

## REPÈRES IDÉES

C'EST UNE ERREUR DE SOUS-ESTIMER LA PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION DES CONFLITS ET DU RISQUE HUMAIN. PLUS D'UNE ENTREPRISE A TRÉBUCHÉ À CAUSE D'UN SEUL HOMME...

# La justice, talon d'Achille des organisations

► **Raphael Cohen \***

**L**a plupart des dirigeants n'ont pas encore réalisé que, malgré tous leurs efforts visant à gérer les risques, il y en a un qui leur échappe et qui est énorme. C'est celui de l'humain qui disjoncte. La banque HSBC en Suisse en a fait l'amère expérience avec un collaborateur qui a transmis des données confidentielles au gouvernement français. Malgré la sophistication de la gestion des risques qu'une banque de la taille de HSBC a pu mettre en place, c'est un employé qui non seulement l'a fait trébucher mais a créé une crise diplomatique entre les gouvernements français et suisse, tout en ébranlant dans ses fondations le sacro-saint secret bancaire. Pas mal pour un seul homme!

Un seul homme a aussi suffi à faire trembler la Société générale sur ses fondations. La vie paisible des dirigeants de la banque a basculé du jour au lendemain lorsque le pot aux roses a été découvert. La simple évocation de Jérôme Kerviel donne d'ailleurs des frissons d'angoisse aux membres du conseil d'administration de n'importe quelle entreprise susceptible d'avoir un ou plusieurs collaborateurs qui ne respectent pas les règles du jeu.

UBS, dans la crise des subprimes, a aussi été victime du manque de clairvoyance de seulement quelques cadres. A part avoir fait capituler le gouvernement suisse

► **Raphael Cohen** est chef d'entreprise, professeur à Thunderbird School of Global Management (Etats-Unis, Arizona), directeur académique de la spécialisation (diplôme) en entrepreneurship et business development du MBA de HEC Genève, raphael.cohen@unige.ch

### Focus

Il y a un vrai risque pour les entreprises à négliger les situations de conflit qui se développent en leur sein. Leur mauvaise gestion nourrit un sentiment d'injustice, engendre la démotivation des collaborateurs et favorise les dérapages parfois désastreux. Il faut oser, pour prévenir ce risque, s'attaquer à la façon dont la justice est rendue dans l'organisation en mettant en place une instance arbitrale interne indépendante. Un troisième pouvoir qui bouscule le modèle de gouvernance et les RH.

devant le fisc américain, UBS s'en tire moins bien qu'HSBC, puisqu'elle a frôlé la faillite. La banque Barings a, elle, carrément dû être cédée pour une livre symbolique, à la suite au dérapage d'un seul trader. Lehman Brothers n'a même pas eu cette chance puisque les agissements d'une poignée de collaborateurs l'ont simplement conduit à la faillite. La liste des entreprises victimes de leurs employé(s) est bien plus longue mais, pour ne pas « abuser des bonnes choses », on s'arrêtera là.

Le dénominateur commun de toutes ces histoires est bien le ou les collaborateurs qui dérapent. Cela pose la question de savoir comment les entreprises peuvent se protéger du risque humain. Les entreprises, banques en tête, débordent d'ingéniosité pour mettre en place des systèmes de contrôle pour empêcher des dérapages. Même si ces « systèmes » permettent d'éviter certains problèmes, ils sont impuissants à maîtriser tous les risques et particulièrement les risques humains. Comme il est

difficile d'anticiper tous les cas d'école, ces « systèmes » sont généralement réactifs ; ils s'appuient sur l'expérience passée alors que la créativité des collaborateurs a toujours une longueur d'avance. Les « systèmes », outre le fait qu'ils empoisonnent la vie de tout le monde par les contraintes qu'ils imposent, ont un autre inconvénient majeur : ils transmettent implicitement un message peu apprécié des collaborateurs : « Si la direction met en place un système de contrôle, c'est parce qu'elle ne leur fait pas confiance ! » L'insuffisance des systèmes étant avérée et malgré le fait qu'ils ont l'air très séduisants, il faut chercher des solutions ailleurs. Sans cela, les dirigeants et les actionnaires, vulnérables comme jamais, ne pourront plus dormir tranquilles.

