

BANQUE & FINANCE

**BF**

“ IL Y A ICI TALENTS,  
COMPÉTENCES ET STABILITÉ »



Pierre Maudet,  
Ministre de l'Économie  
de l'État de Genève

LE PREMIER MAGAZINE DE LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE

#136 - automne 2017 - FR 10.00

SPÉCIAL  
**RESSOURCES  
HUMAINES**

LES  
GRANDS  
GAGNANTS

**SALAIRES  
2017**

DANS LA BANQUE ET LES  
SERVICES FINANCIERS

En partenariat avec Page Group et l'Association Suisse des Employés de Banque

**GENEVA  
WEALTHTECH  
FORUM**  
16 NOV. 2017

**EMPLOI**

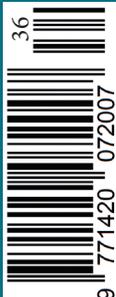
En stabilisation,  
malgré le digital

**FORMATION**

Continue, pour  
accélérer votre carrière

**MANAGEMENT**

Quelle gouvernance  
pour les banques?



Management

La gouvernance  
des banques

“



**DOMINIQUE  
ALAIN FREYMOND**  
ADMINISTRATEUR  
INDÉPENDANT  
ET CO-ANIMATEUR  
DE L'ACADÉMIE DES  
ADMINISTRATEURS (ACAD)

# LA FINMA

VEUT SORTIR  
D'UN SYSTÈME  
MONOCULTUREL»

**LA CIRCULAIRE DE LA FINMA SUR LA “GOUVERNANCE D'ENTREPRISE-BANQUES” EST ENTRÉE EN VIGUEUR LE 1<sup>ER</sup> JUILLET.** CE TEXTE ENTEND PROFESSIONNALISER LA GOUVERNANCE DES BANQUES AVEC LA PRÉSENCE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET IMPOSER UN CONCEPT-CADRE POUR LA GESTION DES RISQUES.

POUR DOMINIQUE ALAIN FREYMOND, ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET CO-ANIMATEUR DE L'ACADÉMIE DES ADMINISTRATEURS (ACAD), LA DIRECTIVE NÉGLIGE LA STRATÉGIE ENTREPRENEURIALE NÉCESSAIRES AUX BANQUES POUR ÊTRE COMPÉTITIVES.

41

c'est le nombre de banques en mains étrangères ayant quitté la place financière suisse entre 2007 et 2016.

## “ NOUS SOMMES DANS UNE CULTURE DU CONTRÔLE FINANCIER ET DES RISQUES, PAS DANS UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE.

**BANQUE & FINANCE: LA DIRECTIVE DE LA FINMA SE RAPPORTANT À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EST-ELLE UNE RÉVOLUTION?**

**DOMINIQUE ALAIN FREYMOND :** Il n'y a pas de changements majeurs dans cette directive, c'est une adaptation pragmatique de la précédente qui datait de 2008. En 2008, nous étions au tout début de cette crise qui a complètement

bouleversé la place financière suisse. La FINMA avait alors pris dans l'urgence des mesures sur la surveillance et le contrôle interne des banques qui ne sont plus adaptées. Pour cette directive de juillet 2017, la FINMA a pris la peine d'écouter les banques avant d'adapter le texte sur la gouvernance d'entreprise.

**BF: QUE CHANGE CE TEXTE?**

**DAF:** L'organe responsable de la haute direction (l'ORHD), qui est en fait le conseil d'administration, prend de l'importance et devient responsable de la stratégie. Toutes les banques en Suisse doivent avoir un conseil d'administration clairement distinct de la direction, avec un président du CA distinct du président de la banque. Il faut aussi désormais deux comités, un comité audit et un comité risques, avec des rôles clarifiés et une indépendance renforcée: ils doivent en effet être composés d'un tiers de membres indépendants (sauf cas exceptionnels pour les groupes nationaux). Cette notion d'indépendance est une nouveauté majeure pour les banques, mais c'est aussi un véritable défi car elles doivent trouver des administrateurs à la fois indépendants ET compétents pour la conduite stratégique de l'entreprise. La FINMA veut ainsi sortir d'un système monoculturel.

**B&F: CETTE DIRECTIVE VA-T-ELLE BOULEVERSER LES BANQUES PRIVÉES SUISSES?**

**DAF:** Les trois grandes banques privées Pictet, Mirabaud et Lombard Odier ont déjà créé une société anonyme, pour leurs activités en Suisse uniquement et non pour l'ensemble des activités du groupe. Ces trois établissements restent donc des

sociétés en commandite dont les associés sont responsables et décident de ce qu'ils publient ou pas. Ils ont fait le minimum nécessaire pour être conformes à la FINMA, mais n'ont pas transformé toute l'entreprise. L'espoir que la directive soit appliquée à l'ensemble du groupe et non juste à l'activité en Suisse est déçu.

**B&F: QUELLES DIFFICULTÉS PRÉSENTE L'APPLICATION DE LA DIRECTIVE?**

**DAF:** La difficulté est de trouver des administrateurs vraiment indépendants et compétents sans qu'il y ait de conflit d'intérêt. Beaucoup de banques prennent des retraités, mais un bon conseil d'administration ne peut pas être formé de retraités uniquement. D'aucuns prennent un avocat, un professionnels des assurances, d'une grande entreprise multinationale: ce n'est pas le reflet d'une grande diversité.

