

**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:** Observations et réflexions sur le pouvoir dans l'entreprise  
**Autor:** Bauer, Gérard F.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140311>

### **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:** 13.01.2026

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

# OBSERVATIONS ET RÉFLEXIONS SUR LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Gérard F. BAUER  
*Hauterive/Neuchâtel*

## I Introduction

Nous savons gré à la Direction de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne d'avoir choisi comme thème d'un colloque, en guise de conclusion au cours MBA de l'année 1992-1993, celui du **pouvoir**, sujet auquel nous devons consacrer une permanente attention, tant il nous concerne dans quelque étape de notre vie, de notre vie professionnelle que nous nous trouvions, et cela d'autant que nous sommes présentement engagés - l'ensemble des générations - dans une mouvance qui se poursuivra au XXI<sup>e</sup> siècle.

## II Généralités

Il s'agit aujourd'hui de traiter du pouvoir, exercé dans les plus importants domaines d'activité humaine, individuelle et collective, tant l'évolution du pouvoir, dans son essence et dans son exercice, dans chacun de ces différents domaines de la réflexion et de l'action humaine, développe des conséquences dans les autres sphères d'activités, tant aussi elle caractérise les présentes orientations générales et celles d'un proche futur de la société.

En effet, la nature du pouvoir, son essence, son exercice dans l'entreprise, considérés domaine par domaine d'activité professionnelle sont influencés, directement ou indirectement, non seulement par des facteurs économiques *sensu lato*, qui lui sont propres - dont quelque-uns feront l'objet de ma communication - mais évidemment aussi, étant une micro-société, par l'évolution générale de la société, vivant de ses diverses activités, et cela notamment par le cours de la notion générale du pouvoir, de son orientation, dite libérale, ou de son renforcement, de sa restauration selon les comportements cycliques de nos sociétés occidentales, européennes.

Tout à la fois, le pouvoir au sein et à l'extérieur de l'entreprise est soumis aux contraintes économiques, aux mutations de toute nature de la vie économique nationale

et internationale et reste sensible aux orientations du milieu ambiant, de la société civile et politique.

Rien non plus n'est plus divers que le mode d'exercer le pouvoir, dans les micro-communautés que représentent les entreprises, tant ces dernières, à part leur constantes humaines, présentent les structures les plus diverses formellement et juridiquement, étendent ou modifient au cours de leur existence les dimensions qu'elles ont adoptées à leur origine, développent une variété illimitée de leurs activités par la nature de leurs produits et de leurs services, tant elles sont dissemblables les unes par rapport aux autres, obéissant donc à des raisons d'être, à des conditions de vie, à des impératifs différents tout en se comportant en agents complémentaires les uns des autres de la vie économique globale.

Du même coup, le pouvoir au sein de l'entreprise, sa nature prennent des orientations flexibles et multiples, son exercice s'adapte aux nécessités d'une efficacité de gestion, propre à la nature de ses activités industrielles, de services ou mixtes, nationales ou (et) internationales, soit une évolution permanente, qui se développe harmonieusement dans la mesure où l'Etat ou les Etats, sur le territoire desquels elle exerce son activité, sont inspirés des mêmes concepts généraux de l'économie de marché.

De telles réflexions consacrées, dans le cadre du colloque, aux pouvoirs assumés dans d'importantes activités de la vie collective, présentent non seulement un intérêt théorique évident. Elles revêtent en Suisse - comme en Europe occidentale en général - une importance concrète, puisqu'on y parle abondamment (pourquoi avons-nous attendu jusqu'à la votation fédérale, du 6 décembre 1992, pour en discuter?) sur le plan politique, dans les sphères économiques, de la revitalisation de l'économie, de ses composantes, les entreprises, envisagée grâce, en particulier, à des mesures, dites de dérégulation de la part de l'Etat, destinées à leur rétrocéder une part de liberté de manoeuvre, que leur avait enlevée le même Etat dans ses fièvres législatives et administratives, flexibilité essentielle pour la créativité dans la lutte concurrentielle d'aujourd'hui et de demain.