## Implication et gestion des conflits

Il y a heureusement un antidote, au moins partiel, qui mérite toute leur attention. C'est l'implication des collaborateurs. Le risque d'avoir des problèmes est considérablement réduit lorsque les collaborateurs impliqués sont vigilants, posent des questions, attirent l'attention de leurs dirigeants sur des problèmes, proposent des solutions, etc. L'implication des collaborateurs agit comme un extraordinaire garde-fou intelligent, vraisemblablement beaucoup plus efficace pour réduire le risque humain que tous les « systèmes » visant, par des mécanismes de contrôle déterministes et limités, à empêcher les dérapages.

Or le niveau d'implication des salariés est énormément influencé par la gestion des conflits qui dépend elle-même directement de la manière dont la justice est rendue au sein des entreprises. Le sentiment d'injustice résulte de la perception engendrée au quotidien par de multiples situations managériales telles que le non-respect de certaines valeurs, un manque d'équité dans la prise de décisions, le fait

de ne pas se sentir reconnu ou même simplement entendu, etc. Pour s'en convaincre, il suffit de lire l'ouvrage de Robert Sutton, « Objectif zéro-sale-con »<sup>(1)</sup>, qui montre les effets pervers de situations conflictuelles mal gérées.

Le vrai problème tient au fait que l'exercice de la justice est le talon d'Achille des organisations. Tous les collaborateurs savent qu'ils ne peuvent pas toujours

**Une organisation dont les collaborateurs ont le sentiment d'une absence d'équité est en danger.**

s'adresser aux ressources humaines (RH) pour résoudre des conflits de manière équitable, tout simplement parce que les RH, ayant elles-mêmes des comptes à rendre, ne peuvent souvent pas intervenir de manière indépendante et objec-

tive. Il en est de même pour les chefs des collaborateurs concernés qui sont dans la même situation que les RH : comme parties prenantes ils ne peuvent trancher en toute indépendance. Comme les conflits mal résolus et les situations d'injustice constituent le ferment de non-implication et/ou de dérapage, il est impératif de désamorcer ces bombes à retardement.

## Profession : arbitre en entreprise

Cela paraît impossible mais c'est pourtant ce qu'a fait la banque Pictet. Partant du constat que les humains constituent le risque le moins maîtrisé, les associés de Pictet ont mis en place un mécanisme qui a pour objectif d'empêcher, autant que faire se peut, le risque d'avoir un collaborateur qui disjoncte. Pour ce faire, ils ont engagé la première arbitre interne d'Europe, Yasmine Jhabvala, à laquelle ils ont confié la mission de trancher les conflits en toute objectivité. L'originalité de la démarche



> (1) « Objectif zéro-sale-con, Petit guide de survie face aux connards, despostes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail », Vuibert, 2007.

# REPÈRES PRATIQUES

LA JUSTICE, TALON D'ACHILLE DES ORGANISATIONS

## La justice de paix en entreprise, contribution à un nouveau modèle de gouvernance

**A**fin d'identifier les facteurs clés de succès d'un mécanisme d'arbitrage interne, l'auteur a rencontré le Dr Davor Komplita, psychiatre à Genève, consultant et formateur en entreprise, qui, à partir de son expérience clinique, a constaté ces dernières années l'aggravation de la souffrance au travail (burn-out, harcèlements, suicides, violences). A ses yeux, cette problématique est aujourd'hui une question prioritaire de santé publique. Les conséquences délictueuses de ces problèmes psychosociaux viennent s'ajouter à leur coût social et humain. Ce constat l'a amené à élaborer le concept de « justice de paix en entreprise », qu'il préfère à celui d'arbitre. La discussion engagée entre l'auteur et le Dr Komplita à cette occasion a permis de préciser le rôle et la place de chacun des acteurs pour la mise en place de ce concept innovant, destiné à faire évoluer les gouvernances d'entreprise. :

La direction générale, après une analyse approfondie de la question, décide, dans son intérêt et celui de l'entreprise, de modifier sa gouvernance. Elle délègue une partie spécifique de son autorité à une instance. Pour garantir son impartialité, ce « juge de paix en entreprise » doit bénéficier d'une complète indépendance de fonctionnement. Le juge de paix en entreprise et ses collaborateurs, une fois nommés par la direction générale, reçoivent un mandat clairement défini par des directives ad hoc.

