

Texte de : Denis Ouimet

Pour le Bureau de Recherche et de Formation en Gestion (Burefor Inc.)

Sous le titre "Bien vivre ma vie dans l'organisation", nous proposons au lecteur diverses réflexions dont l'objectif premier est le "mieux-être" individuel qui, par le fait même, assurera la survie de la collectivité entière: tant celle des individus que celle des organisations.

Les articles de cette série traiteront, dans l'ordre de:

1. Une question de survie.
2. Vivre sous pression.
3. Vivre avec le changement.
4. **Maîtriser la soif du pouvoir.**
5. Cheminer dans une carrière.
6. S'assurer une retraite paisible.



On pourrait croire que le pouvoir n'appartient qu'à ceux qui sont en autorité, mais c'est faux; TOUS EN SONT PRÉOCCUPÉS. Gagner et garder le pouvoir est aussi présent dans le monde organisationnel que planifier, organiser, diriger et contrôler.

Cette recherche de pouvoir basée sur :
le besoin de dépassement,
- le besoin d'être apprécié,
le désir d'être considéré important,
a un impact énorme sur les relations entre celui qui contrôle et celui qui est contrôlé. Elle se traduira par des luttes de pouvoir, des alliances, des manoeuvres stratégiques et aussi des coupe-gorges; ce qui hélas rend bien des vies misérables.

POURQUOI?

Chacun veut avoir quelque chose à dire sur ce qui l'affecte personnellement. Cette volonté se traduira par un "désir d'influencer" les événements, les situations, bref, "tout ce qui nous arrive". Ainsi :

- on désirera être traité comme une fin et non un moyen;
- on s'engagera dans un travail significatif;
- on développera son individualité;
- on espérera être traité dignement et être considéré au-dessus des acpest non humaines de l'organisation.

Pour toutes ces raisons on devra utiliser le

IV – Maîtriser la soif du pouvoir

POUVOIR, cette capacité d'influencer les ressources et l'environnement.

Cette recherche de pouvoir est de plus en plus présente dans la vie au travail parce que les organisations ont dû substituer l'autorité hiérarchique à des groupes de tâches, des équipes de projets, des équipes multi-disciplinaires composées d'individus qui **doivent travailler ensemble et aussi décider ensemble.**

En conséquence, pour bien vivre sa vie dans l'organisation, on doit être conscient des préoccupations de recherche de pouvoir et des manifestations du pouvoir; sinon il sera impossible de fonctionner efficacement et de former une équipe solide avec ses collègues.

On devra se souvenir que le pouvoir est implicite à toute relation entre individus et que maintenir l'illusion du pouvoir fait aussi partie du pouvoir.

AUTORITÉ ET POUVOIR

**Le pouvoir,
c'est une force;
UNE FORCE D'INFLUENCE.**

Ceux qui sont en autorité utilisent du pouvoir pour exercer du contrôle sur ce dont ils ont la responsabilité. Les autres utilisent du pouvoir pour imposer leur volonté.

On parlera d'abus de pouvoir lorsque quelqu'un se servira du pouvoir que lui confère un poste ou un titre pour imposer ses volontés en dehors des limites de son champ de gérance.

L'autorité utilisera la persuasion, la sanction et l'isolement pour assurer la conformité à l'ordre établi de la part de ceux qui cherchent à accéder au pouvoir; alors que ces derniers utiliseront la persuasion, le marchandage et la contrainte pour faire valoir leur point.

En fait, ceux qui sont en autorité ont un pouvoir reconnu et font des lois; alors que les autres, qui ne le sont pas, cherchent à être en autorité pour avoir du pouvoir reconnu et faire des lois.

Napoléon a dit : "Le pouvoir n'est pas donné, il est pris" ... peu importe d'où il provient : légitimement ou autrement. Le pouvoir repose sur l'influence détenue à cause :

- des ressources possédées,
- des ressources contrôlées,
- de la position,
- des caractéristiques personnelles,
- de l'expertise, etc.

LA FIN ET LES MOYENS

Les intentions personnelles et/ou organisationnelles détermineront les moyens utilisés pour **garder** le pouvoir détenu, **augmenter** le pouvoir détenu ou **éliminer les aspirants au pouvoir** détenu.

