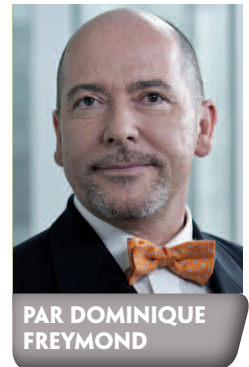


BONNE GOUVERNANCE DES BANQUES

# La composition d'un conseil d'administration efficient



PAR DOMINIQUE FREYMOND

Administrateur indépendant et consultant en gouvernance d'entreprise et stratégie, Associé de management & advisory services ltd.

@ Dominique.freymond@mas-ltd.ch

Dans cette période de crises et de mutations profondes du monde de la finance, le conseil d'administration doit pleinement remplir son rôle de haute direction, et définir la stratégie à long terme de la banque. Mais en est-il capable?

Les exigences des autorités politiques avec Bâle III et Swiss Finish pour les fonds propres, mais aussi celles des autorités de surveillance sur les plans national et international, réduisent de plus en plus la marge de manoeuvre des établissements bancaires. Les potentiels accords Rubik et l'introduction de FATCA vont encore limiter leur champ d'activité. L'histoire ne se répète plus, puisque l'allocation d'actifs avec une synchronisation des risques et de la performance est remise en cause. Ajoutez à cela, depuis 2008, les affaires Lehman Brothers, Madoff, la crise de l'euro (et de l'Europe), et vous obtenez une situation de crise profonde.

C'est donc le moment opportun pour chaque banque de réfléchir à son avenir, voire à sa survie. Le conseil d'administration doit ainsi se pencher sur des approches novatrices, trouver de nouveaux modèles d'affaires et définir une stratégie adaptée à cette période de crise. Par exemple, il peut revoir son approche clientèle stratégie offshore/on shore sur la base des contraintes réglementaires mises en place. Dans ce genre de situation, le conseil d'administration doit pleinement remplir son rôle de haute direction. Mais en est-il capable? Pour y répondre, examinons de plus près quelques exigences liées à la composition d'un conseil.

## Composition équilibrée

Selon la FINMA<sup>[1]</sup>, les administrateurs ne peuvent pas faire simultanément partie de la direction opérationnelle de l'établissement, et au moins un tiers d'entre eux doivent pouvoir répondre à des critères d'indépendance clairement définis. Les administrateurs doivent aussi disposer des compétences

professionnelles, de l'expérience et de la disponibilité nécessaire. De plus, la composition du conseil d'administration doit être équilibrée, comme le recommande le code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise<sup>[2]</sup>: «Le conseil d'administration est aussi restreint que possible pour favoriser une formation de décisions rapide et assez large pour que ses membres puissent intégrer, en son sein, l'expérience et les connaissances qu'ils ont acquises dans différents domaines, et qu'ils puissent se répartir les fonctions de direction et de contrôle».

Dans les faits, quelle est la réalité dans les conseils des banques en Suisse? Dans le premier cas d'une banque privée genevoise, le conseil est composé de onze membres, dont six banquiers ou financiers, quatre membres ou proches de la famille des propriétaires, et un industriel. La Banque Cantonale de Genève est aussi présidée par un conseil de onze membres avec une diversité des profils, des expériences et des genres (trois femmes et huit hommes). Dans le premier cas c'est l'importance de la famille et de l'expérience du métier de banquier qui priment. Dans le second cas, ce sont des considérations politiques et les exigences statutaires<sup>[3]</sup> liées aux nominations par le Conseil d'Etat et les communes qui prennent le dessus. La composition de l'un est-elle meilleure que l'autre? Vu de l'extérieur, celles-ci semblent adaptées aux besoins spécifiques de chaque établissement, la taille du conseil permet de bien répartir les tâches, aucun administrateur n'a de responsabilités opérationnelles, un tiers d'entre eux sont indépendants et la diversité des personnalités, qui les composent, constitue un gage de leur capacité à analyser chaque thème dans des perspectives larges. Mais ces deux conseils disposent-ils de compétences et expé-



