emmenegger
compétences
conseils sa

Chronique pour l'AGEFI du 12.4.24

Privilégier le sens avant la règle

Ces dernières décennies ont vu le pouvoir des professionnels du droit prendre l'ascendant sur celui des entrepreneurs au sein des organisations, ceci dans l'objectif louable de maîtriser le risque. Lois, normes, règlements, prescriptions, procédures abondent afin de limiter le potentiel d'interprétation et d'action des acteurs, de fixer un cadre de plus en plus strict, générant un environnement éminemment bureaucratique. Véritable cancer des organisations que Balzac fustigeait déjà au 18ème siècle : « *Entièrement composée de petits esprits, la bureaucratie (…) s'épouvantait de tout, perpétuait les lenteurs, éternisait les abus qui la perpétuaient et l'éternisaient elle-même ; elle tenait tout et le ministre même, en lisière…* ». *Et cela* perdure, parfois jusqu'à l'absurde, comme en témoigne ce qui suscite, en partie il est vrai, la révolte paysanne actuelle. Dans un tout autre domaine, nous relevons qu'il n'y avait jamais eu autant d'experts de la conformité au Crédit Suisse (contrôleurs internes, auditeurs et autres compliance officers), le 20 mars 2023 au jour de son sauvetage par l'UBS… Est-ce que les montants faramineux, directs et indirects, investis ces dernières années dans la gestion du risque ont véritablement contribué à le réduire ? On peut en douter. Pour les puristes du droit, « les circonstances n'ont pas d'importance », mais c'est pourtant bien en s'y adaptant qu'on peut trouver les solutions les plus pertinentes, à condition bien sûr d'être en capacité de prendre le recul nécessaire pour évaluer le sens avant d'appliquer la règle. Relevons aussi que la conformité est toujours en décalage avec la réalité et que dans notre monde imprévisible, l'agilité est une question de survie. Cette normalisation à l'extrême, et l'hyper-contrôle qui y est associé, est cependant confronté à un biais majeur : un des premiers facteurs de motivation des gens est l'appropriation de la tâche et les professionnels les plus brillants fuient ces organisations castratrices. Leurs difficultés actuelles à recruter des professionnels compétents, des « grands esprits » pour reprendre Balzac, en atteste.

Équilibre entre mimétisme et singularité

Les organisations performantes qui privilégient le « benchmarking » dans un objectif d'amélioration continue, cherchent toujours à identifier les « best practices » des meilleurs de leur industrie. Cette approche normative, sécurisante et balisée ne garantit jamais à elle seule le succès, car il est toujours nécessaire de se différencier par rapport à la concurrence. Cette différence ne peut naître que dans des conditions favorables, valorisant l'imagination, la capacité à sortir du cadre et à prendre des risques, justement. Bien entendu il y a des domaines où la créativité n'a pas vraiment sa place, comme la comptabilité par exemple, mais dans la plupart des cas, il faut laisser de la marge de manœuvre aux acteurs, responsabiliser plutôt que soupçonner. Plus concrètement et en d'autres mots, développer les compétences, les valeurs, et faire confiance. Et c'est bien sur la compétence et sur l'éthique qu'il est impératif de fixer un cadre, un niveau d'exigence qu'il s'agit là, de contrôler. Il sera toujours moins cher de faire confiance à des professionnels loyaux et compétents que d'accroitre la bureaucratie, d'aligner les procédures et de renforcer les contrôles.

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger I compétences I conseils sa et de
SCAN swiss competencies assessment network sàrl