

# DÉBATS & OPINIONS



## Coin de l'expert



Patrick Namotte

Consultant indépendant



Bauduin Auquier

DRH à la Stib

## Business et code de valeurs

La question des valeurs dans la conduite des affaires devient une préoccupation de plus en plus grande et nombreuses sont les entreprises qui se sont dotées d'une charte, d'un code de déontologie ou de conduite des affaires, suite à une obligation légale ou spontanément.

Ces textes ne convainquent pas toujours, en particulier les organisations syndicales. «*Coup de pub, marketing, poudre aux yeux...*», les critiques sont nombreuses face à ces textes que les organisations syndicales décrivent aussi parce que, très souvent, ils ne sont pas adoptés dans le cadre de la concertation mais simplement décidés unilatéralement.

Le propos n'est pas ici de statuer sur la sincérité des politiques d'entreprise que ces textes sont censés exprimer ou encore sur leur force juridique, mais de parcourir quelques valeurs, plutôt de type comportemental, que les partenaires sociaux devraient également concrétiser pour assurer une concertation sociale qui repose sur la confiance, gage nécessaire mais non suffisant d'un bon climat social.

L'employeur se doit, en premier lieu, d'être irréprochable et, sans prétendre être exhaustif, voici quelques valeurs tirées de notre pratique quotidienne de la concertation sociale.

### L'HONNÊTÉTÉ

La concertation sociale et sa condition d'efficacité, la confiance, requièrent que les partenaires sociaux agissent avec probité, ce qui exclut notamment la collusion, la corruption ou encore, la tromperie.

À cet égard, les partenaires sociaux n'ont pas toujours la même maîtrise des dossiers, certainement dans les dossiers techniques d'une certaine complexité (une assurance de groupe, des régimes d'aménagement du temps de travail, etc.). Celui qui maîtrise le

“

Une bonne concertation sociale suppose un système de valeurs.

moins doit pouvoir compter sur celui qui maîtrise le plus et ce n'est pas toujours l'employeur qui est dans cette position. Dans certaines matières, des délégués ou permanents ont parfois une expertise précieuse due notamment à leur ancienneté dans la fonction.

L'évaluation de cette honnêteté se fait en permanence et notamment lors de la communication du résultat d'une négociation. Soumettre, à l'autre partie, son projet de communication permet d'éviter des malentendus et, a fortiori, les procès d'intention.

### LA TRANSPARENCE

Il n'est pas concevable de créer la confiance entre les partenaires sociaux si l'on donne à penser que l'on a des choses à cacher. Pourtant, combien de fois cherchera-t-on à taire certains éléments embarrassants dans une décision à vendre aux syndicats ou lors d'une négociation?

Souvent, ce manque de transpa-

rence n'est pas dicté par un dessein malhonnête, mais simplement par la crainte de provoquer un problème collatéral ou dans le but de mieux convaincre.

Tôt ou tard, l'information finira par jaillir et provoquera un mal souvent bien plus grave que celui que l'on crut éviter en taisant ces informations. Oser dire les choses, en temps utile et pas en dernière minute, rapporte beaucoup, même si, au moment même, cela provoque une tension.

Ceci ne veut pas dire qu'il faille être naïf, laisser voir dans son jeu ni tout exposer; il s'agit simplement de donner l'information que le partenaire, dans la concertation, doit avoir pour décider en connaissance de cause.

### LE RESPECT D'AUTRUI

Il n'est pas davantage de confiance entre partenaires si l'on ne montre pas un minimum de respect, voire même cette vertu si agréable en société: la courtoisie. Dieu sait si les tensions que la concertation sociale provoque, les formes d'agressivité qui en sont souvent le trait, voire la mauvaise foi de certains, inspirent naturellement le mépris, le dédain, voire l'arrogance envers les partenaires.

C'est pourtant en ces situations difficiles qu'il convient de placer haut la barre de ses ambitions éthiques personnelles: c'est dans ces moments-là que l'on juge la capacité de dignité d'un homme, pas en temps de paix.

### L'ÉQUITÉ

Il incombe de traiter les parties dans l'entreprise avec équité. La confiance est minée quand on donne à penser que les règles ne s'appliquent pas à tous de façon

équitable. Pourquoi s'autoriser ce que l'on refuse à d'autre?

