

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2014)  
**Heft:** 4

**Artikel:** L'avenir de la place financière suisse  
**Autor:** Götschin, Blaise  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781162>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Le quartier des banques, à Zurich.  
Cet article a été à l'origine rédigé pour l'ASMZ. Il paraît ici avec l'aimable autorisation de son rédacteur en chef.

Economie

## L'avenir de la place financière suisse

**Blaise Götschin**

Président de la Direction générale, Banque cantonale de Genève (BCGE)

Explorer l'avenir de notre place financière, esquisser les axes de son développement est une mission tout autant passionnante, hasardeuse que risquée. Passionnante: parce que la place financière est un des moteurs centraux de notre économie. Son destin nous concerne tous. Hasardeuse: parce que l'histoire économique s'accélère et que l'horizon de prédictibilité des événements se raccourci. Risquée: parce que je m'exprime ici comme dirigeant d'entreprise agissant au sein même du système, sans disposer du temps de recul propre à l'observation scientifique.

Cet article est la transcription d'une présentation effectuée lors du Rapport 2013 de la Région territoriale 1, à l'invitation de son commandant: le Divisionnaire Favre. Son plan s'inspire de méthodes familières aux états-majors:

- une appréciation de la situation;
- un examen des variantes et des chances;
- la formulation d'une intention tactique sur 3 axes, sur la base d'un parallèle entre histoire économique et histoire militaire;
- enfin, une proposition de conclusion.

### La place financière suisse: C'est quoi?

Le banquier doit d'emblée préciser que la place financière rassemble naturellement de nombreux acteurs non bancaires comme les assurances, les fiduciaires, les gérants de fortune indépendants, par exemple. La place financière peut se résumer en trois composantes principales:

- La production d'une valeur ajoutée d'environ 11% du produit intérieur brut. C'est une proportion très élevée si on la compare au tourisme par exemple qui se situe à 3%. On relève aussi sur le 1er graphique une volatilité élevée de cette contribution et son plafonnement entre 10 et 12% depuis 2000.
- La place financière c'est environ 230'000 emplois, connaissant aussi un plafonnement depuis la crise de 2008 et plus récemment une tendance baissière qui devra être surveillée de près.

- Enfin la place et, en particulier ses banques, financent à hauteur de plus 1100 milliards l'économie suisse, sans incident d'approvisionnement «*credit crunch*» depuis des décennies. Par contre, on observe avec inquiétude que l'effectif des banques s'érode avec 285 établissements actuellement.

### La place financière suisse: Les origines de sa puissance actuelle

La place financière suisse a conquis une position enviée avec les 8<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> rangs mondiaux récemment confirmés pour Zurich et Genève en matière de gestion d'actifs financiers.

Cette position forte ne doit rien au hasard ou à la beauté de nos cimes. C'est la conjonction de facteurs favorisant et d'un combat de plusieurs générations qui explique le succès conquis jusqu'à aujourd'hui:

- une affirmation territoriale communiquée sans ambiguïté et défendue fermement, permettant les premiers succès financiers sur les axes comme le Gothard et son commerce de transit. Cet avantage géographique existe toujours. La Suisse, au centre du continent européen, est aussi placée idéalement sur le créneau horaire permettant de superviser ou de financer des affaires en Asie le matin et en Amérique l'après-midi;
- une affirmation politique de souveraineté réitérée lors de chaque périodes de crise. C'est elle qui a permis aux entreprises financières de trouver en Suisse une denrée vitale: la stabilité de l'environnement militaire, politique et des conditions-cadre économiques;
- parallèlement à ce souverainisme farouche, affirmé encore en 1992, la Suisse dispose d'une économie des plus ouverte au monde, au libre échange et la circulation des travailleurs et des capitaux;
- la qualité de service; accent fort de la banque helvétique, constitue un critère de succès stratégique dans le monde très compétitif de la finance;

- les Suisses développent une culture de la constance et leurs entreprises s'inscrivent dans la durée;
- enfin en 2008, face à l'une des plus grandes crises financières de l'histoire, les banques suisses ont certes souffert, une aide temporaire, mais elles ont toutes survécu et l'aide accordée a été remboursée. Elles ont fait preuve d'une résistance exemplaire, L'Islande, la Grèce, Chypre, l'Espagne dans une moindre mesure l'Italie, le Portugal, l'Irlande, les systèmes bancaires américain, anglais et français ont connu des traumatismes beaucoup plus sérieux dont ils pansent les plaies aujourd'hui encore.

