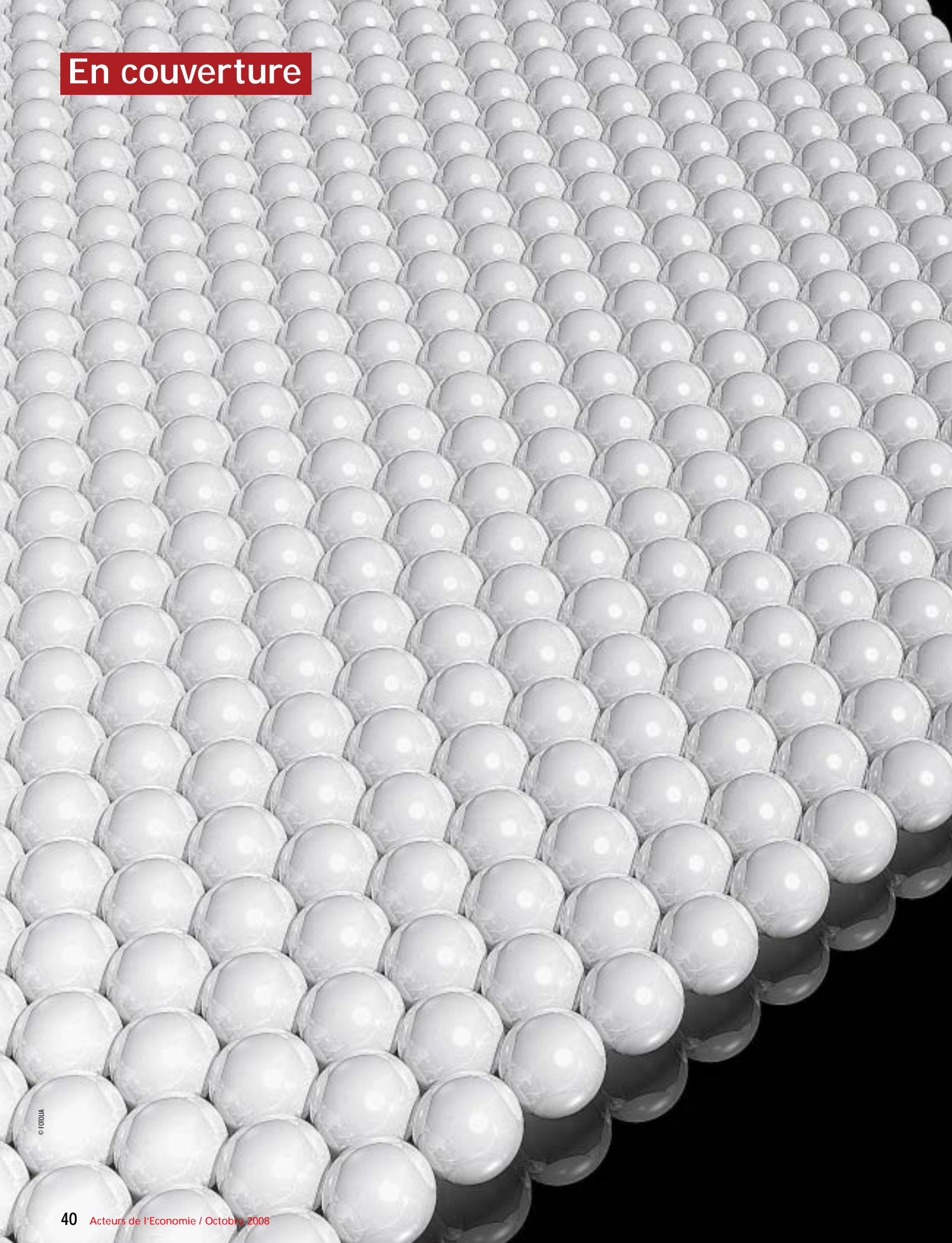
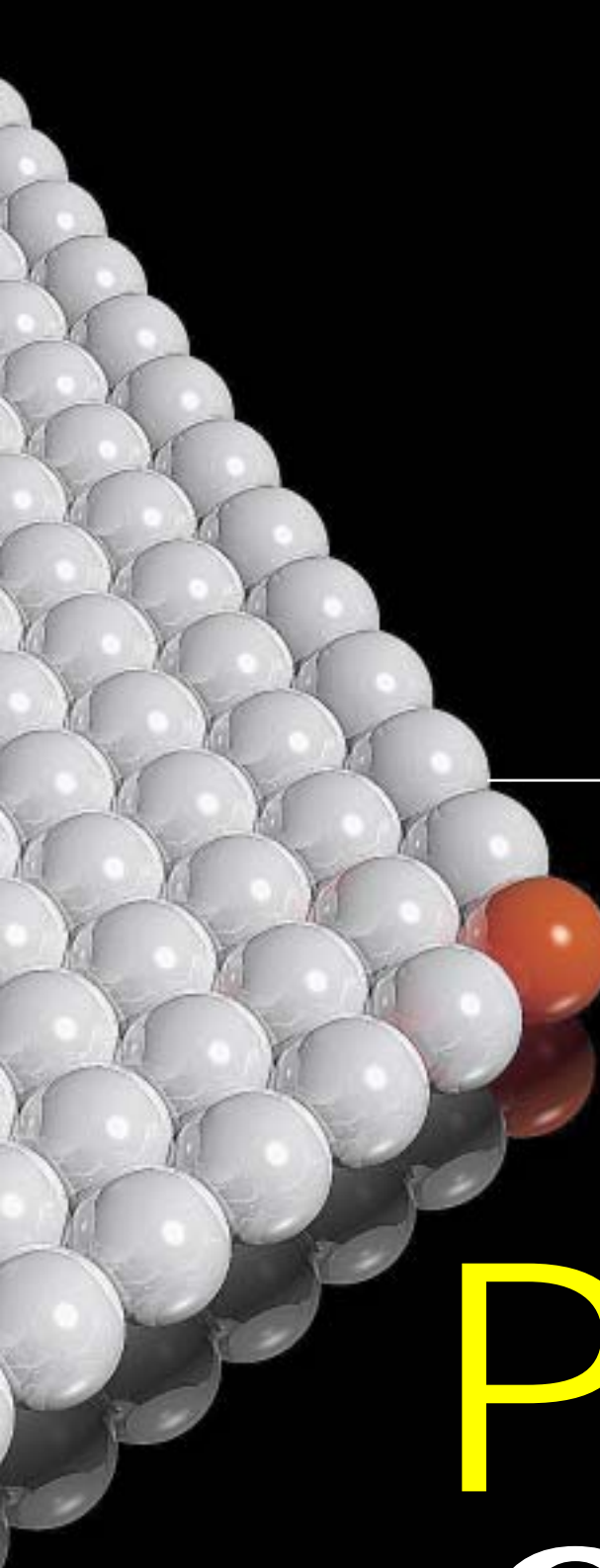


En couverture





Il fascine, il effraie, on le pétrit, il nous frappe, on le manipule, il fait grandir... Qu'il s'exprime en famille ou au travail, qu'il régisse les vies politique, médiatique, économique, d'entreprise, qu'il cherche en chacun un cadre moral à son exercice, le pouvoir escorte les interstices de la conscience humaine. Est-il « bien », est-il « mal »? Les participants - notamment M^{gr} Barbarin, Alain Bauer, Jean-Paul Fitoussi, Alain Juillet, Hervé Mariton - aux 7^{es} Entretiens de Valpré (29 septembre), auxquels Acteurs de l'économie est associé, s'emploieront à y répondre.

Dossier réalisé par Denis LAFAY

Pouvoir Quand tu nous tiens...

Est-ce « quelque chose » de positif? De négatif? Les Français sont divisés (lire sondage p.46). 26 % d'entre eux optent pour la première réponse, 39 % pour la seconde. Et plus d'un tiers ne tranchent pas. Tous ont raison. Le pouvoir pourrait être « bon » quand il porte l'autorité et l'ordre, orchestre la démocratie, donne au détenteur de produire changement, initiatives ou responsabilités, respecte ou favorise l'intérêt de l'autre; il pourrait être « mal » lorsqu'il rassasie narcissisme et signifie domination, rapport de force, omnipotence, privilège, instrumentalisation, endoctrinement, cynisme, luttes, déstabilisation... Il « pourrait » donc, à condition d'ériger un cadre moral dont les critères sont, en réalité, propres à chacun, et varient selon les histoires, les



« Savoir se déplacer dans la jungle des pouvoirs fait partie des nouvelles compétences réclamées aux cadres dirigeants ». Guy Groux (CNRS/Cevipof).

cultures, les organisations. « *Il n'y a pas de relation sans pouvoir, et cela dès la cellule familiale* », campe Michel Senellart, professeur de philosophie politique à l'ENS Sciences Humaines. Le mot même dérange. Incommode. Il séduit et inquiète. Exerce, parfois chez le même individu, fascination

qu'elle confronte la nature humaine à un grand nombre d'aspérités et concentre un copieux spectre d'émotions. « *Elle est une médiane, analyse Michel Senellart, entre l'exercice spirituel et l'exercice politique du pouvoir, apparus au 1^{er} siècle de l'ère chrétienne: le premier refuse la violence et forme des sujets vertueux; le second, motivé par la défense d'un territoire et la quête de paix, recourt au glaive, à la répression, et, de son côté, forme des sujets obéissants* ».

Défi

En 2000 ans, l'entreprise a connu quelques métamorphoses, que l'application et la répartition des pouvoirs ont épousées. Circonscrits, au 20^e siècle, à une bipolarisation patronat/syndicats, ces pouvoirs sont désormais bouleversés. L'irruption de parties prenantes - actionnaires, ONG, associations de consommateurs, collectivités locales - et de modes de communication - Internet - inédits, établit une nouvelle cartographie des pouvoirs, qui d'ailleurs profite au-delà du périmètre de l'entreprise. « *Toutes les formes de démocraties modernes en bénéficient* », assure Guy Groux, directeur de recherche au CNRS/Cevipof et professeur à l'IEP Paris et à l'ESCP-EAP. La gouvernance également. Les directions d'entreprise apprennent à composer avec ce nouveau panorama. « *Une véritable opportunité* », se félicite Eric Cantarel. Le Centre des Jeunes Dirigeants, dont il est membre du bureau national, préconise d'agréger toutes les parties prenantes, notamment celles représentatives de la réalité sociétale et environnementale, aux instances de pouvoir. Un moyen aussi, poursuit le directeur des sociétés Oray et Variation, d'endiguer les dérives despotiques de patrons aspirés vers une utilisation abusive de leurs pouvoirs. « *Associée aux principes fondateurs de « l'économie au service de l'homme » et de la « performance globale », couchée sur des mécanismes qui assoient l'exemplarité du patron - partage des gains de l'entreprise, écoute des salariés, reconnaissance de l'évolution des temps sociaux... -, cette clé de répartition des pouvoirs constitue un pare-feu efficace* ». Principaux perdants dans cette nouvelle régulation des pouvoirs: les syndicats, aussi punis par l'érosion endogène de leur propre pouvoir. « *Leur malaise est profond. Ils ne sont plus l'unique interlocuteur de la direction, et le rapport de force est en leur défaveur. Ils subissent une forte pression; on*



« Le pouvoir commence là où s'arrête le management ». Denis de Bénazé.

Cantarel greffé à la qualité du « dialogue social. C'est lui qui assure la bonne articulation des pouvoirs dans l'entreprise ».

Déconcentration

Ce rééquilibrage des pouvoirs fait la - quasi - unanimité. Plus la situation d'une entreprise est complexe et incertaine, plus la déconcentration du pouvoir est utile. « *Le champ des négociations et du possible grandit alors, confirment Christian Rios et Jean-Pierre Basilien. Mais cela réclame au sein de l'organisation un processus de prise/application des décisions particulièrement huilé. En effet, ce qui compte, c'est la traduction de la décision en acte opérationnel, c'est-à-dire le cheminement qui mène de la décision prise par l'autorité hiérarchique à son application par les salariés. Celui qui détient le pouvoir doit l'exercer en pensant à la manière dont ses décisions seront mises en œuvre. L'adhésion du personnel est donc clé* ». Ce qui exige qu'à la traditionnelle pratique pyramidale du pouvoir se substitue celle de coopération, d'interdépendance, d'interaction entre les pouvoirs d'action assurés par chaque partie prenante.

« NE PLUS SAVOIR QUI COMMANDE EST DESTABILISANT. LES SALARIÉS SE SENTENT ABANDONNÉS FACE À L'ANONYMAT DES LIEUX DE POUVOIR »

et apeurement, attirance - parce qu'il secrète reconnaissance, action, influence - et rejet - lorsqu'on est victime de ses abus -. De manière manichéenne, opposant frontalement celui qui l'exerce à celui qui le subit.

