

La délégation des pouvoirs, une disposition d'esprit plus qu'une technique

Autor(en): **Rodieux, Jacques-Olivier**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **24 (1966)**

Heft 1

PDF erstellt am: **30.04.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-136034>

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.

La délégation des pouvoirs, une disposition d'esprit plus qu'une technique

Jaques-Olivier Rodieux
licencié HEC, Lausanne

INTRODUCTION

L'importance et l'actualité du problème de la délégation des pouvoirs dans l'entreprise ont engagé de nombreux théoriciens et praticiens à orienter leurs recherches dans cette direction, sans toujours aller jusqu'au fond de la question.

Afin de prévenir les déceptions et les échecs consécutifs à une prise de conscience imparfaite des exigences de la délégation des pouvoirs, l'industriel doit procéder à une analyse détaillée du milieu dans lequel il souhaite intervenir.

Nous allons tenter, dans ces quelques pages, de définir et caractériser brièvement la délégation des pouvoirs, dont nous analyserons quelques aspects sur le plan psychologique et technique.

1. DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES

« La délégation des pouvoirs, corollaire de la division du travail, est l'octroi à un subordonné d'une part d'autorité sur les hommes et de disposition sur les choses. C'est la reconnaissance d'une autonomie de décision et d'action dont le bénéficiaire est tenu pour responsable à l'égard du délégateur. »

Il ne s'agit pas simplement d'allouer un travail à un subalterne, mais de promouvoir le sens des responsabilités et de la décision, moyen par lequel le chef se prolonge au travers des individus dépendant de lui.

La division du travail étant une division en surface, la coordination nécessaire des efforts implique une répartition verticale des compétences. Ainsi, plus l'entreprise s'étend en « horizontale », plus la hiérarchie doit être échelonnée en profondeur, jusqu'au moment critique où l'on touche à la « surorganisation », qui appelle une réforme de structures.

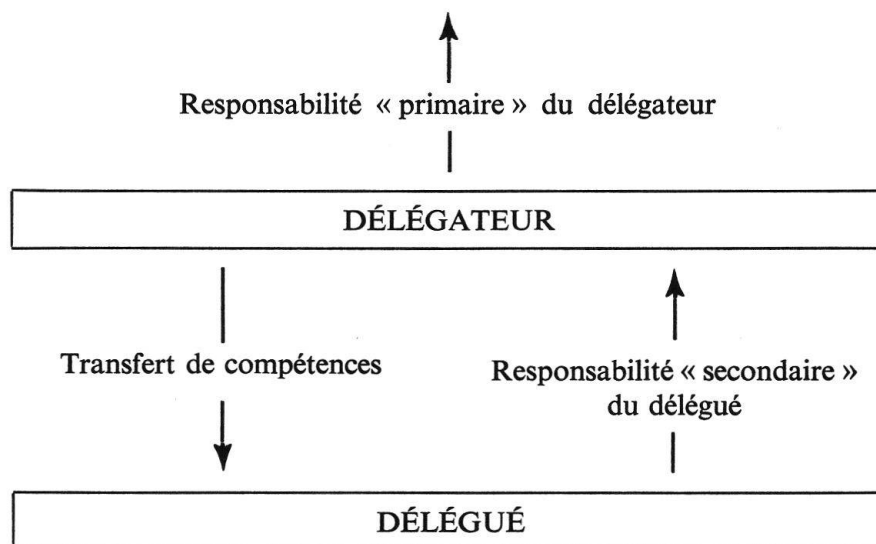
Toute délégation, quel que soit l'échelon hiérarchique considéré, détermine :

- le transfert d'une certaine compétence du délégateur au délégué,
- la naissance d'une responsabilité correspondante du délégué envers le délégateur, celui-ci conservant vis-à-vis de ses supérieurs la responsabilité des actes du délégué.

Lorsque le délégateur transfère une partie de ses compétences, sa responsabilité, tout en étant dédoublée, reste néanmoins entière.

A première vue, il peut paraître surprenant que le chef assume encore la responsabilité d'actions déléguées, qui lui échappent dans la phase d'exécution et souvent même dans l'élaboration des voies et moyens.

Mais le délégateur prend ici des risques qui n'ont rien d'excessif, du moment qu'il exerce un ascendant sur ses subordonnés. Après les avoir recrutés, il les forme et il les contrôle. Déléguer tout en restant responsable, c'est savoir au préalable choisir les délégués qui prolongeront notre action ou quelque aspect de notre personnalité, c'est mettre en œuvre des moyens et non plus agir sur des faits.



La délégation des pouvoirs ne signifie jamais un renoncement ou une abdication; elle implique naturellement une confiance totale à l'égard des subordonnés. En tant que moyen de décharge pour le délégateur, elle n'atteint sa pleine efficacité que lorsque les buts sont fixés par celui-ci et lorsque la mise en œuvre des moyens est laissée à la discrétion et sous la responsabilité du délégué.

Le général Patton recommandait à ses divisionnaires de ne jamais dire à leurs subordonnés comment faire les choses, mais seulement ce qu'ils avaient à faire, en ajoutant: « Ils vous surprendront alors par leur ingéniosité » ¹.

Il y a lieu de préciser que ne sont pas à considérer comme délégation de pouvoirs ²:

- le fait de confier à un collaborateur l'étude d'une question technique, commerciale ou financière;
- le mandat qui se limite à l'ordre de traiter une affaire déterminée à l'intérieur de conditions impératives;
- le fait pour un dirigeant de s'entourer d'un état-major d'auxiliaires fonctionnels qu'il consulte pour prendre ses décisions mais dont l'intervention ne modifie pas les lignes hiérarchiques.

¹ Cap. EMG H. MONTFORT, *Revue militaire suisse*, juillet 1964, p. 325-326.

² MICHEL OLIVIER DE HÉRICOURT: « La délégation des pouvoirs », *Journal des Associations patronales*, février 1961.

Il y a en revanche délégation de pouvoir lorsque :

- un homme reçoit des pouvoirs de commandement sur d'autres hommes et de disposition au moins matérielle sinon juridique sur certains biens de l'entreprise; il lui est donc reconnu une certaine autonomie de décision et d'action; et il accepte de ce fait d'encourir une responsabilité;
- le délégué « représente le patron » auprès du personnel placé sous ses ordres ou vis-à-vis des gens du dehors avec qui il négocie.

