

# Les méthodes d'exercice du pouvoir en question

Autor(en): **Baudraz, Jean-François**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **47 (1989)**

Heft 4

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-139856>

## **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 méthodes d'exercice du pouvoir en question

Jean-François Baudraz  
Dr ès sciences économiques  
Moudon

Les pages qui suivent sembleront, à d'aucuns, mettre en cause l'existence du pouvoir. Il n'entre pas dans les intentions de l'auteur de contester, ne serait-ce que partiellement, *l'absolue nécessité de l'existence du pouvoir* dans nos sociétés; le but est, en revanche, de remettre globalement en question *les méthodes d'exercice du pouvoir* figées depuis des décennies, voire des siècles, en dépit de ce que certains «lifting» ont tenté de laisser croire.

Ainsi que nous l'avons déjà écrit dans de précédents articles, la rentabilité du travail, dans la société industrielle et de services qui est la nôtre, est de plus en plus tributaire de facteurs encore trop ignorés tels que:

- les méthodes de contrôle et de délégation
- la politique d'information interne
- le taux de rotation du personnel
- les frais de formation continue ou d'introduction au poste de travail
- le climat de travail
- etc.

Tous ces facteurs dépendent, plus ou moins étroitement, de la façon dont le pouvoir est exercé dans les différents secteurs et à tous les échelons de l'entreprise, de la ou des méthodes de direction.

Or, si la société a changé, si les produits ont changé, si les collaborateurs ont changé, si...«tout» a changé durant ces cinq dernières décennies, les méthodes d'exercice du pouvoir sont restées fondamentalement les mêmes. Comme si, dans notre monde en constante mutation il existait un îlot qu'aucun changement ne puisse atteindre, permettant ainsi à certaines méthodes de subsister contre vents et marées.

Si les pouvoirs politiques et judiciaires sont relativement protégés par une inertie importante, illustrée par le nombre de personnes auxquelles ils s'adressent et le relatif anonymat de leur action — ils n'échappent pourtant plus à bien des remises en question — il n'en va pas de même pour les pouvoirs économiques et plus spécialement pour les entreprises au sein desquelles un nombre croissant de collaborateurs contestent des méthodes d'exercice du pouvoir qui leur semblent inadaptées, désuètes, ou encore franchement ignorantes des individus. Or, contrairement à ce qui était encore le cas il y a quelques années, cette contestation ne provient plus d'éléments isolés, qu'il était alors facile de disqualifier,

mais de plus en plus de «bons collaborateurs», souvent au bénéfice d'une formation «supérieure» (par formation «supérieure» nous entendons toute formation de type maîtrise, ETS, universitaire, etc.) et qui, par conséquent, n'ont aucune peine à trouver du travail dans une autre entreprise.

Cette évolution est due à plusieurs facteurs:

- Dans une société, les postes à responsabilités réelles sont forcément limités; or, il apparaît clairement que le nombre de personnes aptes à assumer des responsabilités ne cesse d'augmenter. Cette évolution est due aux exigences sans cesse croissantes du niveau moyen de connaissances requises pour occuper un poste de travail dans notre société post-industrielle.

Relevons ici que durant des siècles, le pouvoir en place a soigneusement limité la diffusion des connaissances et, par là, le nombre d'individus aptes à revendiquer ou à exercer un pouvoir. La révolution industrielle, la nécessité de disposer d'une main-d'oeuvre qualifiée, l'introduction de l'école obligatoire, ont donné le départ à un formidable mouvement de diffusion des connaissances, encore loin d'être achevé, et créé une situation entièrement nouvelle; les conséquences en découlant ne peuvent être que «surprenantes»; l'histoire des derniers millénaires ne nous rapporte en effet aucun fait comparable.

- Découlant de ce qui précède, la «carrière» d'un détenteur de connaissances supérieures n'est plus du tout assurée comme par le passé. En tout état de cause, elle ne lui donne plus l'accès quasi automatique à un poste détenteur de pouvoir.