Médias, politique, économie... le pouvoir occupe tous les terrains. Et l'entreprise constitue un réceptacle unique. « *Elle combine toutes les formes de pouvoir* », examine David Courpasson, professeur de sociologie à EM Lyon. Sans doute parce

leur demande d'être impliqués dans la compétitivité de l'entreprise sans pour autant les associer à la mise en œuvre des accords qu'ils signent. C'est-à-dire qu'on les responsabilise sans leur accorder le pouvoir de leurs responsabilités. Le défi est donc d'intégrer les syndicats au processus décisionnel », ausculte Guy Groux. Un défi qui se heurte à un double écueil: l'impréparation et l'insuffisance de leurs compétences, et la rétivité endémique des patrons à partager le pouvoir. Et un défi qu'Eric

te. « *On sait que l'exercice hiérarchique du pouvoir n'est plus efficace. Mais le remettre en cause bouleverse tellement le schéma, l'image, les pratiques mêmes du pouvoir... les entreprises sont confrontées à un véritable défi de « mutation du pouvoir »* », poursuivent les deux directeurs d'études à Entreprise&Personnel.

Point d'ancrage donc: le management. Il doit veiller à dessiner les frontières du « bon » pouvoir et les valeurs qui lui sont consubstantielles: l'hu-

« IL N'Y A PAS DE RELATION SANS POUVOIR, ET CELA DÈS LA CELLULE FAMILIALE »

milité, l'exemplarité, la cohérence - entre le discours et l'acte -... Egalement, il doit éclaircir les périmètres individuels de pouvoir. D'une part pour éviter que dominent un chevauchement et une confusion producteurs de luttes intestines, d'autre part pour que chacun assume les responsabilités concomitantes. « *Savoir se déplacer et se positionner avec discernement dans cette jungle inédite des pouvoirs fait d'ailleurs partie des nouvelles compétences réclamées aux cadres dirigeants* », indique Guy Groux. Des outils - entretiens 360°, indicateurs sociaux ou de qualité, management participatif - y contribuent, qui compriment aussi l'appétence autocrate de certains hiérarques. Laquelle, toutefois, n'est pas systématiquement blâmable. Et Jean-Louis Muller, directeur chez Cegos, d'évoquer le Pdg d'un célèbre fabricant de machines à café qui le faisait intervenir lors des séminaires annuels. « *J'étais ébranlé par sa manière rude, humiliante, de traiter les salariés, notamment les commerciaux. Pourtant, et dans un contexte sectoriel alors difficile, les résultats explosaient. Lorsqu'il quitta l'entreprise, un grand nombre de ses collaborateurs le suivirent* ». Ils avaient en commun de sombres carences affectives, notamment paternelles, que le comportement tyrannique de leur patron semblait réparer.



© P. QUADRINI/VE IMAGES PRESSE

« Le capitalisme va aujourd'hui à l'encontre des exigences d'une société démocratique, caractérisée par la maîtrise des pouvoirs ». Michel Senellart (ENS Sciences Humaines).

Illisibilité

Mais l'émergence des nouveaux pouvoirs est lésée d'une préoccupante tare: leur illisibilité. La limpidité a fait place à l'obscurité. Le cénacle des patrons visibles, présents, proches, parfaits connaisseurs du métier, qui concentrent les pouvoirs actionnarial et décisionnel et y cisèlent leur légitimité auprès des salariés, se tarit. La mondialisation et la prise de pouvoir du capitalisme par une sphère financière par nature impalpable, ont opéré la fragmentation des centres décisionnels, l'éclatement des organisations, la dissémination des établissements, la nomination de dirigeants ignorants du secteur. Concomitamment se sont imposés l'illisibilité des processus comme des motivations de décision, et la dilution voire le délitement des pouvoirs. « *Comme des responsabilités* », dissèque Pierre-Yves Gomez. Le directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises constate que la sphère financière pousse, déborde et parfois défigure la sphère industrielle; certains résistent - « *c'est le cas du conglomérat Bouygues, TF1 excepté* » -, mais d'autres succombent, et abandonnent la logique d'industriel pour celle de financier, immergeant la gestion et la stratégie des entreprises dans une perspective spéculative et mercantile (création de

LE - SAIN - POUVOIR DE RÉSISTER

Le « bon » pouvoir privilégie le dialogue à l'étouffement, l'épanouissement à l'assujettissement. Et, pour cela, prend pour socle le débat. Essentiel pour que le collaborateur s'approprie la décision engagée par la hiérarchie, ce débat est mécaniquement favorisé par l'irruption des nouveaux lieux de pouvoir dans l'entreprise, qui oblige à croiser postures, opinions, convictions et génère une saine conflictualité. « *Il faut en saisir l'utilité* », préconise Guy Groux. Mais aussi en accepter toutes les manifestations. Y compris les plus perturbantes. Et parmi elles, la résistance. Non celle, passive et délétère - autant pour le sujet que pour l'entreprise - qui germe dans une soumission stratégique - « *on obéit pour être tranquille* », résume Jean-Louis Muller - et s'exprime par l'absen-

« On ne cesse d'enseigner que la résistance est un « mal »; le malaise profond qui frappe le management trouve racine dans cette inepte stigmatisation »

téisme, le vol, les dégradations, la négligence ou le minimum professionnels, les rumeurs et le dénigrement, le cynisme et le quant-à-soi, mais celle qui est créatrice de valeurs. David Courpasson concentre une partie de ses travaux au sujet. Son examen est sans appel. Le professeur de sociologie à EM Lyon stigmatise le particularisme totalitaire de l'entreprise, qui ne punit pas l'abus de pouvoir et nourrit dans sa population schizophrénie et dualité - « *des salariés adoptent des comportements ultra-conformistes sans être dupes un seul instant* » -. « *Forte des techniques marketing* », elle impose un pouvoir dit « manipulateur », qui exhorte le corps social à « *oublier qu'il peut exprimer sa réprobation, sa contestation* », et qui le formate dans le miel des séminaires de

motivation. « *Les salariés apprennent à recevoir l'ordre en devenant indifférents à l'origine de cet ordre* ». Les manifestations officielles de résistance à cette mécanique sont en recul, mais se radicalisent (sabotage, mutinerie...). Surtout, poursuit le chercheur, croit un mouvement massif et même générationnel de contestation, issu de salariés « *qui disent « stop » à l'exercice de ce pouvoir, notamment parce qu'il envahit leur sphère privée* ». La forme qu'il prend? L'indocilité, la démission... Un contre-pouvoir qui mue en « *véritable nouveau pouvoir, sain et riche pour l'entreprise lorsqu'elle l'accepte* ». Car il s'agit là d'une résistance constructive, génératrice de créativité, d'émotions partagées, de prises de responsabilités, qui profitent à la culture de l'entreprise. Celle-ci est alors obligée de réfléchir aux moyens de s'articuler sur ces déterminations, et donc se remet en cause et en mouvement. Enfin elle s'assure une légitimité nouvelle auprès des salariés - exactement comme dans une

famille, lorsque les parents intègrent à leur autorité l'expression de résistance des enfants -. Tout cela concourt à favoriser l'émergence d'initiatives, la régénération des intelligences, la cohérence des actions, « *et donc l'efficacité et la démocratie de l'entreprise* », assure le professeur, qui lui-même cherche à éveiller chez ses étudiants - comme à sensibiliser les managers à - ce germe d'une résistance rebelle. « *On ne cesse d'enseigner que la résistance est un « mal »; le malaise profond qui frappe le management trouve racine dans cette inepte stigmatisation* ». Toutes les entreprises sont-elles égales dans leur apprentissage de la résistance? « *Non* », juge David Courpasson. Parce qu'elles se sont érigées dans la confrontation sociale et la bipolarisation des pouvoirs, les entreprises industrielles ont ensemencé une culture du conflit qui incorpore naturellement le principe de la résistance. « *Au contraire des sociétés de service, adeptes d'un despotisme froid* ». D.L

« LES ENTREPRISES SONT CONFRONTÉES À UN VÉRITABLE DÉFI DE MUTATION DU POUVOIR »

holdings, segmentation par appartements...). Or cette sphère financière est par nature anonyme, et d'ailleurs, estime Pierre-Yves Gomez, les quelques milliers d'acteurs qui, en France, composent son aréopage, se gaussent lorsqu'ils observent médias et opinion publique vitupérer contre le « pouvoir » exercé par Nicolas Sarkozy : « *Tous savent que ce sont eux qui détiennent le vrai pouvoir* ». Tous savent aussi que l'impossibilité de « situer » leur action, y compris dans la chaîne des responsabilités, les abrite de l'anathème. « *Il est absolument urgent de rétablir le lien entre pouvoir et responsabilités; seule la cohérence entre les deux items peut permettre de restaurer la légitimité du pouvoir* ».

Insécurité

Principales victimes: les salariés, que cette abstraction soudaine et l'irruption d'une telle situation anxieuse et fantasmagique, propulsent dans l'insécurité et fragilisent. « *Ne plus (sa)voir qui commande est formidablement déstabilisant*, souligne Michel Senellart. *Le personnel de l'entreprise se sent abandonné face à l'anonymat des lieux de pouvoirs. Cela démontre que le capitalisme va dorénavant à l'encontre des exigences d'une société démocratique, que doit caractériser la maîtrise des pouvoirs* ». Parmi les répercussions, Jean-Louis Muller repère la « *désaffiliation* » des cadres managers. « *Auparavant, ils disaient travailler « chez Renault » ou chez « France*

Telecom »; dorénavant, ils se présentent comme étant « dans l'informatique », « la finance », « le marketing »... ». L'engagement individuel s'érode, et la motivation de l'individu se recroqueville, se confinant au seul intérêt personnel. « *Ce*



« *L'appétit de pouvoir décline. Mais est-ce bien dans l'intérêt des entreprises?* ». Jean-Louis Muller.

qui bouleverse la donne en matière d'instabilité, de gestion des ressources humaines, de carrière, de mobilité ». Et confère aux entreprises patrimoniales et familiales d'être plutôt épargnées par l'éruption. « *« Les personnes physiques sont plus morales que les personnes morales* ». Cette citation d'Octave Gélénier, fondateur de Cegos, s'applique à l'exercice du pouvoir ».

Cette illisibilité n'affecte pas les seuls « lieux » de pouvoir. Elle concerne aussi les « attributs » du pouvoir. La lutte de pouvoir continue certes de s'exprimer sur les signes distinctifs (catégorie de voiture, d'hôtel, ou de transports...), mais ces derniers déclinent (place de parking près de l'entrée, cantine réservée...), et s'y substituent de nouveaux leviers (stock-options, dispositifs de rémunérations parallèles, adhésion à des clubs de managers...), insaisissables, qui participent à opacifier davantage la cartographie des pouvoirs dans l'entreprise, et donc à exacerber, là encore, soupçons et insécurité. « *Y a-t-il meilleure manière de montrer son pouvoir que de déjeuner ostensiblement avec son patron?* », s'interroge Jean-Louis Muller. Et d'égrèner quelques astuces ou modes d'affirmation du pouvoir « *proprement marketing*. Exemple: lors d'un séminaire, choisissez d'être rapporteur de votre groupe de travail. Une fois en public, vous glissez une phrase, une plaisanterie, une observation de bon goût qui vous font remarquer de vos supérieurs. Lorsque six mois plus tard ceux-ci doivent choisir une promo-

THIERRY PHILIP

Acteurs de l'économie. Vous êtes au carrefour de trois pouvoirs: celui du médecin, celui du dirigeant d'entreprise, celui de l'élu*.

Qu'ont-ils de commun?

Thierry Philip. Celui qui exerce le pouvoir - quels qu'en soient le périmètre ou la nature - doit impérativement répondre à deux exigences: être légitime, et ne pas confondre ce qu'il est en tant qu'individu avec la fonction qu'il occupe - seule la fonction est importante et détermine l'envergure du pouvoir -. Cette légitimité assure au pouvoir et à l'autorité consubstantielle de ne pas être contestés, et favorise l'appropriation des objectifs par ceux auxquels le pouvoir s'applique. Cette quête de légitimité est une constante dans l'ordre chronologique de mes responsabilités; sous ma direction, le Centre Léon Bérard s'est métamorphosé sans toutefois dénaturer sa culture - « prendre

soin » -, et j'ai été reconduit à trois reprises dans ma fonction par le corps médical, les syndicats, le conseil d'administration. En politique, ce sont les électeurs qui ont décidé. On ne peut exercer de pouvoir réel qu'à cette condition de légitimité, qui puise la première de ses substances dans le travail. Mais l'enjeu de la légitimité n'est pas circonscrit à l'envergure de celle que l'on doit posséder; il faut savoir reconnaître l'existence d'autres légitimités - dans l'entreprise celle des syndicats, en politique celles de l'opposition et de l'administration - et s'inscrire à les conjuguer. N'oublions pas que le pouvoir met en relation un émetteur et des récepteurs, et que ces derniers ne sont pas « un » mais « plusieurs », chacun avec ses spécificités. Des spécificités et une variété de circonstances que l'émetteur doit intégrer pour que son pouvoir

s'exerce efficacement. Quant à la claire démarcation entre la fonction et l'individu, la négliger entraîne un exercice incorrect - excessif, personnifié, despotique... - du pouvoir. Une règle doit être strictement appliquée: le pouvoir lié à la fonction n'appartient pas à celui qui l'occupe. Ainsi, le Centre Léon Bérard n'est pas MON entreprise, et le 3^e arrondissement de Lyon MA ville. Cette discipline est essentielle pour ne pas s'inféoder à la fonction et pour assurer les bonnes conditions de sa pérennité au-delà du départ de l'occupant.

