

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 27 (1969)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Phénomènes de pouvoir et comportement humain  
**Autor:** Rossel, Jean-Ph.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-136462>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

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

# Phénomènes de pouvoir et comportement humain

Jean-Ph. Rossel  
psychosociologue conseil, Direction des CFF, Berne

Il est impossible d'expliquer les événements du monde et les comportements des hommes et des groupes sans tenir compte des processus de pouvoir.

Depuis plusieurs années, la psychosociologie industrielle prête une attention grandissante à ces phénomènes qui paraissent d'autant plus mystérieux qu'ils sont généralement inconscients ou déguisés. Pour le psychosociologue, le pouvoir n'est pas une notion juridique, mais un concept scientifique puisqu'il peut faire l'objet d'observations systématiques et même de contrôles expérimentaux.

D'un point de vue opérationnel, le pouvoir peut être défini comme une influence qui s'exerce sur une personne par une réalité sociale quelconque (milieu écologique, organisation, norme sociale, conduite d'une personne ou d'un groupe, rôle social, etc.)

Ces phénomènes de pouvoir ne sont donc pas des tares ou des vices de tel individu ou de tel type de société. Ils sont constitutifs de la réalité sociale et comme tels, ils tissent la trame de notre existence quotidienne. Il est donc naturel que ces phénomènes nourrissent la sagesse populaire et la réflexion acide des moralistes. Tous les proverbes que nous connaissons :

- « La raison du plus fort est toujours la meilleure » ;
- « Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute » ;
- « Toute vérité n'est pas bonne à dire » ;
- « La parole a été donnée à l'homme pour dissimuler sa pensée » ;
- « Nul n'est prophète dans son pays » ;
- « Le bonheur des uns fait le malheur des autres » ;
- « En sachant la passion dominante de chacun, on est sûr de lui plaire » ;
- « Si tous les hommes savaient ce qu'ils disent les uns des autres, il n'y aurait pas quatre amis dans le monde » ;
- « Si on a quelque intérêt d'être aimé de nous, on s'éloigne de nous rendre un office qu'on sait nous être désagréable; on nous traite comme nous voulons être traité: nous haïssons la vérité, on nous la cache; nous voulons être flattés, on nous flatte; nous aimons à être trompés, on nous trompe » ;
- « Chaque degré de bonne fortune qui nous élève dans le monde nous éloigne davantage de la vérité, parce qu'on appréhende plus de blesser ceux dont l'affection est plus utile et l'aversion plus dangereuse » ;

expriment avec plus ou moins de lucidité, avec plus ou moins de cynisme, notre commune condition humaine, notre commune faiblesse, lorsqu'on nous considère comme acteur social.

## A. ILLUSTRATION DES PHÉNOMÈNES DE POUVOIR

Pascal a caractérisé l'homme par trois traits fondamentaux. Il relève que l'homme est

- un être de besoin;
- un être dépendant;
- un être qui aspire à l'indépendance.

Nous pouvons partir de ces observations pour mettre en évidence que le concept de pouvoir est un instrument d'analyse qui nous permet d'élucider la genèse des comportements humains.

Essayons donc de réfléchir sur cette description lapidaire de Pascal et efforçons-nous, au fil de quelques comportements familiers, de dégager la structure générale du comportement humain.

Observons d'abord le nouveau-né. Qu'est-ce que nous constatons? Le nouveau-né a faim. Le biologiste nous décrira ce phénomène et nous parlera d'un déséquilibre de l'organisme. Quant au psychosociologue, il constate un fait banal, mais fondamental: l'enfant est attiré par le sein de sa mère. On peut bien parler ici de la pesanteur de la chair et quelle pesanteur car toute la vie du nouveau-né est liée à cette mère qui sécrète et qui lui dispense son aliment. Sa vie est donc suspendue à un environnement (la mère) qui a une *influence* décisive puisqu'il peut être source de joie ou de peine, source de vie ou menace de mort.

