

**Essai sur le problème du pouvoir dans les organisations :  
UNE APPROCHE NIETZSCHEENNE ET  
HEGELIENNE DU POUVOIR**

Yolande Francois

► **To cite this version:**

Yolande Francois. Essai sur le problème du pouvoir dans les organisations : UNE APPROCHE NIETZSCHEENNE ET HEGELIENNE DU POUVOIR : Pouvoir des dirigeants et pouvoir des dirigés.. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, ESKA, 2015, L'emprise comportementale, XXI (52), pp.279-293. hal-01154922

**HAL Id: hal-01154922**

**<https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-01154922>**

Submitted on 25 May 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Essai sur le problème du pouvoir dans les organisations :*  
**UNE APPROCHE NIETZSCHÉENNE  
ET HÉGÉLIENNE DU POUVOIR**

*Pouvoir des dirigeants et pouvoir des dirigés.*

*Yolande FRANCOIS<sup>1</sup>*



## **RÉSUMÉ**

**Résumé :** Cet article interroge le phénomène du pouvoir organisationnel et plus précisément le pouvoir comme problème. Car avant de s'interroger sur le contenu du pouvoir dans les organisations et de son impact sur leur comportement, nous devons nous interroger sur le fait de l'existence du pouvoir, sur ce besoin chez l'homme de ce comportement. Est-ce un refuge, un moyen de faire face à son existence même ? Dans un système idéal de gouvernance organisationnelle, cette variable doit exister. Mais pourquoi ? A la manière de Nietzsche, pourrions – nous nous le demander ? Pourquoi, selon Hegel, l'homme est-il un puissant ?

**Mots clés :** pouvoir, organisation, pouvoir des dirigeants, pouvoir des dirigés, comportement organisationnel.

**Title:** Essay on the problem of power in organizations : a Nietzschean and Hegelian approach to power .Power management and power led.

**Abstract :** This communication suggests wondering about the power but more exactly about the power as the problem. Because before wondering about the contents of the power, we have to wonder about the fact of the existence of the power, about this need at the man of this behavior. Is it a refuge, a means to face its existence ? In an ideal system of governance, this variable has to exist. But why ? In the style of Nietzsche, could - we it wonder ? Why, according to Hegel, the man is he a powerman ?

**Keys words :** Power, organization, power of masters, power of the slaves, Organisational Behaviour.

---

<sup>1</sup> **Maître de conférences**, Université Jean Moulin Lyon 3 – IAE , Responsable des Parcours et Projets étudiants, des Méthodes de travail universitaires et du Plan Réussite, Centre de Recherche : MAGELLAN- Iseor. Recherche : Gouvernance éthique et morale des entreprises, Synthèse transdisciplinaire conceptuelle selon Piaget entre Philosophie et Sciences de Gestion.  
Publication récente : Recherche en Sciences de Gestion. Courriel : yolande.francois@univ-lyon3.fr

## **INTRODUCTION**

Nous allons nous interroger sur le pouvoir mais plus précisément sur le pouvoir comme problème. Car avant de s'interroger sur le contenu du pouvoir, nous devons nous interroger sur le fait de l'existence du pouvoir, sur ce besoin chez l'homme de l'exercer ou de le rechercher. Cet article pose des enjeux épistémologiques et théoriques qui ne sont que le premier pas vers la construction des enjeux pratiques de cette analyse en matière de comportement organisationnel.

Nous dirions, et nous l'avons souvent rencontré dans des propos de cadres dirigeants, que le pouvoir est une sorte de « valeur sûre », de « justification » des décisions concernant une relation entre deux hommes (le supérieur et le collaborateur). Ces liens, fragiles mais aussi si réels, qui mettent un homme en situation de jugement d'un autre homme, sans qu'il ait pour autant la « légitimité légale ou divine » d'un Dieu ou d'un gouvernant au sens de Hume qui leur octroie une certaine « sagesse » ou tout au moins un désintéret pour le proche et un intérêt pour le lointain, rendent la vie du dirigeant extrêmement, dans certains cas, difficile.

Il est vrai aussi que certains managers sont au dessus de ces questionnements et que pour eux, ne se pose pas le « problème du pouvoir ». Afin de travailler sur les problèmes du pouvoir en gouvernance d'entreprise, nous sommes obligée de poser la construction théorique de ce que nous entendons par Pouvoir, et pour ce faire, passer par la philosophie. Dans un système idéal de gouvernance, le pouvoir existe. Le pouvoir est alors incarnation ou manifestation d'un certain comportement organisationnel. Quels peuvent être les apports du concept de pouvoir chez Nietzsche et Hegel en termes d'identification des composantes, et structures de pouvoir dans le comportement organisationnel ?

Mais nous devons avant que d'étudier le phénomène de manière empirique, se poser d'abord la question du pourquoi ? A la manière de Nietzsche, pourrions – nous nous le demander ? Pourquoi, selon Hegel, l'homme est-il ou non un puissant ? Certains gouvernants d'entreprise sont enclins à éliminer le problème du pouvoir pour l'intérêt économique de l'entreprise. Il est certes impossible d'imposer une nécessité d'une gouvernance dotée d'un pouvoir idéal. Sur les fondements de cette gouvernance à pouvoir idéal, doit être l'existence d'une préoccupation, d'un intérêt lointain de l'humain par l'entreprise et les gouvernants. Cet intérêt du proche et du lointain à l'instar de Hume doit exister au-delà de tout phénomène de mode, de marketing ou d'intérêt politique. Même si nous avons déjà évoqué tel Hume, que la gouvernance d'entreprise doit avoir satisfait ses intérêts pour adopter un pouvoir juste. Il ne s'agit pas là d'altruisme qui n'apporte ici souvent qu'un sentiment unilatéral de satisfaction mais bien d'un pouvoir juste.

