et la capacité d'innovation sont également très importants. D'ailleurs, la Suisse a été sacrée championne de l'innovation selon le rapport annuel de la haute école INSEAD, devant la Suède ou Singapour ; le classement était évalué par rapport au nombre de brevets que ses entreprises, ses organisations ou ses résidents déposent chaque année²⁵.

En effet, la Suisse est également un pays d'entrepreneurs et les habitants s'y sentent libres dans leur volonté d'entreprendre. Les PME représentent une partie essentielle de la place économique suisse et d'ailleurs, « comparées à la France, les entreprises suisses, et notamment les PME, sont parvenues à se faire une place plus qu'enviable dans la mondialisation ».²⁶

²² WOLF, Laurent. *Art Basel, le début d'un nouveau cycle*. Le Temps, 15 juin 2011

²³ BONEL, Michel. *Genève, coleader mondial en joaillerie*. Tribune de Genève, 26 mai 2011

²⁴ ROSELLI, Sophie. *Un diamant et un record*, Tribune de Genève, 17 novembre 2010

²⁵ ROSSIER, Roland. *La Suisse est sacrée championne de l'innovation*, Tribune de Genève, 1^{er} juillet 2011

²⁶ GARCON, François. *Le modèle suisse*, Editions Perrin, 2008 et 2010 pour la présente édition revue et augmentée, 344 p.

De plus, un droit du travail libéral et un droit des sociétés souple permettent à la place financière suisse de prospérer.

Concernant la personnalité des suisses, ils sont souvent caractérisés par leur persévérance, leur pragmatisme ou leur individualisme. Ils constituent une population qui se définit essentiellement par le travail²⁷. Ils sont également précis et respectueux des délais, disciplinés, polis et discrets.

Les caractéristiques helvétiques sont donc nombreuses et elles comprennent aussi²⁸:

- les excellentes infrastructures
- la haute technologie
- la solidité du système bancaire
- le haut pouvoir d'achat
- les bonnes conditions-cadres des institutions juridiques
- la liberté de la presse, la libre entreprise et la liberté économique
- la démocratie directe
- la situation stratégique en Europe
- la stabilité des prix et la faible inflation
- les procédures de création d'entreprises simples et rapides
- le faible endettement
- le taux de chômage bas
- la culture et l'ouverture d'esprit internationale

7.3 Présentation de quelques symboles nationaux

La Suisse possède nombre de clichés. En effet, à l'évocation même de ce pays, une quantité importante d'images surgissent dans l'inconscient collectif.

Parmi les symboles nationaux nous trouvons les montres, les banques, les Alpes, le chocolat ou le couteau suisse. Mais il y a également le Jet d'Eau de Genève, le cor des Alpes, la Landsgemeinde.

L'Unesco a d'ailleurs répertorié les traditions suisses les plus emblématiques pour les inscrire au patrimoine mondial de l'humanité ; parmi celles-ci se trouvent le fromage, le chocolat, les montres, le cor des Alpes ou encore le secret bancaire²⁹.

Il existe tout de même deux symboles qui sont connus et reconnus internationalement comme représentant la Suisse: Rolex et Roger Federer.

²⁷ JULIUS BAER & CIE SA, *La Suisse, du bibelot suranné au particularisme respecté*, juillet 2010

²⁸ OSEC, *Place économique suisse, enjeux et défis – nouvelles orientations*, 16 mars 2010

²⁹ DUFOUR, Nicolas, *387 fragments d'une Suisse en son miroir*, Le Temps, 1^{er} juin 2011

En effet, Rolex fait partie de ces marques intemporelles qui possèdent une image forte et qui évoquent instantanément les qualités si représentatives de la Suisse. « C'est le rêve de beaucoup de porter une Rolex, cette grande marque qui confine au mythe et qui, sûre d'elle, évolue loin des modes passagères. Tout en progressant dans le pur respect de sa grande tradition horlogère »³⁰.

Quant à Roger Federer, il a été en quelques années érigé en symbole national tant par les suisses que par le monde entier. « Roger Federer est le meilleur ambassadeur suisse dans le monde et un nom de plus en plus rentable ; il possède les mêmes valeurs suisses de sympathie, perfection et confiance ; ce qui le rend si attrayant pour toutes les grandes sociétés c'est le fait qu'il soit suisse, comme si la neutralité de son pays faisait de lui un citoyen du monde. Il représente l'image que se font les gens de la mentalité suisse. Il a beau être une star exceptionnelle, c'est un jeune homme simple, humble, à la recherche de la perfection, pas grande gueule et avec une bonne vie de famille, sans frasques. Si lisse, si suisse, si riche »³¹.

Concernant l'économie suisse, les noms les plus couramment cités sont Nestlé, Novartis, Hoffmann-La Roche, ABB, Holcim ou UBS et Credit Suisse. D'ailleurs, la société Interbrand a placé le Credit Suisse comme la marque de banque suisse ayant la plus grande valeur en 2011, suivie par les banques cantonales, Julius Baer, Vontobel et Raiffeisen³².

En 2009, cette même société révélait dans une étude sur les 40 meilleures marques de Suisse que Nescafé, UBS, Nestlé, Swatch et Novartis se plaçaient en haut du classement³³.

Au sein de la Suisse, une autre image se révèle importante, celle de Genève. En effet, cette ville est mondialement connue pour ses organisations internationales, sa tradition humanitaire ou son secteur bancaire. Lors d'un entretien avec une des personnalités que nous avons interrogées, celle-ci nous a d'ailleurs parlé du Geneva Made et de la trilogie genevoise. Cette personne faisait référence à l'importance des domaines bancaires, hôteliers et horlogers.

Finalement, le mot de la fin revient à Soren Mose, CEO de Saxo Bank à Zurich : « La Suisse est le seul pays du monde qui a transformé son drapeau en marque »³⁴.

³⁰ TORTELLA, Gabriel. *Rolex porte bien sa couronne*, Tribune de Genève, 17 février 2011

³¹ MUSY, Isabelle. *Roger Federer, une marque planétaire*, Le Temps, 21 décembre 2010

³² INTERBRAND, *Interbrand names Credit Suisse the most valuable swiss bank brand*, 13 janvier 2011

³³ INTERBRAND, *Interbrand unveils the top 40 swiss brands*, 13 février 2009

³⁴ BOGADI, Fabienne, *Les placements de Soren Mose*, Bilan, 16 février 2011

7.4 Le label Swiss Made

Après cette présentation des atouts, des caractéristiques ainsi que des clichés suisses, il est donc évident que la notion de Swiss Made ou Made in Switzerland véhicule une image évocatrice de certaines valeurs.

