

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 52 (1994)
Heft: 1

Artikel: Le pouvoir dans l'entreprise
Autor: Bergmann, Alexander
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140307>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Alexander BERGMANN
Professeur
Université de Lausanne

Le thème du pouvoir dans l'entreprise n'est pas un thème à la mode et ne pose pas de problème d'une actualité particulière. Mais, le thème du pouvoir nous semble être central et éternel.

Il est si central dans les affaires des hommes que Bertrand Russel pouvait dire qu'il "occupe dans le monde social la même place que l'énergie dans le monde physique"¹. Similairement, Nietzsche remarqua: "Où j'ai trouvé du vivant, j'ai trouvé de la volonté de puissance"². Et le thème du pouvoir est quand même particulièrement intéressant à notre époque où l'on a facilement le sentiment de doute et d'impuissance³, époque où il est, pourtant, un des derniers sujets restés tabou, ce qu'avait remarqué Warren Bennis quand il observait qu'"après le sexe et l'argent, le pouvoir est le dernier de nos petits secrets polissons"⁴.

Ceci dit, le pouvoir, même limité au seul contexte de l'entreprise, est aussi un sujet immense auquel il est impossible de rendre justice dans un bref article. Il convient donc, avant de poursuivre, de rappeler que "tout écrit... sur le pouvoir devrait s'achever sur (dans notre cas, commencer avec) une reconnaissance de la complexité et de la contingence des phénomènes de pouvoir dans les organisations et donc, de la difficulté à appréhender, par le biais d'une et même de plusieurs disciplines, ses multiples facteurs: psychologiques, sociologiques, psychosociologiques, économiques, politiques, etc."⁵.

Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques observations et réflexions au sujet du pouvoir dans l'entreprise. Elles sont organisées autour de deux questions:

- Qui a le pouvoir en entreprise et qui devrait l'avoir?
- Comment ce pouvoir est-il et devrait-il être exercé?

¹ Russel B: *Power*. New York, Norton & Co., 1938, p.12.

² Nietzsche F: *Ainsi parlait Zarathustra*. Paris, Gallimard, 1972, p.82.

³ Richter H: *Der Gotteskomplex*. Hamburg, Rowohlt, 1979.

⁴ Bennis W: *Conversation...with Warren Bennis*. *Organizational Dynamics*, 2 (1974), 51-66.

⁵ Petit F: *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Toulouse, Privat (Regard), 1979, p.104.

1. Qui a le pouvoir en entreprise et qui devrait l'avoir?

1.1. Qui a le pouvoir?

1.1.1. Juridiquement, ce sont les propriétaires qui ont le pouvoir en entreprise. En effet, le droit des sociétés fait des propriétaires les seuls "citoyens" de l'entreprise qui achètent les différents facteurs de production, notamment le travail, et les combinent de manière à maximiser leur utilité, en quelque sorte comme les propriétaires fonciers féodaux qui disposaient non seulement de leurs terres mais de ceux qui les travaillaient. De même, le contrat du travail est un contrat de subordination: le collaborateur n'est pas partenaire associé, mais subordonné; il doit à son employeur disponibilité et obéissance (notons que ce que les cadres attendent avant tout de leurs collaborateurs, c'est de la performance et de la loyauté¹); et c'est à ce dernier d'en tirer le maximum.

1.1.2. *De facto*, ce sont les dirigeants qui détiennent le pouvoir. Ils l'ont formellement par délégation des propriétaires (qu'ils représentent) et le dérivent pratiquement du contrôle, non des moyens, mais des méthodes de production. Dans le cas d'une entreprise familiale, les dirigeants sont souvent eux-mêmes les propriétaires. Mais, dans les grandes entreprises (dont les actions sont très dispersées), les dirigeants échappent très souvent au contrôle des propriétaires et exercent leur pouvoir d'une manière quasiment autonome².

