

# Gouvernance et pouvoir

**Serge Raynal**

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2009/5-6 n°239-240 , PAGES 37 À 48  
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

**ISSN 1160-7742**

**ISBN 9782916490236**

**DOI 10.3917/rsg.239.0037**

**Date de mise en ligne : 01/11/2010**

**Article disponible en ligne à l'adresse**

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-5-page-37?lang=fr>



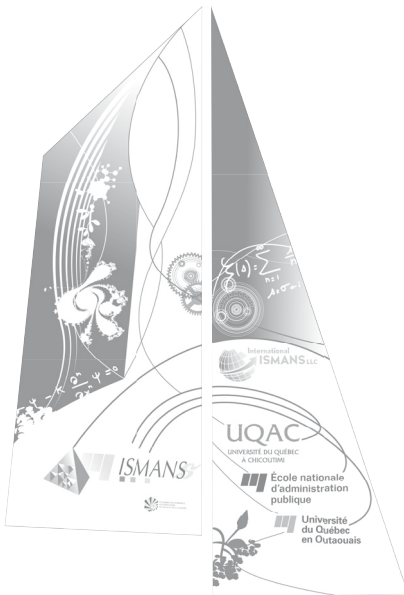
Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



# Gouvernance et pouvoir

par Serge Raynal



**Serge RAYNAL**

Directeur International ISMANS  
Laboratoire International de l'Ingénierie  
de la Connaissance et des Organisations  
Complexes (ISMANS) Campus Européen  
de l'Université du Québec en Outaouais

## Pouvoir et impuissance

« Le pouvoir s'obtient dans un rapport de force  
et se conserve dans un rapport d'intelligence. »

L'espèce humaine a des élans et des pulsions frénétiques. Cela vient sans doute des vents, des eaux et des taches solaires ou des imperceptibles radiations qui favorisent plus ou moins les échanges chimiques. Toutes les espèces animales ont aussi leurs saisons, longues et lentes saisons, dont les effets sont difficiles à percevoir. Mais l'espèce humaine porte une sorte d'aiguille indicatrice qui amplifie ces mouvements, c'est la pensée. Dès que l'espèce se sent puissante, croissante, élastique, l'aiguille bondit et atteint sur le cadran, des degrés inusités, qui ne figuraient jusque-là sur aucun cadran. Ces mouvements étonnent toujours les vieux marchands de baromètres.

Les pressions moyennes de la pensée correspondent à des lieux communs et l'aiguille va et vient autour d'une position connue. Or, les dirigeants sont de tous les indicateurs de pensée les plus sensibles, d'abord parce qu'ils se risquent un peu plus loin que la logique ne le permet, mais aussi parce que la règle qu'ils se donnent les porte toujours un peu au-delà de ce qu'ils espéraient. Il y a chez eux une impuissance à communiquer, qui est comme une disgrâce d'entendement. C'est ce genre de maladie qui fait que l'on doute d'être compris, et que l'on veut d'abord s'assurer que l'on est bien compris. Les incompris s'expriment sans bonheur, ils pensent tout bas, ils ne pensent guère. Penser par le mépris ce n'est point penser. Il est vrai que les hommes sont différents, et incompréhensibles les uns des autres et que celui qui veut s'instruire doit d'abord croire qu'il peut apprendre.

Le temps est au cœur de l'action et les dirigeants doivent savoir le maîtriser avec justesse et efficacité, ceci dans tous les domaines : connaissance des situations passées, compréhension des situations présentes, organisation du travail et des hommes, stratégies, projets et décisions.



L'histoire du monde est une histoire de rapport de forces. Elle est une succession de dominations et de soumissions variant au gré des évolutions démographiques, économiques, technologiques et environnementales. À chaque époque, marquée par une avancée technologique, correspond l'émergence d'un continent et la disparition d'un autre, d'une nation ou d'un peuple. L'éternel recommencement de ces cycles est la meilleure preuve du caractère éphémère de la puissance. Nous le savons aujourd'hui, les situations acquises n'ont qu'un temps. Dans le très long comme dans le très bref, dans l'infiniment grand, comme dans l'infiniment petit, la maîtrise technique du temps apparaît comme l'un des faits essentiels de la progression de nos civilisations et c'est une raison de la lutte des jeux et des enjeux du pouvoir.

Depuis un siècle, l'homme est entré dans une course contre le temps. Le temps est devenu une source de revenu et d'argent, le temps s'achète et vaut de l'or. Dans le cas de la fabrication industrielle, nous sommes aujourd'hui dans la révolution du flux tendu.

La vitesse du défilement du convoyeur conditionne à volume constant, la force et le rythme du travail des hommes. Les cadences de travail ne dépendent pas d'une norme référencée correspondant à la capacité de faire un nombre de pièces par jour, défini par des hommes pour des hommes, mais des machines qui dictent le rythme d'intervention des hommes pour réaliser un produit, un service, d'une façon plus rapide que la concurrence. Le flux tendu n'implique pas seulement la personne qui réalise la tâche mais un ensemble d'acteurs indirects chargés d'assurer la continuité du flux (surveillant, planificateur, gestionnaire manager...).

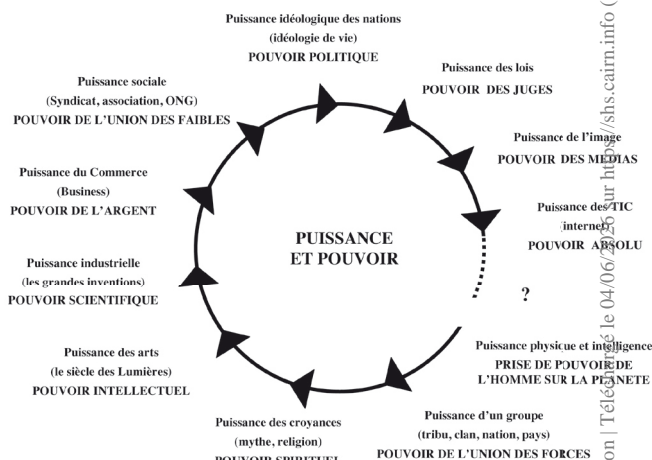
Les civilisations qui dominent le monde aujourd'hui sont celles qui savent gérer le temps et le temps des autres. Celles qui sont incapables de le faire soit par un manque de technologie ou de compétences, soit pour des raisons culturelles, disparaissent du monde international et meurent oubliées des autres nations. Dans ces civilisations, l'homme qui maîtrise le temps possède le pouvoir.

## 1. La conquête du pouvoir

Les passions se réalisent suivant leur détermination naturelle mais elles produisent l'édifice de la société humaine dans laquelle elles sont conférées au droit, à l'ordre et à la force du pouvoir contre elles-mêmes. Dans la vie quotidienne nous voyons qu'il existe un droit qui nous donne la sécurité, ce droit s'impose de lui-même et constitue pour l'homme un mode substantiel d'action qui souvent se dresse contre ses propres intérêts et buts particuliers. Ici ou là, les hommes défendent leurs buts particuliers contre le droit général. L'élément substantiel, composé de la passion et de la raison, veut que le droit ne soit pas troublé. Il doit en être de même pour l'ordre du monde. Cependant la passion n'a pas toujours raison.

