



Banque Cantonale
de Genève

Message du Président
de la direction générale

septembre 2001

Genève tire-t-elle avantage de sa banque cantonale ?

La question est à la fois provocante et fondée. Elle trouve des réponses multiples au plan politique. Les autorités genevoises ont clairement assumé leurs responsabilités lors de la récente crise et ont confirmé leur vision du rôle des pouvoirs publics: actionnaire de référence de la Banque Cantonale de Genève (BCGE). D'autres milieux expriment des vues prônant une privatisation plus prononcée de l'établissement à l'avenir. Enfin, certains observateurs se sont exprimés publiquement, et sans longues circonvolutions, pour recommander une vente ou une fusion.

Blaise Goetschin, chargé depuis le 1^{er} octobre 2000 de restructurer l'établissement après les événements de l'an passé, s'en tient ici à un diagnostic de nature stratégique portant sur la pérennité et les axes de développement de l'établissement, sans entrer dans le débat sur la structuration idéale de son actionnariat.

Il apparaît qu'une banque cantonale joue un rôle méconnu mais central dans l'économie régionale dont elle renforce la diversité et la solidité, sans que le jeu concurrentiel ne soit faussé.

Avec son centre de décision situé au cœur de la communauté cantonale, elle constitue un contrepoids aux grands pouvoirs bancaires suisses et étrangers.

C'est vraisemblablement pour des raisons du type de celles exposées dans cette contribution que 24 cantons¹ disposent d'un tel institut. Ils considèrent sans doute que sur le long terme les avantages retirés par la communauté l'emportent largement et que l'éventualité de se porter garant en cas de crise grave est un risque acceptable.

La crise existentielle que vient de surmonter la Banque Cantonale de Genève, ses raisons, qui restent à éclaircir, et ses aspects anecdotiques ne doivent pas occulter le redéploiement stratégique qui est en cours. Cette réforme en profondeur se fonde notamment sur sept principes qui font l'objet de la présente contribution. Ce sont aussi sept réponses à la question formulée en titre et autant de raisons d'être d'une banque cantonale dans un canton: ville, place financière, francophone et ouvert sur le monde.



**Article du Président
de la direction
générale publié
dans l'Agefi,
à l'occasion de
la journée des
Banquiers du
14 septembre 2001**

1. Légitimité d'un actionariat de référence public

La BCGE, et notamment le principe de son actionariat public, répondent à une volonté populaire et politique confirmée plusieurs fois et toujours actuelle.

La fusion entre la Banque hypothécaire du canton de Genève et la Caisse d'épargne de la République et canton de Genève puis sa transformation en Banque Cantonale de Genève, qui a pris effet le 1^{er} janvier 1994, furent plébiscitées par le peuple genevois le 6 juin 1993 à plus de 88%.

La BCGE dispose aussi d'un solide ancrage légal (Loi sur la Banque Cantonale de Genève du 24 juin 1993) récemment "mis à jour" (9 juin 2000) dans le cadre de l'assainissement conduit avec détermination et sens des réalités² par les autorités genevoises.

Au vu de ces deux manifestations récentes et importantes des pouvoirs politiques, on peut raisonnablement conclure à la légitimité du dispositif légal qui fonde les bases de l'établissement et détermine ses finalités stratégiques. "L'actionariat public n'est pas une maladie honteuse"³ précisait récemment le Président directeur général d'Electricité de France.

D'évidence cet appui n'est pas acquis ad aeternam et la banque doit s'efforcer de s'en montrer digne. Des sondages indépendants menés en 2001 ont confirmé une sensible amélioration de l'image de l'établissement auprès du public genevois et servent d'indicateurs fiables de l'attachement intact de la collectivité genevoise à "sa" banque.

2. Réponse à une demande de l'économie et de la population genevoise

La BCGE répond à une demande économique spécifique et importante de l'économie genevoise.

Au nom de la mondialisation, plusieurs observateurs s'interrogent sur le devenir des petites structures. Le secteur bancaire européen n'échappe plus à cette "logique fusionnelle". Certains concurrents en profitent pour décocher de méchantes flèches à l'endroit des banques cantonales, traitées récemment de "reliques des temps passés"⁴. On objectera, à l'instar de nombreux économistes, que la taille d'une entreprise n'est pas déterminante dès lors que les prestations offertes ne se différencient pas uniquement par le prix⁵. Echappant à la logique propre à la "commoditisation"⁶, les prestations d'une banque cantonale se différencient sur maints critères, de qualité notamment, et pour lesquels une présence locale est synonyme de supériorité concurrentielle spécialisée et durable. La banque cantonale est l'archétype de la banque anti-mondiale. Elle peut tirer profit de cette situation en capitalisant de la sympathie, bien sûr, mais bien plus vital pour elle, en adoptant une stratégie de niche où peut s'exercer une "supériorité relative".