Objet du besoin de l'enfant, la mère est dotée d'un pouvoir. Mais de son côté l'enfant comble les besoins biologiques et psychologiques de sa mère. La mère et l'enfant forment donc un *système de relations*, que nous appelons *système de pouvoir* ou *système d'influence*. Lorsqu'il est en équilibre, tout est parfait: l'enfant est en bonne santé et la mère est radieuse. Lorsque cet équilibre est rompu, il y a souffrance chez la mère et chez l'enfant.

Notre deuxième observation concerne notre propre garçon. Il y a deux ans, il a failli passer sous une voiture. L'enfant a été frappé par la peur de sa mère. Quelques semaines plus tard, sa mère s'opposant à un de ses désirs, il a tenu ces propos révélateurs: « Si tu ne me donnes pas ce que je veux, je vais me jeter sous une voiture.» L'enfant éprouve donc un besoin qui l'oriente vers un but, mais un obstacle est dressé entre lui et ce but. Dans cette condition, l'enfant essaie de manipuler son entourage: il utilise sa connaissance des craintes de sa mère pour obtenir la satisfaction de son besoin.

L'événement banal que nous venons de relater met en évidence que l'homme normal met en jeu les *possibilités d'influence* dont il dispose pour mettre fin à un déséquilibre intérieur. *Qu'on examine le comportement du pédagogue en face de son élève, qu'on observe les stratégies du vendeur pour convaincre son client, qu'on songe à l'action du psychothérapeute, qu'on réfléchisse à toutes les formes de chantage*

*et de marchandage économique ou politique, et l'on se convaincra que l'homme est un marchand d'influence qui gère ou qui exploite plus ou moins consciemment, avec plus ou moins de camouflage les motivations de ses semblables pour atteindre le but qu'il se propose.*

Mais le système « besoin-satisfaction » n'est pas toujours aussi simple que nous venons de le décrire. L'exemple qui va suivre en porte témoignage.

Une jeune femme vive et intelligente est mariée à un homme qu'elle aime et qu'elle admire. Le foyer est harmonieux. Pourtant, derrière la cohésion du couple, il y a un conflit caché. Le beau-père est un homme inhibé et bourré de sentiments d'infériorité qu'il compense par des conduites autoritaires et dogmatiques.

Au début du mariage, la belle-fille, dans sa saine spontanéité, s'est permise d'afficher des opinions diamétralement opposées à celles de son beau-père. Ce dernier en a été à tel point touché que sa vie affective a été désorganisée et que des troubles fonctionnels se sont manifestés. La belle-fille a tiré les conséquences de ces événements. Elle adopte systématiquement une position de retrait. Elle évite toute discussion avec son beau-père pour ne pas nuire à la santé de ce dernier et par affection pour son mari qui, à cause de son attachement à son père, souffrirait d'une grave détérioration des rapports entre ce dernier et sa femme.

Si nous essayons de caractériser cette situation en termes de pouvoirs, nous obtenons la structure de relations suivante: le père exerce une influence sur son fils et ce dernier en exerce une autre sur sa femme. Notre jeune femme cherche donc à éviter un conflit entre son mari et son beau-père. Elle a un comportement de retrait: elle dissimule sa pensée, ce qui lui permet de vivre en équilibre avec son environnement.

Il nous reste à illustrer les cas où le système « besoin-satisfaction » se rompt sans donner lieu à des mécanismes de rééquilibrage. Dans de telles circonstances, l'homme n'est plus en mesure de maîtriser la situation. Il n'obtient plus du tout satisfaction. L'anxiété s'installe avec tous les comportements morbides et infantiles qu'elle engendre. Voici un dirigeant de 50 ans qui perd sa situation et sa fortune. Il se donne la mort et laisse une veuve et des orphelins. Après les observations que nous venons de faire, il est facile de saisir le processus de dérèglement qui aboutit au suicide de cet homme. L'argent et la situation sociale confèrent une grande capacité d'influence: possibilité de se faire obéir, de se faire respecter, de se procurer des satisfactions matérielles, etc. L'effondrement de ce pouvoir livre l'homme à l'anxiété. Le déséquilibre qui s'en suit ne produit pas une stratégie adaptative. Le suicide rompt définitivement la relation de l'homme avec son environnement.

