



Hérault
JURIDIQUE &
ECONOMIQUE
PARTENAIRE



Montpellier-Prospectives

Décider en cohérence avec la finalité de l'entreprise

Dans son ouvrage *Pratiques de la décision* (paru aux éditions Dunod), coécrit avec Laurent FALQUE, Bernard BOUGON appelle les patrons à une prise de recul. Il les incite à s'interroger sur la finalité de leur entreprise et de leurs actions, puis, avant chaque décision, à examiner rationnellement les différentes options qui s'ouvrent à eux.

L'art de la décision dans l'entreprise a eu l'honneur du premier débat Montpellier-Prospectives de l'année 2008. Bernard BOUGON, coauteur de *Pratiques de la décision* avec Laurent FALQUE (HJE n° 2665 du 24 janvier 2008), souligne la difficulté de cet exercice, dans un monde marqué par une complexité croissante. Avant de proposer une méthode fondée à la fois sur l'éthique et la rationalité, il met en garde contre les écueils qui guettent le décideur. L'auteur passe d'abord en revue sept mauvaises habitudes des patrons que répertorie le livre de l'Américain S. FINKELSTEIN *Quand les grands patrons se trompent* (Editions d'organisation, 2004) : croire en sa maîtrise de l'environnement ; confondre son intérêt personnel et celui de l'entreprise ; penser avoir réponse à tout ; n'avoir que des bœni oui-oui autour de soi ; être trop obsédé de l'image de l'entreprise ; sous-estimer les obstacles importants ; faire référence en permanence aux réussites du passé. Bien d'autres pièges doivent être déjoués. La tendance à adhérer trop fortement à une décision prise ou à vouloir poursuivre au-delà du raisonnable une action commencée peut conduire à des catastrophes. Dans ce dernier cas, Bernard BOUGON évoque le crash (*sans trop de gravité*) d'un DC 8 en décembre 1978 : le pilote, voulant absolument s'assurer que le train d'atterrissage était bien déverrouillé, s'était obstiné à tourner autour de l'aéroport en vue de poursuivre les procédures de vérification, alors que le kérosène manquait.

Entrer dans une démarche de discernement

En opposition aux comportements trop liés aux règlements ou à des certitudes *a priori*, Bernard BOUGON appelle à une prise de recul qui passe d'abord par l'interrogation sur la finalité de nos actions. " Il nous faut relever le défi d'être davantage acteurs de notre propre histoire, que ce soit dans notre vie d'individus ou dans la société " souligne-t-il. Cette manière d'aborder la décision vaut en particulier pour les chefs d'entreprise, confrontés en permanence à de multiples questions qu'ils doivent résoudre au plus vite. Par exemple : que faire si un collaborateur ne donne plus

satisfaction ? Comment réagir vis-à-vis d'un marché douteux ? Dans quelles conditions opter pour un changement de site ? Quand décider de lancer une politique de développement durable ? Les auteurs de *Pratiques de la décision* invitent les patrons à un changement d'attitude. Au lieu de persister à rester " la tête dans le guidon ", ils doivent commencer par s'interroger sur la finalité de leurs actions et se poser la question : " à quoi sert l'économie ? ". Voilà leur premier pas dans la " démarche de discernement ", ce terme étant défini comme " la disposition à juger clairement et sainement des choses ". L'urgence consiste à définir la finalité de l'entreprise, établie en harmonie avec l'éthique du patron. A partir de cette finalité, découlent les trajectoires ou les projets à réaliser. Les objectifs traduisent quant à eux ces projets sous la forme de réalisations mesurables.

L'exemple de Michelin

Bernard BOUGON fournit une illustration basée sur l'exemple de la société Michelin : " A partir de sa finalité ou mission clairement explicitée comme une contribution à la mobilité durable et à la sécurité, deux trajectoires sont définies : le pneumatique d'un côté et les services de l'autre, avec les bornes Michelin, les cartes routières, les guides... ". Ce type de démarche vaut aussi pour la prise de décisions au jour le jour. Premier impératif : identifier le problème posé dans l'entreprise. Par exemple, quand un salarié ne donne plus satisfaction, si la finalité, fondée sur l'éthique, est de ne pas licencier, alors le chef d'entreprise envisage les diverses options qui s'ouvrent à lui, comme lui proposer un nouveau poste (*mais lequel ?*), lui offrir une formation... La méthode consiste ici à envisager toutes les options possibles puis à les examiner en adoptant une attitude fondée sur la rigueur et la rationalité. Bernard BOUGON conseille d'établir un arbre des choix entre options et de lister pour chacune d'elles d'abord les inconvénients puis les avantages. " Il faut se méfier de ses préférences spontanées pour telle ou telle option ", prévient-il.

