

Les managers et le pouvoir

Autor(en): **Bergmann, Alexander**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **53 (1995)**

Heft 4

PDF erstellt am: **22.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-140426>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

LES MANAGERS ET LE POUVOIR ¹

Alexander BERGMANN
Professeur à l'Ecole des HEC
Lausanne

Le pouvoir des entreprises

Nous vivons aujourd'hui, que nous le voulions ou non, dans une "business society", c'est à dire une société focalisée sur les questions économiques. Ce n'est pas la santé de leur âme qui préoccupe les gens, mais celle du dollar; ce n'est pas l'excommunication mais le chômage qu'ils craignent. Notre credo est la croissance économique (dont le progrès dans tout autre domaine est supposé dépendre); notre seule règle de jeu est celle ayant déjà fait ses preuves dans l'économie, celle de la compétitivité.

Par conséquent, les entreprises, agents principaux dans le domaine économique, sont les acteurs socio-politiques qui détiennent de plus en plus de pouvoir, et parmi elles les grandes entreprises qui ne cessent de grandir et d'accentuer leur poids dans l'économie². Les Eglises ont perdu leur pouvoir depuis longtemps. L'Etat l'a perdu plus récemment et sans s'en rendre toujours compte³. Il l'a perdu dans la mesure où, au lieu de limiter le pouvoir des entreprises et de veiller à l'équilibre des considérations économiques, sociales, culturelles, etc., il s'est empressé de démanteler ces limitations et de se démanteler lui-même, pour créer les conditions cadre les plus favorables aux entrepri-

¹ **Avertissement.** Dans le numéro 1/1994 de la *Revue Economique et Sociale* j'ai écrit un article intitulé "Le pouvoir dans l'entreprise". Il s'agissait d'une version élaborée d'une conférence que j'avais donnée sur ce sujet à l'occasion d'un colloque qui, le 1 juillet 1993, mettait un terme au cours MBA. L'article m'ayant identifié comme quelqu'un qui, s'il n'est pas expert dans la question du pouvoir dans l'entreprise, tout au moins s'y intéresse, j'ai été sollicité pour donner d'autres exposés et écrire d'autres textes sur le même thème. Un de ces exposés était adressé aux participants du Séminaire d'analyses stratégiques européennes, réunis à Lausanne le 4 novembre 1994. Comme la *Revue Economique et Sociale* a décidé de publier les actes de ce séminaire, j'ai été amené à produire ce texte. Il est basé sur l'article de 1993, mais l'étend vers une analyse des différentes façons d'exercer le pouvoir en Suisse, en Allemagne et en France. Je prie donc les lecteurs de me pardonner quelques répétitions et chevauchements (s'ils s'en souviennent encore) avec ce que j'ai écrit il y a deux ans

² En Suisse, une statistique de 1992 (la dernière disponible) relève 4315 fusions et alliances conclues ces 15 dernières années, et 27 entreprises qui en ont repris 10 autres ou plus pendant cette période (le record étant tenu par Ciba-Geigy avec 62 *take-overs*, soit en moyenne 4 par an!)

³ Touraine A : *La société postmoderne*. Paris, Fayard, 1992

ses, de peur que celles-ci ne se délocalisent vers des endroits où les impôts et les charges sociales sont plus bas, les lois les régissant moins contraignantes, etc..

Les dirigeants des entreprises deviennent ainsi, puisque leurs décisions ont souvent un impact qui les dépasse, et de loin, des "*private keepers of public interest*"¹. Ceci est préoccupant quand on sait qu'une enquête récente a confirmé qu'ils se sentent d'abord responsables du bien de leur entreprise et non du bien commun : ils n'hésitent pas à déplacer leurs activités et à licencier des collaborateurs, si cela permet d'augmenter leur rentabilité, et même si cela accentue le chômage; ils n'investissent pas dans un pays pauvre si cela rapporte moins qu'un investissement dans un autre pays, même s'ils aggravent ainsi encore un peu plus le fossé entre pays développés et sous-développés; etc.

Les (grandes) entreprises et la finance étant les seules institutions ayant su se mondialiser, elles ont développé une puissance dépassant celle de toutes les autres. Elles ont accès à des ressources presque illimitées. Nous pensons :

- à la possibilité de recruter les meilleurs talents partout dans le monde (si elles ne peuvent pas les importer à un endroit, comme en Suisse, elles peuvent aller à leur rencontre là où ils se trouvent);
- aux moyens financiers dont elles disposent (les budgets d'un grand nombre de multinationales sont bien supérieurs à celui de la moitié des pays du monde);
- aux formidables moyens de formation², d'information et de propagande hors proportion au regard de n'importe quel autre acteur social³; etc.

De plus, elles peuvent répartir leurs risques sur une très grande échelle; et elles parviennent, grâce à la mobilité extraordinaire des technologies et des capitaux, à échapper à des contrôles et à des pressions qui sont par définition locaux.

Il n'existe donc plus de "contre-pouvoirs" dignes de ce nom⁴ (le dernier, les médias, ayant passé en grande partie dans les mains des entreprises), si ce n'est les multiples groupes de pression qui se forment de manière *ad hoc*, qui s'opposent à tout et à rien, et qui arrivent à bloquer certains projets localement, mais qui n'ont pratiquement pas d'impact sur une plus large échelle.

¹ Heyne, P.: *Private keepers of public interest*. New York, McGraw-Hill, 1968

² En Allemagne, les entreprises dépensent environ 50 milliards par année pour la formation, presque un quart de toutes les dépenses consacrées à l'éducation (Hanhart, S.: Mieux connaître l'investissement formation des entreprises. *Employeur Suisse*, 30/40 (Septembre 1994), 945-946).

³ En Suisse, le total des recettes publicitaires nettes avoisina 6 milliards en 1993 (Fondation Statistique Suisse en Publicité : *Dépenses publicitaires en Suisse 1994*, Zürich, 1994).

⁴ Galbraith, K.: *The new industrial state*. London, Hamilton, 1967

Le pouvoir dans l'entreprise

On peut en effet observer une tendance quasi "naturelle" vers la concentration du pouvoir.

Dans le monde de l'entreprise, comme ailleurs, l'égalité n'est pas l'état "naturel" des rapports entre les hommes. Au contraire, si on laisse un groupe à lui-même, il se produit invariablement une différenciation des rôles et une structuration hiérarchique; un ou plusieurs meneurs émergent alors¹. Et quand une organisation atteint une certaine taille (plus de 1000 personnes), elle semble obéir à ce que Michels a appelé la "loi d'airain d'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.

On peut distinguer les bases techniques et psychologiques expliquant ces tendances.

La raison technique principale est la nécessité de coordination qui augmente avec la taille et la complexité de l'entreprise. La hiérarchie serait donc, en quelque sorte, la conséquence d'un échec du marché, où les coûts des transactions seraient trop élevés pour garantir la même efficacité qu'une organisation moins structurée³. La démocratie (qui fonctionne sur la base du compromis) est acceptable lorsqu'on peut se contenter de la médiocrité; là où l'on veut de l'excellence, il faut un pouvoir fort.

Les raisons psychologiques de la concentration du pouvoir se trouvent aussi bien du côté des gouvernants que de celui des gouvernés :

D'abord, les chefs ont envie d'être chefs, parfois sans autre projet que celui de l'être, nous l'avons déjà dit. Ils ont "*cette volonté de réussir, de s'élever, de dominer ... cette profonde tendance à 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*"⁴.