Jusqu'à présent, dans une intention didactique, nous avons porté notre attention sur quelques comportements simples et familiers et nous avons essayé de dégager quelques concepts fondamentaux. Mais notre tentative de comprendre les plis et les replis des stratégies humaines resterait incomplète et manquerait de force probatoire si elle se bornait à une réflexion de type anecdotique, tant il est vrai qu'il est toujours facile de choisir des exemples et de les présenter de telle manière qu'ils justifient les thèses que l'on entend démontrer.

Il convient donc de passer à des observations méthodiques et contrôlées en montrant que les concepts de pouvoir ou de système d'influence ont une valeur opératoire et qu'ils permettent de ce fait des analyses qui peuvent faire l'objet de vérifications rigoureuses.

## *B. EXEMPLES D'ÉTUDES SCIENTIFIQUES DES PHÉNOMÈNES DE POUVOIR*

### *1. Le commandement et les phénomènes de pouvoir.*

Le grand public est généralement persuadé que l'influence d'un chef dépend avant tout de caractéristiques bien déterminées de sa personnalité. Or, les études n'ont pas confirmé cette opinion simpliste qui fait totalement abstraction du milieu.

Toutefois, cette opinion jouit encore d'un grand crédit auprès de nombreux dirigeants qui sont convaincus que si leurs ouvriers sont insatisfaits ou peu productifs, cela provient surtout de la personnalité des chefs d'équipe et des contremaîtres. Dès lors, ils sont enclins à croire que les cours de perfectionnement et la sélection rigoureuse constituent la panacée à tous leurs maux en matière de personnel.

L'étude que nous présentons ci-après a été réalisée autour des années 50 à la société Edison de Détroit<sup>1</sup>. Son auteur, Donald D. Pelz, est parti de l'hypothèse qu'une certaine façon de commander peut satisfaire n'importe quel groupe de travailleurs. Mais cette hypothèse ayant été infirmée par les faits, Pelz a modifié son approche méthodologique et a défini un certain nombre de types d'employés qu'il a mis en relation avec un type donné de superviseur. Ces comparaisons lui ont permis d'obtenir des résultats significatifs du point de vue statistique. Les relations constatées n'étaient donc pas dues au hasard; en revanche, elles étaient contradictoires et, partant, il était impossible de les interpréter d'une manière cohérente.

Cet échec a orienté Donald D. Pelz sur une autre piste. Il a cherché à évaluer le pouvoir du superviseur à l'aide de trois indices: le premier visait à mesurer l'influence que les superviseurs croyaient avoir sur les décisions de leur supérieur, le deuxième évaluait l'autonomie dont ils jouissaient et le troisième était constitué par le salaire qui était censé évaluer le statut au sein de l'entreprise. L'influence des superviseurs a été calculée en combinant ces trois indices. Pelz a pu démontrer que c'est l'influence dont dispose le superviseur qui conditionne en fait l'efficacité ou la satisfaction des employés.

Cette étude classique a des implications pratiques pour les dirigeants. Voici en quels termes Pelz les a résumées:

« Tout ceci implique qu'il peut être impossible de donner aux superviseurs des règles générales de conduite pour maximiser la satisfaction de leurs subordon-

---

<sup>1</sup> Cette étude a été publiée dans *Personnel*, 1952, 29, pp. 209-217 et a paru en traduction dans *Chefs et meneurs*, PUF 1963, pp. 204-214.

nés. Leur efficacité dépendra, en effet, de l'influence du superviseur. Le mieux sera sans doute pour lui de n'essayer de faire que ce qui est à sa portée.

» Le même principe s'applique à la formation des chefs d'équipe. *S'ils n'ont pas assez d'autorité ou d'influence pour mettre en pratique leur formation, elle devient inutile.* Il faudrait apprendre au superviseur à n'introduire des changements que dans ce sur quoi il a une influence directe, ou jouit du soutien de ses supérieurs. *Autrement, il n'aboutira qu'à des frustrations pour lui et pour les employés.*

» Il peut même être nécessaire d'accroître l'influence des superviseurs de base en leur allouant plus d'autonomie et une participation plus large aux décisions de l'échelon supérieur. Réforme considérable, certes, mais il se peut qu'un programme de formation très poussé n'améliore pas l'efficacité des superviseurs tant que la direction ne désire pas accorder une part plus importante d'influence au niveau de la supervision.

