

**P
L E P O I N T**

**Entreprise
2000**

**Ethique
et société**

2000 00 811111 - N 2 - 11/2011 033 - 1034

ENTREPRISE 2000 :
éthique et société

Le nouveau cadre en entreprise ou l'éthique de soi <i>Alain SOMIA-TAULERA</i>	3
Entreprises et société... ou Société d'entreprises ? <i>Robert BRANCHE</i>	7
L'entreprise citoyenne <i>Michel LE GUILLOU</i>	13
Pour une morale du management ? <i>Gilbert CIAVATTI</i>	19
Quel dirigeant pour les années 2000 ? <i>Jean-Pierre GOUIRAND</i>	23
Quelle morale pour une personne morale ? <i>Denis MONOD-BROCA</i>	27

RUBRIQUES

Les ponts en marche	30
Lu pour vous	32
Offres d'emploi	33

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS
Tél. 01 44 58 24 85
Fax 01 40 20 01 71
Prix du numéro : 58 F
Abonnement annuel :

France : 580 F
Etranger : 600 F
Ancien : 300 F

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.
Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.
Commission paritaire n° 55.306
Dépôt légal 1^{er} trimestre 2000
n° 000065

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Dario d'ANNUNZIO

DIRECTEUR ADJOINT
Yves COUSQUER

COMITE DE REDACTION

Philippe AUSSOURD
Jacques BONNERIC
François BOSQUI
Christophe de CHARENTENAY
Marie-Antoinette DEKKERS
Brigitte LEFEBVRE du PREY
Secrétaire général de rédaction

Adeline PREVOST
Assistante de rédaction

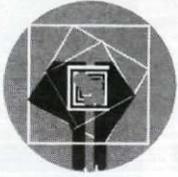
MAQUETTE : Christina L'HEVEDER

PUBLICITE : OFERSOP,
Hervé BRAMI

Fabrication : Roland FRENARD
55, boulevard de Strasbourg
75010 Paris
Tél. 01 48 24 93 39

COMPOSITION ET IMPRESSION
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.
Aurillac
Couverture : Enfant au travail
Photo : GAMMA
P. GUERRINI-LIAISON

E
R
I
A
M
S
O
S



Le Conseil Général de la Martinique

recrute

Par la voie statutaire (mutation, détachement) ou à défaut par la voie contractuelle

LE CHEF DE SON SERVICE DES TRANSPORTS

Au sein de la direction générale adjointe chargée des services techniques et des affaires économiques, le service des transports du Conseil Général met en œuvre les décisions arrêtées par l'assemblée départementale en matière de transport scolaire et de transport non urbain de personnes.

Il a ainsi en charge la gestion de plus de 116 lignes de transports scolaires (13 000 élèves transportés quotidiennement) et gère les conventions de délégation de service public (de transport non urbain de personnes) passées avec près de 1 000 transporteurs.

Il intervient également, de concert avec les services techniques du Département, dans la programmation des infrastructures de transport routier de personnes telles que les gares routières, les zones d'arrêt, etc.

Le service des transports gère un budget de l'ordre de 85 millions de francs. L'effectif de ce service est de 42 agents.

Missions du chef de service

- Il anime les travaux relatifs à l'élaboration des politiques et stratégies du Conseil Général en matière de transports.
- Il veille à la bonne exécution des décisions prises dans ce domaine et à l'atteinte des objectifs fixés.
- Il gère les relations de l'administration départementale avec les professionnels des transports.
- Il anime, coordonne et contrôle les unités composant le service.

Profil souhaité

Attaché principal, directeur ou ingénieur en chef territorial ou équivalent dans la fonction publique de l'Etat. A défaut, cadre du secteur privé.

Une formation supérieure et/ou une expérience réussie d'administration d'activités de transports routiers seraient particulièrement appréciées.

Ce poste requiert enfin une bonne culture générale, un sens reconnu du travail en équipe et de l'organisation, des aptitudes indiscutables à la négociation et une grande rigueur intellectuelle.

Les dossiers de candidatures accompagnés d'une lettre manuscrite de motivation, d'un curriculum vitae, des copies de titres et diplômes ainsi qu'une photo d'identité devront être adressés au plus tard le 30 mars 2000 à :

*Monsieur le Président du Conseil Général
Direction Générale des Services Départementaux
Direction des Ressources Humaines
Centre Administratif du Département de la Martinique
Boulevard Chevalier Sainte-Marthe - 97200 FORT-DE-FRANCE*

La Ville de
Lens

Recrute
par voie de mutation, ou détachement
selon dispositions statutaires

Son directeur des Services Techniques

Diplômé d'une école d'ingénieurs, il dispose si possible d'une bonne connaissance du secteur privé. Sa formation initiale, avantageusement renforcée par une solide expérience de la fonction territoriale, lui a permis de développer et d'affirmer :

- de réelles capacités novatrices, dans le domaine de l'aménagement urbain ; - des facultés naturelles au commandement (effectif : 170 personnes), alliées à des aptitudes reconnues de négociateur ; - des talents affirmés, en matière de contacts avec les collectivités territoriales partenaires, dans un tissu urbain à forte densité de population (communauté d'agglomération : 350 000 habitants).

Outre ses compétences techniques, qu'il s'attachera à valoriser, le candidat devra montrer un sens « inné » des relations humaines.

Rémunération statutaire + régime indemnitaire + 13^e mois.

Poste à pourvoir pour le mois de mai 2000

Les candidatures à ce poste devront être adressées à :
Monsieur le Maire - Hôtel de ville - 62300 Lens,
avant le **10 mars 2000**

Le nouveau cadre en entreprise ou l'éthique de soi

L'éthique est sur toutes les lèvres, les business-schools lui accordent autant d'importance qu'au marketing ou à la gestion de production. Face à ce discours, les cadres se livrent avec prudence tout en confirmant l'importance grandissante de l'éthique en affaires et du comportement citoyen de l'Entreprise.



Alain SOMIA-TAULERA
PC 65 - MBA INSEAD 68

Est Associé-Gérant d'ACES International, société de Recrutement par Approche Directe, présente dans plusieurs capitales européennes.

Il a auparavant créé des entreprises de transformation du caoutchouc en Gironde et en Ile-de-France.

Débutant sa carrière comme chef de ventes chez Letourneau Westinghouse, il a été ingénieur en chef à la Sema puis cofondateur de Novaction-Decis, société de pilotage du développement de produits nouveaux.

Le métier de Conseil en Ressources Humaines offre des situations privilégiées d'observation des comportements et des attitudes des jeunes cadres ayant acquis une expérience de quelques années dans des entreprises du secteur concurrentiel. Que l'observateur soit Conseil en changement des Organisations, "Coach" de Cadre Supérieur ou Conseil en Recrutement comme nous le sommes, il découvre des conflits de toute nature.

Très proche de la base, du monde ouvrier hier et aujourd'hui du monde des employés, le jeune cadre ressent les chocs culturels. Les directives de Directions Générales éloignées des réalités du marché ou du monde de la production le mettent, aujourd'hui comme hier, en difficulté face aux hommes de terrain. Les concepts manageriaux à la mode, hier les flux tendus ou le JAT (Juste à Temps), aujourd'hui le marketing "one-to-one" ou la Gestion de la Relation Client (GRC) ne font souvent qu'accentuer le fossé culturel entre la base et la DG, fossé au milieu duquel évolue le jeune diplômé.

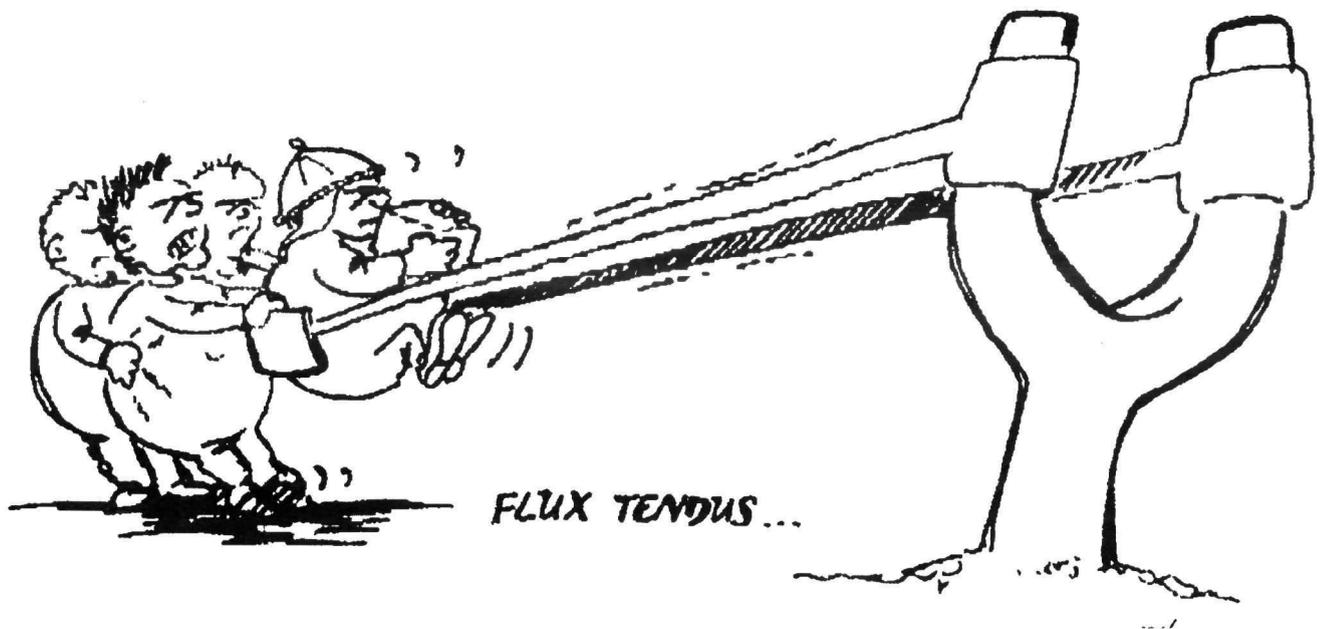
Ces conflits culturels, nous les entendons évoquer depuis que notre métier existe, mais il apparaît deux discours nouveaux recueillis par le Chasseur, se substituant ainsi au confesseur d'antan.

