

INTRODUCTION

POUVOIR ET ETHIQUE ont beaucoup varié dans le temps et les lieux.
Il y a une évolution dans nos sociétés.
POURQUOI et COMMENT ?

Expérience 1963 en Inde.

Réflexions sur le devenir de nos activités : le couple

- la main et le cerveau
- les outils et la façon de penser

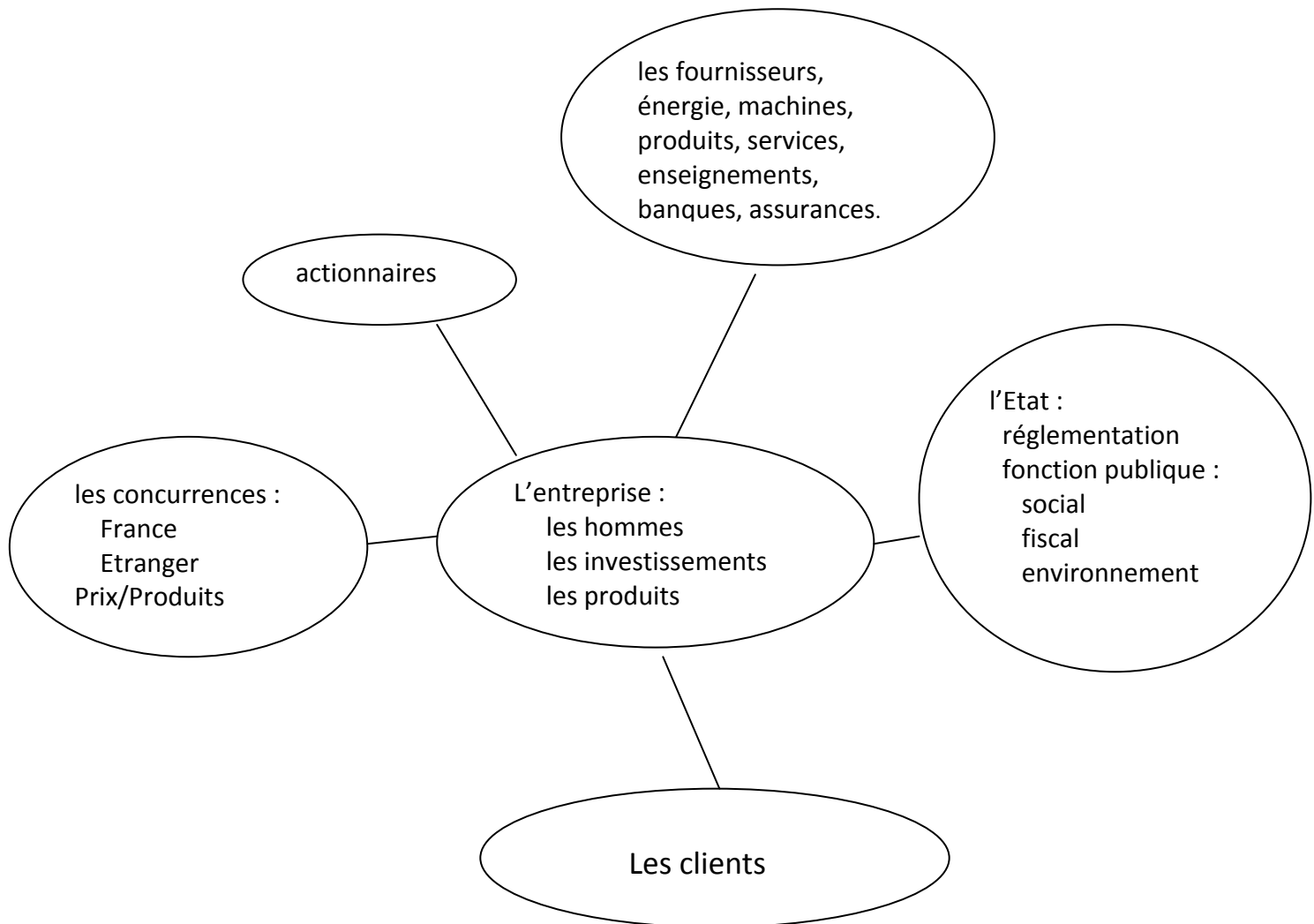
Les trois grandes étapes de notre évolution

- 2 millions d'années : révolution agricole il y a 30 000 ans
- 200 ans : révolution industrielle : force physique
- actuellement : révolution intellectuelle : force intelligence

C'est à travers ces éléments clés que les notions d'éthique et de pouvoir évolueront.