Les produits suisses sont largement répandus à travers le monde et sont porteurs d'une image de qualité, d'authenticité, d'innovation et de fiabilité.

L'apposition de ce label sur un produit lui assure une reconnaissance et constitue un gage de qualité. Selon l'IPI (Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle), le consommateur est dès lors disposé à payer davantage pour des produits et des services suisses. D'ailleurs, la plus-value économique attribuable à la provenance suisse peut représenter jusqu'à 20% du prix de vente, pour les montres et les articles de luxe même davantage³⁵. Il est donc évident que le fait d'utiliser cette marque fournit des gains financiers considérables.

C'est ce qu'ont malheureusement compris un grand nombre de fraudeurs dans le monde et les abus concernant l'utilisation de ce label se sont multipliés. Il suffit d'effectuer une recherche swiss made sur internet pour voir apparaître des dizaines de sites proposant des contrefaçons de montres suisses, le plus souvent de la marque Rolex.

Afin de préserver cette part de l'identité nationale suisse, le Conseil Fédéral a approuvé en novembre 2009 le projet de révision législative Swissness (révision de la loi sur la protection des marques et de la loi sur la protection des armoiries). Il s'agit de déterminer de nouveaux critères permettant de définir plus précisément la provenance géographique d'un produit ou d'un service. En l'occurrence, de renforcer la protection de l'indication de provenance « Suisse » et de la croix suisse³⁶.

En résumé, pour les produits naturels (plantes, eau minérale, produits issus de la chasse et de la pêche), le critère déterminant la provenance varie en fonction de la nature du produit, par exemple le lieu de récolte pour les produits végétaux. Pour les produits naturels transformés (chocolat, fromage, jambon, vin), 80% au moins du poids des matières premières disponibles en Suisse composant le produit doivent provenir de Suisse. Pour les produits industriels (machines, couteaux, montres), 60% au moins du prix de revient du produit doit être réalisé en Suisse³⁷.

Si l'on prend l'exemple du fromage, en plus de devoir être fabriqué en Suisse, il devra être composé d'au moins 80% de lait suisse. Ce projet prévoit évidemment des exceptions, comme pour le cacao par exemple qui ne peut pas être trouvé en Suisse.

³⁵ www.ige.ch, rapport annuel 2009/2010

³⁶ ECONOMIESUISSE, *Protection de la Suisse adaptée aux besoins, gage d'une économie forte*, 22 mars 2010

³⁷ ECONOMIESUISSE, *Protection de la Suisse adaptée aux besoins, gage d'une économie forte*, 22 mars 2010

Le dossier est actuellement entre les mains du Parlement qui doit prendre une décision quant à l'application de ces directives.

7.5 Le cas de l'horlogerie

Le label Swiss Made étant intimement lié au développement de l'horlogerie suisse, nous allons donc maintenant traiter ce sujet.

L'industrie horlogère suisse est reconnue en Suisse et dans le monde pour la qualité de ses produits. Les Chinois ont d'ailleurs une passion pour les montres suisses. « il aurait été inimaginable de quitter votre pays sans avoir acheté une montre. Cela fait partie de l'expérience du voyage. A l'image du Cervin, les magasins horlogers sont ainsi élevés au statut de symbole national »³⁸.

Cette industrie représente la troisième industrie suisse d'exportation après l'industrie des machines et des produits chimiques. Et elle est une des plus importantes exportatrices dans le monde³⁹.

Durant le premier semestre 2011, les exportations horlogères ont progressé et se sont établies à 8,7 milliards de francs, ce qui correspond à une progression de 19,3% par rapport au premier semestre 2010. Ses principaux débouchés sont l'Asie (Hong Kong) et les Etats-Unis. L'Asie a d'ailleurs, en ce début d'année, absorbé plus de la moitié (54,4%) des exportations horlogères helvétiques⁴⁰.

Le label Swiss Made est donc un label très recherché. Sa présence sur une montre fournit des garanties au client. Ce dernier désire aujourd'hui recevoir de plus en plus d'informations sur le produit qu'il achète d'où l'importance de la réputation de ce label. C'est d'ailleurs pour faire face à la compétition et aux fraudeurs que des consignes très strictes ont été établies concernant son utilisation.

Une première définition de ce label a été créée en 1971 (l'Ordonnance du 23 décembre 1971). Elle décrivait que toutes les montres contenant un mouvement assemblé en Suisse et ajouté à la montre en Suisse ou à l'étranger pouvaient porter le label. Néanmoins, étant donné qu'il laissait trop de marge de manœuvre, les critères d'attribution de ce label ont été modifiés le 27 mai 1992⁴¹. Selon l'article 1, une montre est considérée suisse si :

- Le mouvement est suisse
- Le mouvement est assemblé en Suisse
- L'inspection finale du produit est effectuée en Suisse

³⁸ BUSS, Bastien. *Passion chinoise pour montres suisses*, Le Temps, 14 janvier 2011

³⁹ www.fhs.ch

⁴⁰ www.fhs.ch

⁴¹ www.hautehorlogerie.org

Selon l'article 2, un mouvement est considéré suisse si :

- Il est assemblé en Suisse
- Il est contrôlé en Suisse
- Au moins 50% de la valeur de ses composants est produit en Suisse, les coûts d'assemblage n'étant pas pris en compte

Si le mouvement est suisse mais que la montre n'est pas assemblée en Suisse, l'indication « Swiss » peut être inscrite sur une pièce du mouvement ; et sur l'extérieur de la montre, il sera inscrit « mouvement suisse » ou « Swiss movement ».

Il existe un autre label qui fournit aux montres un gage de qualité, le poinçon de Genève. Créé au 19^{ème} siècle pour se protéger des contrefaçons, il requiert le respect de douze critères pour pouvoir prétendre à l'apposer sur un mouvement de montre. Les horlogers genevois qui peuvent l'utiliser font donc preuve d'un excellent savoir-faire artisanal⁴².

Néanmoins, le projet Swissness comporte, pour le domaine de l'horlogerie comme pour d'autres domaines, également quelques points négatifs. Il entraînerait des hausses importantes de coûts administratifs et certains produits fabriqués en Suisse ne pourraient plus être considérés Swiss Made.

