

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

**Heft:** 1: Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!

**Artikel:** Pouvoir : de Luhmann à Machiavel

**Autor:** Faoro, Roberto

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141337>

### **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:** 15.02.2026

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

## POUVOIR : DE LUHMANN À MACHIAVEL

Roberto FAORO

NDK Philosophie + Management, Lucerne University

FVP Hottinger & Cie. Banquiers

Zurich, Switzerland

roberto.faoro@hottinger.com

Dans sa théorie systémique, Niklas Luhmann décrit la complexité de notre société industrielle, et il élabore la thèse selon laquelle l'humain constitue une masse *agissante* dans des systèmes complexes. Les différents systèmes sont à leur tour constitutifs d'une dynamique propre alors que l'individu est précisément guidé par ces différents systèmes. Luhmann décrit ce comportement comme "la causalité et la sélection."

Luhmann part de l'idée qu'un employé qui a été engagé par *sélection* du système (de l'entreprise), met ses services à disposition de cette entreprise. L'employé est plus ou moins limité dans ses capacités d'action et dans ses compétences par la réglementation et les procédures de travail qui sont établies par l'entreprise. Sa pratique a pour but de maintenir et de développer le Système dans *son entité*, ce qui s'exprime sous la forme d'une rentabilité accrue, c'est-à-dire d'un gain pour le système et qui procure au sujet un salaire adéquat lui permettant de maintenir sa qualité de vie.

Cette piste de réflexion distingue tous les niveaux hiérarchiques à l'intérieur d'un système, à savoir du PDG, en passant par la direction commerciale, le chef de département, jusqu'au bas de l'échelle, au niveau de l'apprenti et du portier. Tous ces niveaux, que l'on peut désigner comme (sous-systèmes), sont en conséquence des composantes du système; ils comportent leur propre dynamique et ils sont séparés des systèmes subséquents par les niveaux hiérarchiques. Chaque sous-système fait l'objet d'une gestion afin d'en garantir le maintien. Par sa gestion (latin *ducere* tirer, guider une troupe), sa conduite, le directeur ou le chef de département essaie de lier des éléments déséquilibrés du système, ce qui alors crée des opportunités et des possibilités de sortir de

\* Texte traduit de l'allemand par Claude Fleischner, professeur à la Haute école de gestion (HEG) de Neuchâtel. [Texte original pp. 105-110]

son système et de se développer dans la hiérarchie. Cela se produit par exemple lorsque des résultats dépassant la moyenne ont été atteints.

En conséquence le système, dans toute sa complexité, est chargé d'énergie; cette énergie met en mouvement la masse (sous-systèmes) dans son ensemble, au travers du *temps et de l'espace*.

Pour mettre en mouvement cette masse, la direction doit faire preuve de doigté. Les directeurs savent exactement qu'ils sont un élément parmi de nombreux autres, qu'ils sont pris dans de multiples relations en réseau, et ils connaissent aussi l'importance de ces réseaux. Des alliances et des coopérations indispensables, telles que Machiavel les décrit (dans "Le Prince"), doivent être nouées et engagées. Il faut porter une attention particulière aux réseaux de relations au travers desquelles des intrigues peuvent aussi avoir été développées. Un certain pouvoir doit indubitablement constituer la base, et peut-être aussi le but d'une telle entreprise. Un entrelacs d'informations et de connaissances permet la survie des systèmes et du système et leur constante adaptation à des situations nouvelles.

