

Le pouvoir

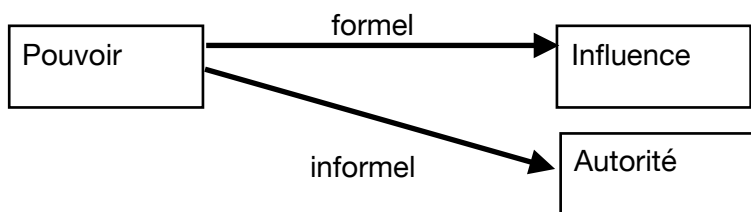
Le pouvoir est une action ou pas ?

- Pouvoir : « Le pouvoir d'une personne A sur une personne B c'est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A » (Crozier & Friedberg 1977)

=>Relation (de pouvoir), plutôt qu'un attribut : le pouvoir entre en jeu dans une relation, le pouvoir n'est pas un attribut,

Exemple : Dans le cadre du pouvoir un individu comme Bernard Arnault peut avoir du pouvoir sur beaucoup de personnes mais pas sur tout le monde

On peut considérer 2 formes de pouvoir : l'autorité est le versant formel du pouvoir et l'influence est le versant informel du pouvoir



- Autorité :
 - Max Weber Autorité traditionnelle: repose sur l'habitude
 - Max Weber : Autorité charismatique : repose sur la personne (charisme)
 - Max Weber Autorité rationnelle légale : repose sur le droit
 - Légitimité de l'expertise par exemple un avocat, un expert comptable peut avoir de l'autorité sur un client lié à son expertise
- Influence :
 - Dépend de la motivation de B pour les enjeux contrôlés par A et de la disponibilité de ces enjeux hors de la relation A-B

Exemple : dans l'extrait de film sur « les sentiers de la gloire » où un officier demandait à un autre officier de mener la guerre même si il savait que ça menait à l'échec. A était l'officier le + gradé et B l'officier le moins gradé, A lui laisse le choix à B. **L'individu A a une influence sur B** car B veut obtenir une troisième étoile grâce à l'individu A, et **l'individu B ne obtient cette étoile que grâce à A**

Une approche sociologique : Le monopole industriel

- Recherche-intervention à la SEITA (p° de tabac) :

Michel Crozier et son équipe) travers son intervention va dans l'entreprise avec son équipe, analyse l'E, étudie l'E avec son équipe

- Usine : (très taylorienne, peu d'incertitude)

=> 1 chef d'atelier

=> des ouvrières de p° peu qualifiées sous l'autorité du chef d'atelier

=> des ouvriers d'entretien qualifiés => ces machines ne doivent pas être bloquées par des pannes sous l'autorité d'ingénieurs

les relations entre les ouvrières peu qualifiées et le chef d'atelier sont plutôt bonnes

Les relations entre les ouvriers d'entretien avec le reste de l'usine sont relativement mauvaises en raison de l'organisation de l'E

Crozier et son équipe essayent de comprendre pourquoi les relations sont bonnes et pourquoi elles sont mauvaises. On est dans des organisations très tayloriennes où les pannes sont les principales sources

d'incertitude, on ne se pose pas le problème de la concurrence car l'usine est en monopole, au niveau de la D du volume ça change pas beaucoup, les innovations technologiques sont rares.

- Analyse (identique dans toutes les usines)
=> les pannes des machines seule source d'incertitude

=> les ouvriers d'entretien maîtrisent cette Zdl => si les ouvriers sont capables de résoudre rapidement ou pas ces pannes, ils maîtrisent ce que Crozier et ses collègues vont appeler la zone d'incertitude. Comment on fait pour réparer une panne ? Il y a que l'ouvrier qui peut y répondre alors que les ouvrières qualifiées et le chef d'atelier se trouvent démunies.

