

GIORGIO VOGHERA

*Comment faire carrière  
dans les grandes administrations*

Traduit de l'italien par  
MURIEL MORELLI

IDEM • VELLE



AC • IDEM • NOLLE

ÉDITIONS ALLIA

16, RUE CHARLEMAGNE, PARIS IV<sup>e</sup>

2021

TITRE ORIGINAL  
*Come far carriera  
nelle grandi amministrazioni*

Le présent texte a paru pour la première fois en 1959  
à Trieste, sous le pseudonyme de Libero Poverelli.  
© Éditions Allia, Paris, 2021, pour la traduction.

*Publié en mémoire de l'Auteur  
par un groupe d'amis.*



## AVANT-PROPOS

*Tout d'abord, il me semble nécessaire de vous expliquer en quelques mots les raisons qui m'ont décidé à écrire ces pages.*

*J'ai été employé pendant plus de vingt ans dans une très grande société privée, relativement bien administrée et généreuse avec son personnel. Mes collègues et mes supérieurs me reconnaissaient de remarquables compétences dans un vaste secteur d'activité de l'entreprise ; tous s'accordaient à affirmer que j'étais un travailleur assidu et perspicace, toujours soucieux des intérêts de la société : j'avais, à plusieurs occasions, heureusement mené à bien des missions modestes, mais non moins ardues. Pour autant, je n'arrivais pas à gravir le moindre échelon. Des collègues plus jeunes que moi, que j'avais moi-même formés et qui continuaient à me demander conseil sur des dossiers difficiles, m'avaient devancé. Mes supérieurs directs, lesquels prenaient rarement une décision sans*

*m'avoir consulté, obtenaient promotion sur promotion. Moi je restais toujours au même point.*

*C'est pourquoi je décidai d'analyser en profondeur les causes du succès des autres et celles de mon insuccès. Le format de cette publication ne me permet pas d'exposer toutes les étapes de ma recherche. Mais je crois que beaucoup trouveront avantage à me voir illustrer les résultats auxquels je suis parvenu après presque deux ans de réflexion. En effet, ayant pris conscience de certaines choses, je modifiai opportunément mon comportement. Et après m'être fait muter dans une autre filiale de ma société, je pus obtenir en quelques années des promotions qui me permirent de récupérer, au moins en partie, le temps perdu.*

COMMENT DEVRAIENT ÊTRE  
ET COMMENT SONT ORGANISÉES  
LES GRANDES ADMINISTRATIONS

CES quelques considérations d'ordre général permettront sans doute au lecteur de mieux comprendre les conseils, fruits de mon expérience, que je vais lui prodiguer.

J'ignore s'il existe un schéma "idéal" d'organisation des grandes administrations, qu'elles soient publiques ou privées. Toujours est-il que ce schéma, généralement appliqué il y a quelques dizaines d'années, et que l'on rencontre aujourd'hui encore dans certaines sociétés des pays anglo-saxons et nordiques, donnait et donne toujours, à bien des égards, d'excellents résultats.

Partout où l'on s'en tient à ce schéma, les décisions véritablement importantes sont prises collégalement par un organe composé d'un nombre relativement élevé

de personnes, parmi lesquels le chef de l'administration n'est que le *primus inter pares*. Dans la majorité des cas, chacun des membres de ce collège assume également des fonctions de dirigeant dans l'une des branches de l'administration. Souvent, ces membres sont aussi de gros actionnaires de l'entreprise, quand celle-ci est privée; s'il s'agit d'organismes publics, ce sont des hommes politiques représentatifs<sup>1</sup>.

De chacun de ces dirigeants dépend un nombre assez élevé de salariés investis de responsabilités, dont le champ d'action est toutefois circonscrit, et qui sont secondés

1. En effet, jusqu'à il y a quelques dizaines d'années, la majorité des hommes qui se destinaient à la carrière politique dans les pays à tradition réellement démocratique et libérale avaient des compétences spécifiques dans une branche de l'administration publique; et dans le secteur privé, rares étaient ceux qui achetaient un gros paquet d'actions d'une société sans s'engager à consacrer à celle-ci une part considérable de leur temps et de leur énergie. (N.d.A)



par un nombre plutôt limité de subalternes. Généralement, ces cadres agissent avec une certaine autonomie pour tout ce qui concerne leur domaine, et sont souvent appelés à participer aux réunions du collège des dirigeants dès lors qu'on y traite de questions en rapport avec leur travail. Cela n'empêche pas, naturellement, qu'il incombe aux dirigeants de leur donner les grands axes de travail, de contrôler leur activité et de veiller à ce que tous les salariés mènent une action structurée et concertée.

Ce système qui, comme je l'ai dit, a désormais quasi disparu avait l'énorme avantage de permettre à certains organes (les cadres) de traiter et de régler les dossiers; n'étant pas tenus de disperser leur activité dans un champ trop vaste, ces cadres étaient en mesure de prendre des décisions en véritable connaissance de cause (et de les exécuter ou de les faire exécuter diligemment). Les questions plus importantes, en revanche, étaient décidées

collégalement, après avoir été examinées sous divers aspects, avec l'aide de personnes réellement bien informées.

Il serait trop long d'examiner tous les facteurs qui ont déterminé le passage de ce système d'organisation à celui que nous connaissons par notre expérience personnelle. Je me limiterai à évoquer l'ingérence croissante, dans les administrations publiques et privées, d'individus sans qualités organisationnelles ni compétences techniques, auxquels il fallait attribuer des fonctions sous la pression d'intérêts politiques ou familiaux, ou par nécessité de rendre service à quelque personnalité influente en échange de bons procédés; la complexité croissante et l'interdépendance des problèmes à traiter, en grande partie générés par les restrictions toujours renouvelées et les obstacles de plus en plus lourds qu'impose une législation pléthorique, confuse et imparfaite, à visée dirigiste et protectionniste; l'exigence accrue de

confidentialité (qui génère une concentration du pouvoir), étant donné qu'on est de plus en plus souvent contraints de violer les lois et les contrats si on veut survivre; enfin – et ce facteur ne doit pas être sous-estimé – la défiance envers les décisions collégiales, la paranoïa des hiérarchies toutes-puissantes et la manie des titres clinquants, particulièrement répandue dans les pays qui ont subi des régimes dictatoriaux.

Quoi qu'il en soit, le schéma d'organisation aujourd'hui prédominant fait que tous les pouvoirs effectifs (dans les limites de certaines lois ou réglementations que l'on peut toutefois assez facilement éluder ou interpréter à loisir) sont concentrés entre les mains d'une seule personne, qu'elle ait le titre de Président, d'Administrateur délégué, de Directeur général ou autre. Dans la plupart des cas, un organe collégial subsiste, c'est vrai, dont le rôle serait de contrôler le chef suprême de l'administration et d'exprimer son avis sur les questions