

RENÉ PASQUASY
Professeur à l' Université de Liège

LE COMMANDEMENT D'AUJOURD'HUI

L'exercice du commandement doit être considéré hic et nunc, c'est-à-dire en fonction des exigences d'une culture et d'une époque. Si le principe d'autorité est universel, son application est liée à l'évolution sociale. Lorsque les conceptions philosophiques le remettent en question ou lorsqu'il doit s'insérer dans un contexte délicat, — en cas de troubles sociaux particulièrement, — l'exercice du commandement doit être revu et adapté aux idéologies et aux circonstances.

Se développant, la vie en groupe multiplie les formes d'organisation, qui vont du rassemblement spontané à la société structurée, des tâches simples aux travaux compliqués, de la hiérarchie directe aux ramifications de l'autorité. Le chef va se situer dans ce complexe en fonction des tâches spontanées ou proposées et des besoins collectifs, mais aussi en fonction de ses caractéristiques mentales et affectives. Si l'exercice du commandement est un produit des circonstances et du groupe, il est aussi un produit de la personnalité.

A propos des conduites éducatives, on a signalé que le caractère du chef leur donne une coloration particulière. Dans ce qu'on pourrait appeler l'«ascendant personnel», entrent en jeu des éléments individuels comme la vitalité, l'assurance, la puissance de séduction et aussi la valeur morale. Le succès du chef dépend, à la fois, des méthodes qu'il utilise et de sa propre personnalité.

Les relations d'autorité dans l'entreprise moderne

Charpente de tout système d'organisation, les cadres voient leurs effectifs augmenter de jour en jour. Dans un pays comme la France, on comptait, à la fin du XIXe siècle, un ingénieur pour cent salariés; le pourcentage actuel varie entre quinze et vingt. On estime qu'aux environs de 1980, cadres et techniciens pourraient y former le quart des effectifs employés dans les secteurs secondaire et tertiaire. Ce rapide accroissement, — particulièrement marqué au niveau des contremaîtres ou assimilés, — n'est pas sans provoquer un notoire changement au plan social.

Dès lors, pourquoi s'étonner du fait que certaines catégories de chefs n'aient pas encore trouvé leur expression ni les voies de leur autorité propre? Dès lors, pourquoi s'étonner des nombreuses définitions qu'on leur donne et de la diversité des critères retenus : importance des responsabilités, niveau des connaissances générales et techniques,

nombre des subordonnés, taux des rémunérations? Dès lors, pourquoi s'étonner que la législation belge, par exemple, n'ait pas encore consacré officiellement la notion de «cadre»?

Dans son édition de 1963, le dictionnaire Littré le définit comme tout membre du personnel dirigeant d'une entreprise. L'accroissement rapide du nombre des cadres ne permet plus de les incorporer à ce personnel : ils forment, à l'heure actuelle, une sorte de couche intermédiaire entre ceux qui pensent la politique de l'entreprise et ceux qui sont situés au niveau de l'exécution. Liés par un contrat d'emploi, les cadres sont la «classe moyenne» de l'entreprise: ils sont subordonnés à l'autorité suprême, mais ils maintiennent une solution de continuité entre la direction et l'exécution en participant à la fois à la «pensée» et à l'«action».

Les relations d'autorité au sein de l'entreprise se transforment sous nos yeux. D'une part, les tâches administratives et de gestion se situent au niveau le plus élevé, ce qui laisse plus d'autonomie aux autres niveaux. Une certaine «débureaucratization» permet plus de liberté d'action aux divers spécialistes de l'entreprise. Ils peuvent définir les normes de leur fonction, échappant ainsi à la dépendance des autres services. D'autre part, la fragmentation des systèmes sociaux aboutit à une certaine standardisation des opinions et des conduites des membres d'un même groupe de travail. Par ailleurs, au fur et à mesure que s'accroît la rigidité de l'organisation, l'affectivité joue un rôle de plus en plus grand dans les contacts sociaux au sein de l'entreprise. Ceux qu'elle occupe réagissent contre la dépersonnalisation en colorant de sentiments leurs relations professionnelles.