» Il devient alors essentiel de prévoir les effets de cette réforme. Que feront les superviseurs de leurs nouveaux pouvoirs ? Ils ne s'en serviront peut-être pas toujours au bénéfice des employés. Il faudrait s'assurer que ce pouvoir accru ne servira pas à ralentir et entraver l'action de la direction.»

Il appert de tout ce qui précède que le pouvoir dont dispose une personne exerce une influence décisive à la fois sur son comportement et sur celui de son entourage.

Une étude récente de Pierre Dubois<sup>1</sup> sur les rapports de pouvoir entre les délégués du personnel ouvrier (délégués syndicaux) et les agents de maîtrise complète l'étude que nous venons de présenter et montre notamment les répercussions profondes que peuvent avoir les phénomènes d'influence sur les relations humaines de l'entreprise.

Pierre Dubois a observé comment procède le délégué syndical qui doit s'occuper d'une réclamation: il s'est posé les questions suivantes: le délégué syndical va-t-il trouver le contremaître ou va-t-il trouver directement le patron ? Par son travail, Dubois se proposait de vérifier l'hypothèse que le type de procédure suivie est fonction d'un rapport de pouvoirs entre les délégués et les contremaîtres et d'une éventuelle opposition de pouvoirs entre ces deux groupes de personnes.

Après avoir construit des indices pour mesurer le pouvoir des délégués syndicaux et celui des contremaîtres, Dubois se livre à une démonstration élégante qui aboutit aux conclusions suivantes:

« La maîtrise est d'autant plus favorable aux délégués (par ordre décroissant d'importance) qu'elle a de l'influence sur la direction et que la direction est elle-même favorable aux délégués du personnel. L'hostilité latente est faible chez les contremaîtres qui savent que leur pouvoir ne risque pas d'être diminué par celui des délégués, car ils savent qu'ils ne seront pas désavoués par leur direction s'ils montrent quelques affinités avec les délégués ouvriers.

---

<sup>1</sup> PIERRE DUBOIS: « Le traitement de la réclamation dans l'industrie textile », *Sociologie du Travail*, n° 4, pp. 393-406.

» Les conflits sont d'autant plus fréquents (par ordre décroissant d'importance) que l'influence des contremaîtres est faible, que les délégués ont une activité interne forte et que ceux-ci ont un statut professionnel élevé.

» L'existence de conflits est donc particulièrement fréquente dans les situations où un pouvoir faible (influence faible de la maîtrise) se heurte à un pouvoir fort (activité interne forte des délégués).»

Dubois montre ensuite que « les délégués s'adressent à la direction plutôt qu'aux contremaîtres, d'abord et avant tout si l'influence des agents de maîtrise est faible »

Que conclure de cette étude sinon que les délégués syndicaux, comme tous les hommes, agissent à travers leur motivation (ici souci d'assurer le plus d'efficacité à leur démarche) et à travers tout ce qui contrôle, donc tout ce qui exerce une influence, un pouvoir sur la satisfaction de cette motivation.

## *2. La rémunération et les phénomènes de pouvoir*

Les « classiques » de l'organisation du travail ont eu l'immense mérite d'introduire l'analyse dans des domaines où la routine et l'intuition rendaient impossible tout renouvellement. Mais s'inspirant d'un modèle de pensée mécaniste, ils ont prêté aux hommes une psychologie rudimentaire et les ont considérés comme des instruments qui exécutent en automates les tâches qui leur sont assignées. En matière de rémunération, ils ont cru naïvement que les hommes étaient stimulés avant tout par un salaire proportionnel à la production. Cette vision sommaire des besoins humains n'a pas résisté à l'examen consciencieux. De nombreuses études ont détruit cette vision sommaire et ont montré que la rémunération au rendement engendre des comportements qui ne correspondent pas aux objectifs de ceux qui l'introduisent.