La Suisse, à travers son label Swiss Made, a donc des cartes à jouer au niveau international. Le domaine de l'horlogerie est primordial étant donné la place de cette industrie dans l'économie mondiale. Afin de protéger ses atouts, la Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse ainsi que les autorités suisses fournissent une protection continue de ce label en s'adaptant à l'environnement actuel et en anticipant sur l'évolution de la situation économique mondiale. La marque suisse étant un facteur de succès, il faut la protéger en édictant des règles plus strictes sur son utilisation, tout en étant également souple pour être adapté aux réalités pratiques. La mondialisation et les nouvelles attentes des clients contraignent les autorités à être plus précises quant à la définition du label car il faut renforcer la place économique suisse et lui permettre de pouvoir faire face à la concurrence mondiale. Concernant le poinçon de Genève, ce label doit également s'adapter à l'évolution des marchés et il pourra notamment être apposé sur la montre elle-même et plus seulement sur une pièce et un mouvement.

La Suisse doit donc se concentrer sur ses points forts mais en les améliorant constamment et en leur offrant des conditions-cadres optimales à leur bon développement. Nous allons voir que pour le domaine de la banque privée, la problématique comporte beaucoup de points communs.

⁴² www.horlogerie-suisse.com

8. Analyse

En ces temps de crise et de remise en question des règles établies, la Suisse a comme principale mission d'analyser ses propres forces et faiblesses existantes mais également de réfléchir à la création de nouveaux modèles d'affaires. Elle doit mettre en avant sa place financière tout en se conformant aux réglementations internationales afin de pouvoir continuer à exister.

Dans ce cadre, le Parlement a mandaté le Conseil Fédéral pour mettre en place un plan visant à renforcer les atouts de la place financière suisse. S'agissant de la banque privée, elle doit elle aussi mettre en place de nouvelles mesures et/ou stratégies afin d'affronter un avenir incertain. En effet, l'émergence de nouveaux marchés et la concurrence qu'ils génèrent ainsi que les nouvelles attentes de la clientèle sont de nouveaux paramètres à prendre en compte. La banque privée doit donc renforcer sa position en insistant sur son savoir-faire qui se base sur des valeurs suisses comme la qualité, la précision ou le savoir-faire et en améliorant certaines pratiques afin de tendre vers l'excellence du Swiss Made.

8.1 Comment la banque privée peut-elle se préparer pour affronter un avenir incertain tant au niveau des marchés financiers qu'au niveau réglementaire?

8.1.1 Positionnement du Conseil fédéral afin de préserver la place financière suisse

Le Parlement suisse via le postulat Graber (Stratégie concernant la place financière) a chargé le Conseil fédéral de présenter un plan permettant de sauvegarder les atouts de la place financière suisse en supprimant ses faiblesses. Dans cette optique, le Conseil Fédéral s'est donc donné comme objectif de⁴³ :

- fournir des services de qualité supérieure à l'économie nationale
- garantir un environnement favorable à la création de valeur ajoutée dans le secteur financier
- garantir la stabilité du système et de son bon fonctionnement
- préserver l'intégrité et la réputation de la place financière

Ces objectifs font donc partie de ceux que la banque privée doit atteindre afin de pouvoir sereinement affronter l'avenir et asseoir sa réputation par son savoir-faire helvétique.

⁴³ DEPARTEMENT FEDERAL DES FINANCES. *Axes stratégiques de la politique suisse en matière de place financière - Rapport en réponse au postulat Graber*, 16.12.2009

8.1.2 Quels sont les marchés en devenir en terme de croissance? La concurrence internationale des autres places de gestion de fortune offshore

Tous les récents indicateurs montrent que la croissance économique et donc les richesses individuelles se déplacent des pays industrialisés aux pays en voie de développement. Les pays du Moyen-Orient mais également la Chine (Hong Kong), Singapour et l'Inde doivent donc représenter les marchés de croissance des banques privées.

Dans cette région du monde, l'économie et la politique sont beaucoup plus stables qu'il y a dix ans. Le potentiel d'une place financière comme Hong Kong est considérable. Ce pôle de gestion de fortune a accès à une grande clientèle de Chinois fortunés qui recourent volontiers à des prestations transfrontalières pour faire gérer leur patrimoine à Hong Kong. Les entreprises installées sur le continent chinois font d'ailleurs de même⁴⁴.

Depuis quelques années, le centre offshore de Singapour compte parmi les places financières affichant les plus forts taux de croissance. Les clients d'Asie du Sud-Est apprécient son administration efficace, ses bonnes conditions-cadres et sa proximité.

L'Inde est également un pays qui connaît une croissance conséquente. Il est constitué d'entrepreneurs millionnaires qui ont des besoins de conseils pour gérer leur patrimoine privé ainsi que leur société.

Le Moyen-Orient quant à lui est un marché de fortunes familiales qui se sont enrichies grâce aux hydrocarbures. Ces familles ont également d'importants besoins de gestion privée.

Le basculement d'ouest en est a eu lieu en 2010. Pour la première fois le nombre de millionnaires en dollars a été plus élevé en Asie Pacifique qu'en Europe. Ils sont 3.3 millions à l'est et 3.1 millions à l'ouest après une augmentation de 9.7% en Asie et de 6.3% en Europe en 2010⁴⁵.

De nombreuses banques privées ont donc demandé et obtenu une licence bancaire à Singapour. Elles ont retenu cette place financière qui, indépendante des grandes puissances, est devenue une plateforme incontournable de la gestion de fortune internationale.

⁴⁴ SWISSBANKING, *La Gestion de fortune en Suisse, Etat des lieux et tendances*, février 2011

⁴⁵ CAPGEMINI et MERRILL LYNCH Global Wealth Management, *World Wealth Report*, 2011

8.1.3 Quelles sont les nouvelles attentes des clients ?

Dans le nouveau contexte actuel, les clients exigent plus de transparence. Ils posent plus de questions sur leur compte et sur les produits que les gestionnaires leur proposent et ils sont vigilants sur le risque. Les clients deviennent prudents, moins confiants, moins loyaux et ils vont dorénavant demander un service client haut de gamme.

Au niveau des produits, les clients se dirigent dorénavant vers des produits financiers simples et transparents et ils vont de plus en plus faire pression sur les frais bancaires qui ont jusqu'à maintenant souvent été exagérés et injustifiés.

Selon les différentes interviews menées auprès des cadres et clients bancaires, il a été établi que, contrairement aux idées reçues, un client ne quitte pas une banque parce qu'elle délivre de mauvaises performances mais parce qu'il a un mauvais contact avec son gestionnaire ou qu'il n'en a pas du tout. Aujourd'hui plus que jamais, ce qui va différencier un établissement bancaire d'un autre va être la qualité irréprochable du service ainsi qu'une performance en relation avec les attentes des clients.