Les cadres moyens et subalternes sont très touchés par ce déplacement de l'autorité. Le système technique a absorbé une part de leur pouvoir d'initiative et de décision. Par contre, leur rôle d'agents de transmission et de coordination se trouve accru. Qui plus est, — et dans la perspective d'une participation générale aux objectifs poursuivis par l'entreprise, — on réclame d'eux un don d'animation qui postule de solides qualités humaines.

On pourrait en dire autant, mais sur un plan plus large, des cadres supérieurs eux-mêmes. S'ils voient s'étendre davantage leur fonction de gestion, ils ne peuvent se désintéresser de l'aspect psychologique de ce qu'on pourrait appeler la «structure de direction» de l'entreprise moderne.

Pont entre les dirigeants et le personnel, les cadres sont bien placés pour mesurer toutes les difficultés que présente le passage d'un projet à son exécution. Une des caractéristiques essentielles de la société industrielle est une différenciation toujours plus fine des fonctions et des tâches. Or, la bonne marche d'une organisation dépend, entre autres, des relations entre les différents éléments qui la composent. La

qualité des liens qui se nouent entre la direction et le personnel est une mesure du rendement de l'entreprise. Le rôle des cadres est précisément de les tisser et de les consolider au fil des jours. L'édifice des relations au sein de l'entreprise rappelle l'auberge de jadis : on n'y trouve que ce qu'on apporte. Parce qu'ils doivent susciter les initiatives à force de les guetter, pressentir et devancer les conflits et, pour tout dire, être des figures de proue, les cadres ont pour mission de bâtir cet édifice.

L'entreprise grandit de jour en jour, elle est confrontée à des problèmes de plus en plus complexes et, sous peine de disparaître, elle doit s'adapter à un progrès sans cesse croissant. De sorte que, si on n'y prend garde, risque de s'accroître l'écart entre les dirigeants et les subordonnés. Pour que ne soit pas affecté le sentiment d'être associé aux objectifs ni diminuée la motivation au travail, des mesures doivent être envisagées qui permettent à chaque membre de l'entreprise de se sentir utile et considéré. L'ordinateur, par exemple, apparaît aux yeux de certains comme doué d'une sorte de pouvoir magique. Il engendre alors le sentiment qu'on se trouve en présence de forces invisibles sur lesquelles on n'a pas de prise. Une information adéquate est à même de démystifier la machine.

Sans l'adhésion consciente et libre de tous ses membres, l'entreprise ne pourrait suivre le progrès technique. Son dynamisme et sa prospérité sont donc étroitement liés à la satisfaction qu'elle propose à leurs aspirations. Chaque travailleur sera donc considéré et situé au sein de l'entreprise. Quelle que soit sa fonction, il doit se sentir à sa place. Dans une entreprise entièrement mécanisée, il est certes difficile de satisfaire le besoin de création des exécutants, c'est-à-dire cette tendance à s'approprier moralement ce qui porte l'empreinte de leur travail. L'important n'est peut-être pas la nature de la besogne, mais la façon de considérer celui qui en est chargé. Le reconnaître comme un être humain, l'amener à comprendre son rôle dans l'entreprise et l'amener à participer : c'est sans doute là l'essentiel.

Certains travailleurs d'exécution comprennent déjà que leurs intérêts convergent avec ceux des intellectuels et des techniciens. D'abord, parce qu'ils espèrent devenir eux-mêmes des cadres. Ensuite, parce qu'ils estiment que leurs enfants ont les plus grandes chances de s'insérer plus tard dans l'ensemble des intellectuels et des techniciens. Le devoir des responsables est donc de hâter l'intégration des exécutants dans un monde où le pouvoir économique se transfère lentement à tous ceux qui contribuent au progrès scientifique et technique. Les troubles sociaux que nous vivons actuellement sont le symptôme d'un mal profond. De même que le chancre révèle la syphilis, ainsi la « contestation » sous toutes ses formes signe un état pathologique. Si le médecin

— une fois disparu le symptôme, qui n'est que transitoire, — oublie ou méconnaît la maladie que marque ce symptôme, on constatera une résurgence infiniment plus grave. Le médecin n'aura pas fait son travail. De même, à négliger ou à minimiser, même s'il n'est que transitoire, le sentiment d'insécurité de certains exécutants, et aussi de certains cadres du niveau de la maîtrise, ne risque-t-on pas de voir s'installer un malaise social qui préparera de durs réveils aux générations de demain?

