



je connais mon banquier je connais mon banquier

La BCGE au service de l'économie locale

je connais mon banquier je connais mon banquier

**Article de Blaise Goetschin,
président de la direction générale,
paru dans l'Agefi Magazine
en septembre 2004**

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

je connais mon banquier je connais mon banquier

 **Banque Cantonale
de Genève**



Comment la Banque Cantonale de Genève réussit-elle à mettre en pratique sa mission fondamentale de service aux entreprises et à l'économie locale et régionale?

BCGE: appuyer avec efficacité les entreprises locales

La BCGE s'engage fortement en faveur des entreprises genevoises. Elle nourrit des relations commerciales avec près de 10000 d'entre elles, soit environ la moitié des sociétés établies dans le canton, voire 60% si l'on considère les entreprises de plus de 10 personnes.

BLAISE GOETSCHIN



Le rôle premier d'une banque cantonale est le service aux entreprises et à l'économie locales. A Genève, notre mission essentielle et légale est de contribuer au développement économique du canton et de sa région. Pour ce faire, nous mettons à disposition de toutes les entreprises et institutions des services ban-

caires élaborés par nous-mêmes ou sélectionnés en toute indépendance, durablement compétitifs et conformes aux spécificités et aux capacités d'une banque cantonale.

Ce soutien continu et «toutes catégories» à l'économie genevoise se traduit dans les faits: à la fin du premier semestre 2004, les encours crédits en faveur des entreprises se montaient à plus de 5,6 milliards de francs.

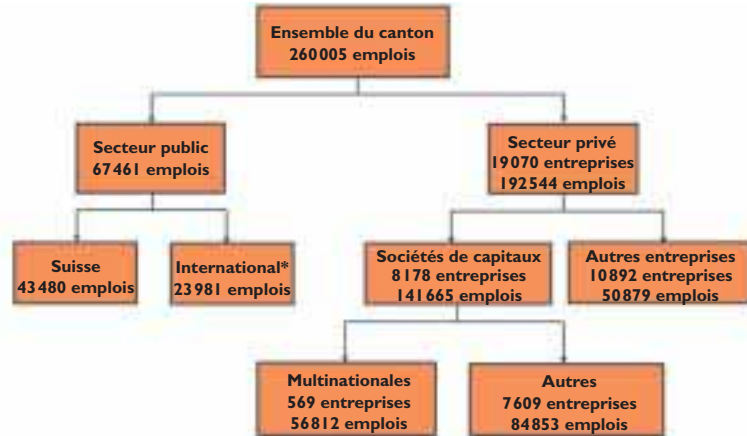
La Banque Cantonale de

Genève s'est structurée de façon à fournir aux entreprises des prestations répondant à leurs besoins précis. L'accompagnement de la PME au travers de ses stades de développement – de la microentreprise à la structure multinationale, ou tout au long de sa destinée actionnariale, de l'achat au règlement des successions – est assuré par six départements spécialisés (encours au 30.06.04): entreprises suisses (1 milliard

Blaise Goetschin
Président de la direction générale de la Banque Cantonale de Genève (BCGE).

La proximité est la première valeur de la banque. Elle figure parmi les critères plébiscités par les entrepreneurs, aux côtés de la qualité des services et du soutien aux entreprises.

Répartition des entreprises et de l'emploi à Genève



*organisations internationales gouvernementales, consulats, missions permanentes

Source: Office cantonal de la statistique

de francs), entreprises grand public (entreprises de moins de 10 personnes, 0,3 milliard de francs), secteur de l'immobilier et de la construction (2,7 milliards de francs), collectivités publiques (1,6 milliard de francs), négoce international (0,5 milliard de francs) et entreprises françaises (0,4 milliard de francs). La Banque Cantonale de Genève se concentre naturellement sur les entreprises qui résident, opèrent ou commercent dans sa région. Elle déploie une réponse adaptée à une économie urbaine, tertiaisée, francophone et ouverte sur le monde, en tirant avantage d'une image favorable et d'une connaissance unique du tissu économique régional. La France – région Rhône-Alpes par le biais de sa filiale basée à Lyon – et le reste de la Suisse ne représentent qu'un dixième du volume des encours, assurant

une diversification complémentaire des activités de la banque et de ses risques.