Ainsi, avec 25% de part du marché de la gestion de fortune mondiale, la place financière suisse a atteint une puissance et une splendeur remarquables en comparaison internationale et en relation avec la taille de notre pays.

Cette position constitue à la fois une force; la production élevée de valeur pour la communauté suisse (notamment grâce à deux multinationales bancaires (UBS, CS) et à trois multinationales dans le domaine des assurances (Zurich, Swiss Re, La Bâloise), et une vulnérabilité. Cette fragilité découle de deux réalités :

- d'une part, la perpétuation de ce succès économique dépend de la pérennité de conditions-cadre libérales et non protectionnistes sur les marchés financiers internationaux (principalement: l'accès aux marchés et les conditions concurrentielles équitables);
- d'autre part, ce succès du secteur financier constitue un risque économique national de par son gigantisme et nécessite une surveillance ciblée et flexible ainsi qu'un dispositif idoine de normes de sécurité (fonds propres, liquidités, mesures préventives anti-crash, etc) pour éviter que notre place soit elle-même *too big to fail*.

Mais à tout prendre, il vaut mieux un bienfait : une place financière dynamique, avec ses inconvénients qu'un retour au provincialisme qui transformerait Zurich en Detroit et Genève en Venise rhodanienne ...

### La place financière suisse: les signes annonciateurs d'un possible déclin

Et précisément le danger guette. Il est encore peu perçu dans le public. Les Suisses sont plus sensibles à la fonte de leurs glaciers qu'au recul de leur place financière. Et pourtant actuellement elle connaît une contraction.

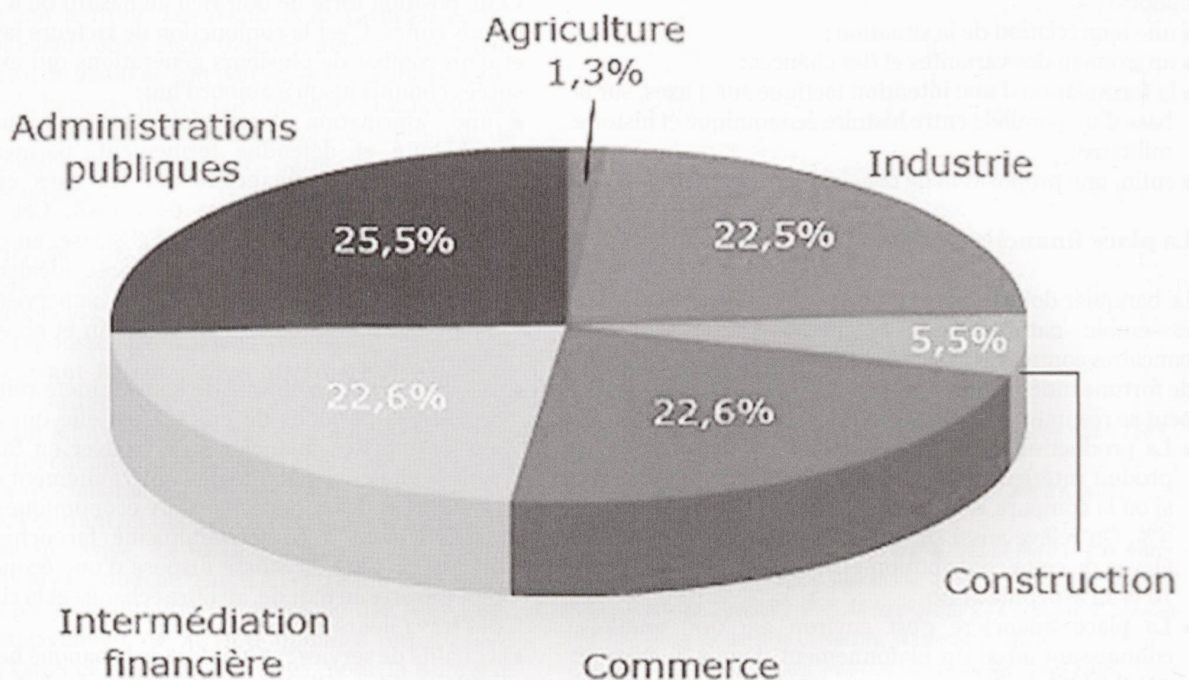
Les raisons sont nombreuses :