Nous insistons sur le fait qu'il existe un rapport étroit et non une « scission »¹ entre l'autorité et la responsabilité. Ainsi, « l'esprit d'initiative doit être développé à tous les degrés avec son corollaire, la responsabilité, et la récompense ou la punition... »¹.

« Fayol conseille de pousser les subalternes à une action indépendante lorsqu'ils la jugent utile. C'est là, en effet, le moyen de développer leur valeur professionnelle. Une conséquence de ce principe est que le chef doit, sans hésiter, couvrir ses subordonnés s'ils ont cru agir dans l'intérêt général »¹.

2. ESPRIT DANS LEQUEL IL FAUT DÉLÉGUER LES POUVOIRS

Dans toute délégation de pouvoirs, deux parties sont en présence, ce qui signifie implicitement que deux tournures d'esprit risquent de s'affronter et qu'en tout cas chacun des intéressés est appelé à réagir en fonction de considérations morales qui lui sont propres.

2.1. Optique du délégateur

Clemenceau déclarait un jour, avec sa causticité habituelle: « Les cimetières sont peuplés de gens qui se croyaient indispensables »!

Il est en effet dans la nature de tout homme assumant une fonction de direction, et disposant de ce fait d'un certain pouvoir de décision, de croire que personne d'autre que lui ne pourra agir à sa place. « Il n'ose prendre le risque qu'une erreur soit commise, il n'est d'ailleurs absolument pas préparé à cette terrible éventualité... Comment le jeune collaborateur aurait-il son expérience, son jugement, son imagination ? »².

Et même lorsqu'un chef prend à son service des hommes meilleurs que lui, encore faut-il qu'il sache, ou veuille, les utiliser rationnellement.

Enfin, lorsque le chef s'est affranchi de tous les préjugés d'ordres divers qui l'encourageaient à exercer une autorité toute-puissante, il doit non seulement déléguer des tâches, ce qui est relativement aisé, mais aussi des responsabilités.

Il faut au départ une parfaite connaissance de soi, de ses capacités et possibilités (souvent encore informées), en vertu de quoi, et par l'expérience acquise au commerce de ses semblables, on identifiera au passage les individus susceptibles, malgré la dualité de personnes, de constituer dans un domaine particulier la réplique fidèle et si possible améliorée du chef.

¹ G.-L. CAMPION: *Traité des entreprises privées*, Presses Universitaires de France (4^e éd.), p. 215 et 226.

² « Structure des entreprises, formation, information et coopération du personnel », *Travail et Méthodes*, numéro spécial de janvier 1958.

Ajoutons que déléguer les pouvoirs tient davantage du « don » que du « prêt », ce qui suppose à l'origine une appréciation réfléchie des faits et des hommes, car on ne peut rétrograder ensuite, sinon en transférant ou en licenciant le délégué. La délégation doit s'exercer également en permanence et ne pas être prévue pour parer à une défaillance ou à une absence de personne, c'est-à-dire n'intervenir qu'à titre « supplétif ». Nous soulignons la distinction existant entre l'octroi de pouvoirs à raison d'absence du supérieur, et la délégation pure et simple des pouvoirs, le premier étant parfois le préliminaire à la seconde.

Plagiant Marc Aurèle qui déclarait il y a quelque dix-huit cents ans : « Il ne s'agit plus du tout de discourir sur ce que doit être l'homme de bien, mais de l'être », nous pourrions dire : « Il ne s'agit plus du tout de discourir sur ce que l'on attend des subordonnés, mais de les mettre en mesure de répondre à nos désirs. »

Trop souvent les subalternes adoptent une mentalité d'isolés et ne s'intéressent aux problèmes de l'entreprise que dans la mesure où ils font irruption dans leur propre existence. En faire des « participants » signifie que l'on va leur insuffler une âme, que l'on acceptera par avance les aléas d'un travail qui n'est pas fait exactement suivant la conception que l'on en avait.

La délégation des pouvoirs sanctionne chez le supérieur une certaine ouverture de l'esprit, son consentement à ce que les subordonnés jouissent de coudées plus larges. Le délégué ne se substitue donc pas au dirigeant, mais il voit sa sphère d'action individuelle s'élargir.

Le corollaire d'une tâche passionnante est la large délégation d'autorité. Pour que celle-ci soit utilisée, le chef doit donner l'exemple de l'acceptation du risque et de la volonté de prendre des décisions. Mieux vaut décider vite et énergiquement avec 80 % de justesse que trop tard et timidement tout en ayant 100 % raison. La mesquinerie, la peur de se tromper, de même que le perfectionnement exagéré freinent et paralysent. Celui qui agit, même s'il n'a pas trouvé la solution idéale, a deux avantages :

- chaque pas en avant ouvre la possibilité de saisir les chances de succès existantes,
- chaque action est stimulante, déclenche de nouvelles énergies et entraîne l'équipe en avant ¹.

« Bien former ses collaborateurs, leur donner les moyens de développer le sens de leurs responsabilités et se décharger de tout ce qui n'est pas essentiel, telle est la règle d'or du chef qui veut dominer sa tâche » ². Ce n'est pas seulement une justice à l'égard des collaborateurs, mais aussi pour l'entreprise et son progrès.

On rencontre parfois certaines réticences à la délégation des pouvoirs, fondées sur la crainte d'être supplanté, et qui font que l'on préfère poursuivre des réalisations médiocres. Or, c'est précisément ces dernières qui compromettent le plus sûrement le statut du chef dont la raison d'être finira par échapper à ceux qui l'ont nommé !

Il faut reconnaître que l'exercice du pouvoir s'avère plus difficile dans une perspective d'équipe que dans la classique pratique d'un commandement autoritaire, s'exerçant dans la seule contrainte de pouvoirs statutaires ³.

Toute « émancipation », qu'elle soit le fait de l'adolescent atteignant sa majorité, ou du travailleur appelé à exercer certaines responsabilités, se traduit initialement par un état de crise, par des ajustements réciproques, entre l'individu et son entourage ⁴.

¹ BERNHARD : *Structure à quatre dimensions*, résumé par S. Herer, dans *Travail et Méthodes*, mars 1964, p. 51.

² MARCEL DIDIER, cité dans *Le Surmenage des Dirigeants* (D^r René Bize et Pierre Goguelin).

³ R. HUGONNIER : *Former des Chefs, promouvoir des Hommes*, Dunod, 1964.