Ensuite, les chefs ont besoin d'ordre. Le pouvoir est en effet lié à l'ordre (il l'assure, car l'ordre n'est jamais naturel), tout comme l'ordre permet, inversement, de maîtriser ce pouvoir. Et comme le modèle d'ordre de la plupart des chefs est essentiellement celui d'une pyramide, hiérarchisée, non ambiguë (c'est-à-dire avec des contours nets et, à l'intérieur, sans chevauchements ni trous) et stable, c'est à ce type d'organisation qu'ils ont toujours et encore recours. D'autres formes d'organisations, non hiérarchisées, "fuzzy" et dynamiques, sont associées au chaos qui ne se laisse pas contrôler et maîtriser. Les chefs cherchent donc à les éviter.

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

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

³ Williamson, O.: The economics of organization : The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87/3 (1981), 548-577

⁴ Winter, D.: *The power motive*. New York, The Free Press, 1973, p.24

Si un certain nombre de personnes veulent être chefs et font tout (ou presque) pour le devenir, d'autres, et c'est la vaste majorité, préfèrent la dépendance¹; ils obéissent volontiers (tout au moins quand ils se sentent incapables de faire face à la situation/au problème par eux-mêmes²), et ceci même lorsqu'il n'existe aucune sanction en cas de refus d'exécution d'un ordre³. Pour eux, "*le chef est la solution de toute contradiction*"⁴, c'est "quelqu'un là haut" dont ils aiment croire qu'il contrôle ce qui se passe, car ceci les décharge de toute responsabilité⁵.

Qui a le pouvoir ?

Juridiquement, ce sont les propriétaires qui détiennent le pouvoir dans l'entreprise. En effet, le droit des sociétés fait des propriétaires les seuls "citoyens" de l'entreprise. Ils achètent les différents facteurs de production dont ils ont besoin, et notamment le travail. Ils combinent et exploitent ces facteurs de manière à maximiser leur utilité, comme, en quelque sorte, les propriétaires fonciers féodaux qui disposaient non seulement des terres, mais également des serfs qui les travaillaient. De même, le contrat de travail est un contrat de subordination : le collaborateur n'est pas partenaire associé, mais subordonné; il doit à son employeur disponibilité et obéissance (performance et loyauté sont précisément ce que les cadres attendent avant tout de leurs collaborateurs !⁶); et c'est à l'employeur d'en tirer le maximum et de le contrôler.

Mais, les propriétaires n'exercent le pouvoir qu'à condition qu'ils soient largement majoritaires ou qu'ils puissent diriger en même temps l'entreprise⁷. Car, *de facto*, ce sont

¹ Adorno, T., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D., Sanford, R.: *The authoritarian personality*. New York, Harper & Row, 1950; Fromm, E.: *Escape from freedom*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1969. Notons que cela ne va pas jusqu'au refus de toute participation. Au contraire, la plupart des salariés, à tous les niveaux, souhaitent davantage de participation (Kiechl, R.: *Macht im kooperativen Führungsstil*. Bern, Haupt (Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich), 1985)

² Russel, B.: *op.cit.*, p.15

³ Milgram, S.: *Obedience to authority*. London, Tavistock, 1974

⁴ Besançon, J.: *Napoléon Bonaparte: Ainsi parle le chef*. Paris, Balland, 1983, p.11

⁵ Rioch, M.: "All we like sheep" (Isaiah 53:6): Followers and leaders. *Psychiatry*, 34 (1971), 258-273

⁶ Bartolomé, F., Laurent, A.: The manager master and servant of power. *Harvard Business Review*, November-December 1986, 124-131

⁷ C'est pourquoi bien des chefs de petites entreprises préfèrent rester petits plutôt que de perdre le contrôle de leur entreprise ou leur indépendance (GREPME : Les PME: *Bilan et perspective*. Paris, Economica, 1994, p.59). Ce souci de garder le contrôle semble être plus grand chez "l'artisan" (peu scolarisé, qui possède de grandes habiletés techniques, et pour qui le travail est le centre de son intérêt) que chez "l'opportuniste" (plus scolarisé, qui a fait des expériences professionnelles nombreuses et diversifiées) (Smith, N.: *The entrepreneur and his firm : The relationship between type of man and type of company*. East Lansing (Mich.), Michigan State University (Bureau of Business and Economic Research), 1967).

les dirigeants qui détiennent le pouvoir¹. Ils l'ont formellement par délégation des propriétaires (qu'ils représentent comme fiduciaires). Ils le dérivent pratiquement, d'une part, de leur maîtrise des procédés de gestion, et non du contrôle des moyens de production, et, d'autre part, des coalitions qu'ils constituent au sein du conseil d'administration, et, plus généralement, de l'acceptation commune².

Dans les grandes sociétés où les propriétaires restent littéralement "anonymes", les dirigeants très souvent échappent largement à leur contrôle et exercent leur pouvoir d'une manière quasiment autonome :

- il n'existe pratiquement aucun cas de "révolte des actionnaires" minoritaires contre la direction ayant eu du succès;
- les directions ont tendance à être davantage sensibles aux pressions des différents groupes tels que les syndicats, les consommateurs ou les fournisseurs³, mais ils ont aussi tendance à leur résister plus obstinément⁴;
- on connaît relativement peu de cas de renvoi d'un P.D.G. pour cause de mauvaise performance (ce dernier renvoyant, par contre, souvent certains de ses plus proches collaborateurs pour calmer le conseil d'administration et pour prouver sa volonté de redresser la situation⁵);
- la participation ou codétermination des salariés n'est certainement pas en train de gagner du terrain; au contraire, la capacité et la volonté des salariés de participer à des décisions autres que celles les concernant 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 partiel augmente (puisque ces salariés s'engagent moins dans la vie de l'entreprise).

Dans les P.M.E., la situation est identique. On y trouve assez souvent la caricature du patron qui fait la pluie et le beau temps; un petit potentat à autorité sans limites, sans délégué syndical ni comité d'entreprise, qui écrase ses collaborateurs au lieu de les faire

¹ Notons que le divorce entre propriété et direction de l'entreprise a déjà été décrit (et décrié) par Berle, A. et Means, G. (*The modern corporation and private property*. New York, Macmillan, 1935). Aujourd'hui, le pouvoir des propriétaires est, de plus, diminué par l'importance croissante du savoir au détriment du capital (Drucker, P.: *Au delà du capitalisme*. Paris, Dunod, 1993).

² Les dirigeants, en tant que groupe, ne font guère l'objet de contestations, car ils s'appuient d'abord sur une légitimité professionnelle de caractère méritocratique (ils doivent leur réussite à leurs compétences); ils sont ensuite protégés par leur discrétion et par leurs relations.

³ Papandreou, A.: Some basic problems in the theory of the firm. In : Haley, B. (ed.): *A survey of contemporary economics, II*. Homewood (Ill.), 1952

⁴ Tanzer, M.: *The sick society*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971, ch.1

⁵ Boeker, W.: Power and managerial dismissal : Scapegoating at the top. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1992), 400-421

participer, et qui garde toutes ses cartes jalousement cachées au lieu de pratiquer la transparence.

Qui sont les dirigeants ?

Revenons pourtant aux dirigeants. Qui sont-ils ? D'où viennent-ils ?

Il a été beaucoup écrit et dit au sujet des attributs requis pour être ou devenir un chef.

Pour les qualités requises, on a conclu qu'il était utile d'être intelligent, sensible, communicatif, charismatique, et d'avoir une forte personnalité (être dynamique, énergique, capable de décider¹), etc. - bref être Superman. Evidemment ! On a également suggéré "*gets the job who can get the job done*"². Mais, si c'était vrai, il n'y aurait que des bons chefs, à la hauteur de la situation, ce qui n'est manifestement pas toujours le cas. Car, même s'ils étaient capables au moment où ils ont pris leurs fonctions, ils s'y accrochent souvent aussi longtemps qu'ils peuvent prétendre les remplir mieux que quiconque. Sans aller jusqu'à affirmer qu'un grand nombre de ceux qui gouvernent les entreprises sont malades, on ne peut non plus nier que certains le sont, sinon physiquement, du moins psychiquement (faisant preuve de comportements compulsifs et irrationnels, de narcissisme exagéré et d'anxiétés diverses³).