LES SYSTEMES DES ENTREPRISES : EVOLUTION PERMANENTE

Cas spécifique d'une entreprise de taille industrielle moyenne : 200 personnes, 10 sites industriels dont 2 à l'étranger



I – L'ENTREPRISE, SON FONCTIONNEMENT

L'organisation est basée sur un système de valeurs (éthique) et de pouvoirs

1/ LE POUVOIR est de plus en plus lié aux compétences (ensemble de savoirs et d'expériences). Il existe plusieurs formes de pouvoirs.

a/ La compétence a elle-même subi une évolution au cours de ces 50 dernières années, car l'impact des technologies (sciences et techniques) a multiplié les savoirs tout en les morcelant.

b/ Les individus ont dû se spécialiser et de plus en plus, travailler en équipe. Le pouvoir est passé de l'individu au collectif, l'autorité est liée à l'animation des savoirs plus qu'à la maîtrise d'un savoir.

2/ ETHIQUE : l'autorité est plus reconnue que déléguée.

l'homme responsable est celui qui au-delà des savoirs, a un comportement, un savoir-vivre, une capacité d'analyse et de synthèse : **ETRE**

RISQUE : le système pouvoir et éthique doit être cohérent entre tous les individus qui composent l'entreprise.

RECRUTEMENT : capital, il doit intégrer ces valeurs (ETRE).

3/ LE SYSTEME DE MANAGEMENT : les RESPONSABILITES

La DÉLÉGATION DES POUVOIRS , partage des responsabilités (juridique, mandats, délégation, garanties).

LE TRAVAIL EN EQUIPE , la transparence, la confiance dans le collectif, la rigueur, l'honnêteté, la complémentarité.

4/ LES ECHECS : le non respect de ce système de valeurs.

EXEMPLES :

compétences :

- vouloir ignorer les réalités, croire que l'on sait,
- refuser de travailler en équipe, égo surdimensionné
- croire que l'on a l'autorité → autoritarisme
- éthique cachée ou biaiser les réalités
- manque de rigueur
- travailler sur les conséquences et non pas sur les causes
- comportements individuels déviants

II – L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT : le pouvoir de négociation

1/ LES FOURNISSEURS : leur choix est très important et parfois crucial : les compétences et l'éthique, les relations dans le temps.

NOTE :

Les relations interindustrielles sont marquées par leur durée dans le temps 5-10-20-30 ans et le nombre d'intervenants (des deux cotés → étude EM Lyon)

Cela impose des responsabilités, une stabilité → ETHIQUE

2/ LA CONCURRENCE : elle est très variable en fonction des circonstances (crise, stable) et des hommes (mensonges, incompétence).

Peut-on rendre la concurrence éthique ?

3/ L'ETAT : tendance de plus en plus envahissante avec un vrai problème de comportements.

De plus en plus de pouvoir, mais souvent irresponsable

cas juridique, cas fiscal, cas social : inspection du travail, médecine du travail.

Les plus grandes difficultés viennent du transfert de la responsabilité individuelle à la responsabilité collective

⇒ IRRESPONSABLE : des décisions aux conséquences lourdes, sans les compétences, sources d'irresponsabilité.

4/ LES CLIENTS :

Les investissements industriels : recrutement et formation des hommes : long terme 10 à 15 ans et investissements dans des équipements avec des coûts croissants, nécessitant des cycles de production de 10 à 15 ans, alors que les marchés (commandes clients) ont une durée de vie de plus en plus courte.

Comportement d'acheteurs sans compétence et sans responsabilité : court terme contre long terme, relations gagnant / gagnant.

Après la pression sur les prix, déplacement des responsabilités par des conditions d'achats unilatérales.

Les échecs, nombreux : mensonges, incompetence, court terme, irresponsabilité.

CONCLUSION

L'éthique et le pouvoir sont très mouvants et très différents dans les relations humaines. Nos sociétés doivent gérer le système des relations en tenant compte des réalités :
l'intérêt individuel doit correspondre à l'intérêt collectif.