– Pour le cadre, les DG ont prôné la mise en pouvoir ("empowerment") et la rapidité d'exécution, ce qui semble avoir eu pour conséquence, d'une part d'augmenter son stress et ses conséquences psychophysiologiques mais, d'autre part, de l'amener à s'interroger sur l'éthique. Les confidences sur le thème de l'éthique sont l'objet de ce "papier".

– Sans jamais définir clairement dans son discours le terme "Ethique", notre interlocuteur évoque très rapidement la morale et les comportements qu'il désapprouve. Le cadre évoque plus volontiers les dangers de l'environnement de son entreprise que les décisions internes de celle-ci. Des psychologues pourraient, à l'évidence, évoquer un phénomène projectif...

Un comportement subi plus que maîtrisé

Les discours privilégient les secteurs à risques élevés tels que le BTP, la négociation avec les Collectivités Locales, la Production Au-



divisuelle... ou les zones géographiques à forte pratique corruptrice telles que le Moyen-Orient.

Bien évidemment, des fonctions seront aussi considérées à risques si le manque d'éthique est fréquent, dans telle centrale d'achat, dans tel rôle de maintenance ou S.A.V. et, bien sûr, dans les missions commerciales là où la différenciation du produit ou des services est tenue.

Nous devinons un certain fatalisme chez ces cadres qui subissent l'environnement d'une fonction ou d'une entreprise sans code de conduite. Le constat est flagrant dans les contextes d'O.P.A. où l'on anticipe que "l'agresseur" va dépecer l'entreprise et la revendre par appartement. Si, de surcroît, la rumeur se répand que les Dirigeants se confectionnent rétroactivement des parachutes en or "golden parachutes", les barrières des comportements éthiques des cadres moyens se lèvent et l'on peut assister à des scènes s'apparentant au pillage des maisons par les assiégés d'une ville, avant qu'ils ne s'en-fuient eux-mêmes.

Les dirigeants en ligne de mire

Le comportement et le respect d'une éthique explicite par les dirigeants est le facteur clé de l'adoption d'un code de conduite par les cadres jeunes ou moins jeunes.

Ainsi, le laxisme d'un cadre dirigeant qui fait payer par l'entreprise le repas de son épouse ou sa chambre d'hôtel tout au long d'un week-end à la suite d'un congrès, a des effets dévastateurs sur les subordonnés. Nous en sommes fréquemment les témoins. Alors que dire du DRH d'un fabricant d'électroménager, en principe garant d'un code de conduite et de règles de vie commune qui sollicite les fournisseurs. Hélas, cela n'empêche pas le même homme 15 ans plus tard d'être à un poste clé d'une de nos célèbres compagnies. L'his-



toire se poursuit aujourd'hui par une "cavale très médiatisée" qui ne s'est pas encore achevée.

Nous croyons à la vertu des **codes de conduite** très explicites et émaillés d'exemples à l'instar de ceux que diffusent des grands groupes anglo-saxons qui en ont fait leur point cardinal, tel General Electric, IBM ou Du Pont. Nous constatons que ces codes agissent comme une boîte à outils destinée pour aider les salariés à affronter les situations délicates et leur faire partager des valeurs identiques. Les sociétés citées n'ont jamais transigé sur la Performance à atteindre. Cette exigence de performance ne se fait pas au détriment de l'éthique grâce à plusieurs facteurs :

- Une image comportant un volet éthique fort.
- Un entraînement des hommes par des jeux de rôle et des universités internes.
- Une responsabilité de chacun clairement identifiée vis-à-vis des fournisseurs, clients ou partenaires de projets.

La Commission d'Éthique de l'ACADI a publié un excellent cahier spécial sur **l'Éthique des Dirigeants d'Entreprise** (1) : on peut y découvrir que les jeunes ingénieurs sont particulièrement sensibles au thème : l'Éthique du Dirigeant vis-à-vis du Personnel.

L'éthique vécue dans la politique de gestion des hommes

Les valeurs en cause sont, d'une part, la **transparence** et la capacité à expliquer ses choix et, d'autre part, la **cohérence** entre le **discours** et les **actes** des dirigeants (y compris leur "cercle rapproché"). Cela se traduit, en particulier, dans le respect des contrats de travail et des promesses au recrutement, l'équité des rémunérations et la participation d'un grand nombre au plan de stock-options.

(1) Association de Cadres Dirigeants de l'Industrie Pour Le Progrès Social et Economique, 7 rue de l'Université, Paris 7^e, Cahier n° 8.

Un **développement humain** équitable et une **“employabilité”** constante sont aux yeux de la nouvelle génération, la base du **contrat moral** avec l'entreprise.

Nous approchons ainsi les fondements d'une nouvelle attitude du jeune professionnel qui a vu détruire les rêves de ses parents lors des restructurations successives des grands groupes français.

Le professionnel, une éthique en soi

Fuyant les secteurs traditionnels qui ont vu leurs systèmes de valeurs dénaturés par les crises successives, les jeunes professionnels choisissent plus volontiers les secteurs high-tech, multimédia ou les services innovants. A l'instar des anciens compagnons du devoir, ils veulent participer à des **grands projets** dont l'ambition s'apparente aux anciens **chefs-d'œuvre**. Ils ont un **engagement personnel** et une capacité de travail élevée mais rechignent à l'engagement à long terme.

L'affectio societatis est aussi souvent limité au projet et à son environnement immédiat.

Les valeurs en cause sont la disponibilité, la responsabilité strictement liée au projet et la transparence dans le fonctionnement. Une **notion d'éthique** est bien là mais n'est-elle pas **centrée sur le moi** et sur le seul devenir professionnel ? En s'impliquant le moins possible dans la vie de l'entreprise, le nouveau Cadre ou Ingénieur est pourtant très soucieux de Performance, mais la solidarité de Groupe est très faible et l'individualisme croît.

Pour ne pas conclure sur une note pessimiste, nous souhaitons que le défi de la mondialisation amène une nouvelle race de Dirigeants capable de fédérer ces jeunes énergies en les mobilisant et en augmentant leur sentiment d'appartenance. Dans un article récent paru dans *“La Tribune”*, Jean-Marie MESSIER admettait la nécessité d'innover pour concilier l'efficacité d'une stratégie globale et la responsabilité sociale de l'entreprise. On découvre dès aujourd'hui, dans les start-ups, deux ingrédients essentiels à cette innovation : l'enthousiasme et l'absence de barrière aux idées nouvelles. Nous voyons là les bases d'une nouvelle compétitivité sociale.. ●



Entreprises et société... ou Société d'entreprises

Dopée et mondialisée par la déferlante Internet, la puissance des entreprises va-t-elle prendre le pas sur celle des structures sociales et faire voler en éclats les fondements de la démocratie, nous emmenant dans une société d'entreprises ?



Robert BRANCHE
IPC 79

Vice-président
Mercer Managing Consulting

Entreprises et société ou la cohabitation de l'économique et du social : d'un côté des organisations qui, au fil du temps, se sont structurées pour améliorer l'efficacité de la production de biens ; de l'autre la société avec ses systèmes collectifs qui vont des organisations de proximité – le quartier, la ville, les associations – aux systèmes nationaux – l'Etat, la politique sociale... – et progressivement transnationaux. A l'intersection des deux : l'individu et l'entremêlement de ses sphères privées – la famille, les amis –...

Ces deux logiques suivent leur propre rythme de développement et viennent entrechoquer la troisième. Pour témoin quelques exemples de débats récents :

- Que faire, face à des licenciements nécessaires à la survie d'une entreprise ? Faut-il refuser une logique économique qui met en péril la survie économique de milliers d'individus ? Faut-il condamner des intérêts particuliers qui font courir une menace à toute une organisation ? Quelles sont les marges de manœuvre de l'Etat dit "souverain" ?
- Que dire des stock-options accordées aux cadres dirigeants ? Qu'ils sont la juste traduction de la contribution individuelle au profit de la structure ? Ou qu'ils ne sont qu'une injustice de plus qui creuse la fracture sociale ? Faut-il les encourager ? Les freiner ?
- Que penser de l'évolution actuelle de l'agriculture et des OGM ? Où se trouve le contrepoids face à la puissance des entreprises agroalimentaires ? N'y a-t-il place à un vrai débat ?
- Et le bœuf anglais ? N'y a-t-il pas pour le moins une ambiguïté dans les débats et remous actuels : n'a-t-on pas un peu l'impression que l'on a pris bien vite en otage la préservation de la santé collective, pour donner un avantage compétitif nouveau à notre filière bovine ?

Comment sortir de ces débats qui deviennent rapidement stériles ? Pourquoi pas tout simplement, le temps de quelques lignes, s'arrêter et essayer de comprendre quelques points majeurs de l'évolution des entreprises d'une part et des systèmes collectifs d'autre part.

Commençons par les entreprises.

De l'entreprise artisanale à la méta-entreprise

L'entreprise n'est que le résultat de la structuration de la sphère économique, au fur et à mesure de l'évolution des technologies.



*La déferlante
Internet va-t-elle
faire voler
en éclats
les fondements
de la démocratie ?*

Au départ, elle s'est organisée à partir de la roue, de l'énergie mécanique (le vent, l'eau) et animale. Cela a été le temps de l'artisanat. Avec l'arrivée de l'énergie, la mécanisation a été rendue possible, ouvrant la porte à la taylorisation et l'apparition de grandes unités de production.



Progressivement, la puissance financière croissante de certaines d'entre elles, leur capacité à mettre en place des effets d'échelle, le déploiement d'une infrastructure internationale de transport ont provoqué l'apparition des premières multinationales. Mais celles-ci n'étaient en fait que des juxtapositions de sociétés locales, et non pas une organisation globale et fluide. La composition de leurs conseils d'administration témoignait d'ailleurs le caractère prépondérant de leur pays d'origine.

C'est la naissance de la société de l'information dont l'explosion d'Internet finit de cristalliser l'existence qui transforme les entreprises en des structures réellement globales. Qui y a-t-il derrière ce mot si souvent prononcé ?