Quant aux motivations, ce que l'on propose n'est guère plus original : il faut vouloir le pouvoir pour l'obtenir. Les dirigeants le veulent, en effet : leur besoin de pouvoir dépasse chez eux toute autre envie⁴; ils "*portent au pouvoir un intense et féroce amour*"⁵.

Notons qu'il faut croire que les femmes n'ont ni les capacités, ni les motivations nécessaires, car elles restent extrêmement peu représentées à la tête des entreprises, à moins qu'il ne s'agisse de la leur (entreprise qu'elles ont d'ailleurs souvent créée parce qu'elles ont senti qu'elles ne perceraient pas dans l'*establishment*). Les femmes ne représentent en effet en Suisse qu'entre 2 et 6% des dirigeants, et 2% seulement du top ma-

¹ Depuis en certain temps, être un "nouveau manager" signifie ne pas se contenter de créer; il pense tout haut, il parle, il est interrogé.... "Visage ouvert, verbe clair, œil lumineux, respirant l'énergie, il explique avec aisance devant les caméras comment de cadre technique il est devenu entrepreneur, d'inventeur il s'est fait industriel, d'ouvrier il est passé employeur." Notons que cette médiatisation le rend aussi plus invulnérable : une fois devenu héros public, il est bien plus difficilement remplaçable.

² Salancik, 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

³ Kets de Vries, M. *Prisoners of leadership*. New York, Wiley, 1989

⁴ McClelland, D.: An advocate of power. *International Management*, July 1975, 27-29

⁵ De Jouvenel, B.: *Du pouvoir*. Paris, Hachette, 1977, p.34

nagement, chiffres qui ne divergent pas beaucoup de ce que l'on trouve dans d'autres pays européens.

Par ailleurs, la trajectoire des dirigeants varie d'un pays à l'autre.

En France, la voie royale passe par une grande Ecole (qui fait entrer le gradué dans une caste ou un corps important voir déterminant tout au long de sa carrière), puis par un passage dans un Ministère, une administration ou une entreprise publique (presque 50% des dirigeants des cinquante plus grandes entreprises ont passé par là). Les dirigeants vivent dans ce parcours des changements verticaux qui les amènent à être confrontés à des tâches de plus en plus difficiles, mais dans la même spécialisation.

En Allemagne, les dirigeants sont le plus souvent (dans 80% des cas, pour être précis) des universitaires (de préférence "*Herr Doktor*")¹. C'est donc un mythe de croire qu'ils ont en majorité débuté comme apprentis; par contre ce n'est pas un mythe de penser qu'ils ont commencé (dans 63% des cas des dirigeants des cinquante entreprises les plus grandes) au bas de l'entreprise qu'ils dirigent, ce qui signifie qu'ils ont été cooptés parce qu'ils ont su s'intégrer et se faire bien voir par leurs prédécesseurs. Un passage dans le secteur public les disqualifierait totalement. Leur cheminement contient, en plus des promotions, un certain nombre de changements horizontaux ou diagonaux qui les amènent à connaître différentes tâches et fonctions².

En Suisse, les carrières des dirigeants suivent davantage le modèle allemand. La voie royale est le chemin le plus dur : apprentissage, maturité du soir, Ecole polytechnique (plus de la moitié finissent quand même avec un titre universitaire!), lente progression, souvent à l'intérieur d'une seule entreprise. La lutte pour accéder au sommet peut être âpre; elle est presque toujours sournoise. Il n'est pas acceptable de briguer ouvertement une position; il faut être sollicité.

En ce qui concerne la dernière étape d'une carrière, l'arrivée au sommet, elle peut dépendre d'une manière décisive de la conjoncture. En temps "normal", 90% des membres de l'équipe dirigeante viennent de l'intérieur de l'entreprise³. S'il y a plus de 10% de dirigeants provenant de l'extérieur, les forces centrifuges deviennent trop grandes; s'il y en a moins, on développera des œillères. Par contre, en cas de crise, on fait volontiers appel à un P.D.G. venant de l'extérieur. Il n'est pas compromis et ne peut pas être soup-

¹ Le grade universitaire est important, mais personne aurait idée, en présentant un PDG, de mentionner, comme en France, l'Ecole qu'il a suivie.

² Joly, H.: Qui sont les grands patrons allemands ? *Problèmes économiques*, Nr. 2360 (26 janvier 1994), 18-25

³ Le secteur dont ils viennent semble varier avec l'importance de celui-ci pour l'entreprise. Ainsi, certaines firmes ont la tradition de promouvoir comme patron le chef d'un département jugé clé pour leur réussite; dans d'autres, on a pu observer une évolution : après les chefs de production, on a vu des hommes du marketing, puis des financiers accéder au sommet; et certains prévoient pour demain une montée des responsables des Ressources Humaines.

çonné d'avoir provoqué, ou de n'avoir pu éviter la débâcle; et il n'est pas infesté par des pratiques s'étant avérées inadéquates, mais il peut provoquer une rupture avec de telles pratiques et proposer de nouvelles approches.

Ce cheminement, peu importe sa forme spécifique, n'est que rarement facile. La hiérarchie ayant la fâcheuse caractéristique de se rétrécir vers le haut, des luttes pour le pouvoir sont quasiment programmées¹. Elles ont tendance à devenir d'autant plus âpres qu'on s'approche du sommet et que, d'une part, les tenants du pouvoir s'y accrochent et que, d'autre part, les prétendants ont déjà été triés selon leur capacité à survivre dans ce genre de compétition².

Si ce sont les dirigeants qui détiennent le pouvoir dans les entreprises, la question de l'étendue de ce pouvoir se pose alors.

Quelle est l'étendue de leur pouvoir ?

L'étendue du pouvoir des dirigeants se mesure d'abord par la taille de l'entreprise (le nombre de collaborateurs, le chiffre d'affaire ou l'importance du bilan) qu'ils dirigent ou sur lesquelles ils ont une influence, soit en tant que membre du conseil d'administration (pratiquement tous les dirigeants d'une entreprise importante sont administrateurs dans une ou plusieurs autres entreprises), soit au travers d'anciens collaborateurs qu'ils y ont placés, ainsi que par les liens étroits qu'ils entretiennent avec les politiciens (qu'ils soutiennent souvent financièrement).

Leur pouvoir peut également être apprécié au travers d'indicateurs tels que³ :

- Le droit exclusif de prendre des décisions stratégiques qui engagent l'entreprise dans sa totalité, ainsi que celui d'annuler des décisions prises par d'autres membres, à n'importe quel niveau hiérarchique.
- Tous les dirigeants d'entreprise se réservent ce droit, même s'ils ne l'exercent pas toujours, en associant d'autres individus à la prise de décisions stratégiques, ou en s'imposant la plus grande retenue quant à l'intervention des collaborateurs dans leurs décisions.

¹ Neuberger, O.: Firmenspiele. *Manager Magazin*, 10/1994, 230-233

² Notons, que ces conditions sont souvent présentes notamment dans les cas de succession dans les PME (Handler, W.: Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 23/3 (July 1991), 21-32).

³ Notons que, si la situation liée au pouvoir est souvent loin d'être simple (elle prend des formes multiples et apparaît à des endroits divers), il n'est apparemment pas difficile de le reconnaître quand on y est confronté : de multiples études ont montré qu'il existe le plus souvent un consensus général lorsque l'on demande aux membres d'un groupe (entreprise ou administration) d'identifier ceux qui y exercent le plus de pouvoir et de les classer en fonction de leur importance.