Les dirigeants ont d'autant plus de pouvoir que celui-ci est considéré comme légitime et qu'ils peuvent récompenser, contraindre, convaincre et inspirer (en d'autres mots, qu'ils cumulent un pouvoir légitime avec un pouvoir de récompense, de coercition, de compétence et de référence³). Ils ont d'autant plus de pouvoir qu'ils se trouvent dans des positions centrales⁴ et contrôlent les contingences critiques⁵, les sources d'incertitude⁶; qu'ils disposent (ou semblent disposer - ce qui compte est la perception des autres!) d'informations et d'expertise (d'expertise technique - n'oublions pas que le cadre fut longtemps avant tout "ingénieur" - et/ou d'expertise sociale) et de ressources finan-

¹ Bartolomé F, Laurent A: The manager: master and servant of power. *Harvard Business Review*, Nov.-Déc. 1986, 124-131.

² Berle Jr A, Means G: *The modern corporation and private property*. New York, Macmillan, 1935.

³ French J, Raven B: The bases of social power. In: Cartwright D: *Studies in social power*. Ann Arbor (Mich.), University of Michigan Press, 1959.

⁴ Hickson D, Hinings C, Lee C, Schneck R, Pennings J: A strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 6/2 (1971), 216-229.

⁵ Jacobs D: Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19/1 (1974), 45-49.

⁶ Crozier M: The problem of power. *Social Research*, 40/2 (1973), 211-228; Salencik G, Pfeffer J: Who gets power - and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, Winter 1977, 3-21.

cières et/ou humaines (d'où leur tendance à vouloir augmenter le nombre de leurs collaborateurs)¹. C'est pourquoi on a pu observer que le pouvoir s'est déplacé dans de nombreuses entreprises des ingénieurs vers les gens du marketing, puis vers les financiers²; c'est aussi pourquoi on assiste aujourd'hui à un renforcement de la position des managers des ressources humaines.

Reste à savoir qui devient dirigeant (et qui devrait le devenir³). Ceci est un sujet qui mériterait un article à part. Ici, contentons-nous de constater que le besoin/goût du pouvoir est un des facteurs les plus déterminants pour l'avancement dans la carrière d'un gestionnaire⁴ et que les meilleurs dirigeants ont souvent un besoin de pouvoir particulièrement prononcé⁵.

1.1.3. Si ce sont les dirigeants qui ont tendance à avoir le pouvoir dans les entreprises, force est de constater qu'ils ne sont pas les seuls à en avoir et que leur pouvoir n'est jamais illimité.

1.1.3.1. D'abord, ils délèguent souvent leur pouvoir, soit d'une manière permanente, soit pour un certain temps, le temps nécessaire pour l'exécution d'un projet⁶. Ils ne perdent alors pas leur pouvoir (puisqu'ils peuvent le reprendre en revenant sur la délégation et en terminant le projet); ils perdent seulement son exclusivité.

1.1.3.2. Puis, il y a le pouvoir de la "technostructure", le pouvoir des juristes et des consultants. Dans bien des cas, il est considérable. Car, les dirigeants (et surtout ceux qui veulent le devenir) doivent éviter les échecs dans des situations de plus en plus complexes: ils doivent donc minimiser les risques et le font en se rassurant auprès de spécialistes. Si ce qu'ils décident avec leur bénédiction réussit, ils s'attribuent le succès; si cela échoue, ils peuvent les en rendre responsables. Donc, ils ont intérêt à suivre leur conseils.

1.1.3.3. Puis, il y a le pouvoir informel. En effet, il est rare qu'il n'existe pas, à côté de la hiérarchie formelle du pouvoir, une structure parallèle dont l'influence peut être considérable voire déterminante. Alors que la hiérarchie formelle est plutôt stable et

¹ Clegg S: Towards a re-conceptualization of organizations as a total power phenomena. Paper presented to the Conference on "Organizations in their social contexts", Copenhagen, Dec. 5-7, 1977; M. Clegg S: *Power, rule and domination: A critical and empirical understanding of power in sociological theory and organizational life*. London, Routledge and Kegan Paul, 1975.

² Galbraith J K: *The new industrial state*. London, Hamilton, 1967.

³ Levinson H: Criteria for choosing chief executives. *Harvard Business Review*, 58 (Jul.-Aug. 1980), 25-30.

⁴ Livingston J: Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*, 49 (1971), 79-89.

⁵ Cummin P: TAT correlates of executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 51 (1967), 78-81.