Les exemples sont ici légions, allant de la faute «grave», dans le chef de tel travailleur, à «bénigne» dans le chef de tel autre, ou encore à des situations plus criantes de discriminations que la loi pourtant proscribit.

### LE RESPECT DE LA PAROLE DONNÉE

Un accord pris, un engagement, doit être respecté, et par toutes les parties, qu'il s'agisse d'une CCT longue et complexe ou simplement d'un cahier de revendication auquel on se tient sans rajouter en permanence des revendications nouvelles, voire tout simplement d'un engagement de discrétion dans les éventuelles discussions confidentielles entre partenaires en dehors de la partie officielle des négociations.

### LA CONGRUENCE

Last but not least, «dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit». Soyons congruents, faisons preuve d'exemplarité chacun là où nous nous trouvons. ■

Une question? Posez-la à namotte-patrick@skynet.be

# L'argent, miroir de nos peurs

Après avoir exploré la valeur du temps, Michel de Kemmeter, entrepreneur et consultant en ressources humaines, signe un nouveau livre qui se présente comme un voyage à travers les méandres de l'argent. Il décrypte la puissance de ce fantasme collectif où sont plongés la plupart des hommes, tout en proposant des pistes de sevrage. Non pas de l'argent mais de l'asservissement par rapport à lui.



© Thierry du Bois

Michel de Kemmeter: «Avec l'euro, on a développé un système homogène, c'est-à-dire plus efficace, mais moins résilient.»

L'argent est un problème pour (presque) tous, explique Michel de Kemmeter. «Pas assez: vous n'arrivez pas à boucler vos fins de mois. Trop: une grosse fortune peut vous pulvériser sous son poids.» Et pourtant, poursuit-il, l'argent, comme l'or ou tout autre monnaie d'échange, est inerte au départ. Ce sont de simples métaux, du papier ou des chiffres électroniques. L'argent est rendu vivant par chacun de nous qui y projette ses attentes, ses désirs, ses peurs, ses croyances, ses projets, ses fantasmes.

En somme, c'est l'argent roi que vous dénoncez?

► Michel de Kemmeter Je fais partie de la génération «yuppie» des années 80. Une génération de jeunes qui a été entraînée à une seule chose: faire de l'argent, faire tourner la machine. Jamais à l'école ni à l'université, et encore moins dans le monde des affaires, il ne fut question de sens, de finalité. Pink Floyd chantait «Another brick in the wall». C'était bien vu. C'est ce qui nous a menés à l'impasse actuelle. Mais cette impasse est aussi annonciatrice d'une renaissance collective à un monde fort différent.

Et cette renaissance suppose de revoir notre rapport à l'argent, selon vous.

► Dans le monde matériel, nous sommes poussés à agir par deux forces: nos peurs et nos besoins. Les uns nous poussent à gagner de l'argent, les autres nous tirent vers lui. Or les choses essentielles dans la vie ne s'achètent pas. Si nous voulons être en harmonie avec l'argent en particulier, et avec la vie en général, une petite analyse s'impose: la connaissance de nous-mêmes,

Quelles sont les implications pour les entreprises?

► En 20 ans, la valorisation moyenne des entreprises est passée de 20 % à 85 % d'immatériel, de valeur humaine. Aujourd'hui, les bureaux sont loués, le matériel roulant est en leasing, la valeur intrinsèque des entreprises devenant principalement intangible. Ce ne sont pas les camions, machines et ordinateurs qui font la différence d'une entreprise, mais les gens qui y travaillent. Les entreprises qui seront encore là dans 20 ans seront celles qui auront su créer autant de valeur humaine que de valeur matérielle. Prenez Facebook: outre l'outil technologique, ils ont créé du lien. Autres exemples: Martin's Hotels,

amener ce regard global sur l'entreprise est lui rendre un grand service. Chacun sait qu'en torturant les chiffres, on peut leur faire dire n'importe quoi. Avec la triple comptabilité, les chiffres sur l'humain dans l'entreprise deviennent une base de travail pour optimiser l'équipe et permettre à chacun de s'épanouir de façon durable et performante.

Vous considérez l'Islande comme un laboratoire à cet égard.

