

Paris, le 30 janvier 2008

La Lettre d'Hubert Landier

N°9 nouvelle série

L'ANALYSE DE L'ACTUALITÉ SOCIALE À L'INTENTION DES DIRIGEANTS

UN RISQUE SOCIAL À HAUTEUR DE CINQ MILLIARDS

La Compagnie internationale de banque (CIB) devait annoncer, cette année encore, de bons résultats, et ceci malgré quelques déboires dans l'immobilier américain. Et voici que l'impensable s'est produit...

Ivan est un jeune trader, titulaire d'un diplôme d'ingénierie financière. Il est passé par différents postes qui lui ont donné une bonne connaissance du back office informatique de la banque. Plus tard, on dira de lui que personne ne l'avait remarqué. Et ça, c'est bien son problème. Il s'est d'abord prouvé à lui-même qu'il était capable de travailler dans la finance ; il lui restait à se prouver qu'il pourrait être un génial financier.

Mais Ivan est du genre plutôt introverti. Ses patrons se souviennent d'un garçon qui travaillait beaucoup (sans pour autant parvenir à des résultats bien remarquables) et qui ne parlait pas beaucoup (pour autant qu'ils s'en souviennent). Faute de pouvoir prouver aux autres ce qu'il était capable de faire, il aura donc d'abord cherché à se le prouver à ses propres yeux. En passant à travers les contrôles, il aura pris des positions risquées - mais audacieuses - afin de se démontrer à lui-même que, si on le laissait faire, il serait capable de choses fantastiques. Puis la machine s'est emballée. Et voilà que l'impensable s'est produit.

Et les grands financiers de se poser la question : qu'est ce qui a pu se passer dans sa tête ? Comme si la réponse n'était pas évidente : un immense besoin de reconnaissance. Il a travaillé dur pour avoir son diplôme ; il bossait dur pour réussir ; il connaissait son affaire ; mais, moins brillant sans doute que d'autres, personne ne le remarquait – ni les collègues, ni les chefs, ni peut-être même les filles. Frustrant, non ? d'autres se seraient suicidés (la presse aurait alors parlé de « ce stress intolérable que subissent les traders ») ; lui, il a préféré bidouiller. Et (entre nous), qu'est ce qu'il s'est marré, pendant un an. Les chefs, ces importants, qui n'y voyaient que du feu...

Le DRH de la CIB s'était bien rendu compte qu'il y avait un problème de management à la salle des marchés. Vous savez comment ils sont, ces financiers. Surs d'eux-mêmes, habiles à jouer des coudes, mais incapables de manager une équipe et même incapables de se manager eux-mêmes. Il a bien tenté d'organiser une formation et comme ce sont des jeunes, il a accordé sa préférence, parmi les offres de plusieurs prestataires, à une formation « outdoors » : une escalade dans les Alpes avec des guides de haute montagne en vue d'un apprentissage de « l'esprit d'équipe ». La vérité oblige à dire que ça ne s'est pas très bien passé. La fine équipe s'est installée au chaud dans un refuge d'altitude et a refusé pendant deux jours d'en décoller. De sorte que, revenus au siège, ça a recommencé comme avant.

Il faut dire que la DRH n'a pas forcément une très bonne image à la banque. Le service du personnel, c'est là qu'on va quand on a un problème avec la mutuelle. Qu'est ce qu'on peut leur demander de plus ? Vu de la salle des marchés, ce n'est ni très important, ni très sérieux. Disons qu'il y a mieux à faire. Et ça, c'est un point de vue partagé du bas en haut de la hiérarchie. Ne parlons pas de la nécessité de prendre en compte « la dimension humaine de la vie de l'entreprise ». S'occuper des états d'âme des traders, soyons sérieux. La CIB n'est pas l'Armée du Salut. S'ils sont mal dans leur peau, qu'ils aillent voir ailleurs. Ici, on n'accepte pas les losers.