Tous les pouvoirs ont un point commun : tuer pour vivre ou survivre. Depuis les australopithèques, il y a un million d'années

et l'arrivée de l'homo sapiens l'être humain a toujours cherché à dominer les autres.



Cycle de l'évolution de la puissance et du pouvoir de l'homme.

Dans le règne animal, les choses sont parfaitement établies et immuables dans le temps, à quelques exceptions près. Chez les êtres humains, le pouvoir a souvent changé de main tout au long des siècles passés. Comme chez les animaux, l'homme a utilisé la force physique pour survivre et protéger sa tribu. Les individus, par la suite, se sont regroupés pour former des clans plus puissants pour prendre l'ascendant sur le règne animal. Les découvertes du feu, des outils et des armes ont mis en valeur une autre forme de pouvoir, celui de l'intelligence et de l'emprise de l'homme sur l'animal. Ces clans vont s'unir de gré ou de force pour former des territoires, puis des pays qui éliront leur chef, celui qui aura le pouvoir. Mais tout pouvoir attire une force opposée appelée contre-pouvoir, et généralement élaborée par opposition au pouvoir en présence. Cet ensemble permet un équilibre des forces et conduit pour un certain temps à une forme de stabilité. Ce contre pouvoir provient de la contestation et pour mettre à jour, a priori, les erreurs et les abus du pouvoir en place. La réalité est tout autre, la raison plus profonde, non avouée et cachée de tout individu est que ce dernier désire s'approprier, pour asservir son ambition, ce bien suprême tant convoité qu'est le pouvoir.

Face à cette force physique, un contre-pouvoir spirituel va naître, celui des religions, qui prendra pendant de nombreux siècles le pouvoir sur l'ensemble de notre planète (Judaïsme, Catholicisme, Islam, Bouddhisme...), comme toute forme de pouvoir il laissera derrière lui de nombreux cadavres. Après ce duel sanglant entre la force physique et les religions, un nouveau pouvoir va apparaître, celui de la puissance créatrice de l'homme pour rendre le monde plus beau. Ce sera le siècle des Lumières, le génie des artistes prendra le pouvoir et s'opposera ensuite à l'ère des grandes découvertes et des inventions pour faciliter la vie de l'homme sur la terre. C'est alors le pouvoir des génies de la science qui dominera le monde et permettra aux cerveaux les plus brillants d'accéder à un pouvoir jamais atteint en donnant la possibilité aux habitants de cette planète d'améliorer sans cesse leur niveau de vie dans

Recherche et Gestion | Téléphoné le 04/06/2010 sur http://www.larsg-revue.com/sbs.cairn.info (IP: 212.73.217.142)





lement doté de toutes les qualités d'intelligence, de charme ou de rhétorique qui font un meneur d'hommes investi du droit à commander. De plus s'il le croit, les autres en font autant.

Un autre facteur de l'inflation du rôle de la personnalité réside dans ce qu'on pourrait appeler l'effet de flatterie. L'individu qui a accès aux instruments du pouvoir éprouve un attrait naturel pour ceux qui aspirent à partager son influence et à vivre dans son ombre. Il ne serait guère décent de lui dire qu'il ne doit son pouvoir qu'à l'argent, et peu flatteur de lui déclarer que ce pouvoir appartient en réalité à l'organisation dont il est un des rouages. On prétendra donc qu'il a tout mérité par sa personnalité, par ses qualités de chef, et tout le monde finira par le croire.

Aujourd'hui, en outre, existe le phénomène considérable de la personnalité synthétique ou fabriquée. En conséquence, on attribuera au dirigeant d'une organisation les traits de personnalité les mieux appropriés au pouvoir qu'il exerce, et des professionnels s'emploieront à cultiver cette image. C'est la fonction principale des organes de relations publiques. Les membres du gouvernement et autres responsables de l'État, ainsi que les présidents des grandes firmes, constituent des exemples de personnalités très largement synthétiques; les journalistes et les commentateurs les plus vulnérables se laissent persuader de la personnalité exceptionnelle de gens « puissants ». Le phénomène se vérifie a contrario quand on voit ce qu'il advient d'un président d'une grande société ou d'un Ministre le jour où il quitte son poste. Coupé de son organisation, sa personnalité de synthèse se dissout et l'individu qui lui servait de support disparaît dans l'obscurité à laquelle sa véritable personnalité le destinait.

Le cérémonial de la politique, avec ses meetings, ses foules, ses applaudissements, conduit également à surestimer la personnalité en tant que source de pouvoir. L'orateur politique s'adresse presque toujours à des auditoires déjà totalement conditionnés à ses idées, il adapte sa pensée et son expression, de façon souvent automatique aux messages qu'il désire faire passer. Les applaudissements qu'il obtient passent pour mesurer son influence, son pouvoir, attribués inmanquablement à sa formidable personnalité. En réalité, ils témoignent seulement de l'aptitude de l'orateur à s'identifier aux pensées préformées de son électorat. Tout son pouvoir tient en celui du prédicateur qui, voyant venir des nuages annonciateurs d'averse, invite ses ouailles à prier pour la pluie. On pourrait illustrer cet effet par de nombreux exemples notamment, le plus intéressant de l'histoire américaine contemporaine étant celui de Barack Obama, que beaucoup considèrent comme l'orateur le plus influent de son temps ce qui lui a permis de devenir le premier Président noir des États-Unis. Les applaudissements et les approbations qui lui étaient prodigués pendant la campagne électorale, émanaient de gens qu'il venait, non pas, de gagner à ses idées mais parce qu'il leur avait tenu des propos pour les conforter dans ce qu'ils croyaient déjà plus ou moins instinctivement.

C'est là, toute l'ambiguïté du mot anglais *leader*. Il désigne aussi bien quelqu'un qui sait soumettre les autres à ses propres fins, que l'individu habile à s'identifier à la volonté déjà conditionnée de la foule et à lui révéler ce qu'elle veut entendre. La relation

entre l'orateur et l'auditoire qui l'acclame, entre le candidat et les électeurs qui le soutiennent, entre le prédicateur et les fidèles, ne se résume donc pas à l'exercice d'un pouvoir. C'est tout aussi bien le chef ou le guide présumé qui se soumet à la volonté, aux idées préétablies de la base. Mais cette vérité cachée, comme bien d'autres, le bon sens populaire la perçoit, il qualifie de démagogue le politicien dont le principal talent consiste à s'identifier au peuple, alors que celui qui sait convaincre et commander, passe pour flatter la foule. Ces expressions péjoratives, basées sur l'apparence, traduisent avec justesse la relation de l'orateur avec le pouvoir mais non la réalité d'une véritable source de pouvoir. L'homme politique se dote d'une organisation qu'on appelle, quand elle est suffisamment solide, un appareil. Le leader ouvrier efficace met sur pied un syndicat puissant, l'homme d'affaires un réseau de collègues influents et Internet un réseau de gens virtuels mondiaux. L'intelligence est devenue une source de pouvoir virtuelle et artificielle.