L'assemblée des actionnaires ou le conseil d'administration fixent les règles du jeu. La finalité ultime de la justice de paix en entreprise est d'assurer le respect des valeurs et des règles de gouvernance adoptées par l'entreprise, incluant toutes les dispositions légales en vigueur. Pour que le

juge de paix en entreprise puisse les appliquer, il est indispensable que l'assemblée des actionnaires ou le conseil d'administration les lui communique dans un document clair et publié, qui peut s'appeler une charte. Cette charte, clarifiant les valeurs et règles de gouvernance, constitue un cadre auquel toutes les appréciations et résolutions de situations conflictuelles doivent se référer. Elle est comparable à la constitution d'un Etat.

Le juge de paix en entreprise travaille en toute indépendance dans le cadre défini, en s'entourant des expertises nécessaires. Il bénéficie d'un droit d'investigation approfondie et spécifique aux situations dont il est saisi. Il protège les protagonistes en suspendant toute mesure administrative durant la procédure et assure la confidentialité requise par les circonstances.

Lorsqu'un collaborateur soumet au juge de paix en entreprise un problème auquel il est confronté, l'investigation et l'analyse de la situation portent sur plusieurs plans : interpersonnel, organisation du travail, management, éthique et respect de la charte. Une telle analyse multicritères exige des compétences que le juge a intérêt à acquérir par une formation spécifique afin d'éviter des erreurs susceptibles de le décrédibiliser. Le juge préconise ensuite toutes les mesures nécessaires sur ces quatre plans, afin de résoudre pacifiquement le conflit et de prévenir toute récidive. Il veille à la bonne application de ces mesures et assure le suivi des protagonistes à moyen terme. Son indépendance assure l'équité de traitement aux protagonistes du conflit et, ce faisant, contribue aux intérêts fondamentaux de l'employeur et des actionnaires en prévenant les risques humains. Son action éthique s'inspire des principes de l'Etat

était telle que Madame Jhabvala a probablement dû « inventer sa profession » et définir un cadre de fonctionnement qui assure toutes les parties concernées de l'intégrité de son jugement. De toute évidence, le parcours a dû être semé d'embûches car l'existence d'une arbitre ayant un pouvoir d'investigation illimité et le pouvoir de

trancher revient, par définition, à limiter le pouvoir de certains décideurs. Malgré la crispation initiale que l'on devine, inévitablement engendrée par ce qui devait apparaître comme un contre-pouvoir, Mme Jhabvala a su asseoir sa crédibilité par son impartialité. Le plus remarquable, vu de l'extérieur, est la force tranquille des

de droit. Comme tout magistrat, si le juge de paix en entreprise doit rendre des comptes sur la conduite de ses procédures, il demeure totalement indépendant quant à ses jugements.

Des superviseurs et experts sont mandatés par la direction générale, à la demande du juge de paix en entreprise, pour l'assister, en toute confidentialité, dans l'exercice de ses fonctions. Ils supervisent et le contrôlent les processus d'analyse, d'évaluation et de décision de ce dernier. Ils lui apportent des avis d'experts dans différents domaines : santé au travail, psychologie, droit du travail, management et organisation, éthique et déontologie. Jouant le rôle de garde-fous, ils garantissent l'absence de dérapage éventuel.

Les cadres supérieurs collaborent pleinement à la mission de résolution des conflits en mettant en œuvre les mesures recommandées par le juge de paix en entreprise. Les cadres intermédiaires les appliquent sur le terrain.

Les collaborateurs apportent leur contribution à toute procédure d'investigation nécessaire à l'analyse de la situation et à la résolution des conflits dont le juge de paix est saisi. Ils bénéficient d'une complète confidentialité dans le respect des dispositions légales en vigueur.

Les Ressources Humaines s'efforcent de résoudre les situations conflictuelles qui leur sont soumises. Toutes celles qu'elles n'arrivent pas à résoudre à la satisfaction des parties ainsi que celles dans lesquelles elles seraient parties prenantes (conflit d'intérêts) doivent être systématiquement confiées au juge de paix en entreprise. Les RH, de par leur fonction, apportent un concours spécifique aux investigations du juge de paix. Elles veillent à la bonne application des

mesures correctrices préconisées pour assurer le respect de la charte et, ce faisant, contribuent à l'évolution du modèle de gouvernance et à la qualité des relations au sein de l'entreprise.

Les juristes d'entreprise veillent à la conformité légale et à la pertinence des directives et dispositions réglementaires organisant l'activité du juge de paix. Ils supervisent et valident sur le plan légal ses décisions ainsi que leur application.