⁶ Lovell R J: Power and the project manager. *International Journal of Project Management*, 11/2 (May 1993), 73-78.

indépendante des personnes qui remplissent les fonctions, cette structure varie en fonction des individus qui ont plus ou moins de charisme et sont plus ou moins appréciés selon la situation, bonne ou mauvaise.

1.1.3.4. Enfin, il y a le pouvoir d'autres salariés, même parmi les plus subalternes, qui peut être non-négligeable, même s'ils n'en sont souvent pas conscients¹. C'est notamment le cas pour tous ceux qui manipulent des informations et assurent des communications, surtout les secrétaires, qui pourraient, si elles le voulaient, paralyser une entreprise presque d'un jour à l'autre.

1.1.3.5. Notons encore qu'il y a ceux qui sont systématiquement exclus du pouvoir. On retiendra dans cette catégorie notamment les femmes.

1.1.3.6. Le pouvoir des dirigeants, comme celui de ceux avec lesquels ils le partagent plus ou moins volontiers, n'est jamais illimité, car il ne faut pas oublier que le pouvoir est une relation d'échange dans laquelle celui qui l'a dépend souvent considérablement de ceux sur lesquels il l'exerce². Ceci, même si c'est l'inégalité des interdépendances réciproques en sa faveur qui fait naître son pouvoir. Ce dernier est "un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre"³.

Un cadre, même supérieur, ne peut rien faire à lui tout seul - il obtient des résultats avec et à travers d'autres personnes dont il dépend: "la vraie source de pouvoir n'est pas le supérieur, mais le subordonné... la source ultime est le groupe"⁴.

Notons, alors que la situation quant au pouvoir est le plus souvent loin d'être simple (il prend des formes multiples et apparaît à des endroits différents), il n'est apparemment pas difficile de le reconnaître quand on y est confronté: de multiples études ont montré qu'il y a en général un consensus étonnant quand on demande aux membres d'un groupe ou d'une organisation (entreprise, administration) d'identifier ceux qui y exercent le plus de pouvoir et de les classer dans l'ordre de leur pouvoir.

1.1.4. Donc, dans toute entreprise, il semble y avoir une tendance "naturelle" vers la concentration du pouvoir.

Au travail, comme ailleurs, l'égalité n'est pas l'état "naturel" des rapports entre les hommes. Au contraire, dès qu'un groupe est laissé à lui-même, il s'auto-organise, c'est-

¹ Mechanic D: Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7 (1962), 349-364.

² Emerson M: Power-dependence relationships. *American Sociological Review*, 27 (1962), 31-41; Cohen A, Bradford D: *Influence without authority*. London, Macmillan, 1990, ch. 2 (The law of reciprocity), et ch. 3 (The power of mutual exchange).

³ Crozier M, Friedberg E: *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, 1977, p.59.

⁴ Martin N, Sims J: Power tactics. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1956, 25-29.

à-dire il y a différenciation des rôles et du pouvoir¹; et quand une organisation atteint une certaine taille (plus de 1000 collaborateurs), elle semble obéir à ce que Michels appelle la "loi d'airain de l'oligarchie" selon laquelle il se forme inévitablement un groupe qui contrôle et coordonne les activités des autres sans être à son tour soumis à un contrôle².

1.1.4.1 C'est la nécessité de coordination qui augmente avec la taille et la complexité de l'organisation, qui est la base technique de cette tendance. C'est pourquoi on a pu constater que, plus une entreprise est grande plus :

- elle a des niveaux hiérarchiques,
- sa structure formelle est ambiguë,
- les technologies qu'elle emploie sont complexes,
- ses objectifs sont ambitieux,
- son environnement est incertain et plus
- il est difficile de mesurer et de récompenser la performance au niveau individuel, plus les dirigeants doivent s'engager et s'engagent effectivement dans un jeu de pouvoir et plus ceux d'entre eux qui maîtrisent ce jeu sont ceux qui réussissent et font carrière³.