Etre à l'écoute des préoccupations

Dans le cadre de notre mission de service aux entreprises, nous définissons la proximité comme la première valeur de la banque: être à l'écoute des préoccupations spécifiques et au fait des réalités locales. Elle figure, aux côtés de la qualité de l'accueil, du soutien aux entreprises, de la connaissance réciproque entre client et conseiller et de la qualité des services, parmi les critères plébiscités par les entrepreneurs en ce qui concerne la Banque Cantonale de Genève.

Cette volonté de proximité se traduit de plusieurs façons:

► Les gestionnaires des relations entreprises de la banque sont des «praticiens», interlocuteurs à la fois des diri-

geants d'entreprises et de la direction de la banque, en mesure non seulement d'analyser les paramètres financiers de l'entreprise, mais surtout d'en proposer une lecture tenant compte de leur environnement économique. Chaque client dispose de son gestionnaire attitré afin d'assurer un suivi relationnel optimal dans la durée. La banque en profite puisqu'un suivi de qualité, c'est déjà plus de la moitié de la probabilité de risque qui est neutralisée.

► Nos délais de détermination sur un financement sont courts, du fait que le centre de décision est situé au cœur de la communauté cantonale.

► Notre organisation s'appuie sur le réseau d'agences le plus dense du canton, avec 27 succursales. Toutes les études en attestent, la proximité et la connaissance du tissu économique local sont des facteurs déterminants dans la relation

Les clients sont aujourd'hui mieux informés sur les produits. La transparence s'est accrue. Ils sont exigeants en termes de qualité, de rapidité de la réponse ainsi que de l'exécution.

(1) La *flex-firm*, c'est l'entreprise de demain selon A. Toffler (1990), «Powershift: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century». Bantam Books. Maillage dense de l'organisation, structure polycellulaire souple, démassification et approche réticulaire interactive du management.

SITES INTERNET

Liens avec quelques organismes de soutien aux PME:

- www.bcge.ch
- www.cciq.ch
- www.cgionline.ch
- www.fondetec.ch
- www.geneve-tourisme.ch
- www.genilem.ch
- www.ogcm.ch
- www.opi.ch
- www.uig.ch

entre la banque et ses clients, mais également dans le développement des affaires, la distribution des produits et la présence sur le marché.

► Militante discrète, mais efficace, des principales organisations de soutien aux PME, la banque donne des appuis décisifs dans le secteur du «capital risque». Par exemple, elle assure l'intégralité de la gestion administrative de la Fondation Start-PME, fondation genevoise de droit public, visant la création et le maintien de l'emploi par le biais d'aides financières, de garanties de crédit et de prises de participation. Autre intervention au profit des microentreprises, la Banque Cantonale de Genève est partenaire et seule actionnaire, aux côtés de l'Etat, de l'Office Genevois de Cautionnement Mutuel (OGCM), qui a pour objectif de permettre à des commerçants, artisans et aux PME d'accéder au crédit commercial afin d'ouvrir, de reprendre ou d'agrandir une entreprise. ► Nos collaborateurs sont impliqués dans la vie associative et économique cantonale (conseils d'administration d'entreprises, engagements associatifs, communaux, diverses fondations). Ils suivent ainsi de près tant l'évolution de la conjoncture que les changements structurels. Une étude de marché réalisée fin 2003 à Genève atteste que cette personnalisation porte ses fruits. En termes de notoriété, la Banque Cantonale de Genève est devenue, depuis 2001, la première banque citée lorsque l'on demande aux entrepreneurs genevois de citer l'établissement qui

leur vient à l'esprit spontanément. Par ailleurs, 80% d'entre d'eux se déclarent satisfaits de la banque et près de la moitié estiment que la qualité des prestations est en amélioration constante. L'adaptation de notre offre doit être un souci permanent.