Lorsque les objectifs personnels seront compatibles avec les objectifs organisationnels, on aura recours à des moyens approuvés. Inversement, lorsque les objectifs personnels seront incompatibles avec les objectifs organisationnels, on aura recours à des moyens dissimulés mais tout de même justifiables et en apparence pleins de bonnes intentions.

Ce qui rend si difficile l'évaluation d'une intervention individuelle en terme de démarche intéressée ou non, c'est que les moyens utilisés (*voir tableau 1*) peuvent l'être à bon ou à mauvais escient. De plus,

l'intérêt personnel peut commander une action bénéfique à court terme pour l'organisation, mais très déplorable à long terme.

D'où l'importance d'un climat de confiance permettant des échanges francs et sincères pour éviter de graves préjudices.

UNE QUESTION D'INTENTIONS

Dans le monde organisationnel, bon nombre de gestes sont posés de manière à manifester un "sentiment de puissance". Les énergies consacrées sont directement proportionnelles à la situation de dépendance ressentie ou vécue. Ainsi, plus on est dépendant, plus on cherchera à s'approprier de pouvoir et de contrôle sur son environnement. Cette situation de dépendance est reliée à :

- a) la taille de l'organisation,
- b) la clarté des objectifs organisationnels,
- c) la complexité des structures,
- d) la sophistication de la technologie utilisée,
- e) la méthode d'évaluation des performances,
- f) le système de récompenses établi,
- g) l'incertitude de l'environnement.

TABLEAU 1

LES OUTILS DE L'INFLUENCE

POUR LE MEILLEUR?

OU

POUR LE PIRE ?

(BIEN MALIN QUI POURRAIT LE DIRE)

Prendre conseil		Neutraliser les adversaires potentiels.
Former des alliances.	•	Effectuer des remplacements stratégiques.
- S'enflammer pour un projet.		Démolir un projet.
- Respecter les règles.		Outrepasser les règles.
- Faire des compromis		Utiliser la dramatisation.
- Limiter les communications.		Interpréter l'information.
- Impliquer les indécis.		Éviter une action décisive.
- Garder une marge de manoeuvre.		- Commencer lentement.

Qui ne s'est pas déjà senti obligé de traiter un collègue "avec des gants blancs" parce que, par sa position opérationnelle, il est en mesure de retarder l'exécution de nos demandes? Ainsi, on sait très bien que la secrétaire "voit aux priorités" de son patron; que le responsable des comptes à payer "pourrait peut-être" traiter les factures d'un fournisseur avec plus de diligence; que le préposé à la reprographie peut se dire débordé d'ouvrage ou encore placer notre travail à la fin d'une longue liste d'attente.

Dans tous les cas, celui qui s'approprie du **pouvoir de situation** veut consciemment ou inconsciemment montrer à ceux qui l'entourent "**qu'il n'a pas l'importance qu'il aimerait avoir**"; souvent, hélas, parce qu'on a exercé sur lui le même traitement antérieurement.

De telles attitudes sont la source de multiples frustrations et insatisfactions, sans compter la baisse d'efficacité organisationnelle.

ATTENTION À L'AMBITION

Le désir "d'être à la hauteur", la recherche de réputation, de statut, de richesse, d'influence, en a rendu plus d'un malheureux et aigri. Tous ceux qui se battent pour le succès sont souvent hélas désemparés et désabusés devant le prix à payer pour ces succès. Combien de succès ont été remportés au prix de la séparation d'avec ceux-là même à qui on voulait plaire : la famille, les employés, les amis!

L'ambition crée de l'anxiété et de la frustration parce qu'on attend de ceux de qui on dépend et qui dépendent de nous plus que ce qu'ils ont réalisé à date. Attention au "tu peux faire mieux que ça!", il ne faut pas oublier que l'inconfort imposé aux autres ne peut pas devenir une source de satisfaction pour soi-même.

La soif du toujours plus cause de graves préjudices à la vie de l'organisation car l'ambition aigrit ses poursuivants qui oublient ainsi de souligner les succès, jamais assez grands, de ceux qui les entourent. Dans de telles situations, on se désintéresse de ce qu'on fait, on aime moins ça parce que "c'est jamais tout à fait assez bien..." Dans certains services, on est tellement préoccupé par la "politique de bureau" que très peu de travail est accompli.

Que tous ceux qui quêtent la reconnaissance, l'influence, la fortune ou la réputation SE REGARDENT; ils se verront ESCLAVES, esclaves de ce qu'ils poursuivent et aussi de ceux qui possèdent ce qu'ils poursuivent.