De ce fait, on trouve de plus en plus de subordonnés dont le degré de formation et le niveau des connaissances leur permettent d'organiser leur travail, d'analyser et critiquer les décisions influençant leurs activités (comme celles de la société dans son ensemble) et d'en juger les divers effets; cette évolution s'accélèrera encore durant ces prochaines décennies. En conséquence, les fameux slogans de commandement du type «commander, contrôler, corriger», comme les méthodes et attitudes qui peuvent en découler, sont de plus en plus souvent contestés. Ils paraissent simplistes et, surtout, s'appliquer à des gens sans formation dans des domaines où l'uniformité est toujours de mise, alors que la créativité et la mobilité sont à l'ordre du jour dans toutes les entreprises; la mise en oeuvre de tels slogans doit donc être sérieusement remise en question.

- Parmi les collaborateurs de formation supérieure, la notion du respect dû, pour des raisons de seule hiérarchie, est de plus en plus contestée, ouvertement ou non.

Notons que ce «formel» n'a jamais empêché le subordonné de juger son supérieur en termes de compétence ou d'incompétence.

- Enfin, et sans être exhaustif, soulignons encore que le niveau de connaissances actuel des collaborateurs leur permet toujours mieux de percevoir les erreurs, manoeuvres, ou absences d'information qui sont, trop souvent, des manifestations d'incompétence ou de manipulation de la part des détenteurs de pouvoir.

Certes, on pourrait objecter que la direction participative par objectif (DPPO) ou d'autres méthodes venues généralement d'Outre-Atlantique, ont apporté une importante

évolution en matière d'exercice du pouvoir dans les entreprises. Hélas, il n'en est rien. L'introduction de ces nouveautés a le plus souvent ressemblé à l'application de la méthode du docteur Coué: parler du problème qui agite momentanément les gens, faire croire que l'on s'en préoccupe, puis qu'il a été résolu ou, pire encore, à l'application de certaines recettes de l'historien florentin Machiavel qui n'a pas fini de faire des adeptes. En fait, la DPPO a le plus souvent consisté à changer l'aspect des concepts utilisés sans rien modifier à leur contenu; il s'agit donc le plus souvent de ce que les artistes appellent «un trompe l'oeil».

Schématiquement, et un peu caricaturalement, le pouvoir peut s'exercer sur deux modes opposés qui entraînent des conséquences tout aussi opposées.

Le premier se base sur la hiérarchie, l'observation de la «règle» et la surveillance d'application de cette «règle». L'autorité formelle des détenteurs du pouvoir y est très fortement privilégiée, le refus du précédent érigé en dogme, la rétention d'information généralisée. Ce mode d'exercice du pouvoir peut être illustré par le «circulez y a rien à voir» des petits chefs ou par le «*on ne peut toujours informer tout le monde*» des grands chefs qui n'ont jamais pensé à informer ou à consulter qui que ce soit!

Si cette attitude trouvait sa légitimation dans une société peu développée, donc appliquée à des gens sans formation, elle génère ici et aujourd'hui une cascade de conséquences néfastes. Qu'on en juge:

- Le maintien absolu de la «règle» et son application sans faille, ne correspondent plus aux réalités sociales et économiques.
- Nous nous permettons ici un exemple afin d'illustrer nos propos.
- Lorsqu'il y a 20 ans l'auteur de ces lignes organisait le premier «horaire variable» dans une banque helvétique, il enregistrait des réactions violentes en provenance de la quasi totalité de la hiérarchie qui se voyait dépossédée du droit de faire appliquer strictement la règle d'or de l'époque: la ponctualité.

Or, à l'époque déjà, cette règle était inapplicable sans dommage pour l'entreprise:

- elle provoquait des départs d'excellents employés habitant dans des régions mal desservies par les transports publics,
- elle entraînait de considérables pertes de temps pour un grand nombre de collaborateurs,
- elle créait un climat de stress élevé et faisait naître un manque de souplesse horaire chez une majorité des collaborateurs en guise de rétorsion à la rigidité des méthodes utilisées par la hiérarchie.

Nous touchons ici la première conséquence, celle qui déclenche tous les maux. *Il n'existe, aux yeux d'une majorité de collaborateurs, aucune règle ne souffrant pas d'exception, celles de sécurité mises à part.* Il est banal de constater que l'élévation du niveau des connaissances engendre un individualisme croissant, qui se manifeste aussi dans le domaine qui nous préoccupe. De ce fait, toute règle qui, actuellement, n'est pas fondée sur des faits logiques ou par la recherche de l'équité (nous ne disons pas l'égalité), est considérée comme contestable, ou pire comme une brimade gratuite du pouvoir. Ainsi donc se légitime la

première accusation d'incompétence du subordonné vis-à-vis de ses supérieurs qui lui semblent remplir un rôle de mauvais fonctionnaires.