En fait, quels peuvent être les apports du pouvoir chez Nietzsche et Hegel en termes d'identification des composantes et structures de l'exercice du pouvoir dans le comportement organisationnel ?

## **LES ENJEUX ÉPISTÉMOLOGIQUES**

Enfin, qu'est-ce que le pouvoir au sens de Nietzsche et comment peut-il s'appliquer aux entreprises ? Les enjeux sont multiples. D'un point de vue épistémologique, définir le pouvoir et sa naissance au sein de la société en retournant à la philosophie nous permet de déterminer son développement au sein même de la vie sociale qui est également au cœur des organisations. Le deuxième enjeu réside dans l'éternelle cohabitation de deux catégories d'acteurs dans les organisations : les dirigeants et les dirigés. Pouvoir raisonner sur cette base permet d'identifier la cohabitation des pouvoirs individuels avec le pouvoir collectif de l'organisation elle-même. Ainsi, on peut songer à juger le pouvoir d'une action non plus d'après son effet mais d'après sa cause : au lieu des conséquences, la cause, un renversement de perspective important voire fondamental, comme pour Nietzsche dans son approche de la morale. On peut alors attribuer l'origine d'une action, au sens le plus rigoureux, au pouvoir dont elle procédait. Il semble alors qu'il n'existât pas de phénomènes de pouvoir, mais seulement une interprétation des phénomènes de pouvoir. Il conviendrait de se l'avouer en toute rigueur : ce qui nous manque pour longtemps encore, ce qui pour le moment doit nous retenir à l'exclusion du reste, c'est de rassembler le matériel, de définir et d'ordonner l'infinie multiplicité des pouvoirs et de leurs subtiles nuances en continues métamorphoses. Et peut-être alors de mettre en lumière les formes les plus fréquentes afin de préparer une typologie des pouvoirs.

## **La naissance du pouvoir et confrontation de deux pouvoirs**

Situer en premier lieu la naissance du pouvoir au sein de la société est un des premiers enjeux épistémologiques de cette communication. C'est, en effet, en retournant à la philosophie que nous pouvons espérer étudier le pouvoir en général, puis le pouvoir dans les organisations. Les entreprises sont constituées d'hommes et de femmes qui recherchent ou pas le pouvoir.

Le pouvoir se développe au fur et à mesure de l'évolution de la vie sociale de l'être humain. Le pouvoir en gouvernance d'entreprise suivrait-il le même chemin ? Proviendrait-il ainsi de l'évolution structurelle propre à l'entreprise, multipliant la sociabilisation des liens entre les hommes qui la composent ou alors l'influence de l'évolution de la société interfère-t-elle dans la construction du pouvoir en gouvernance d'entreprise ?

Le deuxième enjeu épistémologique se situe, à notre sens, dans l'éternelle cohabitation, confrontation diront certains, de deux classes en organisation : les dirigeants et les dirigés.

Peut-on parler d'un pouvoir de maîtres et d'un pouvoir d'esclaves, d'un pouvoir des gouvernants d'entreprise et d'un pouvoir des gouvernés (dirigeants et dirigés) ? Le problème du pouvoir dans la gouvernance provient-il de cette juxtaposition des pouvoirs au sein de l'entreprise ? Le principal obstacle au pouvoir juste en gouvernance d'entreprise serait donc peut-être de vouloir créer **un** pouvoir dans la

gouvernance d'entreprise, commun à l'ensemble du système économique alors que, en pratique, se confrontent deux pouvoirs.

Savoir également que le pouvoir de l'organisation en gouvernance d'entreprise va se confronter aux pouvoirs individuels des acteurs, pose une autre source de problématique épistémologique :

De l'origine des besoins de pouvoir, nous sommes donc face à une confrontation des pouvoirs individuels des membres de l'entreprise s'articulant autour du pouvoir dans la gouvernance d'entreprise. Ce dernier se structure t-il ou évolue t-il grâce aux mutations de l'organisation et / ou de la Société ? Ce qui pourrait nous permettre de déterminer les différents pouvoirs nés dans la gouvernance, aboutissant peut-être à la création d'un pouvoir des dirigeants (forts) et d'un pouvoir des dirigés (faible) ?

Nietzche<sup>2</sup> (1887) désigne par « fort », ou par « maître », un type d'homme caractérisé par son système pulsionnel efficace, bien hiérarchisé, en quelque sorte en accord avec les tendances fondamentales de la volonté de puissance, en d'autres termes un type affirmateur s'exprimant spontanément dans le sens de la recherche de l'accroissement du sentiment de puissance.

La qualification de « faible » désignera en revanche le déclin de la volonté de puissance et de manière générale, de la force - métaphore de la volonté de puissance dans le texte de Nietzche- qui a besoin d'une sollicitation extérieure, d'une excitation extérieure pour agir : en d'autres termes, la force de l'action est plutôt une réaction.

