



Lettre d'EVH N°2 - février 1997

Le Pouvoir Ethique du Dirigeant

Le Respect de l'Homme

Le Respect de la Dignité de la Personne Humaine, seule créature capable de créer, d'évoluer, de se développer, de se dépasser, toujours en devenir dans l'unicité de sa Vocation, est le fondement de l'Ethique.

L'Homme doit pouvoir disposer d'espaces de liberté, d'autonomie, de Confiance lui permettant de développer toutes ses potentialités en assumant ses responsabilités, et ainsi donner sens à la vie.

L'Ethique apparaît lorsque l'Homme d'objet peut devenir sujet, lorsque l'Homme de ressource devient aussi finalité.

Dans ce regard Ethique sur l'Homme, la Responsabilité du Dirigeant est fortement engagée. De lui d'abord, va dépendre la qualité des relations au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement.

Cette responsabilité rejoint aujourd'hui, nous pourrions dire providentiellement, celle de sa mission d'entrepreneur; car le nouveau monde complexe de la création communication dans lequel nous entrons exige des Hommes capables d'assumer des Responsabilités dans l'initiative, la créativité et la prise de risques.

Croissance de l'Homme et Croissance de l'Entreprise sont désormais liées.

La Mission prioritaire du Dirigeant sera de plus en plus d'engendrer des Responsables capables d'affronter des situations imprévues ou imprévisibles.

L'Intelligence de cette réalité et la capacité à la mettre en oeuvre, le comportement éthique du Dirigeant capable de remettre en cause tout l'exercice du Pouvoir et sa nature même, non seulement n'affaiblira pas son autorité mais lui confèrera une légitimité d'une dimension supérieure, à la hauteur des attentes de l'homme et des défis de l'entreprise.

C'est tout le fonctionnement de l'entreprise, sa structure, son organisation, ses principes d'actions, ses relations internes et externes qui doivent s'en trouver transformées.

Nous pouvons en évoquer quelques points fondamentaux.

- Les Relations entre les personnes -

Dans la conception Mécanique de l'entreprise, l'Homme est un rouage dont on attend un savoir faire et une obéissance. Le Savoir et le Pouvoir sont transmis de haut en bas suivant des procédures rigoureuses. Les causalités sont linéaires et se déclinent de façon simple en objectifs, contrôle et sanctions.

Dans le monde de la communication universelle les causalités ne sont pas linéaires mais systémiques et plus encore holistiques, tout est dans tout.

Les qualités requises sont la souplesse d'adaptation, la réactivité, la créativité, l'imagination, la capacité à prendre et à assumer des risques à tous les niveaux.

L'ordre mécanique cède le pas à l'ordre biologique.

Chacun dans l'entreprise détient des informations nécessaires à tous, chacun a une part du Savoir nécessaire à tous, chacun par sa capacité à réagir, à innover, peut détenir une clé permettant de trouver une solution pour tous.

Le salarié soumis doit devenir le partenaire responsable du devenir commun.

La pyramide doit laisser la place au réseau. L'erreur devient la contrepartie du risque nécessaire.

La solidarité dans la Vision partagée remplace la soumission à l'autorité.

Si la hiérarchie reste nécessaire, son rôle est renversé. Il n'est plus de savoir et de faire exécuter mais de faire émerger de multiples Savoirs, de libérer des énergies et de mobiliser des volontés pour que des voies s'ouvrent dans des situations en perpétuel changement et que des impossibles deviennent possibles.

Faire confiance pour engendrer la confiance, libérer pour responsabiliser doivent remplacer Méfiance et contrainte.

La qualité des relations devient prépondérante, l'équipe qui gagne n'est pas celle qui rassemble des champions, mais celle qui est soudée, solide et cohérente dans la solidarité partagée.

L'homme est considéré dans sa globalité d'Etre Humain et pas seulement comme un outil ou un objet social.

Le chef est celui qui sait faire naître et perdurer de telles équipes.

Sa qualité d'Etre l'emporte sur sa qualité technique.

Les conséquences en sont multiples.

- L'Information -

Considérée comme liée au pouvoir et antinomique avec la soumission exigée, elle n'était distribuée que parcimonieusement et avec d'infinies précautions.

Clé de la responsabilisation nécessaire, diffuse dans les plus petits compartiments de la réalité elle devient un bien commun indispensable qu'il faut impérativement partager au maximum.

Echangée, partagée, débattue dans sa complexité, vivante dans son évolution, l'information est la première exigence éthique pour l'homme et pour le groupe permettant à chacun de décider et d'agir au mieux, condition essentielle de la survie commune.