Avec 90% de ses relations de clientèle à Genève, avec une part globale du marché des crédits d'environ 40%, principal financier du logement privé et social à Genève, la BCGE va au devant des besoins importants de l'économie genevoise.

Autre illustration d'un choix stratégique orienté sur les intérêts de la clientèle locale; dans le domaine de la

gestion de fortune et du conseil patrimonial, la nouvelle banque cantonale entend mettre à disposition du plus large public une stratégie de placement de "qualité institutionnelle" et prônant notamment la diversification internationale et la maîtrise du risque. Pour ce faire, elle favorise particulièrement le recours aux meilleurs fonds de placement d'instituts tiers dans chaque classe d'actifs, qu'elle aura préalablement sélectionnés en toute indépendance.

Une telle philosophie de placement aura pour effet de protéger les patrimoines et, notamment les plus modestes, des dangers de la nouvelle économie, du mythe du "market timing" et des affres de la spéculation effrénée sur internet, pour ne citer que quelques pièges connus.

Dans un tout autre domaine, on doit mentionner l'activité de conseil financier à caractère social du réseau d'agences où journallement de précieux coups de mains sont donnés pour orienter ceux pour qui le monde moderne est parfois complexe d'usage: personnes âgées, handicapés ou requérants d'asile.

3. Pilastre financier des petites et moyennes entreprises genevoises

La BCGE apporte un soutien substantiel et fidèle aux entreprises de Genève et de sa région.

Avec CHF 3,8 milliards de crédits commerciaux la présence ne se justifie pas, elle est incontournable. L'accompagnement de la PME au travers de ses stades de développement – de la micro entreprise à la structure multinationale ou tout au long de son destin actionnarial, de l'achat au règlement de la succession – est au cœur de la stratégie de la BCGE.

Militante discrète, mais efficace, des principales associations de soutien aux PME, la banque donne les appuis décisifs dans le secteur du "capital risque".

Misant sur une stratégie de prix et de marge raisonnables et en mettant l'accent sur des services parallèles de haute fiabilité, trafic des paiements "iso-normé", par exemple, la BCGE offre une alternative crédible aux superpuissances concurrentes.

Cette stratégie connaîtra sans doute des adaptations, mais il n'y aura pas, par définition, de retrait massif du marché genevois, comme plusieurs entreprises avaient pu l'expérimenter lors de la dernière récession avec d'autres établissements. Cette constance stratégique et le rôle anticyclique qu'elle implique est aussi un avantage pour l'ensemble de la collectivité sur des plans indirects. On citera à titre d'exemple: l'emploi⁷, les revenus fiscaux et les revenus de sous-traitants.

4. Mobilisateur de fonds passifs substantiels assurant leur transformation en financements locaux

La BCGE réinvestit l'épargne locale dans l'économie locale, de même qu'elle réinjecte dans l'économie régionale les dépôts à terme ou le produit des emprunts qu'elle obtient sur les marchés monétaires et des capitaux.

L'économie genevoise a des besoins de crédits et de financements supérieurs aux capitaux de l'épargne locale.

Epargne qui est, d'ailleurs, en baisse structurelle dans l'ensemble des banques suisses. Cette situation

oblige à "importer" des capitaux pour financer un canton-ville à l'économie dynamique mais au bassin d'épargne limité⁸.

La BCGE joue ce rôle aux côtés de ses grandes concurrentes suisses. Seul un nombre limité d'établissements de crédits étrangers est actif à Genève et dans des créneaux minutieusement ciblés et plutôt de nature internationale.

5. Réseau d'agences dense et proximal

La BCGE veut et doit développer un réseau d'agences et d'accès automatisés dense et utile.

28 agences, 400 collaborateurs au service du réseau, 66 bancomats, 12300 utilisateurs e-banking sont quelques chiffres, qui dans l'absolu et comparés aux géants sont infimes, mais qui n'en constituent pas moins le réseau bancaire le plus dense du canton de Genève. La banque cantonale n'est plus une banque universelle, c'est une banque familière, capable d'écoute et "presque" sympathique qui donne l'accès pour chaque client aux meilleures solutions financières, la plupart du temps "fabriquées" ailleurs par des entités spécialisées, rattachées ou non à la constellation des banques cantonales. La première valeur ajoutée est la connaissance personnelle du client et le choix avec lui et pour lui de la meilleure solution. La présence locale est un atout essentiel pour un tel suivi. C'est donc un rôle de médiateur entre le grand public et la complexité et les pièges du monde financier. Pour que cette vocation et cette responsabilité s'exercent pleinement, la formation du personnel doit être adaptée. De même, une autonomie de gestion, bien ciblée doit constituer le champ d'expression des cadres du réseau d'agences.