Que faire alors de l'analogie dirigeants / dirigés ? En matière d'appréciation de puissance ou de pouvoir, c'est le jugement sur l'homme qui est premier – la qualification des actes est toujours seconde et n'existe, dans un premier temps, que rapportée à un style. Le style est souvent relié à l'influence de l'éducation et du milieu. Mais la manière de comprendre le problème du pouvoir ne s'explique pas seulement par ces deux facteurs. Connaître avec conscience l'extraordinaire privilège du pouvoir, de la responsabilité, cette liberté rare, cette puissance sur soi et sur les autres, voilà ce qui a pénétré jusqu'aux tréfonds ultimes de sa personne et qui est devenu instinct, instinct dominant pour Nietzche : quel nom donnera t-il à cet instinct dominant ?

Mais cela ne fait aucun doute pour Nietzche<sup>3</sup>(1887) : cet homme souverain (le fort) l'appellera sa conscience, en tant que source du sentiment d'obligation. Le pouvoir pourrait être, à ce premier stade, la bonne volonté qui dispose, entre puissances à peu près égales à composer mutuellement, à se « mettre d'accord » de nouveau au moyen d'un arrangement et relativement à de moins puissants, à les contraindre à un arrangement mutuel. Mais à supposer « qu'il se trouve quelqu'un qui aille jusqu'à tenir les instincts de haine, d'envie, de cupidité, de domination pour des instincts vitaux qui appartiennent essentiellement et foncièrement à l'économie de la vie, cet homme pâtira de cette orientation de son jugement comme s'il était atteint du mal de

---

<sup>2</sup> Nietzche, Généalogie de la morale, Le livre de poche, page 33.

<sup>3</sup> Op. cité, page 48.

mer » (Nietzsche<sup>4</sup>, 1886), et par là-même l'exercice de son pouvoir en pâtira également.

On peut donc alors songer à juger le pouvoir d'une action non plus d'après son effet mais d'après sa cause : au lieu des conséquences, la cause, un renversement de perspective important voir fondamental, comme pour Nietzsche dans son approche de la morale. On peut alors attribuer l'origine d'une action, au sens le plus rigoureux, au pouvoir dont elle procédait. On s'accorde alors pour croire que le pouvoir d'une action réside dans la valeur de son auteur et du type de pouvoir qui lui a permis de la commettre. Aujourd'hui, nous en venons à soupçonner que le pouvoir essentiel d'une action réside justement dans ce qu'il a de non formel et que son intention toute entière, ce qu'on peut en voir, en savoir, en connaître par la conscience, appartient encore à sa superficie.

Citons un directeur d'unité sur les décisions prises par son collaborateur qui pourtant n'avait pas de fonctions officielles lui permettant d'émettre une opinion entraînant l'adhésion, et dans ce cas la non adhésion de l'équipe entière de production : « Pour faire passer un projet, je suis obligé d'en discuter avec R.. et le convaincre. Après je suis sûr de pouvoir réussir ce projet. Ce qu'il dit aux autres importe quelquefois plus que ce que je leur dit ». Ou encore ce chef d'unité : « Pour savoir ce qui se passe dans mon unité, soit je pars sur le terrain avec mes collaborateurs, ou alors je me rends dans le bureau de P. ».

Entre pouvoir formel et pouvoir informel, la valeur de l'action aux yeux des autres semble être d'autant plus forte qu'elle est commise par un détenteur de pouvoir informel. Son impact est alors d'autant plus fort sur l'organisation.

Nous pensons que la nature du pouvoir de l'auteur n'est pourtant qu'un signe ou un symptôme qui exige d'abord d'être interprété. Il n'est néanmoins qu'un préjugé, un jugement hâtif et peut être provisoire mais qui de toute manière doit être dépassé. Le dépassement du pouvoir en un certain sens, le dépassement du pouvoir lui-même, tel est le mot qui peut désigner ce long travail épistémologique. C'est par préjugé de pouvoir ou de puissance que nous accordons plus de pouvoir à la conséquence qu'à l'origine. Car enfin, qu'est-ce qui nous force au fond à penser qu'il existe une différence radicale entre le pouvoir formel et le pouvoir informel ? Ne suffit-il pas de distinguer des degrés dans l'apparence en quelque sorte des pouvoirs et des nuances des « pouvoirs » divers ? Enfin, la question ici est de savoir si nous considérons le pouvoir comme réellement agissant, si nous croyons à la causalité du pouvoir ? En fin de compte il faut l'exercer soi-même pour savoir. Là réside tout le problème du pouvoir dans la gouvernance d'entreprise : peut-on être manager à 20 ans ? N'avons-nous pas besoin d'un apprentissage de la vie ?

Il semble alors qu'il n'existât pas de phénomènes de pouvoir, mais seulement une interprétation des phénomènes de pouvoir. Il conviendrait de se l'avouer en toute rigueur : ce qui nous manque pour longtemps encore, ce qui pour le moment doit nous retenir à l'exclusion du reste, c'est de rassembler le matériel, de définir et d'ordonner l'infinie multiplicité des pouvoirs et de leurs subtiles nuances en

---

<sup>4</sup> Nietzsche, Par delà Bien et Mal » de Nietzsche, Folio essai, page 41.

continuelles métamorphoses. Et peut être alors de mettre en lumière les formes les plus fréquentes afin de préparer une typologie des pouvoirs.

## **Le phénomène du pouvoir**

Pour étudier le pouvoir dans les organisations, il nous faut également définir ce qu'est le phénomène du pouvoir. La philosophie peut alors aider à cette lecture organisationnelle en appliquant une analyse nouvelle de ce phénomène, en allant au delà de la description qualitative au sein des organisations et donc en portant un regard plus large sur ce phénomène.