8.1.4 Proposition de solutions

Aujourd'hui, l'offre des banques doit être élaborée sur mesure pour chaque segment de clientèle. La stratégie de segmentation devrait être effectuée en étudiant scrupuleusement sa base de clients et non en procédant à une segmentation par rapport aux montants détenus en portefeuille.

Il s'agit de délivrer un service qui corresponde exactement aux besoins et attentes des clients afin de restaurer la confiance perdue envers les professionnels de la branche. La stratégie imposée par les banques privées ces dix dernières années, qui consistait à fixer à leurs employés des objectifs d'acquisition de nouvelle clientèle toujours plus importante chaque année, est révolue. Le banquier ne doit pas gérer plus qu'un certain nombre de clients car cela devient logiquement très difficile voire impossible d'assurer la même qualité pour tous les clients.

Afin de se démarquer de ses concurrents, le conseil et la personnalisation des services ainsi que la qualité de traitement des opérations sont des éléments de différenciation, surtout avec des services et produits plus ou moins comparables d'un établissement à l'autre. Le gestionnaire doit connaître son marché cible et faire du sur mesure pour chaque marché. Il doit se concentrer sur la qualité, la précision et le service rendu.

Le développement international prend également une place prépondérante. Les places financières offshores devraient pour l'avenir développer une complémentarité par rapport aux centres de banque privée onshore qui eux ne cessent de s'améliorer avec le temps et qui attirent de plus en plus les nouveaux clients.

Dans le cadre du développement futur de la banque privée, deux stratégies s'opposent : la première consiste à servir depuis la Suisse les clients dans leur pays de résidence, ce qui permettrait à la Suisse de maintenir les emplois ainsi que les impôts payés au sein de la Confédération ; la deuxième consiste à servir les clients directement dans leur pays de résidence ou leur région, ce qui présente l'avantage d'être à proximité des clients, d'être en complète conformité avec les lois en vigueur et, en faisant l'hypothèse que le franc suisse continuera ces prochaines années à s'apprécier vis à vis des principales monnaies, à ne pas subir d'impact négatif de change sur les charges de personnel.

Selon le Directeur Financier d'UBS John Cryan, le déclin des activités transfrontalières traditionnelles avec la clientèle européenne est une tendance de long terme. Il n'entrevoit qu'une seule solution, celle de continuer à développer les activités onshore sur les marchés d'origine des clients européens⁴⁶.

Un certain nombre de banques suisses comme Crédit Agricole, Julius Baer, Lombard Odier, Crédit Suisse ou encore Edmond de Rothschild ont d'ailleurs obtenu des licences bancaires sur des places financières en pleine croissance, telles que Hong-Kong ou Singapour.

L'offre des banques suisses doit être une alternative et/ou un complément au service dispensé par les banques locales dans les pays de résidence de leurs clients. La Suisse ne doit surtout pas capitaliser sur ses acquis car la plupart de ses avantages concurrentiels à l'exception de sa stabilité politique, économique, et de la force de sa monnaie risquent de se faire rattraper par ces concurrents émergents. C'est pour cette raison que les clients vont être amenés de plus en plus à hésiter à faire gérer leurs avoirs sur les nouvelles places émergentes plutôt qu'en Suisse.

A moyen terme les marchés émergents constitueront d'importants vecteurs de croissance pour les banques privées suisses. Les fortunes résidant dans ces régions ont une forte culture de gestion offshore de leurs avoirs car ils recherchent une stabilité économique et politique de même que la confidentialité, ce que la place financière suisse, Hong-Kong et Singapour peuvent leur offrir.

Les banques suisses ont continué à bénéficier d'afflux de fonds durant la dernière crise économique et financière ; le grand défi aujourd'hui consiste à pouvoir maintenir ces clients en leur proposant des services performants et en conformité avec les régulations internationales.

Les avoirs transfrontaliers détenus en Suisse vont devoir passer du statut d'avoirs non-déclarés au statut d'avoirs déclarés. Cela va constituer un grand défi pour la place car le modèle d'affaires va devoir changer drastiquement. Gérer des avoirs déclarés va nécessiter des ressources supplémentaires qui vont générer des coûts importants.

Pour faire face à un environnement futur des plus incertain tant au niveau réglementaire qu'au niveau de la rentabilité, les banques privées vont devoir également mettre en place des réductions de coûts

⁴⁶ HULMANN, Yves. *UBS retrouve la confiance de ses clients avec un afflux de fonds de 22 milliards*, Le Temps, 27 avril 2011.

conséquentes. Ces dernières consisteront principalement à diminuer les coûts de personnel à travers des licenciements et des limitations de bonus, mais également à se désengager de marchés jugés non-rentables. A l'image de Credit Suisse et UBS qui ont annoncé en 2011 respectivement 2000 et 3500 suppressions d'emploi à travers le monde.

La concurrence augmentant, les banques vont aussi devoir devenir compétitives au niveau des frais bancaires.

Des axes d'amélioration ont également été proposés par les milieux bancaires. L'abolition du droit de timbre et de l'impôt anticipé seraient les deux principales pistes. En effet, les milieux bancaires considèrent que ces abolitions contribueraient à l'accélération de la croissance et de la compétitivité internationale de la place financière suisse.

8.2 Comment la banque privée peut-elle se réapproprier les valeurs du «Swiss made»?

Nous pensons que la place financière doit se réinventer de sorte que le secret bancaire ne soit plus le seul élément de différenciation aux yeux des clients. En considérant l'environnement incertain dans lequel nous nous trouvons, nous pouvons à juste titre nous poser la question de savoir si la Suisse arrivera encore longtemps à défendre son secret bancaire. Cet atout est la cible de jalousies de la part de grandes puissances qui usent d'arguments tels que la nature non éthique de cette particularité afin de faire perdre à la place financière suisse cet avantage concurrentiel.

Si nous partons de l'hypothèse qu'un jour le secret bancaire allait être amené à disparaître, il faudrait que la banque privée mette tout en œuvre dès aujourd'hui afin que cette disparition ne constitue pas une catastrophe pour les clients. Ces derniers devraient considérer les autres atouts de la Suisse et de sa place financière comme des éléments qualitatifs de différenciation.