Les ouvriers ressentent le salaire au rendement comme une menace qui pèse sur eux. Ils sont persuadés que si les « bonis » sont excessifs, la direction changera les temps trop avantageux. A leurs yeux, la norme fixée renforce le pouvoir de la direction et réduit leur autonomie personnelle. Aussi cherchent-ils à restreindre la production en deçà d'un niveau qui échappe au contrôle de la direction. Les procédés les plus variés sont utilisés pour conserver une influence réelle sur le rythme de production : on reporte le temps gagné d'une commande, on truque les chiffres des bons de commande, on use d'artifices machiavéliques avec la complicité des régleurs, des magasiniers, des outilleurs et des contremaîtres.

Par de telles réactions, le groupe se protège contre l'intervention extérieure. Il s'accorde une marge de sécurité contre tous les incidents de la production et acquiert ainsi un pouvoir réel pour marchander avec le bureau des méthodes et la direction.

Le freinage de la production est donc pour le psychosociologue la forme dont usent les ouvriers pour défendre leur capacité d'influer sur la production et pour se prémunir contre les risques d'une aggravation de leur situation professionnelle.

### 3. *L'influence des phénomènes de pouvoir dans les relations entre catégories professionnelles*

Dans les études qu'il a consacrées au phénomène bureaucratique, Michel Crozier a montré, après plusieurs chercheurs américains, que les phénomènes de pouvoir jouaient un rôle essentiel dans la vie et dans les relations des groupes qui font partie d'une même organisation.

Analysant le comportement de différentes catégories professionnelles (ouvriers de production, ouvriers d'entretien, chefs d'atelier, équipes de direction), il constate que les groupes, tout en collaborant les uns avec les autres, mettent au point des systèmes stratégiques pour sauvegarder leur influence et pour lutter contre ceux qui pourraient amoindrir leur pouvoir d'intervention: ainsi les groupes refusent de communiquer des informations; ils laissent planer l'incertitude sur leurs intentions ou tirent profit de différentes manières des difficultés que rencontrent les autres groupes dans l'accomplissement de leur tâche.

Ces artifices dont usent les groupes et les individus sont donc des manœuvres habiles pour conserver ou pour acquérir le pouvoir. Si au niveau de la rationalité de l'entreprise, elles sont évidemment aberrantes, ces stratégies apparaissent comme tout à fait logiques lorsqu'on considère les fonctions qu'elles remplissent pour satisfaire les besoins des groupes ou des individus.

Est-il nécessaire de préciser que ces phénomènes mettent en évidence une fois de plus qu'il est impossible de faire abstraction de l'homme dans la gestion des choses ?

### 4. *Phénomènes de pouvoir et stratégie des grandes entreprises*

Les études qui ont été consacrées aux stratégies des grandes entreprises modernes n'ont évidemment pas la même force probatoire que celles que nous venons de présenter. Pourtant, en dépit des éléments spéculatifs qu'elles contiennent, elles ont une valeur incontestable. Dans son récent ouvrage, *Le Nouvel Etat industriel*<sup>1</sup>, Galbraith montre avec beaucoup de talent comment l'économie moderne appelle d'une manière inexorable la grande entreprise avec ses besoins de planification. Bien que nous ne soyons pas toujours convaincu par les analyses de Galbraith, nous sommes toutefois persuadé que les grandes lignes de sa démonstration s'imposeront de plus en plus aux esprits qui observent les faits sans préjugé idéologique.

L'économie moderne, relève Galbraith, est une économie à forte composante technologique. Elle exige des investissements considérables. Elle requiert une préparation systématique de la production. Elle nécessite la mise en œuvre de puissants moyens scientifiques et humains. Elle valorise le facteur temps qui devient une donnée essentielle, car il y a toujours un long décalage entre le moment où la décision d'investir est prise et le moment où la fabrication proprement dite peut commencer. Dans ces conditions, la grande entreprise devient un système d'action de

---

<sup>1</sup> JOHN KENNETH GALBRAITH: *Le Nouvel Etat industriel, Essai industriel sur le système économique américain*, Gallimard, Paris 1968.



plus en plus vulnérable. Que les prix des matières premières changent, que les sources d'approvisionnement disparaissent, que les capitaux nécessaires viennent à manquer, que le taux d'intérêt s'élève, que les cerveaux pour faire fonctionner l'immense appareil de production ne puissent plus être recrutés, et tous les objectifs de l'entreprise sont sérieusement menacés.