Car on ne peut se contenter de la simple description du phénomène de pouvoir, alors que philosophiquement, c'est le problème même du pouvoir qu'il faut explorer. On pourrait alors parler de pouvoirs qui entendent justifier l'existence de la place de leur détenteur en face d'autrui ; d'autres entendent le tranquilliser et le mettre en paix avec lui-même ; d'autres lui servent à se mettre lui-même en croix et à s'humilier ; d'autres à se venger, d'autres à se dissimuler, d'autres à se spiritualiser et à se transporter dans un monde supérieur et lointain ; mais tel pouvoir permet à son détenteur d'oublier, tel autre doit se faire oublier lui-même ou quelque aspect de sa personne ; « plus d'un puissant aimerait exercer sa puissance et son imagination créatrice aux dépens de l'humanité » (Nietzsche<sup>5</sup>, 1886). Bref, les pouvoirs ne sont pas autre chose que le langage symbolique des passions. Qu'en est-il du pouvoir dans la gouvernance d'entreprise ? Un pouvoir refuge, sécuritaire, rassurant face aux décisions prises dans la réalité économique de la gestion des hommes par d'autres hommes.

Contrairement au « laisser-aller », tout pouvoir est une tyrannie qui s'exerce contre la nature et aussi contre la raison : ceci n'est pas une objection contre lui, car seul quelque pouvoir permettrait de décréter l'interdiction de toute tyrannie et de déraison. Ce qui fait le caractère essentiel et inappréciable de tout pouvoir, c'est d'être une longue contrainte. On peut prêter la même origine à tout pouvoir utilitaire des organisations et s'en remettre à l'instinct de l'individu qui l'exerce ou à celui sur lequel est exercé ce même pouvoir. *L'exercice du pouvoir comporte donc une part de rationnel et une part d'irrationnel (instinct).*

L'instinct grégaire de l'obéissance est celui qui s'hérite le mieux et qui se fortifie au détriment de l'art de commander (Nietzsche). Tant que l'utilitarisme qui réside dans l'exercice du pouvoir ne visera que ce qui est utile au nombre et tant qu'il n'aura en vue que la conservation de la communauté et que l'on taxera d'impuissance uniquement ce qui paraîtra la mettre en danger, on ne pourra encore parler d'un « pouvoir juste du prochain ».

## **LES ENJEUX THÉORIQUES**

---

<sup>5</sup> Nietzsche, Par delà Bien et Mal » de Nietzsche, page 53.

Hegel pose le problème de l'inégalité de la vie et par-là le rapport de domination et de servitude ; car dans la réalité, il y a acte et l'individualité est le phénomène, donc la diversité dans la puissance ou le pouvoir ; ou l'identité relative, selon laquelle un individu est posé comme différent. La pluralité est ici la pluralité des individus, car dans la première puissance a été posée dans la formalité de la vie la singularité absolue, en tant que la forme de l'intérieur, attendu que la vie est la forme de l'indifférence extérieure. Mais le pouvoir doit se saisir en tant que nature, en tant qu'existence de toutes les puissances et chacune doit se saisir dans sa figure vivante, être une avec la nécessité et exister comme identité relative, mais cette nécessité n'a de réalité que dans la mesure où chaque puissance a réalité, c'est-à-dire totalité. Les puissances du pouvoir, s'exhibant dans cette réalité au sein de la totalité accomplie, sont les ETATS et le principe de chaque état est la forme déterminée du pouvoir. Le rapport de servitude de Hegel peut servir à la compréhension des phénomènes de pouvoir dans les organisations en en faisant une lecture phénoménale du pouvoir.

### **La gouvernance d'entreprise n'est pas altruiste, elle ne peut donc être vertueuse, mais peut-elle exercer un pouvoir ?**

Le pouvoir change désormais d'optique et se demande si une opinion, une passion, une volonté, un don est susceptible de nuire ou de ne pas nuire à la collectivité, à l'égalité ; la crainte peut être la source du pouvoir. « Les instincts les plus élevés et les plus forts, aux moments où ils soulèvent l'individu bien au dessus et au delà du bas niveau de la conscience grégaire, frappent au cœur l'amour-propre de la collectivité ; ils brisent sa foi en elle-même, ils lui brisent en quelque sorte les reins : il faudra donc flétrir et calomnier surtout ces instincts là – la haute et libre intellectualisme, la volonté de rester seul, la raison souveraine sont déjà ressentis comme des dangers ; tout ce qui élève les individus et fait peur au prochain se voit qualifier de mauvais ; l'équité, la modestie, ce qui incline les hommes à entrer dans le rang et à se mettre au niveau des autres, bref les aspirations médiocres, sont mises en honneur et saluées comme morales » (Nietzsche<sup>6</sup>, 1886)... Le pouvoir grégaire, le pouvoir par la peur, touche ainsi à ses ultimes conséquences.

Nous trouvons très tôt certaines solutions à des problèmes de pouvoir, et ces solutions nous inspirent une espérance solide : peut-être les nommerons nous dès lors nos « principes ». Plus tard, nous ne voyons plus en eux que des étapes de la connaissance de nous-même. S'abstenir d'utiliser le pouvoir comme moyen d'offenser, de violenter, d'exploiter, mais de reconnaître à la volonté d'autrui autant de droits qu'à la sienne (Nietzsche<sup>7</sup>, 1886), voilà des principes qui peuvent engendrer un exercice réfléchi du pouvoir entre les individus une fois certaines conditions remplies.

Mais si on songeait à étendre ces principes, voir à en faire les principes fondamentaux de l'exercice du pouvoir dans les organisations, ils réveilleraient

---

<sup>6</sup> Nietzsche, Par delà Bien et Mal, pages 98-99.