Evolution parallèle en cours, qui concerne les **entreprises publiques**, vouées généralement aux services publics. Soumises elle aussi, pour une part croissante, aux mutations technologiques avec leurs conséquences financières, les exigences du marché; elles aspirent à une privatisation partielle ou complète, quand elles n'y sont pas contraintes.

De tels changements dans le paysage politico-économique de l'Europe occidentale, les mutations radicales des économies industrielles et de services des Etats européens de l'Est, qui les conduiront progressivement d'un régime totalitaire à celui d'une économie de marché, seront autant de facteurs, qui, à l'avenir, influenceront à leur tour la notion du pouvoir et son exercice dans l'entreprise privée, ex-publique ou mixte.

Ces mutations politico-économiques, qui se multiplient en Europe occidentale, témoignent de la mobilité, des variations pendulaires qui caractérisent les rapports entre l'économie et l'Etat, doté de ses entreprises publiques, des variations, qui s'extériorisent notamment par les compétences et les pouvoirs respectifs des deux partenaires dans l'importance changeante de leurs sphères d'activités, à l'exclusion des prérogatives fondamentales de l'Etat.

Dans le cas des Etats et de leurs entreprises, il s'agit de rendre à l'économie, non seulement des entreprises, plus ou moins récemment nationalisées, mais aussi des entreprises industrielles (électricité, etc) et des services traditionnellement étatiques (communications, transports, etc) sous le coup des mutations technologiques, qui les visent aussi et qui les contraignent à l'adaptation, donc à l'ouverture, à la flexibilité sous la pression de la concurrence accrue due à la sophistication, à la diversité des services offerts, des coûts comparatifs.

Les nombreuses expériences, qui ont été tentées, par exemple, dotant les entreprises publiques de structures partiellement analogues à celles de l'entreprise privée ou leur conférant un degré d'autonomie, ne suffisent pas à leur donner la mobilité requise, la capacité de prendre les décisions adéquates au rythme nécessaire.

### **III Le pouvoir dans l'entreprise et son exercice: quelques facteurs de son évolution**

Les observations et les réflexions sur le pouvoir dans l'entreprise, que je soumettrai, à mon tour, à l'attention de l'auditoire, représenteront je l'espère, un complément à l'exposé du Professeur Goetschin au sujet du "Pouvoir de l'entreprise dans la société", à celui du Professeur Bergmann, traitant des "Hommes et du pouvoir dans l'entreprise", tant le sujet du pouvoir, de ses influences de toute nature dans la société humaine du monde occidental, est riche de sa complexité, des enseignements qu'il nous livre grâce à son exercice individuel et à des fins collectives au sein de l'entreprise, comme aussi dans la vie quotidienne de la Cité.

Le seul titre, qui me vaut le privilège de participer au colloque, c'est, je le crois, d'avoir vécu les péripéties de la restructuration, que nous avons proposée, de l'industrie horlogère dans son ensemble, qui s'est avérée malheureusement dommageable à son origine pour les régions jurassiennes - patronat et syndicat - en raison de la tardiveté de son exécution, face à la concurrence restaurée et sous-estimée du Japon sur les marchés internationaux.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Son démarrage, en effet, a coïncidé avec l'irruption des crises économiques d'origine pétrolière des années 1970.

Plutôt que d'avoir la prétention téméraire de traiter des divers types d'exercice du pouvoir dans l'entreprise en considération de leur diversité, de la multiplicité des structures, je tenterai de caractériser quelques-unes des orientations en cours ou à venir, du pouvoir, tel qu'il est exercé ou sera exercé au sein de l'entreprise ou tel qu'il agit ou agira à l'extérieur de l'entreprise sous l'effet de facteurs fondamentaux de mutations de la vie économique et de ses relations mondiales.

Les facteurs fondamentaux de mutation que je présenterai sont au nombre de deux, étroitement liés parce qu'interdépendants dans leurs causes et leurs conséquences: les mutations technologiques, la mondialisation ou la globalisation de l'économie.<sup>1</sup>

### **A. Les mutations technologiques**

C'est un truisme que de rappeler que les mutations technologiques sont et seront un facteur essentiel pour l'entreprise, pour son destin, sur ses structures, sur le pouvoir en son sein, son exercice, ses détenteurs, leur rôle et leur position sociale, les cadres et le personnel en général.