Non pas seulement le fait que ces entreprises interviennent sur l'ensemble des marchés, mais qu'elles fonctionnent comme un tout, capables de fédérer les énergies internes, de les redéployer dynamiquement, de se focaliser sur les maillons clés de leur savoir-faire.

Deuxième transformation : l'apparition de réseaux d'entreprises qui, tous ensemble, sont capables de maîtriser complètement et mondialement la chaîne de valeur d'un produit et/ou service, chacun des membres du réseau étant spécialisé sur un maillon.

Troisième transformation : les clients sont de plus en plus intégrés dans le système même des entreprises. Ce sont eux qui configurent les produits qu'ils souhaitent, déclenchent le processus de fabrication et de livraison.



On arrive donc à une méta-entreprise qui occupe tout l'espace – à la fois géographique-ment et culturellement – et dont l'efficacité est croissante. Le poids de certaines atteint alors des dimensions inconnues auparavant : certaines ont aujourd'hui des valorisations boursières en centaines de milliards de dollars et ont des marges de manœuvre financières – c'est-à-dire des sommes dont elles peuvent disposer librement – en dizaine de milliards de dollars. Dès lors leur puissance de frappe financière et relationnelle avoisine celle des Etats même importants. A titre d'exemple, la marge de manœuvre réelle d'un pays comme la France se calcule en dizaine de milliards de \$.

Avant d'aller plus en avant, passons à l'analyse des systèmes collectifs.

La sphère politique : du vide au trop-plein décalé

A l'origine, le rapport de force régnait en maître avec une seule règle : aucune protection pour le faible, aucune infrastructure commune. Chacun dans sa grotte et les bisons seront mieux gardés !

Puis au fur et à mesure de la structuration de nos sociétés, de la naissance des villes, des provinces, puis des Etats, sont nés des systèmes collectifs chargés non seulement de protéger les plus faibles – le droit, la police, la santé... – mais aussi d'un certain nombre de projets que la sphère économique ne pouvait pas prendre en compte – en France, l'électricité, les routes, le chemin de fer... –.

Le temps passant, les strates se sont superposées, entremêlées – la naissance de l'Europe et la décentralisation ajoutant leur écot à la complexité –, sans jamais ni être capable de remettre à plat l'ensemble ni se reposer la question de son organisation globale. Un exemple parmi d'autres : pourquoi après la décentralisation éprouvée-t-on le besoin de maintenir des structures de l'Etat dans les départements ? Pourquoi faut-il un préfet ? Pour surveiller l'exécutif local ? Pourquoi ne pas restructurer notre mode de fonctionnement sur des négociations directes entre exécutifs locaux et Etat central ?

Pour ceux, que cette idée rebute ou pour ceux qui la rejettent a priori, je voudrais ajouter deux anecdotes : imaginez seulement que la commission européenne fasse de même et ait des représentants et des structures à Paris et dans toutes les capitales régionales ! Ou encore vous n'êtes pas surpris de voir que les préfets de Région dans le cadre de la négociation des plans Etat-Région se retrouvent beau-

coup plus être l'avocat de leur région à Paris que le défenseur du point de vue de l'Etat auprès du Président de Région. Joyeux mélomélo.

En plus de ce désordre institutionnel qui génère immobilisme et surcoût, un pan du rôle des systèmes collectifs s'effrite petit à petit : l'efficacité des entreprises se développant (cf. supra) leur capacité à prendre en charge directement des projets nouveaux s'accroît : la privatisation progressive des infrastructures en est la preuve. Le système collectif – collectivité locale, Etat ou Europe – ne joue plus alors qu'un rôle de régulateur, rôle essentiel mais qui ne nécessite plus du tout les mêmes compétences, ni les mêmes effectifs, ni la même organisation. Nouvelle évolution que ces systèmes déjà autobloqués par eux-mêmes ne peuvent que difficilement absorber.

Là-dessus, arrivent la société de l'information et Internet. Que c'est dur la globalisation pour des systèmes dont la justification est d'abord géographique ! Tout commence à leur échapper, fuyant entre leurs mains : les revenus se relocalisent dynamiquement en fonction de la fiscalité, le droit ne peut plus être local, les enjeux financiers économiques dépassent le pouvoir des Etats...

Et les individus s'en mêlent à leur tour : à force de les avoir formés, les voilà qui comprennent que les politiques sont dépassés. Grâce à Internet, la démocratie locale va vraiment émerger : les mouvements spontanés – le mouvement de lycéens, des infirmières... – vont pouvoir se développer et s'organiser. Ainsi aux méta-réseaux des grandes entreprises, vont répondre les micro-réseaux des individus... et celui qui va être pris en sandwich cette fois risque d'être le politique.

Tout ceci rend de plus en plus insupportable l'attitude et la trop souvent fatuité des politiques : programme fleuve et sans cohérence, pas de suivi des engagements pris ; beaucoup de discours sur ce que devraient faire les autres – les entreprises, les individus, les pays étrangers... – mais bien peu sur la maîtrise et la réforme de l'Etat ; dichotomie entre gouvernés et gouvernants. Qui n'a pas eu envie de bloquer une de ces voitures dites "officielles" qui, au mépris de l'emploi du temps des autres, viennent bloquer la circulation, Louis XIV n'est décidément pas loin ! -. Et après on s'étonnera de récolter des élections sanctions...

L'Entreprise ne peut pas être le lieu de l'éthique sociale

Faut-il s'en réjouir ? Non, car alors cela voudrait dire que notre monde ne sera plus qu'une société d'entreprises.

A force de voir le système politique se déliter, l'entreprise se trouve occuper de fait un espace croissant et devient progressivement le lieu d'appartenance majeur des individus. Or elle ne peut assumer un tel rôle. Pourquoi ?

Tout d'abord parce qu'elle a une finalité autre : c'est un système qui transforme de l'argent et des biens pour créer de la valeur et la répartir entre actionnaires et employés. Elle ne va prendre en compte

un enjeu collectif que s'il sert ses intérêts personnels. Le développement du lobbying en est un parfait exemple : il est sain s'il s'inscrit en contrepoint d'un pouvoir politique réel, il est dangereux s'il est sans opposition.

Ensuite parce qu'elle n'est pas démocratique, mais méritocratique, ce qui est nécessaire à son bon fonctionnement. D'une certaine façon, confier la gestion du collectif aux seules entreprises serait revenir à la loi du plus fort... mais si elle est nettement plus policée.

Certes toute entreprise se préoccupe d'éthique – et pas seulement comme un outil de lobbying vis-à-vis des pouvoirs politiques –, car le management moderne remet au centre l'individu et les relations interpersonnelles. La dimension culturelle de l'organisation prend donc de plus en plus d'importance. Et nécessairement que ce soit voulu ou non, une éthique propre à l'entreprise naît et est progressivement structurée. Mais il ne s'agit là que d'une éthique locale qui, en aucun cas, n'a vocation à dépasser le cadre de la société locale – même si elle se répand sur plusieurs continents – de l'entreprise.

Et la déferlante Internet arrive. Que va-t-il se passer ?



Attention le TGV part, il est plus que temps de monter dedans...

Du côté des entreprises, un bon nombre de morts – messieurs les dirigeants de grands groupes, attention le TGV part, il est plus que temps de monter dedans, ou ce sera trop tard ! –, mais d'autres les remplaceront. Globalement, le système écono-

mique sera changé en profondeur – comme lors du passage de l'artisanat à l'industrie –.

Du côté des structures politiques ? Beaucoup plus inquiétant. Comment concilier logique géographique et globalisation ? Comment dépasser les rigidités accumulées ? Comment des politiques professionnels arriveront-ils à percevoir la mutation en cours ?

L'enjeu est de taille. Il s'agit ni plus ni moins de réinventer la démocratie en la mondialisant. Sinon c'est la fin de la démocratie, car on ne peut pas faire confiance au marché et aux entreprises pour le bien-être public. Sans ce contrepois à la puissance des entreprises, la démocratie géographique, celle de proximité, ne sera qu'un jouet, un alibi du marché.

Faute de cette remise en cause, nous pourrions nous réveiller au cœur d'une société d'entreprises, où l'économique aurait pris le pas sur toutes les autres valeurs, et où le social ne serait plus que la préoccupation d'un club de directeurs des ressources humaines. ●

La Ville de Fleurance

Gers

6 500 habitants - 3^{ème} ville du Département du Gers

recrute son

DIRECTEUR DES SERVICES TECHNIQUES h/f

Missions :

Sous l'autorité du Secrétaire Général :

- Direction des Services Techniques, urbanisme et marchés publics.
- Direction des Ateliers municipaux : Voirie, Bâtiments, Espaces Verts, Environnement, Équipements Sportifs, Éclairage Public, Festivités.
- Suivi des procédures d'urbanisme et marchés publics.
- Planification, programmation et suivi des travaux d'investissement et d'entretien.
- Élaboration, suivi, exécution du Budget des Services Techniques.
- Mise en place, suivi et développement d'un S.I.G.
- Mise en place et développement d'un magasin.
- Mise en place de la gestion informatisée des travaux en régie.

Profil :

- Ingénieur Subdivisionnaire confirmé, expérience dans un poste similaire souhaitée.
- Qualité relationnelle, aptitude à l'encadrement et à l'organisation.
- Dynamisme, polyvalence et disponibilité.
- Connaissances en informatique appréciées.

Rémunération :

- Statutaire, régime indemnitaire, prime annuelle, véhicule de service.

Poste à pourvoir immédiatement.

Renseignements :

- M. TOURNIÉ au 05 62 06 10 01

Adresser candidature manuscrite, C.V. et photo avant le 31 mars 2000 à :

Monsieur le Maire, BP 33, 32501 FLEURANCE Cedex.

086A0769

Conseil
Général



Côtes d'Armor

2 ingénieurs territoriaux

au service études routières

Vous exercerez au sein d'une équipe de 18 personnes chargée de la mise en œuvre des investissements routiers départementaux (200 MF) dans le cadre du nouveau schéma routier approuvé en 2000 (850 MF de travaux pour 7 ans).