Les médecins du travail soutiennent l'activité du juge de paix en évaluant, à sa demande, l'état de santé somatique et psychique des collaborateurs impliqués. Ils évaluent, si nécessaire, indépendamment de l'aptitude au travail, la capacité des collaborateurs à participer au processus de résolution de conflit. Ils s'assurent que les mesures préconisées par le juge contribuent à la protection de la santé des collaborateurs.

Les responsables de la sécurité collaborent avec le juge de paix, soit pour lui fournir des informations, soit pour mettre en place des mesures de protection requises par certaines circonstances.

La justice civile reste la solution de dernier recours à laquelle les protagonistes peuvent faire appel au cas où la sentence du juge de paix en entreprise (ou sa mise en œuvre) enfreint le droit ou la charte de l'entreprise. Le mécanisme de justice interne n'enlève jamais aux protagonistes la possibilité de s'adresser aux prud'hommes ou à d'autres instances juridiques. La procédure de justice de paix interne vise précisément à éviter d'actionner directement la justice civile en la préservant comme instance de dernier recours. Elle joue ainsi, en complément des superviseurs, le rôle de garant des droits des personnes.■

associés de Pictet qui ont su résister aux probables voire inévitables assauts de ceux qui ont pu être « contrariés » par l'arbitre.

Le plus intéressant dans la démarche est que Pictet ne s'est pas intéressé à cette question en raison d'un climat de travail tendu. C'est en analysant ce qui s'est passé dans d'autres institutions et en se disant

que personne ne peut se targuer d'être à l'abri que les dirigeants de Pictet ont exploré les possibilités qui s'offraient à eux de réduire les risques de se faire piéger comme certains de leurs confrères. Ils en sont ainsi arrivés à la conclusion qu'un mécanisme vérifiant le respect de l'équité au sein de leur banque aurait un effet réel- ➤➤

# REPÈRES PRATIQUES

LA JUSTICE, TALON D'ACHILLE DES ORGANISATIONS

## Une vraie révolution dans les RH

**E** Le concept de « justice de paix en entreprise » ou « arbitre » présenté ici correspond à un changement de paradigme radical en matière de gouvernance d'entreprise. L'introduction dans les organisations d'un troisième pouvoir indépendant, le pouvoir judiciaire, est même probablement une des innovations les plus audacieuses en matière de ressources humaines.

En faisant une analogie avec les systèmes de gouvernance d'un Etat, on peut considérer que, jusqu'à présent, il existait un « pouvoir exécutif », constitué par les cadres, ainsi qu'un « pouvoir législatif » – le conseil d'administration et l'assemblée générale ou leur équivalent, selon la forme juridique. Mais les organisations n'ont pas, en interne, de « pouvoir judiciaire » indépendant.

La gestion des conflits est, de ce fait, assurée par les cadres, le « pouvoir exécutif », ce qui, au cas où la médiation/conciliation n'aboutit pas, ne laisse aux employés que la possibilité de s'adresser à la justice civile, qui est bien évidemment externe à l'entreprise. Étant très souvent partie prenante, les cadres, dans la plupart des cas, ne peuvent trancher en toute indépendance. L'absence d'une justice indépendante signifie que la résolution des conflits se produit soit par la médiation, ce que les RH s'efforcent de faire en ména-

geant la chèvre et le chou, soit par le rapport de force. Les syndicats jouent d'ailleurs souvent, dans ce contexte, le rôle de contre-pouvoir.

Lorsqu'un employé fait appel à un tribunal externe, cela est généralement perçu par les dirigeants comme une déclaration de guerre. Pour éviter la guerre par avocats interposés et souvent la perte de leur emploi, bon nombre de collaborateurs plient l'échine en se soumettant au verdict de la direction. Cela ne les empêche pas d'avoir la conviction d'avoir été victime d'une injustice. Or tant que les collaborateurs ont un sentiment d'injustice, automatique dès que l'équité de traitement n'est pas respectée, il est impossible de fonctionner de manière harmonieuse.

L'introduction d'un « juge de paix en entreprise » (JPE), pour reprendre la terminologie de Davor Komplita, a pour effet d'éviter que le conflit sorte de l'entreprise. Le fait que le JPE connaisse l'entreprise de l'intérieur et dispose d'un pouvoir d'investigation bien plus important que celui conféré à la justice civile permet une résolution des conflits plus équitable. Le JPE est plus à même d'identifier la vraie cause des conflits, notamment lorsque les protagonistes vivent un conflit causé par quelque chose qui ne dépend pas d'eux (comme l'organisation du travail). Il tranche en s'appuyant sur une

lement préventif face à un dysfonctionnement occasionnel, toujours possible dans n'importe quelle organisation. Être capable d'anticiper des problèmes éventuels et de prendre des mesures préventives sont la démonstration par l'acte d'un leadership basé sur une stratégie à long terme.