Pour survivre, la grande entreprise doit planifier son action et s'efforcer d'exercer une influence grandissante sur son environnement. Sa stratégie est donc dominée par le besoin d'accroître son pouvoir afin de contrôler les facteurs qui jouent un rôle essentiel dans ses calculs de planification. Pour Galbraith, la « soif » de pouvoir et de concentration des grandes entreprises exprime une tendance irrésistible de notre système de production moderne.

Par l'intégration horizontale et verticale, par l'autofinancement, par le marketing, par le développement des relations publiques, les dirigeants des grandes entreprises modernes édifient aux yeux de Galbraith une « stratégie tous azimuts », seule apte à assurer la survie et le développement de l'économie des pays occidentaux.

Le comportement de l'entreprise moderne nous renvoie aux propos de Pascal que nous citons au début de cet article: comme l'homme, l'entreprise est un « être » de besoin, un « être » dépendant qui aspire à l'indépendance.

### C. CONCLUSIONS

Ce qui précède montre que les comportements des hommes et des groupes sont inintelligibles aussi longtemps qu'ils ne sont pas conçus comme des processus qui se forment à travers une structure de relations englobant à la fois les facteurs du milieu et ceux des individus. Il est impossible d'expliquer le comportement en utilisant des concepts qui se rapportent directement aux individus ou à l'environnement. Comme en physique, il faut introduire des concepts intermédiaires qui conduisent à des analyses scientifiques susceptibles d'observations contrôlées. Les concepts de pouvoir et de système d'influence dont nous avons essayé de montrer la valeur opératoire constituent précisément des concepts intermédiaires pour élucider comment se nouent et se dénouent les stratégies des individus et des groupes.

Il est donc bien établi que la pensée scientifique ruine un certain nombre de croyances qui sont fondées sur l'observation immédiate des phénomènes. Le sens commun croit à ce qu'il voit, à ce qu'il touche, à ce qu'il sent. Il vit dans la pure subjectivité, *tout en croyant être objectif*; mais de même qu'il oublie que le poids de la pierre qu'il porte à la main résulte d'une interaction, il oublie également que le comportement est une interaction. De cette méprise résulte une opposition permanente entre le sens commun et la pensée scientifique, que celle-ci s'exprime dans les sciences naturelles ou dans les sciences du comportement. Le représentant du sens commun est persuadé par le témoignage quotidien de son expérience immédiate que son interlocuteur est hors du réel, qu'il n'a pas les pieds sur la terre, alors

que ce dernier a la preuve quotidienne que le représentant du sens commun vit dans l'illusion lorsqu'il tente d'expliquer ce qu'il voit et ce qu'il touche. Pour illustrer cette pensée et en forçant un peu la note, on peut dire que le représentant du sens commun est semblable à un petit garçon qui voit un bâton brisé dans l'eau. Il peut dire que l'eau brise le bâton, que le bâton a peur de l'eau ou trouver une explication verbale ou magique qui ne rend nullement compte du processus qui se déroule. Son interlocuteur, au contraire, explique le phénomène parce qu'il a découvert, à la suite de l'effort d'abstraction et de vérification, que le phénomène doit son apparition à un système de relations.

Les sciences du comportement ne s'opposent donc pas aux sciences naturelles. Tant les premières que les secondes s'expriment nécessairement dans un langage relativiste. Pour l'esprit scientifique, un fait — et le comportement en est un — est expliqué lorsqu'il a pu saisir comment s'opère l'organisation des facteurs qui le déterminent.

Mais la pensée scientifique n'épuise pas le discours sur l'homme. Le monde objectif et abstrait de la science ne peut trouver une réponse à la signification vécue de ces faits. D'autre part, la science ignore les notions de créativité et de valeur. Quel est finalement le sens de notre vie? Faut-il tuer les anormaux qui coûtent cher et laisser vivre des hommes qui souffrent? Faut-il se révolter contre les atrocités nazies? Au nom de quelles « vérités » scientifiques peut-on répondre à ces questions. Comme le disait Einstein, il n'y a pas de chemin — scientifique s'entend — qui mène de la connaissance de ce qui est à ce qui doit être. En d'autres termes, la science est un savoir, mais elle n'est pas une sagesse qui nous aide à vivre et à accepter la souffrance.