• 1 adjoint au chef de service

Fonctions :

Vous assisterez le chef de service dans la conduite des actions suivantes :

- Animation et suivi des activités du service,
- Conduite et réalisation de l'ensemble des études, des projets d'investissement sur voirie départementale, des études préliminaires à la passation des marchés sur le plan technique, administratif et financier,
- Concertation avec les élus, partenaires, administrations et riverains des projets,
- Avis sur l'ensemble des projets routiers départementaux.

LE DÉPARTEMENT

DES CÔTES-D'ARMOR

542 000 HABITANTS

- ESPACE DE CONFLUENCE

ENTRE TERRE ET MER

- TERRITOIRE ACCUEILLANT

- QUALITÉ DE VIE RECONNUE

- PÔLES UNIVERSITAIRES ET

TECHNOLOGIQUES

- VIE CULTURELLE ANIMÉE

- DYNAMISME ET ESTPRIT

D'ENTREPRISE

RECRUTE POUR SA

DIRECTION DES

INFRASTRUCTURES

ET DES TRANSPORTS

(100 PERSONNES)

Qualification et qualités souhaitées :

- Solides connaissances de base et expérience significative en techniques routières,
- Esprit d'analyse et de synthèse,
- Sens des relations humaines et de la négociation,
- Capacité à prendre des initiatives et à rendre compte,
- Aptitude pour l'encadrement et le travail en équipe.

• 1 chargé d'opérations

Fonctions :

Vous prendrez en charge les études de grands projets d'infrastructures et aurez les missions suivantes :

- Conduite et réalisation de l'ensemble des études de plusieurs projets d'investissement routiers, des études préliminaires à la passation des marchés, sur le plan technique, administratif et financier,
- Etude de cahier des charges et le suivi de prestataires, bureaux d'études et maîtres d'œuvre,
- Concertation avec les élus, administrations, associations et riverains.

Qualification et qualité souhaitées :

- Solides connaissances et expérience significative en techniques routières, dans un poste similaire,
- Connaissances des marchés publics et de la loi sur la maîtrise d'œuvre,
- Qualités relationnelles, aptitude à la coordination et au travail en équipe,
- Sens de la négociation, capacité à prendre des initiatives et à en rendre compte,
- Esprit d'analyse et de synthèse, aisance rédactionnelle.

Pour tous renseignements pour ces deux postes, contacter Monsieur LEWEURS - Directeur - Tél. 02 96 62 62 75 ou Monsieur PECHEUX - chef de service - Tél. 02 96 62 62 80.

Ces 2 postes sont à pourvoir immédiatement.

Adresser le plus rapidement possible, et au plus tard pour le 3 mars 2000 lettre de motivation, curriculum vitae détaillé, dernier arrêté d'avancement d'échelon ou attestation d'inscription sur la liste d'aptitude à :

**Monsieur le Président du Conseil Général
Direction des Ressources Humaines - 9, rue du Parc
BP 2371 x- 22023 SAINT-BRIEUC Cedex 1**



E. Carrière/CEPRA

L'entreprise citoyenne



Michel LE GUILLOU

*Partner
Emp.worldwide executive
search*

Consultant en recherche de cadres dirigeants et supérieurs, exerçant ce métier depuis 14 ans, j'ai passé une part essentielle de mon temps à écouter entre 5 000 et 10 000 hommes et femmes, actifs dans des multinationales, des groupes français, des PME, des sociétés cotées, à capitaux familiaux, des entreprises publiques... Ils m'ont parlé d'eux, de

leur carrière, de leurs entreprises, des événements qu'ils ont vécus, des décisions qu'ils ont prises, en accord ou pas avec leur conscience, des décisions qu'ils ont subies et enfin des raisons qui les ont conduits à changer de poste, en changeant ou pas d'employeur.

En outre, accompagnant depuis 7 ans une entreprise singulière et originale, car "éthique" par construction, j'ai eu la chance de pouvoir dialoguer avec près de 500 cadres de la place qu'a tenu, et que devrait tenir, dans leur activité professionnelle, la contribution à la protection et à l'amélioration du cadre de vie de leurs concitoyens.

A travers ces entretiens et ces discussions souvent très libres, se dessine un tableau encore flou et sombre de l'émergence de l'éthique d'entreprise et des facteurs qui la favoriseront ou la freineront.

Certes, quelle entreprise, dans ses publications ou les discours de ses dirigeants, ne met pas en avant l'importance de l'homme, l'attention, le respect qu'elle porte à son personnel et à la qualité de vie au travail ?

Et pourtant, force est de constater que les dérives par rapport à ces professions de foi ne font que se multiplier depuis le début des années 80, au point de ne même plus provoquer la surprise dans l'entreprise ni le moindre sentiment de gêne ou de culpabilité chez ceux qui en sont les auteurs.

C'est la banalisation de pratiques comme le management par le stress, la peur et la menace entraînant la démobilité, l'usure prématurée, l'angoisse permanente chez les cadres de tous niveaux ; c'est l'élimination, par principe et sans inventaire, de l'encadrement des entreprises rachetées au profit des équipes de l'acheteur, les licenciements de cadres, bien notés et récemment augmentés, pour insuffisance de résultats.

Ce sont les délocalisations-alibis pour justifier une réduction d'effectifs, l'externalisation d'activités pour se défaire des problèmes sociaux et humains qu'on a laissé

s'accumuler et qu'on ne sait plus résoudre, les départs systématiques suivant les règles de l'âge (trop vieux, trop cher) qui font supporter à la collectivité l'absence de gestion provisionnelle des emplois. Cela prend également la forme de transactions plus ou moins généreuses pour se séparer d'un gêneur ou éliminer des sources de contradiction, ou celle du non-respect des engagements pris à l'embauche ou de la rupture du contrat le dernier jour de la période d'essai sans alerte préalable, ou encore les missions suicides soigneusement confiées à celui que l'on veut éliminer...

Incontestablement la précarité de la situation du cadre a crû de manière vertigineuse en 15 ans. Il était corvéable à merci mais trouvait une contrepartie en reconnaissance et sécurité pour son investissement et son total dévouement à l'entreprise. Il l'a pratiquement perdue. Comment s'étonner devant cette rupture par l'Entreprise du contrat moral qui la liait à ses cadres, que des comportements rarissimes il y a 20 ans se développent aujourd'hui à grande échelle, juste retour des choses certes mais pas au bénéfice de l'éthique.

Désormais le cadre désireux, ou obligé, de changer d'entreprise n'hésite pas à accepter un nouveau poste et à dénoncer le contrat juste quelques jours avant sa date d'entrée en fonction ; il n'hésitera pas non plus à démissionner pendant la période d'essai, même si tout se passe bien dans sa nouvelle entreprise, pour accepter une autre proposition plus alléchante ou mieux payée. La recherche par un cadre d'une offre extérieure avec pour seul but de monnayer sa décision de rester dans son entreprise est devenue un sport courant et difficile à détecter par le recruteur.

D'autres expressions de la rupture du contrat moral entre l'entreprise et les cadres se révèlent à travers les tendances récentes relatives aux attirances de ces derniers : l'envie de participer à une **"start up"** malgré les risques et l'incertitude, l'examen bienveillant des propositions de rejoindre une PME ou un groupe à capital familial. Ils traduisent le souci de plus en plus répandu de rejoindre une entreprise où les valeurs humaines sont une réalité, mais aussi l'intérêt fréquemment manifesté par les cadres issus des grands groupes pour une entreprise qui n'aurait pas la rentabilité pour seul credo.

Avec l'individu que le chasseur de têtes a en face de lui il est logique de parler de sa relation avec l'entreprise pendant des entretiens où l'essentiel est de découvrir l'homme autant que le cadre. Mais il est aussi courant d'évo-





quer avec lui les événements d'actualité ou ceux qui ont concerné l'entreprise ou le secteur économique dans lequel il vit.

Bien qu'il reconnaisse la priorité de la fonction économique de l'entreprise, il réagit alors en homme qui a une vie hors de son travail et n'accepte pas les conséquences néfastes pour la vie collective et l'environnement, provoquées directement ou indirectement par le monde industriel, qu'il s'agisse de pollution accidentelle d'une rivière, de marée noire, d'appauvrissement d'une région à la suite d'une décision de fermer ou transférer un site, de conséquences sur la santé

de certains produits ou de manquement aux règles de sécurité formelles ou implicites. Réagissant en citoyen il se sent de plus en plus concerné par les nouvelles formes d'expression collective ou individuelle de la volonté de ne plus laisser se **dégrader le cadre de vie** et de voir punir ceux qui y attendent, y compris quand son entreprise est en ligne de mire.

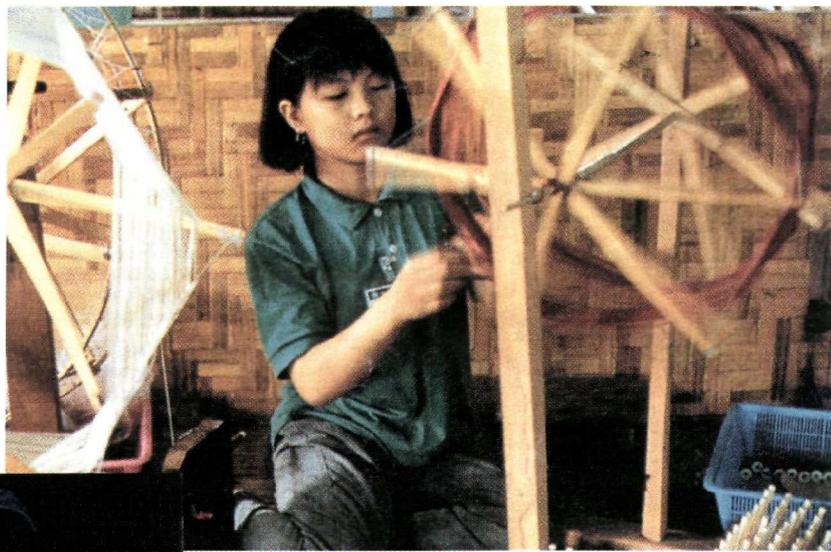
Ces observations montrent que l'individu fusionne de plus en plus systématiquement dans ses attentes et ses comportements, les trois êtres qui sont en lui, à savoir **le consommateur, l'homme au travail et le citoyen**. C'est conforme à ce que révèlent de façon beaucoup plus précise les études d'organismes comme la COFREMCA qui parlent de mutation des valeurs depuis le début des années 90. D'après eux nous vivons le passage progressif d'un modèle de société à un autre, où le désir de vivre et jouir de la vie et les plaisirs immatériels remplacent le besoin de posséder et d'accumuler, où trouver sa ou ses voies se substitue à la priorité au travail, où l'éthique, l'humanisme et l'esthétique de la vie quotidienne supplantent la primauté à l'économique, où le relationnel, **l'envie de partager et de faire ensemble** remplacent le transactionnel, où enfin le rêve et l'évasion prennent le pas sur le fonctionnel.

