

—ENJEUX-DEBATS

Jeudi 14 janvier 2010

—La bombe à retardement de la gestion des risques

Les entreprises débordent d'ingéniosité pour mettre en place des systèmes de contrôle. Mais ces systèmes sont souvent impuissants à maîtriser les risques humains.

La plupart des dirigeants n'ont pas encore réalisé que, malgré tous leurs efforts visant à gérer les risques, il y en a un qui leur échappe et qui est énorme. C'est celui de l'humain qui disjoncte. HSBC vient d'en faire la cruelle expérience avec un collaborateur qui a transmis des données confidentielles au gouvernement français. Malgré la sophistication de la gestion des risques qu'une banque de la taille de HSBC a pu mettre en place, c'est un employé qui l'a non seulement faite trébucher mais qui a créé une crise diplomatique entre les gouvernements français et suisse tout en ébranlant dans ses fondations le sacrosaint secret bancaire. Pas mal pour un seul homme! UBS, dans la crise des subprimes, a aussi été victime du manque de clairvoyance de seulement quelques cadres. UBS, à part avoir fait capituler le gouvernement suisse devant le fisc américain, s'en tire moins bien qu'HSBC puisqu'elle a frôlé la faillite. La banque Barings a, elle, carrément dû être cédée pour une livre symbolique, suite au dérapage d'un seul trader. Lehman Brothers n'a même pas eu cette chance puisque les agissements d'une poignée de collaborateurs l'ont simplement conduite à la faillite. La liste des entreprises victimes de leurs employé(s) est bien sûr beaucoup plus longue mais, pour ne pas «abuser des bonnes choses», nous nous arrêtons là.

Le dénominateur commun de toutes ces histoires d'horreur est bien le collaborateur qui dérape. Cela pose la question de savoir comment les entreprises peuvent se protéger du risque humain. Les entreprises, avec les banques en têtes, débordent d'ingéniosité pour mettre en place des systèmes de contrôle pour empêcher des dérapages. Même si ces «systèmes» permettent d'éviter certains problèmes, ils sont impuissants à maîtriser tous les risques et particulièrement les risques humains. Comme il est difficile d'anticiper tous les cas d'école, ces «systèmes» sont généralement réactifs en s'appuyant sur l'expérience passée alors que la créativité des collaborateurs a toujours une longueur d'avance. Les «systèmes», en plus du fait qu'ils empoisonnent la vie de tout le monde par les contraintes qu'ils imposent, ont un autre inconvénient majeur: ils transmettent implicitement un message peu apprécié des collaborateurs «si la direction met en place un système de contrôle, c'est parce qu'elle ne leur fait pas confiance!». L'impuissance des «systèmes» étant avérée et malgré le fait qu'ils ont l'air très séduisants, il faut chercher des solutions ailleurs.

Sans entrer dans tous les paramètres qui font qu'un ou plusieurs collaborateurs disjonctent, il y a un antidote qui mérite toute notre attention. C'est l'implication des collaborateurs. En effet, le risque d'avoir des problèmes est considérablement réduit dans la mesure où des collaborateurs impliqués sont vigilants, posent des questions, attirent l'attention de leurs dirigeants sur des problèmes, proposent des solutions, etc. L'implication des collaborateurs agit comme un extraordinaire garde-fou, vraisemblablement beaucoup plus efficace pour réduire le risque humain que tous les «systèmes» visant à empêcher les dérapages. Or le niveau d'implication des collaborateurs est énormément influencé par la gestion des conflits qui dépend elle-même directement de la manière dont la justice est rendue au sein des entreprises. Le sentiment d'injustice des collaborateurs résulte de la perception engendrée au quotidien par de multiples situations managériales telles que le non respect de certaines valeurs, un manque d'équité dans la prise de décisions, le fait de ne pas se sentir reconnu ou même simplement entendu, etc. Pour s'en convaincre, il suffit de lire l'ouvrage de Robert Sutton «Zéro sales cons» qui montre les effets pervers de situations conflictuelles mal gérées. Le vrai problème tient au fait que l'exercice de la justice est le talon d'Achille des

organisations. Tous les collaborateurs savent qu'ils ne peuvent pas s'adresser aux collaborateurs des ressources humaines (RH) pour résoudre des conflits de manière équitable, tout simplement parce que les RH, ayant eux-mêmes des comptes à rendre, ne peuvent pas intervenir de manière indépendante et objective. Il en est de même pour les chefs des collaborateurs concernés qui sont dans la même situation que les RH: parties prenantes qui ne peuvent trancher en toute indépendance. Comme les conflits mal résolus et les situations d'injustice constituent le ferment de non-implication et/ou de dérapage, il est impératif de désamorcer ces bombes à retardement.