- la compétition s'est mondialisée par le biais de l'accès généralisé à la technologie et par l'émergence d'acteurs puissants qui ont d'abord organisé leurs marchés financiers locaux et qui frappent à nos portes. Singapour, Hong Kong, Dubaï, Bakou, Kuala Lumpur, Sidney ont assimilé nos années de savoir faire et d'expertise et courtisent les mêmes clients et les mêmes opérations que nos places de Zurich, Genève, Bâle, Zoug ou Lugano;

A ces nouveaux venus, il ne faut pas oublier d'ajouter la concurrence traditionnelle et puissante de New York, Londres et Francfort;

- sur le plan de la guerre économique qui accompagne la compétition commerciale entre places, nos autorités ont opté pour un ton que je qualifierai de nouveau, qui n'a pas encore fait ses preuves. Alors qu'il y a peu on entendait dire qu'il y avait des éléments du dispositif «non négociable » aujourd'hui le sentiment qui se dégage des nombreuses déclarations est que tout se négocie. L'étranger loue discrètement nos postures concessionnaires;

Répartition des contributions au PIB suisse par secteur.



- le lobby bancaire qui avait fait bloc depuis la seconde guerre mondiale est divisé sur de nombreuses questions en raison des intérêts divergents de ses participants. Sa crédibilité a été affectée par les crises récentes ;
- la nervosité est perceptible chez les collaborateurs qui vivent mal l'instabilité des règles du jeu, la rétroactivité de certaines mesures coercitives et le sentiment, sans doute exagéré, d'être lâchés par leurs autorités et leur management.

### **La place financière suisse: une convergence et une simultanéité de menaces sérieuses**

A ces indices d'un déclin possible s'ajoutent des menaces concrètes et actuellement à l'œuvre.

Pour l'essentiel c'est un déversement inorganisé de réglementations suisses et étrangères qui risque d'étouffer la rentabilité des entreprises concernées.

La sur-réglementation, pas la réglementation légitime et nécessaire bien entendu ; le zèle régulateur a plusieurs effets :

- il décourage l'initiative entrepreneuriale dans le domaine de la finance car il réduit les perspectives de rendement sur le capital risque bancaire ;
- il renchérit inutilement le coût des prestations bancaires, comme le crédit, pour le consommateur et les entreprises ;
- Il favorise l'« *establishment* » : les entreprises dominantes, qui peuvent absorber avec plus de facilité la multitude et la complexité des règles et contraintes. Ce faisant, il freine la revitalisation du tissu bancaire en élevant les barrières d'entrée, ce qui décourage les nouveaux entrants ou les initiative de croissance de banques petites et moyennes.

L'effectif des banques fond et les investisseurs hésitent à s'engager dans une classe d'actifs aux perspectives de rendement affaiblies .

Le risque d'une « crise horlogère » de la finance est bien réel. Il n'est toutefois pas à ce stade mon scénario principal qui table lui sur une capacité de rebond et d'adaptation.

### **La place financière suisse: quelles chances de succès demain**

Comment donc inverser le cours des évènements ?

Tout d'abord identifier les forces qui nous amènent à notre position actuelle.

S'assurer de leur maintien et de leur actualisation.

Et puis, car, les formules du passé n'y suffisent pas, il faut identifier les forces nécessaire à demain.

J'en suggère quatre :

- l'utilisation de « l'effet de Matthieu » soit le phénomène économique décrit par le Professeur français D. Schmauch, qui se base sur une interprétation d'un verset biblique au sens énigmatique: «à ceux qui n'ont rien, j'enlèverai tout et à ceux qui ont je donnerai encore.» Schmauch y voit les chances qu'offre la technologie internet de concentrer rapidement une part de marché dominante et de tenir à l'écart les

concurrents sur le modèle comme Google, Facebook ou Amazone. Aujourd'hui la Suisse a une part dominante de la gestion privée, la défense de cette proportion élevée est déterminante, car dans une certaine mesure, elle s'auto-génère, le succès appelant le succès. A ce titre, il importe pour le pays et que les grands acteurs de la gestion ne transfèrent pas leurs clients étrangers ailleurs ;

- deuxième axe, la stratégie diplomatique pour contrer le protectionnisme financier international doit être solidifiée. La Suisse doit chercher à mieux influencer dans son intérêt le débat sur les normes internationales financières. On parle beaucoup de « *cyberattack* », il y a aussi les « *regulationattack* » à inscrire dans nos analyses de la menace contre notre intégrité nationale. Il s'agira aussi de ne plus passer d'accord avec les Etats étrangers sans clause de réciprocité ;
- nous devons redoubler d'effort dans le domaine de la recherche et de la formation universitaire en sciences financières ;
- Enfin, l'innovation est un facteur clé de l'offensive, comme de la défense.