**B&F: VOUS PARLIEZ DE STRATÉGIE. C'EST UNE NOUVEAUTÉ POUR LES BANQUES PRIVÉES?**

**DAF:** Ce qui est fondamental dans cette circulaire, c'est la volonté de confier au conseil d'administration la stratégie commerciale de l'établissement, alors qu'il faudrait parler de stratégie d'entreprise. Dans la transformation de la place financière suisse, il y a des choix stratégiques à faire: par exemple dans quelle juridiction être présent car cela demande des compétences juridiques et fiscales spécifiques avec un coût élevé. Ce sont des réflexions de fond qui sont nécessaires, et ne peuvent aboutir si l'on continue de mettre dans les conseils d'administration uniquement des

banquiers, des financiers et des avocats d'affaires. Il faut faire entrer des hommes et des femmes qui ont une culture différente, faire appel à de vrais capitaines d'industrie par exemple, avoir même le courage de mettre des personnes qui ne sont issus des services financiers et auront la capacité de poser des questions de bon sens pour que le conseil d'administration fasse vraiment son travail de réflexion sur la stratégie globale de l'entreprise.

**B&F: LA DIRECTIVE DE LA FINMA EST DONC UNE CHANCE À SAISIR?**

*D.A.F:* La culture du banquier privé suisse est de rester dans une stricte approche juridique et de respecter les normes de la FINMA et ses directives, mais sans saisir l'opportunité de remettre en cause la gouvernance de l'établissement et d'être plus créatif. On pourrait aller plus loin, instaurer un vrai comité nomination/rémunération, réfléchir à une véritable diversité au sein du conseil d'administration. Ils doivent s'assurer de l'élaboration d'une vraie stratégie impliquant des choix clairs. Auparavant, banquier était un métier facile! Désormais, on ne peut plus être partout, ni traiter avec n'importe quel client et réaliser toutes les opérations.

**B&F: LA DIRECTIVE RENFORCE LA GESTION DES RISQUES. COMMENT LES BANQUES DOIVENT-ELLES S'ADAPTER?**

*D.A.F:* A l'instar des sociétés anonymes, les banques doivent mettre en place des comités ARC (audit, risques et conformité). Or, la grande difficulté est de trouver des personnes ayant les compétences nécessaires dans l'audit. Un bon financier

n'est pas forcément un bon auditeur. Il ne faut pas réduire l'audit aux aspects strictement financiers, il faut une personne qui connaît les SCI (système de contrôle interne), les relations avec les auditeurs internes et les auditeurs externes. Or il y en a peu. Le défi est de trouver la personne compétente, s'assurer qu'elle n'a pas de conflit d'intérêts et la convaincre de rejoindre le Conseil!

**B&F: LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE DEVRA FORMER CES COMPÉTENCES?**

*D.A.F:* Il y a dix ans on cherchait un bon gestionnaire de fortune avec un portefeuille clients étoffé. Aujourd'hui on réclame des spécialistes de l'audit, du contrôle et de la conformité. Non seulement il n'y en a pas assez, mais ces professions du futur sont situées dans le back-office et dans le contrôle, ce qui pèse sur les coûts. Ils péjorent encore plus la marge de l'établissement.

**B&F: LA NOTION DE STRATÉGIE EST-ELLE SUFFISAMMENT INSCRITE DANS LA CULTURE BANCAIRE SUISSE?**

*D.A.F:* Nous sommes dans une culture du contrôle financier et des risques, mais pas dans une culture entrepreneuriale où l'on prend des risques calculés en choisissant clairement certaines activités bancaires, juridictions et segments de client. Même si la directive de la FINMA introduit des personnalités indépendantes, on va rester dans la consanguinité car les indépendants recrutés restent souvent très proches du milieu financier suisse. Cela n'amène pas la créativité, l'ouverture et la diversité qui sont nécessaires pour faire face aux défis de demain.

**B&F: CETTE DIRECTIVE VA-T-ELLE AIDER LA COMPÉTITIVITÉ DE LA PLACE FINANCIÈRE?**

*D.A.F:* Entre 2007 et 2016, la place financière suisse a perdu de son attractivité: par exemple, les banques en mains étrangères sont ainsi passées de 122 à 81. Globalement, ce texte pénalise la compétitivité des banques suisses avec des exigences supplémentaires et la mise en place de systèmes complexes et coûteux de gestion des risques, de contrôle interne, d'exigence de conformité. Les banques privées perdent ainsi leurs facteurs de différenciation. Elles doivent renforcer leurs compétitivités, notamment en abordant de front la transformation digitale.

**B&F: QUEL RÔLE JOUERONT LES NOUVELLES TECHNOLOGIES À L'AVENIR?**

*D.A.F:* Cette thématique va être déterminante à l'avenir. Les banquiers traditionnels devront réfléchir à la remise en cause de leur modèle d'affaires liée à l'arrivée de ces nouvelles technologies. Pour cela, il faut élire aux conseils d'administration des gens qui ont une affinité avec ces thématiques, voire de l'expérience. Il y a une effervescence autour des FinTechs en Suisse, et les banques privées suisses qui s'en sortiront sont celles qui, au-delà de leur clientèle classique et vieillissante, sauront s'adapter à une nouvelle clientèle, les milleniums high net worth individuals qui vivent au rythme de la mondialisation et sont à l'aise avec les NTIC.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
DOROTHÉE THÉNOT