Instrument de progrès, d'efficacité certes, ces mutations sont aussi créatrices d'insécurité, d'instabilité, sources de tensions au sein de l'entreprise comme à l'égard de son environnement, de la Cité.

La permanence d'une telle mouvance, de ses conséquences à court et à moyen terme requiert du pouvoir, bien davantage que dans un proche passé, une attitude prospective, le savoir saisir, assimiler, donc la capacité de la maîtriser dans ses effets positifs et négatifs.

La **première vague** de mutations technologiques, par le processus d'**informatisation**, grâce à la création de ses outils, a facilité la production de biens et de services (informatique, robotique, télécommunications, biotechnologie).

La **deuxième vague** a procuré à l'entreprise des outils de plus en plus performants (logiciel perfectionné, banque de données, télécommandes de conception et de production, capteurs de tous ordres, messagerie électronique, etc, etc).

Ces innovations, qui naissent, pour nombre d'entre elles, d'un auto-perfectionnement permanent, procurent aux économies occidentales des avantages certains en rendant la gestion plus efficace, en allégeant les conditions humaines de production, en permettant la déconcentration du travail.

Elles entraînent conséquemment dans le même temps des changements substantiels dans le mode de production et de fourniture des biens et des services, dans la dimension

---

<sup>1</sup> Il en est d'autres que le temps ne me permettra pas d'aborder, c'est, par exemple, la protection de l'environnement et ses exigences modernes.

de l'entreprise, ses bases et ses équilibres internes, dans la nature et l'exercice du pouvoir en son sein.

Le pouvoir de l'entreprise se révèle donc, par la mise en oeuvre de tels perfectionnements, non seulement l'auteur de sa remise en question, mais il contribuera, en ce faisant, aux mutations de la société économique, de la société en général, de ses équilibres politico-sociaux, démographiques.

On peut avancer aujourd'hui que les progrès technologiques cumulés et en voie d'accélération, la qualification croissante de catégories de salariés, l'automatisation progressive du travail physique accroîtront l'importance des savoirs, de la mise en oeuvre des compétences et susciteront par voie de conséquence une source nouvelle de valeurs économiques par rapport à l'exploitation des ressources traditionnelles de l'entreprise (équipement, etc).

En d'autres termes, s'ajoutera par étapes à la valeur patrimoniale de l'entreprise, de l'unité de production, une valeur économique, celle qui résultera de la fructification des savoirs, des compétences accrues et renouvelées.

Ce dédoublement engendrera des mutations dans la nature du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, comme dans son exercice, par des répartitions nouvelles des responsabilités, par leur différenciation accentuée quant à leurs niveaux. Apparaîtront des différences quant à l'intérêt au travail, aux motivations des travailleurs entre ceux coopérant étroitement en petit nombre à la conception et à l'exécution des programmes et ceux, nombreux, qui, sans qualification particulière, fonctionneront comme suivants, surveillants. Des différenciations qui susciteront des tensions dans la vie humaine de l'entreprise et qui ne resteront pas sans écho au sein de la Cité.

En effet, un tel processus dans l'évolution de l'entreprise pourra provoquer, si l'on n'y prête pas dès aujourd'hui l'attention voulue, des heurts entre l'usage du pouvoir, conditionné par les exigences économiques et le droit - conventionnel et légal - du travail en vigueur.

Réussir de pareilles mutations technologiques, c'est pour le pouvoir les percevoir, les assimiler, les maîtriser à temps dans l'entreprise en se souciant aussi des équilibres sociaux en son sein, de sa culture.

En Suisse, et compte tenu du grand nombre de petites et moyennes entreprises, c'est notamment en recourant intensément à des réseaux de compétences, établissant des collaborations permanentes entre l'économie et les écoles techniques<sup>1</sup>, les Hautes Ecoles, tels les sept centres CIM (production intégrée par ordinateur), les centres de compétence en microtechnique, créés par la Confédération et les Cantons, que les PME seront en mesure d'y tendre et d'y parvenir.