Cela se traduit par exemple par un besoin croissant de sécurité et de fonctionnement sans faille des systèmes de la vie quotidienne ou par l'envie de réaliser et de prendre des initiatives. Cela éclaire pourquoi les Français placent en tête des préoccupations de la Société et de ceux qui la pilotent, la solidarité, **le respect des libertés et la protection de l'environnement**.

Les Entreprises sont elles sur la voie qui leur permettra d'être en phase avec l'homme du début du 21^e siècle, celui qu'il ne faut plus traiter suivant les moments, soit comme un salarié, soit comme un consommateur, soit comme un citoyen car il est désormais en permanence les trois à la fois ?

Certes, les services marketing des entreprises sauront parfaitement inventer une offre de produits et de services collant aux attentes nouvelles de l'individu.

Mais pour le reste ? Une entreprise citoyenne avec une éthique d'entreprise serait nécessaire pour cela. Celle qui instaure la transparence et la recherche de l'équité comme règles vis-à-vis de son personnel et de ses représentants et les impose à ses managers. Celle qui s'intéresse à l'impact de ses actions sur le cadre de vie d'abord parce qu'elle prend en compte ce



facteur dès la conception des produits ou des installations et dans ses décisions quel que soit le domaine et bien sûr parce qu'elle accepte de dégager les ressources nécessaires à ces objectifs.

Cependant, les grands courants qui balayent le monde économique ne semblent pas favoriser l'émergence d'une telle entreprise.

La mondialisation, la course à la taille et à la croissance, la constitution de méga groupes, la recherche forcenée de la rentabilité et des avantages compétitifs ne font que gagner du terrain. La montée en puissance dans le capital des grands Groupes de Fonds d'Investissements puissants mais désincarnés et ayant des objectifs strictement financiers amplifie le phénomène.

Les dirigeants des Groupes mondiaux doivent alors privilégier le résultat à court terme et le ROI le plus bas pour satisfaire ces actionnaires volatils par la valorisation boursière. Toute l'entreprise devant être mobilisée sur cet objectif prioritaire, les dirigeants n'ont pas d'autres moyens que de mettre sous pression toute la ligne hiérarchique des managers de leur groupe sur le même objectif de profit immédiat. Dans un tel système de quadrillage des décisions et de focalisation sur un objectif exclusif, les préoccupations éthiques et les incitations à tenir compte des conséquences sur l'environnement interne ou externe, risquent de n'être qu'incantatoires. Leur mise en œuvre éventuelle et partielle dépendra uniquement de la sensibilité personnelle et de la détermination sur ces sujets de quelques managers au sein de la structure de ces groupes.

Le gouvernement de l'Entreprise se rapproche de plus en plus de **l'actionnaire** et s'éloigne des **unités opérationnelles et des salariés**. Les décisions stratégiques se technocratisent et sont prises de plus en plus loin du point où elles vont s'appliquer. Elles n'impliquent plus affectivement les décideurs vis-à-vis des hommes, qu'ils soient salariés, fournisseurs, sous-traitants ou habitants des zones concernées par leurs décisions. Le décideur est de moins en moins souvent homme de même culture, de même origine, de même nationalité que ceux qui vont bénéficier ou au contraire pâtir de ses choix. Il est clair que le dirigeant n'a pas la même pression morale et sociale

suivant qu'il décide de fermer une usine située à 20 km de ses bureaux ou qu'il décide de fermer ou vendre une usine située sur un autre continent !

Enfin, le grand Groupe international n'a pas en face de lui d'autorité de régulation à sa dimension, capable de lui imposer des règles au plan mondial notamment pour la prise en compte de facteurs n'allant pas dans le sens de l'amélioration stricte des résultats économiques. Il peut arbitrer entre pays et zones n'ayant pas les mêmes exigences (pavillons de complaisance, pays sans véritable droit du travail...). Même une institution comme la Commission Européenne n'a pas la taille nécessaire. Et si les plus puissants, les plus grands, les plus compétitifs ne montrent pas la voie y a-t-il de l'espoir ?

Ajoutons que l'augmentation permanente des recours en **justice contre les entreprises par les particuliers, les salariés, les associations de défense des consommateurs ou des citoyens en cas de conflits**, d'accidents ou de dégâts à l'environnement, amènent ces entreprises à se raidir, d'une part en cherchant la protection juridique maximale (contrats, assurances...) et d'autre part, en refusant d'aller au-delà de leurs strictes obligations et en cherchant par les voies légales à minimiser leur participation aux réparations.

Heureusement des lueurs d'espoir apparaissent, qui montrent que rien n'est jamais joué d'avance quand on fait appel à l'intelligence et à la sagesse des hommes. Trois événements de ces dernières années le prouvent.

L'engagement des entreprises françaises et d'abord des plus grandes dans la création et la gestion du système Eco-emballages destiné à apporter aux problèmes des déchets d'emballages ménagers, une solution protégeant l'environnement mérite d'être citée en exemple. En collaboration avec les Pouvoirs Publics, les industriels ont pris les devants et se sont engagés à atteindre des objectifs de valorisation des déchets des emballages qu'ils mettent entre les mains des consommateurs, réduisant ainsi, par la même occasion, la nuisance de la mise en décharge. Ayant également accepté d'apporter une part importante des ressources financières nécessaires, les entreprises ont ainsi pris en charge et à leur charge le progrès dans la gestion d'un problème qu'indirectement leurs activités posaient à la collectivité nationale. Elles montrent ainsi au consommateur-citoyen qu'elles s'intéressent au consommateur mais n'oublie pas le citoyen.

De même, la marée noire de décembre 99 qui a pollué les côtes françaises a été un tournant dans la prise de conscience que la limitation des Entreprises à leurs seules obligations juridiques n'est plus acceptable en 2000. Le groupe pétrolier mis en cause a déclenché un mouvement de réparation spontané à la hauteur de l'enjeu pour les populations touchées et cela sans autre contrainte que la réprobation morale de l'ensemble de la communauté nationale et la crainte des mesures de rétorsion (boycott) des citoyens-consommateurs.

Citons aussi l'énorme effort consenti par les constructeurs automobiles européens et notamment français, pour rendre leurs futurs véhicules recyclables à 90 % ou plus, avant même que de telles normes nationales ou européennes ne leur soient imposées.

Voilà de quoi espérer. L'entreprise citoyenne est certes encore un rêve, mais peut-être pas une utopie. ●



PONTS ET CHAUSSÉES



ANNUAIRE
1999

Associations des Anciens Élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées

ISSN 1167-0576

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé. De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs-conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

L'ANNUAIRE 1999 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation 1999

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg - 75010 PARIS - France
Téléphone : 01 48 24 93 39
Télécopie : 01 45 23 33 58

Prix :	1 000 F
TVA (20,6 %) :	206 F
Total :	1 206 F

EXPEDITEUR

Nom :

Adresse :

Téléphone :

Télécopie :

Veillez m'expédier annuaire(s) des anciens Elèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Date Signature

Pour une morale du management ?

Sous des manifestations diverses, aujourd'hui, plus que par le passé, des considérations morales interviennent dans la gestion de l'entreprise.

La pénalisation de la fiscalité, notamment à travers l'abus de bien social en est l'exemple le plus évident. Fort heureusement, le phénomène comporte aussi des aspects positifs.

Les entreprises des secteurs public et privé admettent spontanément que le périmètre de leurs responsabilités s'est élargi et qu'elles doivent poursuivre des objectifs "citoyens" telles la lutte pour l'emploi ou l'aide aux PME. Ainsi, finalité de l'entreprise et considérations éthiques s'interpénètrent à différents niveaux.

Plus récemment encore, la critique sociale s'est emparée des modes internes de fonctionnement de l'entreprise et tend à remettre en cause certaines formes de management.



Gilbert CIAVATTI

Docteur en Droit
Conseil de Direction
Chargé d'Enseignement
à Paris I Sorbonne

Selon les cas et les auteurs, on parle de "harcèlement psychologique", de "violence au travail" ou, dans les pays anglo-saxons, de "Mobbing".

En France, dans un rapport de la DARES, 30 % des salariés déclarent vivre des situations de tension avec la hiérarchie, et 23 % avec leurs collègues. Un récent avis du Conseil Economique et Social "TRAVAIL, VIOLENCE et ENVIRONNEMENT", note que certaines méthodes de management sont à l'origine de troubles ressentis par les salariés, ceci indépendamment de la violence à laquelle ils peuvent être exposés, notamment dans leurs contacts avec le public.

Un rapport de l'OIT (juin 1998) met fortement l'accent sur les violences au travail et les dangers courus par les salariés.

D'où qu'ils proviennent, ces comportements, soit isolés, soit organisés en stratégies, se présentent en général comme une succession de petits faits, de mesures d'organisation en apparence subalternes, de paroles, de gestes, de manipulation de l'information, de silences... tous destinés à porter atteinte à la personne.

Face à cela, deux explications coexistent. La première salue avec optimisme l'élévation du niveau de la conscience sociale et se félicite de ce qu'elle s'inquiète maintenant des questions, autrefois négligées, de la relation au travail.

La seconde, dont la rumeur enfle, considère être en présence de symptômes alarmants de nouvelles pratiques de gestion mises en place par les entreprises pour faire face à la guerre économique.

Au-delà de ces deux explications contradictoires, comportant sans doute chacune une part de vérité, une évidence demeure ; le management ne peut plus, aujourd'hui, faire l'économie d'une éthique s'il

veut conserver sa légitimité. Mais encore doit-il le faire en se souciant de l'efficacité de l'entreprise, responsable qu'il est non seulement d'objectifs économiques et d'intérêts pécuniaires mais aussi d'un destin collectif.