<sup>7</sup> Nietzsche, Par delà Bien et Mal, page 114.



peut-être la nature de l'homme de Nietzsche, pour qui « vivre est essentiellement dépouiller, blesser, dominer ce qui est étranger et plus faible, l'opprimer, lui imposer durement sa propre forme, l'englober et au moins, au mieux, l'exploiter. »

On peut alors penser deux types fondamentaux de pouvoirs dans les organisations au sein des nombreux pouvoirs existants par ailleurs.

Il peut exister un pouvoir de dirigeants et un pouvoir des dirigés. Ces critères de pouvoir sont issus soit d'une même classe dominante, consciente et satisfaite de ce qui la distinguait de la classe dominée, soit des « sujets », les « esclaves » et les dirigés de tout rang. Dans le premier cas, on peut démontrer que lorsque les dirigeants déterminent la notion du « pouvoir », ce sont les sentiments de fierté et de supériorité qui sont ressentis comme distinctifs et qui fondent la hiérarchie. Dans ce premier type de pouvoir l'opposition « réfléchi-irréfléchi » a le même sens que l'antithèse « noble-méprisable ».

L'étude du phénomène du pouvoir s'est d'abord appliqué aux hommes et seulement plus tard, par extension aux actes. Se pose alors le problème important qu'on a de devoirs qu'envers ses égaux, qu'à l'égard des inférieurs, de tout ce qui est étranger, on peut agir à sa guise, « comme le cœur vous en dit », en tout cas « par delà bien et mal » (Nietzsche<sup>8</sup>, 1886). Le pouvoir des dirigeants n'est pas le pouvoir des idées. Si nous reprenons l'approche du pouvoir des dirigés, ces individus exprimeront probablement une défiance pleine de pessimisme à l'endroit de la condition humaine puisqu'ils sont « brimés, opprimés, souffrants, dépendants, incertains d'eux-mêmes et fatigués ». Pour Nietzsche « le regard des esclaves est défavorable aux vertus du puissant ».

En revanche, Nietzsche préconisera et mettra en lumière les qualités qui servent à alléger l'existence de ceux qui souffrent : il honorera la pitié, l'esprit de serviabilité et l'altruisme, l'affection, la patience, l'empressement, l'humilité, l'amabilité ; car ce sont là pour lui, les qualités les plus utiles et à peu près les seuls remèdes pour supporter le poids de l'existence.

Le pouvoir des dirigés est donc essentiellement un pouvoir utilitaire. C'est là qu'il faut chercher l'origine de la distinction entre « pouvoir réfléchi et pouvoir irréfléchi ». Pour le pouvoir, l'irréfléchi est inséparable de la puissance et de son danger. Le pouvoir des dirigés génère un sentiment de liberté tandis que le pouvoir des dirigeants, un respect de la hiérarchie. L'homme ordinaire de Nietzsche, commence par attendre d'être jugé pour se soumettre ensuite d'instinct à ce jugement ; il ne se soumet d'ailleurs pas seulement à la bonne opinion qu'on peut avoir de lui, mais aussi à des jugements défavorables et injustes.

*Il est impossible que l'homme (Nietzsche<sup>9</sup>, 1886) ne porte pas dans son corps les goûts et les préférences de ses parents et de ses aïeux, même quand les apparences semblent prouver le contraire (hérédité).*

---

<sup>8</sup> Nietzsche, Par delà Bien et Mal, page 188.

<sup>9</sup> Nietzsche, Par delà Bien et Mal, page 113.

## **Le rapport de domination et de servitude chez Hegel au service du phénomène organisationnel**

Hegel pose le problème de l'inégalité de la vie et par-là le rapport de domination et de servitude ; car dans la réalité, il y a acte et l'individualité est le phénomène, donc la diversité dans la puissance ou le pouvoir ; ou l'identité relative, selon laquelle un individu est posé comme différent. La pluralité est ici la pluralité des individus, car dans la première puissance a été posée dans la formalité de la vie la singularité absolue, en tant que la forme de l'intérieur, attendu que la vie est la forme de l'indifférence extérieure.

*Et là où il y a pluralité d'individus, il y a rapport entre eux ; et ce rapport est la domination et la servitude, lesquelles sont immédiatement le concept même de ce rapport sans transition ni conclusion, comme si autre part encore une raison devait être montrée. La domination et la servitude appartiennent à la nature parce que des individus s'opposent dans ce rapport ... dans cette mesure, est posée le rapport de la domination et de servitude et l'obéissance, la puissance ou le pouvoir est en même temps un absolument universel tandis qu'ici ce n'est que quelque chose de particulier ; là l'individualité n'est que l'extérieur et la forme du rapport est ici un rapport de servitude, car la servitude est l'obéissance envers le singulier et le particulier (Hegel, 1807)<sup>10</sup>.*

Le dirigeant est en possession d'un excédent, de ce qui proprement est physiquement, et l'autre est dans le manque de ce nécessaire, et cela de telle sorte que cet excédent comme ce manque ne sont pas des côtés singuliers mais plutôt l'indifférence des besoins nécessaires. Ce rapport de la domination ou de la personne à la personne, de la vie formelle, dans lequel l'une est le rapport de la forme de l'indifférence, l'autre dans la forme de la différence, doit être indifférence ou être subsumé sous la première puissance, de telle sorte que subsiste le même rapport de personnalité, de dépendance de l'un à l'égard de l'autre, mais de telle sorte que l'identité soit une identité absolue, quoiqu'intérieure, non portée au jour, et que le rapport de la différence soit seulement la forme extérieure. Il est nécessaire cependant que l'identité reste intérieure, car dans toute cette puissance, elle n'est soit qu'une identité à celui-ci, soit qu'une identité intérieure, c'est-à-dire subsumée telle, et qui donc apparaît comme nature, non pas comme une identité subjuguant un opposé ou comme la nature éthique, dans laquelle cet opposé sera également supprimé, mais comme une identité telle que la particularité et l'individualité sont le subsumé (Hegel<sup>11</sup>, 1807).

