

ÉTHIQUE DES RH : UN MOYEN DE SE FAIRE CONNAITRE ET DE DURER, SANS PUBLICITE.



Témoignage d'André Jacquemin, ancien Directeur de Région à KPMG-France.

RHDe-main : A quelle problématique RH avez-vous été confronté à KPMG ?

A. Jacquemin : A une double problématique. La première concerne l'éthique du métier de consultant financier qui doit être irréprochable sous peine d'engendrer une défiance grave de la part de nos clients et du public. Depuis l'affaire Enron, les lois se sont durcies, à raison, car la négligence coupable dans nos métiers se paie très cher. Il nous fallait réfléchir à cette question très sérieusement dans nos équipes. En tant que Directeur de deux grandes régions, j'ai réuni mes Responsables de secteurs pour élaborer ensemble une politique RH susceptible de faire prendre conscience à tous nos collaborateurs de l'importance cruciale de l'éthique. Dans nos métiers, la publicité est interdite, néanmoins nous rayonnons par l'image et la bonne réputation. Il nous fallait construire cette bonne réputation. C'est dans ce cadre que nous avons fait appel à [Organon Consulting](#), car une des compétences de ce cabinet est de faire en sorte que la politique RH soit un levier de communication solide et efficace vers l'extérieur. Ils ont mené des missions de ce genre pour des grands groupes tel que BOSCH.

RHD - Quel dispositif avez-vous mis en place ?

A.J. - Nous avons organisé, avec Organon Consulting, trois journées de séminaire dont le titre, volontairement énigmatique, était : « Quand intérieur rime avec extérieur, ça communique ». Christian DURAND a développé la thèse selon laquelle une bonne communication interne peut, à elle seule, garantir le développement commercial d'une entreprise. Cela donnait une grande force à son propos sur l'éthique par rapport aux valeurs de KPMG, basées sur l'optimisation de la gestion. Organon Consulting défend l'idée que la communication doit être mise au centre de tous les projets. Parce que des hommes qui communiquent bien sont non seulement plus efficaces, mais aussi plus en confiance. Nous avons travaillé sur la manière de nous comporter entre nous pour créer de la confiance et de la solidarité. Nous avons pris conscience que si nous réussissions à créer un excellent climat, nous serions à la fois heureux et fiers de travailler tous ensemble au profit de notre entreprise et dans un second temps à son rayonnement. Travailler ensemble, se réunir, même de manière informelle (et peut-être surtout de manière informelle) pour échanger sur nos clients, nos problèmes et partager des solutions permet de fluidifier les relations et d'augmenter notre compétence, donc la satisfaction de nos clients. Je suis sûr pour ma part que des hommes heureux dans leur entreprise travaillent plus et mieux que les autres, ont plus d'énergie et sont plus disponibles pour les clients. La pression et le stress sont permanents dans la vie des entreprises d'aujourd'hui, le management par le stress ne peut pas donner quelque chose de bon dans ce contexte. Le fait d'arriver chez un client dans de bonnes dispositions, d'avoir développé un comportement ouvert et conciliant en interne prépare notre capacité d'écoute et d'empathie à l'égard des prospects et des clients, c'est important.

RHD - Quels conseils concrets donneriez-vous à un DRH confronté à ce type de défi ?

A.J. - D'abord de faire appel à un consultant extérieur pour faire réfléchir l'équipe managériale de manière neutre. Préparer un séminaire avec tout le comité de direction en étroite connivence avec le dirigeant qui doit être présent et sur le même pied que ces collaborateurs, c'est un séminaire d'étude et de réflexion en commun. Le DRH doit prendre l'initiative de ce genre de choses, il doit



"vendre" ce projet à son directeur général et ensuite organiser un suivi régulier en élaborant sur la durée une charte de comportement interne et externe homogène. Il y a toujours une part de concurrence et de violence dans les relations humaines dans l'entreprise, on ne change pas les comportements en un claquement de doigts, il faut, la patience et de la diplomatie et certains messages passent mieux quand ils transitent par des tiers, le consultant doit "coacher" les membres comité de direction individuellement et synthétiser les pratiques. On doit faire le point une fois par an et voir les résultats.

Dans une réflexion sur la relation client, la DRH peut faire passer indirectement pas mal de choses sur les comportements internes, sans avoir l'air de donner des ordres ou des leçons de morale. Dans les relations commerciales, les questions sont toujours un peu les mêmes : Comment gérer les rapports avec les clients ? Peut-on se permettre de développer une relation moins formelle, plus chaleureuse ? Quelle est la ligne à ne pas franchir ? A quel moment doit-on s'arrêter pour que le client ne profite pas de la situation ? Etc. Toutes ces questions « externes » sont réversibles dans l'ordre interne des relations dans l'entreprise. Avec Organon Consulting nous avons abordé l'ensemble de ces problèmes de manière systémique. C'était simple, mais il fallait y penser.

RHD- Vous pensez qu'il est simple d'améliorer les relations humaines dans l'entreprise ?

A.J. - Il n'est pas toujours aisé de simplifier. Il faut avoir beaucoup travaillé sur soi pour prendre ce risque. Ce à quoi nous avons réfléchi dans ces séminaires nous paraît maintenant évident mais cela ne l'était pas au départ. Cela admis, après, il faut avoir le courage de changer nos conditionnements et d'appliquer ce qui nous semble aujourd'hui raisonnable. Il faut une certaine discipline pour suivre un tel projet. D'où la nécessité d'un suivi dans le temps. Il faut que la DRH passe le relais et communique beaucoup sur les bénéfices, preuves à l'appui. Courage, constance, suivi dans le temps. Bref, il faut avoir le souci du développement durable et savoir que ce qui dure s'élabore avec du temps. Les entreprises avec lesquelles [Organon Consulting](#) travaille ne tiennent pas à disparaître, elles savent que si l'on ne respecte pas le temps, le temps ne vous respecte pas davantage. Comme dit Christian Durand : "le temps, ça s'organise et ça se ménage." Je crois que ceux qui nous lisent ont à cœur de bâtir de manière durable. C'est la philosophie de RH demain, non ?

Paris, le 13/02/2007.