- Combine de temps pour réparer ? Comment
- Effet sur p^o (chef d'atelier et ouvriers)

=> Ils cherchent à la conserver (notices techniques) Crozier et ses collègues vont se rendre compte que les ouvriers d'entretien cherchent à conserver cette zone d'incertitude

Exemple : notice technique pour derrière l'imprimante pour réparer l'imprimante en cas de panne
Mais dans ces usines, les ouvriers d'entretien prennent cette notice technique et les enferment dans leur bureau. A partir du moment où ils retirent cette notice, ça devient plus difficile pour les chefs ou les ouvrières de réparer la panne

=> Les chefs cherchent à se saper (faute => sanction). Les chefs d'atelier sont tout contents de coincer un ouvrier d'entretien pris en flagrant délit d'avoir fait une faute, du coup ça monte au niveau d'entretien, les responsables vont prendre parti et les ouvriers ne seront pas sanctionnés

- La maîtrise des zones d'incertitude :

- les comportements sont régulés par des règles

exemple : bureaucratie mécaniste de Mintzberg => mécanisme de coordination : standardisation des procédures

- Mais il existe des zones d'incertitude (Zdl)
- Zdl => actions imprévisibles => de ce il aura pouvoir
- Organisations cherchent à diminuer les Zdl, car c'est une forme de contrepoids à la forme hiérarchique traditionnelle. L'inverse les industries qui maîtrisent les Zdl ont tendance à les augmenter

Crozier et ses collègues présentent une analyse cherchant à montrer de manière fine comment les individus ont une influence dans l'E

- Contrôle d'une ressource, d'un savoir faire technique, d'une connaissance (cruciale)

Exemples :

contrôle de ressource => un individu qui contrôle des ressources financières aurait une influence car il contrôle une ressource

savoir faire technique => un pilote de ligne quand il fait le grève, a un certain pouvoir, une influence car il possède des savoirs faire que rare que tout le monde n'a pas

une connaissance => cf exemple vidéo « diner de cons »

- Proximité d'un détenteur d'influence

Exemple : l'épouse d'un chef d'état a une influence très informelle qui peut rapporter au chef d'état ...

La manipulation

- Manipulation : action par laquelle on cherche à influencer la conduite d'une (ou plusieurs) personne(s) des fins non avouées et par des moyens détournés.

Dans la manipulation A essaye d'obtenir de B de faire qq chose => donc la manipulation est proche du pouvoir. Autrement dit toute action de A pour obtenir de B qq chose est considérée comme une manipulation si ses fins sont non avouées et ses moyens détournés.

Exemple : si un supérieur hiérarchique demande à un subordonné qq chose de manière explicite = pouvoir
si un supérieur demande de façon détournée = manipulation

=> laisse croire au manipulé qu'il agit librement

=> « soumission librement consentie »

Maintenant on pourrait voir toutes les méthodes manipulation
exemple : marketing ...

- Exemple : La technique du pied dans la porte
=> 1/ le manipulateur va chercher à obtenir du manipulé un accord peu coûteux (qui ne l'intéresse pas) pr chercher à engager le manipulé
=> 2/ puis demander un accord plus coûteux
- expérience de psychologie sociale :
=> porte à porte pour fond pour le cancer
=> demande préalable : porter un jonquille lendemain

	proportion de donateurs	moyenne des dons
Demande normale	46 %	0,58 \$
avec pied dans la porte	74 %	0,98 \$

Le pied de la porte consiste à demander aux gens de porter une jonquille pour la lutte contre le cancer => grâce à cet engagement on obtient plus de gens qui vont donner de l'argent
Les gens n'ont pas à l'esprit que c'est un moyen de donner de l'argent.

Exemple : vidéo pour le pied dans la porte « Espaces détentes »

Dans cet extrait ,

1ère étape : il lui demande de boire un verre (accord peu coûteux) , elle répond oui, il ne lui vend ps tout de suite sa machine. Il veut lui vendre sa machine la C14 => technique du pied dans la porte

Exemple : au début on achète une pièce d'un bateau gratuite , puis à 1 € et près 15 €, 20 €

Vidéo

Expériences de Milgram (1960-1963)

dans cette expérience on demande des gens quelconques d'envoyer des décharges électriques à des gens qu'ils ne connaissent pas

1ère partie : américains dans les années 60

2ème partie : en 2010 => la plupart des personnes auraient envoyer des décharges électriques et mortelles à des gens qu'ils ne connaissent pas

Milgram va dans son dispositif expérimental, prendre des gens pour les étudier

=> 65 % des personnes vont jusqu'à 450V; est ce que les gens jeunes/ vieux, CSP +++ / CSP + réagissent différemment ?