Dès lors, il n'est pas question que le subordonné leur accorde sa confiance, son estime, son respect. Or, nous ne le rappellerons jamais assez, *le respect, la confiance et l'estime ne peuvent être exigés*; ils sont accordés, donnés par le subordonné. *Le pouvoir doit donc les mériter*. (L'absence justifiée ou non d'un tel mérite engendre, selon nous, plus que toute autre cause, le désintérêt et l'absentéisme croissant des citoyens vis-à-vis du pouvoir politique qui doit lui aussi se remettre en question dans l'avenir le plus rapproché s'il veut conserver quelque crédit aux yeux de la nouvelle génération).

A défaut,

- la rupture de la communication est inévitable: pourquoi informerait-on quelqu'un pour lequel on n'éprouve que peu ou pas d'estime? Or, force est de constater que majoritaires sont les entreprises qui se plaignent d'un manque presque total d'information ascendante, souffrent des maux que cette absence entraîne et en cherchent les causes...
- la «discipline» doit être imposée, les travaux de contrôles multipliés dans tous les domaines, au mécontentement grandissant des collaborateurs de formation supérieure qui, se sentant toujours «à l'école», finissent par agir «en écolier». Il est presque vain de souligner tout ce qu'a de négatif, d'improductif et de coûteux un tel cercle vicieux dont aucune mesure «brutale» ne peut permettre de sortir (à l'exception du renvoi de la direction comme viennent de le prouver des événements récents).

Dans ce processus (voir figure 1), le pouvoir ne cesse de se disqualifier progressivement aux yeux d'un nombre croissant de collaborateurs qui parfois finissent par donner leur congé (frais de remplacement, de formation, etc...), ou travaillent au ralenti, sans enthousiasme, en utilisant le 50% de leurs compétences (perte de rendement) ou encore n'effectuent que ce qui leur est ordonné. Plus grave, les responsables passent leur temps à effectuer des travaux improductifs au lieu de contribuer à la dynamique de l'équipe qu'ils dirigent. En tout état de cause, le gaspillage est considérable, l'échec économique de plus en plus fréquent.