On se rappellera utilement d'une rupture classique de l'innovation en finance ; vous avez ici le premier bancomat lancé par Barclay's.

Cette technologie a révolutionné le rôle des agences bancaires et a mis fin en 20 ans au métier bancaire de caissier.

Certaines critiques considèrent que c'est d'ailleurs la seule innovation utile de la finance depuis la Seconde Guerre mondiale ...

### **La place financière suisse: quelles chances de succès en termes de développement des affaires**

Ainsi, qualité, intégrité, libre échange et innovation sont des conditions-cadre générales indispensables. Mais cela n'est pas suffisant.

Il faut encore que la place financière soit dynamique sur les terrains spécialisés.

- Concernant le private banking les chances sont réelles de faire valoir les avantages compétitifs nationaux dans un monde devenant fiscalement plus transparent. Si nous prenons l'exemple de l'ouverture des comptes de résidents étrangers en Suisse. Cette activité intéresse au premier plan la place qui veut les revenus et les emplois en Suisse et moins nécessairement les banques qui peuvent enregistrer leurs clients à l'étranger et qui s'abritent ainsi des mesures protectionnistes locales (accès au marché restreint, par exemple). Les clients qui viennent en Suisse ne le font plus en raison d'un avantage fiscal éventuel. Ils viennent en Suisse pour la sécurité, la qualité de la gestion et la diversification monétaires de leurs avoirs. Ce qui est un différentiel moins avantageux. Cette situation exigera un talent commercial supérieur ;
- Relativement au *corporate banking*, (la banque au service des entreprises), la place financière devra aussi compter sur la présence affirmée des banques étrangères pour créer un effet de cluster international.

Par exemple, pour financer le négoce de matières premières. Conserver le plus possible de banques étrangères sur sol suisse impose de les soumettre à une charge fiscale et réglementaire acceptable.

- Pour la gestion institutionnelle, (*asset management*), il y a volonté et stratégie de rattrapage. Mais ceci n'est possible que sur le long terme. Ici l'effet de Matthieu joue aujourd'hui en faveur de Londres et New York qui en sont les *leaders* installés.
- Quelques métiers financiers nouveaux peuvent être attirés en Suisse pour autant que la réglementation n'étirole pas la créativité entrepreneuriale sous le joug d'une réglementation visant à imposer l'utopie du risque zéro.

D'évidence le maintien de flux d'affaires financières sur notre territoire sera complexe et exige que la Suisse motive et enrachine ses banques plutôt que de les éloigner par un champs normatif et fiscal trop contraignant.

### La place financière suisse: les conditions de succès, la part de responsabilité de l'Etat

L'Etat et les forces politiques ont une responsabilité élevée dans le bras de fer engagé. L'Etat doit impérativement distinguer l'intérêt général de la place financière des intérêts commerçants des banques et assurances. Il protège la place financière, pas les banques. Ces intérêts sont devenus plus divergeants depuis 2009.

Certains établissements, souvent dirigés par des expatriés, souhaitent que la Suisse adopte sans rechigner toutes les règles et contraintes imposées par l'étranger en échange d'une ouverture des marchés et d'une paix réglementaire sur ceux-ci. L'arbitrage entre défense de notre souveraineté et les intérêts mercantilistes particuliers sera au centre de l'action politique sur les questions financières de ces prochaines années.