### 2.3. Pouvoir et intelligence

L'intelligence, nous cherchons toujours à la définir mais en vain. Certainement faute d'intelligence. En latin, *intelligentia*, qui est l'origine du mot français intelligence, signifie à la fois l'action de comprendre et la bonne entente mutuelle. Il n'empêche que personne ne s'entend sur ce que veut dire l'intelligence. Sinon qu'il s'agit du propre de l'homme.

La complexité du cerveau avec ses cent milliards de neurones et ses millions de milliards de synapses devrait pouvoir tout faire, tout imaginer, tout comprendre sans limite. La diversité des modes de vie sociaux, des croyances et des règles de vie à travers l'ensemble de notre planète pourrait le laisser croire. Cependant nous savons que l'acquisition du langage est un processus qui demande plusieurs années et que nous ne sommes pas tous égaux devant cet apprentissage. Il paraît indéniable qu'une « enveloppe génétique » définit des traits invariants de nos fonctions cérébrales depuis les propriétés élémentaires de nos cellules jusqu'à la capacité de raisonner, de former des concepts et bien entendu d'apprendre. Nous pouvons nous en réjouir car c'est ce qui fait de nous des êtres humains, mais aussi ce qui permet à certains « intellectuels » de jouer de cette intelligence pour créer des conditions environnementales de « lavage de cerveau » en manipulant ceux qui n'ont pas la capacité à développer leur propre champ de réflexion.

L'homme n'est pas plus intelligent à tel endroit de la planète qu'à tel autre et pas plus aujourd'hui qu'hier. Ya-t-il une caractéristique universelle, une faculté, plus ou moins développée chez certains individus, qui permettrait de penser que la source de nos comportements se trouve à l'intérieur de nous et plus particulièrement dans une classe choisie de notre société ?

La vision intellectuelle est en fait une révélation pour accéder à la puissance supérieure de l'âme, qu'est l'intelligence. Il faut être « illuminé par la lumière divine » pour devenir un guide spirituel de la politique européenne. La source lumineuse de lumière

permet alors la prophétie. Ainsi, la source de cette compréhension supérieure du monde guide certains de nos politiques vers des raisonnements dépendant le plus souvent de leur stratégie personnelle pour l'obtention du pouvoir, que d'une vision réaliste du monde auquel ils appartiennent.

### 2.3.1. *Esprit et intelligence*

L'intelligence est-elle la même chose que l'esprit ? En un sens oui, car on peut considérer que l'esprit, faculté générale à avoir des états mentaux est un genre dont l'intelligence est une espèce. Dans un autre sens nous pouvons dire que l'intelligence n'est pas l'esprit. On peut avoir de l'esprit et être stupide et inversement, on peut être intelligent et ne pas avoir d'esprit. Il est vrai également qu'il y en a qui n'ont ni l'un ni l'autre, peut-être en connaissez-vous ? Si vous interrogez votre voisin, vous constaterez souvent que ce n'est pas les mêmes que vous.

L'une des conséquences de cette conception « modulariste » de l'intelligence est que le développement de l'individu, que l'on pouvait considérer comme continu peut être envisagé comme discontinu. Certaines capacités peuvent être présentes à un moment, sans que d'autres le soient, l'individu ne sera pas considéré, pour autant, comme « non intelligent ». Ce pluralisme est accentué par le fait qu'il faut introduire d'autres paramètres, comme le système sensoriel, mais également les facultés mentales dites supérieures, celles précisément que nous tenons responsables du comportement « intelligent ».

Faut-il penser qu'il n'y a pas une mais des intelligences ? Certainement, il suffit d'écouter les débats sur l'Europe. Le sportif, le mathématicien, l'artiste, le gastronome, l'ouvrier... ont tous une forme d'intelligence différente. Le fait de savoir, qu'on peut être intelligent tout en ayant des aptitudes limitées à la manipulation de la logique ou des nombres, est certainement une forme d'intelligence. Il faut cependant s'en méfier, car aussi modulaire que soient l'intelligence et l'esprit, comment expliquer que tous ces individus peuvent fonctionner ensemble et suivre les règles de leur propre intelligence tout en créant et s'adaptant à des situations nouvelles. Si nous avons les bases pour résoudre des problèmes locaux nous n'avons pas encore trouvé la clé pour résoudre les problèmes plus vastes tels que l'Europe. En ce sens nous ne savons pas bien ce qu'est « l'intelligence ». Tout le monde ne s'en plaint pas, car ceux qui l'ont, n'auront aucune occasion de s'en targuer, et ceux qui ne l'ont pas, n'auront pas de raison de le regretter.

### 2.3.2. *L'indéfinissable apprentissage de l'intelligence*

Comment fonctionne notre cerveau ? À l'état d'éveil, notre cerveau travaille en continu entre analogie (ressemblance avec quelque chose de connu) et cognitif (processus par lequel un individu acquiert des informations sur son environnement). C'est seulement 1 % de nos neurones qui décide ce qui sera traité en analogique

ou en cognitif. À partir de ces notions d'oscillation entre analogie et cognitif on peut en arriver au phénomène d'intelligence. Deux facteurs peuvent jouer pour l'intelligence :

- **La quantité d'informations** (c'est aussi la quantité que l'on peut stocker pendant un certain temps).
- **Le temps** pendant lequel on peut maintenir le traitement cognitif.

Le processus d'intelligence dépend à la fois du nombre d'événements que l'on peut traiter en analogique et du temps pendant lequel on peut maintenir le traitement cognitif. Le premier est génétique et dépend du patrimoine héréditaire, le second est fonction de l'histoire de l'individu. Le traitement cognitif est très sensible aux phénomènes affectifs comme l'isolement ou les situations anxiogènes.

S'il est vrai qu'il y a des pensées inconscientes, quelles en sont les conséquences ? « Ça » pense en nous, mais nous n'en savons rien ou pas grand-chose, ou plutôt quelque chose en nous ne veut pas le savoir. En revanche ce que nous savons tout par expérience, c'est que « ça » résout très bien nos problèmes. Sur le plan de l'intelligence, l'inconscient est plutôt moins borné que nous. Pourquoi n'avons-nous pas un accès direct à cette intelligence ? Si abstraites que ces pensées puissent paraître, elles ont une signification émotionnelle et affective. Elles comportent une dynamique et un désir. Elles sont plus ou moins avouables, plus ou moins acceptables. Ces pensées inconscientes, sauf exception, ont généralement des effets indirects.

Ce que nous venons de voir entraîne une distorsion entre l'éprouvé et la représentation. L'émotion que nous éprouvons, au moment où nous l'éprouvons, ne correspond pas forcément à la représentation qui y est liée.

Le domaine psychique est également étroitement lié au social, notamment à la culture ou plutôt aux cultures, car de nos jours, il est évident que chacun d'entre nous appartient toujours à plusieurs cultures, à plusieurs groupes sociaux, voire plusieurs ethnies, ces cultures fournissent des repères pour aborder le réel, un ou des schémas de répartition entre le bien et le mal, mais détermine également la place de l'individu dans la société. Ceci nous amène à l'indéfinissable évidence, que l'intelligence est aussi difficile à localiser qu'à définir et que tout individu détient une intelligence qui peut changer en fonction de son environnement.