⁴ Lire à ce propos l'excellente démonstration donnée dans l'ouvrage mentionné ci-dessus p. 57-59 (R. HUGONNIER).

Mais le chef peut conserver une assurance: le « subordonné n'estime pas indispensable que son supérieur en sache plus que lui dans tous les domaines. Il admet fort bien que cet homme puisse commettre des erreurs et ce d'autant plus facilement qu'il a le courage de le reconnaître. Par contre, exigence première dans la création de l'équipe, ce subordonné a besoin d'estimer son chef. Cette estime ne peut pas reposer sur le titre, l'ancienneté, les diplômes ou la seule valeur technique. Elle englobe l'homme tout entier dans l'exercice de sa fonction. On peut subir des ordres, mais, au fond, une autorité n'existe que dans la mesure où elle est reconnue » ¹.

2.2. Optique du délégué

L'aspiration à des responsabilités est une manifestation saine de maturité, elle traduit l'effort entrepris pour accéder à une certaine indépendance, le besoin pour l'individu d'éprouver un sentiment de fierté à l'égard d'une œuvre à laquelle il aura participé et dont il tirera une impression d'importance d'autant mieux marquée qu'on aura su l'élever au-dessus de lui-même.

D'emblée nous devons admettre qu'il serait vain de s'opposer à l'action heureuse de ce levain et qu'il convient au contraire de contrôler la fermentation à laquelle il donnera lieu. Pour cela, le chef doit être capable de capter l'intérêt du candidat promis à la délégation, de le stimuler et de s'assurer de sa volonté de coopérer.

A la General Electric, les candidats à la promotion sont pressentis et demeurent libres d'accepter ou de refuser de nouvelles responsabilités. Il ne faut jamais faire violence à la nature, encore moins aux hommes, à moins d'avoir la quasi-certitude d'en percevoir davantage sur leurs possibilités qu'eux-mêmes.

Pour qu'un homme soit tenu responsable d'une entreprise comportant des risques, il faut qu'il ait accepté son poste de plein gré et sans réserves ².

Le subordonné doit alors « changer d'état d'esprit, se former intensément pour assurer ce transfert de pouvoirs et de responsabilités » ³, et cela implique de sa part le respect des obligations morales suivantes:

- il ne revendiquera pas des attributions au-delà de ce qui lui est réservé;
- il s'apprêtera à répondre de son mieux aux exigences professionnelles plus strictes qu'on lui imposera;
- il sera loyal envers ses égaux et ses supérieurs et n'hésitera pas à attirer leur attention sur des points qui ne sont pas de son ressort, lorsqu'il y a lieu de prévoir leur omission par les autorités compétentes; en retour, les interpellés ne se cabreront pas devant une prétendue intrusion de sa part;
- il réagira, en présence des événements, dans le dynamisme de l'esprit, ou des intentions, prêté au supérieur, et non dans la lettre des instructions reçues, souvent absurdes lorsqu'elles sont rapportées à tel cas particulier; cela exige de l'imagination et du courage;

¹ R. HUGONNIER: *Former des Chefs, promouvoir des Hommes*, Dunod, 1964.

² R.-J. CORDINER: *Les cadres dirigeants dans l'entreprise décentralisée*, Ed. Hommes et Techniques, 1958, p. 77.

³ « Décentralisation dans l'entreprise », *Jeune Patron*, février 1960.

- il s'instruira et se perfectionnera sans cesse afin de rompre avec les routines et pour acquérir mieux que la compétence: l'efficience ¹;
- enfin, il déléguera à son tour.

Arrêtons-nous à ce dernier devoir. La délégation des pouvoirs peut être prescrite selon deux sources. Ou bien les modalités sont réglées depuis le sommet, ou bien elles prennent naissance à chaque échelon de la hiérarchie. Nous nous rangerons à la seconde solution.

Mais il existe un risque, c'est que le « goulot d'étranglement » qui a enfin cédé au sommet de la hiérarchie, une fois le principe de la délégation admis, se reconstitue en exemplaires multiples aux échelons inférieurs, parce que les nouveaux promus n'ont pas assimilé la notion de partage et qu'ils ne sont pas prêts d'abandonner ce qu'ils ont conquis de haute lutte ou à force de patience!

Ils auront encore à apprendre que les satisfactions les plus profondes et les plus désintéressées proviennent non plus d'un concert de louanges, mais résident dans la conscience d'avoir participé à quelque chose de valable.

Cela ne doit pas être seulement un vœu de la direction. Tout doit être mis en œuvre pour que la « dictature » ne dégénère pas en « féodalité » et que la délégation se poursuive vers les échelons inférieurs, sinon nous n'aurons fait qu'interposer un écran entre les « strates » supérieurs et inférieurs.

2.3. Synthèse

Il est évident que les délégués devront s'attendre à essuyer certaines déceptions; mais malgré tout, il convient qu'ils persistent dans leurs intentions.

En effet, mû par une inquiétude très naturelle, le chef serait en droit de se poser les questions suivantes: comment vont réagir mes subordonnés, est-ce que par la délégation des pouvoirs ils me seront plus attachés, m'en aimeront-ils davantage?

Emerson a érigé en principe que l'on devrait chercher la vraie amitié que tout le monde recherche, qui permet à chacun d'entre nous de donner le meilleur de lui-même et d'exercer une influence réelle dans un climat de sympathie réciproque ².

Certes, dans de telles dispositions d'esprit, des chefs trouveront une satisfaction profonde à déléguer les pouvoirs, et seront ainsi payés de retour. Mais d'autres délégués goûteront à l'amertume des bons mouvements qui entraînent, comme par malice, l'ingratitude des bénéficiaires. C'est à cette seconde catégorie que nous nous arrêterons.

Bien des éléments subordonnés, peu intéressants, partent de l'idée qu'au civil comme au militaire le chef est l'ennemi. Dès lors, toute tentative de rapprochement venant d'en haut sera considérée avec la plus extrême méfiance, et les groupes corrompus par de tels individus seront volontairement aveugles à tout témoignage désintéressé de leur supérieur.

L'évolution du comportement du subordonné, dans une première phase de décentralisation, ne se fera pas sans créer quelque inquiétude. Avant de coopérer, il manifestera des réflexes souvent inattendus d'autonomie, il défendra jalousement ses prérogatives nouvelles. Avant de s'élever aux préoccupations de son chef, il exprimera, maladroitement souvent, sa nervosité, ses craintes. Ces réactions ne sont justement possibles que parce qu'une confiance nouvelle s'établit, dont la liberté d'expression est le premier signe... ³.