---

<sup>1</sup> En particulier, les futures Hautes Ecoles spécialisées (HES).



Des formes d'organisation nouvelles qu'il importe de concevoir et d'introduire en Suisse - tels les groupements d'intérêt économique français - devront y concourir en plus de modes d'appui financier adéquat, qui restent à définir et à mettre en oeuvre <sup>1</sup>

## **B. La mondialisation ou la globalisation de l'économie: facteur de mutation de l'entreprise**

La mondialisation de l'économie en cours tend, au fur et à mesure de son avance, à assujettir les aspects de la vie économique - producteurs, commerçants et consommateurs de biens et de services - à des normes techniques, des conditions financières, commerciales (cours des devises, prix des matières premières, marges commerciales, taux bancaires, etc, etc), définies et introduites dans la vie économique non seulement par les acteurs que sont devenues les firmes transnationales de notre époque, mais aussi par l'ensemble des interventions quotidiennes, plus ou moins autoritaires, d'institutions inter-étatiques, tels le FMI, la Banque internationale, des Groupes inter-gouvernementaux, tel le Groupe des Sept Pays les plus industrialisés, l'Union européenne.

Avec l'apparition d'un régime économique mondial, qui tend à une manière de co-gestion des branches fondamentales de l'économie par l'influence conjuguée des organisations mondiales, des directoires d'Etats industriels les plus puissants, des sociétés transnationales, de telles normes - conditions ou règles - pénètrent au coeur du fonctionnement de nos économies nationales et progressivement s'y imposent.

Y font écho les regroupements juridico-économiques, y répondent et y répondront des mutations substantielles dans les structures des entreprises, dans la conception du pouvoir, dans son exercice au sein des groupements ou des concentrations, comme aussi dans leurs rapports sociaux et leurs relations avec l'Etat national.

En Europe occidentale, cette évolution exerce, d'ores et déjà, des effets concrets, tant sur la vie des entreprises que sur le comportement des Etats nationaux <sup>2</sup>.

De même que les Etats sont conduits - indépendamment d'objectifs politiques généraux dont ils seraient convenus (sécurité et politique étrangère) - à s'associer pour assurer leur compétitivité dans le jeu économique mondial, l'entreprise est contrainte à découvrir quotidiennement la voie de sa survie, de son développement dans des contextes économiques, mondial, national et régional interdépendants et en mutation.

---

<sup>1</sup> Les conditions d'accès au capital-risque pour financer l'innovation, entre autres exemples, constituent toujours le point névralgique pour la promotion de l'innovation. Cf. Markus Lusser, Président de la Direction de la BNS, dans son exposé "*Förderung der Innovation, Was vermag der Staat beizutragen*", présenté à l'occasion de la remise du Prix de l'innovation des deux Cantons de Bâle, Liestal le 19 novembre 1992.

<sup>2</sup> Selon le rapport FAST de la Commission des Communautés européennes (Bruxelles 1992), "*Science, technology, social and economic cohesion*", les sièges de cinq cents principales entreprises européennes seraient aujourd'hui localisés dans onze villes seulement.

Cela étant, l'entreprise, de dimension petite ou moyenne, doit, tout en restant attachée à sa localisation originelle, à son contexte territorial pour ne pas "perdre pied", se hisser, grâce à un ensemble de mutations structurelles, par les adaptations successives, qualitatives et quantitatives du pouvoir et de son exercice, au niveau de la lutte concurrentielle.

Ce double objectif sera malaisé à atteindre à l'avenir, si l'on a à l'esprit le rôle "civique" sociétal qu'assume aussi l'entreprise dans son "milieu", sur son territoire, en Suisse tout particulièrement, aux structures fédérales, cantonales et communales.

Si, dans une pareille situation et compte tenu des orientations prévisibles de la vie économique, il incombera toujours en priorité à l'entreprise, à son pouvoir, de gérer ses intérêts économiques dans le temps même où elle assumera ses responsabilités civiques et sociales, il appartiendra aux pouvoirs publics de la faire bénéficier d'un climat de compréhension, de mettre tout en oeuvre pour lui faciliter le déploiement de ses activités.