Les universités et les grandes écoles ont une vertu qu'on ne leur reconnaît que du bout des lèvres : celle de former des intellectuels. La grande majorité de ceux qui choisissent d'approfondir leurs connaissances par une formation de haut niveau, le font pour des raisons qui n'ont rien à voir avec l'enivrante obsession d'appartenir aux cénacles de l'esprit. L'objet est souvent un prétexte dont la finalité est une redoutable envie de s'affranchir de la superficialité et une occasion d'acquérir une gloire de proximité et d'accéder au pouvoir.

Cependant l'affaiblissement des modèles idéologiques de référence conduit à l'émergence de savoirs inattendus, à la libération des pensées et des conformismes qui fait surgir dans les entreprises et en politique des esprits radicalement neufs. Le microcosme intellectuel a du souci à se faire. Ceci conduit l'ancienne génération

et les plus jeunes, manipulés par ceux qui veulent garder leurs privilèges, à des actions de résistance et de sabotages.

Nous sommes construits sur des autoroutes de la pensée et il est très difficile d'en sortir, il y a peu de sorties et les péages sont chers.

Si l'on admet que l'intelligence, c'est la capacité à trouver des chemins nouveaux, encore faut-il que ces chemins conduisent quelque part. Qu'est-ce qui peut bien nous pousser à les chercher ? Certainement pas le besoin, car ce besoin, s'il existe, n'est pas immédiat mais pour un avenir plus ou moins lointain. Le désir (foncièrement inconscient) ou la motivation ? L'intelligence est plus liée à la capacité à mobiliser les ressources de pensée qu'à la mesure des ressources elles-mêmes.

Nous en sommes donc venus à la grande question : quel rapport entretenons-nous avec l'intelligence ? Parallèlement à la convoitise, l'intelligence suscite aussi de fortes défiances. Elle est intelligente mais pas fiable, pas honnête, pas sympathique, c'est une façon de reconnaître que le problème n'est pas là.

Dans ce cas, l'intelligence est reconnue comme abstraite et coupée des réalités de la vie. Cependant chacun est jaloux de l'intelligence qu'il n'a pas. Derrière cette notion d'intelligence il y a l'idée d'une compréhension rapide et juste de l'ordre du monde, d'un savoir qui permettrait d'agir à coup sûr.

Enfin la question qu'on peut se poser est : quel est le contraire de l'intelligence ? Il en existe plusieurs : idiot, dégénéré abruti, stupide, imbécile... Y a-t-il une différence entre ces mots ? Je laisse à vos réflexions et à votre « intelligence » la responsabilité de résoudre cette énigme.

### 3. Les enjeux humains du pouvoir

*« Les hommes qui dominent vraiment leur époque sont ceux qui l'épousent »*

*Louis Armand*

Le pouvoir pour le pouvoir n'est qu'une illusion temporaire au service de l'ego de certains individus. Il doit être la pierre angulaire de toute institution ou organisme pour permettre leur pérennisation et leur développement. Pour résoudre ce problème il faut en comprendre les rouages.

Les trois problèmes à résoudre pour pérenniser et développer toute institution sont :

- **Le ciment**, ce sont les valeurs où se reconnaissent ses membres et qui correspond au sacré, au droit et aux lois.
- **Le moteur** constitué d'un projet et du pouvoir qui a pour mission de le faire réaliser, car sans projet, toute société est une coquille vide sans avenir.
- **La rencontre** qui revêt deux formes principales : le commerce et la guerre. Elle met en jeu des notions de frontières, d'intérêts, d'influence et de suprématie sur le plan physique, social, culturel et économique.

À l'origine de la création, du développement, du succès ou de l'échec d'une entreprise, nous trouvons des actions humaines. Ce

sont elles qui vont déterminer les résultats. La prospérité d'une affaire, certes, dépendra des aspects techniques et économiques mais surtout sera fonction d'une personne (ou d'un groupe) capable de saisir des opportunités et de prendre des risques. C'est dans le mécanisme profond et subtil de la personnalité que se trouvent des clefs d'explication, de décodage d'une réussite ou d'un échec.

### 3.1. L'art de gérer les hommes

C'est la conduite des hommes qui est la raison principale de tout dirigeant d'une nation. C'est sa tâche distinctive la plus noble mais aussi la plus difficile, car elle doit intégrer des considérations économiques et humaines en tenant compte de la complexité et de la dynamique des hommes.

C'est souvent la partie de son travail la plus négligée et abandonnée d'une manière peu « professionnelle ». La raison principale, c'est qu'il faut y consacrer beaucoup de temps et de patience, sans que l'on puisse souvent avoir le sentiment d'avoir accompli quelque chose d'important, en outre, c'est un travail qui n'est jamais fini. Même ceux, qui prétendent et affirment volontiers que les ressources humaines sont les ressources les plus importantes d'un pays, ne prennent pas en considération réellement leurs propos et les utilisent le plus souvent à des fins électoralistes et n'ont pas conscience des dégâts qu'ils peuvent faire.

Il faut que le dirigeant soit à la fois un compositeur et un chef d'orchestre. Être chef exige des attitudes et un comportement pour lesquels on le reconnaisse en temps que tel. Cela signifie également qu'il doit être au service de ses concitoyens, c'est un berger pour lequel protéger et guider le troupeau est plus un devoir qu'un privilège et qui le fait veiller quand les autres sommeillent. Le pouvoir sur les choses n'est pas comparable au pouvoir sur les hommes. En effet le dirigeant ressemble à un jardinier qui ensemence, répand de l'engrais, arrose et enlève les mauvaises herbes. Il fait beaucoup, mais il ne fait pas germer à proprement dit, il ne peut que créer les conditions favorables pour que les graines poussent.

Tout d'abord, pour pouvoir indiquer une direction et être le garant d'une certaine unité, il faut que le dirigeant ait lui-même le sens de l'orientation et sache tirer des « azimuts » pour atteindre des objectifs, mais également posséder des valeurs fortes qui permettent de rassembler les hommes. Son leadership doit être d'abord moral, il doit le pratiquer en affichant ouvertement ses valeurs et vivre en accord avec elles. Ceci exige autant une maturité émotionnelle qu'une intelligence économique et une hygiène mentale qui s'acquiert en développant un engagement distant et en se réservant du temps pour la réflexion et la méditation. Il ne doit pas avoir « le nez dans le guidon » en étant à fond « sur sa mobylette », en disant n'importe quoi pour paraître et faire semblant de tout connaître alors qu'il ne connaît rien.

Le dirigeant doit s'affirmer comme un leader et le vouloir, ce qui n'est pas du tout le cas de la majorité des dirigeants. Cette force de caractère est notamment nécessaire quand le bien de la nation

exige que le dirigeant intervienne, parfois même durement contre des éléments perturbateurs; en effet, il ne doit pas laisser, ni une majorité, ni une minorité s'imposer. Le rôle des dirigeants est de favoriser et de valoriser toutes les composantes d'une institution dans un esprit de progrès.