=> fait varier les conditions de l'expérience :

- transfert expérience d'université vers immeuble : 48 % : Milgram va faire passer l'expérience des locaux d'université à des locaux de bureau .

1/ Ce qui va conduire les individus dans ce dispositif à envoyer des décharges électriques et vont se soumettre à l'autorité d'un chercheur de cette université

- communication avec scientifique par téléphone : 23% => les interactions avec le scientifique sont importantes

- ni voir, ni entendre l'élève : 65 % => donc le fait d'envoyer des décharges électriques dépend plus de son interaction avec le scientifique que une forme d'empathie pour la personne qui subie les décharges électriques

- être assis à côté de l'élève : 40 %

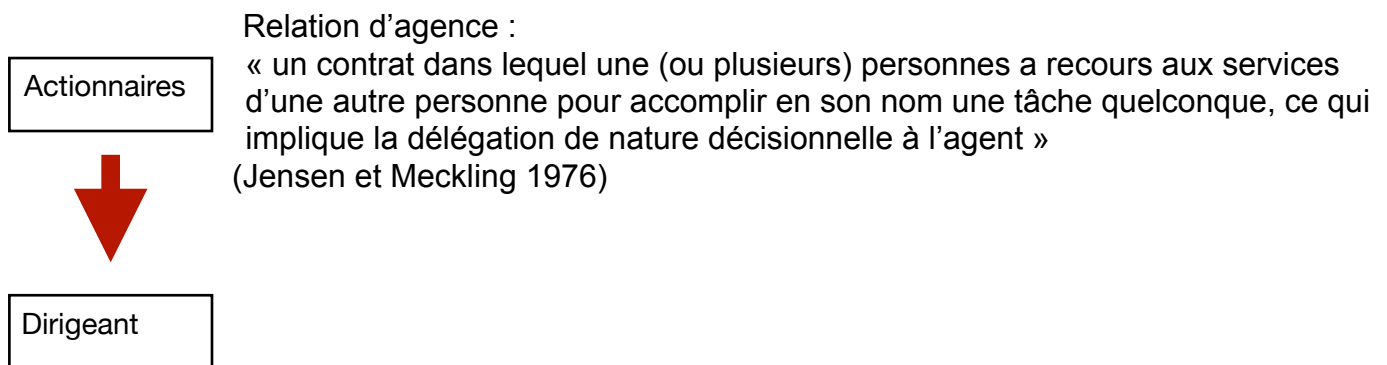
- devoir toucher l'élève : 30 %

Les chercheurs qui ont encadré cette 2ème expérience ont essayé de reproduire l'expérience de Milgram. La personne qui exerce une autorité n'est plus un chercheur mais un animateur télé. Est ce que un animateur télé a la même autorité légitime qu'un universitaire en 1960 ? Oui L'animatrice télé va essayer de convaincre la personne de rester infliger les décharges électriques en faisant appel au public. Il y a le présentateur télé, le public qui poussent la personne à rester. Puis on extrait la personne du plateau télé, elle va voir un psy, elle est en état de choc => elle s'effondre en sanglot même quand on lui dit que c'est un acteur. On peut voir la souffrance psychologique d'aller à l'encontre de l'autorité

b) Les limites du pouvoir

Une approche économique : la relation d'agence (Michael Jensen)

- Source du pouvoir dans une entreprise ?



