

De l'honnêteté des banquiers... et des autres



Steeves Emmenegger*

Cette fois, c'est limpide: une étude scientifique de l'Institut d'économie politique de l'Université de Zurich publiée récemment dans la revue scientifique anglaise *Nature* démontre que les «manipulateurs d'argent», comprenez les traders, investisseurs ou gestionnaires, sont plus malhonnêtes que

les autres. Les auteurs ont en effet démontré, après avoir soumis 208 employés de banque à une expérience, que ces mercenaires de la finance, quand leur identité professionnelle était activée, avaient tendance à mentir plus que les autres lorsqu'un intérêt financier était à la clef. L'ASEB (Association suisse des employés de banque) s'étouffe, consternée, certaine que les tricheurs identifiés par l'étude ne pouvaient être que des employés issus d'une culture anglo-saxonne corrompue, bien loin des grandes valeurs déontologiques helvétiques qui font la fierté de la Nation depuis des générations... Saint Osel, priez pour nous!

Avant cette étude, le secteur financier et bancaire était déjà conscient que la proximité avec des valeurs matérielles en abondance était de nature à pervertir potentiellement le comportement de certains. Il a réagi en superposant, encore et encore, des règles de «compliance». Cette réponse, emblématique de la «théorie X» de Douglas McGregor, célèbre professeur de management au MIT, part du principe que comme l'homme est fondamentalement mauvais, il faut plutôt faire confiance à l'organisation et, par des procédures, des règles et autres directives, contraindre les acteurs à limiter leur champ d'action et à leur imposer le com-

portement attendu. Malheureusement, force est de constater que l'arsenal de contraintes réglementaires appliqué aux employés de banque n'a pas changé grand-chose. On déplore autant, voire plus, de malversations qu'auparavant. Comme d'habitude, le problème est pris à l'envers, car ce n'est pas sur l'organisation qu'il faut travailler, mais sur la culture d'entreprise. Cette dernière se construit sur des valeurs déclinées en comportements opérationnels. Souvent utilisées dans la communication et la publicité, les valeurs sont insuffisamment vécues dans les entreprises pour une raison simple: on ne les impose pas, on se les ap-

proprie. Les belles déclarations d'intention et autres chartes ne modifient pas le comportement des gens. Le seul moyen efficace pour faire évoluer une culture d'entreprise, c'est l'exemplarité en cascade, du haut vers le bas de la hiérarchie, car les collaboratrices et collaborateurs n'agissent pas comme on leur dit de le faire, mais imitent leur chef. C'est le même mécanisme dans la famille, entre les parents et les enfants. Si l'on veut changer en profondeur et durablement cette culture de profit à court terme qui existe dans certains établissements, en Suisse comme ailleurs en dehors du monde bancaire, il faut commencer par avoir des patrons

exemplaires. Quand on prend soi-même des libertés avec les règles afin de maximiser les succès, quand on fixe des objectifs irréalisables en restant dans le cadre prévu, quand on cautionne des stratégies de développement qui violent le droit international, quand on s'octroie des salaires indécentes sans lien avec la valeur ajoutée que l'on crée, il ne faut pas s'étonner que certains acteurs trouvent que l'honnêteté est un concept ringard.

* Steeves Emmenegger, fondateur de emmenegger | compétences | conseils et de SCAN.Swiss Competencies Assessment Network