### 3.2. Les hommes de pouvoir

La stratégie du directeur et de ses adjoints est déterminée avant tout par leur manque de liberté d'action. Leurs possibilités d'initiative ont été, en effet, étroitement limitées par le développement de la réglementation et de la centralisation. Ils n'ont à décider, le plus souvent, que de problèmes de routine, la seule exception notable restant les problèmes de construction de nouvelles installations ou le lancement de grands projets. Ils ne peuvent même pas tolérer facilement les entorses aux règlements, ce qui diminue d'autant leur pouvoir de négociation. Certes, ils tirent un certain pouvoir du rôle d'arbitre, qu'ils doivent assumer entre les groupes et les individus, en ce qui concerne l'interprétation des règles. Cette situation d'éminence, et la charge qui leur incombe de ce fait, font d'eux les représentants permanents de la communauté humaine de l'entreprise et un directeur habile peut s'en servir pour acquérir de l'influence sur ses subordonnés. C'est lui qui donne le ton en matière de rapports humains. Le fait, que le dirigeant puisse adresser plus à l'homme et au citoyen qu'au producteur, punition, blâme, froideur calculée ou récompense, lui rend un certain crédit, une nouvelle liberté d'action lui permettant de négocier avec ses partenaires sociaux.

Si grande cependant, que soit l'habileté du dirigeant en la matière, elle trouve très vite des limites. Il ne peut obtenir finalement le pouvoir de mener clairement le jeu que dans le cadre d'une très large réorganisation de l'entreprise. Dans de telles circonstances, en effet, même si les règlements ne changent pas et même si la direction générale garde son pouvoir de veto, la liberté de décision, dont le directeur dispose pour tous les nouveaux arrangements affectant l'application des règlements, suffit à transformer complètement toutes les données en cause et en particulier, sa propre situation, celle de son adjoint et celles de l'ensemble de l'encadrement. Il est donc tout à fait naturel que la stratégie des dirigeants soit orientée avant tout vers le changement.

De fait, quels que soient leurs sentiments de départ, directeurs et managers adoptent vite, nous l'avons vu, un point de vue progressiste ou si l'on veut technocratique. C'est seulement dans une perspective de changement, en effet, qu'ils peuvent s'affirmer directement comme les maîtres du jeu. Quand ils vieillissent ils doivent se rendre compte qu'ils ne peuvent pas, vraiment, remporter la victoire qu'ils souhaitent, ils deviennent naturellement beaucoup moins intransigeants. Ils paraissent juger indispensable alors, de prendre des précautions plus grandes en matière de rapports humains et on les voit accorder beaucoup plus d'importance au crédit qu'ils ont acquis comme administrateurs. De leur amour du changement ne semble subsister que le complexe du bâtisseur.

Néanmoins leur stratégie n'a pas réellement changé. Ils ont tout simplement perdu la confiance antérieure dans leurs possibilités de succès et ont dû décider de limiter leurs aspirations, temporairement ou définitivement, en avouant ainsi ouvertement ou implicitement leur défaite. Ils restent sur la défensive et leur stratégie de base est une stratégie conservatrice. Leur préoccupation principale est la même que celle de leurs subordonnés, il s'agit de garder le contrôle du domaine dont ils tirent tout leur pouvoir. C'est pour cette raison que les dirigeants les soutiennent, leur donnant la possibilité d'imposer leur loi dans leur service. Le paradoxe est frappant, nous l'avons déjà relevé, les dirigeants socialement conservateurs sont épris de modernisme et les managers voudraient profiter de ce changement en l'étendant également au domaine social, alors qu'ils restent conservateurs sur le plan des institutions. Ils font tout ce qu'ils peuvent pour que leur fonction reste une fonction empirique et mal définie et pour empêcher qu'elle puisse être rationalisée. Ils tiennent en effet avant tout à garder leur rôle de « Maître Jacques » auquel on doit recourir pour arranger tous les problèmes petits ou grands. Même si cela implique l'alourdissement de leur charge de travail, ils refusent systématiquement toute simplification qui risquerait de porter atteinte à leur liberté d'action.

Dans un tel cadre, le pouvoir de A sur B dépend de la prévisibilité du comportement de B vis-à-vis de A et de l'incertitude de B devant le comportement de A. Tant que les besoins mêmes de l'action créent des situations d'incertitude, les individus qui doivent y faire face disposent de pouvoir sur ceux qui seront affectés par les résultats de leur choix.

En fait on assiste de plus en plus dans les entreprises modernes à un renversement complet des perspectives sur la rationalité. L'assurance plus grande apportée par les progrès des connaissances, la prise beaucoup plus profonde sur le monde que ces progrès impliquent, au lieu d'aboutir à un renforcement de la rigidité du système de prise de décisions, semblent au contraire devoir conduire à un éclatement complet de cette notion. Les organisations les plus avancées, se sentant de plus en plus capables d'intégrer les zones d'incertitude dans leur calcul économique, commencent à reconnaître que le système a vécu trop longtemps sur les illusions d'une rationalité énormément appauvrie par le souci de rigueur logique et de cohérence unitaire immédiate. La substitution de la notion de programme à la notion de mode opératoire, l'importance prise par le calcul des probabilités à des niveaux de moins en moins élevés, la volonté de raisonner sur des systèmes globaux en intégrant le plus de variables possibles et en ne séparant plus fins et moyens, soulignent les progrès réalisés qui sont à notre avis irréversibles et profonds.

Il faudrait peut-être préciser et parler d'incertitude utile ou pertinente bien que la notion d'utilité et de pertinence reste relativement vague et puisse varier en fonction des objectifs de l'organisation et des progrès de la connaissance. Individus et organisations ne se préoccupent bien sûr, que des variables dont ils sont capables de reconnaître qu'elles peuvent les affecter et qu'ils peuvent eux-mêmes tenter de les contrôler. Quand l'existence d'une variable ne peut pas être découverte ou n'est pas effectivement

reconnue, personne ne peut objectivement tirer de sa capacité à y faire face un moyen d'influencer autrui. Les expériences sur les avantages de systèmes à forte centralité, dans des conditions de grande tension et l'observation des groupes primitifs semblent suggérer que dans des situations de complètes incertitudes on a besoin d'un leader fort, comme si les vertus de l'organisation préexistaient à la possibilité de contrôler l'environnement.

### 3.3. Les hommes et le changement

On se heurte dans cette tâche à des pesanteurs sociologiques dont on se débarrasse d'autant moins facilement qu'elles ne sont pas fondées seulement dans l'entreprise. C'est toute la société qui doit s'ouvrir à des rapports humains plus simples et moins cristallisés dans des positions stratifiées, qui doit accepter de vivre dans un mouvement plus rapide, avec une fluidité sociale plus grande et qui doit s'habituer non seulement aux montées mais aux descentes dans l'échelle.

Une telle vision idéaliste pourrait être facilement acceptée en théorie mais elle rencontre les résistances profondes d'une société qu'il ne faut surtout pas forcer à aller trop vite. À cet égard, il serait vraiment très dangereux de développer une réaction contre les cadres. Il y a vingt ans, tout le monde criait haro sur les petits chefs, il ne faudrait pas que les cadres deviennent à leur tour les boucs émissaires trop faciles des difficultés de toute la société. Ce n'en sont pas eux les responsables, ils constituent même une force d'entraînement indispensable dans l'entreprise et dans la société; sans leur collaboration, les chances de changement et de reconquête du principe de réalité sont faibles.