La déposition qui en résulte pour le Dirigeant, loin de diminuer son pouvoir fonde sa légitimité, renforce la confiance et contribue à le grandir. car, sorti de son isolement il va pouvoir entrer dans une vision élargie de la réalité inconnue jusqu'alors.

- La Structure -

- Le Principe de Subsidiarité qui attribue le Pouvoir au responsable le plus proche du problème à résoudre et interdit à un niveau hiérarchique de décider et d'agir quand le niveau inférieur en a la capacité doit remplacer le principe de la Délégation qui octroie le pouvoir au gré du supérieur.
- Le Groupe de Projet rassemblant des responsables de niveaux et de Services différents devient le creuset où s'élaborent des propositions de décisions, à soumettre à l'autorité supérieure et le lieu d'exécution des décisions prises.

La aussi le Pouvoir se trouve renforcé quand il décide après avoir écouté les réflexions des échelons inférieurs car sa décision est mieux fondée, et mieux comprise.

Les Valeurs ajoutées des compétences s'empilent au lieu de s'annihiler.

- L'Organisation -

L'organisation n'est plus une mécanique qui contraint l'homme mais un outil à sa disposition, conçu par lui en fonction de ses besoins réels face au problème à résoudre.

L'Organisation devient ainsi un organisme vivant capable de s'adapter et d'évoluer.

- Le Contrôle -

Le Contrôle n'est plus considéré comme une contrainte cause de méfiance et source de sanctions mais comme une nécessité reconnue par tous pour le bon fonctionnement de l'ensemble.

Comme l'organisation, il est un outil à disposition, conçu et mis en œuvre par tous ; chacun est garant de sa qualité et de son fonctionnement.

L'Autocontrôle prend une place légitime et indispensable.

Le Premier souci d'un Responsable étant de se contrôler lui-même ou de se faire contrôler.

- La Sanction, l'Exclusion -

La Sanction négative et l'exclusion éventuelle restent certes nécessaire à toute entreprise humaine. Mais elles ne sont plus des moyens d'exercice du pouvoir par la contrainte mais le résultat d'un échec, dont la responsabilité est toujours partagée et dont les conséquences sont extrêmement dommageables pour la personne comme pour le groupe.

Le cas du licenciement pour cause économique qui met en cause la nature du lien d'appartenance et la solidarité du groupe pose un problème éthique délicat.

Sont en cause les motifs qui justifient la nécessité de l'opération, la place qu'y tient le respect des personnes, l'indemnisation des préjudices subis et la solidarité qui peut encore s'exprimer dans l'aide apportée aux licenciés.

Un aspect essentiel est sans doute la clarification de la nature du lien d'appartenance. Si l'entreprise ne peut garantir et l'Homme ne peut exiger l'emploi à vie. Il faut le reconnaître clairement et le prendre en compte dans le contrat de travail, qui doit non seulement définir des clauses de rupture du contrat de travail, mais aussi prévoir les modalités visant à préserver et même développer l'"employabilité" du salarié. L'exigence de Vérité dans la relation contractuelle s'impose d'autant plus que l'emploi est précaire.

- Conclusion -

Ces quelques considérations qui donnent la priorité au respect de la personne et au souci de son humanisation peuvent paraître utopiques tant elles sont loin des conceptions et des pratiques les plus répandues aujourd'hui.

Pour avoir commencé à les mettre en œuvre dans une entreprise affrontée à une crise aiguë nécessitant des mutations importantes pour assurer sa survie, pour avoir rencontré des Chefs d'entreprise ayant mené des politiques analogues, travaillé et réfléchi avec eux sur ces sujets en France comme à l'étranger, je peux témoigner que non seulement elles sont possibles mais que les conséquences pour l'entreprise en sont étonnantes.

Quand la confiance prend le pas sur la méfiance, les hommes se transforment et font la preuve de leur capacité à s'engager et à se responsabiliser, les performances connaissent des progressions spectaculaires, ce qui paraissait impossible peut devenir possible.

Mais tout est conditionné par le Dirigeant qui seul peut non seulement décider et autoriser de telles évolutions mais les rendre possibles et communicatives par l'exemple donné et le changement de ses attitudes et de ses comportements.

Sa propre capacité à incarner les valeurs en cause conditionne les mutations possibles. Sa manière d'exercer le Pouvoir reste le signe décisif perçu par tous et Personne ne s'y trompe.

Sa dimension Ethique dans ce domaine fonde sa propre dignité et son véritable pouvoir.

- Bertrand Martin -

Article à paraître dans la revue « Ethique des Affaires » - avril 1997