Le management ne peut espérer de légitimité s'il ne respecte pas une éthique. Il ne peut être efficace s'il ignore de quoi est faite l'entreprise.

Il est donc strictement interdit d'angélisme et ne peut, notamment, ignorer ce que sont les composantes fondamentales de l'entreprise :

• **Sous l'éclairage économique**, l'entreprise est **par construction** un lieu d'AFFRONTMENT d'intérêts légitimes en partie convergents mais aussi en partie divergents :

- L'actionnaire souhaite le meilleur revenu possible pour un investissement donné.
- Le salarié souhaite la meilleure rétribution possible pour une contribution donnée.
- Le client souhaite le meilleur rapport qualité/prix possible.

• **Du point de vue juridique**, il est sans doute inutile de rappeler que le lien qui unit le chef d'entreprise et le salarié est un lien de subordination.

Le pouvoir de direction est reconnu par le droit au chef d'entreprise en contrepartie de sa responsabilité économique. Ce pouvoir se décline de deux manières :

- **La discipline** : le chef d'entreprise est celui qui édicte la norme interne. Sans doute le fait-il dans le cadre de la loi, mais il opère au sein d'une organisation où il n'existe pas de séparation des pouvoirs.



C'est donc bien au management qu'incombe la responsabilité de décliner cette norme dans le registre qu'il aura choisi.

– **L'organisation** : le chef d'entreprise a la possibilité de modifier, à travers l'organisation, les conditions effectives de travail sans toucher formellement aux termes du contrat. Il n'est pas maître de la règle du jeu, mais il peut changer la donne.



Placé ainsi au cœur d'une problématique de coopération conflictuelle, le management est soumis à tout moment à l'obligation d'arbitrer. A ce niveau, les spécificités propres au secteur économique tendent à s'estomper : entreprises privées, secteur public et même administration affrontent la même difficulté.

L'analyse qui précède fait ainsi apparaître les obstacles sur la route, mais aussi les immenses opportunités offertes au management. Si l'évolution technologique ne transforme pas le plomb en or, à l'inverse, la rationalité marchande ne conduit pas inéluctablement à la servitude du plus grand nombre.

Pour contraignant qu'il soit, le respect d'une morale possède une contrepartie positive. Il améliore l'image de l'entreprise et contribue à son succès.

L'une des responsabilités des élites d'aujourd'hui est précisément de saisir à toute occasion et à tous niveaux, la possibilité de concilier morale du management et efficacité de l'entreprise. L'avenir les jugera aussi là-dessus. Les occasions sont nombreuses et émerge la conviction que, pour agir, le seul souci d'une efficacité bien comprise est un moteur amplement suffisant.

- La haute administration sait bien qu'à terme, sa véritable légitimité est assise sur le service d'Etat et non sur la docilité des bureaux ou la conquête d'une citadelle.

- Le management du secteur privé reste, pour sa part, convaincu qu'il ne construit pas le succès d'une entreprise sans motivation du personnel.

Deux entreprises d'un même groupe, fabriquant le même produit avec la même organisation, implantées dans quelques centaines de kilomètres l'une de l'autre, peuvent avoir des écarts de productivité de 30 % liés au facteur motivation.

Les succès les plus spectaculaires sont même le résultat de la passion des plus jeunes. Le domaine de l'informatique nous en apporte la plus récente et éclatante démonstration. Ceci n'est pourtant pas

nouveau et s'applique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, en toutes circonstances, et encore plus en cas de crise majeure. Que celle-ci survienne et la réalité brûlante débouche derrière la formule (trop ?) romantique : *"jamais la force des puissants ne serait suffisante s'il n'y répondait le consentement des humbles"*.

Plus nouveaux en revanche, sont les messages qu'un marché, désormais mondial, adresse aux plus grandes entreprises au nom d'une morale de management.

– Celles-ci, conscientes de ce que l'acheteur de leurs produits peut, à la longue, orienter son choix vers les entreprises qui ont le meilleur comportement, développent pour leurs marques les plus prestigieuses des chartes d'éthique dont l'application se trouve ensuite placée sous le contrôle du consommateur.

– Ces actions sont relayées par les analystes financiers qui ont fait émerger la notion d'entreprise à développement durable, ce dernier étant principalement fondé sur la confiance, issue elle-même du comportement de la firme.

– Parallèlement, le secteur boursier crée des "fonds éthiques" qui s'appuient sur l'idée que les entreprises soucieuses de la qualité de leurs relations avec leurs salariés, fournisseurs, clients et actionnaires sont aussi celles qui, à long terme, auront la meilleure rentabilité.

Ainsi, le développement d'une morale du management trouve-t-il un double écho : le premier à l'intérieur de l'entreprise pour mobiliser ses énergies ; le second, à l'extérieur, dans la conquête des marchés et la recherche des partenaires.

A ce titre, il est au cœur des politiques de la firme dans sa recherche de compétitivité. Le chemin est parfois long mais le ROI peut être très élevé pour une mise, au départ minime.

Les meilleurs l'ont déjà compris. ●

AAENPC
ASSEMBLEE GENERALE
Juin 2000

Elections au Comité
APPEL A CANDIDATURES

Les anciens, désireux de participer activement aux travaux du Comité, peuvent faire acte de candidature, par écrit, **avant le 30 avril 2000.**

Par courrier : AAENPC - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS
Par fax : 01 44 58 28 39

Quel Dirigeant pour les Années 2000 ?

Avec l'arrivée de l'année 2000, et au risque d'alimenter la vague d'exercices de prospective qui ne vont pas manquer de nous assaillir, on peut se demander quels seront les qualités, savoir-faire et talents du dirigeant d'entreprise des années à venir. Dans notre système d'organisation sociale, le rôle, encore à peu près inconnu il y a cent cinquante ans, du "patron" d'une grande entreprise industrielle, a acquis une importance déterminante pour notre bien-être, un impact considérable sur notre vie quotidienne, le bon fonctionnement de notre société. Lors de son apparition avec la révolution industrielle, sa contribution principale a été la création de produits à partir de technologies récemment mises au point, leur mise en production industrielle ; par la suite, la production de masse à coûts bas est devenue l'enjeu majeur du début du vingtième siècle, jusqu'à ce que de nouveaux impératifs apparaissent, en termes de variété de l'offre produit et de qualité, plus récemment.



Jean-Pierre GOURRAND

*Heidrick & Struggles
Consultants in Executive
Search
Managing Partner,
Industrial Practice*

Les contraintes anciennes ne devraient pas complètement disparaître, mais le rôle du dirigeant futur sera de plus en plus de gérer les pressions, exigences et attentes contradictoires de ses trois corps sociaux "partenaires traditionnels" : ses actionnaires et financiers, ses employés, sous-traitants et fournisseurs, ses clients. Elles s'exprimeront de plus dans un environnement d'hyper-communication : diffusion instantanée des messages par Internet, toute puissance des médias. La gestion de la communication de l'entreprise, interne et externe, devrait devenir encore plus un souci constant de celui qui la dirige.

On peut en déduire quelques talents et savoir-faire qui paraissent indispensables à sa réussite :

- **Une communication mal faite**, dont on perd le contrôle, peut rapidement devenir un cauchemar pour un patron : Michelin et ses plans sociaux, le Gouvernement Juppé et Thomson sont riches d'enseignement à ce propos... Le dirigeant moderne vivra de plus en plus avec l'obsession que chacun de ses actes ou de ses décisions pourra être décortiqué, analysé, critiqué sur la place publique. Avec le risque d'être restitué au grand public sous une forme tronquée, simplificatrice, biaisée... Avec des conséquences désastreuses sur le moral de ses employés, son image auprès de ses clients.

Quant aux actionnaires, tout PDG vous dira à quel point les relations avec les Analystes Financiers absorbent une partie croissante de son temps, certains ayant quelques difficultés "culturelles" à accepter qu'un "gamin" de moins de trente ans, pianotant frénétiquement sur un micro posé sur ses genoux, les questionne sans trop d'égards sur leur stratégie ou les grands équilibres financiers de leur entreprise.



• La **“Mise sous Tension”** est une expression à la mode, mais elle reflète assez bien le besoin de communiquer vers l’intérieur de l’entreprise, le besoin de mobiliser toutes les forces vers des performances accrues. Je crois qu’il s’agit d’un des principaux et véritables talents du dirigeant, sans pouvoir précisément le décomposer et l’expliquer : certains l’ont, incontestablement, comme Noël GOUTARD, le Président de Valeo ; d’autres n’y parviennent pas, quelles que soient leurs immenses qualités par ailleurs. Mon explication – très personnelle – de la chute récente d’un grand patron de l’industrie pétrolière tourne autour de ce point. La “mise sous tension” ne peut s’opérer qu’autour d’un projet, une grande idée, une ambition folle, largement exprimée, répétée, hors de toute controverse : les 5 Axes de Valeo, le Stretch 30 d’Alstom, battre IBM pour Microsoft, etc.



Des actionnaires en AG.

• Jack WELCH, le CEO de General Electric, est peut-être surtout un iconoclaste – un article récent – et passionnant de la revue “Fortune” décrit comment, lorsqu’il a voulu réveiller GE, il n’a pas hésité à brûler les tables de la loi – “the Blue Books” – qui décrivaient dans le moindre détail la moindre procédure que tout employé modèle se devait de respecter avant d’agir (1). Ceci alors que GE était déjà l’une des premières et des plus performantes entreprises américaines.

Dans un monde changeant, une entreprise qui ne se remet pas en question est en danger de mort, et l’un des rôles premiers de son dirigeant est d’être l’agitateur, l’iconoclaste, le sceptique qui “passe par la fenêtre” les vérités d’aujourd’hui pour faire de la place pour celles de demain. Alors que les pressions pour répéter ce qui a déjà marché dans le passé sont considérables.