QUESTIONS / REPONSES

-Quelles priorités pour réduire les charges, face à la crise et à une baisse de CA de 30% ?

Priorité donnée à l'indépendance financière (capital détenu par la famille, trésorerie disponible) ; serrer les boulons et laisser passer l'orage ; garder le savoir-faire ; intérim et départs à la retraite non remplacés ; réembauche après coup de certains salariés licenciés.

-Quid des oppositions ?

Il faut consulter en amont, tenir compte des avis divergents et fédérer autour d'un objectif partagé. Si la confiance est là, on se serre les coudes, en période de crise.

-Vous avez insisté sur le pouvoir de dire non aux clients, par exemple, de rester maître dans son entreprise, de ne pas subir de pressions. Cela semble central pour l'éthique... Comment avez-vous fait évoluer votre pouvoir, votre gouvernance ?

Nous sommes passés d'une hiérarchie pyramidale à un pouvoir matriciel, chaque directeur de filiale étant très autonome. Mais la confiance ne suffit pas. Il faut partager des valeurs, garder le contact, un suivi, des réunions régulières, car les défaillances peuvent entraîner des désastres... Les remontées d'information du terrain sont très importantes pour anticiper les changements et s'adapter, équilibrer les secteurs d'activité pour éviter les dépendances, choisir les débouchés porteurs d'avenir... La visibilité est de plus en plus réduite.

-Quid des relations PME / grands groupes ?

Les moyennes entreprises ne sont pas assez nombreuses, en France. En ce qui concerne la sous-traitance, on distingue la sous-traitance de spécialité qui conduit à la mutualisation et la sous-traitance de volume qui peut conduire à des excès : si on accepte l'inacceptable, on le regrette à long terme. Il faut penser mondialisation et intégration verticale. Les politiques ne soutiennent pas assez les PME.

-Le pouvoir dépend du fonctionnement des organisations, de la loyauté (cf Allemagne) ?

Je privilégierais la transparence à la loyauté.

- Que pensez-vous de l'évolution de Salomon ?

Aujourd'hui, l'entreprise a été reprise par un groupe finlandais... La plupart des PME saines passent sous contrôle étranger et le management s'en ressent. Il faudrait les aider à rester humaines...

-Comment êtes-vous passé de la « pyramide » à la « matrice » ?

Il a fallu trouver, sélectionner des hommes et des femmes sur leurs compétences et leurs valeurs, en particulier leur capacité à travailler en équipe. Il faut expliquer dès le début qu'il ne s'agit pas de prendre la place de l'autre mais de s'entraider.

-Comment faites-vous participer aux décisions ?

Tous les deux mois, nous tenons des réunions inter-sociétés où tout le monde s'exprime. Tous les deux mois aussi, je rencontre dans leurs locaux chaque directeur de site avec ses adjoints, pour évoquer l'optimisation du management, les nouvelles technologies, l'évolution des besoins des clients, le recrutement, les investissements...

-Quid du personnel d'exécution ?

Je n'applique pas les 35 heures car ce n'est pas compatible avec mon activité en 3x8 (37,5 h). Les gens sont volontaires et heureux de travailler le week-end (2 jours par semaine) : c'est un choix de vie.

-Comment transmettre son entreprise et ses valeurs ?

Le repreneur doit faire preuve de volonté, de compétence et être reconnu par les salariés (il suffit d'observer s'il est naturellement sollicité pour ses conseils, ses décisions...) : c'est difficile. J'ai fait mes preuves avant de diriger l'entreprise, à un moment où les circonstances l'exigeaient (mort accidentelle du dirigeant). Mon fils se passionne pour l'entreprise et il a fait ses preuves aussi, dans mon usine de Roumanie. Sauf imprévu, il devrait pouvoir me succéder.

-Ethique du dirigeant et de l'équipe dirigeante... Quid de la nouvelle génération ?

La spécialisation croissante exige des compétences de plus en plus pointues et coordonnées, ainsi que des investissements de plus en plus lourds, en particulier dans le secteur de la mécanique.

L'honnêteté est à gagner en permanence. Rien n'est jamais acquis.

Les circonstances peuvent transformer un homme honnête en homme malhonnête. La responsabilité individuelle peut se diluer dans le collectif... Il faut rester humble et vigilant !

-Vous avez su rester maître de votre entreprise et c'est de plus en plus rare... Bravo !