Il est difficile de pouvoir énumérer des facteurs communs entre l'horlogerie et la banque. En effet, la perception de qualité du label Swiss Made est plus facile à réaliser sur un bien tangible que sur un service car pour ce dernier le facteur humain fait toute la différence.

Néanmoins, nous allons tenter d'effectuer quelques propositions d'amélioration.

Durant de nombreuses années, la banque privée suisse n'a pas eu besoin de se soucier de savoir si elle réussissait à délivrer les valeurs qu'elle véhiculait. En effet, toutes les catégories de banques confondues ont bénéficié des valeurs qui étaient associées à l'image de la Suisse, telles que crédibilité, qualité du service et stabilité. Malheureusement pour elles, la crise financière que le monde entier traverse depuis quelques années a mis en lumière le fait que le modèle de banque privée suisse n'était pas aussi parfait qu'on le pensait.

Dans la banque privée comme dans l'horlogerie, le critère primordial ayant fait le succès des deux secteurs au fil des années est la réputation. C'est le fondement de la confiance, et c'est ce qui amène les générations les unes après les autres à rester fidèle à une marque ou un établissement. Comme nous l'avons vu plus haut, la réputation construite au fil des années est en train d'être perdue à travers les événements à répétition touchant la place financière suisse. Les banques doivent donc tout mettre en œuvre pour retrouver leur aura d'antan, tout comme la Suisse et le domaine de l'horlogerie en particulier, doit tout mettre en œuvre pour continuer à maintenir sa réputation.

Cette réputation passe notamment par le biais d'une meilleure gestion du contrôle et du risque et d'un comportement adapté et amélioré des gestionnaires de fortune.

Le risk management dans le domaine bancaire est à comparer à la volonté d'établir un label Swiss Made réglementé. En effet, dans les deux cas, il faut édicter des réglementations utiles afin de maintenir la qualité des produits et la réputation des établissements bancaires helvétiques à son excellence. Au cours de ces dernières années, le risk management dans les banques tout comme le contrôle de qualité dans l'horlogerie ont fait preuve d'une certaine largesse au niveau de leur discipline car ces secteurs ont dû suivre la vague d'une croissance effrénée ayant touché ces deux domaines d'activités. Des valeurs telles que la rigueur, la minutie et la qualité ont été quelque peu mises de côté afin de répondre rapidement à la demande croissante des clients.

La perte colossale que la première banque du pays a annoncé en septembre 2011 a en effet mis en lumière la fragilité d'une grande banque suisse réputée sûre et ayant la réputation de posséder apparemment des systèmes de contrôle du risque interne très strictes. En effet, un jeune trader a pu déjouer tout seul le système de contrôle interne de la banque jusqu'à hauteur de plusieurs milliards de francs suisses.

Ce cas ne constitue pas le seul exemple démontrant que ces dernières années le risk management n'avait pas été au rendez-vous des banques privées suisses. Il est à citer également le prolongement de l'affaire Madoff jusqu'à la place financière suisse ou le comportement délictueux de certains gérants de fortune du Credit Suisse et d'UBS en Allemagne et aux Etats-Unis.

Ces affaires ont évidemment eu un impact négatif sur l'image de la Suisse et elles ont fait partie des événements de ces dernières années qui ont conduit la relation de confiance entre les clients et leur gestionnaire de fortune à s'estomper. Cette situation oblige aujourd'hui ces derniers à devoir entreprendre des efforts considérables afin de regagner la confiance de leurs clients et de leur montrer que les raisons qui les ont fait placer leur argent en Suisse sont toujours présentes.

La banque privée doit positionner son enseigne et savoir se différencier de ses concurrents afin de satisfaire les attentes que les clients ont d'elle. L'expérience et la qualification des gestionnaires mais

aussi leur performance passée et leur réputation vont devenir des facteurs de plus en plus importants aux yeux des clients.

Tout comme les clients du secteur de l'horlogerie par exemple qui veulent connaître l'origine du produit, les clients bancaires veulent connaître l'historique de la personne qui s'occupe d'eux. Ils veulent également que l'information soit dorénavant totalement transparente, quelque soit le domaine d'activité.

De la même façon que pour l'appellation Swiss Made, la banque privée fait face à des mises en place de réglementations plus strictes et plus sévères de la part de la Finma⁴⁷, qui se doit d'être en conformité avec les normes internationales afin de préserver la réputation de la place financière. Pour l'un comme pour l'autre de ces domaines ces réglementations vont leur permettre de capitaliser sur leur qualité et surtout de la protéger. Dans la banque, afin de satisfaire au mieux le client, il faudra mettre en place des procédures et des règlements de manière à ce que les gestionnaires respectent certains critères comme le professionnalisme, l'intégrité et l'éthique. Ces procédures peuvent être des évaluations internes à la banque ou de la part des clients, et concerneront le travail accompli par des gestionnaires ou les produits proposés par ces derniers.

Pour cela, les banques ont aussi un rôle important à jouer. L'interface de la banque avec le client étant le gérant de fortune, les banques doivent revoir leur processus de recrutement, de rémunération, de rétention des talents et de motivation de ces derniers.

Nous pouvons aujourd'hui affirmer au vu de l'évolution de la branche que l'époque du gestionnaire ne se contentant que de se charger de l'aspect relationnel du métier est révolue. Le gestionnaire de fortune du futur devra, en plus de l'entretien de la relation, posséder de multiples compétences, comme le risque, la compliance et le juridique.

Afin d'arriver à ce résultat, les gestionnaires vont pouvoir bénéficier d'un atout de la Suisse, son système éducatif. La richesse des formations disponibles en Suisse leur permettra d'acquérir les compétences requises tout en continuant à exercer leur métier.

En effet, la Suisse est très réactive car elle met en place des formations qui permettent à ses étudiants de travailler dans des secteurs répondant à une demande et porteurs pour l'économie suisse (banque et finance, industrie du luxe et des machines, négoce de matières premières, chimie et pharmaceutique). Les banques doivent donc insister sur la formation des gestionnaires et profiter de l'approche pragmatique de la Suisse entre son système académique et ses secteurs d'activité.

Plusieurs banques, à l'image de CS, UBS et JB, imposent d'ailleurs à leurs gérants qu'ils fassent l'objet de certifications internes communément appelées cross border. Celles-ci établissent qu'ils ont

⁴⁷ Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers

acquis les connaissances appropriées des lois et règlements des pays dans lesquels ils sont amenés à se rendre pour leur travail.