• **Déceler, attirer, retenir et développer les meilleurs talents**

Certains, dont le cabinet de conseil McKinsey, pensent que le 21^e siècle sera celui de la course aux talents, et que les entreprises qui gagneront seront celles qui auront le mieux réussi à gérer leurs ressources humaines. Et, effectivement, on peut déjà observer des activités, tel le Commerce Electronique, dont le seul frein réel au développement est le manque de personnel qualifié et expérimenté. Dans notre métier de la Recherche de Dirigeants, même au sein de la vieille Europe, nous savons que la pénurie de certains spécialistes est un handicap sérieux au développement des entreprises : comment, par exemple, mener une politique de développement international ambitieuse si l’on sait mal faire travailler des natio-

(1) Fortune, 22/11/99, “The Ultimate Manager”



nalités différentes, car il est à peu près impossible de trouver sur le marché des Directeurs des "Compensations & Benefits" Internationaux bien formés ?

Les meilleures entreprises ont les meilleures équipes de cadres dirigeants, qui se complètent par leurs expériences, leurs savoir-faire, mais qui savent travailler ensemble sans formalisme excessif et procédures complexes, car elles partagent la même vision, les mêmes valeurs ; la passion pour le projet défini autour du patron, l'enthousiasme collectif sont paradoxalement le meilleur garant de l'efficacité collective.

Chez General Electric, Motorola, TI, Hewlett-Packard, l'ensemble de la hiérarchie est mobilisé sur le processus de recrutement des meilleurs candidats : la précision et le rythme des rendez-vous, le professionnalisme des entretiens, la

disponibilité presque étonnante de responsables au plus haut niveau de l'entreprise pour des entretiens sont considérés comme normaux.

Autre élément de la "Mise sous Tension" : les systèmes de reconnaissance/récompense sont à cycle court, centrés uniquement sur la performance en dehors de toute considération d'âge, de caste (ou de Corps !), de séniorité. Le dépassement personnel est encouragé, la performance bruyamment reconnue et donnée en exemple, récompensée financièrement et par des changements de postes rapides. L'échec est toléré, car considéré comme une formation.

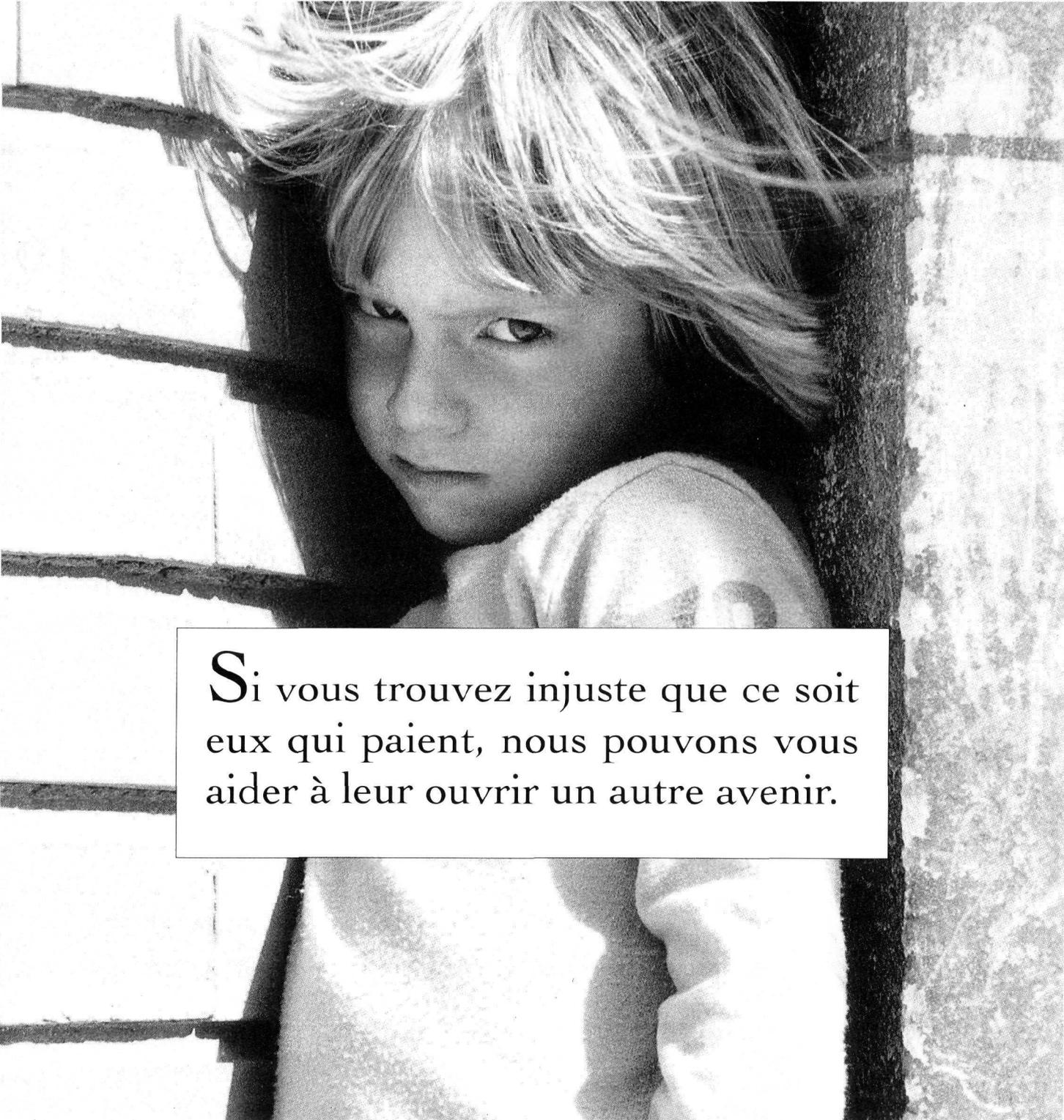
• **Ethique - Intégrité**

Même si ses dispositions naturelles ne l'y poussaient pas, le dirigeant des années 2000 ne pourra pas faire fonctionner son entreprise sans la confiance des trois corps sociaux dont il gère les exigences contradictoires. Et dans ce jeu d'équilibriste, sa force morale est peut-être son élément d'appui le plus fort.

Il devra donc s'ériger en véritable modèle de rectitude, d'honnêteté, d'éthique professionnelle sous peine d'être à la merci d'un coup de projecteur des médias, à l'occasion de n'importe quel incident, accident ou événement public qui ne manquera pas de se produire un jour ou l'autre. Comme pour les politiques, le comportement du responsable suprême sera l'inspiration et le modèle des niveaux intermédiaires et subalternes.

Une personnalité exceptionnelle, en conclusion. Et très rare. De plus en plus fréquemment, les actionnaires n'hésiteront pas à franchir les frontières pour trouver ces talents multiples.

Sur le marché des dirigeants aussi, il y aura une globalisation... ●



Si vous trouvez injuste que ce soit eux qui paient, nous pouvons vous aider à leur ouvrir un autre avenir.

Une famille disloquée, la violence, le chômage... Les enfants n'ont rien choisi, rien décidé de leur vie. Mais à coup sûr ce sont eux qui paient.

La Fondation de France peut vous aider à leur donner une nouvelle chance.

Institution de droit privé, indépendante et reconnue d'utilité publique, la Fondation de France est unique par le champ étendu de ses interventions.

Solidarité, Santé, mais aussi Environnement et Culture, chaque jour, partout où la société a besoin de générosité, la Fondation de France agit ou aide à agir.

Grâce à leurs dons, legs ou donations, 460000 donateurs lui permettent de mener ses actions.

La Fondation de France offre aussi à toute personne ou entreprise la possibilité de créer sa propre fondation. 360 fondations se sont ainsi développées sous son égide.

Elle soutient plus de 3000 associations qui interviennent auprès de tous ceux qui nécessitent une aide.

Lutter contre la souffrance et l'injustice. Déceler tôt les problèmes, prévenir, agir plutôt que réagir. Le savoir-faire de la Fondation de France peut vous aider à aider.

**FONDATION
DE
FRANCE**

Appelez la Fondation de France
au (1) 44 21 31 91.

FONDATION DE FRANCE, NOUS AIDONS TOUS CEUX QUI VEULENT AIDER.

Quelle morale pour une personne morale ?

En langage juridique, une entreprise est une personne morale. On peut voir deux significations dans cette appellation "personne morale".



Denis MONOD-BROCA
PC 70

*Diplôme d'architecte en 77
Spécialité en bâtiments commerciaux
acquise au sein du cabinet "Les Architectes CVZ"
de 1982 à 1995
Maître d'œuvre indépendant
sous le nom de Monod-Broca
& Associés depuis 1995*

Il s'agit d'abord de distinguer une personne morale d'une personne physique. Une entreprise, en effet, n'a pas d'existence physique. Elle existe par la vertu de ses statuts, c'est-à-dire, d'un texte. Cela lui donne, certes, une existence mais c'est une existence juridique c'est-à-dire abstraite et conventionnelle. Une personne morale naît d'une signature et meurt d'un trait de plume. Fusions, acquisitions, faillites l'illustrent tous les jours.

Et si on dit bien d'une entreprise qu'elle existe ou qu'elle naît et meurt, cela n'a qu'une signification métaphorique. Elle n'existe, ni naît, ni vit, ni ne meurt au sens où un individu lui, personne physique, existe, au sens où il naît, vit et meurt.

D'autre part, "morale" dans "personne morale" n'est pas seulement le contraire de "physique". Cet adjectif évoque l'engagement moral signé par les associés de l'entreprise. Engagement des associés les uns envers les autres et engagement de l'association ainsi créée envers les tiers et envers le reste de la société dans son ensemble. Il y a dans "personne morale" cette dimension essentielle : ses statuts ne sont que chiffons de papier si leur contenu et son sens ne sont pas respectés. Une personne morale n'existe que dans l'exacte mesure où chacun a à cœur, attitude essentiellement morale, de respecter les règles qui la fondent.

L'entreprise au sens moderne, cette personne morale dont il est question ici, est récente, elle est contemporaine de la révolution industrielle et du capitalisme. D'apparition récente elle a connu un extraordinaire développement.

Certaines personnes morales ont atteint, et particulièrement ces dernières années, une taille véritablement gigantesque tant par le nombre de leurs employés, pouvant se compter en centaines de milliers, que par leur chiffre d'affaires, atteignant des milliers de milliards de dollars.