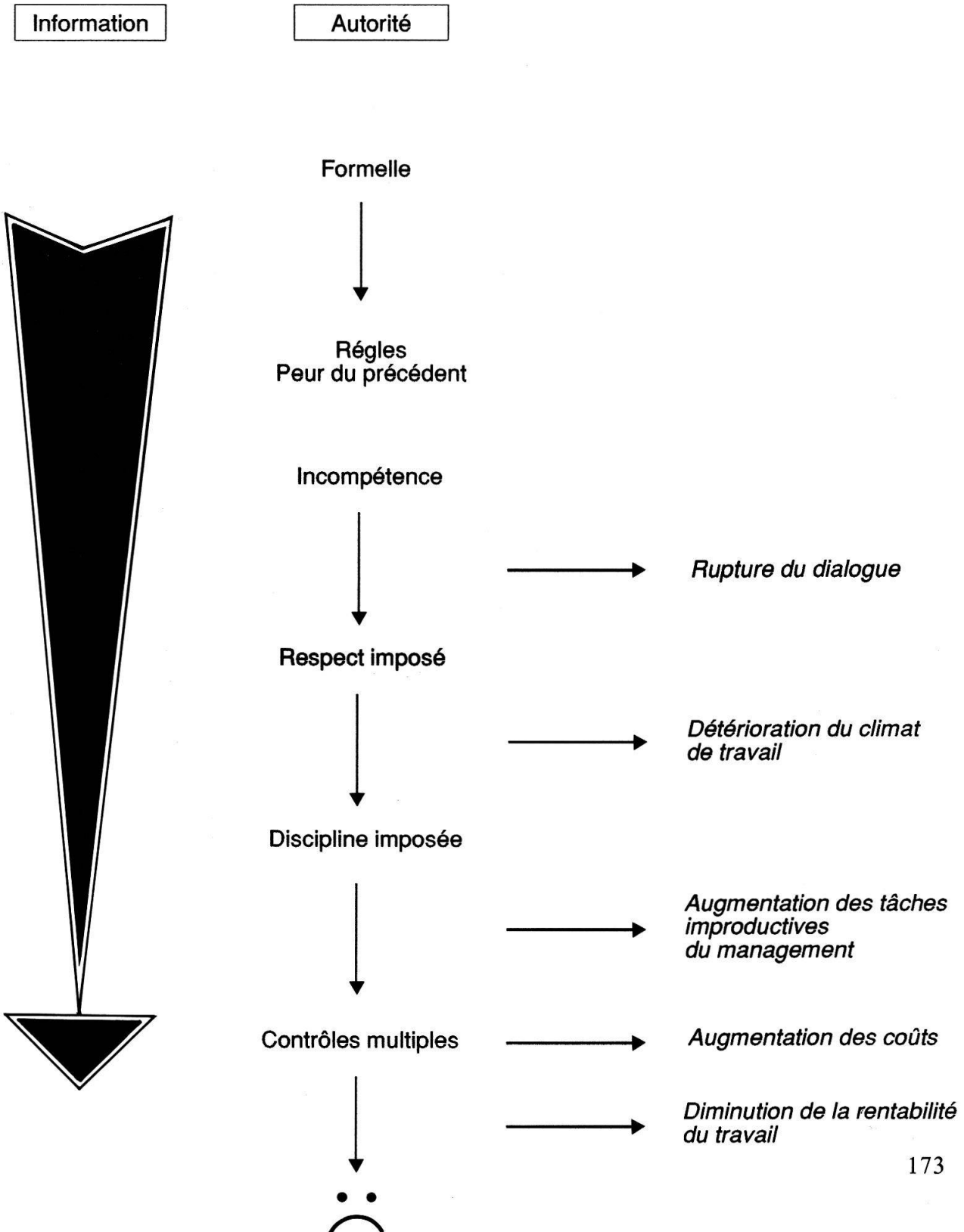
Comme on le voit, l'application de méthodes formelles d'exercice du pouvoir doit être proscrite et remplacée par une approche nouvelle n'engendrant pas le cortège de maux que nous avons mis en lumière.

Le deuxième mode d'exercice du pouvoir doit surtout s'attaquer au premier point de rupture, soit à la redéfinition du rôle et de l'attitude du détenteur de pouvoir face à ses collaborateurs et vis-à-vis de la «règle».

Il importe en particulier que ce rôle lui permette d'apparaître comme compétent et de gagner l'estime de ses subordonnés. Pour y parvenir, de nouvelles tâches doivent être prises en considération et certaines priorités inversées.

A titre d'exemple, le collaborateur de formation supérieure comprend fort bien que son chef hiérarchique, surtout si la différence d'âge est importante, soit parfois techniquement quelque peu dépassé, peu au courant des dernières nouveautés; en conséquence, l'adage qui veut que «le chef a toujours raison» doit être banni du domaine des connaissances professionnelles de pointe.

# EXERCICE DU POUVOIR





En revanche, le même collaborateur attend de son chef hiérarchique une compétence de gestion, d'organisation et de transmission de l'information, d'orientation de son activité, d'analyse et de prise de décisions face à des cas particuliers.

Il convient donc d'agir d'abord au plus haut niveau qui doit cesser d'émettre des règlements exigeant une stricte application. Hélas, force est de constater que les niveaux supérieurs n'ont généralement plus le temps ou estiment inutile de réfléchir aux problèmes individuels et préfèrent souvent se référer à «la règle» qui leur simplifie la décision et, croient-ils, les met à l'abri de la critique par son anonymat. L'intérêt général voudrait que l'on remplace «la règle» par des politiques que la hiérarchie est chargée d'interpréter au mieux des intérêts de l'entreprise, tout en tenant compte des cas particuliers. En fait, il s'agit d'introduire sur la base de ces politiques, une sorte de jurisprudence interne capable d'évoluer rapidement et sectoriellement lorsque de bonnes raisons le dictent.