- Le droit de nommer, non seulement les personnes qui travaillent directement avec lui, mais toutes celles qui occupent les places stratégiques, et d'exercer une influence décisive sur la carrière de n'importe qui dans l'entreprise.

Là aussi, tout dirigeant se réservera ce droit. Il n'est pourtant pas toujours facile de l'exercer quand on vient d'accéder au top de la hiérarchie. Les gens sont en place et il n'est pas toujours aisé de détecter, dans l'organisation, ceux qui sont compétents et dignes de confiance. Mais, il y a toujours des moyens, au moins à plus long terme, pour pousser les indésirables dans des positions moins influentes (si on ne les pousse pas carrément en dehors de l'entreprise - Piëcht a fait partir 9 membres du "Vorstand" dans les premiers mois après son arrivée à la tête de VW!) et les remplacer par "ses" hommes.

- La possibilité de s'appropriier directement le savoir des autres et de s'arroger le droit de l'interpréter et de l'énoncer comme si c'était le leur.

Comme "*Wissen ist Macht*", les dirigeants cherchent à développer des réseaux d'information et à maîtriser les communications à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En principe, ils ont accès à toute information dont l'entreprise dispose et ils sont, d'une part, les porte-parole désignés de l'entreprise (les seuls habilités à parler en son nom sur des questions considérées comme importantes) et, d'autre part, les gardiens d'une unité de doctrine.

La capacité de maintenir une ligne de conduite contre vents et marées.

Le fait qu'il n'est le plus souvent pas possible de changer de stratégie, dans une entreprise, sans changement de dirigeants, montre à quel point les dirigeants peuvent n'en "faire qu'à leur tête"¹.

1. La possibilité de définir les règles du jeu et de les ignorer : a le pouvoir celui qui peut se permettre d'être excentrique et qui est admiré plutôt que pénalisé pour cela.

Ceci est une expression de pouvoir qu'il est plutôt rare d'observer (mis à part, les heures d'arrivée au travail, qui sont rarement aussi régulières et matinales chez les dirigeants que chez leurs subordonnés). Il faut croire en effet que la plupart des dirigeants, étant arrivés au sommet après une longue course d'obstacles (qui est autant un procédé de socialisation que d'adaptation), n'ont pas ou plus envie de se comporter d'une manière non conforme aux usages; ils pensent que "noblesse oblige", ils doivent donner l'exemple, et qu'il est plus facile de faire comme tout le monde.

D'un autre côté, il n'y a pas de doute qu'il n'est pas rare :

¹ Miller, D., Friesen, P.: Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 268-299

- qu'ils prônent une planification systématique, mais pratiquent eux-mêmes du "management by zapping";
- qu'ils proposent une organisation rationnelle, mais acceptent que leur propre travail ressemble à un chaos mal maîtrisé;
- qu'ils exigent de leurs collaborateurs un travail professionnel, mais décident eux-mêmes sur la base de connaissances très peu approfondies de la situation et en fonction de motifs émotionnels et égocentriques, et placent leur pions comme des joueurs de roulette;
- qu'ils attendent que tout le monde s'identifie aux intérêts de l'entreprise, mais qu'ils poursuivent plutôt, quant à eux, leurs propres intérêts.
- qu'ils aient la possibilité de faire des erreurs sans qu'ils soient sanctionnés.... "*Le puissant n'est pas obligé d'apprendre*" (Deutsch).

Les dirigeants ont cette possibilité, d'une part, parce qu'ils ne sont que rarement évalués une fois au sommet de la pyramide¹ et parce que, s'ils le sont, les conséquences de leurs erreurs n'apparaissent souvent qu'à un moment où ils ne sont plus en fonction et, d'autre part, parce qu'ils ont maintes possibilités de rendre d'autres personnes (à l'intérieur comme à l'extérieur) responsables de ce qui est arrivé.

Il arrive, bien sûr, qu'un dirigeant soit limogé pour cause de contre-performance², mais force est de constater que la baisse de la compétitivité des économies européennes est probablement davantage liée à l'incompétence des dirigeants qu'aux désavantages concurrentiels propres au "*Standort*", sans que ceci ait provoqué des licenciements en masse parmi eux. Il suffit de penser aux investissements ruineux (priviliégiant la croissance de l'entreprise, et donc leur pouvoir au détriment de la rentabilité), aux acquisitions avortées, aux développements technologiques manqués, etc., qui n'ont, la plupart du temps, pas eu de conséquences pour les décideurs. Ceux-ci ont privilégié la grandeur plutôt que la vitesse, la perfection plutôt que l'innovation, le bénéfice à court terme plutôt que la viabilité à long terme, etc., et ils continuent de le faire³.

2. *La possibilité de se procurer des avantages personnels, pour soi et pour ses proches.*

Il n'y a pas de doute à ce sujet. Les dirigeants savent s'occuper de leurs intérêts. Pendant les dix dernières années, leurs salaires et primes ont globalement augmenté presque deux fois plus que ceux des autres salariés; les voitures de service et autres

¹ Gioia, D., Longenecker, C.: The politics of executive appraisal. *Organizational Dynamics*, Winter 1994, 47-58

² Il a, dans ce cas, des difficultés à trouver un nouveau poste, mais pas à survivre, car il aura été généreusement gratifié d'un *golden handshake* qui peut valoir des millions.

³ Ogger, G.: *Nieten in Nadelstreifen*. München, Droemer Knauer, 1992

avantages sont de mise et indépendamment des performances. Plus rares sont les cas en Europe (car en Afrique, ceci est un des principaux privilèges des puissants), où un dirigeant (comme N. Hayeck en Suisse) a non seulement pu faire entrer plusieurs membres de sa famille dans l'entreprise, mais a pu également les placer dans des positions importantes.

Des révélateurs plus permanents du pouvoir des dirigeants sont, bien sûr, la dimension (grande), l'ameublement (personnalisé et élégant) et la localisation de leurs bureaux (à l'étage supérieur), le nombre de leurs assistants, secrétaires, chauffeurs, gardes de corps, etc.

3. *La capacité d'ignorer et de passer à côté de la loi.*

Depuis un certain temps, on ne compte plus (et pas seulement en Italie !) les fraudes fiscales, les *insider deals*, le blanchiment d'argent sale par millions, les cas d'exportations d'armes dans des régions interdites, de pollution illicite, de contributions électorales illégales, de pots de vin, etc.

On pourrait donc croire à la limitation du pouvoir des dirigeants par les juges. Mais cette limitation paraît peu efficace, si l'on pense, d'une part, à la lenteur des procédures et au moyens de défense et de protection dont bénéficient ceux qui sont mis en cause¹ et, d'autre part, aux difficultés de découvrir les vrais coupables qui ne risquent pas grande chose parce qu'ils ont le pouvoir de laisser d'autres agir pour eux et parce qu'ils ont des moyens pour cacher les faits et étouffer une affaire².

Ces indicateurs suggèrent donc que le pouvoir des dirigeants est presque illimité. N'oublions pas qu'il réunit, dans l'entreprise, le pouvoir législatif, exécutif et judiciaire.

Cette image, au lieu de faire peur, semble plutôt être appréciée par l'opinion publique. Avec l'aide des médias (qui, pour se vendre, ont tendance à dire ce que le public veut entendre), les dirigeants sont devenus des héros, des figures de proue et, parfois, des bouc-émissaires. Ceci rend la "compréhension" de développements favorables ou défavorables plus aisée ("c'est grâce à ..."; "c'est la faute de ...") et rassurante. La plupart des gens ont, comme l'observait si bien Arthur Koestler dans *The anatomy of snobbery*, une préférence pour ceux qui "sont quelqu'un".

A cette vue s'oppose une autre, avancée par un petit nombre d'observateurs, qui croient, au contraire, que les dirigeants ne dirigent rien³. Pour eux, les décisions straté-

¹ Un nombre croissant d'entreprises concluent des assurances pour la défense légale et la responsabilité civile de leurs dirigeants!