1.1.4.2. Les bases psychologiques pour la concentration du pouvoir sont au nombre de trois:

- D'une part, il y a le besoin de nombreuses personnes de se laisser guider et contrôler: la dépendance est plus facile que l'indépendance⁴ et l'obéissance plus facile que la révolte, même si on a des bonnes raisons de ne pas obéir et quand le coût d'une révolte est nul, comme c'était le cas dans les expériences de Milgram, où l'on demandait à des volontaires de donner des chocs électriques à des sujets lorsqu'ils ne réussissaient pas à répéter des mots qu'on leur faisait répéter: la majorité des volontaires allait jusqu'à donner des chocs "mortels"⁵. D'où d'ailleurs une certaine inertie dont profite le pouvoir (ce que Max Weber a appelé l'autorité du "hier éternel": ceux qui le subissent ont tendance à lui reconnaître une légitimité même s'il ne la mérite plus⁶).

¹ Sherif M, Sherif C: *Groups in harmony and tension*. New York, Harper, 1953.

² Michels R: *Political Parties*. Glencoe (Ill.), Free Press, 1949.

³ Kotter J: Power, success, and organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, Winter 1978, 27-40.

⁴ Adorno T, Frenkel-Bruswik E, Levinson D, Sanford R: *The authoritarian personality*. New York, Harper & Row, 1950.

⁵ Milgram S: *Obedience to authority*. London, Tavistock, 1974.

⁶ Weber M: *The theory of social and economic organization*. Oxford, Oxford University Press, 1947.

- D'autre part, chez d'autres personnes, apparemment moins nombreuses¹, on trouve "cette volonté de réussir, de s'élever, de dominer,... cette profonde tendance d'échapper à une position inférieure, de passer de la défaite à la victoire, de ce qui est en dessous à ce qui est au-dessus" qu'Adler croyait universelle². Ces personnes, profitant du besoin de dépendance de leur entourage, ne manqueront pas de s'élever au dessus d'eux et de se comporter selon ce que certains ont appelé le "Darwinisme social"³.

- Enfin, le modèle hiérarchique satisfait un besoin d'ordre (alors que des modèles non hiérarchiques font peur car ils s'associent au chaos). En effet, le pouvoir est lié à la notion d'ordre: il l'assure (car il n'est jamais naturel), tout comme l'ordre permet de le maîtriser; et nos notions d'ordre sont extrêmement simples: essentiellement, elles sont représentées par une pyramide - hiérarchisée, non-ambiguë (qui a des contours nets; qui n'a pas de chevauchements, ni de trous) et stable.

1.1.4.3. On pourrait croire que cette tendance vers la concentration du pouvoir et des structures hiérarchisées est en train de s'affaiblir aujourd'hui. Mais, quand on regarde de près, ceci paraît moins certain.

En effet,

- la complexité (qui est pourtant supposée être à la base de la concentration du pouvoir) ainsi que l'accélération sont telles qu'il n'est plus possible que la hiérarchie commande et contrôle tout⁴; Senge n'a alors peut-être pas tort quand il dit: "l'opinion que quelqu'un "là haut" contrôle le tout, est basée sur une illusion - l'illusion qu'il est possible de maîtriser la complexité détaillée et dynamique d'une entreprise à partir du sommet"⁵ - ne pensons qu'à la décision chez FIAT: une équipe de chercheurs a cherché de savoir qui avait pris la décision de construire la Mirafiori; elle abandonna après trois ans en soupçonnant que la question était mal posée: c'était comme si l'on avait cherché à savoir quand une rivière est une rivière.

Beaucoup d'entreprises, comme peut-être la société en général, se trouveraient donc dans une situation où personne n'a un pouvoir décisif, situation que j'estime être extrêmement fâcheuse. L'absence de pouvoir me paraît, en effet, être aussi dangereuse que le pouvoir incontrôlé (de même qu'une condition idéale favorisant l'émergence de ce dernier): elle induit des sentiments d'infériorité, d'hostilité latente, de fatalisme irrespon-

¹ Winter D: *The power motive*. New York, Free Press, 1973.

² Alfred Adler, cité dans Ansbacher H, Rowena R: *The individual psychology of Alfred Adler*. New York, 1956, p.27.

³ Spencer H: *The principles of biology*. New York, Appelton & Co., 1874, Vol.I, p.444.

⁴ Offe C: *Industry and inequality*. London, Edward Arnold, 1976, 24.