¹ A. BÉTHOUART: *Pratique de l'organisation*, Ed. Guy Le Prat, Paris, 1958, p. 27.

² S.-D. HOSLETT: *Les Aspects humains de la Direction des Entreprises*, Dunod, 1959, p. 7.

³ R. HUGONNIER: *Former des Chefs, promouvoir des Hommes*, Dunod, 1964, p. 57-58.

Ces manifestations seront d'autant plus vives que la période antérieure aura été très centralisatrice. Le chef prévenu de cette phase désagréable, qui sera assez rapidement dépassée, ne saurait s'en inquiéter. Mais il doit être armé pour y faire face et savoir que ces premiers signes témoignent d'une exigence nouvelle de ses subordonnés à son égard. C'est là le problème clé de toute délégation¹.

Cet esprit antagoniste, rencontré auprès des subordonnés, n'existe heureusement qu'à de rares exceptions à l'état permanent, et revêt dans d'autres milieux une forme à tendance ondulatoire, assez proche du caractère « ambivalent » germanique, particulièrement frappant chez Beethoven.

En retour, paradoxalement mais avec justice, le subordonné aime à être « mené », il apprécie les décisions du chef lorsqu'elles le conduisent là où il faut!².

Que conclure ? C'est que la délégation des pouvoirs doit être dictée par un mouvement du cœur (même si cela peut paraître étranger à la recherche d'une plus grande efficacité de l'organisation dans l'entreprise, ce qui n'est pas prouvé), il faut donner et encore donner de soi sans attendre nulle reconnaissance. Et si, malgré tout, on éveillait ainsi chez le partenaire de meilleurs sentiments, il faudrait les considérer comme un « superbénéfice » de l'opération!

« On dit qu'un chef ne doit pas « chercher » à se faire aimer ; c'est évident, mais il doit, lui, pouvoir et savoir aimer son personnel, « sinon il ne sera jamais qu'un étranger dans sa propre entreprise ». L'éclat de sa grandeur ne lui attache aucun cœur, alors que le témoignage de son amour le ferait recevoir dans cette communauté qu'il dirige et dans laquelle, sans s'en douter, il n'a jamais été réellement admis.

» Tel est peut-être son goût, mais ce n'est pas dans l'ordre »³.

L'état d'âme mis à part, le succès de la délégation des pouvoirs ne dépend pas de la bonne diffusion des méthodes de travail et de commandement, mais d'un comportement nouveau, d'un changement de mentalité à tous les niveaux.

Son succès dépend également d'un état de nécessité. Il ne faut pas, en déléguant les pouvoirs, provoquer d'artificiels résultats, plus intéressants au titre de recherches en laboratoires, qu'utiles par l'aide apportée aux hommes et aux méthodes. On procédera donc à un inventaire des besoins, possibilités et obstacles propres à l'entreprise.

La délégation des pouvoirs n'est pas une mode que l'on suit par conformisme, à charge pour les délégués de se débrouiller, sous le prétexte qu'on ne va pas leur « mâcher » encore la besogne. Il se peut en effet que certains milieux se sentent parfaitement à l'aise dans leur statut actuel, parce qu'un chef autoritaire a su s'entourer de collaborateurs au caractère dépendant, éprouvant le besoin d'être entourés, encadrés.

Si, par extraordinaire, un tel chef éprouvait soudain le désir de se décharger, nous ne pourrions que lui recommander d'éviter toute révolution, qui serait préjudiciable à son entreprise, et de ménager au contraire une orientation très progressive de son personnel vers l'autonomie, cela avec d'autant plus de délicatesse et de patience, que les délégués auront été plus longtemps et plus étroitement tenus en état de dépendance.

¹ R. HUGONNIER : *Former des Chefs, promouvoir des Hommes*, Dunod, 1964, p. 57-58.

² « Tout le système de l'organisation industrielle favorise cette sorte de conflit. Les subordonnés sont par définition dépendants de leurs supérieurs. Ils sont, par conséquent, nécessairement amenés, par la force des circonstances, à éprouver une certaine ambivalence, c'est-à-dire à se sentir à la fois inconfortablement assujettis et agréablement protégés. » HAROLD-J. LEAVITT : *Psychologie des Fonctions de Direction dans l'Entreprise*, Ed. Hommes et Techniques, 1958, p. 66-67.

³ « Le remorqueur », éditorial, *Travail et Méthodes*, n° 180, juillet-août 1963, p. 3.

3. TECHNIQUE DE LA DÉLÉGATION DES POUVOIRS

Déléguer les pouvoirs suppose au départ, et sur un plan plus matériel, une mise en forme des structures, le conditionnement psychologique des parties, la mise en œuvre de la délégation des pouvoirs et finalement l'adaptation et l'extension du processus.

3.1. Mise en forme des structures

Il importe d'élaborer une infrastructure hiérarchique adéquate, conçue pour l'ensemble des fonctions nécessaires à l'activité de l'entreprise, en tenant compte du fait que des hommes seront ensuite appelés à occuper les rôles prévus, avec leurs qualités, leurs défauts ou leurs insuffisances.

Une évolution convergente va donc animer « contenant » et « contenu ». Tout en faisant la part de l'existant, on infléchira progressivement l'élément humain vers le comportement défini comme idéal, et simultanément, au gré des développements enregistrés, on sera amené à repenser l'organisation, à en ajuster les éléments, en procédant par approximations successives.

Dans cette recherche permanente d'équilibre, il faut avoir à un degré élevé le sens du possible, d'autant plus que dans toute délégation il y a lieu de distinguer le contenu des exigences.

Le *contenu* peut être « prescrit » ou « discrétionnaire ». Dans le premier cas, il fixe les actions qui doivent être faites, c'est un cadre de référence. Dans le second cas, il s'agit d'une extension, d'un perfectionnement apporté spontanément à l'ensemble des tâches reçues, en vertu d'une latitude laissée au délégué ¹.

La délégation des pouvoirs ne saurait isoler ces deux aspects, qui sont et doivent rester intimement liés. Le premier ne doit pas être considéré comme l'alpha et l'oméga; le second ne devient abusif que dès l'instant où il perd toute parenté avec les objectifs et le cadre de référence fixés.