L'impatience paralyse souvent les hommes d'action qui ne parviennent pas à distinguer le rythme particulier du développement humain. Il peut être rapide s'il a été longuement préparé ou si une évolution particulière a fait mûrir un problème. Il peut plus souvent être très lent quand il s'agit de développer des réflexes nouveaux de responsabilité, des communications plus libres, des règles du jeu plus ouvertes et plus efficaces. La nécessaire et très longue patience indispensable au succès doit se considérer comme un investissement. Il n'est probablement à terme pas d'investissement plus rentable. Encore faut-il avoir le courage et la sagesse d'analyser sérieusement la complexité des phénomènes en question et de savoir investir le temps et les efforts indispensables.

## 4. Pouvoir et développement durable

L'homme de pouvoir doit être créateur de richesses. Il ne s'agit pas de trouver les moyens de gagner uniquement plus d'argent, finalité qui paraît en soi nécessaire mais limitée, mais de créer un enrichissement global de la personne dont l'argent sera un des critères d'évaluation et de concrétisation pour permettre à chacun de s'épanouir dans un monde vivable, viable et durable.

Autour de chacun d'entre nous, nous pouvons découvrir des personnes qui ont la faculté, où qu'elles soient, de développer une énergie de prospérité. Il arrive aussi que d'autres personnes soient tantôt dans une ère de prospérité, tantôt dans une ère de récession.

Ici, nous passons de la prise de conscience du potentiel à sa mise en action et à sa réalisation. Il est bien entendu que nous faisons un pari optimiste sur l'existence humaine. Non pas naïf, du style « tout le monde est beau, tout le monde est gentil » mais à la fois réaliste et constructif: tout être humain a les capacités de se réaliser, il peut le faire à condition de s'engager dans une certaine démarche et de respecter quelques principes.

### 4.1. Créer un univers en expansion

Être créateur de richesses est lié à une conception particulière de l'univers. Je ne peux développer mes capacités créatrices que dans un univers qui se développe. Si l'univers est fini, limité, il ne peut y avoir qu'un échange neutre, il n'y a pas de création. Si l'univers est en récession, nous nous battons pour la survie, « c'est moi ou l'autre », il n'y a pas de place pour les deux, alors l'un va détruire l'autre et lui prendre son territoire. Par contre, si je me situe dans un univers en expansion, je peux concevoir un échange entre moi et l'autre où chacun va prendre sa place et où le processus d'échange sera lui-même créateur d'une valeur supplémentaire. Donc, concevoir que nous sommes dans un univers en expansion est un postulat qui permet de manifester une énergie créatrice sans crainte de prendre à l'autre ou d'être limité par l'autre.

Mais est-ce que l'univers est en expansion? Tout se passe comme si ces trois types de monde existaient simultanément et que chacun d'entre nous passe de l'un à l'autre à travers son histoire. Nous trouvons des personnes qui vivent dans un monde en appauvrissement et qui vont se mettre à perdre leurs moyens, d'autres vont se situer dans un système de survie où il faut tenir le coup sans espoir, mais sans catastrophe, et enfin des personnes qui construiront des projets, des entreprises, des innovations parce qu'elles sont dans un mouvement d'expansion. Nous pouvons être mentalement tantôt dans l'un, tantôt dans l'autre, de ces univers et, en fait, le monde sera ce que nous en ferons.

Actuellement, la recherche scientifique se situe plutôt dans un monde en expansion où chaque découverte recule les limites du possible et de l'impossible, alors que l'environnement, l'économie et pour certains pays le social est plutôt dans une ère de récession apparente.

### 4.2. Favoriser la communication

Ce qui est aussi important c'est la communication, la circulation des idées, des émotions, des produits et de leur échange: « plus je facilite la communication, plus je permets la création ».

Dès qu'un processus d'échange se bloque, le symptôme de la pauvreté surgit. Il est nécessaire que celui-ci se fasse aussi bien sur le plan intellectuel et affectif que matériel et qu'il existe une interaction entre les trois passages d'un niveau à un autre. Si je n'échange que des idées et qu'elles ne débouchent pas sur une concrétisation, alors ma réalité d'être incarné va se trouver appauvrie. Dans le jeu du marchandage, l'un des objectifs est de produire, au-delà d'un échange matériel, un échange affectif où le résultat de la transaction sera un résultat financier plus un résultat émotionnel. En économie il en est de même quand les banques n'échangent plus, l'économie entre en récession. En allant plus loin, favoriser l'échange c'est affirmer que plus je donne, plus je reçois et, inversement, plus je m'enrichis plus j'enrichis les autres (ce qui ne peut se concevoir que si je ne suis pas dans un désir d'accumulation). Ce qui va m'enrichir n'est pas la possession (modèle de l'économie traditionnelle) mais ma capacité à faire circuler l'information, les émotions, l'argent) et d'une certaine façon prendre des risques.

### 4.3. Être dans un scénario gagnant/gagnant

Il est nécessaire d'être dans un scénario gagnant, car notre perception de la réalité est partielle et subjective. Nous ne rencontrons jamais la réalité, nous choisissons dans celle-ci les informations et les données qui correspondent à notre conception. Si je suis dans un scénario gagnant, je vais plutôt choisir des éléments qui vont m'aider à réussir, par contre, si je suis dans un scénario perdant j'aurai tendance à valoriser tout ce qui fera obstacle à mes projets. Partir gagnant n'assure pas forcément la réussite, mais c'est être prêt à accepter l'échec, et s'il surgit, il sera vécu non pas comme une punition, une sanction, mais comme une étape positive du développement.

Les échecs nous enrichissent mille fois plus que les réussites à condition de les recevoir de façon positive comme une épreuve qui vous permet d'aller plus loin.

### 4.4. Avoir des hommes de pouvoir leaders

Nous abordons une période de mutations profondes où nous apercevons que l'entreprise est beaucoup plus qu'un lieu de production. Elle est un champ de rencontres, de créations, de peines, de joies, de défis, de réalisations, de passions, de colères, de conflits, de réconciliations et d'amour, elle est vivante. Elle est le lieu d'un double mouvement: un mouvement vers le bas qui matérialise les idées les plus avancées, les traduit dans la vie quotidienne sous forme d'objets ou de services concrets et un mouvement vers le haut qui permet à ses membres de se réaliser et de s'épanouir.

Pour prospérer, elle ne peut faire l'économie ni de l'un ni de l'autre. De plus en plus, ce qui fait la différence entre les entreprises qui réussissent et les autres c'est, non plus seulement les technologies, les marchés ou les produits, mais la façon dont ceux qui

travaillent dans ces entreprises sont porteurs d'une énergie de réussite, d'épanouissement et de prospérité.

Les dirigeants de demain seront des éveilleurs, ils devront être capables de développer de nouvelles qualités pour mener à bien les tâches qui les attendent. Si, dans le passé, l'entreprise avait besoin d'hommes et de femmes aptes à diriger, organiser, commander, rationaliser et planifier, demain, il lui faudra des hommes et des femmes sachant créer, innover, sentir, être clairvoyants et intuitifs, pouvant susciter la confiance, l'adhésion et l'enthousiasme.