⁵ Senge P: *The fifth dimension*. New York, Doubleday, 1990, p.290.

sable¹. "Toute faiblesse corrompt, et la totale impuissance corrompt totalement"². Le sentiment que personne ne contrôle rien et que, de toute façon, on ne peut rien faire (un sentiment qui semble assez répandu aujourd'hui³) est très démoralisant; il déstabilise et rend passif et susceptible de suivre quiconque voulant bien prendre le pouvoir. En fait, un vide général de pouvoir n'est pas tolérable longtemps.

- D'un autre côté, bien des contraintes qui posaient autant de limites au pouvoir des dirigeants, semblent actuellement en train de s'effriter: avec la déréglementation on enlève des entraves à l'exercice du pouvoir des chefs d'entreprise; le pouvoir des syndicats est à la baisse ce qui accroît également la marge de manoeuvre des patrons; de même, la participation ou la codétermination des salariés n'est certainement pas en train de gagner du terrain (au contraire: la volonté et la capacité des salariés à participer à des décisions autres que celles qui les concernent très directement diminue au fur et à mesure que l'éthique du travail se détériore et que le nombre de ceux qui travaillent à temps réduit augmente, puisqu'ils s'engagent de ce fait moins dans la vie de l'entreprise). En même temps, les moyens (informatiques) de contrôle à disposition des dirigeants sont devenus plus puissants, ce qui leur permet de jouer au "*big brother watching*".

Le sentiment d'insécurité et la désorientation générale, que nous avons déjà mentionnés, sont autant de raisons qui renforcent l'attrait de modèles simples et d'hommes forts⁴.

1.2. Qui devrait avoir le pouvoir?

On peut répondre à cette question idéologiquement/politiquement ou pragmatiquement.

1.2.1. Si on l'approche idéologiquement, il est difficile de ne pas mettre au pilori les structures traditionnelles du pouvoir dans les entreprises: il est, en effet difficilement soutenable de défendre des idéaux démocratiques dans la sphère politique et d'accepter des oligarchies dans la sphère économique, et ceci d'autant moins que les décisions qui y sont prises déterminent nos vies bien davantage que celle prises par les politiciens. Car nous sommes, que nous le voulons ou pas, dans une "*business society*", c'est-à-dire une société qui donne la priorité aux questions économiques.

¹ Nord W: Developments in the study of power. In: Nord W (ed.): *Concepts and controversy in organizational behavior*. 437-450.

² Freidenberg E: *Coming of age in America*. New York, 1965, p.104.

³ Bennis W, Nanus B: *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, Harper & Row, 1985. p.6.

⁴ Fromm E: *Escape from freedom*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1969.

Notons que le règne des managers-experts/technocrates repose justement sur le postulat d'une telle priorité. En effet, si tout le monde accepte que tout doit être fait pour maximiser le bien-être matériel, les dirigeants peuvent évoquer leur expertise quand ils donnent des ordres et exercent des contrôles: ils ne font que suivre des impératifs économiques (lois du marché) et/ou technologiques; ils n'imposent rien (et surtout pas une volonté arbitraire). Ceux qui suivent n'ont pas à se sentir attaqués dans leur liberté et leur dignité, car ils acceptent que ce qui est rationnel est inéluctable.

1.2.2. Si l'on se pose la question de la distribution du pouvoir dans l'entreprise pragmatiquement, on arrive aujourd'hui également à critiquer les modèles classiques.

En effet,

- la pression des coûts impose un amaigrissement des entreprises ("*down-sizing*" ou "*right-sizing*") qui touche aussi les positions d'encadrement: parfois des strates entières de la hiérarchie sont éliminées. Terminés les jours (s'ils ont vraiment existé) où les entreprises se sont payées le luxe de "disposer toujours d'un certain nombre d'employés si dénués d'importance ou si facilement remplaçables qu'il est assez simple de satisfaire l'appétit de puissance des cadres même les plus incompetents en leur donnant quelqu'un à tyranniser. Pendant des années, telle a été la véritable raison d'être des secrétaires dans l'esprit de bien des hommes"¹.

- Une deuxième raison pour l'assouplissement des structures est le besoin croissant de flexibilité et de créativité et l'importance, également croissante, non seulement de l'application, mais de la création de savoirs dans l'entreprise. Pour ce faire, des hiérarchies bureaucratiques s'avèrent être bien moins efficaces que des structures plus souples d'entreprise en réseau, d'entreprise virtuelle - bref, d'une entreprise qui ressemble bien plus à un marché qu'à une économie centralisée et planifiée (avec son Comité Central et son Secrétaire Général!).

