

Après la structure, c'est la culture des banques qu'il faut changer



Claudio Chiacchiari

Le nouvel ordre financier qui émerge de la crise de 2008 vise à instaurer des règles plus contraignantes. L'ampleur des sanctions infligées aux établissements financiers résonne comme un «plus jamais ça». Pourtant, les mêmes Etats qui sanctionnent ou s'indignent aujourd'hui favorisaient hier un environnement du «tout est permis». Ainsi, les banquiers, fêtés hier sur la roue de la fortune, roués aujourd'hui dans un tour de vis, restructurent et repensent leurs modèles d'affaires pour s'adapter aux nouvelles règles du jeu. Mais qui peut affirmer que ces changements n'accoucheront pas d'un simple «il faut que tout change pour que rien ne change» (*Le Guépard*, Tomasi)?

Les réformes évoquent peu ce qui pourrait résoudre non pas un effet de la crise, mais l'une de ses causes: la culture des banques concernées. Mark Branson, le nouveau directeur de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (Finma), semblait l'évoquer quand il lançait le 17 juin dernier: «Les mentalités doivent changer.»

Changer une culture d'entreprise, c'est-à-dire le comment et le pourquoi on fait les choses, facteurs déterminants d'une performance durable, n'est pas une mince affaire. C'est long. Entre cinq et quinze ans selon les auteurs de *The Corporate Culture and Performance*. Cela repose sur une multitude de petites actions dont l'ensemble cohérent doit tendre vers un objectif éloigné et incertain. Et souvent un trait culturel est d'autant plus important que son porteur le remarque moins. A l'heure de changer une

culture, le défi consiste donc à identifier sa partie visible – les pratiques et les comportements, plus faciles à changer – et sa partie invisible – les valeurs et les croyances, plus difficiles à changer.

Identifier des pratiques et des comportements contre-productifs dans une banque demande d'établir le lien entre des conditions de travail nuisibles, souvent masquées et amplifiées par d'excellents salaires, et des impacts destructeurs qui finissent par se répercuter sur les clients, la société et la banque elle-même. Par exemple, les exigences de rendement et leurs processus d'évaluation, les politiques de gestion des talents et les critères de recrutement devraient être réformés quand ces pratiques génèrent une compétition toxique, empêchent la collaboration entre les disciplines, atomisent les équipes ou écartent les bons artisans

.....
Au rang des valeurs des banques sur la sellette, on évoque le profit comme unique objectif
.....

plutôt que les chercheurs d'or. Les normes de communication et la gestion de l'information devraient être repensées quand le secret remplace la discrétion, générant frustration, défiance, crainte ou incapacité d'agir. Les procédures, les usages, les systèmes et les produits devraient être simplifiés quand leur complexité est telle que même les experts ne comprennent plus ce qu'ils font et les dirigeants ne maîtrisent plus ce qu'ils gèrent.

Au rang des valeurs des banques sur la sellette, on évoque le profit comme unique objectif, l'argent et le pouvoir. Remarquer que ces valeurs reflètent plus un système que des personnes révèle un autre défi du changement de culture, celui de l'imbrication

avec d'autres systèmes (fonds de pension, fonds spéculatifs, actionnariat...) qui exigent aussi souvent des rentes ou des rendements excessifs. Les banques se distinguent par contre par la pureté avec laquelle ces valeurs s'expriment, révélant mieux qu'ailleurs le profond désenchantement qu'elles produisent quand elles prévalent. James Heskett décrit dans *The Culture Cycle* (2011) les professionnels les plus insatisfaits qu'il ait rencontrés: «Ils sortent des meilleures *business schools*, ils appartiennent à une grande banque d'investissement étasunienne, ils affirment travailler nuit et jour pour gagner assez d'argent pour faire ensuite ce qui leur plaira vraiment.» Et de nombreux témoignages disent combien se contenter de grossir indéfiniment le chiffre de la case «total» abîme.

Pourquoi ne pas réformer des politiques de rémunération trop généreuses puisqu'elles n'apportent pas la satisfaction? Parce qu'elles en comblent l'absence.

La satisfaction naît quand on croit en ce que l'on fait. Un changement de culture devrait donc non seulement créer des conditions de travail plus saines et plus simples guidées par des valeurs de confiance et d'équilibre, mais aussi viser un but plus riche de sens et de reconnaissance. Autrement dit, investir dans la noblesse et l'importance des contributions des banques à la société: protéger, accompagner, aider à construire, faciliter les échanges, produire du lien, créer du futur, par exemple en jouant un rôle clé pour réduire la financiarisation des économies.

L'insatisfaction de nombreux acteurs des banques est liée à un travail qui manque de sens et à des conditions de travail humainement nuisibles. C'est l'une des causes de la crise financière. Oser croire que les intelligences et les compétences réunies au sein des banques méritent mieux que des bonus pourrait être un premier pas vers une culture efficiente.