Que valent les efforts pour "vivre plus" et "vivre mieux" si on les accomplit aux dépens de l'entourage? L'individu raisonnable s'efforce de ne pas causer aux autres l'inconfort de perdre la face. Celui qui vit bien a intégré cette vieille maxime chinoise : "Ceux qui n'ambitionnent pas les honneurs ne désirent pas la réputation, ceux qui ne désirent pas le pouvoir ne recherchent pas le statut et ceux qui ne sont pas avarés ne recherchent pas la richesse."

LES MASCARADES DU POUVOIR

C'est de l'utopie que de croire que les organisations sont bâties uniquement sur le rationnel et la justice; sous le couvert de la rationalité on essaiera de protéger son pouvoir. Comme nous l'a appris

Machiavel, la fin justifie les moyens de sorte que les tactiques possibles pour obtenir du pouvoir, conserver du pouvoir ou éliminer les adversaires sont aussi nombreuses que les intentions des humains.

Pour bien vivre ma vie dans l'organisation, je dois être vigilant et essayer de découvrir les intentions de ceux qui agissent autour de moi. Certains gestes et attitudes peuvent cependant porter à confusion, ainsi :

★ à une requête on répondra : "nous ferons une analyse de besoins et nous vous dirons si c'est réellement ce que vous demandez qui répondra le mieux à vos besoins...". C'est comme si les autres savaient mieux que moi ce dont j'ai besoin; d'autant plus que je dois leur demander. Il faut être attentif parce que dans les organisations bureaucratiques sévit actuellement une grave maladie : "la sclérose par l'analyse".

★ Pourquoi certains ont-ils la fâcheuse manie de faire des remontrances et corrigent ou reprennent les autres en public? Serait-ce parce que, privément, ils ne croient pas avoir autant de prestige à leurs propres yeux?

★ Pourquoi fait-on des pressions pour que les autres fassent comme nous? C'est comme si on ne se sentait bien uniquement lorsque les autres font la même chose que nous; ou serait-ce parce qu'on désire "être le premier" comme le font les petits enfants?

★ Pourquoi quelqu'un insiste-t-il tant en me répétant sans cesse : "tu es si désemparé que tu ne sais même pas que tu as besoin d'aide", alors que je ne lui ai rien demandé?

★ Pourquoi quelqu'un tient-il à autant de contrôles opérationnels sur les activités des gens de son équipe?

★ Pourquoi certains manifestent-ils de si ardents désirs d'être inclus dans les délibérations de certains comités? Hélas, sous un désir d'information se dissimulera parfois la quête du pouvoir.

ÇA PARAÎT...

QU'ILS SONT FAIBLES

Il n'est pas suffisant d'accéder à un poste chargé de pouvoirs pour être en mesure de bien y fonctionner; **il faut apprendre à intégrer à sa vie le pouvoir détenu.**

Ceux qui ont une attitude hautaine, arrogante, pompeuse et même hargneuse ne sont pas parvenus à intégrer le pouvoir détenu à leur vie. Leurs gestes les trahissent, ils ne croient pas que ceux qui les entourent reconnaissent en eux le pouvoir, le prestige et l'influence qu'ils aimeraient qui y soit: c'est pour cette raison qu'ils mettent tant d'emphase, qu'ils exagèrent.

Ceux qui se sentent impuissants pour faire accepter leur projet auront recours à leur titre, leur position, leur expérience particulière, leurs diplômes. C'est comme si un projet ne peut pas être évalué par son propre mérite et que seuls ceux qui ont certains titres ou certains diplômes peuvent avoir de bonnes idées!

Pourquoi devrait-on être malheureux lorsqu'un subalterne est mis en évidence par sa contribution et obtient beaucoup de pouvoir de situation?

Celui qui est puissant n'a pas besoin de le montrer ni de se confronter aux autres pour en être convaincu; on le reconnaît par ses gestes, il en est de même pour le faible. Le *tableau II* illustre certains gestes et attitudes de ceux qui ont intégré le pouvoir à leur vie et des autres aussi.

LES ASSOIFFÉS DE POUVOIR

Les assoiffés de pouvoir :

- veulent tout contrôler,
- ne croient pas que quelqu'un d'autre peut bien s'occuper de leurs intérêts,
- n'ont pas appris à partager,
- sont méfiants,
- supervisent de près,
- laissent peu d'initiatives,
- veulent se créer un empire ... et le dominer.