Le gestionnaire: un acteur du processus décisionnel

La banque développe une approche de l'entreprise fondée sur les besoins de ses clients, plutôt que sur les produits et services qu'elle pourrait offrir. Cette méthodologie donne une importance cruciale au gestionnaire. Son expérience et sa maîtrise des dossiers sont essentielles pour lui permettre d'identifier les besoins spécifiques de l'entrepreneur. Il doit avoir une démarche proactive qui consiste à détecter les risques d'un côté, et susciter un intérêt de son client de l'autre. Cela est d'autant plus important que les clients sont mieux informés sur les produits, les prix et les conditions. La transparence s'est accrue. La clientèle est exigeante en termes de qualité, de rapidité de la réponse et de l'exécution. Dans le cadre de l'octroi de crédit, une banque cantonale dispose d'un atout majeur: le gestionnaire est un acteur du processus décisionnel. Il est à la fois interlocuteur et partie prenante à la décision. Il doit présenter les dossiers de ses clients devant les instances compétentes de la banque. A la fois financier et entrepreneur, il doit être en mesure d'analyser l'entreprise, de poser un diagnostic de ses besoins et parfois de conseil-

ler ses dirigeants. Cette méthode permet de développer une relation sur le long terme et favorise une gestion optimale du risque de crédit. Nos clients entreprises sont tous soumis à de multiples pressions et contraintes dans un environnement plutôt imprévisible, changeant et compétitif. Il n'est pas question de choisir une banque sur un simple nom. Ces «flex-firms»¹ présentent leurs problèmes ou dilemmes à une pluralité d'instituts et optent pour la meilleure solution quel qu'en soit l'auteur. Ce fractionnement et, partant, cette diversification des fournisseurs bancaires est un plus pour l'entreprise. In fine, pour les banques aussi.

Identifier des solutions techniques complexes

La notion traditionnelle de Hauptbank, sorte de banquier de famille de l'entreprise, se transforme plutôt que de disparaître. L'entreprise identifie en général son «banquier central» et ajoute à la périphérie différentes prestations à valeur ajoutée ou à coûts plus attractifs auprès d'autres établissements. Ce qui est parfois décrit comme une infidélité est au contraire un signe de sophistication de la fonction financière de l'entreprise. La banque cantonale est souvent banque principale. Dans bien des cas, elle aide son client à identifier des instruments financiers particuliers ou des solutions techniques complexes disponibles sur les marchés ou auprès de structures plus grandes (Post-Finance, Swisscanto, etc.). Dans d'autres situa-

Pour une banque, la taille de l'établissement n'est pas non plus le critère déterminant. C'est plutôt la qualité des gestionnaires et de leur jugement qui est le facteur essentiel de succès.

Approche globale du client: quelques exemples



- Groupe Ermewa: N°1 de la location matériel ferroviaire en Europe
- Financement de l'acquisition d'un bloc majoritaire par IPE, société de Private Equity
- Seule banque suisse au tour de table: 15 millions d'euros dans une dette senior de 160 millions d'euros



- Novae Restauration SA
- Spin-off des activités de restauration collective de Coop Genève
- Financement de l'acquisition par un pool de managers expérimentés du secteur



- Sterci SA
- Spin-off des activités d'édition de logiciel bancaire du groupe français STERIA
- Financement de la reprise par le senior management



- Pancosma SA: leader des compléments nutritionnels pour animaux
- Reclassement de titres
- Participation au pool bancaire



- Guillod Gunther, fabrication de boîtier horloger haut de gamme
- Financement de l'acquisition par Léman Capital, société de Private Equity

Source: La publication de ces informations a été autorisée par les entreprises citées.

(2) BCGE Business Link, accessible en tout temps, c'est un lien multibanque permettant des ordres de paiement on line en Suisse et à l'étranger, une gestion des positions et des consolidations de plusieurs entités et filiales.

