

RESSOURCES HUMAINES

Gérer les équipes au sein de l'Inspection

LES CONTOURS DU CONTRÔLE interne se sont nettement élargis sous l'influence du Règlement 97-02 ou des recommandations du Comité de Bâle*. Ces textes traitent des principes d'organisation s'appliquant aux corps d'audit,

mais ils vont bien au-delà. En effet, ils prescrivent également aux établissements de meilleures pratiques de gestion, particulièrement dans le domaine des risques de crédit, des activités de marché, ou des systèmes d'information. Le contrôle interne est ainsi devenu protéiforme et fait appel à de nombreuses

unités au sein des établissements. Pour autant, la mission des corps d'audit continue d'être formulée de façon générique, sans rien renier des exigences traditionnelles d'indépendance et d'universalité. Dans ce contexte, la dimension des ressources humaines est essentielle et à ce titre, elle mérite de la méthode.

Les hommes et les femmes qui appartiennent aux services d'audit en sont la principale matière première. C'est de leur rigueur, de leur sens du jugement, mais aussi de leur hardiesse et de leur créativité que dépend avant tout l'efficacité des travaux d'audit. Ce sont autant de qualités qui doivent être méthodiquement recherchées lors du recru-

Face à la technicité des métiers bancaires, le rôle de l'Inspection a changé. Il en découle une nouvelle politique de gestion des hommes, qu'il s'agisse de leur recrutement ou du développement de leurs compétences managériales.

tement et développées par la suite.

Dans une perspective de plus long terme, les corps d'audit ont également vocation à constituer un vivier de futurs managers pluridisciplinaires destinés à irriguer l'entreprise. C'est particulièrement le cas de l'Inspection, qui fournit au groupe des cadres à fort potentiel.

De ce point de vue, le terme de «ressources humaines» pourrait être jugé partiellement impropre appliqué à nos métiers. L'humain est bien une ressource lorsqu'il s'agit de se doter des moyens permettant une couverture suffisante des zones de risque. Mais l'humain devient aussi une finalité quand nous nous fixons pour but de produire et de nous attacher de futurs managers.

De ces deux missions complémentaires, je déduirai les objectifs généraux qui doivent à mon sens inspirer une politique de gestion des hommes au sein d'un corps de contrôle tel que l'Inspection :

Disposer des ressources nécessaires

S'assurer, dans la durée, une capacité d'intervention suffisante pour l'exercice de nos missions n'est

pas chose facile, car dans la durée nul ne peut dire à quel rythme et selon quelles modalités se développera un établissement et, partant, le périmètre d'audit. Nul ne peut par ailleurs prédire les évolutions du cadre réglementaire, même si les tendances de fond se dessinent. Bien malin également qui peut savoir quand surviendra la prochaine crise, et le déploiement de forces qu'elle nécessitera. Mais nous de-

“ Les objectifs de recrutement doivent intégrer des marges de manœuvre suffisantes pour répondre à des sollicitations inattendues. ”

vrons faire face. Et il serait risqué de ne pas s'en préoccuper par avance. Pour ce faire, trois pistes paraissent les plus porteuses :

■ La mise en place d'outils de pilotage des ressources à moyen/long terme : il est nécessaire de se fixer des macro-objectifs à trois, voire à cinq ans, en formulant certaines hypothèses. Ces objectifs doivent intégrer des marges de manœuvre suffisantes pour répondre à des sollicitations inattendues, intégrer des formes de stress-tests (crise, événement majeur dans la vie de l'entreprise...). Ils doivent concer-



PHILIPPE VIGÜÉ
Inspecteur général
Société générale

* Conférence organisée par la Revue banque le 9 novembre 2000 : «Les nouvelles méthodes du contrôle interne».

Les nouveaux défis de l'Inspection

Il y a trente ans, l'Inspection constituait le mode quasi exclusif de recrutement des jeunes diplômés dans la banque. Ses missions se déroulaient dans un cadre bien cerné. On ne parlait pas à l'époque de *value at risk*, de Raroc, très peu de ROE. On ne parlait pas non plus de *weather derivatives*, pas plus que de B2C ou de B2B.