² On estime que pour un cas découvert et poursuivi, il y en a dix qui restent sans conséquences pour leurs auteurs.

³ Il est inutile de souligner que cela est diamétralement opposé à ce que les dirigeants pensent eux-mêmes. Ceux-ci se croient, en effet, la cause primaire de tout ce qui se fait dans l'entreprise, les "*Macher*". Le

giques en entreprise sont le plus souvent "composites"¹ et cumulatives; le processus de décision est diffusé dans toute l'entreprise; le pouvoir ne réside pas ou plus dans le chef, mais dans l'entreprise toute entière. Nous pensons au cas de FIAT, où une équipe de chercheurs, voulant savoir qui avait pris la décision de construire la Mirafiori, abandonna après trois ans, convaincue qu'elle avait échoué parce qu'ils avaient mal posé le problème : se demander qui avait décidé de construire la Mirafiori était comme de se demander quand une rivière est-elle une rivière !

La pyramide vole en éclats, parce qu'elle est devenue inefficace dans un monde complexe et en perpétuel changement, parce qu'elle est "gâcheuse d'intelligence, niveleuse de talents, castrante, appauvrissante... et surtout désespérément lente et lourde"². De ce fait, "l'opinion que quelqu'un "là-haut" contrôle le tout est basé sur une illusion, l'illusion qu'il est possible de maîtriser la complexité détaillée et dynamique d'une entreprise à partir du sommet"³.

Les entreprises, comme probablement la société dans son ensemble, se trouveraient donc dans une situation où personne n'a de pouvoir décisif. Cette éventualité nous semble être extrêmement fâcheuse. L'absence d'un pouvoir (ou simplement le sentiment que personne ne contrôle rien, et que, de toute manière, on ne peut rien faire, sentiment qui semble être assez répandu aujourd'hui) me paraît, en effet, aussi dangereuse que le pouvoir incontrôlé, non seulement parce que l'absence de pouvoir est la condition idéale pour l'émergence de ce dernier, mais parce qu'elle induit des sentiments d'infériorité, d'hostilité latente, de fatalisme irresponsable⁴; elle démoralise, déstabilise, rend passif. Toute faiblesse corrompt, et l'impuissance totale corrompt totalement⁵.

Heureusement, la réalité ne se trouve dans aucune de ces extrêmes. Les dirigeants ont bel et bien une influence, souvent décisive, sur la marche des entreprises; mais leur pouvoir n'est jamais illimité. Il est inévitablement limité quant aux domaines, aux personnes et à la période de temps sur lesquels il s'étend. Comme personne n'est jamais

concept de la délégation le révèle bien. Contrairement à celui de la subsidiarité (où ce sont les instances inférieures qui ont le droit et le devoir d'agir tant qu'elles en ont les compétences et où l'instance supérieure n'intervient qu'à cause de l'incompétence des instances inférieures à traiter le cas), il stipule que c'est l'instance supérieure qui est premièrement responsable, mais qui peut/doit sous-traiter certains cas parce qu'elle est débordée et ne peut pas tout faire elle-même.

¹ Ce terme a d'abord été utilisé par Chester Barnard (*The functions of the executive*. Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1968, ch. XV), puis repris par Herbert Simon (*Administrative behavior*. New York, Macmillan, 1975, p. 221).

² Serieyx, H.: *Le zéro mépris*. Paris, InterEditions, 1991, p. 81 ss.

³ Senge, P.: *The fifth dimension*. New York, Doubleday, 1990, p.290

⁴ Nord, W.: Developments in the study of power. In : Nord, W. (ed.): *Concepts and controversy in organizational behavior*. New York, Wiley, 1980, 437-450

⁵ Freidenberg, E.: *Coming of age in America*. New York, MacGraw-Hill, 1965, p.104

absolument libre¹, il ne peut pas non plus y avoir de pouvoir absolu, il reste toujours des contraintes.

Quelles sont les limites de leur pouvoir ?

Les dirigeants sont soumis à des contraintes comme tout un chacun, même si celles-ci ne sont pas les mêmes que celles des autres. Ils sont soumis aux réalités et aux impératifs économiques, aux restrictions légales, aux traditions, aux exigences d'un travail en équipe et aux demandes inexorables des grandes organisations.

Et s'ils sont invariablement les individus les plus puissants dans le système de pouvoir, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ceci ne veut pas dire qu'ils peuvent dominer tout le monde, mais bien plutôt que nul autre individu n'est plus puissant qu'eux². En effet, un cadre, même supérieur, ne peut rien faire à lui tout seul. Par la division du travail et la limitation des ressources, il est toujours dépendant des autres et donc vulnérable³. Il a beau prendre des décisions stratégiques, il faut que d'autres les appliquent. Il n'obtient de résultats qu'avec et à travers d'autres personnes auxquelles il a confié des tâches et délégué le pouvoir de les exécuter⁴, et dont il dépend alors pour qu'elles le soient effectivement : "*La vraie source de pouvoir n'est pas le supérieur, mais le subordonné ... la source ultime est le groupe*"⁵.

La dépendance du chef envers ses collaborateurs implique que derrière l'exercice du pouvoir se cache toujours un prix à payer. La relation de pouvoir est une relation d'échange⁶, un échange dans lequel celui qui exerce le pouvoir dépend souvent considérablement de ceux sur lesquels il l'exerce; ceci, même si c'est l'inégalité des interdépendances réciproques en sa faveur qui fait naître ce pouvoir. Ce dernier est "*un rapport de*

¹ Pouvoir et liberté sont étroitement liés, mais pas identiques : celui qui a du pouvoir est souvent libre de faire ce qu'il veut; mais il peut y avoir des gens libres qui sont totalement impotents (Beetham, D.: Beetham, D.: *The legitimation of power*. London, Macmillan Education, 1991, p.41)

² Mintzberg, H.: *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, Les éditions d'organisation, 1986

³ Kotter, J.: Power, dependence, and effective management. *Harvard Business Review*, July-August 1977, 125-136

⁴ Quand le dirigeant délègue son pouvoir, soit d'une manière permanente, soit pour un certain temps (le temps nécessaire pour l'exécution d'un projet), il ne perd rien de ce pouvoir (qu'il peut reprendre en revenant sur la délégation et en terminant le projet); il en perd seulement son exclusivité. Dans une certaine mesure, il l'accroît même, puisque les activités combinées de ses lieutenants vont bien au delà de ce qu'il aurait pu accomplir tout seul.

⁵ Martin, N., Sims, J.: Power tactics. *Harvard Business Review*, November-December 1956, 25-29. Déjà Hobbes (*Léviathan*) reconnaît que ce sont les autres qui déterminent le degré de pouvoir d'une personne, parce que ce sont eux qui évaluent ce qu'il a à offrir.

⁶ Jacobs, D.: Dependency and vulnerability : An exchange approach to the control of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19/1 (1974), 45-49

force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre"¹. Même lorsqu'il y a un pouvoir fort qui domine tous les autres, ces derniers ne sont jamais totalement sans ressources : ils peuvent faire semblant de se plier, tricher, faire traîner, tourner en rond, bloquer.

Si le chef d'entreprise détient le plus de pouvoir dans l'entreprise, il n'est pas le seul à en avoir, mais alors, s'il n'est pas la source de tout pouvoir exercé par d'autres, qui donc a du pouvoir et sur quelle base ?

Tous ceux qui agissent dans l'entreprise et y apportent une contribution, aussi infime soit-elle, qui participent à son succès et à sa survie, ont une parcelle de pouvoir.

Pourtant, on croit souvent que ce ne sont que les chefs et la ligne qui possèdent un véritable pouvoir. C'est faux.