Comment ces trois terrains de pouvoir se singularisent-ils?

L'entreprise offre la manifestation la plus aboutie, la plus belle du pouvoir.



« *En politique, le pouvoir, il faut le prendre. Et pour cela, il faut travailler plus que les autres* »

tion, ils se souviennent de vous. Ou encore faites comprendre à vos subordonnés que vous avez la main sur leur rémunération, même si en réalité vous ne faites que subir la politique RH. Tout ce qui concourt à personnaliser, à se donner de l'importance, consolide son pouvoir. Même de façon aussi factice. En revanche, avouer que l'on ne peut pas « peser » sur une décision est négatif ».

Peur

Pour autant, tout le monde ne lorgne pas l'extension de son champ de pouvoir. Notamment parce qu'exercer un pouvoir exige d'en assumer les responsabilités consubstantielles. Une équation qui peut effrayer et, selon le psychanalyste Jean-Pierre Friedman (lire p. 50), justifie qu'une « immense majorité de gens préfère subir que d'assurer le pouvoir ». Surtout lorsqu'il est correctement pratiqué par la hiérarchie, couvrant alors les subordonnés d'une « sécurité bienvenue ». Le rapport de force qu'induit tout exercice du pouvoir peut aussi dissuader. C'est ce qui découragea des collaboratrices de Denis de Bénéazé d'accepter une promotion. « Par peur d'être au-dessus de leurs collègues dont elles étaient jusqu'alors l'égal ». Et le directeur de l'Idrac de constater l'émergence d'une génération d'étudiants « qui ne revendiquent absolument pas le pouvoir. Ils ne manquent pas d'ambition, mais simplement aspirent à bâtir leur devenir dans un climat respectueux, différent, où les caracté-



« Il faut associer toutes les parties prenantes, notamment celles représentatives de la réalité sociétale et environnementale, aux instances de pouvoir dans l'entreprise. Et seul le dialogue social peut assurer la bonne articulation des pouvoirs ». Eric Cantarel (CJD).

ristiques du pouvoir - lobbying, réseaux, influence, politique, manipulation - sont au pire contenues et

minorées, au mieux absentes. Alors ils passent trois ans chez L'Oréal, puis quatre dans une PME, reviennent dans une grande entreprise, à chaque fois pour trouver du plaisir. Ils préfèrent partir lorsque cette satisfaction décroît, plutôt que de « travailler » à grignoter du pouvoir ». Le contenu de l'enseignement de cette école de commerce s'en inspirerait. « La sphère de la légalité, parfois teintée d'une couche morale, constitue le cadre au sein duquel l'étudiant apprend à adopter un comportement responsable pour, plus tard, y assurer ses fonctions ». Et y exercer nécessairement un pouvoir. Mot qui indispose Denis de Bénéazé, qui lui oppose le management. « Il a pour objet de développer des vertus - responsabilité, partage, légitimité - que l'exercice du pouvoir, synonyme de puissance, de luttes, d'ascendance, d'hégémonie, de souveraineté, ne favorise pas. L'exercice du pouvoir est personnel alors que celui du management est par essence dans le partage. C'est pourquoi je considère que le pouvoir commence là où s'arrête le management ». Désaffiliation des collaborateurs, quête de plaisir, prééminence des centres d'intérêts personnel, fleurissement de valeurs humaines, judiciarisation galopante qui infecte les responsabilités... « le contexte n'est pas à la conquête du pouvoir et, effectivement, les « dents qui rayent le parquet » sont moins nombreuses, assure Jean-Louis Muller. Il faut s'en féliciter pour les individus. Mais aussi s'en inquiéter pour l'entreprise. Car est-ce bien dans son intérêt? » ●

« ON RESPONSABILISE LES SYNDICATS SANS LEUR ACCORDER LE POUVOIR DE LEURS RESPONSABILITÉS »

« IL FAUT ÊTRE LÉGITIME »

Là, lorsque la décision est prise, la mise en œuvre s'opère, et on peut travailler sur le long terme. Vraiment, des pouvoirs que j'ai exercés, c'est celui que j'aurai le plus de peine à abandonner - Thierry Philip devrait délaissé sa responsabilité de directeur général à l'été 2009 et alors construire un laboratoire dévolu au couple environnement / cancer, nldr -. Excepté dans les CHU, le pouvoir médical n'existe pas. Quant au médecin, il ne détient aucun pouvoir de vie et de mort. Il est, par définition, celui qui ne sait pas tout, qui ne peut faire tout. Son seul pouvoir est d'être compétent et de contrôler correctement; plutôt que de « pouvoir » je préfère qualifier sa responsabilité de « sacerdoce ».

Mais le pouvoir que le patient confie au médecin, particulièrement dans votre spécialité, est considérable...

Effectivement, et la responsabilité du médecin est alors de le démythifier, de le désacraliser. Et, surtout, de ne pas en abuser. La catégorie, dangereuse, de ceux qui font osciller leur pratique entre vérité et sadisme, recense des médecins qui croient savoir. Ils ont en commun de manquer cruellement de confiance en eux. Et souvent ont peur de la mort, ou espèrent l'exorciser dans l'exercice d'une forme de pouvoir.

Le champ politique est celui de l'entrechoquement des pouvoirs, et d'un contexte de règles bien éloigné de celui de l'entreprise...

En effet, coexistent ou s'affrontent le pouvoir du président ou du maire, celui de l'administration, celui de l'élu, celui de l'assemblée délibérante, celui des électeurs... Les conditions d'exercice de ces pouvoirs s'apprennent, et les dirigeants d'entreprise qui ont

échoué dans leur aventure politique ont en commun de ne pas les avoir assimilées. La première de ces règles est que le pouvoir, il faut le prendre. Pour cela, il faut connaître et se faire reconnaître. Et travailler plus que les autres. Ensuite, il faut écrire ce qu'on est censé faire; c'est le programme. Faire ce qu'on a dit, et, en fin de mandat, lister ce qui n'a pas été réalisé - une logique objectifs/résultats que j'ai héritée de l'entreprise et qui heurte en politique -.

Le pouvoir est source de plaisir(s). Quelle distinction opérez-vous selon vos différentes responsabilités?

Le plaisir éprouvé à la Région est proche de celui en entreprise: on dessine le futur, en acceptant

« L'entreprise offre la manifestation la plus aboutie, la plus belle du pouvoir »

qu'une partie de ces travaux ne verra le jour qu'au-delà de son mandat. En mai-rie, l'acte politique est visible. On touche de la main l'arbre qu'on a choisi de planter ou la crèche qu'on a décidé de

construire. On est au contact direct de la population. On saisit concrètement les effets du pouvoir que l'on exerce. Pour cette raison, ce mandat municipal est le plus beau en politique D.L.

* Thierry Philip est professeur en cancérologie pédiatrique, directeur général du Centre Léon Bérard, maire du 3^e arrondissement de Lyon, vice-président du Grand Lyon en charge de la propreté et du bien-être, et vice-président de la Région Rhône-Alpes délégué à la santé et au sport.

Sondage Enov Research / Acteurs de l'économie

Au cœur des tiraillements



« Les Français ne savent pas où ils en sont, progressent dans le trouble, sont en panne de repères. C'est cette incertitude que le sondage met en exergue », observe le psychanalyste Jean-Pierre Friedman. Une incertitude que manifeste le caractère erratique des réponses, et qui cristallise le particularisme abstrus, insaisissable et donc fantasmagorique du sujet, la dissémination et l'illisibilité

des lieux de pouvoir, enfin la difficulté - voire l'ambivalence - pour chacun de se positionner face à ce qui fascine et effraie, séduit et repousse. Ainsi, les personnes sondées sont fortement partagées sur l'appréciation générale du pouvoir (26 % et 39 % le considèrent de manières respectivement « positive » et « négative », plus d'un tiers refusant de trancher), et si les items réprobateurs



(« domination », « rapport de force », « abus ») prévalent - circonscrivant l'exercice du pouvoir à une injonction qui s'appuie sur la coercition -, ceux relatifs à la « responsabilité », « l'ambition », la « réussite », et la « compétence » sont soulignés. Toutefois, la méfiance domine, de la même manière au sein de toutes les générations et, remarque l'auteur de l'enquête Thierry Morize (Enov Research), « y compris » parmi ceux - cadres et professions intermédiaires - qui disposent de davantage de responsabilités.

L'autorité publique déclassée

« L'effet » mondialisation accentue la perturbation. L'époque déliquescence en matière financière - crise

ment en tête des « véritables détenteurs du pouvoir ». La répartition des réponses traduit la complexité d'une planète où les lieux de décision se multiplient, se juxtaposent, s'entrechoquent. L'autorité « publique » - l'Etat, les organisations internationales, l'Union européenne - apparaît en retrait de la sphère financière. « Nous sommes dans un système capitaliste, où marchés financiers et représentations politiques sont en interdépendance. C'est dans la nature même du système économique. Certes, la globalisation accroît le pouvoir économique du capital, mais la force politique, la démocratie, domine, et les Etats-nations survivent parce qu'ils protègent la population. Quant à l'Union européenne, c'est son fonctionnement et non son autorité qui est déplorée », commente Jean-Paul Fitoussi, président de l'OFCE. Si l'entreprise n'apparaît détenir le « vrai pouvoir » que pour 23 % des personnes interrogées, le pouvoir est perçu en son sein de manière moins négative. 57 % des actifs estiment son exercice « plutôt ou très satisfaisant », 63 % à « l'écoute du personnel » et seulement 37 % « autoritaire ». Sans surprise, dirigeants et actionnaires sont appréciés comme disposant de « trop » de pouvoir, au contraire des syndicats et des salariés. 59 % des actifs font de l'élargissement du pouvoir l'un de leurs objectifs professionnels. Sans doute conscients que l'organisation de l'entreprise ne permet



des subprimes, effondrement des marchés boursiers, faillites bancaires - peut avoir pesé sur des réponses qui propulsent les marchés financiers large-

Ces acteurs disposent-ils de « trop », « pas assez » ou « comme il faut » de pouvoir dans les entreprises ?

	Trop	Pas assez	Comme il faut
Les dirigeants	68	6	25
Les actionnaires	63	16	22
Les syndicats	25	45	30
Les clients	13	61	26
Les salariés	3	84	13

► « de » pouvoir qu'avec « du » pouvoir.

Les médias dans la tempête

« Les citoyens se sentent dépossédés de leur pouvoir », analyse Thierry Morize. L'insuffisance des contre-pouvoirs est en effet plébiscitée par 83 % des personnes interrogées, et plus particulièrement les syndicats (pour 45 % de celles-ci), l'opposition politique (45 %), les associations (72 %), les ONG (74 %), et les citoyens (88 %) sont estimés disposer de trop peu de pouvoir dans la vie publique. L'incongruité émane des médias, jugés par 65 % des personnes interrogées

comme possédant « trop » de pouvoir, et comme étant bien davantage (50 %) des complices du pouvoir que des contre-pouvoirs (10 %). Le sociologue des médias Cyril Lemieux, maître de conférences à l'EHESS, y décèle les conséquences « d'une relation des citoyens aujourd'hui très personnelle aux médias. Ceux-ci occupent une place centrale dans la société et affectent tous les pans de l'activité sociale. Ils sont partie prenante dans la compétition - il n'y a qu'à constater les répercussions, dans les établissements stigmatisés, produites par les palmarès des hôpitaux, écoles... -, et constituent le

Ces acteurs disposent-ils de « trop », « pas assez » ou « comme il faut » de pouvoir dans la vie publique ?