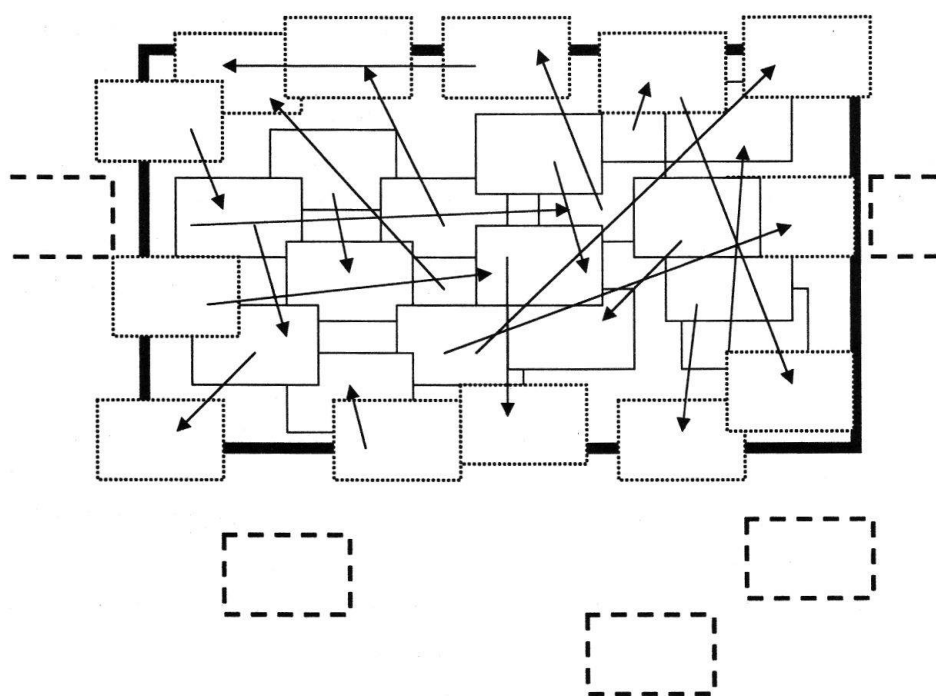
Il y a différentes manières de parvenir au pouvoir, de le maintenir et de l'étendre : la prudence, la force, l'habileté, l'intelligence et la fougue. La manière appropriée à appliquer pour se maintenir dans le système dépend, entre autres, de l'air du temps. La chance joue alors aussi son rôle : l'un aura du succès en ayant recours à une certaine méthode. L'autre, et si l'esprit du temps change, ne connaîtra aucun succès avec cette même méthode. On ne peut toutefois que difficilement changer sa nature et si la chance nous a toujours souri en suivant une certaine voie, il est difficile de quitter cette dernière. Une personne trop cohérente perdra pied tout comme une personne trop prudente.

Il est tout aussi judicieux d'être impétueux, on pourra ainsi peut-être forcer le destin à prendre la direction choisie. "Car la Fortune est une femme, et lorsqu'on veut la soumettre, il faut la battre et la bousculer" (Machiavel, "Le Prince"). D'un environnement relatif aux systèmes il résulte une question fortement liée au pouvoir que l'on retrouvera dans tous les sous-systèmes. On peut aussi parler d'un système de castes, où les compétences sont déléguées selon un principe pyramidal pour faire ensuite place à l'initiative individuelle.

La délimitation, c'est-à-dire la séparation entre l'objet et le sujet (l'individu et le système) dans le contexte de la théorie systémique est, selon le professeur F. Malik, dépassée du point de vue philosophique. Le professeur F. Malik en vient à cette conclusion, répondant dans sa prise de position par rapport à son oeuvre "Stratégie de la gestion de systèmes complexes", sixième édition, à la critique de H. R. Fischer, parue sous le titre "management bye Bye", portant sur les arguments, la philosophie, les sciences systémiques, la pensée et la pratique de la gestion et des gestionnaires.

Selon sa conception, la gestion repose sur la hiérarchie et le contrôle, dont la base consiste en une représentation de la maîtrise principale de systèmes sociaux; il perçoit de la part des dirigeants une intention, résultant d'un besoin de sécurité, de contrôler les systèmes de manière toujours plus parfaite. Malik est en accord avec Fischer en ce qui concerne la délimitation et la séparation entre

objet et sujet. En conséquence, on pourrait aussi parler *d'interdépendances dans le système* qui développent une dynamique propre, mise en évidence par la force et le pouvoir de l'individu dans le système. Un déplacement à l'intérieur du système est la réaction aux rapports de force qui à leur tour peuvent déplacer d'autres systèmes qui ensuite vont se distancer de l'action initiale, ou s'en rapprocher à tel point qu'une fusion aura lieu. Le fait qu'en économie et en politique les systèmes actuels aient développé une forte dynamique propre ne doit pas être omis. Prenons simplement l'exemple d'une coalition politique : deux partis, qui peuvent être fondamentalement divergents, forment une coalition dans l'espoir de disposer d'un plus grand pouvoir d'action à deux. On tente d'aplanir les différences par le dialogue et on recourt à un consensus qui est supportable pour tous les partis de la coalition. Dans l'économie on assiste actuellement à la fusion de grands systèmes au rythme mensuel. De grandes entreprises de dimension supranationale fusionnent avec des partenaires afin de dominer le marché mondial dans des secteurs déterminés. Deux systèmes qui ont développé leur dynamique propre, s'unissent et il en résulte une fusion des systèmes. Dans ce nouveau système, qui est parsemé de sous-systèmes, des individus voient apparaître de nouvelles possibilités de se transformer et de sortir du cadre de leur sous-système. D'autre part, il y a naturellement aussi les perdants qui sortent du processus à la suite d'une sélection interne ou parce qu'ils "s'identifient avec le fait de ne plus s'identifier avec le système".