Ce que nous venons de dire au sujet des dirigeants s'applique à n'importe quel chef, à tous les niveaux de la hiérarchie : ils dépendent de leurs collaborateurs². Même les plus subalternes, ont pratiquement un pouvoir de veto. S'ils refusent d'exécuter les ordres, rien ne se fera; s'ils bloquent les communications (ceci concerne surtout les secrétaires³), l'entreprise pourrait être paralysée pratiquement d'un jour à l'autre.

De même, le pouvoir des états-majors, la "technostructure", les spécialistes et consultants de toute sorte, est souvent bien plus grand qu'on ne le soupçonne. La raison principale en est que les décideurs (et surtout ceux qui veulent avancer) doivent éviter les échecs dans des situations qui sont pourtant 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'en attribuent le succès; si cela échoue, ils peuvent les en rendre responsables. Ils ont donc intérêt à suivre leur conseil. Ceci dit, le pouvoir des élites dépend moins de leurs connaissances réelles que de l'efficacité avec laquelle elles contrôlent l'usage qui en est fait⁴.

Quant aux sources de pouvoir, elles peuvent être multiples. N'importe qui aura d'autant plus de pouvoir :

¹ Crozier, M., Friedberg, E.: *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, p.59

² La dépendance constitue la part essentielle de tout échange social. Sans elle, il n'y aurait aucun motif d'échange, puisque chaque partie pourrait opérer et parvenir seule à ses fins.

³ Imaginons ce qui se passerait si elles décidaient de retarder l'envoi de lettres (qu'elles ont elles-mêmes tapées et dont elle connaissent donc l'importance et l'urgence); de classer des documents de manière à ce que personne ne puisse les retrouver; de répondre au téléphone (à un client important, pressé et énervé à cause d'un problème de livraison) en disant que le chef est malheureusement occupé et ne pourra pas lui répondre; de commettre des indiscretions et de lancer des rumeurs; etc.!

⁴ Saul, J.: *Les bâtards de Voltaire - La dictature de la raison en Occident*. Paris, Payot & Rivages, 1993, p.12

- que celui-ci est considéré comme légitime; dans ce cas, les collaborateurs acceptent les directives, arrêtent tout jugement sur elles et agissent dans leur sens, même si elles ne les satisfont pas¹ (si ceux qui ont le pouvoir paraissent incarner la raison, ceux qui les suivent ont l'impression de ne pas être diminués dans leur liberté et dignité; car, obéissance (hétéronome) à une volonté autre que la mienne est soumission, alors qu'obéissance (autonome) à ma conviction propre est affirmation);

qu'il peut récompenser, contraindre, convaincre et inspirer (en d'autres termes, qu'il cumule un pouvoir légitime avec un pouvoir de récompense, de coercition, de compétence et de référence);

- qu'il se trouve dans une position centrale²;
- qu'il contrôle des contingences critiques, des sources d'incertitude³;
- qu'il dispose (ou semble disposer - ce qui compte est la perception des autres !) d'informations et de compétences (technique⁴ et/ou sociale) et de ressources financières et/ou humaines⁵ jugées pertinentes;
- qu'il peut s'appuyer sur des collaborateurs compétents⁶ ou sur des alliés puissants.

Etant donné ces sources et leur difficulté d'accès, même dans une position hiérarchique supérieure, il existe toujours un pouvoir informel parallèle au pouvoir formel dont l'influence peut même dépasser celle de ce dernier. Nous pensons, d'une part aux "éminences grises" ou au phénomène particulièrement répandu en Angleterre de "*shadow cabinet*"; d'autre part, aux groupes et coalitions de tout genre qui défendent (souvent avec succès) leurs intérêts particuliers.

¹ Bacharach, S., Lawler, E.: *Power and politics in organisations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1982

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

³ Crozier, M.: The problem of power. *Social Research*, 40/2 (1973), 211-228; Salancik, 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

⁴ N'oublions pas que le cadre fut longtemps et avant tout "ingénieur"!

⁵ C'est pourquoi on a pu observer, dans de nombreuses entreprises, le déplacement du pouvoir des ingénieurs vers les gens du marketing, puis vers les financiers; c'est également pourquoi on assiste aujourd'hui à un renforcement de la position des responsables des ressources humaines.

⁶ Au sujet de la compétence de ses collaborateurs, le chef se trouve devant un dilemme. D'une part, son pouvoir est diminué s'il a des collaborateurs médiocres, d'autre part, il est menacé, si ces derniers sont trop brillants et ambitieux (compétence et ambition s'alliant facilement). La façon privilégiée pour s'en sortir semble être l'engagement de gens de valeur et leur mise en concurrence mutuelle (ce qui retire de la pression au chef qui reste arbitre).

Alors que la hiérarchie formelle est plutôt stable et indépendante des personnes qui en remplissent les fonctions, cette structure est hautement personnalisée et varie donc en fonction des individus, de leur charisme et de la manière dont ils sont appréciés.

Si le pouvoir existe partout, il n'est pas pour autant distribué d'une manière uniforme. Nous avons déjà dit plus haut qu'il culmine presque inévitablement avec le chef de l'entreprise; le pouvoir d'adhésion est distribué entre un grand nombre de personnes; celui du président n'appartient qu'à lui seul¹. Par ailleurs, il a tendance à se cristalliser à certains endroits.

Comment le pouvoir est-il exercé ?

Le premier constat qui s'impose quant à l'exercice du pouvoir est que ceux qui le détiennent ont tendance à l'utiliser à leurs propres fins et à développer un appétit à en obtenir encore davantage².

Ils ont également tendance à essayer de le conserver par tous les moyens, même lorsqu'ils ont perdu la base de leur influence, à savoir lorsque les contingences ont changé, qu'ils ne sont plus les meilleurs ou qu'ils sont tout simplement devenus inutiles dans la nouvelle situation³. Souvent, une grande partie de l'exercice du pouvoir a pour seul but son maintien. Dans cette optique, les dirigeants créent des organisations, non pour assurer une efficacité optimale, mais pour préserver un contrôle maximal⁴; ils cernent, contrôlent, brisent, suscitent des coalitions et détournent ainsi l'énergie du système dans lequel ils devraient l'injecter⁵.

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 :

*"si la conquête du pouvoir est un combat sans merci, son exercice aura bien du mal à éviter la dérive vers le pouvoir absolu : tout adversaire malheureux est un comploteur en puissance; tout associé l'est aussi"*⁶;

- le besoin de pouvoir des chefs domine d'autres besoins comme celui d'affiliation ou d'intimité; ils ne s'intéressent pas vraiment à leurs collaborateurs, mais à la discipline et croient que les institutions sont plus importantes que les individus⁷;

¹ Tannenbaum, A., Katz, R.: Organizational control structure. *Human Relations*, 1957, 127-140

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

³ Salencik, G., Pfeffer, J.: *loc.cit.*

⁴ Michels, R.: *op.cit.*, p.188

⁵ Krüger, W.: *Macht in der Unternehmung. Elemente und Strukturen*. Stuttgart, 1976, p.132

⁶ Reitter, R., Ramanantsoa, B.: *op.cit.*, p.28

⁷ McClelland, D.: McClelland: An advocate of power. *International Management*, July 1975, 27-29

- comme il n'est nécessaire d'exercer son pouvoir qu'en cas de désaccord, il faut que ceux qui l'exercent soient prêts à entrer en conflit avec les autres : "*il faut (selon Pfeffer¹) être porc-épic, avoir une réputation d'être difficile et non d'être sympathique*"²;

- alors qu'une relation participative et positive exige une attention quasi permanente, il suffit pour s'imposer d'une manière autoritaire de sévir de temps en temps et de laisser planer la menace de sanctions impitoyables en cas de contre-performance; enfin

- être autoritaire est non seulement plus facile, mais paraît également nécessaire. En effet, pour justifier leur pouvoir, les chefs se convainquent volontiers de sa nécessité. Ils doutent alors des capacités et de la bonne volonté de leurs collaborateurs et croient par conséquent qu'ils doivent les diriger et les contrôler. Ce faisant, ils se distancent d'eux non seulement psychologiquement³, mais provoquent une réaction qui transforme les doutes qu'ils avaient à leur sujet en certitude, et la distance en dédain; sans s'imaginer qu'ils sont peut-être à la base du comportement décevant de leurs collaborateurs, ils y répondent de la manière forte, accentuant ainsi encore le cercle vicieux de leurs "*self-fulfilling prophecies*".