Être éveilleur, c'est savoir que la vie d'une entreprise va au-delà de ses aspects purement économiques, que chacun vit dans un lieu des aspects fondamentaux de son existence, qui, s'ils ne sont pas respectés, pris en compte et épanouis, déclencheront des crises, des cassures et des échecs pour le personnel et l'entreprise. L'éveilleur est celui, qui, conscient de ses forces saura, apporter à son entreprise la lumière d'un homme capable de comprendre avec plus de lucidité et de cœur, agir avec justesse pour le bien de l'entreprise et des hommes qui y travaillent.

Il était, sans doute, utile de rappeler quelques principes essentiels que beaucoup de dirigeants pratiquent souvent de manière inconsciente, du moins ceux qui réussissent. Ils sont cependant très conscients du défi imposé par les bouleversements du monde, mais ils ont dépassé le stade de l'inquiétude et de l'agitation dans lequel se complaisent encore les pouvoirs publics et les médias. Nous sommes avec eux, et l'on doit s'en réjouir, en plein pragmatisme. À partir du moment où le réflexe d'affirmation et de vouloir vivre est vraiment déclenché, on découvre que les moyens de survivre existent.

## 5. Relations de pouvoir et situations d'incertitude

« Rien n'est plus sûre que la chose incertaine. »

F. Villon

Le problème du pouvoir a toujours constitué un problème difficile pour la sociologie des organisations. Les rapports humains qui s'établissent à l'occasion des phénomènes de pouvoir n'ont pas, en effet, la simplicité et la prévisibilité des schémas behavioristes de type stimulus, réponse qu'affectionnent les psychologues sociaux et que les chercheurs américains ont voulu retrouver quand ils ont commencé à étudier de façon scientifique le comportement humain au sein des organisations. En outre, les résonances idéologiques qu'ils ne manquent pas d'évoquer, les rendent suspects dans des disciplines dont le caractère scientifique n'est pas encore universellement reconnu. La personnalité cherche toujours le renfort de l'organisation. Elle n'hésite pas non plus à acheter la soumission, historiquement importante dans l'exercice du pouvoir religieux, pratique connue des hommes politiques et essentielle aux dirigeants d'entreprises en France comme au Québec.

Le courant d'inspiration ethnologique du début du siècle dernier, plus positiviste et empirique que théorique, a donné naissance

aux plaidoyers moralisateurs de Mayo, en faveur d'une société mieux intégrée. Cet apport a été essentiel. C'est lui, en effet, qui finalement est responsable de la profonde révolution de la sensibilité que constitue la découverte du facteur humain. Il a révélé aux organisateurs, aux hommes d'action et aux théoriciens, l'existence de tout un ensemble de sentiments complexes gouvernant les réponses et les refus des individus aux exigences de la production et qui les a obligés ainsi à remettre en question leur philosophie de l'action.

On aurait pu croire qu'en attaquant le modèle de comportement mécaniste sur lequel reposait la théorie classique et en consacrant, aux yeux de tous, l'importance du facteur humain, les interactionnistes allaient permettre de résoudre, ou du moins, d'attaquer sérieusement les problèmes de pouvoir. Quand on a accepté de penser que le comportement humain ne peut être déterminé simplement par des stimulants pécuniaires et que les « sentiments » ont une influence directe sur les « activités », on n'est pas loin de reconnaître en effet, que la distribution du pouvoir et le système de relations de pouvoir, au sein d'une organisation, ont une influence décisive sur les possibilités et les modes d'adaptation de chacun, sur l'efficacité de l'ensemble de l'organisation.

Les interactionnistes cependant n'ont pas accompli ce progrès. Ils se sont intéressés exclusivement à ce monde des sentiments qu'ils venaient de découvrir et ont prétendu ignorer le monde de l'action, ou bien le considérer comme une donnée obéissant à la rationalité mécaniste des classiques. Libérés de cette contrainte ou lui ayant fait sa place, ils ont pu démonter tout l'ensemble humain que constitue une organisation comme s'il s'agissait seulement d'une pyramide de relations informelles. En refusant ainsi de prêter attention au système hiérarchique formel et au mode de gouvernement ou de contrôle social, grâce auxquels une organisation peut maîtriser ses moyens humains, les interactionnistes ont pu échapper aux problèmes ainsi qu'aux phénomènes organisationnels. Ce choix leur a permis de décrire de façon intéressante le développement des phénomènes spontanés de leadership au sein des groupes informels et d'éclairer de façon nouvelle l'influence du contexte culturel et technologique sur les comportements des membres d'une organisation. Mais ils ont échoué radicalement chaque fois qu'ils ont voulu interpréter le fonctionnement d'ensemble d'une organisation. Leurs succès, même dans la compréhension des déterminismes qui pèsent sur le monde des « sentiments » les a amenés bien souvent à analyser les comportements informels de façon tout aussi mécaniste que le faisait la théorie classique dans les comportements officiels. La réponse « interactions-sentiments » au conditionnement physique peut, en effet, devenir facilement aussi simple que la réponse de la productivité au conditionnement économique. On aboutit par souci trop étroit de quantification à un behaviorisme simpliste. Une telle orientation a eu deux conséquences graves : elle a, d'une part, figé les interactionnistes dans une attitude négative à l'égard de la rationalité technique, ce qui leur interdisait de tenter la synthèse constructive que leur critiques contre Taylor rendaient indispensable ; 'autre part, par un retournement imprévu, elle a

abouti souvent à faire attribuer aux patrons et aux managers, un rôle de dieux tout puissant disproportionné, par rapport à la réalité. C'est ce qui explique les tentations de manipulation auxquelles leurs adeptes ont parfois succombé et les résistances qu'ils ont partout rencontrées. Si on démontre, en effet, que le comportement affectif des subordonnés se trouve conditionné par une série de facteurs contrôlables, il est difficile de ne pas se servir de cette connaissance pour manipuler leurs sentiments et il est encore plus difficile de ne pas susciter des craintes à ce sujet parmi les intéressés.

## 6. Le pouvoir : du zéro à l'infini

L'évolution des systèmes de pouvoir qui s'exercent au sein d'une organisation permet de conclure qu'avec le temps, le pouvoir ultime, le pouvoir d'arbitrage et d'orientation tendront à être associé au type d'incertitude dont la vie de l'organisation dépend le plus. Ce sont les dirigeants qui orientent la forme que peut prendre le pouvoir au sein de l'entreprise. La prééminence successive des experts financiers, des techniciens de la production, des spécialistes du marketing et des spécialistes du contrôle budgétaire dans les grandes organisations en témoigne.

Chaque vague d'experts a eu son heure en fonction des difficultés que les organisations ont dû résoudre pour survivre. Aussitôt que les progrès de l'organisation scientifique du travail ou de la connaissance des phénomènes économiques ont permis de faire des prévisions rationnelles dans le domaine considéré, le pouvoir du groupe chargé de ce rôle a tendu à décroître. La répétition de telles tendances n'a pas encore été étudiée. Mais on peut suggérer, qu'elle constitue un phénomène particulièrement intéressant dont la connaissance permettrait de projeter une lumière décisive sur le rôle des experts dans les sociétés où l'accélération du changement est devenue l'élément fondamental de l'équilibre social.