Les assoiffés de pouvoir sont "INSÉCURES". Ce sentiment d'insécurité est souvent la conséquence d'une enfance pauvre et remplie de privations, ou encore d'un "sentiment" de privation et de pauvreté.

Les assoiffés de pouvoir n'ont pas appris à distinguer besoin d'avarice et de cupidité qu'est ce désir insatiable d'acquérir au-delà de la raison. Ils n'ont pas appris à renoncer à l'argent, au prestige, aux applaudissements, aux trophées.

PAUVRES MALHEUREUX

Ceux qui sont assoiffés de pouvoir sont souvent malheureux parce que leurs efforts sont la preuve qu'ils n'ont pas le pouvoir qu'ils aimeraient avoir; car s'ils l'avaient, ils n'auraient pas besoin de le rechercher.

Dans le contexte organisationnel, ces malheureux n'ont pas compris que le grand bureau en bois de rose, le téléphone à lignes multiples, la secrétaire de direction, l'auto de la compagnie, les cartes de membre de différents clubs, etc., ne sont pas pour eux personnellement, mais plutôt que cette mise en scène a été élaborée pour le poste et non pas pour l'individu qui l'occupe pendant un certain temps.

Ces gens sont pris au piège, ils sont plus possédés qu'ils ne possèdent eux-mêmes. Ils sont tellement pris par leur soif insatiable qu'ils n'ont même pas le pouvoir de prendre deux jours de leur vie et d'en faire ce qu'ils veulent, ils diront : je ne peux pas ...".

Ces gens qui ne se contrôlent pas se dirigent vers la catastrophe :

- insomnie,
- anxiété,
- réactions explosives,
- ulcères,
- maladies diverses,
- problèmes familiaux,
- alcoolisme,
- divorce,
- dépression nerveuse,
- échec de vie.

Les assoiffés de pouvoir sont souvent des bureaux de travail, des maniaques.

TABLEAU II

GESTES ET ATTITUDES

DE LA PART DE

CEUX QUI ONT INTÉGRÉ LEUR POUVOIR À LEUR VIE

- délèguent et n'essaient pas de tout faire par eux-mêmes,
- forment des équipes,
- fournissent l'information nécessaire,
- risquent,
- ont l'esprit ouvert,
- placent les subalternes en positions significatives,
- récompensent au mérite
- sont impartiaux,
- exercent beaucoup d'empathie,
- impliquent leurs partenaires par motivation personnelle,
- sont calmes, détendus et confiants.

CEUX QUI SONT FAIBLES

- croient que personne ne peut faire aussi bien qu'eux,
- sèment la confusion pour mieux régner
- retiennent l'information,
- gèrent par les règles et procédures,
- résistent au changement,
- ont peur de se faire dépasser,
- offrent des statuts privilégiés,
- interviennent de manière partielle,
- oppriment et s'en prennent aux plus vulnérables,
- font avancer en montrant la possibilité de perte de poste, de statut, etc.,
- sont tendus, facilement irritables et méfiants.

LES MANIAQUES DU TRAVAIL

Ces individus sont généralement :

- intenses, énergiques et compétitifs,
- très insécures sous des couverts de grande confiance en soi,
- prêts à travailler n'importe où et n'importe quand,
- préfèrent le travail au loisir,
- utilisent avec grand soin leur temps,
- considèrent leurs affaires comme un plaisir.

On les entendra dire: "ceux qui travaillent dur, travaillent bien et on ne peut pas en dire autant des autres..."

À ceux qui les entourent et les critiquent, ils répondront: "je dois être à la hauteur!... c'est pour vous que je fais tout ça..."

Le soif du toujours plus est tout aussi dommageable pour ceux qui travaillent avec ou sous les ordres de ces gourmands de pouvoir. Les organisations doivent être conscientes des coûts psychologiques et physiologiques de leur présence et de leur manque de contrôle. La rotation du personnel et les demandes de mutation sont souvent directement reliées à ce phénomène. **Pour bien vivre sa vie dans l'organisation, chacun doit apprendre à vivre avec eux.**

DOMESTIQUER LE SUCCÈS

Domestiquer le succès, c'est agir par conviction personnelle; c'est ne pas agir par peur, peur de "ne pas être à la hauteur".