Depuis, il y a eu plusieurs révolutions : l'informatisation massive, le développement des activités de marchés dont la complexité n'a cessé de croître, l'internationalisation, Internet. Les activités traditionnelles des

banques sont elles-mêmes devenues plus techniques. Ces «nouvelles frontières» ont suscité partout dans la banque l'arrivée de spécialistes et de jeunes diplômés dotés d'un bagage technique ou scientifique, qui ont développé de précieux savoir-faire et aspirent légitimement à étendre leurs responsabilités. Les défis à relever ne sont pas moindres pour les corps de contrôle interne, particulièrement pour l'Inspection qui embrasse la totalité des activités de groupes bancaires diversifiés. Car naturellement des tensions s'exercent :

- D'abord, la variété et la technicité croissantes des interventions rendent plus exigeante la compréhension par les inspecteurs des activités qu'ils sont amenés à auditer. Elles reposent notamment, en des termes nouveaux, sur le traditionnel débat entre profils généralistes ou spécialistes.
- Ensuite, dans ce monde qui bouge, les «gardiens du temple» doivent de plus en plus se faire «bâtisseurs», c'est-à-dire s'affirmer comme une force de proposition, tout en préservant jalousement leur «liberté de blâmer». Les travaux d'audit trouvent dans le conseil un

prolongement naturel, dont l'importance n'est pas toujours reconnue.

- Enfin, le rythme des évolutions modifie certains horizons temporels. Un passage assez long au sein d'un département d'audit peut être perçu comme un investissement plus difficile à rentabiliser à terme. La spécialisation, l'organisation en ligne-métier, la pression du marché, rendent sans doute moins lisible l'échelle des valeurs. Or, on ne forme pas en un jour les managers complets et ouverts aux enjeux transversaux que réclament les entreprises.

ner non seulement l'effectif, mais aussi l'équilibre de sa structure. Il s'agit notamment de veiller à une proportion suffisante de seniors. Ce sont souvent eux en effet qui conduisent les missions les plus délicates, qui transmettent aux plus jeunes non seulement le savoir, mais également les repères. On pourrait intégrer d'autres dimensions, par exemple les compétences disponibles dans tel ou tel domaine spécifique, mais je pense qu'un inspecteur doit être à l'aise quel que soit le terrain.

Il est possible ensuite de mettre en évidence les leviers d'action disponibles, le recrutement notamment. Il s'agit en fait de jeter un pont entre la gestion prévisionnelle du plan d'audit, qui répond aux impératifs à court terme, et la vision à long terme, qu'il serait imprudent de sacrifier à l'autel des préoccupations quotidiennes de la gestion.

■ Le développement d'une capacité d'intégration : cela consiste à élar-

gir le gisement dans lequel nous pourrions puiser nos ressources, en montrant une plus grande ouverture vis-à-vis de profils atypiques mais porteurs d'autres richesses, en réfléchissant à nos modes de recrutement. Car la diversité a le mérite de nous garder d'une forme de pensée unique dont on conçoit facilement les méfaits dans un métier où l'on aime se prévaloir d'un œil neuf, où l'on se targue de traquer, lorsqu'ils se heurtent à l'intérêt général de nos établissements, la partialité et la défense des intérêts particuliers. Enfin, nos entreprises opèrent partout dans le monde, dans plusieurs langues, dans des contextes variés. Nous qui prétendons former les managers de demain, pensons-nous vraiment y parvenir par la monoculture ?

De telles évolutions ne sont pas simples à mettre en œuvre. Elles supposent, par un effort d'explica-

tion, de venir à bout de certaines préventions, afin d'éviter les phénomènes de rejet. Elles impliquent aussi d'accepter un certain degré de remise en cause de nos méthodes pour faciliter le processus d'intégration et tirer les bénéfices de la diversité.

■ L'exploitation des effets de filière qui comporte deux aspects : le

“ Le débat spécialistes/généralistes est un faux débat. Un manager est un généraliste. ”

contrôle interne au sens large fait appel à de nombreuses entités au sein de la banque. En particulier, la réglementation a poussé à la professionnalisation des fonctions centrales en charge de l'analyse des risques (de marché, de contrepartie, opérationnels...) et de la rentabilité. Il s'agit pour l'audit interne

d'aider ces services, en recueillant des informations sur le terrain, en participant à la sensibilisation des différents acteurs du groupe, en favorisant ainsi un dialogue constructif. Mais l'audit doit aussi s'appuyer sur ces fonctions centrales et multiplier les occasions d'échanges avec elles. En partageant les préoccupations de ces services, il peut espérer améliorer le ciblage et la pertinence de ses

“ L'audit préfigure bien le rôle d'un manager, qui doit prendre du recul par rapport aux événements sans jamais perdre la maîtrise de son activité. ”

propres interventions et, partant, l'utilisation de ses ressources. Cela doit faire partie du processus de «*risk assessment*».