	Trop	Pas assez	Comme il faut
Les médias	65	17	19
Les syndicats	29	45	25
Internet	29	24	47
L'opposition politique	21	45	34
Les associations	7	72	21
Les ONG et associations de consommateurs	7	74	19
Les citoyens	2	88	11

support de visibilité dont tout acteur (entreprises, syndicats, élus...) veut profiter. Pour cette raison, on les craint autant qu'on attend d'eux ». Chaque citoyen fait une expérience plurielle : le pouvoir des médias peut être vécu de manière intrusive, lui-même s'en sert mais la concurrence s'en saisit également, enfin il est potentiellement exposé ; « et avec la multiplication des canaux, nous sommes des téléspectateurs, auditeurs, lecteurs directement concernés par des articles ou des reportages - qui portent sur notre métier, notre secteur d'activité, notre entreprise, notre commu-



ne... - et mesurons concrètement l'étendue des erreurs produites et des biais introduits. Alors nous extrapolons : « si ce journal laisse passer de telles inepties sur ce que je connais bien, alors il doit faire de même dans tous les autres domaines ». Tout cela, couplé à l'envergure et à l'instantanéité des répercussions perçues, élève mécaniquement le « degré de protestation ». Un délitement de la crédibilité des médias enflé par l'absence de sanctions pour les journalistes coupables de fautes - PPDA demeurera aux commandes du journal de

TF1 malgré le scandale de la fausse interview de Fidel Castro -, et par le rejet de toute régulation du métier. Cyril Lemieux repère dans ce sentiment d'impunité la cause d'une dissymétrie : « Les médias voient leur pouvoir croître largement, mais leur légitimité stagner ». Certes, rappelle l'universitaire, le rapport critique des citoyens aux médias « remonte aux années 80 ». Mais « l'effet » Sarkozy - sa relation personnelle aux médias, sa proximité avec la plupart des plus puissants propriétaires de presse, ses immixtions récurrentes dans la vie des supports, sa très contestée réforme de la télévision publique - et la structuration économique du secteur, particularisée par la multiplication des collusions d'intérêt que les propriétaires de médias entretiennent avec leurs autres activités ou avec les pouvoirs décisionnels, constituent une « loupe grossissante » des défaillances du métier (arbitraire, manque de distanciation et de professionnalisme...) et contribuent au jugement sévère des personnes interrogées. « Leur sentiment que les professionnels des médias font eux aussi partie de l'élite n'y est sans doute pas étranger ». Quant à l'incohérence de ceux qui blâment TF1 mais consultent son JT, de ceux qui raillent *Voici* mais s'y précipitent en salles d'attente, elle n'est pas imperméable à l'appréciation du pouvoir ad hoc : « Chacun pense que les médias manipulent « l'autre », « le voisin », et assure pour lui-même ne pas être dupe ».

● D.L.

Sondage réalisé du 20 au 30 juin 2008 dans le cadre de l'omnibus on-line, auprès d'un échantillon de 1 000 panélistes représentatif de la population internautes âgée de 18 ans et plus, obtenu selon la méthode des quotas en termes de sexe, d'âge, de profession.

Jean-Pierre Friedman

« Le pire ennemi et la plus grande nécessité »

Il a consacré plusieurs de ses ouvrages au pouvoir. Psychanalyste, docteur en psychologie, conseiller d'entreprises, enseignant (ENA, HEC, Insead), Jean-Pierre Friedman le qualifie de « maladie mentale », mais aussi le juge « vital » pour la salubrité démocratique et pour contenter le besoin « massif » d'obéir. L'illisibilité et la dilution croissantes des lieux de pouvoir n'en deviennent que plus inquiétantes.

Acteurs de l'économie. Dans votre essai *Du pouvoir et des hommes*, (éditions Michalon), vous qualifiez le pouvoir de « maladie mentale ». Quels en sont les germes et les symptômes ?

Jean-Pierre Friedman. La pathologie du pouvoir prend racine vers l'âge de sept ans. À ce moment, l'enfant doit prendre conscience qu'il n'est pas le centre du monde, l'objet de toutes les adorations, et apprendre à renoncer à cet état - que caractérisent tyrannie, fatuité... - . Ce passage, certains n'y viennent pas ou insuffisamment. Et, toute leur vie, demeurent dans la certitude que le monde leur appartient et leur doit servitude, que leurs désirs sont ordres. Focalisés de manière monomaniaque sur un but : réussir, ils vont alors développer sans limite le sentiment de supériorité initié dans l'enfance. Le pouvoir devient alors unique objectif - l'argent, la reconnaissance, les relations constituant d'ailleurs bien davantage l'heureuse récompense que la quête originelle -. Nicolas Sarkozy est un exemple de cette définition du pouvoir (lire encadré).

Votre diagnostic des hommes de pouvoir que vous avez auscultés, est sans appel. « Une odeur de sang (...) des fauves, (...) la complicité crapuleuse qui unit bourreaux et victimes, (...), une jungle (...) ». Le pouvoir est-il le pire ennemi de l'humanité ?

Il est à la fois son ennemi le plus redoutable et sa plus grande nécessité. Car lorsqu'il n'y a pas de pouvoir, si abusif soit-il, il y a pire : le désordre. Le spectacle d'ex-pays du bloc communiste après la chute du Mur de Berlin en atteste. C'est avec le temps que j'ai compris que le pouvoir colonial, certes injuste et oppresseur, avait été un moindre

mal que les guerres civiles ou la déliquescence économique qui ont suivi. Charles Péguy assurait que « l'ordre, et l'ordre seul, fait en définitive la liberté. Le désordre fait la servitude ».

Vous dressez le portrait de différents hommes de pouvoir - charismatique, familier, séducteur, entraîneur, stratège, caractériel, tyran, pervers, joueur... -. Qu'ont-ils en commun ?

La volonté de dominer, bien sûr. Mais aussi le narcissisme, l'exhibitionnisme, le désir surhumain d'être au-dessus des lois communes, le goût du risque permanent. Sauf par le prisme de l'infantilisme, on ne comprend pas comment des hommes de pouvoir sont amenés à commettre des

risques dont la stupidité est inversement proportionnelle à l'intelligence de l'auteur.

Dans cette classification apparaît la catégorie des « rigoureux », ceux qui « mettent en application leurs idées », « qui ont une conception altruiste du pouvoir », « qui placent l'intérêt général au-dessus du leur ». Vous y associez Pierre Bérégovoy, Jacques Delors, Michel Rocard, Lionel Jospin, le général de Gaulle... Ils incarnent bien davantage l'échec que la réussite du pouvoir. Exercer avec rigueur le pouvoir est-il incompatible avec la conquête du plus ultime des pouvoirs politiques ?

Les rigoureux ont en commun de situer leur pou-

LE POUVOIR ET NICOLAS SARKOZY

Selon Jean-Pierre Friedman - homme « de droite » - auteur de *Dans la peau de Sarko* (éditions Michalon), la relation « caricaturale » du Président de la République au pouvoir prend racine dans une « méconnaissance du réel », symptomatique de l'infantilisme. « Tout enfant est un dictateur, couvé par l'adoration des autres, porté par l'impérialité, emporté par une force terrifiante. Puis il apprend à renoncer à ces

« Nicolas Sarkozy a l'art de mettre en tension légitimité et légalité »

attributs, prenant conscience qu'il doit faire sa place dans la société, que l'entourage n'a pas à lui obéir, qu'il n'est pas le centre du monde. Chez certains, ce passage ne s'effectue pas, et le basculement dans le statut adulte se manifeste par une focalisation sur eux-mêmes. Voilà ce qu'est Nicolas Sarkozy », qui partage avec bien d'autres

« figures » du pouvoir d'avoir été excessivement valorisé par la mère et dédaigné ou abandonné par le père. Une constellation familiale qui affecta aussi bien « Hitler que Lénine », François Mitterrand que Ségolène Royal. Cet infantilisme, le psychanalyste y place le germe du narcissisme, de l'exhibitionnisme, de prises de risque inconsidérées, aussi les particularismes d'un « formidable comédien, leader de charme, emblème du

paraître, formaté au spectacle télévisuel ; ainsi, il se permet d'invectiver à leur manière le pêcheur ou le chaland du Salon de l'agriculture qui l'apostrophent avec vulgarité. Ou encore, dans la nuit même qui a conclu sa victoire à l'élection présidentielle, il verse brutalement dans la pathologie du pouvoir là où d'autres ont succombé pro-

gressivement. Un retournement d'autant plus sidérant que lors de la campagne il avait - certes de manière fabriquée - véritablement séduit, donnant de l'exercice du pouvoir une dimension fascinante, solide, sécurisante, « churchillienne », courageuse ».

Sans conteste, Nicolas Sarkozy a ressuscité une pratique « responsable » du pouvoir, par ailleurs assouvissant là une exacerbation et une personnification destinées à rassasier narcissisme, sur-moi, domination.

L'empilement et la hâte des initiatives, chacune traduisant l'exercice d'un périmètre particulier de pouvoir, permet, sur l'ensemble, d'en accomplir un certain nombre qui comblent ceux conclus par l'échec. « L'étendue de son pouvoir le rassure car elle atteste de son existence, il y mesure l'envergure de son importance ». Pour autant, cette responsabilité qu'il semblait endosser complètement,



« Une minorité de gens est prête à tout pour exercer le pouvoir. Face à elle, une majorité n'a qu'un seul désir : obéir ».

voir au service des autres, et n'exercent pas le pouvoir « pour » le pouvoir. Ce ne sont donc pas des gens « de » pouvoir. Ils ont une opinion si élevée et exigeante du pouvoir que face au moindre désaveu ils sont prêts à partir. Il en fut sans doute ainsi de Jacques Delors lorsqu'il renonça à la Présidentielle de 1995 ; il avait une terreur du suffrage universel, et son narcissisme ne pouvait s'accommoder d'un éventuel échec. Résultat, il demeurera pour toujours un « père de l'Europe »,

et un politique épargné par l'échec électoral, le doute profitant toujours à ce type de psychologie. Ces « rigoureux » ne peuvent pas atteindre le sommet du pouvoir, car en démocratie celui-ci échoit toujours aux démagogues et à ceux qui disposent du pouvoir financier.

Comment l'homme et la femme se distinguent-ils dans leur rapport au pouvoir ?

Qu'il s'agisse du monde des affaires ou de celui de

« LORSQU'IL N'Y A PAS DE POUVOIR, SI ABUSIF SOIT-IL, IL Y A PIRE : LE DÉSORDRE »

la politique, les femmes qui accèdent au pouvoir ont - souvent - en commun un comportement viril, brutal, autoritariste, une impressionnante volonté de puissance. Leur approche est rarement féminine. Ségolène Royal est l'archétype.

A quelles conditions articule-t-on le mieux l'exercice du pouvoir politique et démocratie ? La situation française est-elle exemplaire ?

Les Français se considèrent comme un peuple extrêmement malheureux, alors qu'ils connaissent une phase unique de bonheur. Le pouvoir politique n'est certes pas exempt de népotisme, d'abus, de corruption, mais il est tempéré par d'efficaces contre-pouvoirs. La dangerosité de la situation actuelle n'est pas liée à une quelconque dérive autoritariste du pouvoir en place, mais au contraire par son affaïssement. Nous subissons une surévaluation des droits de l'homme, conduisant à l'affaiblissement des lois et au besoin

« LE SYMPTÔME DE L'INFANTILISME »

semble s'éroder sous le poids des déconvenues. « Aujourd'hui, ce ne sont plus lui et sa politique, mais l'euro, la flambée des matières premières, les blocages de l'Union européenne qui atteignent le pouvoir d'achat, le coût de la vie, ou la croissance ». Principale faille de cette personnalité « hors norme » de pouvoir ? « La dépendance aux femmes, cette idolâtrie qu'il manifestait hier à Cécilia, aujourd'hui à Carla, lesquelles exercent une influence et un pouvoir inédits dans l'histoire des couples présidentiels ».

