



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Pour une gestion efficace des risques humains

La gestion des risques constitue un axe de plus en plus stratégique dans le pilotage des entreprises. La gestion des risques humains reçoit-elle l'attention requise?

Les risques humains sont au cœur de toutes les problématiques de gestion d'entreprise qui arrivent sur la place public, qu'elles soient liées: à la défaillance humaine, à la malversation, à l'exposition aux risques opérationnels, à l'incompétence ou à certains traits de personnalité des dirigeants, à la perte de talents clés, à la démotivation et à l'épuisement professionnel. Et la liste n'est probablement pas exhaustive.

Les pratiques modernes de gestion des ressources humaines sont déjà utilisées, de manière plus ou moins consciente, pour gérer ces risques. Le regain d'attention que représente ce sujet dans nos organisations résulte de deux phénomènes majeurs:

- Une mauvaise anticipation des risques, à court, moyen ou long terme, peut conduire à la disparition pure et simple d'une entreprise (pertes économiques, amendes, image...);
- La perte de talents rares ou de mauvaises décisions dans une économie globale ne pardonnent plus (virages technologiques manqués, optimisation tardive des processus, exposition financière excessive, perte de marchés-clés).

La volonté de maîtriser aussi parfaitement que possible les risques humains est indispensable, à condition qu'elle n'ait pas d'effets pervers majeurs, tels que:

- l'étouffement des organisations par des règles et contrôles trop stricts, coûteux et pesants, avec un pouvoir excessif accordé aux contrôleurs;
- la déresponsabilisation des acteurs derrière des processus et règlements;

- la paralysie de l'innovation et de la prise de risques managériale par peur de l'erreur et de la sanction.

Nous constatons de tels effets pervers quasi quotidiennement, avec une inefficacité croissante liée à la lourdeur et à la complexité. Celle-ci favorise l'apparition de nouveaux risques, occasionnant ainsi une spirale bureaucratique qui peut devenir sclérosante.

S'il va de soit qu'il s'agit d'être irréprochables au niveau du respect des règles et des normes, nous sommes d'avis qu'il ne s'agit pas pour autant d'abandonner le pouvoir managériale aux responsables du respect des normes ou aux juristes.

La clé de la gestion des risques humains doit rester chez l'être humain. Et pas dans une logique de conformité uniquement. Les valeurs clés qui permettront de réussir ce qui semble impossible, soit l'intégration de la conformité et des valeurs entrepreneuriales, sont pour nous:

- la responsabilisation pleine et entière des acteurs à tous les niveaux de l'organisation. On veillera notamment à ce que les règles et procédures de contrôle soient vécus comme des vecteurs de performance et pas comme des contraintes;
- le renforcement et la valorisation de l'exemplarité managériale, dans le respect des règles et valeurs fondamentales. Il s'agit de développer des managers qui disposent de la force personnelle leur permettant de définir un cadre clair et de le faire respecter, d'affronter les situations délicates, de prendre les décisions qui s'imposent, de

démontrer de l'intégrité en toutes circonstances;

- le renforcement d'un leadership authentique et de proximité dans les organisations. Celui-ci constitue certainement la clé de voûte du dispositif, parce que c'est la relation qui, en dernier ressort, seule permettra vraiment de cerner les intentions des individus, d'anticiper les comportements inadéquats ou la démotivation, d'évaluer le degré de loyauté volontaire des collaborateurs.

Les processus de gestion des ressources humaines devront soutenir le management pour une gestion optimale des risques humains à plusieurs niveaux: par une sélection soignée des candidats, tenant compte de l'ensemble des paramètres; par une cartographie systématique des potentiels et des risques dans la gestion des talents; par un développement ciblé du leadership; par la définition d'attentes (et l'évaluation de la performance du management) par rapport aux critères d'exemplarité, de responsabilisation et de proximité; par la valorisation des comportements qui renforcent la culture souhaitée en la matière.

En conjuguant efficacement le respect de la conformité et le leadership, il sera possible d'assurer à la fois une gestion optimale des risques et la dynamisation humaine des organisations. Pour le bien de tous. ■

* Directeur du cabinet PI Management (www.piman.ch) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® (www.career4life.net). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.