Il y a bientôt quatre ans maintenant que le milieu RH en Suisse romande a assisté, avec intérêt mais aussi une certaine incrédulité, voire ironie, à la création de ce nouveau métier en entreprise qui posait, de surcroît, la question de

*Le rôle d'arbitre diffère de celui de médiateur, qui n'a aucun pouvoir de décision.*

savoir ce qui distingue l'arbitre interne du médiateur. La différence tient au fait que le médiateur n'a aucun pouvoir de décision (il a aussi rarement un réel pouvoir d'investigation étendu). Son rôle se limite donc à une activité de conciliation avec l'espoir d'amener les parties à trouver un compromis, pour autant qu'elles soient de bonne volonté (ce qui n'est pas toujours le cas !). Si la conciliation, dont l'utilité n'est pas remise en question, est tout à fait adaptée à certaines situations, elle ne peut en aucun cas régler tous les conflits car certaines situations échappent, par exemple, à la volonté des protagonistes directement

réalité qui échappe généralement à la justice des tribunaux ordinaires, car ces derniers jugent en fonction des lois et non de la culture d'entreprise, ni du contexte, ni des relations entre les acteurs. Faute de temps et de pouvoirs d'investigation pour réellement comprendre la nature des conflits, leur conclusions omettent souvent des paramètres importants.

La justice civile restant de toute façon accessible, rien n'empêche d'y avoir recours, si l'impartialité du JPE est remise en question. Dans ce cas, tout le travail d'investigation du JPE sera extrêmement utile au juge externe pour faire la part des choses tout en appliquant les lois. Cette possibilité de recours externe tient lieu de soupape de sécurité pour tous les protagonistes car elle évite que le JPE n'exerce son pouvoir de manière partisane. D'autres mécanismes, qu'on ne détaillera pas ici, sont d'ailleurs mis en place pour éviter les abus de pouvoir ou les dérapages du JPE.

Le JPE est, en fin de compte, le garant du respect des valeurs et principes de gouvernance de l'organisation. En son absence, il n'existe aucun mécanisme indépendant permettant d'assurer que les valeurs sont bien respectées dans la pratique, que ce soit par les collaborateurs ou par les dirigeants. Le JPE tient ainsi lieu de gardien des

valeurs de l'organisation. Il a aussi, par sa simple présence, un effet préventif, dans la mesure où tous les protagonistes savent qu'il peut entrer en matière pour toute transgression.

Il protège donc l'entreprise et assure les actionnaires, le conseil d'administration ainsi que les propriétaires que les valeurs et principes qu'ils ont choisis sont bien appliqués. Les employés y trouvent bien évidemment leur compte, ce qui devrait également satisfaire les syndicats. Les vrais perdants sont les cadres ou collaborateurs qui profitent du système actuel, dans lequel l'exercice de la justice est le fait du prince. Ce sont ceux qui vont vraisemblablement être les plus opposés à l'introduction d'un mécanisme plus équitable de résolution des conflits.

Ce pouvoir de faire assurer l'équité de traitement dans les rapports de travail et respecter les valeurs de l'entreprise correspond à une réelle révolution dans la gouvernance et la gestion des ressources humaines. Jusqu'à présent les responsables des RH étaient, au-delà de la médiation, très mal équipés pour gérer les conflits. L'arrivée du JPE change la donne et permet, avec une résolution des conflits impartiale, d'envisager un mode de fonctionnement radicalement différent car moins basé sur les rapports de force. ■

concernés. C'est notamment le cas des conflits résultant de l'organisation du travail, qui sont indépendants des personnes.

L'arbitre interne dispose de pouvoirs réels d'investigation et de décision, comme un juge civil. Il est ainsi beaucoup mieux équipé que le médiateur pour traiter la racine du mal tout en évitant le recours public (donc non confidentiel), long et coûteux aux autorités judiciaires externes. Ces dernières sont d'ailleurs aussi impuissantes pour modifier l'organisation du travail lorsqu'elle est source de conflits. L'arbitre interne occupe donc une place originale qui comble certaines lacunes laissées par les autres acteurs s'occupant des conflits du travail.