« Machiavélienne »

Autant de symptômes consubstantiels de sa manière d'exercer le pouvoir. Impatient, « border line », provocateur, prêt à décrédibiliser, à esquiver ou à affronter les institutions qui entravent sa marche - justice, médias, Union européenne... -, Nicolas Sarkozy innocente ses écarts par la volonté de débloquent, de réformer, d'agir. Et cela « passe » d'autant mieux dans la population que dans sa majorité celle-ci se sait - à

défaut de (se) l'avouer - rétive à l'exercice du pouvoir et donc est fascinée par une telle figure de proue. « La violence qui teinte ses discours apparaît indissociable de cette détermination d'aller vite et loin. « On n'agit pas de la sorte sans casser des œufs », nous indique-t-il » », résume Guy Groux, directeur de recherche au CNRS/Cevipof, enseignant à l'IEP Paris et à l'ESCP/EAP. Une stratégie « bonapartiste » que Michel Senellart, professeur de philosophie politique à l'École Normale Supérieure de Lyon, qualifie de « machiavélienne », c'est-à-dire fondée sur la ruse et l'argument « suprême de la nécessité. Au nom de celle-ci, on peut presque tout faire. Jusqu'à abuser de son pouvoir. Lequel me semble chez lui moins moteur que « l'arbitraire », la capacité de trancher par soi-même ». Une oscillation pernicieuse entre légalité et légitimité que Nicolas Sarkozy sait opportunément mettre en tension, en balance, en interdépendance. « Sa science est là. Il joue de sa légitimité d'élu pour justifier les



Ségolène Royal ? Archétypique d'un exercice du pouvoir « brutal et autoritariste ». Nicolas Sarkozy ? « Il s'est recroquevillé de manière monomaniaque sur la focalisation de lui-même ». Jean-Pierre Friedman

écarts et emprunter une marge de manœuvre. « Je prends la décision d'aller contre la légalité pour appliquer le programme pour lequel vous m'avez élu ». C'est efficace ». Jusqu'à légitimer et innover dans la société un nouveau cadre d'exercice du pouvoir calqué sur ces manifestations outrancières ? « Ce n'est plus un risque, c'est la réalité », affirme Jean-Pierre Friedman. « Tout dépendra de la vigilance des citoyens, de la vigueur des contre-pouvoirs - presse... -, surtout des mécanismes de contrôle

institutionnel et constitutionnel, pondère Michel Senellart. Et en la matière, ils fonctionnent correctement ». Reste une inconnue : que cette incarnation extraordinairement personnalisée du pouvoir enfile la dérive individualiste de la société. « Son pouvoir, il le place au service de son plaisir personnel, du contentement de ses aspirations », analyse Jean-Pierre Friedman. Et de pronostiquer la contamination des citoyens, appelés à réclamer individuellement leur droit au bonheur. Ce sera ingérable ». D.L

exacerbé d'être « sécurisé ». Les conséquences peuvent être graves.

Qu'il s'agisse de communisme ou de capitalisme, le problème n'est pas l'idéologie - dans les deux cas pleine de vertus - mais le système, l'application que les détenteurs du pouvoir - et plus largement les hommes, naturellement avides, égoïstes, cruels - en font. La multiplication des garde-fous est donc essentielle. N'oublions pas que le pire des pouvoirs, c'est celui qui ne possède pas de socle, de racines idéologiques.

Vous citez Chateaubriand, qui considérait que « les Français ont la liberté à la bouche et le servage au cœur ». Une large part de la population réclame le pouvoir, le chaos règne là où le pouvoir s'exerce trop mollement... Bref, le pouvoir autoritaire aurait donc ses vertus...

Krisnamurti disait justement que « le pouvoir satisfait la soif de puissance de celui qui l'exerce et la soif de certitude et de sécurité de ceux qui le subissent ». Bertrand de Jouvenel affirmait que « le phénomène de pouvoir ne tient pas tout entier dans la force de ceux qui détiennent le pouvoir. Jamais la force des puissants ne serait suffisante, s'ils ne croisaient le consentement ». Et Platon, vingt-trois siècles plus tôt? « Lorsque les maîtres tremblent devant leurs élèves et préfèrent les flatter, lorsque finalement, les jeunes méprisent les lois parce qu'ils ne reconnaissent plus au-dessus d'eux l'autorité de rien et de personne, alors c'est là, en toute beauté et en toute jeunesse, le début de la tyrannie ». Ces pensées signifient qu'une minorité de gens est prête à tout pour exercer le pouvoir. Face à elle, une majorité n'a qu'un seul désir: obéir.

Faut-il lier ce constat à celui d'un déclin des responsabilités, consubstantielles de tout exercice du pouvoir?

On a rendu les gens passifs. Ce n'est pas avec une cuillère en argent, mais avec une tétine dans la bouche qu'ils sont nés. On les a habitués à toujours réclamer, recevoir, exiger plus. Ils sont gavés de protections, d'assurances, et donc se sont créés des dépendances que la perspective de les perdre rend à leurs yeux effrayante. D'où leur besoin d'hyper sécurisation et leur mal être. Retirez-leur la tétine: ils sont perdus. Aux États-Unis, on nous regarde avec stupéfaction: comment les Français peuvent-ils se plaindre, eux qui ont cinq semaines de congés, des RTT, une semaine à 35 heures, et le « droit » de tomber malade?

On constate l'illisibilité, la confusion des pouvoirs, notamment en entreprise. Les grands pouvoirs (financiers) ne sont pas palpables, les patrons ne sont plus visibles, les centres de décision sont éparpillés... comment cela

influe-t-il sur le rapport que les gens ont au pouvoir? Par davantage de crainte, d'insécurité, de rejet?

L'homme seul est un être perdu. Dès lors, l'individu aspire à faire partie d'un groupe (club de football, paroisse, associations...), car le groupe constitue un point de sécurisation. A condition d'être lisible et d'avoir pour arrimage des représentants - le patron dans l'entreprise, le monarque dans la royauté, le Président dans la République... - visibles. Or aujourd'hui, ces attributs se délittent. Et c'est le désarroi. La situation des banlieues, où le retrait - et la remise en cause même de leur crédibilité et de leur légitimité - des représentants de l'autorité publique croise le désœuvrement de jeunes en attente d'autorité et donc « déboussolés », l'atteste.

J'ai animé des séminaires chez Michelin ou Berliet. Là, chaque salarié savait qui dirigeait. Pour qui il travaillait. Les entreprises avaient à



« Lorsque celui qui détient le pouvoir est visible, alors tout devient légitime: ses décisions sont respectées, les salariés trouvent du sens à leur travail, le processus d'identification et d'appartenance au groupe peut (s')opérer. Michelin est un bon exemple ».

leur tête des patrons emblématiques, charismatiques. Légitimes. Dont les décisions étaient donc respectées. Le processus d'identification et d'appartenance au groupe pouvait alors (s')opérer. L'actuel changement de paradigme est d'autant plus mal vécu que les gens sont dans une attente effrénée de sécurisation. Effrénée et incompréhensible: la dureté des conditions de travail et des rapports sociaux, l'envergure des assistances en cas de perte d'emploi, sont sans commune mesure aujourd'hui avec ce qui prévalait il y a quarante ans.

**« LE PIRE DES
POUVOIRS EST CELUI
QUI NE POSSÈDE
PAS DE SOCLE
IDÉOLOGIQUE »**

La répartition des pouvoirs dans et autour de l'entreprise s'est, elle aussi, métamorphosée. La caractéristique binaire patrons-syndicats n'est plus...

La donne a effectivement changé. Ce monde bipolaire était assez sain. Deux pouvoirs se faisaient face: celui, paternel, des dirigeants qui « exigeaient » - exhortant à travailler toujours plus -, et celui, maternel, incarné par les syndicats, qui « défendaient » - poussant le curseur dans l'autre sens -. Le salarié se retrouvait finalement au croisement, confortable, rassurant, du pouvoir du père et de celui de la mère. Ce n'est plus le cas. Les gens sont dans une incertitude et une insécurité qu'ils ne supportent pas. C'est parce qu'il proposait d'exercer un pouvoir qui les rassurait que les Français ont d'ailleurs voté pour Nicolas Sarkozy. Et c'est notamment ce cadre « hyper rassurant », où tout est pris en charge, où le périmètre du groupe est clairement identifié, où on sait clairement à qui on obéit et où on est assuré d'être obéi, qui convainc de s'engager dans la vie militaire.

La manière dont le pouvoir est exercé au sein de l'entreprise est-elle totalement liée à celle qui caractérise le « patron »?

Lorsque le dirigeant est dans une logique de stress management, la répercussion dans les autres strates de l'entreprise est immédiate, qu'elle agisse par mimétisme ou qu'elle résulte d'une cooptation. C'est le cas lorsque toute l'entreprise s'identifie au patron ou lorsque les pratiques du secteur d'activité adoptent la règle de manière systémique. En revanche, cette violence issue du

sommet de la pyramide a des germes bien plus éparses lorsqu'il y a déficit d'autorité suprême. Des tentatives d'établir un « bon » exercice du pouvoir existent. Grâce par exemple au management participatif. A condition de rappeler qu'il s'agit là d'écoute, de suggestions, de concertation et en aucun cas d'auto-gestion ou d'abandon du pouvoir.

L'homme de pouvoir a besoin d'être rassuré. Le climat instable qui affecte l'économie fragilise les dirigeants d'entreprise. Cela porte-t-il sur leur manière d'exercer le pouvoir?

Effectivement, ce besoin d'être rasséréiné pousse toujours plus loin l'exercice de son pouvoir, et le contexte peut placer dans une situation de panique. Mais grâce à leur focalisation sur eux-mêmes, tous ont en commun un ressort unique, une force de caractère impitoyables pour se rétablir. Regardez Jean-Marie Messier et autres Bernard Tapie... ●

(Propos recueillis par Denis Lafay). ▶

Alain Bauer

« De féroces luttes de pouvoir »

C'est dans des domaines - la franc-maçonnerie, la politique, le conseil et l'enseignement en criminologie - peu saisissables par le grand public et donc générateurs de fantasmes, qu'Alain Bauer exerce ou observe le pouvoir. Un pouvoir que l'ancien Grand Maître du Grand Orient décrit, au sein de l'univers maçonnique, terrain de « féroces luttes » finalement « contraires » à la vocation même de l'apprentissage éthique que les « frères » viennent chercher et travailler.

Acteurs de l'économie. Vous avez été Grand Maître du Grand Orient, et déplorez l'assèchement intellectuel de la maçonnerie. Or c'est dans cette ressource que le pouvoir de la maçonnerie a toujours puisé sa légitimité. Quel est aujourd'hui son pouvoir d'influer, de peser, sur les grands enjeux de société?

Alain Bauer. La maçonnerie est engagée dans la vie sociale de deux manières : par ses organisations centrales et/ou par ses adhérents. L'influence individuelle de ces derniers, actifs dans les associations de parents d'élèves, les sociétés de défense des droits de l'homme, les organisations syndicales, caritatives, ou humanitaires, demeure significative. Seul parmi les autres organisations maçonniques, le Grand Orient affirme un message collectif destiné à alimenter les débats qui « font » la vie sociale de la société. C'est dans les années 1970, que l'assèchement est survenu. Le Grand Orient nourrit presque intégralement le programme politique « Changer la Vie » de François Mitterrand. Et c'est donc plein d'espoir que l'obédience accueille en 1981 le triomphe du candidat socialiste. Les lézardes surviennent deux ans plus tard, lorsque le gouvernement renonce au projet phare de séparation des écoles privées et publiques et d'avènement d'un grand service unifié de l'Education nationale. Déçu, le Grand Orient se bloque alors. Il ne comprend pas que la popularité de l'école privée est moins liée à une quelconque motivation spirituelle qu'au vœu de placer les enfants dans un système éducatif plus performant et adapté, que le sur-mesure et la liberté de choisir sont préférés à un modèle uniforme et moyen. Et c'est la crise, douloureuse et profonde, moins visible dans les

autres obédiences qui ont fait le choix de ne pas peser collectivement et institutionnellement dans les débats de société.

La crise connaît son apogée en 1995 ; le Grand Orient, alors au bord de l'implosion et miné par les luttes claniques, est confronté aux thèmes naissants de bioéthique. La structure centrale semble incapable de participer au débat public, mais découvre avec stupéfaction qu'au sein des loges, en revanche, depuis déjà une dizaine d'années des frères travaillent le sujet. La « base » s'était donc prise en charge sans partager avec une hiérarchie démobilitée, inopérante, incapable de centraliser et de synthétiser les débats, le fruit de ses travaux. Et c'est de là, dans la découverte de l'immense richesse de ces réflexions produites dans les loges, que s'est engagé le processus de revitalisation du Grand Orient et de son influence sur les grands sujets - RMI, lois sur la bioéthique... -. Reste qu'à l'aune de son assourdissant silence sur des sujets aussi essentiels que la révision de la Constitution ou les émeutes de 2005, on peut s'interroger sur sa capacité d'expression collective...

Depuis, cette connexion entre loges et hiérarchie centrale, essentielle pour restituer à l'obédience son pouvoir d'influence, est-elle rétablie?

Non, car il demeure un problème de confiance, malgré les efforts soutenus de Jean-Michel Guillardet, mon successeur. Et nos diagnostics respectifs diffèrent : quand je crois à une crise de structure centrale mais à une vraie richesse d'i-

« LES LUTTES DE POUVOIRS AU SEIN DE L'OBÉDIENCE SONT DEVENUES D'AUTANT PLUS VIOLENTES QUE LA CULTURE POLITIQUE QUI LA CARACTÉRISAIT AUTREFOIS S'EST ÉRODÉE. ET LORS DES NOMINATIONS DE « VÉNÉRABLE DE LOGE », LES CAMPAGNES PEUVENT ÊTRE D'UNE RARE FÉROCITÉ »



dées locales, lui, après trois ans de mandat, semble considérer que la crise des idées a contaminé l'ensemble.