1.2.3. Nous proposerons de ne pas tendre vers le partage du pouvoir ("*power sharing*", "*power equalization*"), mais vers un "*empowerment*"². On n'augmentera pas l'efficience et/ou la capacité de l'entreprise à réagir à des situations non programmables en augmentant le pouvoir relatif de tous les collaborateurs (relatif par rapport à celui de leurs chefs - en diminuant le pouvoir de ceux-ci), mais en augmentant leur pouvoir absolu, leur capacité de faire ce qui est optimal dans la situation telle qu'elle se présente en développant leur potentiel et en diminuant les contraintes qui les empêchent de l'utiliser.

¹ Korda M: *Power!* Paris, Businessman/First, 1989, p.19.

² Conger J, Kanungo R: The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13/3 (1988), 471-482; Block P: *The empowered manager*. London, Jossey-Bass, 1991.

Ceci n'est pas impossible. Car, comme l'a montré Tannenbaum¹, les rapports de pouvoir ne sont pas forcément une relation à "somme nulle": il est possible d'accroître le pouvoir des collaborateurs sans diminuer celui des chefs. Ce faisant, on augmente même le pouvoir de ces derniers, car ils auront plus de pouvoir (dans le sens de "pouvoir faire") en commandant des gens capables et entreprenants que des gens médiocres et écrasés. Et, si pouvoir signifie "être capable de faire quelque chose", on a intérêt dans une entreprise d'en avoir le plus possible, et à tous les niveaux.

2. Comment le pouvoir est-il exercé et comment devrait-il l'être?

2.1. Comment le pouvoir est-il exercé le plus souvent?

2.1.1. Le premier constat qui s'impose quant à l'exercice du pouvoir est que ceux qui détiennent un pouvoir ont tendance à l'utiliser à leurs propres fins et à développer un appétit pour davantage de pouvoir²; ils ont également la tendance d'essayer de le conserver par tous les moyens, même quand ils ont perdu la base de leur influence (c'est-à-dire leur utilité): ils créent alors des organisations non pour assurer une efficacité optimale mais pour préserver un contrôle maximal³. Car, nous appliquons la théorie de la contingence critique, "*those who can get the job done, will get the job*", mais "le travail à faire a une tendance à s'étendre jusqu'à ce qu'il ne soit plus très clair; et, alors que les contingences changent, ceux qui ont le pouvoir ne sont pas prêts à l'abandonner"⁴.

Le deuxième constat concernant l'exercice du pouvoir est que ceux qui le détiennent ont tendance à l'exercer d'une manière plus ou moins autoritaire. Car,

- d'une part, leur besoin de pouvoir est plus prononcé que celui d'approbation et d'affiliation/intimité: ils ne s'intéressent pas à leurs collaborateurs mais à la discipline et croient que les institutions sont plus importantes que les individus⁵;

- d'autre part, comme il n'est nécessaire d'exercer du pouvoir qu'en cas de désaccord, il faut que ceux qui l'exercent soient prêts à entrer en conflit avec d'autres: "il faut (selon Pfeffer⁶) être porc-épic, avoir une réputation d'être difficile et non d'être sympathique".

¹ Tannenbaum A: Control in organizations: Individual adjustments and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 7 (1962), 236-257.

² Gellerman S: *Motivation et productivité*. New York, AMA, 1963, p.232.

³ Michels R: *op.cit.*, p.188.

⁴ Salencik G, Pfeffer J: Who gets power - and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, Winter 1977, 3-21.

⁵ McClelland D: McClelland: An advocate of power. *International Management*, Jul. 1975, 27-29.

⁶ Pfeffer J: *Managing with power*. Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 1992, p.247.