► Il suffit de regarder ce qui s'y passe aujourd'hui. Après la crise de 2008 qui a fait imploser le système financier islandais, l'agriculture locale et l'entrepreneuriat ont repris, de même que le bonheur des gens, alors que les

moins de dépenses de sécurité sociale et des budgets plus équilibrés. Cela va de pair avec une gestion intelligente des ressources. Le gros problème aujourd'hui, c'est la complexité, la rapidité, l'aversion du risque. C'est le nouveau triangle des Bermudes. L'antidote, c'est la simplicité, prendre son temps, innover. Les lobbies continueront certes à essayer de protéger les acquis de leurs clients. Mais, qu'ils le veuillent ou non, l'avenir sera différent. Les premiers arrivés seront les premiers servis.

La démarche est-elle applicable au monde de la finance?

► Il faut développer des modèles financiers à taille humaine, où on écoute le client, où on ne mélange pas les métiers. Mon ami Bernard Lietaer, spécialiste des théories monétaires, affirme que la diversité des systèmes monétaires crée une résilience. Avec l'euro, on a développé un système homogène, c'est-à-dire plus efficace, mais moins résilient. On voit ce que cela donne aujourd'hui. La solution serait d'ajouter des systèmes monétaires complémentaires qui procureraient une résilience à l'économie. Ces systèmes peuvent très bien être gérés par des petites banques. En Argentine, au plus fort de la crise en 1999, on a vu des communautés s'organiser dans les campagnes pour subvenir aux besoins élémentaires — nourriture, logement, éducation — en se passant de la monnaie de référence. Lorsque la situation s'est améliorée, la monnaie est revenue et a pris le relais.

Vous voyez la Belgique également comme un laboratoire. Pourquoi?

► Je prétends que la Belgique est le meilleur pays au monde pour tester des modèles nou-

veaux. Ce pays est un métissage de cultures germanique, latine et anglo-saxonne. Il héberge le centre nerveux de l'Union européenne, l'Otan, des ONG, des lobbies, etc. C'est aussi un excellent marché test pour des multinationales voulant s'essayer au marché européen. Psychologiquement, les Belges sont humbles, pragmatiques, créatifs, industriels, adaptables. La Belgique, c'est également une concentration de richesse bloquée sur des comptes à terme, avec un secteur bancaire et des finances publiques encore vulnérables, constituant une bombe à retardement qui pourrait accélérer le changement de société. Enfin, il y a la maturité de notre modèle démocratique négocié, arrivé à un point de non-retour, obligeant à proposer des systèmes plus simples, plus justes, axés sur l'intérêt général et non pas sur des agendas partitocratiques. ■

Propos recueillis par Jean-Paul Bombaerts

«Les valeurs de l'argent», Michel de Kemmeter, éditions Avant-propos, 220 pages, 16,95 euros.



### Ecrivez nous

Vous souhaitez réagir? Un sujet d'actualité vous interpelle? N'hésitez pas à nous faire part de votre opinion. Envoyez-nous vos textes (5.000 signes maximum) par courrier électronique à l'adresse: [debats@lecho.be](mailto:debats@lecho.be)

“

Je ne crois pas à la décroissance. En revanche, je crois à une croissance de la valeur ajoutée.

Triodos, The Little Gym (psychomotricité enfants), Derbigum ou Upignac.

Comment évaluer la valeur humaine de l'entreprise?

► C'est là que nous avons développé, avec notre équipe d'UHDR UniverseCity (plateforme d'innovation en développement personnel et sociétal), le concept de «triple comptabilité». Il s'agit de faire un bilan de la valeur émotionnelle et de la valeur intellectuelle avec la même rigueur que le bilan des valeurs matérielles. Pour un comptable ou une fiduciaire,

revenus diminuent. C'est un exemple éducatif de nouveau modèle de société. Les industries concernées peuvent profiter de ces changements sociétaux pour se repositionner intelligemment dans des modèles créatifs, offrant à leur tour de la valeur humaine ajoutée.

N'est-ce pas là un plaidoyer pour la décroissance?

► Je ne crois pas à la décroissance. En revanche, je crois à une croissance de la valeur ajoutée. Cela suppose un repositionnement systémique. Un exemple: plus de prévention permettra