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 totalement⁴. Il n'est en effet pas rare que ceux qui le détiennent deviennent agressifs et en abusent, notamment envers ceux sur lesquels ils ont un pouvoir légitime et très étendu⁵, comme l'a démontré Zimbardo dans sa célèbre expérience⁶. Ce dernier avait simulé une prison dans la cave de l'Université de Stanford et avait recruté par petites annonces des volontaires pour être prisonniers ou geôliers. Peu de temps après, il a dû arrêter l'expérience, tellement les geôliers maltrahaient les prisonniers (sans qu'on leur eut donné la moindre instruction de le faire).

¹ Pfeffer, J.: *Managing with power*. Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 1992, p.247

² Notons que Machiavel (*Le prince*) répond à la question de savoir s'il est préférable d'être aimé ou d'être craint, de la manière suivante : le mieux serait d'obtenir les deux à la fois; mais, si on n'y arrive pas, il vaut mieux être au moins craint. En effet, comme il dépend des autres s'ils vous aiment, mais de soi-même, s'ils vous craignent, il est plus sage de s'appuyer sur ce que l'on contrôle, donc la peur (tout en veillant à éviter d'engendrer la haine).

³ Kipnis, D.: Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (1972), 33-41

⁴ S'il n'est peut-être pas inévitable que le pouvoir corrompe, il est certain que la possession d'un grand pouvoir constitue un test sérieux pour la force de caractère: "*Or il est impossible de juger du caractère de l'intelligence et des idées d'un homme tant qu'il n'a pas fait ses preuves au gouvernement et à la garde des lois*" (Créon dans *Antigone* de Sophocle); "*l'exercice incontrôlé du pouvoir peut rendre fou le sage*" (Alain).

⁵ Notons qu'une forme particulièrement insidieuse d'abus de pouvoir est constituée par le harcèlement sexuel au travail (dont, selon certaines estimations, 2/3 des femmes seraient victimes au moins une fois).

⁶ Zimbardo, P.: A Pirandellian prison. *New York Times Magazine*, April 8, 1973, 33-60

Nous avons parlé de tendance. Cela signifie qu'il y a des cas où les cadres et dirigeants se comportent différemment. De même, il faut souligner que cette tendance n'est pas aussi prononcée chez tous les chefs, dans tous les pays, types d'entreprises et à tout moment.

En ce qui concerne la personne du chef, on pourrait supposer des différences selon leur âge, formation et sexe. Il n'en est rien.

Même s'il est vrai que les jeunes sont parfois plus durs que leurs aînés, soit par ambition, soit par faiblesse, ceci n'est pas toujours le cas. Car, si certains des dirigeants plus âgés et plus expérimentés ont mis de l'eau dans leur vin, et savent s'imposer sans semer la terreur, d'autres sont devenus très rigides et deviennent très distants, notamment lorsqu'ils ont le sentiment de ne plus arriver à suivre les développements technologiques, l'évolution des mentalités et d'être bousculés par des jeunes loups impatientes de prendre leur place.

Il arrive que des cadres "*self-made*", n'étant pas entrés dans l'entreprise après de longues études, mais s'étant hissé dans la hiérarchie depuis l'échelon le plus bas et à force de volonté, aient un style de management très direct et plus dur; mais un tel style se retrouve tout aussi fréquemment chez des universitaires¹.

Quant au sexe, la plupart des études qui comparent le style de management des cadres féminins et masculins concluent qu'il n'y a pas de différence notable. Elles expliquent ce fait par la faible proportion des femmes parmi les cadres, et notamment les cadres supérieurs et chefs d'entreprise. Les quelques femmes ayant percé, l'auraient fait pour avoir su s'adapter et jouer le jeu des hommes; elles ne seraient de ce fait pas représentatives de la majorité des femmes qui, si elles pouvaient imposer leurs propres approches, se comporteraient bien différemment.

S'il est donc impossible de proposer de classer les différentes façons de diriger selon les caractéristiques des cadres, on peut néanmoins observer des différences certaines d'un pays à l'autre.

Si nous nous limitons encore une fois à la France, l'Allemagne et la Suisse, la "*power distance*" n'y est déjà pas la même². Elle est presque identique en Suisse et en Allemagne, mais y est double en France, où les chefs cherchent plutôt à l'accentuer qu'à l'atténuer.

¹ Par contre, différents types d'entrepreneurs, "l'artisan" et "l'opportuniste", semblent différer quant à leur façon de gérer leur entreprise, et notamment quant à leur façon d'exercer le pouvoir, l'opportuniste le partageant plus volontiers (Lorrain, J., Dussault, L.: Les entrepreneurs artisans et opportunistes: Une comparaison de leurs comportements de gestion. *Revue Internationale PME*, Sept. 1988, 150-169).

² Hofstede, G.: *Culture's consequences*. Beverly Hills (Cal.), Sage, 1980

En France, les dirigeants ont la conviction que l'ordre social repose sur des inégalités et que l'organisation hiérarchique reflète des différences essentielles et inévitables; qu'ils sont des êtres d'un autre genre que la masse des salariés, qu'ils doivent étaler leur pouvoir, être distants et inaccessibles¹, toujours méfiants car le conflit existant inexorablement entre eux et ceux n'ayant pas de pouvoir est toujours latent.

L'organisation est conçue essentiellement en termes de pouvoir; elle définit qui a autorité sur qui. Cette autorité est un attribut de la personne; elle s'exerce d'une manière diffuse sur des collaborateurs à la disposition du chef (plutôt que d'exécuter un tâche décrite dans un cahier des charges) et qui lui doivent une loyauté personnelle².

En Allemagne, l'organisation est par contre perçue d'abord comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre. Elle définit pour chacun davantage la responsabilité pour une tâche que son autorité sur d'autres. Le pouvoir s'exerce de manière circonscrite, spécifique et impersonnelle; la subordination n'est pas basée sur la loyauté vis-à-vis d'un supérieur, mais sur la rationalité des ordres reçus. De ce fait, le pouvoir des chefs repose sur leur compétence, c'est-à-dire sur leur capacité de proposer des solutions qui s'imposent d'elles-mêmes³.

En Suisse, la situation est similaire à l'Allemagne. L'autorité des chefs est facilement acceptée si elle est fonctionnelle. On accepte la nécessité d'une direction qui distribue le travail, le coordonne et le contrôle. Personne n'est vraiment intéressé à la codétermination. A chacun son métier! Que les dirigeants prennent les décisions qui concernent l'entreprise dans son ensemble, pour autant qu'ils laissent les ouvriers faire leur travail comme ils l'entendent⁴.

On accepte les chefs, mais comme Guillaume Tell, on ne salue pas le chapeau : on réagit très mal aux chefs qui considèrent leur position comme une source de privilèges plutôt qu'un devoir, qui se croient mieux que les autres et qui abusent de leurs droits. C'est pourquoi la plupart d'entre eux évitent les signes ostentatoires de pouvoir et d'argent (" *l'understatement* " est de mise), se déclarent accessibles, mettent de temps en temps la main à la pâte quand une urgence se présente, laissent des marges de manœuvre considérables à leurs collaborateurs (tant que les résultats sont probants) et évitent, autant que possible, d'imposer des décisions.