Un autre attrait qui est tout aussi important que la réputation est l'intégrité. Celle-ci permet de gagner la confiance des clients, de permettre à la place financière suisse de jouir d'une bonne réputation internationale. La réputation et l'intégrité permettent donc à la Suisse de créer de la richesse et des emplois.

La Suisse, bien qu'elle dispose d'un arsenal réglementaire avancé, n'est pas immunisée contre les actes financiers d'ordre criminel, tels que le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme. Raison pour laquelle non seulement la Suisse, mais toutes les places financières de premier ordre, doivent se doter d'un système de régulations extrêmement efficace.

Néanmoins, la Suisse respecte déjà une certaine intégrité. Elle n'est pas un état voyou, encore moins un paradis fiscal. Elle coopère au niveau international : elle siège au conseil d'administration du Fonds Monétaire International (FMI), elle participe au Groupe d'Action Financière (GAFI) et sa loi sur le blanchiment d'argent (LBA) est l'une des plus sévères au monde. Elle a également été le premier pays à bloquer les fonds des potentats durant le printemps arabe. De plus, par son projet Swissness, elle montre son honnêteté dans l'appellation de ses produits.

Néanmoins, en contrepartie de son active collaboration au niveau international, la Suisse désire pouvoir maintenir la préservation de la sphère privée financière des clients de ses banques.

9. Conclusion

9.1 Etat des lieux des réflexions actuelles

La Suisse a, suite à l'adoption, le 13 mars 2009, de l'article 26 du Modèle de convention de l'OCDE, mit fin au modèle d'affaires classique de la banque privée suisse. Dorénavant la variante fiscale va peu à peu apparaître dans la gestion de fortune transfrontalière. Tous les acteurs de la place financière suisse vont devoir, sans exception, adapter leur modèle d'affaires afin d'une part d'être en conformité avec les règles fiscales internationales et d'autre part de faire face à la concurrence accrue de places financières émergentes pouvant délivrer une qualité de service comparable à une clientèle dont les attentes vont croissant.

L'environnement économique post-crise va, lui, marquer la fin de la gestion d'avoirs passive au profit d'une gestion beaucoup plus active. En effet, les divers témoignages de clients montrent que ces derniers ne se sentent plus confortables à déléguer la gestion de leur portefeuille à un établissement financier mais au contraire préfèrent être mieux conseillés afin de pouvoir eux-mêmes décider de leurs investissements. Cette évolution majeure va contraindre la place financière suisse à impérativement devoir améliorer son offre dans le domaine de la gestion d'actifs.

Un scénario souvent avancé en lumière des éléments qui précèdent consiste à voir la place financière suisse assister à une diminution des avoirs détenus auprès des établissements, principalement dûe à l'émergence de la variante fiscale. Si cela devait se réaliser, nous assisterions à une baisse plus conséquente des revenus, à la perte d'emplois non seulement dans le domaine bancaire mais également dans les domaines qui bénéficient indirectement de la bonne santé de ce dernier et, pour finir, à la contraction des recettes fiscales de la Confédération. Ces facteurs entraîneraient des regroupements forcés d'acteurs de la place n'ayant pas les capacités financières pour pouvoir régater aux côtés d'acteurs mieux armés. Malgré toutes ces prévisions pessimistes, au cours des dernières années, nous n'avons assisté qu'à trois acquisitions majeures en Suisse, le rachat d'ING Bank par Julius Baer, la reprise de Commerzbank par LGT et dernièrement la reprise d'ABN AMRO par UBP.

Un autre scénario dommageable a été avancé : il concerne la menace des places financières émergentes comblant peu à peu le retard qu'elles avaient par rapport à la place financière suisse. Notre analyse nous permet de présenter ces places non pas comme des concurrentes directes mais bien comme des places complémentaires à la Suisse car il convient d'admettre que ces centres financiers se trouvent dans une partie du monde qui assiste à une dynamique économique sans comparaison et qu'ils ne peuvent que se réjouir de pouvoir bénéficier du savoir faire d'établissements suisses déjà bien présents sur place. D'autre part, nous ne pensons pas du tout que des banques privées étant situées

dans les lieux de domiciles des clients pourront combler le retard qu'elles ont accumulé par rapport aux banques suisses. Même si ces dernières se trouvent actuellement face à des défis de taille, il faudra un certain temps à leurs concurrentes afin d'acquérir un savoir-faire que la Suisse a mis deux cents ans à bâtir.

Malgré tous les événements néfastes et les prévisions pessimistes de ces dernières années, les atouts qui font la réputation de la banque privée suisse sont restées intactes. La place financière suisse semble pouvoir, à travers les négociations concernant Rubik, devenir une place de choix dans le domaine de la gestion de fortune. Elle met tout en œuvre pour devenir une place diversifiée en règle avec les autorités fiscales étrangères.

La recherche menée par la société de conseil Booz & Company⁴⁸ abonde dans ce sens en faisant la prévision que l'activité de gestion de fortune transfrontalière continuera d'exister en Suisse mais en offrant des services adaptés, tels que:

- Stricte confidentialité et discrétion
- Diversification des avoirs dans des « booking centres » présents dans différentes zones géographiques
- Excellence dans le service et l'exécution
- Compétences dans la planification fiscale
- Approche de conseil financier qui incorpore l'impact fiscal sur les performances des investissements
- Compétences dans l'élaboration de relevés fiscaux requis selon le domicile de résidence des clients

La banque privée doit absolument mettre à profit ses atouts et non pas se reposer sur ses acquis pour continuer, comme elle a su si bien le faire au fil des années, à innover et à se perfectionner dans les domaines porteurs de son économie. L'un des atouts majeurs sera notamment la technologie qui va changer le rapport établi entre le gestionnaire et son client. Le gestionnaire connaîtra la nécessité de disposer d'un système informatique de pointe afin d'une part de répondre aux attentes croissantes des clients et d'autre part d'être en conformité avec les réglementations internes et internationales.

Les banques doivent donc impérativement procéder à des investissements massifs dans leur système informatique bien que, il faut l'admettre, elles sont actuellement plus dans une dynamique de réduction de coûts dû à la baisse de leur rentabilité. Il en va de l'amélioration de la qualité du service, élément principal de différenciation des banques. Une piste à suivre éventuellement dans ce domaine serait de s'inspirer du modèle fiscal suisse qui consiste à avoir une discipline budgétaire qui force à délivrer de meilleurs services avec moins de ressources.