■ riences couvrant l'ensemble des décisions complexes qu'ils ont à prendre? Eu égard à la crise actuelle, les banques doivent cependant revoir fondamentalement leur stratégie. L'informatique représente, après les ressources humaines, les coûts les plus importants. Le choix du directeur général idoine représente aussi une décision essentielle pour la bonne gestion de l'établissement. Or, dans beaucoup de conseils de banques de gestion de fortune, nous trouvons une majorité de banquiers, d'avocats et de juristes. Grâce à eux, la gestion des actifs et de la clientèle, ainsi que les questions d'audit, de risques et de conformité sont généralement bien couvertes. Toutefois, d'autres thèmes sont potentiellement sous-représentés, comme l'élaboration et le suivi d'une stratégie globale, l'utilisation des technologies de l'information et la sécurité des données, le processus de recherche, d'engagement et de révocation de la direction, la communication interne et externe, etc.

Il est donc urgent que chaque conseil passe en revue le profil détaillé de ses membres. Pour ce faire, il convient de déterminer les besoins en compétences et expériences du conseil dans les trois grandes catégories métier, gouvernance d'entreprise, et compétences sociales. Pour chaque besoin identifié, chaque administrateur évaluera son niveau spécifique (voir schéma). Puis une discussion franche et ouverte sur les résultats de cette analyse permettra d'ajuster le résultat global, et surtout d'identifier les forces et faiblesses du groupe.

### Meilleure adéquation

Sur cette base, le conseil peut prendre différentes mesures. Il peut, par exemple, décider de revoir sa composition en recherchant de nouveaux administrateurs, de manière ciblée. Il peut

aussi faire appel, de manière ponctuelle, à des spécialistes internes ou externes qui apporteront le complément nécessaire au conseil. Il peut encore créer un comité consultatif, qui pourra appuyer dans une meilleure compréhension de nouveaux marchés. La responsabilité de cette démarche incombe au président. Même s'il n'existe pas de composition idéale, le conseil pourra ainsi évoluer vers une meilleure adéquation de son profil aux besoins de l'établissement et des actionnaires. En augmentant la largeur, la diversité et la complémentarité des administrateurs, le conseil défendra encore mieux les intérêts des actionnaires et de l'établissement, de même qu'il renforcera les relations de confiance avec les autorités de surveillance.

### Remplir son rôle

Cette approche rationnelle, pragmatique et documentée, permet à la banque de prendre conscience de sa situation par rapport à un idéal. Je suis convaincu qu'en prenant les mesures adéquates pour se renforcer, le conseil sera davantage capable de remplir pleinement son rôle de haute direction, et de définir la stratégie à long terme de la l'établissement. ■

1. FINMA - Circulaire 2008/24 Surveillance et contrôle interne - Banques - Critères énoncés aux CM 20-24
2. économiesuisse, Ed. 2002, révisée 2007, art. 12
3. Loi sur la Banque cantonale de Genève du 24 juin 1993, art. 12A: le conseil se compose de onze membres et en comprend huit représentant l'actionariat nominatif, dont cinq désignés pour le canton par le Conseil d'Etat et trois désignés par les communes conformément à l'article 13, dont deux par la Ville de Genève et un par les autres communes

**EXCELLENCE CONCEPT**  
*As there is only One first impression*

---

Dans le domaine bancaire et financier, les exigences envers le personnel en terme d'image sont très importantes!  
Le premier pas pour vous et vos équipes vers la réussite: faire et laisser bonne impression!  
Excellence Concept vous accompagne dans cette démarche!  
Excellence Concept, partenaire de votre réussite.

**Nicole C Boven**, Directrice – nicole@excellence-concept.ch – Tél. +41 79 768 07 80  
**WWW.EXCELLENCE-CONCEPT.CH**