Le schéma ci-dessus concrétise les interdépendances possibles qui peuvent se déplacer à l'intérieur d'un système. Chaque case (sous-système) crée alors sa propre dynamique qui peut entrer

en corrélation ou en collision avec d'autres systèmes, ou alors, elle sort totalement du cadre. Ceci montre que dans un champ clairement défini, l'individu peut en fait aussi se déplacer loin au-delà de son cadre. Par son gain de pouvoir et son habileté, il peut se sortir d'un sous-système et évoluer, jusqu'au bord du système, c'est ce que doit mettre en évidence la partie supérieure du schéma.

En conséquence, tous les systèmes sont une sorte de composition vivante, formée d'éléments humains, qui à leur tour contiennent les motifs primitifs. Il n'y a pas de systèmes statiques dans la mesure où ceux-ci sont modelés, adaptés, déplacés et exclus par l'humain.

Thomas Hobbes, qui défend la thèse "*homo homini lupus*", voit uniquement dans le pouvoir de l'humain l'œuvre de l'instinct de survie faisant de chaque individu un loup qui ne veut atteindre, posséder et garder le pouvoir que par l'oppression, la violence et la neutralisation du groupe.

Dans un sous-système, le groupe doit être contrôlé et neutralisé afin que seul le chef de groupe puisse s'ouvrir les portes d'une possible ascension vers une partie supérieure du système.

Comme cela a déjà été évoqué, les interdépendances entre sous-systèmes au sein d'un système sont très importantes dans la perspective d'une éventuelle ascension. On peut aussi parler d'une canalisation d'informations entre les différents blocs afin que ces informations ne servent qu'à son propre usage. Des antichambres, qui ont aussi leurs propres dynamiques, sont constituées, car chacun, à un moment ou à un autre, se trouve dans une antichambre qui dépend étroitement d'un autre département. Des interdépendances sont créées, pouvant se déplacer selon les situations, et qui occasionnent la modification du pouvoir d'un individu dans son département ou dans son environnement. L'antichambre peut être utilisée ou usurpée en tant qu'instrument de pouvoir. On parle d'interdépendances fonctionnelles, de "faiblesse et de force". Il en va de même pour la communication qui peut renforcer le pouvoir sur la base de la possession d'informations, d'attaques et d'informations discréditantes. On se procure ces informations dans l'antichambre ou dans les couloirs entre les différents systèmes, ou encore auprès de l'ennemi de l'ennemi.

Du fait de la complexité qui règne dans les différents départements, les étages supérieurs (PDG, etc.) ne sont pratiquement plus à même de gérer les systèmes actuels dans leur ensemble. Le postulat de Luhmann, selon lequel un système ne se maintient pas que par des processus qui seraient à reconstruire selon le principe de causalité, mais essentiellement par le facteur "sélection", ne vaut que partiellement. Le responsable en chef d'une entreprise doit, par sélection, recruter pour le système la personne compétente en tous points et qui connaît au mieux toutes les procédures. Par sa connaissance approfondie, celle-ci peut alors surpasser son supérieur.

Le supérieur hiérarchique mise sur la confiance et la loyauté, sans toutefois omettre de contrôler constamment le collaborateur afin que ce dernier n'occupe pas la place du supérieur, ce

qu'il pourrait faire dans une certaine mesure. Si tel était le cas, le collaborateur ayant pris la place du supérieur serait confronté aux mêmes problèmes que son prédécesseur. On peut alors se demander durant combien de temps il sera capable de conserver le siège qu'il a conquis. Ce comportement d'ascension et de régression reflète *l'érosion du pouvoir* dans la structure espace-temps. Cependant, le fait de pouvoir imposer ses successeurs, avec ou sans l'aide de tiers, constitue la distinction suprême du pouvoir.

\*\*\*\*

La différence entre le XVI<sup>e</sup> siècle (Machiavel) et aujourd'hui consiste dans le fait que nous nous trouvons dans une société qui est fortement dominée par la connaissance et la technique. Si, par exemple, un collaborateur ne dispose pas des connaissances de base nécessaires à l'utilisation d'un ordinateur, il aura de la peine à se situer dans l'environnement actuel. Nous savons bien que la génération qui nous précède a de la peine à rester en phase avec la connaissance et la technique actuelles. Nous avons tous un jour éprouvé des difficultés en tentant d'acquiescer un billet à un automate des CFF ou observé la perplexité de la vieille dame essayant d'acheter un ticket de tram devant un autre appareil. Cette problématique se renforce au gré des équipements dans le domaine des technologies de l'information dont l'entreprise doit se munir pour garder le cap par rapport à la concurrence.