⁴⁸ BOOZ & COMPANY, *Private Banking, After the Perfect Storm*, 2010

Les banques suisses devront s'adapter comme toutes les autres aux conditions qui leur sont offertes. L'enjeu principal est moins l'avenir de ces dernières que celui du pays en tant que place financière. Cette branche a permis à ce jour de créer de la valeur ajoutée, de garantir des emplois hautement qualifiés, d'assurer des retombées fiscales et d'offrir à sa jeunesse des perspectives d'avenir. Si elle était amenée à devoir abandonner un des rôles précités, c'est la Suisse qui en pâtirait le plus.

Il convient objectivement d'admettre que la Suisse a très bien su piloter deux joyaux de son économie que sont la finance et l'horlogerie et ce malgré un environnement de crise d'une extrême intensité. La place financière suisse, qui était condamnée par certains à diminuer drastiquement de taille suite à l'abandon de la distinction entre fraude et évasion fiscale, se trouve aujourd'hui être dans une position bien meilleure que celle qu'on lui prédisait.

A l'image de la place financière, le secteur horloger avait également été condamné à devoir s'affaiblir suite à la crise économique qu'il a traversée. En effet, l'année 2008 a vu la branche licencier en masse, fondre ses carnets de commandes et annoncer la disparition et le regroupement des acteurs les plus affaiblis. Néanmoins, une fois de plus les valeurs et les atouts de la Suisse ont contribué à soutenir le secteur afin que ce dernier se redresse au point d'être en 2011 l'industrie d'exportation ayant la plus forte croissance⁴⁹.

Ces deux exemples nous témoignent que les valeurs et les atouts associés au drapeau rouge à la croix blanche ne sont pas seulement des légendes mais de réelles valeurs ajoutées permettant à ce petit pays d'environ 8 millions d'habitants de mettre à profit des périodes difficiles et instables afin de se remettre en question et se perfectionner pour en sortir mieux armé.

La survie de la banque privée suisse passera par la préservation et l'amélioration des conditions-cadres fiscales et réglementaires, la capacité d'innovation des établissements financiers et la qualification des collaborateurs. En effet, l'environnement fiscal est un facteur décisif de compétitivité. Sa conservation et son renforcement sont dès lors des composantes importantes de la politique fiscale suisse. La structure du système d'imposition et de ce fait la charge fiscale influe directement sur la structure des coûts ainsi que sur la compétitivité des entreprises. Les entreprises multinationales déterminent le choix de leur lieu d'établissement en se basant sur des considérations d'ordre fiscal qui occupent une place essentielle dans la gestion des coûts. Il est évident que si ces sociétés étrangères ont la possibilité de bénéficier de meilleures conditions cadres, pour une qualité de vie équivalente, elles n'hésiteront pas un instant à déplacer leur siège dans cette nouvelle place attrayante.

⁴⁹ BODER, Willy. *Prévue à 0,9%, la croissance suisse sera inférieure à celle de la zone euro en 2012*, Le Temps, 21 septembre 2011

Le constat qui s'impose pour résumer la situation dans son ensemble est que la taille économique et politique de la Suisse ne fait pas d'elle un acteur de poids au niveau international. Elle ne fait, par exemple, pas partie du G20 qui s'est autoproclamé ces dernières années comme le groupe au sein duquel les décisions internationales d'importance sont prises. Une des conséquences de cet état de fait est qu'elle se trouve dans une situation délicate au niveau politique car le G20 lui impose arbitrairement ses volontés. Néanmoins, la Suisse semble relativement mieux gérer la crise actuelle comparé aux autres pays industrialisés. Elle dispose d'une économie saine et diversifiée, d'un endettement faible, d'un chômage bas. Ces atouts suscitent naturellement des envies et des jalousies.

9.2 Réponse à la problématique de départ : Sans secret bancaire, la banque privée suisse peut-elle continuer à se différencier grâce au Swiss Made?

Nous pouvons donc à ce jour, au mois d'octobre 2011, émettre deux hypothèses. La première consiste à admettre que le secret bancaire est aujourd'hui en voie d'être préservé dans le cadre des négociations portant sur le projet Rubik. La seconde, quand à elle, consiste à émettre un scénario dans lequel le secret bancaire serait amené à disparaître d'ici quelques années.

En effet, malgré tous les aspects positifs de Rubik, tant du point de vue suisse que du point de vue international, il est aujourd'hui loin d'être acquis que ce projet, ratifié par les gouvernements respectifs des parties prenantes, soit facilement approuvé par les Parlements des Etats tiers. Auquel cas, la prédiction de la fin du secret bancaire annoncée serait un scénario plus que probable.

Si nous partons donc de l'hypothèse que, malgré les efforts consentis par le Conseil Fédéral, les négociations portant sur Rubik étaient amenées à échouer, la banque privée suisse se trouverait dans une situation inextricable qui l'amènerait à opérer des ajustements radicaux dans son modèle d'affaires.

Afin de faire face à cette hypothétique fin du secret bancaire, la banque privée suisse, grâce à son savoir-faire Swiss Made, réunit selon nous suffisamment de compétences pour continuer à répondre aux attentes des clients et préserver sa place dans le peloton de tête des places de gestion de fortune transfrontalières. Néanmoins, elle devra, tout comme le label Swiss Made d'ailleurs, s'adapter aux attentes en constante évolution des clients et des régulateurs.

En conclusion de ce rapport nous pensons que le Conseil fédéral devra, en consultant les parties prenantes concernées, mettre en œuvre des stratégies afin de mener à bien les quatre axes d'améliorations suivants :

- Le système fiscal fait partie des atouts dont la Suisse a joui durant de nombreuses années. Elle est en effet très disciplinée dans la gestion des deniers publics. Cet atout attise l'envie d'Etats moins disciplinés au niveau budgétaire, raison pour laquelle, comme pour son secret bancaire, la Suisse est sommée de modifier quelque peu son système fiscal. En effet, l'UE reproche à la Suisse de ne pas appliquer les mêmes taux d'imposition aux sociétés étrangères qu'aux sociétés suisses. La Suisse devra donc baisser le taux d'imposition de ses sociétés pour ne pas faire fuir les sociétés étrangères.

Il convient donc de capitaliser sur la fiscalité attrayante de la place financière suisse dans le but de continuer à attirer des sociétés étrangères qui auront nécessairement recours aux services bancaires sophistiqués offerts en Suisse ainsi que les cadres supérieurs de ces sociétés qui créeront une demande supplémentaire pour les services de la banque privée.