A cela devra s'ajouter la détermination d'un cadre et d'une protection de notre place financière qui répondent aux conditions minimales suivantes:

- conditions-cadre non pénalisantes face aux places concurrentes;
- réglementation svelte visant les enjeux vitaux de contrôle « Les lois inutiles affaiblissent les lois nécessaires » Montesquieu;
- réglementation prévisible, équitable, réciproque, non rétroactive, non disqualifiante face à l'étranger;
- réglementation intérieure protégeant la place financière du protectionnisme offensif des autres centres financiers;
- maintien d'un cadre réglementaire libéral afin d'éviter de paralyser totalement la prise de risque par les agents;
- étant donné les pouvoirs plus étendus qui ont été confiés aux instances régulateurs après 2008, élaboration d'évaluations indépendantes régulières de l'efficacité des politiques menées par elles, en matière de réglementation bancaire. Une autorité supérieure indépendante est seule en mesure de se prononcer sur l'efficacité d'une politique publique (par exemple: efficacité du volant anticyclique ou de la LPCC, etc). Enfin, les autorités et les régulateurs devraient éviter de donner des conseils aux banques par voie d'interviews ou de lettre ouverte: le contact direct et le dialogue ont aussi contribué à l'efficacité de notre pays;
- résistance organisée contre l'espionnage économique étranger, privé et étatique;
- cadre fiscal compétitif;
- cadre flexible sur le marché du travail, notamment sur le facteur décisif de la liberté de fixation des rémunérations et de l'accueil de cadres étrangers;
- desserte aérienne internationale;
- sécurité publique;
- infrastructures modernes;
- sûreté du droit.

### La place financière suisse: les conditions de succès, la part de responsabilité des banques

La seule existence d'un cadre d'action favorisant ne permettra pas à la place de défendre son rang. Encore faut-il que les acteurs, les entrepreneurs, les banquiers notamment se montrent dynamiques et inspirés.

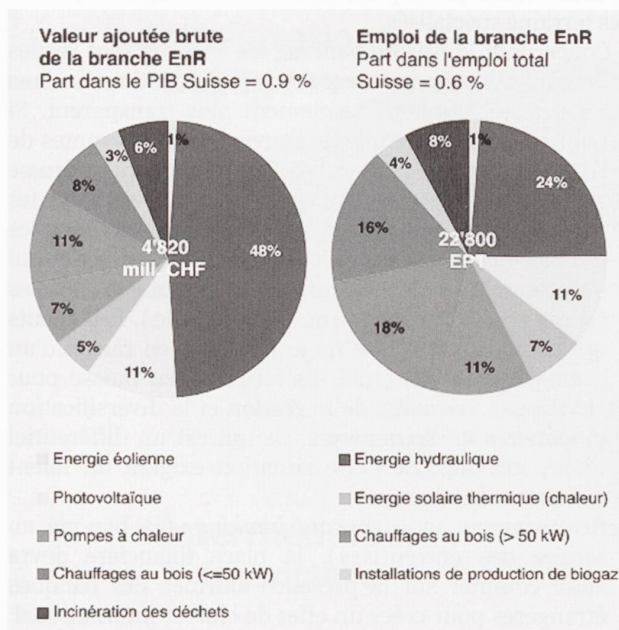
Pour cela il faut être réaliste:

- tout dépend des conditions permettant de générer du profit pour les actionnaires et des rémunérations stimulantes pour les collaborateurs. Pour paraphraser le boucher Bell: « tout le reste n'est que garniture » ...;
- les banques sont des entreprises et resteront donc des institutions fragiles, quel que soit le carcan réglementaire, il faut admettre cet état de fait;
- des conditions cadres trop contraignantes sur le territoire découragent l'initiative entrepreneuriale bancaire.

Les banques:

- renoncent à de nouveaux développements (perte d'emplois invisible);
- délocalisent en tout ou partie;
- ferment (-59 banques en 10 ans).

Source: Estimations Rütter+Partner, OFS (2011d)



Aux conditions cadre ressortant des pouvoirs publics, on ajoutera la disponibilité et le prix des facteurs de production et naturellement ceux de la main d'œuvre. Enfin les banques se doivent de prendre leur part de responsabilité :

- par l'intégrité de leur action, en évitant par exemple de manipuler les marchés de taux de devises ;
- par la formation constante de leur personnel même en période de difficulté ;
- par leur talent, leur capacité d'innovation et leur « bancodiversité », soit l'existence de modèles d'affaires très différents les uns des autres.

### Place financière et Défense: des destins comparables, 3 axes d'action

Pour terminer, je tire trois parallèles entre la défense de notre place financière et la défense de notre pays. Il y a de nombreuses analogies l'une pouvant profiter de l'autre.