En déléguant les pouvoirs on procède du général (fixation des politiques) au particulier (définition des fonctions) pour exprimer ensuite le sens de l'évolution (prescription d'objectifs intermédiaires). Ainsi toute décision prise à un échelon inférieur qui n'est pas la conséquence d'un objectif, mais qui s'encadre à la fois dans la fonction et dans la politique, est de nature discrétionnaire.

« Délimiter » une tâche peut sembler aller à l'encontre de l'esprit d'initiative attendu de chacun. Cela est bien le cas dans la mesure où l'initiative est le fruit d'un « esprit divers et peu cohérent », mais lorsqu'un individu est amené de ce fait à canaliser ses forces dans le domaine des compétences particulières qui lui sont reconnues, alors l'initiative est favorisée.

Lorsque Ford déclare: « Chez nous il n'y a pas de structure précise, il y a place pour toutes les initiatives », nous demeurons sceptique, particulièrement lorsque nous rapprochons de cet « appel au peuple » le système policier mis sur pied et visant à éliminer les personnalités en passe de se former!

¹ WILFRED BROWN: *Gestion prospective de l'Entreprise*, Ed. La Baconnière, 1964, p. 68-69.

Dans le contenu « discrétionnaire » du poste, il ne faut pas attendre du délégué toutes les initiatives, il faut les provoquer¹, émettre des suggestions qui seront ou non suivies, mais veiller, dans le mode d'expression, à ce que les intentions soient bien comprises lorsqu'en définitive un vœu est un ordre!

Qu'en est-il des responsabilités ? Va-t-on considérer toutes les parties en cause comme solidairement responsables ? Nous savons par tradition ce qu'un tel système signifie : anony-mat, évasion, malentendus et, partant, mauvaise gestion.

Nous dirons que le délégué est responsable envers son chef, en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés. C'est une responsabilité qu'il assume au titre d'organe reconnu pour sa parfaite connaissance des problèmes gravitant à son échelon, et qui a le devoir de faire toutes les réserves nécessaires en temps utile, à l'intention du supérieur privé du contact quotidien avec les faits. Il ne doit pas être timoré et restrictif à l'excès, mais doit au contraire courir des « risques calculés ».

Le chef assume pour sa part une responsabilité de synthèse et répond envers ses supérieurs directs de tout ce qui se fait dans sa sphère d'activité. Vers lui convergent les activités ou responsabilités partielles des subordonnés. Il en exploite les données, il apprécie leur incidence, suppute les impondérables, prend les options nécessaires, et lorsqu'il ne peut agir autrement, en réfère aux instances hiérarchiques dont il relève. Il veille en particulier avec vigilance à ce que chacun de ses délégués œuvre en fonction des tâches réparties et qu'il n'y ait pas à la longue de doubles emplois ou de failles de structure.

Responsabilité injuste, prétendront certains ? Non, car le délégateur dispose de toute latitude quant aux recrutements ou licenciements nécessaires. Il encourra parfois le blâme de ses supérieurs, à raison d'incidents de gestion, mais il lui appartient alors d'en tirer les conséquences.

3.2. Conditionnement psychologique des parties en présence

Les hommes une fois choisis, il faut encore les animer, leur donner flamme et « vie ». Tel Pygmalion, le délégateur doit être « capable de communiquer sa pensée et ses buts à ses collaborateurs, de les faire pour ainsi dire communier à ses intentions, ce qui se fait avec le temps »².

Les premiers pas seront ingrats, décourageants, du fait de l'incompréhension, de l'égoïsme, de la méfiance réciproque. On peut alors s'interroger, comme le fait un éditorialiste : « Faut-il réformer l'entreprise avant d'avoir changé les esprits et les cœurs ? Ou après ? » et admettre que l'on doit commencer par créer les institutions nouvelles, car c'est en les faisant fonctionner qu'on en découvre les faiblesses et que, de proche en proche, on les mettra au point. On se battra, on se réconciliera, on s'empoignera de nouveau jusqu'à friser la rupture, et puis le ciel s'éclaircira et l'on aura gagné³.

¹ « Trop souvent on « nomme » un chef, en lui donnant un titre plus ou moins clair qui tient lieu de définition de fonction. Quant à la nature exacte de ce qu'on attend de lui, on l'abandonne à l'usage, la routine ou l'improvisation personnelle... L'essentiel devient implicite. Deux ans ou cinq ans plus tard, ses supérieurs constateront que l'homme n'a pas répondu à « ce qu'on attendait », polarise sa fonction vers certaines dominantes anormales, en néglige quelque aspect ou ne réussit guère dans son commandement. Le plus souvent, parce qu'ils sentent confusément être pour une part à l'origine de cet échec, ces chefs n'oseront pas faire part de leur appréciation à l'intéressé. » R. HUGONNIER : *Former des Chefs, promouvoir des Hommes*, Dunod, 1964, p. 24.

² MICHEL-OLIVIER DE HÉRICOURT : « La délégation des pouvoirs », *Journal des Associations patronales*, février 1961, p. 113.

³ « La Soupe », éditorial, signé C. V., *Travail et Méthodes*, mars 1964, p. 3.

Ce point de vue nous étonne quelque peu ! Que le meilleur conditionnement psychologique n'élimine pas toutes les difficultés est l'évidence même, mais peut-on véritablement lui accorder une importance si minime au point de l'envisager « a posteriori » ?

Il existe un moyen terme. Car modifier les esprits est une tâche qui peut exiger une ou deux générations. En faire la condition « sine qua non » de l'opération équivaut à maintenir une situation boiteuse pendant trop longtemps. D'autre part, admettre que les rapports dans l'entreprise prennent le caractère d'une « foire d'empoigne » ne nous semble guère raisonnable.

Les deux mouvements doivent plutôt être conduits en parallèle, et adaptés au gré des « interactions » qui se produiront peu à peu. La part essentielle cependant demeure la préparation psychologique, car dans un climat sain à cet égard, on remédie facilement à certaines carences structurelles, tandis que la meilleure organisation ne suppléera pas à un état d'esprit altéré.

La délégation des pouvoirs ne saurait être appliquée « ex abrupto » à toute structure, en toutes circonstances. Elle exige des aménagements de formes et de fonds ; elle correspond à un certain degré d'évolution, elle-même conditionnant l'avenir de l'entreprise.

Une appréciation très réaliste du milieu doit être faite, afin de savoir quels éléments humains sont utilisables tels qu'ils se présentent, quels sont ceux qui le seront moyennant un « recyclage » et finalement, le psychisme de quelques employés étant à un tel point nécrosé, quelles sont les ablations nécessaires ?