Sont-ce ses luttes de pouvoir intra et inter obédiences dont la maçonnerie est particulièrement malade?

Les rivalités inter obédiences sont, paradoxalement, très faibles. D'abord, la demande est plus forte que l'offre, et le processus d'initiation est complexe. D'autre part, les différences culturelles et fonctionnelles entre obédiences sont si importantes qu'il y a peu de place à la compétition. En revanche, ces luttes de pouvoir sont vives au sein des obédiences. C'est là un vrai sujet. Avant guerre, la maçonnerie était composée des élites intellectuelles et politiques du pays - les deux tiers des parlementaires adhéraient -, rompues à l'exercice du pouvoir et donc d'une part sustentées d'exercice du pouvoir, d'autre part disposées à rapidement s'accorder, enfin bien placées pour faire « remonter » les bonnes idées produites au sein des loges directement vers le groupe parlementaire : la loi était promulguée et le gouvernement passait à l'action. Depuis, les luttes de pouvoirs sont devenues d'autant plus violentes que cette culture politique s'est érodée, d'abord sous le joug du processus d'éradication perpétré par le régime vichyste, puis dans le prisme des relations exécrales nouées autant avec la droite conservatrice traditionnelle qu'avec le parti communiste stalinien. Entre ces extrêmes dominants ne demeuraient donc plus que les socio-démocrates et les radicaux, l'influence des élus à l'intérieur du Grand Orient - et non l'in-



© N. AMBROSES/RAR IMAGES-PRESSE

verse - devenant mineure.

Depuis, la plupart de ceux qui « font » une carrière maçonnique reflète une sorte de « moyenneté » ; ils sont fonctionnaires, retraités, disponibles, plutôt dévoués. Sans le contenu qui donnait auparavant à l'obéissance de contribuer et d'agir. C'est sans incidence majeure sur le bon fonctionnement de la structure, mais cela devient dramatique lorsqu'il s'agit d'aller « peser » dans le débat public et de société, car là la vacuité des « agents de maîtrise » maçonniques apparaît criante. Et c'est alors que surgissent les plus âpres luttes de pouvoirs, impliquant les échoués de la vie politique qui espèrent trouver au sein du Grand Orient matière à exercer enfin un pouvoir. Or ces « ratés » de la vie politique deviennent les « ratés » de la maçonnerie. Et la principale victime est la maçonnerie elle-même, autant que les membres des loges qui, eux, continuent de travailler et se désintéressent de ces « chikayas ».

Le travail produit en loge enseigne-t-il aux maçons une approche, une gestion éthique de leurs relations au pouvoir ?

Normalement, l'ensemble du processus d'initiation est centré là-dessus. L'année d'apprentissage à l'écoute, marquée par le silence, puis celle de « gestion locale » - adjoint des principaux postes de responsabilité d'une loge - enfin l'accès au rang de maître, doivent assurer au frère de maîtriser une partie de ses instincts de base. Les cas de lutte de pouvoir surviennent lors du processus sélectif qui préside, à l'intérieur même d'une loge, la nomination du Vénérable. Les campagnes peuvent être d'une rare férocité. Puis « l'en-

vie de faire carrière » amène à postuler aux responsabilités régionales puis nationales. Toutes plus chronophages, bureaucratiques, les unes que les autres. Et lourdes, contraignantes... surtout au sommet car il faut gérer une quinzaine de présidents de la République ou Premiers ministres, notamment en terre africaine où la

« LES PLUS ÂPRES LUTTES DE
POUVOIRS IMPLIQUENT LES
« ÉCHOUÉS » DE LA VIE
POLITIQUE QUI ESPÈRENT
TROUVER AU SEIN DU GO
MATIÈRE À EXERCER ENFIN UN
POUVOIR. OR CES « RATÉS »
DE LA VIE POLITIQUE
DEVIENNENT LES « RATÉS »
DE LA MAÇONNERIE »

« diplomatie maçonnique » exige de répondre aux sollicitations, au risque, sinon, de vexations. Il faut être réaliste : quel intérêt les plus brillants des francs-maçons auraient-ils à s'investir dans l'administration au quotidien d'une organisation de 50 000 adhérents, de 50 salariés et confrontée à moult problèmes (édition, immobilier) ? D'ailleurs, pour nombre de grands maît-

res, l'accès au rang suprême constitue un drame professionnel, tant on est happé par les obligations et les sollicitations de toutes sortes, à l'étranger comme les week-ends. Sans compter que l'exercice est bénévole. On le voit, la sélection des candidats ne repose malheureusement pas toujours sur les compétences. Même si on a eu de bons crus avec Roger Leray, Patrick Kessel, Philippe Guglielmi,....

... mais vous-même, Grand Maître de 2000 à 2003, échappez-vous à ce sombre tableau ?

Je suis l'élu du hasard et de la nécessité, parce que je suis l'élu de la crise de 1995, à l'issue de laquelle une génération nouvelle, en rupture avec les pratiques dominantes, est apparue. Malheureusement, par la suite, le système a repris le dessus, s'est mis de nouveau à dérailler, jusqu'à l'arrivée de Jean-Michel Guillardet qui a stabilisé la situation au prix d'immenses efforts.

Des personnes postulent à être maçons pour accroître leur périmètre de pouvoir. Se leurrent-elles ou réussissent-elles ?

Elles se trompent si elles espèrent de rapides résultats. Il faut beaucoup de temps pour parvenir à ses fins. Elles ont aussi raison, parce qu'un tel accomplissement peut produire des effets. C'est d'ailleurs à ce moment que de la simple relation de pouvoir on peut basculer vers les dérives d'affairisme, de corruption, vers la négation même de ce que l'on est censé venir chercher. Le problème de la maçonnerie est donc cette très étroite ligne de frontière entre solidarité et affairisme, entre influence et corruption. Une fois au sommet de la hiérarchie, la seule autorité politique dont on dispose est celle qu'on possédait avant d'être Grand Maître. Si auparavant on existait médiatiquement ou revendiquait une véritable légitimité, alors le périmètre de reconnaissance et de pouvoir est décuplé ; en revanche, si l'on n'était « rien », on devient « pas grand-chose » pendant et on redevient « plus rien » après.

Comment décrivez-vous le « pouvoir » que la maçonnerie exerce sur ses adeptes ? Peut-on la mesurer à celle de la religion sur les croyants ?

Au Grand Orient, il n'y a ni culte, ni sacrement, ni clergé. Seulement, chez certains, une forme de spiritualité laïque. S'il existe une influence spirituelle, elle ne porte pas sur la relation au sacré traditionnel. Car le principe de la maçonnerie est bien davantage l'émancipation des consciences que le sauvetage des âmes. Personne n'y garantissant quoi que ce soit à propos de l'au-delà, intrinsèquement et mécaniquement cela étouffe beaucoup de la puissance qui anime le système spirituel - n'est-ce pas surtout le besoin d'éclairer cet au-delà qui motive la foi ? - . Le Grand Orient propose un cocktail entre ce que l'on est dans sa vie officielle et ce que l'on cherche à devenir dans sa vie intime, il agit donc comme une compensation et n'exerce aucun pouvoir spirituel. Celui-ci n'existe que lorsque l'obéissance prône la séparation de l'église et de l'Etat, promet la laïcité et

le droit de mourir dans la dignité, déplore le clonage reproductif mais adoube le clonage thérapeutique. Là il est dans son rôle, il pèse dans le débat de manière audible, crédible, fédératrice. La pratique maçonnique est bien plus hermétique qu'hermétique.

Le maçon qui privilégie le frère est-il, quelles qu'en soient les raisons, en situation d'abus de pouvoir?

La décision s'effectue-t-elle à compétences égales? C'est LA question qui établit la démarcation. A compétences égales, on donne toujours préférence à celui que l'on connaît. C'est ainsi. Cette réaction est humaine. A compétences inégales, cela devient un abus de pouvoir.

Des secteurs d'activité aussi sensibles que la police ou la justice concentrent un nombre important de francs-maçons. L'envergure du pouvoir qu'ils exercent professionnellement est-il compatible sans condition avec leur engagement maçonnique?

Oui. Cette question serait-elle posée à un magistrat catholique? Non. De même, le magistrat amateur de chasse n'est-il pas suffisamment intègre et professionnel pour claquemurer sa passion personnelle au moment de juger une affaire entre chasseurs et écologistes? Il appartient à chacun de juger de la compatibilité de son appartenance, en l'occurrence maçonnique, avec sa fonction professionnelle. Un policier peut parfaitement être franc-maçon. A condition, lorsqu'il débusque un repère de bandits eux aussi francs-maçons, de les traiter exactement comme les bandits profanes: selon la loi. C'est d'ailleurs parfaitement cohérent avec le serment, maçonnique, de défendre les lois de la République. Le problème n'est donc pas d'être incohérent avec son appartenance à la maçonnerie, l'enjeu est, au contraire, d'aller jusqu'au bout de son appartenance. Ou de se retirer comme la loi l'exige en cas de conflits d'intérêt.

Quelles sont « vos » conditions d'un exercice éthique et d'un exercice moral du pouvoir?

L'éthique fait référence à ce qui vient par nous, s'exprime souvent par la loi, et se fonde sur des règles que l'on est censé appliquer. Résultant d'un corpus général abondamment nourri de références chrétiennes, elle édicte un cadre général - interdiction de voler, violer, tuer, corrompre... - bien sûr appelé à évoluer dans le temps au gré des cultures et des opinions alors dominantes. L'immense majorité des francs-maçons respecte scrupuleusement les lois.

Les caractéristiques de la morale sont calées sur les croyances venues d'en Haut, et donc, contrairement à l'éthique, ne peuvent produire de globalisation, d'harmonisation universelles - qu'elles soient juive, orthodoxe, musulmane, catholique, les morales diffèrent sensiblement -. Chacun est donc dans l'introspection au moment de qualifier la manière « morale » d'exercer le pouvoir.



« Nicolas Sarkozy exerce son pouvoir en professionnel, Ségolène Royal en amateur. Il fascine ceux qui le connaissent et effraie les autres; Ségolène Royal est haïe - comme je l'ai rarement vu dans ma vie - par ceux qui la fréquentent et adulée par les autres ».

Les caractéristiques éthiques d'exercer le pouvoir diffèrent-elles en fonction des obédiences?

Non. Car là aussi, c'est le facteur humain qui fait la différence. Pas la structure qui héberge les individus. En revanche, les différences de modes de fonctionnement interne peuvent avoir un impact et nuire fortement à l'enveloppe éthique de l'exercice du pouvoir...

... Vous faites référence aux fraternelles professionnelles, dont vous avez appelé à l'éradication...

Absolument. Je considère extrêmement antinomique avec la vocation maçonnique, le principe d'organisation selon lequel on rassemble dans des sortes de « loges clubs » des confrères d'un même métier. C'est au contraire la diversité des fonctions professionnelles qui décourage des tentations de collusion du pouvoir... J'écarte de ce tableau quelques fraternelles - instituteurs, laïcité, socialistes ou UMP - qui sont légitimes;

« LA - PAUVRE - QUALITÉ
INTELLECTUELLE AU SOMMET
DE LA PYRAMIDE GO EST
LOIN DE VALOIR
CELLE - IMMENSE - QUI
CARACTÉRISE LES LOGES »

mais franchement, je cherche encore la justification ésotérique de la fraternelle du bâtiment et des travaux publics...

Vous plaidez la réunification des lieux de recherche en matière de sécurité - civile ou policière -. La concentration des pouvoirs est-elle nécessaire à un exercice plus efficace du pouvoir?

Absolument. Le problème n'est pas la concentration des pouvoirs, c'est le contrôle de l'exercice du pouvoir. Le drame français est de traiter le sujet du pouvoir au lieu d'investiguer celui de l'équilibre des pouvoirs. C'est lié à notre histoire, et à la difficulté de faire cohabiter un pouvoir central fort et des instances de régulation et de contrôle des pouvoirs qui le soient tout autant. Cela tient notamment à l'insuffisante indépendance de ces autorités.

Enseignant, vous disposez, sur les étudiants, du pouvoir, considérable, de nourrir et d'orienter leur conscience, leur faculté de discernement, leurs convictions. Maintenez-vous toujours cet exercice du pouvoir dans des limites morales? A quelles conditions le pouvoir franchit-il la barrière de la manipulation?

