LE TEMPS

14 Lundi Finance

12.06.2017

MICHEL LONGHINI
DIRECTEUR GÉNÉRAL EXÉCUTIF PRIVATE BANKING, UNION BANCAIRE PRIVÉE

Un œil sur la place

Quelle stratégie européenne pour les banques suisses?

L'éventualité d'un éclatement de la zone Euro, que certains jugeaient inéluctable après la victoire du Brexit, n'est désormais plus à l'ordre du jour. Au contraire, les récentes élections aux Pays-Bas, et plus encore en France, où Emmanuel Macron s'est d'emblée positionné en faveur d'une Europe renforcée et unie, semblent avoir ravivé la flamme européenne. Pour le Royaume-Uni, plongé dans l'incertitude à la suite des élections générales de la semaine passée, et incidemment pour la Suisse, les opportunités de négociations bilatérales qui auraient pu découler d'un scénario d'éclatement ne se concrétiseront donc pas.

A terme, ce nouvel élan pourrait engendrer un renforcement de la gouvernance et de la solidarité européennes face à la Grande-Bretagne, mais aussi la Suisse, dans le cadre des tractations sur les futures relations politiques et commerciales. La perspective d'obtenir l'accès au marché européen pour les banques installées en Suisse paraît donc s'amenuiser de jour en jour, d'autant que les discussions entre Bruxelles et Berne semblent avoir été reléguées au second plan de l'agenda européen. Plutôt que d'entretenir de faux espoirs, les banques suisses s'en remettent désormais au pragmatisme.

Hubs opérationnels européens

Plusieurs modèles d'affaires sont mis en œuvre selon la taille et la stratégie européenne des établissements. Ainsi, les plus grandes banques ont opté pour la création de hubs opérationnels européens. Installés en Allemagne ou au Luxembourg, ils ont pour objectif de gérer l'ensemble de leurs filiales bancaires européennes hors Suisse. Ces hubs relèvent avant tout d'une approche «industrielle» d'optimisation des opérations, sans liens directs avec les négociations avec l'UE.

D'autres banques ont misé sur une alternative moins ambitieuse en développant des succursales à vocation strictement commerciale à partir d'une filiale européenne. L'intérêt est de bénéficier du passeport européen au travers de structures légères et dotées de compétences locales, en proposant un booking centralisé, généralement basé à Luxembourg.

Enfin, les banques qui n'ont pas la taille critique privilégient une option plus conservatrice. Elles n'envisagent pas de développer des franchises européennes, mais mettent en avant des capacités de booking en Suisse, à Monaco ou à Londres, pour offrir à leurs clients des possibilités de diversifier le risque géopolitique et monétaire dans la gestion de leurs actifs.

Pénétrer un marché autre que son marché domestique impose de développer des produits et services financiers adaptés aux spécificités locales

L'Europe plus difficile que l'Asie

Quelle que soit la démarche adoptée, les établissements suisses sont tous confrontés à la question de leur compétitivité sur un marché qui n'est pas le leur. En effet, pénétrer un marché autre que son marché domestique impose de développer des produits et services financiers adaptés aux spécificités locales en respectant l'environnement fiscal sans parler de la nécessaire maîtrise des enveloppes de détention de capitaux ou des besoins de reporting fiscal. Au regard de ces exigences, disposer d'une banque «locale» à proprement parler représente un avantage certain.

L'Europe est donc devenue le théâtre d'une compétitivité renforcée où l'articulation d'une offre et d'un business-mix compétitif, gage d'une stratégie de croissance durable et rentable, est un réel défi pour une banque étrangère. Les barrières à l'entrée sont finalement plus élevées aujourd'hui en Europe qu'elles ne le sont en Asie.

Une réelle compétition est aussi en train de s'installer parmi les pays européens en matière d'attractivité fiscale. Le Portugal, par exemple, attire de nombreux nouveaux résidents, européens et non européens, grâce à des exemptions fiscales sur le long terme. L'Italie a, pour sa part, annoncé un programme afin de séduire de nouveaux résidents fiscaux. Le Royaume-Uni a clairement évoqué la mise en place de régimes fiscaux favorables après le vote du Brexit.

Autant dire qu'il faudra se montrer agile et clairvoyant pour miser sur le pays qui pourrait se révéler le prochain eldorado pour la gestion de fortune. Notons au passage que le refus, en février dernier, de la 3e réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) risque d'affecter négativement la Suisse relativement aux pays qui s'efforcent de conquérir résidents et entreprises à coup de nouveaux avantages fiscaux.

Homogénéisation des offres

Dans un tel contexte, les couvertures transnationales aujourd'hui mises en œuvre par les banques suisses en Europe ont-elles des chances de réussir? Ce n'est pas certain. En dépit d'une proximité culturelle et des liens historiques avec les clientèles européennes, l'Europe n'offre plus les mêmes perspectives de croissance qu'autrefois. Le gisement d'opportunités s'est déplacé vers des pays en quête de stabilité et de diversification, comme ceux du Moyen-Orient, ou, plus largement, des zones émergentes.

Fait nouveau, le règlement des contentieux avec le Département de la justice américaine confère à nouveau aux Etats-Unis un fort potentiel pour les banques suisses. Disposer de structures juridiques et opérationnelles adaptées à la clientèle américaine pourrait être un atout à longue échéance.

Pour en revenir à l'Europe, l'homogénéisation et le nivellement des offres entre banques européennes et banques suisse est désormais une réalité. Dans l'année qui vient, ce phénomène, accéléré par l'entrée en vigueur de nouvelles normes (MiFID II), imposera à l'ensemble des banques européennes et suisses le respect de règles identiques en matière de transparence et de conformité dans la gestion des relations clients. C'est le principal défi qu'il faudra affronter pour parvenir à développer une clientèle européenne sur le long terme.