Mais nous n'avons encore rien dit du délégué, qui ne présente pas toujours, lui non plus, les meilleures dispositions d'esprit envers le partage proposé.

Il faut un certain courage au chef pour élever ses subordonnés à son niveau. Les natures « autoritaires » croient souvent, bien à tort, que l'inclination au gouvernement démocratique est l'aveu d'une faiblesse. C'est au contraire l'indice que le chef sait reconnaître ses points faibles et ses points forts, tire le meilleur parti des seconds et porte remède aux premiers.

« C'est en lui-même qu'il (l'homme chef) devra combattre les derniers obstacles à son autorité, peut-être les plus difficiles. La méfiance, la susceptibilité, la défense du personnage que l'on s'est créé, n'ont ici d'égal que la démagogie, l'absence de fermeté et de courage. L'homme en attitude d'autodéfense ne sera jamais un animateur, un chef capable d'influencer ses collaborateurs. L'autorité naturelle exige la simplicité. Ceux qui ont appris à se connaître s'efforcent de se corriger et admettent que les autres les jugent, sans qu'à la moindre contradiction ils se sentent menacés. Les chefs les plus autoritaires sont généralement les plus fragiles. Si le chef n'a pas compris la nécessité de cette simplicité qu'entraîne l'unité profonde du « moi », il sera tenté de se créer un personnage » ¹.

Cette évolution du chef est indispensable pour que la semence germant dans chaque individu vienne à maturité. Les exigences plus grandes des subordonnés envers les chefs ne doivent en aucun cas être déçues par l'existence d'un écart entre les beaux discours et la pratique quotidienne.

3.3. Mise en œuvre de la délégation des pouvoirs

Dans un examen sommaire, nous nous bornerons ici à porter l'accent sur trois facteurs essentiels dont dépend la bonne marche de la délégation des pouvoirs :

¹ R. HUGONNIER : *Former des Chefs, promouvoir des Hommes*, Dunod, 1964, p. 61.

- compétence,
- contact,
- contrôle.

La *compétence* d'un délégué ne peut s'accommoder ni du « report » d'un fardeau, pesant jusqu'ici sur les épaules du chef, ni d'un attachement actif conservé pour son ancienne occupation. Le papillon n'emporte pas avec lui le cocon dans lequel il était chrysalide!

En reconnaissant certaines compétences au délégué, on attend de lui qu'il fasse front à de nouvelles obligations, ce qui entraîne logiquement l'abandon d'anciennes fonctions.

Etant donné le pas à franchir, il ne faut pas non plus le rendre plus difficile par l'octroi de tâches dont le supérieur ne venait pas à bout, à raison de leur complexité ou de leur caractère ingrat. Le volume et la difficulté doivent être mesurés afin de mettre toutes les chances du côté du délégué, et de plus il y a lieu de l'initier au maximum de problèmes ayant trait à son activité.

En période d'assimilation, lorsque le délégué apprendra à se servir des pouvoirs nouveaux dont il dispose et dans ses premières décisions, le supérieur hiérarchique veillera à ne pas intervenir inopportunément, ce qui provoquerait une crise de confiance autant auprès du subordonné que de ceux qui dépendent de lui. Il y a parfois un moindre mal à laisser aller les événements plutôt qu'à intervenir et à compromettre pour longtemps l'ordre des choses que l'on veut établir.

Enfin, avant même que tout soit bien rodé, il importe que la compétence de tel délégué soit connue ou reconnue par chacun dans l'entreprise, ce qui implique une certaine « publicité », et dès l'instant où il est investi de ses pouvoirs, il n'y a plus de dossiers de la dernière heure qui se liquident avec l'ancien responsable, afin d'accélérer les choses, en touchant deux mots seulement au nouveau titulaire du poste. A l'égard des tiers, il doit véritablement y avoir une « coupure » franche entre deux règnes, même s'il subsiste une étroite collaboration entre délégateur et délégué.

Par *contact*, il faut entendre l'atmosphère dans laquelle vont se nouer les rapports entre délégateur et délégué, et l'incidence que ces rapports mêmes vont avoir sur les parties en présence.

Sans entrer dans le détail d'une technique particulière à chaque entreprise, nous recommandons le contact des individus plutôt que celui des idées. Le supérieur peut en effet réunir ses subordonnés en conférences ou leur adresser des notes de service. C'est le premier système qui doit être retenu, le second n'intervenant que comme complément, à l'intention des personnes absentes, ou, suivant la qualité des personnes en cause, en confirmation de ce qui a été décidé, afin d'éviter tout oubli ou contestation.

Bien sûr, la note écrite ne « dérange » l'émetteur et le destinataire qu'au moment choisi par eux. Elle permet à celui qui la rédige de dicter ses intentions d'une manière nette, sans avoir à tenir compte d'objections éventuelles. Mais il lui manque ce « magnétisme » qui permet au même message d'être plus facilement « reçu » lorsqu'il s'accompagne par exemple d'un sourire (qui ne soit pas de façade), lorsqu'on peut compléter sa forme, nécessairement schématique, par quelques explications, ou adopter un ton plus nuancé. De nombreux malentendus reposent, dans l'existence, sur l'interprétation que l'on donne aux intentions du partenaire, vues à travers notre personne!... ou faisant appel à des schémas psychologiques rudimentaires et limités. Que dire alors de l'écrit, dont l'impersonnalité permet toutes les suppositions!

Un autre élément important est l'angle positif et constructif sous lequel on doit envisager l'activité du subordonné. Il ne faut pas lui donner d'emblée l'impression que son travail devra être refait, sinon il sera bien avisé d'attendre que les choses se précisent avant de se donner à fond à sa tâche. L'initiative du délégué ne peut pas s'épanouir dans une ambiance de crainte des critiques qui suivent une faute. Une critique purement négative soulève la susceptibilité bien plus qu'une critique constructive, surtout si la première est formulée en présence d'autres collaborateurs ¹.

Une attitude par nature critique ne peut qu'entraîner une diminution du pouvoir attractif exercé par le chef, une augmentation des résistances, des freinages et inhibitions des subordonnés.