Il existe plusieurs contrôles. D'abord, les étudiants évaluent les professeurs autant que ces derniers les notent. D'autre part, les copies étant anonymes, le pouvoir est automatiquement régulé. Par ailleurs, il faut maintenir une distance avec les étudiants; je ne suis pas leur ami, et je ne les tutoie pas. Enfin, je me refuse à faire partager mes convictions. Pour cela, j'articule mon enseignement en deux phases: la première présente factuellement ce qui est communément admis; puis intervient l'étape des hypothèses et des commentaires, auxquels bien sûr j'intègre les analyses de confrères que je ne partage pas. On pénètre alors dans le vaste monde des divergences et des confrontations. Ma responsabilité est alors de fournir aux étudiants non le poisson - ce qu'ils aimeraient bien, eux qui sont avides de certitudes - mais le matériel pour pêcher. Il leur appartient d'aller vérifier la pertinence de mon exposé et de croiser les interprétations et les hypothèses, afin de bâtir leur propre opinion.

Vous êtes une autorité en matière d'études et de diagnostic sur la criminalité et la sécurité; vous enseignez ces matières; enfin, vous présidez une société de conseil, AB Associates: n'y'a-t-il pas conflit de pouvoirs - au sens de l'intérêt - entre ces trois responsabilités?

Pas plus qu'un avocat professeur de droit, ou un médecin en CHU enseignant à l'université... Mes commanditaires et les publics auxquels je m'adresse ne sont pas les mêmes. Et les conflits auxquels vous faites référence n'existent pas. Je ne préconise pas d'un côté l'emploi des caméras pour, de l'autre, les commercialiser. Jamais je n'interviens dans le domaine de l'achat de matériel de sécurité; ma compétence porte sur l'analyse des phénomènes de criminalité. Si le ministère de l'Intérieur me confie la mission de réfléchir aux

moyens de réduire les homicides intra familiaux perpétrés sur les femmes, où est le problème?

Vous êtes au cœur « du » pouvoir politique - longtemps d'abord aux côtés de Michel Rocard, puis comme consultant de plusieurs ministres de l'Intérieur, enfin appelé par Nicolas Sarkozy à réfléchir au rapprochement des instituts de formation, de recherche, et d'analyse des questions de sécurité et stratégiques -. Qu'est-ce qui singularise ce terrain politique d'expression du pouvoir?

On peut distinguer deux cas de figure: certains, comme Michel Rocard, sont formatés pour devenir Président de la République mais n'éprouvent pas au fond d'eux-mêmes la véritable volonté d'exercer un tel pouvoir; d'ailleurs, lorsqu'il accéda au poste de premier secrétaire du PS, quelque chose se brisa dans le processus de



« L'assèchement intellectuel du Grand Orient est survenu en 1983, dans le sillage de la victoire de François Mitterrand et du conflit sur l'école privée »

conquête de Michel Rocard, comme s'il avait atteint son but véritable. Son honnêteté personnelle et son choix de ne jamais recourir à des méthodes « sales » en font l'un des hommes les plus honorables de la République.

Quelques autres veulent vraiment, coûte que coûte, accéder à la responsabilité suprême. Ils ont en commun une faim de pouvoir, lequel constitue le carburant de leur existence. C'est le cas de Ségolène Royal et de Nicolas Sarkozy. Leur différence? L'élue socialiste exerce son pouvoir en amateur, le Président en professionnel. Je suis frappé par la différence de traitement entre les

deux personnes: Nicolas Sarkozy fascine ceux qui le connaissent et effraie les autres; Ségolène Royal est haïe - comme je l'ai rarement vu dans ma vie - par ceux qui la fréquentent et est adulée par les autres.

Nicolas Sarkozy incarne-t-il votre conception de l'exercice du pouvoir?

Il exerce aujourd'hui son pouvoir exactement comme lorsqu'il était Place Beauvau. Les gens lui sont extraordinairement attachés. Au point d'ailleurs, chez certains, de connaître une forme de dépression affective lorsqu'ils partagent moins son quotidien. Du coup, ils sont traumatisés à l'idée même d'aller lui confier un propos qui pourrait l'affecter ou le contredire. Alors ils s'empêchent. Quant aux autres, ceux qui « osent », ils vont connaître trois phases: d'abord, il s'emporte, puis il essaie de les convaincre qu'il a raison; enfin, avec ceux dont il peut parfaitement reconnaître la crédibilité et la légitimité à lui opposer des propos déplaisants, il engage le dialogue. Le lien s'en trouve d'autant plus fort. Sa relation est donc fondée sur la sélection de l'interlocuteur en fonction de sa résistance. Cela crée de la confiance.

A combien de reprises, depuis le début de son mandat, estimez-vous que Nicolas Sarkozy a abusé de son pouvoir?

Il n'a pas procédé à davantage de nominations que ses prédécesseurs, rien ne me choque dans sa gestion des affaires publiques, ni dans sa relation aux médias - qui sont naturellement fascinés par lui et sont les premiers artisans et responsables de son omniprésence -. La révision de la Constitution va plutôt dans le sens d'une meilleure régulation du pouvoir.

Souvent, à ceux qui ne comprennent pas son

mode de fonctionnement, il donne l'impression de « déraper ». C'est d'ailleurs un trait et une difficulté caractéristiques de Nicolas Sarkozy, attaché à réduire le temps et à faire preuve d'une dynamique rare à ce niveau de responsabilité. Il a comprimé le temps et l'espace, et concentré l'é-

« LES POSTULANTS À LA MAÇONNERIE ONT RAISON DE CROIRE QU'AVEC LE TEMPS ILS POURRONT ACCROÎTRE LEUR PÉRIMÈTRE DE POUVOIR. C'EST D'AILLEURS À CE MOMENT QUE SURGISSENT LES DÉRIVES D'AFFAIRISME, DE CORRUPTION, LA NÉGATION MÊME DE CE QUE L'ON EST CENSÉ VENIR CHERCHER »

nergie à un point tel qu'il peut dérouter l'opinion. Alors que les enseignes d'hypermarchés considèrent qu'un message publicitaire n'est efficace que s'il est martelé plusieurs fois par jour pendant des mois, les hommes politiques estiment indispensable, pour obtenir le même résultat, de changer au contraire de message au même rythme. Nicolas Sarkozy est passé maître dans ce domaine. Ca n'a pas trop mal réussi à l'ancien Ministre de l'intérieur... ●

(Propos recueillis par Denis Lafay)

PUB

Mgr Philippe Barbarin

« Le pouvoir de Dieu est sans limite »

Le Cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon, dissèque « sa » relation aux pouvoirs. Celui que Dieu exerce sur les croyants et sur lui-même, celui qu'en sa qualité de pasteur il remplit sur les fidèles, celui, enfin, qu'en tant que manager il pratique sur le personnel du diocèse. Pouvoir : il aime le verbe mais redoute le substantif.

Acteurs de l'économie. Comment appréhendez-vous le pouvoir ?

M^{gr} Barbarin. Le pouvoir est une nécessité sociale. Il faut, pour le bien de tous, que certaines personnes aient des responsabilités réelles, qui leur permettent d'agir efficacement sur les structures - financières pour un bon fonctionnement de l'économie et la juste répartition des biens, sociales pour assurer la santé, l'éducation, la sécurité, et politiques pour veiller sur la paix... On attend de

« « JE CROIS EN DIEU,
LE PÈRE TOUT PUISSANT ».
CET ADJECTIF POSE PROBLÈME
À BEAUCOUP »

ceux à qui sont confiées de grandes responsabilités qu'ils soient de vrais serviteurs, soucieux de l'équilibre et de l'avenir de l'ensemble qu'ils dirigent, et qu'ils soient attentifs au bien de chacun. Bref, un grand responsable doit être humble et courageux, ardent et énergique...

En fait, j'aime le verbe « pouvoir », mais je me méfie du substantif, « le pouvoir », qui peut devenir une idole ou une obsession. L'amour du pouvoir a trop souvent conduit des gens dans une course folle où l'on en vient à mépriser ou écraser autrui... Je peux faire vivre ma famille, je peux gérer correctement ma commune ; je peux monter une entreprise et créer de nouveaux emplois, je peux maintenir mon pays en paix... tant qu'il y a un complément au verbe pouvoir, on sait de quoi l'on parle. Mais le Pouvoir, sans précision, ou avec une majuscule, dans des

expressions comme « il veut arriver au pouvoir », coûte que coûte, je trouve cela plus que dangereux.

Ce large spectre de significations, je peux l'appliquer à d'autres mots. La sexualité, par exemple, est source de plaisir et de joie ; d'abord elle est l'origine de notre propre vie, mais elle peut devenir un lieu de perversion affreux et le théâtre de blessures criminelles. L'argent aussi est un bien, c'est une nécessité pour vivre et élever ses enfants, pour accueillir et partager... Mais il peut devenir un monstre.

Les écrits bibliques stigmatisent l'exercice abusif, l'appropriation du pouvoir. Est-ce l'affranchissement du pouvoir que l'Église a pour devoir d'enseigner auprès des croyants ?

La pensée biblique, en ce domaine, est souple. Dans les livres de Samuel, par exemple, on repère un premier courant, « antimonarchiste », si je puis dire. Pourquoi veulent-ils un roi, demande Dieu au prophète Samuel qui vient présenter la requête du peuple ? Cela ne leur suffit-il pas de savoir que Dieu veille sur eux et conduit les destinées d'Israël ? Mais il y a aussi une ligne qui amène à vénérer le roi ; il est comme une présence de Dieu au milieu de son peuple. Jamais David n'oserait porter la main sur le roi Saül, même s'il se comporte comme un criminel à son encontre, car le roi a reçu l'onction du Seigneur.

Une page très instructive est celle qui rapporte la conversation entre Ponce Pilate et Jésus, au moment de la Passion, dans l'Évangile selon saint Jean (18, 28-38). On voit face à face le chef de la puissance occupante (Pilate) et un condamné du pays occupé (Jésus). C'est un décalage « au carré », si l'on peut dire ! Or, celui qui mène la conversation de bout en bout, c'est celui qui n'a aucun pouvoir. Quand Pilate pose une question, Jésus ne lui répond pas et lui fait une remarque cinglante : « *Parles-tu de toi-même* », ou comme un perroquet ? Puis, lorsque Pilate pose la seconde question, Jésus répond à la première et ainsi de suite, jusqu'à ce que le pauvre gouverneur sorte complètement groggy, sans attendre la réponse à sa dernière question : « *Qu'est-ce que la vérité ?* » Quelques lignes plus loin, Jésus dit à Pilate la vérité de son pouvoir, même s'il l'exerce d'une façon aussi médiocre : « *Tu n'aurais aucun pouvoir sur moi, si cela ne t'avait été donné d'en haut* » (19, 11).

Dieu vous a donné pouvoir. Quels en sont la nature et le sens ? Comment s'exprime-t-il sur vous-même ?

Le Credo commence par ces mots : « Je crois en Dieu, le Père tout puissant ». Cet adjectif pose problème à beaucoup et doit être expliqué. Il veut dire que l'ensemble de la création demeure dans la main de Dieu et que, dans son amour, Il ne cesse de veiller sur nous, et sur l'homme, en particulier. La puissance de son amour ne sera jamais arrêtée, même par nos péchés. Il continuera de nous montrer le chemin de la vérité et du bien, même si nous le trahissons ou le refusons. C'est un père, le vrai Père « *de qui toute paternité tire son nom* », dit saint Paul. Les parents continuent d'aimer leurs enfants, même lorsque ceux-ci les déçoivent et font des choix blessants pour eux. Ils puisent leur pouvoir d'aimer dans le fait mystérieux et inépuisable d'avoir donné la vie.

Dans le sacerdoce, il y a quelque chose d'analogue. Dieu me donne, pour ma paroisse ou mon diocèse, la responsabilité d'être pasteur, c'est-à-dire d'appeler les brebis, de les « faire sortir », éventuellement de leurs impasses ou de leurs égoïsmes, et de les conduire vers les verts pâturages. Il s'agit là d'un pouvoir considérable, je trouve ; c'est une grâce devant laquelle chaque pasteur se sent bien petit ou indigné. C'est la mission de relayer et de transmettre l'amour d'un Père pour chacun de ses enfants.

Les prêtres ne sont-ils pas dans une position de soumission, à cause du pouvoir que Dieu exerce sur eux, un pouvoir si ultime qu'il les convainc de lui consacrer leur vie ?

Vous-même n'avez-vous jamais éprouvé le sentiment d'une inféodation à ce pouvoir, le besoin de vous affranchir de cette sujétion ?