C'est ce qu'a fait la banque Pictet. Partant du constat que les humains constituent le risque le moins maîtrisé, les associés de Pictet ont mis en place un mécanisme qui a pour objectif d'empêcher, autant que peut se faire, le risque d'avoir un collaborateur qui disjoncte. Pour ce faire, ils ont engagé la première arbitre interne d'Europe, Yasmine Jhabvala, à laquelle ils ont confié la mission de trancher les conflits en toute objectivité. L'originalité de la démarche était telle que Madame Jhabvala a probablement dû «inventer sa profession» et définir un cadre de fonctionnement qui assure toutes les parties concernées de l'intégrité de son jugement. De toute évidence, le parcours a dû être semé d'embûches car l'existence d'une arbitre ayant un pouvoir d'investigation illimité et le pouvoir de trancher revient, par définition, à limiter le pouvoir de certains décideurs. Malgré la crispation initiale que l'on peut deviner, inévitablement engendrée par ce qui devait apparaître comme un contrepouvoir, Mme Jhabvala a donc su asseoir sa crédibilité par son impartialité. Le plus remarquable, vu de l'extérieur, est la force tranquille des associés de Pictet qui ont aussi su résister aux probables voire inévitables «assauts» de ceux qui ont pu être «démasqués» par l'arbitre.

Il y a bientôt quatre ans maintenant, le milieu RH avait assisté, avec intérêt mais aussi une certaine incrédulité voire ironie, à la création de ce nouveau métier en entreprise. On peut supposer maintenant que, par le maintien de sa fonction au fil de ces années, la pratique de Yasmine Jhabvala a démontré, chez Pictet, la pertinence et l'efficacité de sa fonction. Dans son entreprise et puisqu'elle y est toujours, elle a certainement dû acquérir maintenant la légitimité et la reconnaissance nécessaires pour travailler sereinement. Privilégiant le long terme, les associés de Pictet ont ainsi eu la clairvoyance d'oser innover pour mettre en place ce mécanisme d'arbitrage unique en Europe. A part la réduction du risque humain, la banque en retire des avantages concurrentiels évidents: il a en effet été démontré que l'opinion des collaborateurs sur leur entreprise a plus d'importance que celle des clients pour influencer positivement le chiffre d'affaires. Ainsi Pictet, en assurant l'équité et la justice au sein de son institution, sert mieux ses clients grâce au meilleur engagement de ses collaborateurs. Le simple fait de savoir que les collaborateurs de Pictet courent moins de risques de disjoncter que ceux d'autres banques qui accordent moins d'importance au bien-être de leurs collaborateurs est, en soi, une énorme incitation à préférer Pictet. Il ne faut en effet pas oublier que les clients s'adressent aussi aux banques suisses pour dormir tranquille. Quoi de plus rassurant que de savoir que les conflits sont gérés de manière équitable et que les collaborateurs, sécurisés, sont ainsi plus impliqués et fidélisés?

Il serait grand temps que les autres entreprises, et pas seulement les autres banques, prennent, comme Pictet, le taureau par les cornes pour déminer le champ de mines constitué par les conflits présents ou futurs mal gérés. Or les conflits sont nécessairement mal gérés tant qu'il n'existe pas une instance indépendante qui tranche sans parti pris, en dehors des tribunaux ou des prudhommes auxquels on ne fait appel que pour les conflits suffisamment graves mais pas pour ceux qui démotivent ou qui risquent de ternir la réputation des entreprises. Tant que l'indépendance de la justice interne ne sera pas assurée, les entreprises continueront à être vulnérables. Seuls les dirigeants arrogants peuvent prétendre que cela ne peut pas se produire chez eux. Contrastant avec la capacité d'anticipation des associés de Pictet, l'arrogance dont faisaient preuve les dirigeants de l'UBS ou Lehman Brothers avant leur chute en est la preuve évidente.

Le problème est que même si des dirigeants lucides reconnaissent l'existence d'un vrai risque, cela ne signifie pas qu'ils auront le courage requis pour sortir des sentiers battus. Ils risquent bien de continuer à succomber à la tentation d'adopter la politique de l'autruche en priant que les problèmes surviennent après leur règne ou que d'autres donnent l'exemple, comme si celui de Pictet ne suffisait pas... Mais des dirigeants qui manquent de courage sont-ils encore légitimes pour diriger?

Pour paraphraser la citation latine, Si vis pacem, para iustitiam (si tu veux la paix, prépare la justice)...