

## L'essentiel de la 4<sup>ème</sup> conférence tenue le 19 mars 2015

### « La responsabilité d'un dirigeant d'un grand groupe »

---

L'accueil est fait par le Pr Patrice PONCET, (co-directeur de la Chaire) qui introduit Philippe PONTET, Président de la Banque d'Investissement, de Financement et de Marchés d'HSBC France. Vous trouverez ci-après les grandes lignes de son intervention.

M. PONTET n'a pas souhaité être filmé ni enregistré.

#### Plan

A)	Présentation d'HSBC : .....	2
	Son dirigeant : .....	2
	Les principaux chiffres : .....	2
	Les évènements pouvant entacher la réputation d'HSBC : .....	3
B)	La responsabilité du dirigeant : .....	3
	« De quoi » ? .....	3
	« Vis-à-vis de qui » ? .....	4
	La responsabilité morale : .....	4
C)	Conclusion : Les bons mots de Philippe Pontet : .....	4

# Chaire ESSEC Finance

## A) Présentation d'HSBC :

### Son dirigeant :

Diplômé de Sciences-Po et de l'ENA, il est actuellement président de la Banque de Financement et d'Investissement d'HSBC. Il est également conseiller Maître à la Cour des Comptes, Chairman Europe du Groupe HSBC, administrateur d'HSBC-France. Ancien Président Directeur Général de la Société de Gestion de Participations Aéronautiques SOGEPa et de SOGEADE (holding regroupant l'actionnariat français du groupe Aéronautique européen Airbus Group, ex-EADS). Il est, également ancien Président du Conseil de Surveillance du Groupe AREVA, ancien Président Directeur Général du Groupe FRAMATOME, ancien Président Directeur Général de la Compagnie Financière de Crédit Industriel et Commercial et de l'Union Européenne (Groupe bancaire du CIC).

### HSBC :

- HSBC dans le top 4 des banques mondiales
- C'est la banque la mieux notée AA+
- HSBC présente :
  - Un des bilans les plus importants
  - Un des plus vastes réseaux dans le monde et le plus important bénéfice bancaire
  - Un modèle de banque totalement internationale qui explique sa réussite tant dans la banque d'affaires que de détail.

Malgré un réseau aussi étendu, la politique d'HSBC n'est pas d'avoir une représentation de tous les métiers bancaire dans le monde : cela a pu entraîner la fermeture de certaines activités de banque de détail notamment dans certains pays ou la cession d'un certain nombre de filiales financières considérées comme « non core ».

Sur la question de la séparation de la banque de détail et de la banque d'affaires la diversification des risques justifie à son avis de maintenir deux branches d'activité, un business model qui a fait ses preuves notamment en France. En effet, la rentabilité de banque de détail est actuellement plus difficile du fait des taux bas et de frais de gestion constants et par définition, la banque d'affaire est une activité plus risquée et cyclique. Elle est néanmoins la première source de profitabilité du Groupe et en France.

La banque universelle mutualisant ces risques doit alors être construite sur des activités contre-cycliques. Les nouvelles contraintes en matière de régulation et de fonds propres (ratios de solvabilité) pèsent lourdement sur la rentabilité des banques qui ont donc le souci d'optimiser la taille de leur bilan et leurs coûts

# Chaire ESSEC Finance

## Les évènements pouvant entacher la réputation d'HSBC :

Il suffit de peu de chose (relativement aux millions d'opérations effectuées chaque jour par un Groupe comme HSBC) pour mettre en péril une réputation construite sur de très longues années (Affaire du Mexique (financement de narco-trafiquants) ; amende sur le Libor (la plupart des autres grandes banques ont également été impliquées) ; reproche faits à une filiale suisse de gestion de fortune).

Ceci explique pourquoi une des préoccupations majeures du Chairman et du CEO d'HSBC est la réputation et l'image du groupe, le renforcement des règles de déontologie et de compliance au même titre que la stratégie ou le développement du business (qui est satisfaisant malgré une conjoncture mondiale moins porteuse).

## B) La responsabilité du dirigeant :

Il se doit, dans l'idéal, d'être à la fois un visionnaire, le premier vendeur, un chef d'orchestre, un communicant, (une très grande part de son temps dans la communication interne, externe et avec les actionnaires), un organisateur.