La montée de la technocratie exerce encore en occident au moins, une grande crainte en même temps qu'une certaine fascination. Beaucoup d'auteurs ont soutenu que la complexité de notre âge technique offrait aux techniciens et aux experts, qu'ils soient spécialistes de la technique ou spécialistes de la conduite des organisations, la possibilité de jouer un rôle, de plus en plus considérable et que ces « *technocrates* » sont en train, de ce fait, de constituer la classe dirigeante d'un nouvel ordre féodal à venir. De telles craintes ne sont guère confirmées par l'examen attentif de la façon dont les décisions sont prises. Elles proviennent, nous semble-t-il, d'un manque de compréhension de la situation créée par le développement du progrès technique et scientifique. L'invasion d'un nombre de plus en plus grand de domaines par la rationalité technologique donne du pouvoir aux experts qui sont les agents d'un tel progrès. Mais leurs succès se détruisent d'eux-mêmes. C'est le processus de rationalisation qui donne ses pouvoirs à l'expert mais les résultats de la rationalisation les limitent. Sitôt qu'un domaine est sérieusement analysé et connu, sitôt que les premières intuitions et innovations ont pu

être traduites en règles et en programmes, le pouvoir de l'expert tend à disparaître.

En fait, les experts n'ont de pouvoir social réel, que sur la ligne de front du progrès, ce qui signifie que ce pouvoir est changeant et fragile. Nous aimerions même soutenir qu'il peut de moins en moins être consolidé, dans la mesure où les méthodes et les programmes auxquels science et technologie parviennent, peuvent être utilisés et dirigés par des gens qui ne sont plus des experts. Les experts, cela va de soi, s'efforcent de résister et de sauvegarder leurs secrets professionnels et leurs « tours de main ». Contrairement à la croyance commune, l'accélération du changement, caractéristique de notre époque, rend beaucoup plus difficile qu'autrefois la résistance à la rationalisation, et, tout compte fait, le pouvoir de négociation de l'expert en tant qu'individu aurait plutôt tendance à diminuer. Est-ce à dire qu'un pouvoir partagé entre les experts de l'économie, de l'environnement, de l'écologie, du social et de la technique est envisageable ? Dans un monde idéal nous serions tentés de répondre par l'affirmative, mais c'est oublier un facteur important : « l'être humain ».

Dans le règne animal l'instinct de domination a toujours existé pour survivre en s'appropriant un territoire. L'homme a évolué mais il a gardé cet instinct de domination et d'appropriation, pour montrer sa puissance et s'octroyer le pouvoir qui en découle. Le jeu et les enjeux sont de plus en plus complexes car, si, à chaque pouvoir apparaît un contre-pouvoir, et ce depuis des milliers d'années, les autres pouvoirs subsistent et viennent fausser le jeu du pouvoir dominant présent. Nous pouvons le constater avec la dernière élection du président des États-Unis, quelles seront ses marges de manœuvre, que fera-t-il de son pouvoir, quels seront tous les contre pouvoirs qui s'opposeront à ses choix ? La survie devient un jeu dangereux et le pouvoir son instrument dont son propre cycle de vie est de plus en plus court.

Dans cette course contre le temps, le temps est le plus fort. Il aura le dernier mot, car il détient le pouvoir infini sur tout ce qui est vivant. À tout moment il a le pouvoir de tout arrêter.

## Bibliographie

Aubert N., Gaulejac V. de, (1991) *Le coût de l'excellence* Editions du Seuil

Bell R., Edwards D., Wagner H. (1969) *Political power theory*, John Wiley, New York

Birnbaum P., (1975) *Le pouvoir politique* Paris Dalloz.

Birnbaum P., Chazel F. (1978) *Pouvoir Etat et Société* Sociologie politique, Armand Colin.

Birnbaum P., Barucq C., Bellaïche M., Marié A. (1978) *La classe dirigeante*, Paris PUF.

Bougnoux D. (1995) *La communication contre l'information*, Paris, Hachette Littérature.

Brigouleix B. (2005) *L'exigence du doute*, La Gazette de la presse francophone, n° 124.

Cardinal M. (2005) *Il ne faut pas toujours croire les journalistes*, Montréal, Bayard Canada.

Chazel F. (1983) *Pouvoir, structure et domination*, Revue Française de Sociologie XXIV

Dahl R. (1971) *Qui gouverne*, Paris A. Colin.

Clegg S. (1974) *Power and domination*, London, Routledge and Kegan Paul.

Clegg S. (1979) *The theory of power and organization*, London, Routledge and Kegan Paul.

Daudin G., Levasseur S. (2005) *Délocalisations et concurrence des pays émergents : mesurer l'effet sur l'emploi en France*, Revue de l'OFCE, n° 94, page 132.

Delbecq E. (2006) *L'Europe puissance ou rêve français ; chronique de la guerre des mondes*, Paris, Editions des Syrtes, 286 pages.

Fallows J. (1996) *Breaking the News : How the Media Undermine American Democracy*, New-York, Pantheon Books.

Foucault M. (1994) *Les médailles du pouvoir* Magazine littéraire n° 324.

Galbraith J.K. (1985) *Anatomie du pouvoir* Paris Editions du Seuil.

Lagadec P. (1995) *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace*, Paris, Editions d'Organisation.

Lardellier P. (2005) *Des violences médiatiques... Une « sismographie » critique*, Humanisme et Entreprise, 33, 05-274.

Le Bohec J. (2000) *Les mythes professionnels des journalistes. L'état des lieux en France*, Paris, L'Harmattan, collection communication et civilisation.

Leclerc G. (2000) *L'information en direct à la télévision ou comment les journalistes adoptent de nouvelles normes professionnelles*, Les Cahiers du journalisme, n° 8, p. 34-43.

Livet P. (1992) *Les lieux du pouvoir*, Raisons pratiques n° 3.

Lecomte J., *Les théories de la motivation*, Sciences humaines, Hors-série n° 19 — décembre 1997/janvier 1998.

Lukes S. (1977) *Power and structure dans* Essay in social theory, London, MacMillan, Chapitre 1, p. 3-29.

Madelin P. (2005) *Urgence en médias. La gestion des médias en situation de crise*, Annales des Mines, n° 37.

Shannon C. E. (1948) *A mathematical theory of communication*, The Bell System. Technical Journal.

Shannon C. E., Weaver W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, University of Illinois Press.

Tailleur J-P. (2002) *Bévues de presse : l'information aux yeux bandés*, Paris, Editions du Félin.

Tazieff H. (1989, rééd. 1992) *La terre va-t-elle cesser de tourner ? Pollutions réelles, pollutions imaginaires*, Paris, Seghers, 2<sup>e</sup> édition.

Wolton D. (Dir.) (2004) *La télévision au pouvoir. Omniprésente, irritante, irremplaçable*, Paris, Editions Universalis.

Direction et Gestion n° 239-240 sur <https://shs.cirm.info/> (IP: 207.73.217.142)