(3) On trouve des réflexions toujours actuelles sur l'entrepreneur et le crédit dans la fameuse «Théorie de l'évolution économique» (1911) citée dans Joseph Schumpeter, vie, œuvres et concepts, Alexis Karlkins-Marchay, Ellipses, Paris, 2004.

tions, la technologie très évolutive le lui permettant, elle propose des solutions que seuls les géants bancaires étaient en mesure d'offrir jusqu'à il y a peu. Dans certains cas, ces solutions à valeur ajoutée s'approchent de formes d'outsourcing, puisqu'une compétence de gestion ou d'exécution est confiée à un fournisseur bancaire. La Banque Cantonale de Genève, par exemple, offre depuis une année des solutions très avancées de gestion des paiements et de la trésorerie². Pour une banque, une part de marché «entreprises» n'est donc jamais acquise ou perdue. La taille de l'établissement n'est pas non plus le critère déterminant. C'est bien plutôt la qualité des gestionnaires et de leur jugement qui est le facteur essentiel de succès. Si une valeur est véritablement ajoutée, les entreprises savent la recon-

naître et la payer. «Monseigneur, la difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre», écrit Beaumarchais, nous rappelant que le risque de défaut est aussi vieux que la première entreprise. Joseph Schumpeter insistait déjà sur le fait que le profit ne rémunère pas le risque: «C'est celui qui fournit le crédit qui essuie les pertes si l'affaire ne réussit pas»³.

Avancées spectaculaires de la gestion du risque

La gestion du risque de crédit ou d'actif a fait l'objet d'avancées spectaculaires. D'abord sous l'impulsion de la gestion des portefeuilles d'actifs financiers institutionnels: plusieurs Prix Nobel, suivis de recherches appliquées, facilitées par de nouvelles puissances de calcul, ont révolutionné les méthodes de gestion. Le risque qui était un élément exogène

réservé aux assureurs et mal appréhendé est aujourd'hui au cœur des modèles et des algorithmes de décisions d'investissement et des procédures de suivi. On est passé de l'allocation de risque au crédit du risque, sorte de budget de prix du risque à disposition contingente des gestionnaires. Ainsi les meilleures banques construisent leur portefeuille de crédit non plus sur la base des demandes effectives de l'économie, mais en procédant à une cueillette sélective des bons risques pour ballaster le portefeuille et, en prenant quelques risques un peu plus élevés à marge supérieure, afin d'améliorer la courbe d'efficience de celui-ci. Cette approche, implacable et légitime est célébrée par Bâle II.

A la Banque Cantonale de Genève, ces méthodes sont maintenant en application et la gestion du risque est à un haut niveau. Les statistiques

Le crédit est un métier à risque élevé. Il se pratique aujourd'hui à un très haut niveau de technicité. Mais la connaissance du tissu local représente un atout pour les banques cantonales.

de défaut n'en sont qu'améliorées. Mais cela n'est pas suffisant. Une banque cantonale ne peut pas conduire son portefeuille de crédits sous un angle exclusivement quantitatif et mener un *cherry picking* local. Ainsi, tout en appliquant avec rigueur la sélection technique, nous devons procéder à l'analyse exhaustive de toute demande de crédit émanant de notre économie. Dans le cas où le risque dépasse nos critères, nous dialoguons avec les entrepreneurs afin de rechercher une solution plus sécurisée. Dans ce cas, la gestion du risque contribue à une valeur ajoutée aussi utile à l'entrepreneur. A défaut, le crédit est un métier où il faut savoir dire non.

Des marges de sécurité strictement respectées

Un dernier élément pour conclure: les marges de sécurité réglementaires ou internes sont strictement respectées. Ce qui agace souvent les demandeurs de crédit qui y voient des mesures vexatoires. Il est utile de rappeler que ces marges de sécurité (taux d'avance limité, garanties supplémentaires, etc.) n'ont pas pour but de contrer les risques prévisibles. Elles servent à protéger la banque contre le risque de nature aléatoire de tout crédit. Il peut s'agir d'événements exceptionnels ou dans certains cas, un peu plus fréquents ces dernières années, de matoiseries ou de faux renseignements financiers. Ces risques peuvent survenir avec rapidité et rendre une sûreté caduque en quelques heures.

Le crédit est un métier à risque élevé. Il se pratique aujourd'hui à un très haut niveau de technicité. La dimension intuitive des décisions n'en est pas moins importante. La connaissance du tissu économique local et des entrepreneurs qui l'animent est un atout pour les banques cantonales.