Il s'agit du problème de la singularité des situations de management. Alors, le dépassement des déterminités des situations managériales doit être le dépassement absolu, la reprise de toutes les déterminités en management dans l'universalité absolue. Le pouvoir « formel » s'élève par delà la déterminité par le fait que le négatif le supprime, mais de telle sorte qu'il le réunifie avec son contraire dans

---

<sup>10</sup> Hegel, Phénoménologie de l'esprit I, pages 139-140.

<sup>11</sup> Hegel, Phénoménologie de l'esprit I, pages 141-142.

quelque chose de supérieur (le charisme par exemple). La reprise est la reprise absolue et positive, mais elle est aussi seulement négative. Elle s'exprime ainsi dans son contraire ou dans l'être-annihilé de l'opposition. Et bien loin de laisser subsister le négatif en vérité et de le poser seulement avec une signification négative, elle dépasse sa forme ou son idéalité grâce à l'identité accomplie avec son opposé ; lui enlève précisément le négatif et le rend absolument positif ou réel.

Le dépassement maintient l'être déterminé idéal de la singularité et le détermine aussi comme un négatif, et donc laisse exister sa singularité et son être-opposé, ne supprime pas l'opposition mais transforme la forme réelle en forme idéale (Hegel<sup>12</sup>, 1807).

Un meurtre supprime le vivant comme singularité, comme sujet, mais le pouvoir en fait autant ; cependant, le pouvoir supprime sa subjectivité, sa détermination idéale, tandis que le meurtre supprime son objectivité... Le pouvoir « formel » supprime immédiatement la subjectivité par le fait qu'il n'annihile celle-ci que comme détermination idéale, comme contraire, en laissant absolument subsister l'essence, la rend réelle et le fait précisément consiste en cela que son essence peut rester ce qu'elle est – telle demeure l'intelligence dans l'exercice du pouvoir « formel ». Hegel affirme que c'est le moment de remarquer qu'il est question ici de la contre-effectuation ou inversion réelles et que l'inversion idéale, immédiate selon la nécessité abstraite du concept est ici incluse comme telle mais n'est dans cette forme de l'idéalité qu'une abstraction et quelque chose d'incomplet.

Le pouvoir « formel » doit être absolue identité de l'intelligence, avec annihilation complète de la particularité et de l'identité relative dont le rapport naturel est seulement capable, ou encore, l'identité absolue de la nature doit être reprise dans l'unité du concept absolu, et être présente dans la forme de cette unité, une essence claire et en même temps absolument riche, une objectivation de soi et une intuition de soi qu'accomplit imparfaitement l'individu dans l'individu étranger, donc la suppression de la détermination et de la figuration naturelles, l'indifférence complète de la jouissance de soi.

De cette manière, seul le concept infini est absolument un avec l'essence de l'individu, et cette essence est présentée dans sa forme comme intelligence vraie. Cette essence est infinie véritablement, car toute sa détermination est annihilée ; et son objectivité n'est pas pour une conscience artificielle qui serait pour soi moyennant suppression de l'intuition empirique et pour l'intuition intellectuelle ; ainsi c'est par le pouvoir « formel » et en lui seulement que l'intuition intellectuelle est une intuition réelle, que les yeux de l'esprit et les yeux de la chair coïncident complètement ; *selon l'exercice du pouvoir « formel » il voit l'esprit de son esprit dans l'essence du pouvoir et par lui. Le pouvoir « formel » est donc déterminé de telle sorte que l'individu vivant en tant que puissance soit égal au concept absolu, que sa puissance empirique soit une avec le pouvoir « formel » et que le pouvoir « formel » lui-même soit puissance empirique, une puissance qui peut être distinguée*

---

<sup>12</sup> Hegel, Phénoménologie de l'esprit I, page 145.

de soi, mais de telle sorte que cette distinction est de part en part quelque chose de superficiel et d'idéal et que l'être sujet ne soit rien dans la réalité et la distinction.

La puissance empirique non exercée consiste qu'entre l'être-un de l'universel et du particulier, celui là étant le fondement de celui-ci, elle introduit comme fondement n'importe quelle autre singularité.

### **Relation qui existe dans l'exercice du pouvoir « formel » :**

La subsomption de tous sous un universel qui ait réalité pour leur conscience, qui soit avec eux, qui ait pouvoir de contrainte sur eux (Hegel<sup>13</sup>, 1807). A l'instar de Hegel, nous pourrions avancer la constitution de l'entreprise. Les salariés comme totalité organique est l'absolue indifférence de toutes les déterminités du pouvoir et de la puissance. Au sens de Hegel, nous pourrions dire que les moments de cette totalité comme tels sont la forme de l'identité, de l'indifférence, ensuite la forme de la différence et enfin la forme de l'indifférence vivante absolue ; et aucun de ces moments n'est une abstraction, c'est une réalité.