Mais ce que les sciences savent du conditionnement humain peut être intégré dans une politique réfléchie au niveau de tous les systèmes sociaux (groupements comme la famille, l'entreprise, les sociétés globales, etc). A l'heure actuelle, où tout est remis en question, il est urgent que chacun acquière une meilleure connaissance des mécanismes psychosociologiques qui conditionnent la vie des hommes et des sociétés.

Au niveau de la grande entreprise, les dirigeants sont souvent désabusés. Ils constatent avec amertume que les cours de formation qu'ils donnent à leur cadres, les systèmes d'évaluation des emplois qu'ils introduisent pour attribuer à chacun un juste salaire, les pratiques d'accueil qu'ils aménagent, les améliorations qu'ils apportent à l'information, les systèmes d'appréciation du personnel qu'ils développent ne produisent pas les résultats escomptés. Aussi s'interrogent-ils sur la valeur et l'efficacité des conseils innombrables qu'on leur prodigue en matière de gestion du personnel. Il est donc urgent qu'ils puissent réfléchir et qu'ils agissent en hommes lucides, conscients des déterminismes humains et sociaux que suscite le fonctionnement des entreprises qu'ils dirigent.

Un travail de réflexion s'impose donc à l'échelon directorial. Mais il doit être organisé et tenir compte que les hommes forment et organisent leurs stratégies à travers les relations de pouvoir que l'organisation de l'entreprise engendre. Ci-après,

afin de préciser notre pensée, nous présentons une version remaniée du texte que nous avons consacré dans notre thèse<sup>1</sup> à l'organisation d'un brain-trust rattaché à la direction générale d'une grande entreprise publique suisse.

Ce brain-trust devrait permettre à la direction générale de prendre plus de recul par rapport à l'administration qu'elle dirige et d'avoir sur tous les problèmes essentiels une visée à la fois analytique et totalisatrice; elle pourrait ainsi assurer plus facilement et plus efficacement ses responsabilités en étant moins captive de l'absurde logique des mécanismes psychosociologiques qui broient et fourvoient les hommes *en dépit et en raison* de leurs efforts pour maîtriser leurs innombrables difficultés. Mais ce brain-trust doit être conçu de telle manière qu'il ne devienne pas un Etat dans l'Etat, une sorte de gouvernement occulte qui impose sa volonté au gouvernement légitime qui doit rester la direction générale. A nos yeux, ce brain-trust devrait comprendre un nombre très limité de « délégués scientifiques » qui seraient groupés autour d'un certain nombre de domaines de réflexion et de recherche considérés comme essentiels pour la conduite et l'évolution de l'entreprise. Il serait souhaitable et nécessaire qu'une tension et une confrontation permanente règnent entre ces délégués scientifiques et les dirigeants de l'entreprise. Il faudrait — et ici nous reprenons la formule de l'économiste américain P. F. Drucker — *organiser le conflit* au niveau directorial. Une telle tension — qui doit régner à la tête et non pas à la base — forcerait les uns et les autres à faire preuve d'innovation et d'esprit critique.

Ces délégués scientifiques devraient avoir la responsabilité des recherches et des études qui, par leur nature, intéressent la conduite de toute l'entreprise. Ils pourraient avoir la responsabilité de formuler ce que les dirigeants opérationnels peuvent attendre des hommes qu'ils choisissent comme spécialistes fonctionnels. A notre avis, ils devraient avoir également la responsabilité d'instruire et de former ces hommes après leur désignation. Si certaines conditions sont réunies, rien ne s'oppose à ce qu'ils soient chargés d'instruire les cadres supérieurs de l'entreprise sur les domaines scientifiques dont ils sont responsables.