En effet, dans le monde contemporain, la primauté de l'objectif **compétitivité** tend à s'imposer à l'Etat comme à l'entreprise. On peut parler aujourd'hui, d'une course sans fin à la recherche de la compétitivité, d'une **idéologie de la compétitivité**.

C'est ainsi que les "lignes Maginot", celles des structures, d'ores et déjà, dépassées, des positions acquises, des marchés réservés sont ébranlées et seront réduites à néant tôt ou tard <sup>1</sup>.

Cela étant, quoi de plus naturel que de voir l'Etat national, qu'il soit libéral, semi-libéral, mettre aujourd'hui au nombre de ses objectifs prioritaires, celui de défendre les emplois, par voie de conséquence d'assurer à son économie, à ses entreprises l'encadrement le plus favorable à leur réussite dans la lutte concurrentielle et de s'associer aux mêmes fins à des groupes interétatiques (zone de libre-échange, Union douanière régionale, continentale)?

Le tour, souvent passionnel, pris par la campagne, qui a précédé la votation populaire du 6 décembre 1992, n'est-il pas déjà révélateur de tensions, d'oppositions naissantes entre des notions jugées fondamentales, celle de l'identité et les exigences économiques de l'intégration politico-économique de l'Europe occidentale, entre les conditions impérieuses de la compétitivité d'une part, et le sort de notre tissu économique-social et les équilibres politico-économiques et sociaux au sein de la Confédération, d'autre part?

---

<sup>1</sup> L'"Acte unique européen" ne se promet-il pas "d'améliorer la base scientifique et technique de l'industrie européenne et d'en encourager la compétitivité sur le plan international"?



#### IV. En guise de conclusion

Ces observations et ces réflexions au sujet du pouvoir au sein de l'entreprise et de l'influence de cette dernière sur la société civile et politique, j'ai tenu à en faire part, pour souligner la nécessité nationale de la formation des candidats au pouvoir de l'entreprise, du recyclage des titulaires de responsabilités entrepreneuriales, tâches réellement vitales dans les temps de mouvance, riches de défis et d'opportunités, que nous vivons et que nous devons affronter demain.

On ne prendra jamais assez de soins dans la formation du chef en vue de l'exercice personnel et collectif de son pouvoir (notamment dans l'organisation des fonctions multiples au sein de l'entreprise); on ne consacrerait jamais assez de temps au renouvellement, à l'adaptation de ses capacités de chef aux exigences des facteurs de mutation, puisqu'aussi bien le pouvoir dans l'entreprise, et le pouvoir de cette dernière, représentent l'une des fonctions essentielles, l'une des composantes de notre société démocratique, de son équilibre politico-social.

La maîtrise de la micro-société de l'entreprise, dans l'exercice du pouvoir entrepreneurial - esprit et capacité de synthèse procédant de l'analyse, prévision et maîtrise des changements à court terme, conception à long terme, mise à nu de l'entreprise, de son organisation, de son fonctionnement aux fins d'adaptation - sera testée au travers des péripéties multipliées par les mutations, par la mobilité, les contradictions des orientations politico-sociales, nationales et mondiales.

Aussi bien la maîtrise sera-t-elle acquise, se perfectionnera-t-elle, se consolidera-t-elle à l'épreuve des événements grâce à la possession de la **culture générale**, à son enrichissement, base essentielle pour les fonctions de jugement et de décision - inspirée de flexibilité et de créativité - bien davantage qu'une spécialisation poussée.

Aussi bien désirons-nous conclure en exprimant notre estime et notre gratitude aux Universités, qui, conscientes des échéances - défis contemporains - ont pris l'initiative d'organiser avec succès les MBA, d'encourager l'entrepreneurship, à celle de Lausanne, à son Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui a démontré par la diversité des témoignages, des réflexions exprimées aujourd'hui au sujet du pouvoir et de son exercice, l'essentialité de la culture générale au niveau des responsables.