- Enfin, pour justifier leur pouvoir, ils se convainquent de sa nécessité. Ils doutent alors facilement des capacités/de la volonté de leurs subordonnés de faire ce qu'il faut et croient donc devoir les diriger/manipuler et contrôler, en se distançant psychologiquement d'eux pour pouvoir le faire¹. Ceci provoque souvent une réaction de la part des subordonnés qui transforme les doutes qu'ils ont au sujet des dirigeants en dédain et qui les confirme dans leur conviction: il n'est pas possible de faire autrement que d'appliquer des approches autoritaires.

Aujourd'hui, cette tendance vers un style autoritaire est favorisée par la crise, car non seulement les cadres croient à sa supériorité dans ces circonstances (comme une récente enquête parmi des cadres allemands l'a montré), mais aussi la population en général.

Le troisième constat est qu'il semble y avoir du vrai dans la célèbre observation de Lord Acton selon laquelle "le pouvoir corrompt et (que) le pouvoir absolu corrompt totalement". En effet, il n'est pas rare que ceux qui le détiennent deviennent agressifs notamment envers ceux sur lesquels ils ont un pouvoir légitime et très étendu: pensons aux expériences de Milgram (que nous avons déjà mentionnée) et de Zimbardo²! Ce dernier avait simulé une prison dans la cave de l'Université de Stanford et avait recruté des volontaires pour être des prisonniers ou géoliers: après peu de temps, il a dû arrêter l'expérience tellement les géoliers maltraièrent les prisonniers (sans qu'on leur ait eu donné la moindre instruction de le faire).

2.1.2. Mais, l'exercice autoritaire du pouvoir est coûteux et souvent peu efficace: ceux qui le subissent ont tendance à s'y opposer ou à devenir plus ou moins apathiques et dépendants³. Le problème avec la pression est qu'il faut constamment la maintenir.

Ceci a amené les dirigeants (au moins les meilleurs d'entre eux) à légitimer leur pouvoir de deux façons: ils l'exercent non comme un privilège, mais comme un devoir; ils l'utilisent non pour satisfaire leur ego, mais pour faire avancer les choses; ils sacrifient leur intérêt propre à celui de l'entreprise; et ils attribuent une valeur particulière à la justice et cherchent à traiter chacun comme il le mérite.

De plus, ils sont sensibles aux autres et à leur disponibilité ou à leur résistance⁴ et cherchent à adapter leur comportement en conséquence⁵, "tel le sculpteur qui est limité dans ce qu'il fait par la taille, la forme, la structure, la dureté, la fragilité, etc. du marbre qu'il utilise, le supérieur doit prendre les dispositions de ses subordonnés en considéra-

¹ Kipnis D: Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (1972), 33-41.

² Zimbardo P: A Pirandellian prison. *New York Times Magazine*, April 8, 1973, 33-60.

³ French J, Raven B: *op.cit.*.

⁴ Gardner J: *On leadership*. New York, Free Press, 1990, p.51.

⁵ Pfeffer J: *op.cit.*, p.174.

tion"¹. Ils imposent le moins possible, mais laissent mûrir ou pourrir la situation jusqu'à ce que les solutions s'imposent d'elles mêmes; ils cherchent à convaincre plutôt qu'à contraindre. En effet, on utilise le pouvoir le plus efficacement quand on le fait d'une manière à peine perceptible (comme le bon cavalier qui dirige son cheval sans effort apparent).

2.2. Comment le pouvoir devrait être exercé

2.2.1. Le "*management by persuasion*", l'adaptation du comportement aux dispositions des collaborateurs, la consultation - je n'ai rien d'autre à proposer. Il me semble (avec Scholefield²) que ceux qui imposent à ceux qui s'opposent exercent souvent moins d'influence que ceux qui encouragent ceux qui hésitent. Ils ont intérêt à chercher un véritable engagement de la part de leurs collaborateurs, qui se pousseront, se contrôleront et se corrigeront par la suite largement eux-mêmes³.

Il me semble aussi que les cadres qui démontrent un véritable intérêt pour leurs collaborateurs arrivent davantage à les influencer que ceux qui ne les traitent que comme des ressources humaines. Car la plupart des gens sont davantage influencés par ceux qu'ils aiment que par ceux qu'ils détestent.

Ces approches non autoritaires s'imposent notamment quand on a affaire à des collaborateurs intelligents (l'influencabilité des individus diminue avec leur estime de soi et leur intelligence!⁴) qui font un travail intellectuel (qui est difficilement observable, influençable et contrôlable).