Excellents résultats prévus pour 2007, donc (malgré la crise américaine). Sauf qu'il y a eu un bug. Un énorme bug. On ne s'était pas occupé d'Ivan (c'est qui, Ivan, au fait ?). Or, Ivan, qui est un grand ado en quête de son identité, avait besoin d'être reconnu pour ce qu'il est : un garçon intelligent et plein d'avenir. Et il l'a prouvé : « une habileté ►

- prodigieuse », a dit le grand patron, un peu tard. Dommage que l'on ne se soit pas occupé d'Ivan un peu plus tôt. Quant à la perte de cinq milliards qu'il a provoqué avec ses bidouillages, je propose qu'on la fasse figurer sur la ligne « risque social ».

Car telle est la morale de l'histoire : ne pas s'occuper des gens, ça peut coûter cher et le risque social devrait être pris un peu plus au sérieux. Ici, c'est 5 milliards d'envolés ; demain, ce sera un opérateur, dans la salle de contrôle d'une installation nucléaire, qui se livrera lui aussi à ses petites expériences. Impossible de mettre un contrôleur derrière chaque trader et chaque opérateur. Reste par conséquent à identifier ce risque et à le mesurer afin de prendre, quand il le faut, les mesures correctives nécessaires. En bref, s'occuper des gens parce que si on ne le fait pas, ça peut coûter cher ; c'est d'ailleurs le sens de la démarche que nous avons entrepris de mettre à la disposition des entreprises avec notre modèle m@rs... ■

A bientôt.

Hubert Landier

Création d'un nouveau groupe de travail :

« Maîtrise du risque social et valorisation du capital humain »

Lancement du groupe le 30 janvier 2008

(Il vous est encore possible de vous joindre au groupe déjà constitué)

Pourquoi un groupe de travail inter-entreprises sur ce thème ?

Le véritable risque social, pour l'entreprise, ne se limite pas à l'éventualité de mouvements de grève. Les expressions collectives d'insatisfaction laissent place en effet à des manifestations beaucoup plus individuelles : absentéisme abusif, somatisation (stress, dépression), perte collective d'efficacité (se traduisant par une augmentation des délais, des pannes, des erreurs, etc.), désengagement, détérioration des relations avec les clients (absence d'empressement, incivilité) et donc de l'image de l'entreprise.

Ces nouvelles formes de risque social, telles qu'elles se développent, peuvent représenter un coût exorbitant pour l'entreprise. Même s'il est peu apparent dans les comptes de l'entreprise, celui-ci est susceptible, au vu de notre expérience, de représenter jusqu'à 10 ou 15 points de rentabilité. Il en va donc de la performance, à la fois durable et globale, de l'entreprise, ce qui représente une « nouvelle frontière » pour la fonction RH.

De là, des objectifs nouveaux :

- Evaluer les différentes formes de risque social ?
- Mesurer l'impact des « coûts sociaux cachés » sur les résultats de l'entreprise ?
- Cartographier ces risques par site, service, atelier, métier, âge, ... ?
- Cibler les mesures correctives et en évaluer la rentabilité ?

Les DRH doivent désormais exprimer leurs actions en termes d'investissements dont ils doivent être en mesure de chiffrer le retour en termes économiques et de contribution à la stratégie.

Afin de réfléchir aux solutions concrètes susceptibles d'être mises en oeuvre, nous vous proposons de participer à un groupe de travail sur ce thème dans les conditions que nous vous préciserons en nous contactant.

Hubert Landier

Renseignements et modalités d'inscription au : 01 44 52 89 89

ou par mail " contact@management-social.com " et sur notre site www.management-social.com

Pour s'inscrire au groupe de travail ou à l'une de nos formations, merci de contacter :

Fouzia NAIM au : 01 44 52 89 89

ou par mail : fouzia.naim@management-social.com

**Le catalogue 2008 est téléchargeable sur notre site : www.syneo.org
www.management-social.com**