Dans sa publication «La gestion des travailleurs cérébraux», le professeur Fredmund Malik a clairement mis l'accent sur le fait que dans la société de connaissance dans laquelle nous évoluons, il est inévitable de coopérer avec d'autres personnes dont la soumission ne constitue plus un élément fondamental de la gestion. Il est beaucoup moins facile de maîtriser des structures de la connaissance que d'autres formes de structures. Les liens classiques entre les collaborateurs et une structure sont progressivement supprimés dans la société de connaissance. Il en résulte toujours moins de dépendances factuelles et les liens juridiques ont également un effet moindre. A ce jour, on ne trouve encore pas, dans l'ordre juridique, de formes de contrats qui pourraient véritablement résoudre ce problème. L'ÉROSION DU POUVOIR est l'un des principaux signes distinctifs de la société de connaissance. Au fond, il est indifférent de savoir si une organisation de la connaissance répond à une structure hiérarchique ou pas. La gestion n'est en réalité indispensable que lorsque le pouvoir manque de moyens. En conséquence une certaine absence de pouvoir est précisément nécessaire, du moins en ce qui concerne les cadres supérieurs du système.

Il est aujourd'hui impensable, que monsieur Vasella par exemple, directeur général et président de Novartis, dispose de la même connaissance que ses collaborateurs des domaines de la recherche et de la technique. Cette constellation comporte aussi des dangers, notamment lorsque le gestionnaire en chef n'est plus en mesure de diriger correctement ses subordonnés. Machiavel décrit précisément ce comportement dans «Le Prince». Un prince «Vasella» doit récompenser toute

forme de savoir-faire. Chaque citoyen «collaborateur» doit pouvoir vaquer à ses affaires «départements, sous-systèmes» sans être dérangé et il ne devrait jamais avoir à craindre que ses gains «bonus, augmentations de salaire» ne puissent être réduits de manière inappropriée par l'Etat «l'entreprise». Le Prince «Vasella» doit au contraire récompenser ceux qui, d'une quelconque manière contribuent au bien de l'Etat «l'entreprise». Par le processus précité le gestionnaire ou le préposé peut maîtriser ses subordonnés et il obtient quant à lui la reconnaissance dont il a besoin pour pouvoir maintenir sa position. Si le gestionnaire n'est plus capable de procurer aux collaborateurs les «incentives» (incitations) précitées, il perd aussi le droit à la gestion et sa déchéance est programmée. Il ne «sert» plus; et celui qui ne sert pas perd l'octroi d'une part de pouvoir.

Ces réalités, qui ne se sont pas trop modifiées au cours des derniers siècles, sont les éléments centraux de l'acceptance et du soutien de l'individu ou du groupe, *pour son propre bien* ou pour une organisation, une entreprise ou un système.

Le gestionnaire d'aujourd'hui doit être un organisateur, un conciliateur et un promoteur qui sait tenir en respect les différentes composantes du système. Il doit s'efforcer de maintenir une forte motivation parmi ses collaborateurs. Les «Incentives» bonus, augmentations de salaire ou promotions servant de stimulation ne sont que quelques éléments qui jouent aujourd'hui un rôle important. Le chef qui ne maîtrise pas ce jeu et qui se permet des erreurs dans ce domaine est éjecté du «cadre», du système (Voir la représentation graphique). Le puissant apprend à combattre les autres et à manier le pouvoir !

### **Conclusion**

Fondamentalement, le parallèle entre la philosophie classique et les théoriciens systémiques est certainement établi. On ne fait aujourd'hui rien d'autre que d'appliquer la cybernétique d'un système bien complexe, formé de l'organisateur et de sa motivation, ainsi que d'entrepreneurs et de cadres au sein d'une certaine branche, dont chacun a un vécu différent, et ce qui implique que l'on doive compter avec des intérêts très hétérogènes. A notre époque nous procédons donc de manière systémique, avec tous les prémices et composantes que cela implique, et que nous retrouvons dans la philosophie classique du pouvoir.

*Il est fort difficile de conquérir le pouvoir*

*Il est extrêmement dangereux de conserver le pouvoir*

*Il est très facile de perdre le pouvoir*