Cette décentralisation se manifeste, par exemple, par l'octroi de compétences de crédit à des responsables proches des agences et non pas retranchés en un quelconque et lointain centre administratif.

6. Solide capacité bénéficiaire à l'issue de la restructuration

La BCGE opère dans un cadre limité géographiquement et légalement, sur la base d'une stratégie de spécialisation dans des niches où elle exerce une supériorité concurrentielle lui permettant de reconstituer progressivement, à l'horizon 2003, une profitabilité comparable aux banques cantonales suisses⁹.

La majeure partie des activités de la banque sont demeurées saines et intactes, même au plus clair de la crise, qui pour l'essentiel est rattachable à une gestion déficiente du risque de contrepartie dans le domaine des grands crédits¹⁰. Valoriser les forces existantes et le potentiel intact de la banque constitue la priorité de la nouvelle direction. Les niches qui ont été retenues pour la nouvelle stratégie sont prometteuses et un leadership de la BCGE au sein de celle-ci est, soit déjà une réalité, soit un objectif programmé et atteignable.

Par ailleurs, la BCGE est déjà soumise à la transparence qu'imposent un actionnariat privé minoritaire et une cotation de son titre à la bourse suisse. Outre la discipline, tant économique que politique, qu'impose cette cotation, elle permet aussi d'envisager d'associer progressivement le personnel au destin de sa banque par l'octroi d'une part plus substantielle d'actions dans le cadre de la portion variable de la rémunération.

Ni la taille, ni la stratégie sélective, ni la structure de l'actionnariat ne sont des obstacles à la restauration d'une capacité bénéficiaire de bon niveau.

A long terme, il est vraisemblable que la rentabilité des banques cantonales, hors fluctuations conjoncturelles, soit appelée "à être un pourcentage quasi constant du PIB"¹¹. La croissance à long terme du profit de ce type d'entreprise semble en étroite corrélation avec la croissance potentielle des économies cantonales.

Ces perspectives démontrent que, sur le long terme, l'investissement des pouvoirs publics est largement couvert par une rentabilité usuelle. Il n'y a donc pas trace de subventionnement.

7. Contre-pouvoir bancaire cantonal

La BCGE, comme ses consœurs, constitue un contre-poids aux pouvoirs bancaires universels alémaniques ou étrangers.

La Banque Nationale Suisse considère que les banques cantonales forment dans leur ensemble un pôle de stabilité et qu'elles contribuent à réduire le risque systémique dû à la concentration bancaire en Suisse. Plus localement, la BCGE contribue à protéger Genève d'influences de puissances financières exogènes.

L'existence d'un centre de décisions et donc, en principe, de compétences, dans le domaine du crédit, de la stratégie de placement, de la gestion de trésorerie et des risques, est une richesse pour la communauté genevoise. Elle est un renfort pour une "Genève place financière" bien diversifiée et pas exclusivement orientée vers la monoculture du private banking.

Conclusion

Il y a une adéquation prodigieuse entre la vocation politique et légale de la Banque Cantonale de Genève et sa nouvelle stratégie entrepreneuriale, centrée sur des niches régionales "market-driven" et des métiers bien délimités où une valeur ajoutée originale et durable permet de rester compétitif.

La Banque Cantonale offre une gamme de services distincts et différenciés à sa clientèle. Elle se positionne ainsi comme une alternative originale sur un terrain qu'elle cherche à dominer par un ensemble de réseaux bien installés et expérimentés. Elle devient à cette condition un instrument concret du développement et de la prospérité de l'économie genevoise, sa finalité première.