Au point qu'on se demande si elles ne sont pas appelées à supplanter les nations dans l'organisation du monde et au point, par conséquent, qu'est apparue l'exigence d'"éthique d'entreprise".

La question de l'influence des entreprises sur la politique intérieure des Etats ainsi que sur les relations internationales n'est certes pas nouvelle. Elle s'est posée sous différentes formes et des niveaux d'acuité variables au cours des deux derniers siècles.

Elle prend un relief particulier à l'heure où se développe ce phénomène qu'il est convenu d'appeler mondialisation ou globalisation.

Placés entre liberté et libéralisme, entre la prospérité attendue du développement des échanges et les ravages causés chez ceux qui restent en marge du phénomène, entre les bienfaits de la concurrence et les méfaits de la loi du plus fort, entre l'attrait de la compétition et la peur de ses excès, nous avons trouvé cette parade : l'éthique d'entreprise. Si les entreprises respectaient une éthique, si, comme les sportifs, elles étaient "fair-play", la mondialisation ne serait qu'une vaste et inoffensive compétition. L'essentiel étant, comme chacun sait, de participer.

Si nous nous contentions de cela, nous nous mentirions à nous-mêmes.

On peut, certes, comparer la vie à une compétition sportive ou, comme le dit Shakespeare, à une pièce de théâtre dont nous serions les acteurs.

Mais nous devons être conscients du jeu auquel nous jouons, de la pièce de théâtre que nous jouons ou que nous nous jouons à nous-mêmes.

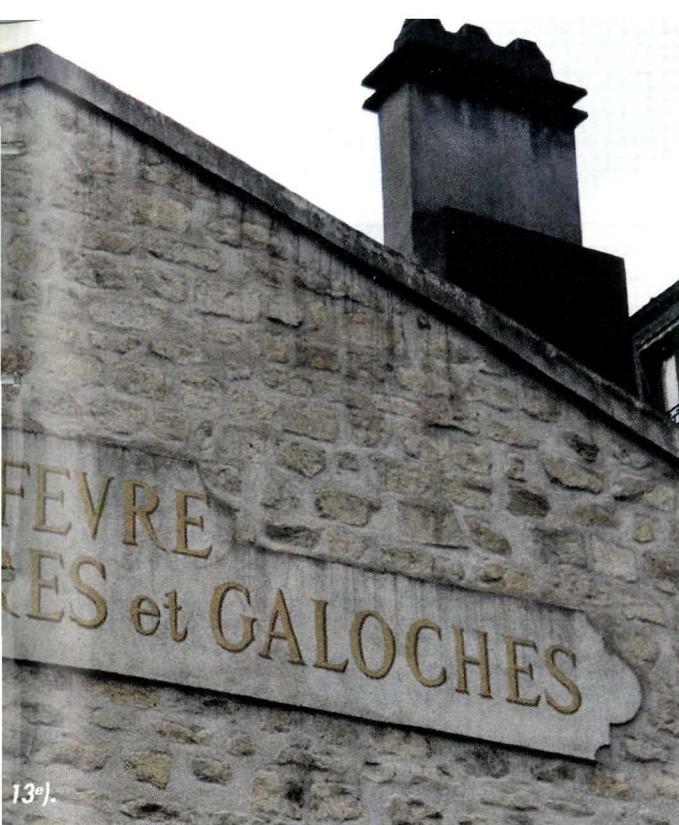
Les jeux de cirque dans la Rome antique était une sorte de compétition sportive.

Et cette pièce de théâtre, dont le titre est "mondialisation", est une pièce dont les victimes, comme celles des jeux du cirque, sont bien réelles : marginaux de toutes sortes dans nos pays riches, victimes de la misère, du désespoir, sinon du terrorisme et des guerres dans les pays moins riches.

L'éthique d'entreprise n'a bien souvent qu'un effet cosmétique, pour employer un mot à la mode. Elle n'est que poudre aux yeux. Devant le scandale de travail des enfants dans le tiers monde, nos riches entreprises s'engagent à ne plus y avoir recours pour leurs fabrications. Elles demandent à leurs fournisseurs locaux de s'engager aussi et "communiquent" sur ce thème avec l'aide de leurs publicitaires. Il est probable, cependant, que ni les sous-traitants des fournisseurs, ni les sous-traitants de ces sous-traitants ne respecteront cet engagement (et d'ailleurs qu'est-ce qui nous autorise à agir chez les autres comme si nous étions chez nous ?) Et c'est ainsi pourtant ou sous toutes sortes d'autres formes semblables que nos riches entreprises pratiquent l'éthique : d'abord, toujours, par principe comme par nécessité, aller au moins cher et, ensuite, trouver un habillage éthique favorable à l'image de l'entreprise.

Mais il ne saurait en être autrement. L'éthique n'est pas du domaine de l'entreprise. La morale n'est pas du ressort d'une personne morale.





De même qu'on dit que telle association ou société est fiscalement transparente, une personne morale est moralement transparente.

L'entreprise ne saurait faire écran entre ceux qui la constituent, actionnaires, dirigeants, employés, et la morale. Croire que cet écran existe et nous exonère de nos propres responsabilités n'est qu'illusion ou mensonge.

L'exigence d'éthique nous appartient à nous, à chacun de nous, en tant qu'homme et citoyen. Ne nous en déchargeons pas. Ne nous retranchons pas derrière ces belles formules à la mode en appelant à "l'entreprise citoyenne" ou à "l'éthique d'entreprise".

Si nous, personnes physiques, ne nous efforçons pas d'avoir un comportement conforme à la morale, aucune "personne morale" ne le fera à notre place. ●

GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS
1 QUAI DE CORSE
75181 PARIS CEDEX 04

REFERENCE 0000283159/ 231

EXTRAIT KBIS

IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES
EN DATE DU : 13 NOVEMBRE 1995
NUMERO DE REGISTRE DU COMMERCE :
R.C.S. EN COURS D'ATTRIBUTION (95B14691)
EXTRAIT AU : 13 NOVEMBRE 1995

RENSEIGNEMENTS RELATIFS A LA PERSONNE

RAISON SOCIALE (DENOMINATION) - SIGLE
MONOD-BROCA ET ASSOCIES

FORME JURIDIQUE : SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE
AU CAPITAL DE 50.000 FRANCS

ADRESSE DU SIEGE
3 RUE SAINT-YVES 75014 PARIS

DUREE DE LA SOCIETE : JUSQU'AU 13 NOVEMBRE 2094
DATE D'ARRETE DES COMPTES LE 31 DECEMBRE

CONSTITUTION
DEPOT DE L'ACTE : LE 13 NOVEMBRE 1995 NUMERO 16967 AU GREFFE DU
TRIBUNAL DE PARIS
PUBLICATION : JOURNAL BULLETIN OFFICIEL DE LA VILLE DE PARIS DU 10
NOVEMBRE 1995

Acte de naissance
et de baptême
d'une personne
morale.



CORRESPONDANCE - RENSEIGNEMENTS - PUBLICITE

Ofersop

55, boulevard de Strasbourg - 75010 PARIS - Tél. 01.48.24.93.39 - Fax 01.45.23.33.58

FAX...FAX...FAX...FAX

NOUVEAUX PRODUITS pour la DESINFECTION et le TRAITEMENT des EAUX

① Cochez les produits dont vous voulez recevoir la documentation

TRUITEL

- détecteur de pollution par surveillance des mouvements de truitelles
- graphique
- seuils multiples
- sonar numérique anti-interférences



DECHARGE de FIN de RESEAU

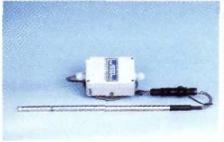
- purge automatique à l'égout en dessous d'un seuil de chlore
- sonde chlorscan
- télétransmission



Transmetteur CHLORSCAN® SAGEP sonde de mesure du chlore actif, pas d'étalonnage ; seul entretien : renouvellement du microcapteur par échange standard

Options :

- analyseur régulateur intelligent
- chlore libre & pH



REGULATION CHLORE AS20 analyseur intelligent

- liaison numérique RS485
- enregistreur d'événement intégré
- régulateur intégré



PCM2® colorimètre portable de précision

- le chlore avec plus de précision
- titrimétrie et colorimétrie simultanées
- nouvelle version



CHLORO+® chloromètre

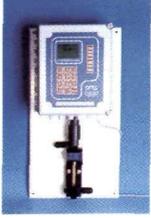
Garanti 5 ans

- + de qualité** corps en chloraflon
- + de sécurité** chargeur de joint de Pb
- + de précision** pointeau protégé sonique



MODULO +® vanne modulante de chlore gazeux

- dosage de précision même sur les petits débits mini. 1,5 g/h
- en chloration.
- régulateur intégré



MARCELLUS® générateur compact de bioxyde

- pas de débit minimum
- synoptique intégré



BIOXY® générateur de bioxyde pur

- boucle d'enrichissement en chloraflon
- synoptique intégré
- contrôleur de rendement



Détecteur de fuite Cl₂, SO₂ CLO₂

- économique
- sans entretien
- avertisseur sonore intégré
- sonde préétalonnée



Balance hydraulique

- pour bouteille de chlore ou SO₂
- suivi de la consommation et anticipation d'un changement de bouteille.



AFFICHAGE REGLEMENTAIRE

- CHLORE -

CONSIGNES POUR TOUTES INTERVENTIONS SUR UN CHLOROMETRE

- Panneau plastique 45x31 cm à placer dans tout local de chloration
- Plaque "DEPOT CHLORE" 20x13 cm à placer sur tout local de chloration

② INDIQUEZ CI-DESSOUS VOS COORDONNÉES :

Organisme..... Mme, Mlle, M..... Prénom.....
 Activité..... Spécialité..... Fonction.....
 Service.....
 Tél..... Fax..... e-mail.....
 Adresse.....
 Code Postal..... Ville..... Pays.....

③ Feuillet à copier et faxer ou envoyer à :

CIFEC - 12 bis rue du Cdt Pilot - 92200 Neuilly sur Seine - FRANCE
 Fax : 33 (0)1 4640 0087 - Tél : 33 (0)1 4640.4949
 e-mail : info@cifec-sa.fr web : www.cifec-sa.fr