... Suite de l'article de la page 17 (Montpellier-Prospectives)

Une charte de bonne conduite

Bernard BOUGON termine son exposé sur l'exemple d'une société de conseil intervenant au niveau international pour diverses études de marché et d'opinion. Le chef d'entreprise s'aperçoit que, dans le marché des collectivités locales et des institutions - *qui représente 12 % de l'activité* - des dessous-de-table sont versés à ses commerciaux pour " améliorer " les résultats de sondages ou d'études qualitatives à caractère politique. Sa méthode pour réagir, conforme à la pratique de la décision fondée sur le discernement, se déroule en plusieurs étapes. Dans un premier temps, la finalité de l'entreprise, définie comme " *apporter une contribution durable à des projets innovants* ", le conduit à refuser les pratiques de dessous-de-table. En effet, dans le cas contraire, l'ambiance générale de l'entreprise se détériorerait, chacun risquant de chercher à tromper tout le monde. A partir de là, au lieu de se cantonner à un choix binaire fondé sur l'exclusive, le chef d'entreprise se pose une deuxième question : " *Est-il préférable que je sorte de ce marché ou que j'y reste ?* ". Etant donné l'importance de l'activité, il opte pour la seconde solution et se demande immédiatement : " *Sous quelle forme rester ?* ". Sa décision finale découle de cette question : l'entreprise adopte en effet une charte de bonne conduite qui prévoit de multiples dispositions, dont l'interdiction pour les commerciaux d'accepter des pratiques de rémunération occulte ou des cadeaux importants ; et leur rémunération par un salaire fixe et non plus en fonction des contrats réalisés...

Cette méthode, fondée sur l'éthique et la rigueur, conduit à élaborer des solutions relativement élaborées. Reste aux chefs d'entreprise à la pratiquer davantage.

Yves TOPOL

Brevet européen L'Accord de Londres entrera en vigueur le 1^{er} mai 2008

L'entrée en vigueur de l'Accord de Londres sur le brevet européen aura lieu le 1^{er} mai prochain, la France ayant déposé ses instruments de ratification le 29 janvier 2008.

Le brevet protège et valorise les avantages compétitifs des entreprises et garantit la réussite de leurs innovations. Il favorise les partenariats technologiques et constitue une part importante des actifs immatériels de l'entreprise. Jusqu'ici, le coût du brevet européen constituait un frein pour certains acteurs économiques, plus particulièrement les PME et les centres de recherche.

C'est la raison pour laquelle la France a ratifié l'Accord de Londres. Désormais, le nouveau régime de traduction des brevets européens mis en place permettra aux entreprises de faire une économie de 25 à 30 % sur les traductions de leurs brevets européens.

Ces brevets continueront à pouvoir être déposés dans l'une des trois langues de l'Office Européen des Brevets (OEB) - *le français, l'anglais ou l'allemand* - sans obligation de traduire les descriptions de l'invention dans chacune des langues des Etats ayant ratifié l'accord de Londres. Dans tous les cas, les revendications, qui constituent le cœur juridique du brevet, demeureront traduites dans les trois langues officielles de l'OEB, et seront donc toujours disponibles en français. (gouv.fr)

La projection, au siège du Medef, d'un documentaire consacré à la fermeture d'une usine, a provoqué un débat inédit sur le fonctionnement des entreprises industrielles et sur le rôle des investisseurs soucieux de rentabilité.

L'affiche n'a pas manqué d'étonner. Dans l'auditorium du siège du Medef a été projeté le documentaire *Silence dans la vallée*, du réalisateur Marcel TRILLAT, membre du parti communiste, présenté à l'organisation patronale comme " *le pape du docu social* ". Le documentaire d'une heure et demie retrace les difficultés puis la fermeture de l'usine Thomé-Génot, située à Nouzonville, dans les Ardennes. Cette fabrique sidérurgique familiale, sous-traitante des sous-traitants de l'automobile et du rail, avait été rachetée en 2004, après une procédure de sauvegarde devant le tribunal de commerce. Le repreneur, le fonds Catalina, un groupe d'investisseurs californiens sans scrupule, l'avait littéralement pillée - *tous les acteurs en conviennent* - avant de fermer boutique en 2006, laissant 300 ouvriers sans emploi.

La projection a eu lieu le 14 janvier dernier, devant un parterre de patrons de PME, de salariés du Medef, d'ouvriers de l'usine Thomé-Génot et de journalistes, mais en l'absence des patrons du CAC 40, à l'exception de Claude BEBEAR, administrateur de nombreuses sociétés. Tous les impératifs du genre se sont relayés à l'écran : gros plans sur des ouvriers enfournant des pièces d'acier en état de fusion ; interview des représentants syndicaux désabusés et du jeune conseiller général UMP volontariste ; discours fataliste de l'ancien dirigeant de l'usine et de sa mère, à l'abri des fureurs du peuple, confortablement assis dans le salon de leur château ; explications confuses du dirigeant du