Blaise Goetschin
Président de la direction générale
Banque Cantonale de Genève

1. Seuls Soleure et Appenzell Rhodes extérieurs n'ont plus de banque cantonale.
 2. Le Président de l'Union des Banques Cantonales Suisses, M. Kurt Amsler, relevait récemment, lors d'un débat organisé par l'Extension (Genève, le 14 mai 2001), que la garantie octroyée par l'Etat sur une partie des dépôts d'épargne et de prévoyance, signifiait que l'Etat de Genève était de facto garant de la banque cantonale, à l'instar d'autres cantons, où cette garantie est formellement reconnue par la loi. Depuis l'exercice comptable 2000, l'Etat garant est rémunéré par la banque à hauteur de 1/16‰ des dépôts garantis, il n'y a donc aucune distorsion de concurrence sur l'activité de recueil de l'épargne.
 3. François Roussely, Président directeur général d'Electricité de France, in Paris Match, juillet 2001.
 4. "Relics of times gone by, these banks are state-owned and, by and large, only sheepishly expose themselves to the whims of the market" in David and Goliath, Christian Frey, Economist, UBS AG Zurich, Financial Solutions International, Spring 2001, p. 17-19.
 5. A titre de contre-exemple, on citera les banques privées genevoises qui connaissent une croissance et un succès remarquables, sans que leur fusion ne semble à l'ordre du jour.
 6. Expression utilisée par Peter Marsh in "How to fight off your competitors", Financial Times, 2 août 2001, p. 8, pour qualifier les produits qui ne se différencient plus que sur la dimension du prix et qui sont les proies favorites d'une internationalisation de leur production et de leur diffusion.
 7. Près de 70% des personnes travaillent dans une PME. (OFS, Recensement des entreprises, 1995).
 8. Ne pas confondre ici la formation de l'épargne de nature endogène et liée aux caractéristiques de l'économie cantonale et l'afflux de capitaux étrangers de la gestion privée qui n'a qu'un impact marginal sur l'épargne.
 9. Le ratio "Bénéfice brut/Fonds propres publiés" des banques cantonales suisses se situait entre 17 et 19% à fin 2000.
 10. L'ensemble des banques ont essuyé de lourdes pertes dans les années 90. "Sous la pression de la concurrence, les banques n'ont pas porté assez d'attention aux surcapacités, qui se développaient alors dans le sillage de la haute conjoncture, et aux risques du boom immobilier" in Comprendre le mécanisme des affaires de crédit, Economic Briefing, No 22, Crédit Suisse, février 2001.
 11. Régis Khaber, Directeur des Etudes d'Aurel-Leven in "Oublier le retour sur fonds propres de 15%", Le Figaro économie, 19 juillet 2001.
-

Agences

Téléphones

Bellevue : route de Lausanne 329, 1293 Bellevue	809 74 00
Bernex : rue de Bernex 284, 1233 Bernex	809 71 30
Carouge Marché : rue Saint-Victor 39, 1227 Carouge	809 71 00
Carouge Rondeau : rue Ancienne 88, 1227 Carouge	809 71 50
Champel : av. de Champel 45, 1206 Genève	809 70 80
Corraterie : rue de la Corraterie 4, 1204 Genève	809 34 56
Délices : rue des Charmilles 1, 1203 Genève	809 77 50
Eaux-Vives : rue Versonnex 13, 1207 Genève	809 78 00
Florissant : route de Florissant 66, 1206 Genève	809 78 50
Grand-Lancy : place du 1er Août 1, 1212 Grand-Lancy	809 72 00
Grand-Saconnex : route de Ferney 169, 1218 Grand-Saconnex	809 76 20
l'Hôpital Cantonal : Pavillon d'accueil, 1205 Genève	809 73 80
l'Île : quai de l'Île 17, 1204 Genève	317 28 28
Jonction : bd. Saint-Georges 2, 1205 Genève	809 77 30
Lancy-Centre : route de Chancy 67, 1213 Petit-Lancy	809 32 32
Meyrin-Cité : rue De-Livron 19, 1217 Meyrin	809 76 60
d'Onex : av. du Gros-Chêne 14, 1213 Onex	809 72 60
Palexpo : Palais des Expositions, 1218 Grand-Saconnex	809 76 00
Pâquis : place de la Navigation 10, 1201 Genève	809 76 80
Plainpalais : rue de Carouge 20-22, 1205 Genève	809 73 00
Plan-les-Ouates : place des Aviateurs 5, 1228 Plan-les-Ouates	809 72 20
Rive : bd. Helvétique 27, 1207 Genève	809 78 30
Servette-Wendt : av. Wendt 54, 1202 Genève	809 74 50
Trois-Chêne : rue de Genève 78, 1225 Chêne-Bourg	809 70 00
Vernier : route de Vernier 219, 1214 Vernier	809 77 00
Versoix : route de Suisse 37, 1290 Versoix	809 75 00
Vésenaz : route de Thonon 45-47, 1222 Vésenaz	809 70 60

Demandez une offre personnalisée à votre agence Banque Cantonale de Genève
ou prenez contact
par téléphone: 022 809 3 809
par e-mail: bcge-direct@bcge.ch



**Banque Cantonale
de Genève**