2.2.2. Mais la condition *sine qua non* pour que de telles approches portent leurs fruits, c'est un climat de confiance et la sincérité ainsi que la compétence des chefs. Si la confiance envers la direction est ébranlée, s'il s'avère que l'intérêt que les supérieurs portent à leurs collaborateurs n'est que simulé et si leur gentillesse ne paraît être qu'un substitut à leur compétence, les cadres "participatifs" perdront toute crédibilité et avec elle, tout pouvoir.

2.2.3. A un niveau plus pratique, on pourrait formuler les conseils suivants à l'adresse des cadres au sujet de l'exercice de leur pouvoir, conseils tirés de plusieurs ouvrages sur le leadership:

- ne pas se sentir mal à l'aise dans l'exercice de son pouvoir et ne pas hésiter à l'employer

¹ Casinelli A: The law of oligarchy. *American Political Science Review*, 47 (Sept. 1953), 773-784.

² Scholefield J: Sources of managerial power. *International Management*, Jul. 1979, 9-11.

³ Mechanic D: *loc.cit.*

⁴ Rhodes N, Wood W: Self-esteem and intelligence affect influencability: The mediating role of message reception. *Psychological Bulletin*, 111/1 (1992), 156-171.

- ne pas l'utiliser en dehors de ses limites
- ne pas réduire le pouvoir de ses collaborateurs (mais l'aggrandir)
- consulter
- créer des relations de sponsor-protégé
- parfois donner plus qu'on ne reçoit (car ceci oblige l'autre)
- ne jamais s'engager complètement, mais garder une marge de manœuvre
- retenir des informations sélectivement
- ne pas croire que le pouvoir permet de ne pas devoir apprendre
- faire des compromis sur des points peu importants et rester ferme au sujet des points essentiels
- en cas de besoin, faire traîner des procédures (pas de refus, mais pas d'action)
- toujours projeter une image favorable de soi
- paraître sûr de soi
- ne jamais oublier qu'on est chef (ne pas être trop familier/amical avec les subordonnés)
- toujours assumer la responsabilité pour ce qu'on a fait (et ne pas accuser le système)
- écouter ses impulsions héroïques (ne pas renoncer à ses rêves et convictions)

3. Conclusion

Si pouvoir signifie "la capacité d'amener un autre à faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement"¹ ou "la capacité de modifier le comportement d'autres individus ou groupes selon ses désirs et de résister à leurs tentatives d'influencer son propre comportement dans un sens que l'on ne désire pas"², il n'y aurait pas de vie en société possible sans pouvoir. En effet, à moins qu'on suppose que tous les comportements s'accordent toujours d'emblée en fonction d'une volonté collective et qu'il n'y a jamais de conflit, il faut bien qu'ils s'accordent par des tentatives d'influence mutuelles, c'est à dire par un jeu de pouvoir.

Sans pouvoir, chaos et stagnation! Il faut que ceux qui peuvent (dans le sens de "sont capables") peuvent (dans le sens de "ont le droit"). En entreprise, comme ailleurs, la question du pouvoir est celle de savoir comment sélectionner des gens compétents

¹ Dahl R: The concept of power. *Behavioral Science*, 2 (1957), 201-215.

² Tawney H R: *Equality*. London, Allen & Unwin, 1952, p.175.

pour l'exercer et comment les contrôler pour qu'ils l'utilisent dans l'intérêt général et n'en abusent pas. Car, c'est seulement si le pouvoir se combine avec un sens des responsabilités, avec l'honnêteté, le dévouement et l'intelligence, qu'il assure un bon fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction de ses collaborateurs autant que de ses clients et propriétaires¹. Notamment devant les problèmes du management d'aujourd'hui, problèmes qui sont loin d'être uniquement de nature économique et technique, le pouvoir doit être lié à l'éthique².

Mais, il me semble que, malheureusement, les mécanismes de sélection ne sont pas les meilleurs et que les contrôles sont insuffisants. Il est important qu'on réfléchisse à des façons de les améliorer.

¹ Kotter J: *loc.cit.*

² Blanchard K, Peale N V: *The power of ethical management*. London, Heinemann Kingswood, 1988.