#### 1) Diversifier les activités et les risques

Premièrement, il faut reprendre l'histoire, économique notamment, on y constatera que les changements sont souvent :

- inattendus et brutaux ;
- que des tournants irréversibles se produisent en peu de temps ;
- que rebondir est possible (on le voit avec les banques genevoises qui renaîtront rapidement de leurs cendres autour de 1800) ;
- que les risques trop concentrés sont mortels ;
- que les apparences sont trompeuses, (on se rappelle de Lehman Brothers qui était noté double AA le jour précédent sa faillite).

Consécutivement à ces appréciations, je suggère un axe d'action précis pour la place : diversifier les risques en n'étant pas trop dépendant d'un seul domaine d'activité. C'est pourquoi il est préférable que nos banques grandes et moyennes restent universelles.

#### 2) Sacrifier un peu de terrain, pour résister sans concession sur le reste

Le repli dans un carré de terrain où existerait le risque zéro est un leurre auquel seuls croient ceux qui n'ont jamais conduit d'entreprises ou de banques.

Pour une place financière, comme pour les banques et assurances qui l'animent, le risque est synonyme de revenu et donc de vie économique.

Il faut donc savoir prendre des risques. C'est un devoir de survie.

Il faut donc culturellement et moralement accepter que certains risques puissent se matérialiser. Le régulateur confond souvent stérilisation des plaies avec stérilisation des patients ...

Face au changement mondial de régime du secret bancaire, il convient de prendre le risque de résister suffisamment pour assurer à notre place des conditions équitables avec ses concurrents. Donc, concéder un peu de terrain est parfois une nécessité pour autant que

l'essentiel: la compétitivité comparative soit préservée. Il faudra prendre le risque de refuser catégoriquement des concessions sans contrepartie.

#### 3) les compétences humaines au cœur du dispositif

Infrastructure et compétences humaines vertèbrent une place financière comme une armée. Le produit d'une banque est un banquier et pas un crédit ou un conseil. Jusqu'à aujourd'hui la haute et dense formation professionnelle à tous les échelons a permis aux banques suisses de créer un différentiel positif. S'agissant du savoir technique, du savoir managérial, souvent grâce à l'armée et du savoir relationnel, les Suisses ont un bagage excellent. Ce mix de savoir académique et pragmatique que permettent nos filières, dont l'apprentissage, doit être conservé et perfectionné. La technologie finit par être disponible pour tous, mais dans les industries de service le comportement de l'agent humain va créer un véritable différentiel.

### Conclusion

- Il n'est pas exagéré de paraphraser Charles de Gaulle pour affirmer que « La bataille pour la survie de notre place financière de stature internationale est engagée... » ;
- les autorités sont responsables de la place financière sur le territoire, cela peut les mener à s'écarter de la défense de l'intérêt des banques elles-mêmes ;
- la stratégie de développement de notre place financière est d'abord une question politique. Les conditions cadres internes, la défense diplomatique des intérêts suisses reviennent naturellement à l'Etat ;
- par contre, créer des banques, investir en capital risque dans l'industrie financière est une responsabilité de la société et de l'initiative privée. Elle doit être encouragée et pas stérilisée par les régulateurs. Ces derniers doivent être surveillés par le pouvoir politique. Les mesures réglementaires qu'ils instaurent évaluées sur le long terme quant à leur efficacité réelle par une autorité indépendante ;
- les chances sont intactes, les conditions de succès sont nombreuses, le chemin est étroit ;
- les banques et les autorités devront prendre des risques, notamment celui de s'affirmer sur le terrain des règles équitables de compétition à l'échelon international. Le succès de la manœuvre dépend de la conduite politique de ce dossier et de la vitalité entrepreneuriale de notre pays.

Je terminerai en citant le vainqueur de Dien Bien Phû, le Général Vo Nguyen Giap qui est décédé en 2013 à l'âge respectable de 102 ans : « *Toute force qui souhaite imposer sa volonté à une autre nation connaîtra forcément l'échec et tout pays qui lutte pour l'indépendance gagnera.* » Le Vietnam a su résister à plus fort que lui...

L'avenir de la place financière dépend en réalité étroitement de notre détermination à maintenir notre indépendance. C'est aussi une question de défense.

B. G.