Le choix d'être prêtre est libre. Mais, dans le temps du discernement ou dans les moments de doute, on peut avoir l'impression de s'être laissé prendre. Le prophète Jérémie est heureux d'être « *une bouche pour Dieu dans le peuple* ». Quand le peuple est autosatisfait et vautré dans son confort, il l'invective avec véhémence pour essayer de le réveiller. Mais lorsque, plus tard, Jérusalem a été détruite et le peuple exilé, Jérémie tente de lui redonner courage. C'est un homme d'une grande autorité, et pourtant, à certains moments, il crie sa détresse, son impression d'avoir été pris au piège par Dieu : « *Tu m'as séduit et*



© R. QUORINI/AR IMAGES PRESSE

je me suis laissé séduire ». C'est le même sentiment que j'ai trouvé parfois chez une maman qui, éreintée par une nuit difficile, s'emporte un moment, avec le sentiment qu'elle est « prise au piège » par son amour et sa fécondité. « *Il a crié toute la nuit : je l'aurais jeté par la fenêtre* », dit-elle en continuant à prendre soin de son bébé. Cela traverse aussi l'esprit des prêtres ou des évêques,

« POUR TOUTE PERSONNE INVESTIE D'UN RÉEL POUVOIR - ET CELA VAUT POUR LES PRÊTRES -, LA TENTATION DE FUIR QUAND LES PROBLÈMES SURGISSENT, EST FRÉQUENTE. Y CÉDER SERAIT DE LA LÂCHETÉ »

dépassés par la responsabilité qui leur a été confiée. Pour toute personne investie d'un réel pouvoir, la tentation de fuir quand les problèmes surgissent, ou de les esquiver, est fréquente. Y céder serait de la lâcheté.

Quel est le pouvoir de la prière?

Considérable. Jésus est clair à ce sujet : « *Demandez tout ce que vous voudrez, et vous l'obtiendrez* » (Jean 15, 7). Mais il nous reproche aussi de mal prier : « *Jusqu'à présent, vous n'avez jamais rien demandé en mon nom.* » Si la prière est conçue comme une démarche fétichiste qui espère prendre Dieu au piège de sa promesse, elle n'aura pas grande valeur. La prière, c'est une rencontre, une porte qui s'ouvre et laisse entrer la grâce de Dieu. Si notre attitude intérieure est celle de l'écoute et de l'accueil intérieur, Dieu pourra agir et parler, et tout transformer en nous, et autour de nous.

Le pouvoir que Dieu exerce sur les croyants est-il sans limite?

Oui, mais cela mérite d'être expliqué, et Jésus le

fait un jour devant ses disciples. Il ne s'agit pas d'une autorité discrétionnaire ou de l'attitude des grands de ce monde qui veulent faire sentir leur pouvoir. « *Parmi vous, il ne doit pas en être ainsi* », dit Jésus. La mission du Seigneur ou celle qu'il confie à ses ministres, les prêtres ou les évêques, c'est de favoriser le lien entre le Père et ses enfants. Il ne s'agit pas de mettre la main sur autrui, mais de le mettre dans la main de Dieu, pour qu'il trouve et déploie toute sa liberté. Si un prêtre, parce qu'il est investi du pouvoir considérable que le Christ lui a remis, sent qu'il exerce une emprise, une mainmise sur quelqu'un, qu'il se méfie de lui-même ! Tout cela se trouve magnifiquement résumé dans la formule par laquelle Jésus résume l'ensemble de sa vie : « *Le Fils de l'homme n'est pas venu pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour la multitude* » (Mat 20, 28).

Le pouvoir de Dieu est-il supérieur, davantage légitime, ou simplement égal à celui des Hommes?

Il est difficile de répondre, car la disproportion est trop grande ! La puissance de Dieu est celle d'un amour sans limite, devant lequel tous les obstacles fléchiront. Le pouvoir du Christ est considérable ; les foules en sont abasourdis ; elles restaient « *suspendues à ses lèvres* » (Luc 19, 48). Jamais, elles n'avaient entendu quelqu'un parler avec une telle autorité ! On peut dire aussi que le pouvoir des parents dans l'éducation de leurs enfants et le pouvoir d'un prêtre, formateur de jeunes par exemple, sont considérables. Donc, la meilleure formation que l'on peut donner à un prêtre, c'est de l'inviter à rester toujours proche du Christ, pour l'imiter, surtout dans sa manière de répandre la miséricorde de Dieu dans le monde.

Lorsque le pouvoir dont on dispose porte sur la conscience de l'autre, l'un des premiers dérapages est la manipulation, l'instrumentalisation, avec pour levier la culpabilisation. Lorsqu'on est prêtre, comme ces dérives se manifestent-elles?

Le danger, c'est de pénétrer chez l'autre qui a ouvert ses portes avec confiance au serviteur du Christ, sans aucune délicatesse. Parfois, il peut être nécessaire de parler avec force, pour faire sauter un verrou ou pour faire percevoir une erreur ou un égarement. Mais une fois que les portes sont ouvertes, il faut faire attention de ne pas tout abîmer avec « ses grosses pattes sales », si je puis dire, dans la vie d'autrui. On est là, face à quelque chose qui est de l'ordre du mystère, c'est-à-dire la grâce de Dieu déposée dans une personne. Il faut savoir donner quelques indications, puis se retirer sur la pointe des pieds. La mission d'un prêtre est de favoriser le contact entre Dieu et ses enfants, d'abord par la prière, puis par l'exercice de tout son ministère. Il est, à la suite de Jésus et de l'Esprit Saint, un autre « *paraclet* », un avocat qui interède pour défendre la cause des hommes auprès de Dieu. Il défend aussi la cause de Dieu en ce monde, en invitant par exemple les

gens à réévaluer la place de Dieu dans leur vie personnelle ou familiale, quand la télévision, internet ou le portable ont tout dévoré, et pour résister à la publicité, à l'argent ou au consumérisme qui nous font frémir!

En votre qualité de chef d'entreprise pourvu d'un important pouvoir managérial, comment intégrez-vous cette manière dont Jésus-Christ a exercé son propre pouvoir et son autorité?

Dans la société française, je suis président de l'Association diocésaine de Lyon, mais pour les catholiques, je suis d'abord leur pasteur, nommé par le Pape. Ce qui compte, c'est la figure du Christ, notre Bon Pasteur, qui se rend proche et vient marcher avec cette portion du peuple de Dieu, le diocèse de Lyon. Lorsque j'officie à la Primatiale saint Jean, c'est une présence du Christ



« Comme tout chrétien, je dois faire mon examen de conscience et mettre sous le regard de Dieu ma façon d'accomplir ma mission. Des défauts et des péchés, il y en a malheureusement, y compris dans l'exercice du pouvoir, par manque ou excès d'autorité ».

dans cette maison, où tous les baptisés sont chez eux. Dans la liturgie, le Seigneur accueille lui-même ses disciples, il leur parle et offre à Dieu « *le sacrifice pur et saint, le sacrifice parfait* ». Le mystère de l'Eucharistie nous rend contemporains des événements par lesquels le Christ a sauvé le monde: la fête du Jeudi saint, le drame du vendredi saint au Golgotha et le mystère éblouissant de la Résurrection.

En ma qualité d'évêque, je dois veiller à ce que les fidèles dont j'ai la charge pastorale, disposent de l'équipement nécessaire pour accomplir leur mission de parents ou d'éducateurs chrétiens, de soignants, d'entrepreneurs ou de responsables politiques qui entendent être fidèles au Christ, lorsqu'ils servent les autres. Pour cela, je dois organiser l'activité pastorale, donner des orientations, faire

des choix budgétaires, créer des postes ici et en supprimer là, décider des affectations en fonction des besoins... Et là, je suis effectivement dans un rôle de patron, entouré de ses différents conseils.

A quelles occasions pensez-vous avoir abusé de votre pouvoir?

Comme tout chrétien, je dois faire mon examen de conscience et mettre sous le regard de Dieu ma façon d'accomplir ma mission. Des défauts et des péchés, il y en a malheureusement, y compris dans l'exercice du pouvoir, par manque ou excès d'autorité... Mais c'est à mon confesseur que je réserve ce sujet. Saint Paul, conscient du problème, écrit aux Corinthiens: « *Même si je suis un peu trop fier du pouvoir que le Seigneur nous a donné... je n'en rougirai pas* » (2 Cor 10, 8).

Vous dites de l'argent qu'il « rend fou ». Dans la hiérarchie des pouvoirs les plus nuisibles, où placez-vous « ceux » de l'argent: le pouvoir que l'argent exerce sur l'individu, le pouvoir qu'exerce sur les autres celui qui possède l'argent?

Que l'argent rende fou, ce n'est pas moi qui le dis, c'est Jésus, dans l'Évangile (Luc 12, 20). L'argent, c'est le principal et le dernier obstacle pour notre conversion. Lorsqu'il veut décrire le visage d'un homme heureux, sous le regard de Dieu, Jésus emploie le mot pauvre; c'est le sens de la première Béatitude. L'homme qui sait que, dans la vie spirituelle (l'amour, la joie, l'espérance, la douceur, l'humilité...) nous ne pouvons pas faire de réserves et que nous avançons comme des pauvres, assurés seulement que l'amour de Dieu ne nous fera jamais défaut, celui-là se méfie des pièges de la richesse. Il se rend compte que la logique de l'accumulation rend fou. Comment peut-on entasser des richesses ou les dépenser dans le luxe et l'inutile, quand des gens manquent du nécessaire et n'arrivent pas à nourrir ou habiller leurs enfants? St Jean Chrysostome écrit: « *Si quelqu'un meurt de faim et que tu le sais, dis-toi que c'est toi qui l'as tué* ». Nos biens matériels, notre carrière et nos diplômes, nous ne les emportons pas au paradis, comme dit la sagesse populaire. Au contraire, au soir de notre vie, on nous demandera compte de tout cela.

Ne me faites pas dire le contraire de ce que je pense: l'argent est un bien indispensable et précieux, pour vivre et transmettre la vie, pour partager, éduquer, soigner, voyager, découvrir. Mais la conception française de la propriété - héritée du droit romain, qui la présente comme le droit d'user et d'abuser de ce que l'on possède - se heurte à la conception chrétienne, qui est un droit de gestion exclusif qui garde toujours le souci du bien de tous. C'est pour cela que Jean-Paul II avait dit: « *Toute propriété privée est grevée d'une hypothèque sociale* ».

Lorsqu'il se réunit pour désigner un successeur au Pape, le conclave est le théâtre d'une formidable lutte de pouvoirs. Preuve que l'homme d'Église n'est pas épargné par la soif de pouvoir...

Comment vous répondre? Cette lutte de pouvoir, en 2005, je ne l'ai pas sentie. Elle n'est peut-être pas absente, même si elle n'est en rien comparée à d'autres types d'élections. Avant d'entrer en conclave, le cardinal Ratzinger s'est félicité que, durant nos échanges pendant quinze jours, aucun nom de « candidat » n'ait été prononcé. Nous sommes invités à voter devant Dieu, et au moment de déposer notre bulletin, nous disons cette prière: « *Je prends à témoin le Christ qui me jugera au dernier jour, que celui dont j'ai inscrit le*

« SI UN PRÊTRE, PARCE QU'IL EST INVESTI DU POUVOIR CONSIDÉRABLE QUE LE CHRIST LUI A REMIS, SENT QU'IL EXERCE UNE EMPRISE SUR QUELQU'UN, QU'IL SE MÉFIE DE LUI-MÊME! »

nom ici est celui que, selon Dieu, je juge le plus apte à remplir la mission de successeur de Pierre ». C'est vraiment une élection complètement à part: de fréquence totalement irrégulière, sans campagne, sans candidat, et elle est vécue comme un exercice spirituel. Cela pourrait inspirer l'attitude des citoyens chrétiens, lorsqu'ils sont invités à voter: non pas choisir égoïstement celui qui leur plaît ou dont ils partagent les idées, mais celui qui semble réellement le plus compétent pour assurer cette mission.

Quelles sont les conditions d'un exercice éthique du pouvoir?

La droiture intérieure, d'abord, puis le respect des règles de la société dans laquelle on se trouve, et surtout le bien commun de ceux dont on est responsable. Les chefs d'entreprise, par exemple, pour que leur maison reste performante doivent faire attention à la demande toujours renouvelée de leur clientèle. Ils ont aussi à répondre de leur gestion devant leurs actionnaires, mais le principal pour eux, c'est de considérer leur entreprise et tous leurs collaborateurs comme une communauté de personnes. Pour cela, ils ne doivent pas s'inféoder à leurs actionnaires et ne pas céder devant les exigences du court-termisme, des puissants dividendes... Lorsque ces patrons sont conscients de leur responsabilité à l'égard de leurs salariés et font preuve d'intelligence et d'autorité devant leur conseil d'administration, lorsqu'ils assument, en prenant des risques, leur place, leur rôle de rouage majeur dans la vie sociale, je trouve normal qu'ils soient bien payés, encouragés dans leurs ambitions, reconnus et honorés. ●

(Propos recueillis par Denis Lafay).