Ce qui nous amène à évoquer la question des récompenses. Celles-ci doivent aller de pair avec une responsabilité accrue et un état d'activité mentale plus tendu, le tout accompagné d'un risque qui n'atteint pas le subordonné statique. Il doit donc être prévu des encouragements sous une forme tangible quelconque: meilleur traitement, possibilité d'avancement, titre plus alléchant, etc., qui mettent en évidence une considération plus grande au sein de l'entreprise ². (Mas c'est surtout l'attrait d'une activité plus intéressante qui est souvent la récompense principale. - réd.)

Mais des recommandations dans cet ordre d'idées, particulièrement pour tout ce qui touche aux intérêts matériels, nous paraissent superflues, car c'est encore dans ces matières que l'on se montre le moins parcimonieux, alors que l'on pourrait mieux extérioriser ses sentiments, dont on est fort avare, ou dont on craint que leur expression fasse déchoir, qu'il n'en coûte « presque » rien et que l'effet exercé peut être considérable.

Le *contrôle* est la phase ultime du contact et son importance ressort de la citation suivante:

« Les chefs doivent passer en revue leurs subordonnés car, s'ils y manquent, ils privent ces mêmes subordonnés de la possibilité d'améliorer leurs performances et contribuent de la sorte à asseoir une organisation comprenant des gens mal adaptés à leurs rôles. Ces chefs entretiennent l'inefficacité par leur incapacité à faire une critique opérationnelle de leurs subordonnés. Cette inefficacité, lentement mais sûrement, fait subir ses effets aux autres membres de l'organisation. Les chefs qui omettent de juger, de critiquer, de former et d'apprécier leurs subordonnés, perdent en fin de compte leur propre poste » ³.

M. Louis Salleron ⁴ déclare que le contrôle est un moyen de personnalisation du commandement en même temps qu'une nécessité pratique. C'est une meilleure manière aussi de faire respecter objectivement l'ordre en évitant la contrainte, et pour le moral du subordonné, la surveillance faite intelligemment est beaucoup moins pesante que n'est agréable le fait que le travail est connu et apprécié.

Ce contrôle, le délégué en a un besoin profond, car c'est le seul point d'attache auquel il peut moralement se référer. De plus, c'est le lieu de rencontre après la fixation des buts à atteindre et des délais pour y parvenir ⁵.

¹ « Les écueils de la délégation des pouvoirs... comment les éviter », *Travail et Méthodes*, novembre 1956, p. 53.

² *Ibidem*, p. 53.

³ PAUL DE BRUYNE: *Esquisse d'une Théorie de l'Administration des Entreprises*, Dunod, 1963, p. 85.

⁴ *Autorité et Commandement dans l'Entreprise*, Ed. Entreprise Moderne, 1960, p. 98.

⁵ « Décentralisation dans l'entreprise », *Jeune Patron*, février 1960, p. 34.

Par contrôle, il faut entendre, dans un sens large: la vérification que le travail a été fait et l'appréciation objective de sa valeur. Le contrôle n'est agaçant ou insupportable que lorsqu'il s'applique à l'exécution du travail en cours ¹. Or, il suffit de mettre au point une série d'indices essentiels permettant de contrôler rapidement l'exécution des ordres et leurs effets sur l'entreprise: façon de commander, résultats techniques ou commerciaux, « atmosphère » au sein du personnel commandé par le délégué, courbe des salaires, respect des budgets, rendement financier, etc. ².

Enfin, est-il besoin de le préciser, quel que soit le soin apporté à la sélection des responsables, à leur formation, aux contrôles permanents, il y aura toujours des erreurs possibles dont il faudra conserver l'enseignement et effacer au plus vite le souvenir, lorsqu'il menace de ternir les bonnes relations existant entre supérieur et subordonné, ou d'hypothéquer le capital de confiance indispensable au succès de la délégation des pouvoirs.

3.4. Adaptation et extension du processus

Toute structure, si parfaite soit-elle, est tributaire de l'écoulement du temps, donc sujette au vieillissement. A un moment donné, reflet d'un équilibre, elle est bien vite sapée par les poussées nées de la confrontation des hommes avec les événements. Ainsi, tout en ayant une valeur « normative », la structure n'échappe pas aux réformes que l'on devra lui apporter, sinon en permanence, du moins à intervalles rapprochés.

Il en va ainsi de la délégation des pouvoirs appelant parfois des adaptations, et plus souvent une extension du processus.

Par *adaptation*, nous entendons toute correction apportée à une approximation. Or, en fonction de ce qui précède, quels que soient les soins apportés à la mise en place de la délégation des pouvoirs, celle-ci conserve manifestement les inconvénients d'une approximation, aussi limitée soit-elle. C'est dire qu'il faudra sans cesse être à l'affût d'aménagements ou de réformes.

L'adaptation est comprise ici dans son sens restrictif, dans la perspective d'une limitation du rôle attribué, parce que l'appréciation portée sur le délégué se révèle après coup erronée. Cette restriction ne doit cependant porter que sur des points secondaires, sinon cela voudrait dire qu'il y a « inadéquation » totale de l'individu à ses fonctions, par conséquent une erreur fondamentale quant au diagnostic.

L'inventaire des carences une fois établi, il appartient de redistribuer certaines tâches au gré des exigences nouvelles ou d'apporter le complément de formation nécessaire, lorsque cette mesure apparaît suffisante.

Le chef a le droit et la responsabilité de disposer d'un groupe de subordonnés qui lui conviennent. « Si un chef tolère dans son commandement des spécialistes subordonnés qui ne sont pas à la hauteur de leur tâche — parce qu'« ils y sont depuis longtemps », qu'« ils connaissent leur travail », qu'« il est délicat d'opérer des changements sans déranger les gens », et ainsi de suite — il dessert l'entreprise. A long terme, il trahit également le spécialiste qu'il essaie de protéger. Ce n'est pas favoriser un subordonné que de le maintenir à une tâche dont il ne s'acquitte pas d'une façon satisfaisante. On lui rendrait davantage service en le déplaçant dans une tâche dont il s'acquitterait avec compétence » ³.

¹ LOUIS SALLERON: *Autorité et Commandement dans l'Entreprise*, Ed. Entreprise Moderne, 1960, p. 98-99.

² « Décentralisation dans l'entreprise », *Jeune Patron*, février 1960, p. 34, et D^r RENÉ BIZE et PIERRE GOGUELIN: *Le Surmenage des Dirigeants*.

³ WILFRED BROWN: *Gestion prospective de l'Entreprise*. Ed. La Baconnière, 1964, p. 134.