Mais, et c'est à nos yeux le grand MAIS, il nous paraît extrêmement dangereux de créer ce brain-trust sans prendre un certain nombre de précautions. Ce brain-trust ne doit pas donner des instructions aux dirigeants ou essayer de leur vendre des programmes et des résultats de leurs études. Il est et doit rester adjoint à la direction générale. En outre, il ne doit avoir aucune influence ouverte ou secrète sur les promotions. Ce principe devrait aussi être valable pour les psychologues chargés du recrutement et de la sélection, tant il est vrai qu'influer de quelque manière que ce soit sur la promotion d'un homme, c'est contrôler un grand nombre de besoins de cet homme. Le respect de ces principes constitue la condition *sine qua non* de toute collaboration loyale et transparente entre les dirigeants et les délégués scientifiques. Si ces principes ne sont pas respectés, on a des éminences grises dans la maison. Les délégués scientifiques sont craints pour leur pouvoir et

---

<sup>1</sup> JEAN-PH. ROSSEL: *Echec à l'instabilité du personnel par l'adéquation de l'entreprise à l'homme*, Payot, Lausanne, 1967.

jamais respectés pour leur savoir, pour les informations utiles qu'ils donnent à l'entreprise. Si ces principes ne sont pas respectés, les délégués scientifiques sont perçus comme des êtres à double face dont on ne connaît pas exactement la fonction. Cette ambiguïté dans leur fonction est source d'anxiété et de méfiance à l'égard de la direction générale.

En ce qui concerne la responsabilité de l'entreprise envers les experts de son brain-trust, il convient d'insister sur les points suivants: la direction générale doit engager des experts particulièrement compétents. Elle doit leur donner la possibilité de bien connaître les objectifs de l'entreprise et fixer dès l'embauche ce qu'elle attend de leur travail. Enfin, elle doit exiger d'eux une maîtrise absolue de l'allemand, du français, et si possible de l'anglais ou de l'italien.

Mais il importe que chaque délégué scientifique ait le statut d'un homme indépendant. Homme de science, il est soumis à des normes et à des critères d'appréciation qui se forment hors de l'entreprise. Il convient donc qu'il puisse dire non sans être menacé — de quelque manière que ce soit — par ceux qui le pressent de donner une réponse alors que l'objectivité scientifique lui interdit de se prononcer.

A notre avis, il est indispensable de lutter contre un double danger: l'asservissement des dirigeants par le délégué scientifique ou l'asservissement du délégué scientifique par les dirigeants. Dans les deux cas, nous craignons que les uns et les autres ne deviennent, à l'instar des physiciens de Dürrenmatt, des esclaves et des complices irresponsables d'une réalité bureaucratique qui leur échappe complètement. Il convient donc que les dirigeants de l'entreprise et les experts du brain-trust examinent avec lucidité les rapports sociaux dans lesquels ils sont engagés. Il faut qu'ils saisissent ensemble les facteurs psychosociologiques qui conditionnent leur existence professionnelle. En d'autres termes, il importe que les experts prennent conscience qu'ils agissent souvent en fonction des attentes de ceux qui contrôlent leurs besoins d'influence et d'avancement et que les dirigeants cessent de croire que les experts leur donnent une information dégagée de tout intérêt personnel et de tout conditionnement.

Ce qui précède nous paraît tellement essentiel, que nous souhaiterions que les dirigeants et les experts participent ensemble à des colloques animés par des hommes indépendants de l'entreprise. Nous aimerions également qu'ils assistent régulièrement à des tragédies antiques ou modernes afin qu'ils soient sensibilisés, par le miroir du spectacle, aux rôles qu'ils jouent et aux responsabilités sociales qu'ils assument.

Ils seraient ainsi amenés à méditer les propos toujours actuels de Joseph Schumpeter: « Nous faisons toujours beaucoup trop de plans et nous pensons beaucoup trop peu. Tout appel à la réflexion nous irrite et nous avons horreur des arguments non familiers qui ne cadrent pas avec ce que nous croyons ou avec ce que nous voudrions croire. Nous nous avançons vers le futur comme nous avançons vers la guerre, les yeux bandés. Or, c'est précisément à cet égard que j'ai voulu servir le lecteur. Je me suis proposé de le faire réfléchir »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J. SCHUMPETER: *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot, Paris 1963.