

RESSOURCES HUMAINES

LE FACTEUR HUMAIN, SOURCE DE RISQUE OPÉRATIONNEL



Michel Ferrary

Professeur
Ceram Business
School

Le secteur bancaire est particulièrement concerné par l'analyse et la prévention du risque humain : sa masse salariale représente, en effet, plus de 50% des coûts d'exploitation. Cinq risques humains sont identifiables : le risque stratégique, de disparition, d'erreur, de malversation et de conflit. Comment les gérer ?

Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Plus une activité est intense en capital humain et en connaissances et plus les salariés représentent un facteur de risque important qu'il convient d'identifier et de maîtriser pour garantir la continuité de l'activité. Le secteur bancaire est particulièrement concerné par l'analyse et la prévention du risque humain. D'une part, le capital humain constitue la principale ressource de création de valeur des banques. La masse salariale représente plus de 50 % des coûts d'exploitation (en 2005, ces coûts

étaient de 59,28 % à la BNP Paribas et de 57,38 % à la Société Générale) et les salariés sont hautement qualifiés (plus de 40 % de cadres). D'autre part, les accords de Bâle II, définis par la Banque des Règlements Internationaux, qui s'appliquent à tous les établissements financiers à partir de 2007, prévoient que les banques se couvrent contre le risque opérationnel défini comme le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Cinq risques humains sont identifiables : le risque stratégique, de disparition, d'erreur, de malversation et de conflit.

LA PERTE DE RESSOURCES HUMAINES STRATÉGIQUES

Certaines ressources humaines constituent des ressources stratégiques dont la perte peut remettre en cause la compétitivité de l'entreprise. Le modèle économique de la

« Le taux de démission, notamment celui des cadres, est un indicateur de l'évolution du risque de perte de ressources humaines stratégiques. »

banque d'investissement repose pour l'essentiel sur des ressources humaines hautement qualifiées et fortement rémunérées. En 2005, Goldman Sachs employait 22 500 salariés dont le coût salarial moyen était de 520 000 dollars et dont la masse salariale représentait 70,8 % de ses dépenses. L'avantage concurrentiel est lié à la capacité de l'entreprise à attirer et à garder les meilleurs talents. L'incapacité de certains établissements financiers à retenir leurs ressources humaines détentrices de compétences stratégiques explique l'érosion de leur compétitivité sur certains marchés. Ainsi, la Deutsche Bank a échoué dans sa tentative d'implantation dans les activités de banque d'investissement malgré le rachat de Morgan Grenfell puis de Bankers Trust en raison de son incapacité à garder les salariés des établissements acquis. Le taux de démission, notamment celui des cadres, est un indicateur de l'évolution du risque stratégique. La Société Générale paraissait, il y a quelques années, plus exposée à ce risque du fait du taux important de démission de cadres (2,47 % en 2005 contre 1,5 % à la BNP Paribas). En six ans (entre 2000 et 2005), 1 803 cadres ont démissionné de la Société Générale, soit 12,7 % des effectifs cadres, et 1 604 de la BNP Paribas, soit 9,3 % des effectifs cadres

IMPORTANCE DU FACTEUR HUMAIN DANS LES RISQUES OPÉRATIONNELS

1. Les ressources humaines stratégiques

Taux de démission des cadres

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Société Générale	3,80%	2,88%	2,02%	1,32%	2,11%	2,47%
BNP Paribas	4,28%	2,64%	1,18%	0,96%	1,27%	1,54%

2. Le risque d'erreur

Absentéisme moyen

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Société Générale	10,89	8,34	9,93	10,04	9,46	9,31
BNP Paribas	9,19	11,49	10,86	11,01	10,11	9,81

3. Le risque de conflit

L'absentéisme, indicateur des tensions sociales

Absentéisme à la Société Générale (nombre de jours par an)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Absentéisme cadres	5,45	4,03	4,54	4,80	4,93	4,78
Absentéisme techniciens	13,48	10,50	12,82	13,02	12,15	12,14

Absentéisme à la BNP Paribas (nombre de jours par an)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Absentéisme cadres	4,45	5,00	4,63	5,39	5,14	5,40
Absentéisme techniciens	11,18	14,64	14,33	14,41	13,39	13,05

(encadré 1). Se prémunir contre ce risque passe avant tout par une politique salariale attractive, notamment en recourant à la distribution de stock-options ou d'actions. Les banques cotées ont un avantage concurrentiel pour attirer les ressources humaines stratégiques. C'est pour cette raison que des banques initialement privées ont été introduites sur les marchés financiers. Ce fut le cas aux États-Unis des banques Bear Stearns en 1985, Morgan Stanley en 1986, Lehman Brothers en 1994 ou Goldman Sachs en 1997 et, plus récemment, la banque Lazard.

LA DISPARITION DE RESSOURCES HUMAINES SPÉCIFIQUES

La notion de spécificité met en évidence une autre nature de risque liée à l'impossibilité de recourir au marché du travail ou à la formation pour se doter à très brève échéance d'une compétence donnée. La continuité de l'activité de la banque peut être remise en cause par la disparition d'un salarié possédant une expertise rare et spécifique. Les banques font régulièrement l'expérience de dysfonctionnements liés à des pertes de connaissances entraînées par des départs à la retraite de personnes qui étaient les seules détentrices de compétences spécifiques. Les banques françaises sont particulièrement concernées par ce risque en raison

de la structure de leur pyramide des âges. Entre 2003 et 2005, en France, 1 660 personnes sont parties en retraite (ou préretraite) à la Société Générale et 2 042 à la BNP Paribas. La gestion du risque de disparition de compétences spécifiques suppose préalablement un travail d'identification de ces compétences et de leurs détenteurs. À cet égard, la cartographie des compétences qui sert d'outils de GRH (gestion des ressources humaines) peut être un support utile à la cartographie des risques humains. Ensuite, des contrats d'assurance couvrent le risque opérationnel que représente la disparition accidentelle d'un homme clé, de même qu'un plan de succession pour les salariés détenteurs de compétences spécifiques. Cette pratique peut s'articuler avec la gestion des hauts potentiels pour les managers et avec la gestion de car-

« Les banques font régulièrement l'expérience de dysfonctionnements liés à des pertes de connaissances entraînées par des départs à la retraite de personnes seules détentrices de compétences spécifiques. »

rière des experts. Enfin, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences permet de pallier au risque de disparition de compétences liée aux départs en retraite.