Une nouvelle conception du pouvoir s'impose qui soit fondée sur la dignité et la collaboration, à l'antipode donc d'un modèle basé sur la contrainte. Une telle attitude de la part des cadres postule une connaissance exacte des besoins et des aspirations de l'ouvrier d'aujourd'hui ainsi qu'une mise en place de structures d'organisation aussi éloignées de la bureaucratie que de l'anarchie.

Actuellement, l'autorité fait problème, aussi bien à l'entreprise qu'à l'école ou dans la famille. Lorsqu'on en parle, certains sont plus sensibles à la mise en question des rapports traditionnels entre cadres et exécutants, d'autres à la contestation de l'autorité du chef d'entreprise et de ses interventions, d'autres encore à l'assomption, par les exécutants, d'une partie du pouvoir jusqu'ici dévolue à la direction. Mais c'est pour tous un problème fondamental.

L'autorité est, étymologiquement, ce qui caractérise l'«auctor», l'auteur, c'est-à-dire la cause première d'une chose. L'«auctoritas» est le pouvoir, détenu par l'auteur, de se faire obéir; c'est la mission d'«augere» c'est-à-dire d'augmenter, de faire croître. L'autorité est la force qui soutient et aide à se développer ce qui est à l'état inchoatif. Amener quelqu'un à grandir, c'est donc l'effet de l'autorité, qu'on pourrait définir comme l'attribut d'une personne dont l'objectif est de faire croître¹.

Le terme autorité choque beaucoup de gens. On l'assimile souvent à la puissance, c'est-à-dire à un ensemble de pouvoirs contraignants. Tout qui possède de l'autorité sait pourtant, de science concrète et personnelle, qu'un système oppressif engendre la crainte, et que celle-ci constitue un mobile très fragile. Chez l'adulte, elle est la fin de la sagesse. Recourir au besoin d'être dominé pour justifier la force, c'est tomber dans l'ambiguïté car on ne le trouve, à l'état pur, que dans certains états pathologiques qui relèvent du masochisme, et chez ceux qui, fixés à une enfance attardée, redoutent obscurément de devenir adultes. A l'autre bout de l'échelle, apparaît la volonté de puissance, cette force occulte qui sommeille en l'homme, mais qu'on ne découvre à l'état pur, que chez les obsédés et les mystiques de la domination.

1. Cf. J.-P. Charrier, Pourquoi?, in Pédagogie, nov. 1969 n° 9, pp. 799-802.

Entre ces deux extrémités, s'étale la foule de ceux chez lesquels coexistent le besoin d'être dominé et celui de dominer.

Une autorité authentique n'accepte pas plus de se fonder sur la faiblesse de ceux auxquels elle s'adresse que sur cette force obscure qui inspire la crainte et non la sympathie. Ce qui motive l'autorité, ce sont les différences qui existent entre le chef et ses hommes : différences d'expérience, de compétence, d'aptitudes et d'intérêts. Ce qui la justifie, c'est la nécessité d'une oeuvre commune. Ce qui fait sa grandeur, c'est qu'elle éduque, autrement dit qu'elle travaille à la formation humaine de l'équipe et à la suppression de certaines différences, de compétence notamment. Nous disons bien : certaines car s'il y a des différences qui paralysent, il en est d'autres qui enrichissent parce que leur confrontation conduit à la création. Encore faut-il qu'elles puissent s'exprimer, remarque J.- P. Charrier². En effet, elles ne seront valorisantes que dans un milieu où l'on peut communiquer.

«Il dépend de celui qui passe

Que je sois tombe ou trésor

Que je parle ou me taise.

Ceci ne tient qu'à toi

Ami, n'entre pas sans désir.»

Ces vers de P. Valéry devraient inspirer tous ceux qui sont investis d'une mission d'autorité. La valeur du chef réside dans la qualité des rapports qui l'unissent à ses hommes³. On peut dire qu'il a de l'autorité lorsque ceux-ci sentent, — et non comprennent, — qu'il les aime, et lorsqu'ils comprennent, — et non sentent, — ce qu'il leur demande de faire.

L'évolution des structures

L'entreprise a, par essence, un caractère dynamique. C'est une condition même de son existence que d'être continuellement en mouvement. Améliorer sans cesse ses produits tout en répondant le plus adéquatement possible aux besoins : tel est l'objectif qu'elle doit poursuivre si elle se veut, comme on dit aujourd'hui, concurrentielle.