- Abolir, comme l'a proposé l'ASB, le droit de timbre et l'impôt anticipé. Ces deux particularités fiscales suisses ne permettent pas de développer de manière optimale le domaine de la gestion d'actifs. Il conviendra pour les parties prenantes de bien peser le pour et le contre afin de prendre une décision qui soit rentable pour la Suisse. En effet, en privant la Confédération de ces rentrées fiscales, il faudrait être sûr que les améliorations escomptées soient rentables.
- Développer un pôle performant de gestion d'actifs pour combler une lacune des banques privées suisses qui est de ne pas pouvoir générer de performances satisfaisantes sur les portefeuilles des clients.
- Maintenir et améliorer les conditions-cadres qui ont permis à la Suisse et plus particulièrement au canton de Genève d'attirer une grande partie de l'activité de négoce de matières premières de Londres.

Afin de compléter ces quatre objectifs, il incombera à la Suisse d'optimiser ses conditions-cadres d'un point de vue général. Il en va de l'attractivité de la place financière suisse. Les banques présentes en Suisse auront elles aussi tout intérêt à se mettre en conformité avec les régulations à venir en Suisse car ces dernières seront calquées sur des modèles qui seront valables sur toutes les places financières d'importance. Ces établissements n'auront aucun intérêt à vouloir se déplacer sur des places moins régulées car l'un des critères important de différenciation aux yeux des clients est aujourd'hui une stricte régulation du système bancaire ; les clients considérant que les banques se sont crues au dessus

des lois ont perdu confiance en elles et ils se sentiraient plus en sécurité sachant que ces entreprises en quête effrénée de profit sont régulées de manière plus stricte.

Une fois la crise terminée, la place financière suisse nous semble être bien placée pour pouvoir se profiler face à la concurrence internationale, car la compétence avérée des établissements bancaires suisses en matière de prestations de gestion de fortune à une clientèle internationale exigeante restera un solide atout. Le salut de la place financière suisse passera par la conformité fiscale des avoirs sous gestion. Au-delà de cette démarche, les activités transfrontalières resteront également essentielles pour les banques opérant à partir de la Suisse: il y aura toujours des clients souhaitant faire gérer une partie de leurs avoirs à l'étranger, tout comme certains clients suisses ne détiennent pas la totalité de leur fortune en Suisse.

10. Bibliographie

Articles de quotidiens

BODER, Willy. *Prévue à 0,9%, la croissance suisse sera inférieure à celle de la zone euro en 2012*, Le Temps, 21 septembre 2011

BODER, Willy et GENIER, Yves. *L'interview de la semaine, Patrick Odier, président de l'Association suisse des banquiers, associé senior de la banque privée Lombard Odier Darier Hentsch&Cie*, Le Temps, 8 janvier 2011

BOGADI, Fabienne. *Les placements de Soren Mose*, Bilan, 16 février 2011

BONEL, Michel. *Genève, coleader mondial en joaillerie*. Tribune de Genève, 26 mai 2011

BUCHS, Jean-Philippe. *La Suisse a peur de sa propre réussite*, Bilan, 25 août 2010

BUSS, Bastien. *Passion chinoise pour montres suisses*, Le Temps, 14 janvier 2011

CUENDET, Edouard. *Emploi bancaire, un enjeu majeur*. Association des banquiers privés suisses, septembre 2011

DUFOUR, Nicolas. *387 fragments d'une Suisse en son miroir*, Le Temps, 1^{er} juin 2011

FILLIEZ, Xavier. *L'école internationale, nouvel atout valaisan*. Le Temps, 24 août 2011

HULMANN, Yves. *UBS retrouve la confiance de ses clients avec un afflux de fonds de 22 milliards*, Le Temps, 27 avril 2011.

INTERBRAND, *Interbrand names Credit Suisse the most valuable swiss bank brand*, 13 janvier 2011

INTERBRAND, *Interbrand unveils the top 40 swiss brands*, 13 février 2009

JULIUS BAER & CIE SA, *La Suisse, du bibelot suranné au particularisme respecté*, juillet 2010

LUSCHER, Stefan. *Genève, capitale de l'or noir*, La Banque Suisse, septembre 2011

MUSY, Isabelle. *Roger Federer, une marque planétaire*, Le Temps, 21 décembre 2010

ROSELLI, Sophie. *Un diamant et un record*, Tribune de Genève, 17 novembre 2010

ROSSIER, Roland. *La Suisse est sacrée championne de l'innovation*, Tribune de Genève, 1^{er} juillet 2011

TORTELLA, Gabriel. *Rolex porte bien sa couronne*, Tribune de Genève, 17 février 2011

WOLF, Laurent. *Art Basel, le début d'un nouveau cycle*. Le Temps, 15 juin 2011

Sites internet

www.g20.org

www.efd.admin.ch

www.oecd.org

www.admin.ch

www.fhs.ch

www.hautehorlogerie.org

www.horlogerie-suisse.com

www.ige.ch

Publications d'organisations faitières et de sociétés de conseil

BOOZ & COMPANY, *Private Banking, After the Perfect Storm*, 2010

CAPGEMINI et MERRILL LYNCH Global Wealth Management, *World Wealth Report*, 2011

DEPARTEMENT FEDERAL DES FINANCES. *Axes stratégiques de la politique suisse en matière de place financière - Rapport en réponse au postulat Graber*, 16.12.2009

ECONOMIESUISSE, *Protection de la Suissitude adaptée aux besoins, gage d'une économie forte*, 22 mars 2010

OSEC, *Place économique suisse, enjeux et défis – nouvelles orientations*, 16 mars 2010

SWISSBANKING, *La Gestion de fortune en Suisse, Etat des lieux et tendances*, février 2011

SWISSBANKING, *Résumé, Le secteur bancaire en pleine mutation – Perspectives d'avenir pour les banques en Suisse, Etude conjointe de l'Association suisse des banquiers et du Boston Consulting Group sur la place bancaire suisse*, septembre 2011

SWISSBANKING. *Projet – Retenue à la source libératoire, Retenue à la source libératoire sur les avoirs déposés auprès de banques dans le cadre de relations transfrontalières*, décembre 2009.

Livre

GARCON, François. *Le modèle suisse*, Editions Perrin, 2008 et 2010 pour la présente édition revue et augmentée, 344 p.

DAS1

KIYMAZ, Tolga. *Les banques privées peuvent-elles rendre leur image plus attrayante pour leur cible en s'appropriant les codes et moyens de communications d'autres secteurs du luxe*, Master of Advanced Studies in Luxury Management, DAS 1, juin 2010