¹ De Gaulle (*Le fil de l'épée*) a très bien exprimé ceci en disant que le chef, pour être accepté comme tel, devrait être distant et imprévisible. Car, s'il était comme tout le monde et ne proposait que ce que tout le monde attend, on n'aurait pas besoin de lui.

² Amado, G., Fauchoux, C., Laurent, A.: *Changement organisationnel et réalités culturelles*. In: Chantal, J. (éd.): *Identité, organisation et culture*. Québec, Presses de l'Université de Laval, 1989

³ Maurice, M., Sellier, P., Silvestre, J.-J.: *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris, Presses universitaires de France, 1982

⁴ Bergmann, A.: *op.cit.*

Ils sont de l'avis que de devoir s'imposer est un signe d'échec (cela signifie qu'on n'a pas pu convaincre) et qu'ils sont chefs, au contraire, s'ils ont su utiliser leur pouvoir d'une manière à peine perceptible, comme le bon cavalier qui dirige son cheval sans effort apparent. Ils consultent donc fréquemment leurs collaborateurs avant de prendre des décisions importantes. Si ces derniers ont quelques critiques, ils essayeront d'en tenir compte et de procéder à des aménagements; si l'opposition est générale, et à moins qu'il y ait nécessité absolue, ils sursoient pour laisser mûrir (ou pourrir) la situation jusqu'à ce que tout le monde comprenne, sans y être forcé, qu'il faut faire quelque chose.

En ce qui concerne le type d'entreprise, deux dimensions doivent être prises en compte : la taille et le secteur d'activité.

Alors que les grandes entreprises sont souvent décriées comme "vilaines" par les syndicats, qui concentrent sur elles leurs efforts pour s'assurer une partie du pouvoir via la participation ou la codétermination, ce sont souvent dans les petites que l'on trouve des patrons très autoritaires¹ ou paternalistes² et où l'on peut observer des abus de pouvoir. En effet, de nombreux patrons-propriétaires de P.M.E. ont tendance à considérer qu'ils sont aussi propriétaires de leurs collaborateurs.

Une autre différence entre grandes et petites entreprises réside dans le fait que les dirigeants des premières exercent leur pouvoir bien moins en donnant des ordres et bien plus en proposant des valeurs et approches, en façonnant une culture définissant les limites d'action de leurs collaborateurs. Ils "*define reality*" et "*organize bias*"³, le font par des actes symboliques (pour ne pas dire théâtraux) et en lançant des maximes. Nombre de dirigeants des grandes entreprises sont connus pour propager des formules telles que "la fortune sourit aux audacieux" ou qu'il faut "*less paper, more pepper*", que "les seules choses qui se développent d'elles-mêmes dans l'entreprise, ce sont le désordre, les frictions et les contre-performances" ou encore "qu'il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne se trompent jamais", dictons qui doivent donner le ton et indiquer des orientations fondamentales.

Dans les secteurs industriels et des services classiques, on peut trouver tous les genres d'exercice du pouvoir, de l'autoritaire au consultatif jusqu'au participatif. Par contre, là où l'activité économique demande un niveau de professionnalisme très élevé (consultance, production de *software*, recherche, etc.), les dirigeants ne peuvent plus recourir à des approches purement directives. On ne commande pas l'imagination ! Ce

¹ Mahé de Boislandelle, H.: *Gestion des ressources humaines dans la PME*. Paris, Economica, 1988

² Bauer, M.: *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris, InterEditions, 1993, p.226

³ DePree M: *Leadership is an art*.

n'est pas avec des ordres que l'on peut approfondir une analyse ! Le travail intellectuel a besoin d'un certain espace pour que l'esprit puisse se mouvoir librement.

L'exercice du pouvoir a évidemment évolué avec le temps. Il est également influencé par la conjoncture.

En période de haute conjoncture et de plein emploi, plus d'un chef est incité à être assez souple et plutôt clément afin de retenir ses collaborateurs. Mais, dès que les choses vont moins bien, un certain laisser-aller apparaît dans ces pratiques; on serre la vis et on croit devoir se montrer plus directif¹ et plus exigeant².

Une étude effectuée auprès de 600 top-managers allemands montre que l'on attend aujourd'hui des dirigeants (dans l'ordre d'importance) plus de modestie, un style autoritaire, de l'expérience, de la flexibilité, de l'engagement, la capacité de communiquer et une famille intacte; en même temps, on attend d'eux moins de principes éthiques, un style moins intégratif et moins de réflexions à long terme³.

Dans les entreprises dirigées ainsi, travailler signifie, pour bien des salariés, mener une lutte pour la survie. Ils acceptent alors non seulement une baisse de leur salaire, mais une détérioration de leurs conditions de travail (heures de présence plus longues, pauses raccourcies, cadences plus rapides, atmosphère pourrie, stress accru, travail bâclé). Et comme c'est à prendre ou à laisser, ils n'ont souvent qu'à baster et c'est ce qu'ils font d'ailleurs. Ils perdent alors non seulement tout plaisir dans ce qu'ils font (et ceci à une époque où tout le monde se gargarise de qualité de vie), mais également leur identification avec l'entreprise.

Plus personne ne parle de participation - les cadres interviennent à nouveau là où des équipes travaillaient d'une manière plus ou moins autonome; ceux qui parlent d'acquis sociaux se font qualifier d'inconscients ou d'irresponsables - la sécurité de l'emploi, la mensualisation des salaires sont balayées. On justifie ces pratiques par une situation de guerre exigeant des méthodes draconiennes.

Mais, ces méthodes garantissent-elles vraiment le succès ? Nous permettront-elles de mobiliser les ressources humaines à long terme ?

Les méthodes "modernes" de management, développées il y a longtemps déjà, mais dont l'application générale a pris des décennies, paraissent à nouveau un luxe que l'on ne peut plus se payer. Elles sont pourtant tout sauf un luxe ! Même si ceux qui les proposaient visaient parfois la satisfaction du collaborateur autant que la productivité de l'entreprise, ceux qui les ont finalement introduites l'ont bel et bien fait pour assurer

¹ Stern, G.: As the going gets tougher, more bosses are getting tough with their workers. *Wall Street Journal*, June 18, 1991, pp.B1,B3

² Bongras, B.: L'autorité à nu (2). *PME*, 5/90 (1990), p.28

³ Etude menée par le consultant Deininger à Frankfurt a.M. (*CASH*, 30. April 1993, p.53)

cette dernière. La participation devait permettre de faire face à la complexité des tâches à accomplir et d'assurer la transversalité de projets de plus en plus nombreux ainsi que l'adaptabilité nécessitée par le rythme croissant des changements auxquels l'entreprise était exposée. Elle devait permettre de dépasser le minimalisme au travail, d'utiliser le potentiel entier de tous les collaborateurs, et de stimuler leur créativité.

Nous ne comprenons pas la logique qui justifie ce retour en arrière et qui consiste en des mesures désécurisant les collaborateurs. Alors qu'on leur demande un engagement particulier, qu'on les met toujours plus sous pression, on a précisément besoin plus que jamais de leurs idées. Alors que l'on réduit leur marge de manœuvre, on aurait pourtant besoin de tous leurs talents. On détruit ainsi, dans de nombreuses entreprises, le contrat social qui était la base de leur bon fonctionnement et de leur succès¹.

¹ Pourtant, les marchés financiers semblent suivre cette logique; ils font confiance aux entreprises et à ses méthodes : depuis que les restructurations et délocalisations se sont multipliées, les cotations en bourse n'ont cessé d'atteindre de nouveaux records historiques; dès qu'une entreprise annonce un licenciement important, les cours de ses actions s'envolent (en anticipation des bénéfices qui en résulteront).