On doit cependant veiller à ne pas pécher par arbitraire dans la définition de l'incapacité. Il apparaît plus simple et moins risqué de restreindre les responsabilités, et partant les chances de développement de l'individu. Mais n'est-on pas souvent enclin à taxer d'incapables ceux que l'on n'a pas su ou voulu connaître mieux ? La conséquence en sera une perte dans le développement de l'entreprise, car moins nombreux sont ceux qui participent à son devenir, moins elle a de chances de s'améliorer.

Il peut arriver aussi qu'un délégué réponde parfaitement aux exigences de sa fonction mais qu'après un certain temps, par suite de l'évolution, il se trouve dépassé soit par le rythme d'activité, soit par l'ensemble des connaissances nécessaires, alors que le poste occupé ne s'en trouve pas valorisé pour autant.

Ce drame, qui va se précipiter pour les générations montantes, implique de la part de l'homme une volonté et un effort d'adaptation pour remédier aux lacunes, défaut de connaissances, et erreurs de comportement constatés.

Or, l'étude permanente à laquelle s'adonnent l'ingénieur et le médecin n'est pas encore familière aux gens de l'« administratif », en particulier à ceux qui veulent en constituer l'épine dorsale !

Par l'*extension* de la délégation des pouvoirs, nous visons au contraire au développement, à la prolifération de l'exercice des responsabilités qui doit s'exercer dans trois directions :

a) L'*extension vers le bas* consiste pour le délégué, une fois maître à son bord, à ne pas verser dans l'ancienne mentalité centralisatrice, mais à mettre les niveaux inférieurs également au bénéfice de certains pouvoirs.

Fayol a exprimé la règle suivante : il n'y a pas de responsabilité sans permanence du commandement. Donc, l'autorité qui commande doit toujours être présente ou représentée ¹.

Ce n'est donc pas tant dans un esprit altruiste que démarre notre démonstration, que sur une exigence pratique et qui concerne le délégué en personne. Celui-ci devra se poser les questions suivantes ² :

- Le service que je dirige fonctionne-t-il sans accroc en mon absence ?
- Si tel n'est pas le cas, pour quelles raisons ?
- Que dois-je faire pour y porter remède ?

Il aboutira alors, si les circonstances le conduisent jusqu'à la troisième question, à la notion très logique de « suppléance », qui est l'avant-dernier pas vers la délégation des pouvoirs.

Mais indépendamment de cela, il faut, « à mesure que s'accroissent les compétences et le sens des responsabilités, redistribuer certaines tâches pour que l'autorité, condition de sécurité et d'efficacité de tout groupe, devienne progressivement l'attribut d'un plus grand nombre et que les relations internes de groupe soient sans cesse plus humaines, plus riches d'initiative, plus coordonnées, plus prévoyantes » ³.

En bref, une tâche n'est jamais déléguée de manière définitive à un niveau donné, mais elle est susceptible, pour autant qu'on y prenne peine, de poursuivre son cheminement vers le bas de l'échelle hiérarchique.

¹ G.-L. CAMPION : *Traité des Entreprises privées*, Presses Universitaires de France. 1961, p. 226 (4^e éd.).

² FRÉDY CHAPUIS : *Le Guide pratique du Chef*, Ed. Organisator S. A., Zurich et Forkel, Stuttgart, 1964, p. 30.

³ *Jeune Patron*, octobre 1963, p. 21.

C'est par l'exemple qu'on engage les délégués à transmettre à leur tour des pouvoirs. « Dès qu'une certaine unité et continuité dans l'action se dégagent, le chef applique assez naturellement ce dont il bénéficie, sait exiger ce qu'on exige de lui, se comporte comme il voit son supérieur le faire, ce qui ne fait que traduire l'influence d'un milieu sur l'homme dès qu'elle connaît une certaine durée »¹.

b) L'extension *sur le plan horizontal* s'impose pour diverses raisons, parfois complémentaires:

La délégation des pouvoirs étant par essence progressive, il est tout naturel que l'écoulement du temps appelle la méthode à se développer.

Certaines aptitudes, insoupçonnées au départ, se sont ultérieurement affirmées et justifient de ce fait une délégation plus poussée.

Lorsqu'un cadre délègue à son tour des pouvoirs aux niveaux qui lui sont subordonnés, et après un certain laps de temps, il se trouve partiellement libéré et peut de ce fait recevoir un complément d'activité, d'autant plus que les décisions prises à son niveau étant moins nombreuses qu'à l'échelon supérieur, elles seront mieux étudiées.

Enfin, à raison du succès rencontré dans son activité, et lorsqu'une éventuelle promotion n'entre pas encore en ligne de compte, le délégué peut légitimement attendre une diversification de ses tâches, désir auquel on doit rendre justice.

c) L'extension *vers le haut*, à la différence du développement horizontal ou de la délégation vers le bas, est à proprement parler une mutation qui peut s'expliquer de la manière suivante:

Elle est tout d'abord une conséquence de l'évolution, qui voit le niveau intellectuel moyen des individus s'améliorer, ce qui entraîne l'élévation indispensable de leur « seuil » de préoccupation, afin de conserver à l'individu toute sa vitalité.

En initiant un délégué aux différents aspects de sa propre fonction, le chef donne des « lumières » sur une activité jusqu'ici réservée, ce qui permettra aux deux intéressés de se convaincre, chacun pour son compte, de l'aptitude ou de l'inaptitude à telle promotion.

Si l'expérience est positive, cela peut être une façon de préparer un subordonné avant l'heure aux fonctions plus complexes qu'il aura à assumer dans le futur, et dans l'intervalle, cela permet au chef de grouper autour de lui une équipe d'interlocuteurs qualifiés, aptes au besoin à donner un conseil avisé.

Enfin, d'une manière « prospective », il faut chercher la meilleure articulation hiérarchique possible non plus à raison de ce que l'on fait aujourd'hui, mais de ce qui sera nécessaire dans les années à venir.

CONCLUSION

Tout comme au jeu d'échecs, la mise en place d'un élément dans l'organisation n'est jamais définitive. Mais le fruit dernier d'une politique de délégation des pouvoirs est précisément de se libérer des circonstances particulières en les modelant plutôt qu'en les subissant, afin de réaliser un équilibre harmonieux à tous les échelons hiérarchiques.

¹ R. HUGONNIER: *Former des Chefs, promouvoir des Hommes*, Dunod, 1964, p. 94-95.