Le concept avancé par Hegel est celui de la suppression de la réalité (être annihilé) et l'assomption absolue du particulier dans l'universel. Pour notre part, l'intuition et le pouvoir présentés selon les déterminités hégéliennes seraient :

a) L'intuition : Dans chaque figure et chaque extériorisation du pouvoir, l'opposition d'une position et d'une négation se supprime par l'intégration des deux ; en revanche la séparation du particulier et de l'universel apparaîtrait véritablement comme une servitude du particulier, comme quelque chose de subjugué sous la loi du pouvoir, puis comme la possibilité d'un autre pouvoir. Dans le pouvoir, il n'y aurait aucune nécessité... l'exercice du pouvoir deviendrait une contingence de la vue, car avec la séparation est posée la possibilité d'une autre puissance.

b) Cet exercice du pouvoir en tant que cet esprit vivant, indépendant, est un absolument universel, et, par rapport à l'individu, chaque partie de cette universalité, chaque membre qui lui appartient, apparaît comme un objet, comme un but. Chaque membre est un idéal pour l'individu, comme telle ou à la manière dont il est autre chose aussi, dans la mesure où l'individu subsume l'exercice du pouvoir « formel » sous lui-même et où celle-ci apparaît en lui comme son individualité... Le subsumer est exclusivement la forme externe de la subjectivité, forme sous laquelle se manifeste le pouvoir, sans que l'essence de celui-ci en soit affectée. Cette manifestation sienne est l'exercice du pouvoir du singulier ou des pouvoirs. Puisque l'individuel est le singulier, la possibilité, le négatif, la déterminité, ainsi aussi les pouvoirs dans leur déterminité sont du négatif, des possibilités de l'universel. *Ici est donc posée la distinction de la puissance et du pouvoir* (le contenu de la puissance est entièrement dans le pouvoir) ; les puissances se manifestent dans le pouvoir mais seulement dans leur caractère transitoire.

---

<sup>13</sup> Hegel, Phénoménologie de l'esprit I, page 150.

c) En tant que pouvoir « formel » : non pas la quintessence mais l'indifférence de toutes les puissances... elle est la puissance absolue, car la non puissance est seulement dans la fixation d'une détermination.

Le pouvoir parcourt toutes les puissances mais n'en fixe aucune. Le pouvoir, dans le mouvement, fusionne dans la différence et la supprime : le phénomène est le passage du subjectif à l'objectif et la suppression de cette opposition. **Le pouvoir est l'essence, l'intérieur.**

Le pouvoir formel qui se réfère à des rapports qui ne se meuvent ni ne s'organisent librement entre eux, mais qui laisse subsister la détermination qui s'y trouve, en la menant toutefois à l'égalité avec la détermination opposée, c'est-à-dire qu'elle en fait une égalité superficielle partielle, qui n'est que dans le concept. Cette forme de pouvoir crée aussi le concept du formel et est *visible*. Mais dans l'équité suite à des besoins pressants, elle atténue l'objectivité du pouvoir, en faveur des circonstances empiriques de nécessité, selon une ignorance dite pardonnable, selon une confiance subjective. Sa totalité est l'existence empirique du singulier, dont elle prend à cœur la conservation en elle et dans les autres.

L'universel, l'absolu du pouvoir et la manière dont cet absolu devrait être dans sa réalité, et dont la réalité devrait être soumise est pour la puissance une *pensée*. Le pouvoir « formel » doit rester une pensée selon la puissance.

*Le pouvoir « formel » ne peut s'organiser que dans les individus comme leur matière, et ce n'est pas l'individu comme tel qui est l'absolu véritable, il n'est que l'absolu formel : le véritable est le système du pouvoir « formel ».* C'est pourquoi ce système pur dans l'individu comme tel, c'est-à-dire en tant que développé, se répartissant complètement dans ses puissances ; car son essence est l'hérécité, l'élémentaire, le pur, qui s'est assujéti les unités et les arrachant à leur raideur, les a dissoutes dans la souplesse absolue (Hegel<sup>14</sup>, 1807).

Mais le pouvoir doit se saisir en tant que nature, en tant qu'existence de toutes les puissances et chacune doit se saisir dans sa figure vivante, être une avec la nécessité et exister comme identité relative, mais cette nécessité n'a de réalité que dans la mesure où chaque puissance a réalité, c'est-à-dire totalité. Les puissances du pouvoir, s'exhibant dans cette réalité au sein de la totalité accomplie, sont les ETATS et le principe de chaque état est la forme déterminée du pouvoir... *il y a donc un état du pouvoir « formel » (état absolu), un état de puissance et un état du pouvoir informel. Le choix et la déclaration sont des actes, proviennent de la liberté et de la volonté et peuvent donc être aussi bien renversés. La force appartient à la volonté consciente empirique et à l'inspection de l'intelligence, et toute singularité de ce genre, tout acte de choisir, et dans le temps, empiriques, contingents, et peuvent et doivent être rétractés.*

## DISCUSSION

---

<sup>14</sup> Hegel, Phénoménologie de l'esprit I, pages 159-160.

A la question de connaître la raison de l'existence du pouvoir dans l'organisation et de son impact sur le comportement organisationnel, nous pouvons apporter, au terme de cette démonstration, quelques éléments de réponse par l'éclairage nietzschéen et hégélien du pouvoir. Notre question de départ sur les apports du concept du pouvoir chez Nietzsche et Hegel en termes d'identification des composantes et structures de l'exercice du pouvoir dans le comportement organisationnel, ont, nous l'espérons, trouvé quelques éléments de réponse.

En premier, le pouvoir se développe donc au fur et à mesure de l'évolution de la vie sociale de l'être humain.