C'est donc dans un rôle à redéfinir que les détenteurs de postes à responsabilités pourront retrouver un peu de «prestige» aux yeux de leurs collaborateurs, et non pas dans celui de contrôleur-gendarme que l'on se plaît trop souvent à leur attribuer aujourd'hui (ou qu'ils se plaisent à cultiver). En effet, la discussion redevient utile si elle ne débouche pas sur la lecture d'un article de règlement.

Bien entendu, une telle évolution exige une formation plus poussée des détenteurs de pouvoirs dans l'entreprise, spécialement en matière de prises de décisions cohérentes dans un cadre plus autonome et plus fluctuant, et de direction/animation des collaborateurs.

En priorité, il convient:

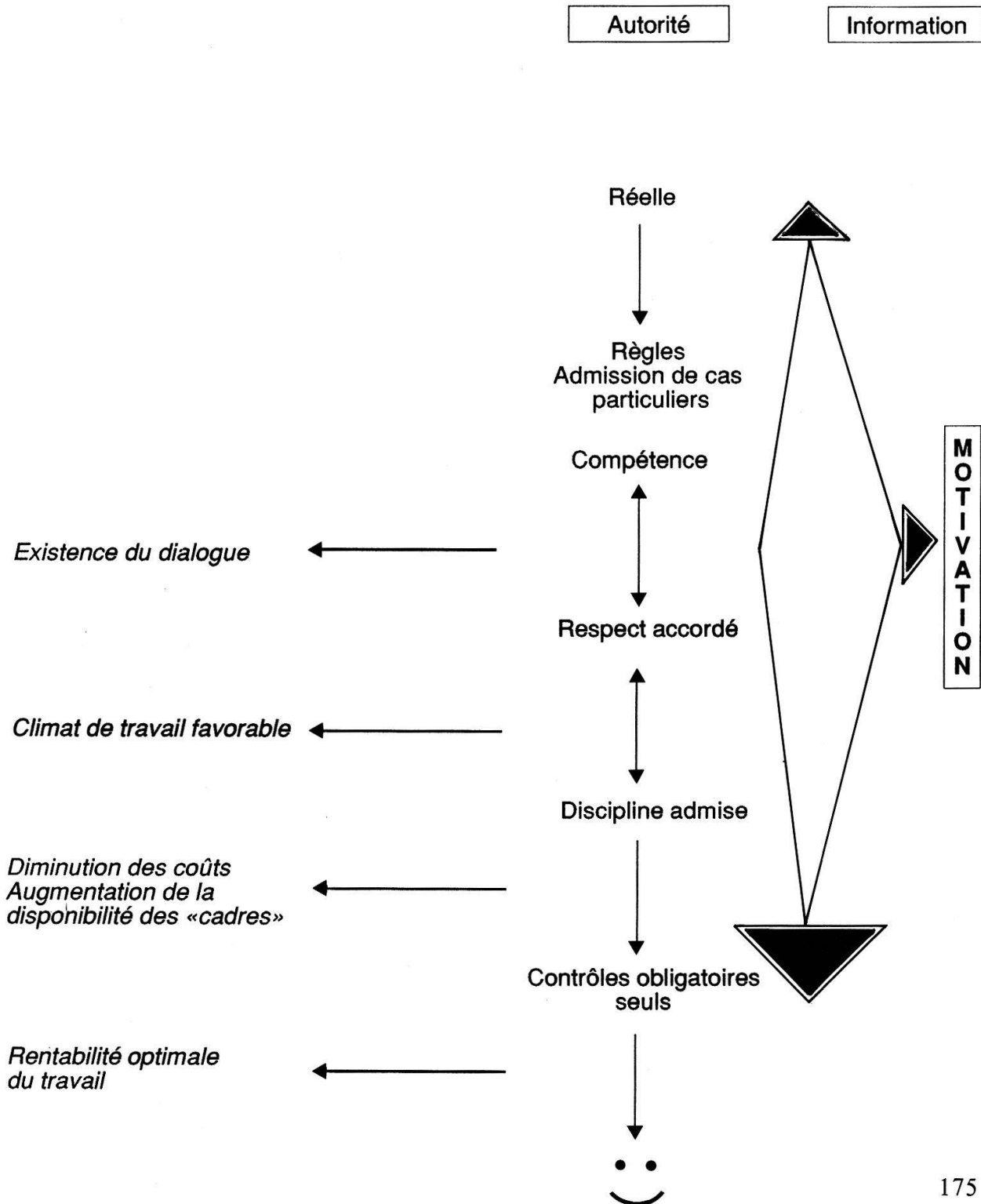
- de vaincre la peur du précédent,
- de donner à l'information le rôle qui lui est dû,
- et, enfin, de forger une image de compétence dans l'activité de direction et d'organisation dynamique du travail.