## Équité et justice, outils de prévention

On peut supposer maintenant que, par le maintien de sa fonction au fil de ces années, la pratique de Yasmine Jhabvala a démontré, chez Pictet, la pertinence et l'efficacité de l'arbitre interne. Dans son entreprise et puisqu'elle y est toujours, elle a certainement dû acquérir maintenant la légitimité et la reconnaissance nécessaires pour travailler sereinement.

Privilégiant le long terme, les associés de Pictet ont ainsi eu la clairvoyance d'oser innover pour mettre en place ce mécanisme d'arbitrage unique en Europe. A part la réduction du risque humain, la banque en retire des avantages concurrentiels évi-



# REPÈRES PRATIQUES

LA JUSTICE, TALON D'ACHILLE DES ORGANISATIONS

## Qui est Pictet ?

**F**ondée à Genève en 1805, la banque Pictet & Cie est le plus important banquier privé suisse, avec plus de 260 milliards d'euros d'actifs sous gestion et administration, et l'une des principales banques de gestion de fortune indépendantes en Europe. C'est une société en commandite, dont les sept associés sont indéfiniment et solidairement responsables de ses engagements.

Ses principaux domaines d'activité sont : gestion de fortune privée et institutionnelle, adminis-

tration et gestion de fonds de placement, Global Custody et Family Office. Le groupe, qui a son siège à Genève, emploie 3000 personnes et est également présent à Bâle, Barcelone, Dubaï, Florence, Francfort, Hong-Kong, Lausanne, Londres, Luxembourg, Madrid, Milan, Montréal, Nassau, Paris, Rome, Singapour, Tokyo, Turin et Zurich.

Pictet est présente en France depuis janvier 2004 sous le nom de Pictet & Cie (Europe) SA, succursale de Paris. ■

dents : il a en effet été démontré que, pour influencer positivement le chiffre d'affaires, l'opinion des collaborateurs sur leur entreprise a plus d'importance que celle des clients. Ainsi Pictet, en assurant l'équité et la justice au sein de son institution, sert mieux ses clients grâce au meilleur engagement de ses collaborateurs. Le simple fait de savoir que les collaborateurs de Pictet courent moins de risques de disjoncter que ceux d'autres banques qui accordent moins d'importance au bien-être de leurs collaborateurs est, en soi, une énorme incitation à préférer Pictet. Il ne faut en effet pas oublier que les clients s'adressent aussi aux banques suisses pour dormir tranquille. Quoi de plus rassurant que de savoir que les conflits sont gérés de manière équitable et que les collaborateurs, sécurisés, sont ainsi plus impliqués et fidélisés ?

Il serait grand temps que les autres entreprises, et pas seulement les autres banques, prennent, comme Pictet, le taureau par les cornes pour déminer le champ de mines constitué par les conflits présents ou futurs mal gérés. Or les conflits sont nécessairement mal gérés tant qu'il n'existe pas une instance indépendante qui tranche sans parti pris, en dehors des tribunaux ou des prud'hommes. On ne fait appel à la justice

*Il est rassurant pour un client de savoir que la justice interne fonctionne bien dans sa banque.*

civile que pour les conflits suffisamment graves mais pas pour ceux qui démotivent ou qui risquent de ternir la réputation des entreprises.

Tant que l'indépendance de la justice interne ne sera pas assurée, les entreprises continueront à être vulnérables. Seuls les dirigeants arrogants peuvent prétendre que cela ne peut pas se produire chez eux. Contrastant avec la capacité d'anticipation des associés de Pictet, l'arrogance dont faisaient preuve les dirigeants de l'UBS ou Lehman Brothers avant leur chute

en est la preuve évidente.

La difficulté est que même si des dirigeants lucides reconnaissent l'existence d'un vrai risque, cela ne signifie pas qu'ils auront le courage requis pour sortir des sentiers battus. Ils risquent bien de continuer à succomber à la tentation d'adopter la politique de l'autruche en priant que les problèmes surviennent après leur règne ou que d'autres donnent l'exemple, comme si celui de Pictet ne suffisait pas... Mais des dirigeants qui manquent de courage sont-ils encore légitimes pour diriger ?

Si vis pacem, para iustitiam...<sup>(2)</sup> ■

► (2) Paraphrase de la citation latine « Si vis pacem para bellum » (si tu veux la paix, prépare la guerre) qui dit « si tu veux la paix, prépare la justice ».

*Relance sur  
6 lignes  
La notion de  
business model a  
pâti de son  
assimilation*