On peut identifier alors deux types fondamentaux dans les nombreux pouvoirs. Il existe un pouvoir de dirigeants et un pouvoir des dirigés. Le pouvoir des dirigés est essentiellement un pouvoir utilitaire. Le pouvoir des dirigés génère un sentiment de liberté tandis que le pouvoir des dirigeants, un respect de la hiérarchie. Le rapport de domination et de servitude est pour Hegel directement lié au problème de l'inégalité de la vie. *La domination et la servitude appartient à la nature parce que des individus s'opposent dans ce rapport.* Le dirigeant est en possession d'un excédent, et l'autre est dans le manque de ce nécessaire. Le pouvoir « formel » s'élève par delà la détermination par le fait que le négatif le supprime, mais de telle sorte qu'il le réunifie avec son contraire dans quelque chose de supérieur. Le pouvoir parcourt toutes les puissances mais n'en fixe aucune. Le pouvoir, dans le mouvement, fusionne dans la différence et la supprime : le phénomène est le passage du subjectif à l'objectif et la suppression de cette opposition. Le pouvoir *est l'essence, l'intérieur.*

Le pouvoir formel se réfère alors à des rapports qui ne se meuvent ni ne s'organisent librement entre eux, mais qui laisse subsister la détermination qui s'y trouve. Cette forme de pouvoir crée aussi le concept du formel et est *visible*. Les états du pouvoir seront alors l'état absolu (pouvoir formel), l'état de puissance et l'état du pouvoir informel.

Selon Hegel, l'homme vivant forcément en communauté, il doit faire face à des affrontements permanents. Pour Nietzsche, dont nous avons tiré notre pouvoir des dirigeants et notre pouvoir des dirigés, ces derniers ont une tendance naturelle à accepter le pouvoir des autres. Finalement, une entreprise est une communauté d'êtres humains en perpétuelle collaboration, il est donc naturel que de cet état naisse des conflits et de ces conflits une lutte des pouvoirs. On pourra alors parler de prise de pouvoir par les dirigeants si ceux-ci possèdent ou ont en excédent quelque chose que recherchent les autres. La nature de l'homme étant une quête du pouvoir (Trasymaque), ce dernier ne lui sera donné ou pris selon sa position de dirigeant ou de dirigé (Nietzsche) et selon le fait que chacun trouvera un équilibre en donnant son excédent et en recevant son manque (Hegel).

## CONCLUSION

La philosophie allemande est un levier pour dégager des perspectives différentes pour aborder les Sciences de gestion. Elle peut permettre, dans une approche transdisciplinaire de procurer des éclairages nouveaux sur des thèmes majeurs en Sciences de Gestion. Pour ce qui concerne le Pouvoir dans les organisations, il a semblé intéressant de fournir ce travail d'éclaircissement conceptuel sur le pouvoir en nous permettant de distinguer à l'aide de Nietzsche les différents pouvoirs mais aussi, avec l'aide de Hegel, les relations existante entre pouvoir formel et pouvoir informel. L'organisation est constituée d'individus et connaître les mécanismes ou les habitus de ces individus peut permettre la compréhension des phénomènes organisationnels. La philosophie peut jouer ce rôle et plus particulièrement la philosophie rigoureuse allemande.

Pour conclure, nous pouvons présenter une synthèse de l'articulation de l'approche philosophique du pouvoir avec l'approche comportement organisationnel, afin de dégager les points principaux des apports de cet article :

<b>APPROCHE PHILOSOPHIQUE DU POUVOIR</b>	<b>APPROCHE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL</b>			
Essence intérieure	Individu	Dyade	Groupe	Organisation
Etat absolu	• <b>Approche OB</b> <sup>15</sup>			
Etat de puissance	- la personnalité			
Etat de pouvoir informel	- les valeurs - les émotions			
Rapport de domination et de servitude	- les relations interpersonnelles - les couples supérieurs-subordonnés			
Conscience	- pouvoir refuge, sécuritaire, rassurant			
Bonne volonté	- la légitimité dans l'exercice du pouvoir			
<b>VISIONS</b>	- la notion de légitimité			
Légitimité				
Tranquillité	• <b>Approche Philosophique</b>			
Accord avec soi-même	- sentiment d'obligation du faible - recherche d'un accord mutuel ou contraint			
Vengeance	- rapport de domination et nature opprimante de l'homme			
Langage symbolique des passions	- pouvoir des dirigeants et sentiment de puissance - pouvoir utilitaire des dirigés - respect de la hiérarchie			
Préjugé de pouvoir				

<sup>15</sup> KELLY, J. (Ed. 1 : 1969, Ed. : 1974), *Organizational Behaviour*, Irvin series in management and the behavioral sciences, Page 566.

ou de puissance
Origine d'une action en fonction du pouvoir dont elle procédait

## **BIBLIOGRAPHIE**

HEGEL (2002, écrit en 1807), *Phénoménologie de l'esprit I*, Saint Amand, Essais Folio, 799 pages.

KELLY, J. (Ed. 1 : 1969, Ed. : 1974), *Organizational Behaviour*, Irvin series in management and the behavioral sciences, 770 pages.

NIETZSCHE (1974, écrit en 1887), *Généalogie de la morale*, Paris, PUF, 301 pages.

NIETZSCHE (2001, écrit en 1887), *Par delà bien et mal*, La Flèche, Essais Folio, 248 pages.

WITTGENSTEIN (1997, écrit en 1961), *Carnets 1914-1916*, Saint Amand, TEL Gallimard, 249 pages.