### « Responsable De quoi » ?

- **« De tout » :** un dirigeant est avant tout « un fusible ». En cas de problème, il est toujours responsable, bien que rarement coupable (nombreux exemples fournis). Ceci incidemment justifie pour partie sa rémunération. Il est difficile de tout contrôler, mais il reste néanmoins responsable légal et pénal pour tous les agissements de tous les personnels (autres exemples fournis). La mise en place de process, de procédures et de contrôles très stricts est donc clé dans l'organisation d'un grand groupe.
- Le dirigeant est effectivement le décideur unique en bout de chaîne. Les décisions sont parfois très lourdes, notamment sur le plan de la gestion des ressources humaines. D'où découle le fait qu'il est souvent un homme (ou femme) seul, malgré un entourage éventuellement proche, un comité exécutif, des consultants etc. Le dirigeant doit trancher entre des opinions très souvent différentes.

Un bon dirigeant peut s'appuyer sur de « vrais amis » dans son board ou dans des boards d'advisors dont il pourra bénéficier de la franchise. En effet, les collaborateurs de grands chefs d'entreprise (cas vécu cité explicitement) sont fréquemment soit dans la crainte soit dans l'admiration. C'est pourquoi se créer un contre-pouvoir effectif est courageux et lucide.

- Une des qualités principales requises du dirigeant est une perception aigüe du risque au moins autant que d'être visionnaire ou bon gestionnaire. C'est en effet d'abord une personne entourée de menaces telles que :
  - Une insuffisance de l'organisation, des process et des systèmes.
  - Une absence de réelle stratégie
  - Menace technologique permanente.
  - Menaces conjoncturelles imprévisibles.

# Chaire ESSEC Finance

## « Responsable vis-à-vis de qui » ? 3 entités principales, par ordre d'importance décroissante :

- i. Actionnaires : condition d'existence et de pérennité de l'entreprise
- ii. Clients : mêmes raisons (innovation, rapport qualité/prix des services)
- iii. Personnels : savoir les écouter, les motiver mais aussi les diriger.

Ces trois entités font pression sur le dirigeant pour atteindre des objectifs très différents. Par exemple un dilemme entre les investissements à venir/projetés pour le développement de l'entreprise et les dividendes immédiats réclamés par les actionnaires. Par ailleurs, les règles prudentielles (Bâle 3) réclament une mise en provisions d'une partie des bénéfices. Enfin les clients recherchent le meilleur produit au plus bas coût, et les personnels les salaires le plus élevés possibles, le dirigeant doit faire la synthèse entre ces objectifs contradictoires.

## La responsabilité morale :

A la question « Un dirigeant est-il un humaniste ? », la réponse est qu'on ne gouverne pas dans la tendresse mais qu'on doit gouverner dans l'humanité.

Il est fondamental que le dirigeant s'intéresse aux gens, montre qu'il les considère, qu'il les aime et les écoute. La décision de plans sociaux qui doit être envisagée dans certaines situations constitue par exemple une expérience très douloureuse mais malheureusement nécessaire.

## C) Conclusion : Les bons mots de Philippe Pontet :

- « J'ai beaucoup changé de job ... J'ai aussi été conduit à changer de job suite à des divergences de visions stratégiques », l'accumulation des expériences dans des mondes très différents est extraordinairement enrichissante .
- Une entreprise est comme un tableau de Seurat, le pointillisme consiste à multiplier de petits points de couleurs différentes, et, vu de près, le tableau est confus. La représentation finale se révèle en observant le tableau de loin. Les milliers de décisions prises chaque jour dans un grand groupe sont du pointillisme. Elles doivent nécessairement converger pour aboutir à un tableau harmonieux et efficace et ne pas dégénérer en « gribouillis ».
- Sur l'optimisme (notamment des demandes de budget « gonflées ») : « les gens ont plutôt tendance à tremper le pinceau dans la peinture rose que dans la peinture grise »
- Sur l'anglais : « vous les jeunes, vous devriez être quasi bilingue et avoir le sens de la nuance».
- La loi de Pareto ou de la VAR (Value at Risk) s'applique en ce qui concerne la réputation ou les risques « 0.5% des causes créent 80% des effets [...] Les pépins arrivent toujours de la périphérie du groupe ».

## Chaire ESSEC Finance

- « Il n'y a pas de vent favorable si l'on ne connaît pas son port ». Cette phrase de Sénèque est citée pour illustrer l'idée que le dirigeant doit avoir de fortes convictions et une stratégie claire.
- Sur la séparation de la banque de détail et d'affaires : « plus l'entreprise est en mono activité, plus elle est en risque ».
- Sur la responsabilité morale : « un dirigeant doit se regarder dans la glace le matin et pouvoir se dire qu'il se conduit comme quelqu'un de bien ». Le management par l'exemple est le meilleur.

**PS** : Encore un grand merci à Mustapha Kadiri.