Produire et vendre sont deux opérations de plus en plus complexes,

2. Ibid., p. 802.

3. Prenant pour première réalité la relation entre l'organisme et son milieu d'existence, la psychologie structurale tente de découvrir les constantes de cette relation. Celles-ci ne sont pas seulement des manières d'être ou de faire, observables en tant que telles, ce sont des formes dynamiques qui, sous des contenus divers, organisent la perception et l'action. Ainsi, la relation qui unit le chef à ses hommes est le signe sensible de son type de commandement, mais aussi le creuset où s'élaborent ses comportements et ses attitudes en tant qu'investi d'une mission d'autorité.

exigeant des capacités et des initiatives nouvelles. Le courage de diriger commence par le courage d'affirmer une vocation et de la vivre, montrent A. Teissier du Cros et J.-J. Thiébaud⁴. La vocation de l'entreprise moderne n'est-ce pas une véritable stratégie de l'innovation? Celle-ci nécessite des études prévisionnelles et des choix fondamentaux, mais souvent aussi le courage de rompre avec le passé.

La croissance économique de l'entreprise n'est pas due à la compétence d'hommes isolés, mais d'un ensemble de personnes travaillant de concert. D'un autre côté, la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise est fonction des structures sur lesquelles elles s'appuient. Si s'impose une nouvelle conception du pouvoir fondée sur la collaboration et une meilleure connaissance des besoins de l'ouvrier d'aujourd'hui, s'impose aussi, — et corrélativement, — une nouvelle conception de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise.

Une structure adéquate est celle qui présente les aspects suivants : adaptation rapide à l'évolution du marché et au progrès technique; organisation souple et efficace; répartition claire et précise des charges et des objectifs; politique ouverte de délégation de pouvoirs et de partage des responsabilités.

Dans une structure centralisée, c'est-à-dire là où règne le régime autocratique, les objectifs et les moyens sont définis par le groupe de direction, le reste du personnel devant se borner à l'exécution des ordres. Seule, une petite entreprise ou du type familial pourrait encore se satisfaire d'une telle structure si elle n'était pas contre-indiquée par l'état actuel de la mentalité collective. La méthode dite autoritaire semble avoir fait son temps, aussi bien dans les groupes sociaux que dans les groupes professionnels⁵.

Le type « staff and line » se compose de services fonctionnels spécialisés ainsi que de cellules de gestion et d'exécution établies à différents niveaux hiérarchiques. Chaque chef est assisté par une équipe de spécialistes sur laquelle il peut s'appuyer pour établir ses plans d'action. Cependant, cette structure alourdit fortement l'organisation et risque d'opposer la compétence à l'autorité.

Multiplication des centres de décision : telle est la structure décentralisée par secteur. Partant du principe que les décisions appropriées se prennent sur le théâtre même de l'action, la direction confie les objectifs et les moyens particuliers aux différents départements et se réserve la politique générale de l'entreprise. Si elle s'accompagne d'une réelle délégation de pouvoirs, cette décentralisa-

4. Le courage de diriger, Paris, Laffont, 1970.

5. On peut affirmer que, si l'on se place au point de vue psycho-social, la conduite du groupe évolue du régime autocratique au régime démocratique.

tion valorise les cadres et personnalise la production. Pour obtenir une structure plus flexible encore, certaines entreprises américaines ont constitué un état-major permanent dont le rôle est d'analyser les relations entre les différents organes et de concevoir une décentralisation de plus en plus diversifiée.

Si l'on veut retrouver l'atmosphère d'antan des petites entreprises, dans lesquelles les distances sociales et psychologiques entre les hommes étaient très réduites par suite de l'absence des obstacles aux échanges et à la compréhension mutuelle, s'impose la création de multiples groupes dont les objectifs sont bien définis et qui ont une autonomie de gestion la plus complète possible.