Un dynamisme entrepreneurial intact

Alors qu'un discours parfois défaitiste entoure la réalité des PME en Suisse, nous constatons au contraire sur le terrain un dynamisme entrepreneurial intact. La catégorie des sociétés petites et moyennes dans des secteurs comme l'engineering, la biotechnologie, les instruments médicaux, l'horlogerie, qui dépendent beaucoup en recherche et développement et qui exportent la grande partie de leur production, est la plus porteuse de croissance et d'emploi⁴.

Le secteur purement domestique doit s'adapter rapidement à un climat de décartellisation et de concurrence plus rude, notamment transfrontalière. Dans ce domaine, en partenariat avec les entrepreneurs, une mesure précise des risques est essentielle à la préservation du capital et des crédits.

Nous constatons que nos clients entrepreneurs acceptent plus volontiers cette nouvelle réalité, comme ils ont mieux intégré les méthodes modernes de gestion des risques, qu'il s'agisse de gestion de stock, d'adaptabilité aux changements sur leurs marchés, de maîtrise des inci-

dences des devises et des taux. La qualité du dialogue et la transparence des échanges d'informations entre banquier et entrepreneur est un critère déterminant pour construire une confiance sur la durée. C'est une des conditions préalables à une ouverture de relation. C'est une priorité axiologique inculquée à tous nos gestionnaires.

Misant sur une stratégie de prix et de marge raisonnables et en mettant l'accent sur une approche globale de ses clients et de leurs demandes, la Banque Cantonale de Genève offre une alternative crédible aux superpuissances qui lui sont antagoniques. Une banque cantonale, de par le cadre légal qui garantit la permanence de son action, demeure et joue un rôle anticyclique et stabilisateur. Son offre de financement est continue, l'intensité de sa disponibilité est inchangée. Cette constance stratégique est aussi un avantage pour l'ensemble de la collectivité sur des plans indirects. On citera à titre d'exemple: l'emploi⁵, les revenus fiscaux et les revenus des sous-traitants.

Aujourd'hui, les décisions de crédit se prennent d'une manière de plus en plus centralisée et sur la base de modèles mathématiques des «offices du risque». La Banque Cantonale de Genève, elle, est garante du maintien d'un pouvoir de financement cantonal et indépendant, prudent et tout à la fois proche de ses clients entreprises. Précieux patrimoine pour un canton si éloigné de l'«unique» épicerie économique suisse... ■

(4) Chapitre *Split personality* consacré aux entreprises dans le portrait de la Suisse dressé par The Economist. Feb 14th - 20th, 2004 (Switzerland: a special case).

(5) 83% des entreprises genevoises emploient de 1 à 9 personnes. Source: Office fédéral de la statistique, recensement 2001 entreprises.



Membres du Groupe Banque Cantonale de Genève:

Banque Cantonale de Genève SA

Quai de l'Île 17
 CP 2251, CH - 1211 Genève 2
 Téléphone: +41 (0)22 317 27 27
www.bcge.ch

Synchrony Asset Management SA

Rue du Mont-Blanc 7
 CP 2196, CH - 1201 Genève
 Téléphone: +41 (0)22 909 75 75
www.synchrony.ch

Anker Bank SA

Lintheschergasse 19
 Postfach, CH - 8001 Zürich
 Téléphone: +41 (0)44 224 65 65
www.ankerbank.ch

Avenue de la Gare 50
 CP 159, CH - 1001 Lausanne
 Téléphone: +41 (0)21 321 07 07

Quai de l'Île 17
 CP 3017, CH - 1211 Genève 3
 Téléphone: +41 (0)22 312 03 12

Piazza Rezzonico 6
 CP 5833, CH - 6900 Lugano
 Téléphone: +41 (0)91 985 90 50

Banque Cantonale de Genève (France) SA

Place Louis-Pradel 20
 F - 69001 Lyon
 Téléphone: +33 (0)4 72 07 31 50
www.bcgef.fr

Avenue d'Albigny 11
 F - 74000 Annecy
 Téléphone: +33 (0)4 50 66 03 06