Il en résultera que le détenteur d'un pouvoir évitera presque à coup sûr la création de la rupture initiale provoquée, comme nous l'avons vu, par un jugement négatif sur la méthode comme sur l'attitude utilisées. La cascade négative décrite précédemment sera donc globalement interrompue.

Il est possible de se référer à quelques cas particuliers existants. Ils prouvent d'abondance que, dans un tel contexte, le détenteur du pouvoir s'attire l'estime d'une majorité — il ne s'agit bien sûr pas de la totalité! — des collaborateurs, que le problème de communication ascendante est pratiquement résolu, que la disponibilité des collaborateurs est très fortement augmentée, que le climat de travail est notablement amélioré, qu'enfin, «last but not least», le «cadre» concerné consacre plus de temps à des travaux productifs relevant réellement de son niveau et que sa disponibilité croît. Insistons sur le fait que le fameux problème de motivation des collaborateurs est grandement résolu, tant il est vrai que le contexte dans lequel se déroule le travail est important, ainsi que nous l'avons écrit dans un précédent article (Revue économique et sociale No. 3, 1985: Information et théorie des besoins).

Malheureusement, ces cas particuliers sont limités (en nombre comme dans le temps) car ils ne se trouvent que rarement aux échelons supérieurs d'une hiérarchie, souffrent donc généralement d'une information insuffisante et font l'objet de «reprises en main», suite à

# EXERCICE DU POUVOIR





des initiatives considérés comme malheureuses, prises à défaut d'informations reçues en temps utile.

C'est donc bien au niveau le plus élevé du pouvoir de l'entreprise que la réflexion et le changement d'attitude en matière d'exercice du pouvoir doivent s'opérer si l'on veut parvenir au succès. A défaut, la spirale négative du schéma 1 peut reprendre à tout instant.

Nous avons parfaitement conscience que le chef d'entreprise qui, aujourd'hui, occupe un nombre restreint de collaborateurs ayant un niveau de formation supérieure, ou un nombre égal au nombre de postes à responsabilités que comporte sa société, estimera que les pages précédentes sont parfaitement inutiles, voire même irréalistes. Qu'il les fasse lire par lesdits collaborateurs avant de se forger une opinion définitive.

Quant à la majorité des autres dirigeants, sans cesse à la recherche d'un nouvel équilibre au travers de multiples restructurations et changements de méthodes de direction susceptibles de stabiliser leur personnel, leurs cadres, leur «entreprise», ils devraient, à notre sens, leur consacrer quelque intérêt et y trouver matière à réflexion. Les nouveaux «gadgets» de management auront une durée de vie sans cesse décroissante dans l'esprit des collaborateurs de formation supérieure. Seule la réintroduction (l'introduction ?) de la notion du respect du collaborateur, de son travail, de ses connaissances et de son individualité dans un esprit de compatibilité avec les besoins réels de l'entreprise (par opposition aux besoins formels) et la recherche d'une véritable efficacité du travail par le biais d'une meilleure information, permettra de retrouver des équilibres durables, gages de rentabilité à long terme. A défaut, l'exercice du pouvoir deviendra sans cesse plus périlleux ...ou brutal.

Il ne peut y avoir aucun vainqueur à long terme dans un tel affrontement qui, au contraire, ne constitue qu'une perte d'attrait et de dynamisme de la société «libérale». Finalement, c'est la crédibilité de cette dernière qui est en jeu.

Pour des raisons évidentes de compétitivité et de rentabilité, il importe donc qu'une réflexion en profondeur soit menée rapidement et que des changements profonds soient introduits en matière d'exercice du pouvoir dans les milieux économiques et peut-être plus encore dans les milieux politiques et de l'administration publique en perte constante de crédibilité, si l'on veut conserver à notre société ses acquis que l'on se complaît trop souvent à considérer comme définitifs.