L'équipe de travail

On peut admettre que la société se compose de groupes artificiels, de groupes spontanés et de groupes mixtes. Les premiers se caractérisent par le fait que le chef est imposé du dehors, c'est-à-dire sous la pression d'une force extérieure. La contrainte y règne, mais de tels groupes ont souvent le mérite de la stabilité. Les seconds répondent à des nécessités intérieures. Aussi se disloquent-ils quand elles cessent. Les troisièmes, qui sont les plus répandus, sont dotés d'un chef, mais leur formation s'explique par des raisons internes et qui sont propres à chacun d'eux. La coexistence d'une contrainte, représentée par le commandement, et d'une spontanéité, due à la poursuite d'un but commun, serait responsable d'une certaine fragilité qu'on leur reconnaît parfois.

A vrai dire, l'équipe de travail est un fait social complexe puisqu'elle est, à la fois, un groupe artificiel dirigé par un chef imposé du dehors et un groupe spontané puisqu'elle correspond à une pression interne : la nécessité du travail en commun. Ainsi, elle se présente comme un compromis, un moment d'équilibre entre deux tendances contradictoires : la force centripète constituée par l'institution et les besoins vitaux, la force centrifuge, représentée par les intérêts individuels et les pôles d'attraction extérieurs. D'un côté, l'équipe de travail se présente comme un groupe homogène parce que le chef, l'activité commune et des manières de penser identiques président à son unification. D'un autre côté, elle est hétérogène pour la bonne raison qu'on y trouve des éléments d'individualisation comme la diversité des caractères et des opinions.

Pourtant, l'équipe de travail, en tant que groupe, n'est pas morcelée en éléments homogènes et en éléments hétérogènes. Elle est un tout où ces tendances disparates se fondent. Il ne convient pas de scinder son étude et d'y opposer des facteurs artificiels et des facteurs sponta-

nés car les éléments d'unification et ceux de diversification présentent, à la fois, des composantes spontanées et des composantes artificielles. Autrement dit, l'équipe de travail n'est pas quelque chose de stratifié. C'est un lieu d'actions et d'interactions. Elle agit sur les besoins, les croyances, les attitudes et les comportements de ses membres et, par ailleurs, dans sa structure dynamique, elle est marquée par les facteurs individuels. D'un autre côté, son organisation, son type de commandement et le tissu de ses relations fonctionnelles, qu'elles soient intérieures ou extérieures, influencent les comportements des équipiers et sont à leur tour infléchis par les réactions individuelles et collectives. Aspects formels et aspects informels, éléments institutionnels et éléments affectifs s'y mêlent inextricablement. Pour intéressante qu'elle soit, une démarche sociométrique ne suffit par pour donner une image complète de l'équipe de travail : il faut y ajouter une étude systématique de son organisation et de sa structure fonctionnelles.

Cependant, on ne doit pas minimiser l'apport de la sociométrie.

Si, se plaçant au point de vue pédagogique, on ne vise que la formation professionnelle de l'équipe, on risque d'étouffer sa fonction socialisatrice. En tant que groupe, en effet, l'équipe est un élément de développement humain. Dans le passé, cet aspect a été souvent négligé par un taylorisme avant la lettre, par des préoccupations uniquement techniques et matérielles.

L'existence d'une équipe de travail n'entraîne pas automatiquement la socialisation de ses membres. Un groupe, quel qu'il soit, n'est socialisateur que dans la mesure où il grégairise. Il n'est donc pas socialisateur dans son essence. Il l'est lorsqu'il agit comme un élément rassurant et coordinateur, à l'abri duquel peut s'épanouir l'autonomie individuelle. Il ne l'est pas lorsqu'il est facteur de retour à un stade infantile, lorsqu'il agit uniquement par son pouvoir magique de disculpation.

Conclusion

L'équipe de travail est un jeu social où l'homme inachevé se complète à travers d'autres hommes. Un chef qui regarde ses ouvriers avec leurs propres yeux et qui se voit comme ils le voient, rend transparente son équipe et, ainsi, capable de résorber en elle les conflits internes comme les pressions extérieures. Instrument qui étudie les structures sociales à la lumière des attractions et des répulsions qui se manifestent au sein de l'équipe, le test sociométrique permet une approche objective de ce processus emphatique dont l'importance ne cesse de croître dans un monde du travail où cadres et exécutants sont de plus en plus solidaires les uns des autres. La « contestation » et les brutales remises en question ne sont-elles pas aussi le fait de gens destinés à vivre ensemble, mais qui ne se comprennent pas ?