Domestiquer le succès, c'est ne pas se rendre malade, ni causer préjudice à ceux qui nous entourent.

Domestiquer le succès, c'est apprendre à vivre avec le succès quand il nous revient.

Ceux qui ont du succès ne se battent pas, ils connaissent leur limite et aussi comment se servir de chaque expérience vécue.

Ceux qui ont du succès se permettent l'échec parce qu'ils ont compris qu'un bon jugement est habituellement le résultat de l'expérience et l'expérience est souvent le résultat d'un mauvais jugement.

Domestiquer le succès, c'est récolter les fruits de l'effort sans aller contre "sa" nature.

LE BON CHEF

Celui qui veut "mieux faire que ça a déjà été fait" n'est pas nécessairement celui qui pourra faire mieux, c'est-à-dire, influencer ceux qui exécuteront.

Celui qui réussit comme gestionnaire est hautement préoccupé d'aider ses subalternes à se sentir forts et responsables, de les aider à savoir où ils s'en vont. Il est conscient que le pouvoir et le succès seront sa récompense. Il se souvient du: "Fais aux autres ce que tu aimerais qui te soit fait". Il est calme, détendu et peu inhibé.

Le bon gestionnaire :

- est préoccupé d'influencer son entourage;
- ne ramène pas à lui la réalisation du groupe;
- ne met pas sa personne en jeu dans ce qu'il fait;
- ne cherche pas à accumuler les succès et les possessions personnelles;
- est conscient qu'un jour il devra céder sa place.

On est naturellement attiré vers ceux qui offrent le plus; le bon gestionnaire a mérité son influence en rendant ceux qui l'entourent capables d'accomplir des choses par eux-mêmes.

Ceux qui ont peu de pouvoir n'ont pas compris que pour croître, le pouvoir doit être partagé; hélas... les mots ne suffisent pas, il faut l'expérimenter et le faire expérimenter.

LA BELLE VIE

La belle vie ne sera jamais une source de tension; celui qui réussit, vit bien...

Celui qui vit bien est libéré; il n'est pas troublé par les vicissitudes du patron, l'arbitraire des institutions, le désagréable de certaines tâches et les échecs qui arrivent à l'occasion.

Celui qui réussit :

- a) comprend la dynamique du pouvoir;
- b) découvre les raisons de la recherche du pouvoir;
- c) utilise ses ressources personnelles et organisationnelles pour agrandir le pouvoir de ceux dont il dépend;
- d) choisit son poste organisationnel en fonction de son désir d'influencer les autres;
- e) utilise ses pouvoirs pour faciliter la coopération de ceux dont il a besoin;
- f) est attentif aux besoins de ceux dont il désire l'aide.

Celui qui vit bien a compris qu'il est impossible d'obtenir du succès durable aux dépens de ceux dont on a besoin.

Celui qui réussit est conscient que le POUVOIR existe en soi, seule l'utilisation le rend bon ou mauvais. Il s'est rendu compte que la difficulté qu'on a d'en parler ouvertement est la conséquence d'un manque de maturité. C'est triste de voir dans notre société comment ceux qui détiennent le pouvoir le nient; comment ceux qui le veulent ne veulent pas montrer leur désir de l'avoir; et comment ceux qui s'engagent dans sa poursuite le font en secret.

Cependant, notre vie serait infiniment plus riche si quelqu'un nous apprenait à vivre avec la moitié de ce qu'on pense avoir besoin. Il y a longtemps, un sage a dit: "Pour nourrir le coeur, il n'y a rien de mieux que peu de désirs" (Mencius 371 av. J.-C.).

POUR LE MOIS PROCHAIN

Pour bien vivre ma vie dans l'organisation, je dois réfléchir sur mes habitudes de vie, les questionner, les comprendre, les évaluer... les modifier s'il y a lieu.

L'article du mois prochain traitera de la carrière, comment cheminer dans une carrière. Il serait intéressant d'obtenir de l'information sur :

- A) La constitution des groupes d'âge des gens de mon organisation.
- B) Les impressions de ceux qui se rendent compte de la limite des possibilités d'avancement.
- C) Les moyens disponibles pour motiver les gens à différentes étapes de carrière.
- D) Mes réactions personnelles face à l'avancement en âge et au plafonnement professionnel.