L'ERREUR HUMAINE

Le comité de Bâle identifie un risque opérationnel lié à l'exécution des opérations, des livraisons et des processus bancaires. Cette catégorie couvre des situations aussi diverses que les erreurs d'enregistrement des données, les défaillances dans la gestion des sûretés, les erreurs de montage dans les opérations de financement ou la gestion déficiente des garanties des dossiers. La GRH, et notamment la qualité de la formation, influence le risque d'erreur car ce dernier résulte souvent d'une méconnaissance des règles et des procédures.

D'autres facteurs RH peuvent aggraver le risque d'erreur. Le comité de Bâle a identifié l'absentéisme comme un risque dans la mesure où pour une charge de travail identique, le risque d'erreur est plus grand quand elle doit être exécutée par un nombre réduit de salariés du fait de l'absentéisme (encadré 2).

Les établissements financiers identifient les processus clés susceptibles de générer des risques opérationnels afin d'en renforcer la gestion et la fiabilité. Pour chaque processus, sont définis avec précision les rôles et les responsabilités de chaque intervenant interne ou externe. La définition des processus doit s'articuler avec la formation des individus en charge de ces processus afin de prévenir le risque d'erreur.

LA MALVERSATION

Le Comité de Bâle identifie un risque opérationnel lié à la fraude interne comme, par exemple, des informations inexactes sur les positions, un vol commis par un employé ou un délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte. En 1995, l'industrie bancaire fut marquée par la faillite de la Barings, l'un des plus anciens et des plus prestigieux établissements financiers britanniques, du fait des malversations d'un trader de son bureau de Singapour qui a réussi à dissimuler des pertes de 860 millions de livres sterling (deux fois le capital de la banque) sur les marchés de dérivés. La révélation publique de malversation n'entraîne pas uniquement des pertes financières, elle représente également une atteinte à la réputation et une dégradation de l'image de la banque. La gestion de ce type de risque relève du management car le comportement d'un individu dépend du système d'incitation qui lui est offert. Un salarié a une probabilité d'autant plus grande d'avoir un comporte-

«Un salarié a une probabilité d'autant plus grande d'avoir un comportement malhonnête que son contrat salarial l'y incite.»

ment malhonnête que son contrat salarial l'y incite du fait d'une faible sanction en cas de malversation et de moindre espérance de gains en cas de comportement honnête. À cet égard, l'actionnariat des salariés constitue un contrat incitatif au comportement honnête dans la mesure où une malversation nuit à la réputation de la banque et par contre-coup à la valeur boursière de l'action. La Société Générale semble mieux couverte contre le risque de malversation de ses salariés par l'actionnariat de ces derniers puisqu'en 2005, 6,77 % du capital de la banque est détenu par les salariés contre 3,94 % chez BNP Paribas.

La réduction du risque de malversation passe également par la définition de procédures claires et par un contrôle rigoureux de leur application. Dans les banques, le département de l'inspection exerce un contrôle strict sur l'application des procédures administratives. De plus, les systèmes d'information, en automatisant les procédures, rendent beaucoup plus difficile leur violation et l'analyse des bases de données permet d'identifier plus rapidement des comportements suspects.

LES CONFLITS

Le secteur bancaire, en tant qu'activité de coproduction de services, est sensible aux mouvements sociaux car nombre d'opérations bancaires ne peuvent pas être différées. Individuellement ou collectivement, les salariés choisissent des moments critiques pour les établissements bancaires pour faire entendre leurs revendications. Ainsi, en décembre 2001, quelques jours avant le passage à l'euro, les principaux syndicats ont revendiqué des augmentations de rémunération, lançant un appel à la grève au début de l'année 2002. Fin décembre, de nombreuses

banques ont accordé des augmentations générales et une prime au titre du passage à l'euro pour éviter tout mouvement social.

La cartographie des compétences stratégiques et spécifiques permet d'identifier le pouvoir de négociation des individus qui les détiennent et de mettre en place des pratiques de réduction de ce risque par une politique de rémunération adaptée, des formations facilitant une démultiplication des compétences et une déshumanisation des compétences par leur automatisation. Dans les années soixante-dix, les guichetiers des banques avaient un fort pouvoir de négociation car ils étaient le seul canal d'obtention de monnaie scripturale (billets et pièces). La généralisation des distributeurs automatiques et des moyens de paiement électroniques (carte bleue) a réduit ce pouvoir en diminuant drastiquement l'impact d'une grève de leur part.

Pour prévenir le risque de conflit, il convient d'identifier les prémisses signalant la montée de tensions sociales. Certaines entreprises mettent en place un observatoire du climat social. Les taux de démission et d'absentéisme sont des indicateurs de ce climat.

LA SOLUTION ? UNE CELLULE DÉDIÉE

Les préconisations des autorités de régulation du secteur bancaire suggèrent que la gestion du risque opérationnel passe par la création d'une cellule dédiée. La composition de cette entité risque opérationnel peut fort utilement comprendre des représentants de la DRH. Les outils et les pratiques de GRH constituent des moyens d'analyse et des modalités de couverture de ce risque. ■