S'agissant ensuite du fonctionnement de la filière audit stricto sensu, l'Inspection ne doit jamais hésiter à pointer les axes de progrès des niveaux de contrôle inférieurs. La montée en puissance des audits de second niveau ne peut que lui être bénéfique car elle libère du temps pour ses missions à forte valeur ajoutée. A l'échelle du groupe, elle tire vers le haut l'ensemble de la fonction contrôle.

Une école de managers

Le deuxième objectif d'une politique de ressources humaines consiste à offrir aux collaborateurs, tout au long de leur parcours, la possibilité de développer leurs compétences et leurs aptitudes managériales. L'Inspection, par l'acquisition d'une connaissance précise des rouages de la banque, de l'ensemble de ses métiers, par le développement d'une bonne perception des enjeux globaux, est sans conteste une école de management. C'est pourquoi, à mon avis, le débat spécialistes/généralistes est un faux débat. Un manager est un généraliste.

L'Inspection a même d'autres vertus en tant qu'école de managers. Cela tient d'abord à l'autonomie laissée très tôt aux Inspecteurs pour conduire leurs missions, lesquelles les amènent à formuler des jugements, puis à défendre leur point de vue face à des interlocuteurs de haut niveau. Cela tient aussi au fait que les Inspecteurs

sont rapidement conduits à encadrer des collaborateurs. Cela résulte enfin d'une autre caractéristique du métier qui impose un va-et-vient permanent entre analyse et synthèse. Il faut prendre de la hauteur, mettre en perspective ses constats, sans hésiter pour autant à entrer dans le détail des opérations, à poser toutes les questions qui méritent une réponse. Cela préfigure bien le rôle d'un manager, qui doit prendre du recul par rapport aux événements sans jamais perdre la maîtrise de son activité.

Si elle possède des vertus naturelles, l'Inspection ne doit pas pour autant négliger de cultiver le plus possible, avec soin et méthode, cette capacité à former des managers. Pour ce faire, elle dispose d'au moins trois leviers :

- la formation : en plus des modules traditionnels ayant pour objectif la connaissance des activités et l'acquisition des techniques d'audit, il importe de mettre en œuvre des stages permettant aux inspecteurs d'améliorer leurs méthodes de management. Si l'on se méfie à raison des recettes, si l'on connaît certaines limites à ces stages comportementaux, le bénéfice minimum qu'on peut en attendre est l'éveil d'une conscience managériale, c'est-à-dire une perception plus claire de ce que l'on attend d'eux dans ce domaine. En complément, il est nécessaire d'offrir aux inspecteurs seniors la

possibilité de continuer à se former, en tenant compte de leurs aspirations.

- signifier une exigence spécifique aux inspecteurs en matière de management : il s'agit d'abord de rompre avec certaines pratiques. La plus néfaste consiste à ne juger les individus qu'à l'aune de leur efficacité à produire. Il faut demander aux inspecteurs, particulièrement aux seniors, de porter un soin égal aux aspects managériaux de leur fonction. Cela revient notamment à veiller à la promptitude, à l'objectivité et à la richesse du processus d'évaluation, à porter une oreille attentive aux facteurs d'ambiance, à responsabiliser, à associer les inspecteurs à la gestion du service, à leur faire partager les objectifs, à favoriser, enfin, le développement d'un dialogue ouvert et constructif entre les populations. Il s'agit en fait de combattre le sectarisme, l'individualisme, au profit de la solidarité et d'un esprit d'entreprise. De faire prévaloir une logique d'implication sur une logique de consommation ;

- la prise en compte d'un axe individuel dans le plan d'audit : c'est là encore pondérer plus équitablement les impératifs de la production et la considération du facteur humain. Si les plus jeunes inspecteurs constituent des ressources relativement interchangeable, car vierges d'expériences, il est cependant nécessaire de leur offrir un panel varié de missions, pour élargir leur bagage technique.

S'agissant des inspecteurs confirmés, il est tout aussi souhaitable de concourir, par le choix des missions, à un développement équilibré. Car c'est durant cette phase qu'ils peuvent gagner cette épaisseur relationnelle qui fera d'eux des managers de caractère. C'est là qu'ils peuvent fourbir les armes qui leur permettront de se mouvoir aisément dans l'organisation, de gérer les conflits, de se distinguer réellement dans la suite de leur carrière, non pas grâce à quelque favoritisme, mais simplement parce qu'ils seront les plus aptes. ■