Exemple : Liliane Bettencourt était actionnaire de L'Oréal. Bettencourt préfère déléguer à un manager la direction de son E. Dans une E il y a **une double relation d'agence** là ou les **actionnaires choisissent les dirigeants et les dirigeants font appel à des employés car ils ne peuvent pas tout gérer dans l'E**

- Entrepreneur capitaliste => Berle et Means (1932) : le pouvoir dans les E est possédé par des managers et non par des actionnaires capitalistes

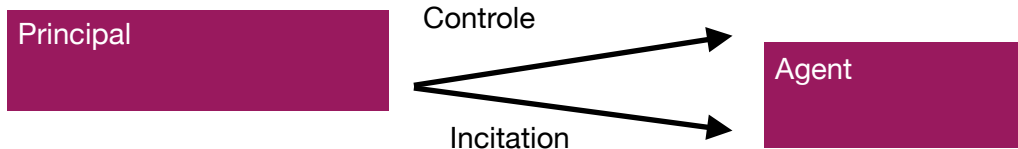
Exemples : LVMH (Bernard Arnault), Kering ...

- Théorie de l'agence (Jensen et Meckling, ...)
=> Relation d'agence : Principal => Agent
=> Divergence d'intérêts + information imparfaite
Exemple : salaire de PDG => on peut voir une divergence d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants

↳ Aléa moral, tire au flan, ..

Comment faire pour les actionnaires que les dirigeants agissent dans leurs intérêts ?

Exemple : prime



Vidéo

« Wall Street »

Quels sont les mécanismes envisagés par les théoriciens d'agence pour la gouvernance dans une agence ?

Gouvernance

- Définition : Ensemble des mécanismes qui régulent la direction des E

Exemple : un chef d'état en France ne peut pas faire n'importe quoi => Parlement peut destituer le président

- Mécanismes externes

=> Marché du travail (des dirigeants)

=> Marché financier (OPA = offre publique d'achat)

OPA = qd une entreprise A veut acheter une entreprise B, l'entreprise A propose aux actionnaires de racheter les actions à un cours fixé. Si l'entreprise A réussit à acheter suffisamment d'actions de l'entreprise B, elle peut la contrôler => OPA : prise de contrôle d'une E par l'achat d'une E

Exemple : une entreprise X ait un cours de l'act° de 100 millions d'€

une entreprise A achète les actions à 40 millions d'€ et en quelque mois elles valent 100 m d'€ => plus value, l'entreprise A peut virer le PDG.

- Mécanismes externes :

=> Mécanismes de contrôle : (AG, CA, comités)

- Conseil d'administration

C'est quoi le conseil d'administration ?

Un Conseil d'administration est un organe cad un rassemblement de personnes composé d'administrateurs choisis par les actionnaires et sont là pour contrôler la direction de l'E

- Comités (audit, nominations, rémunération, stratégie ...)

Soit l'AG, CA, conseil de rémunération va définir le choix du mode des calculs de la rémunération des postes

=> Mécanismes d'incitation ;

- Stock-option, parachute doré

Stock option : un mécanisme dans lequel un dirigeant lorsqu'il est embauché, un dirigeant va négocier avec les actionnaires et il a la possibilité d'acquérir des actions à un montant donné et une date donnée. Les dirigeants sont incités à agir dans l'intérêt des actionnaires.

Exemple : un dirigeant a la possibilité par contrat à une date fixe (dans un an) d'acheter des actions à un montant donné (90€). Si le cours des actions dans un an s'effondre à 50 €, si le cours reste à 90 €, si le cours de l'action monte à 100 €. Si le cours de l'action augmente il gagne

de l'argent en la vendant, et s'il baisse ou stagne il ne perd pas d'argent s'il ne vende pas leur action. Les dirigeants sont incités à faire augmenter les cours de l'action pour gagner de l'argent

Parachute doré : Au moment où il quittera l'E, il recevra une certaine somme.

Vidéo :

En quoi le mécanisme doré est un mécanisme incitatif ?

En cas de fusion, le PDG A et le PDG B doivent négocier des modalités de fusion, il faut décider du « futur numéro 1 du groupe ». l'un va perdre son pouvoir au sein du groupe.

Si le PDG A gagne, le PDG B n'a d'avantage à quitter le groupe que s'il a un parachute doré.

Réactions au pouvoir

Hirschman fait partie de courants éco « école autrichienne » assez éloignée de l'approche néoclassique mainstream

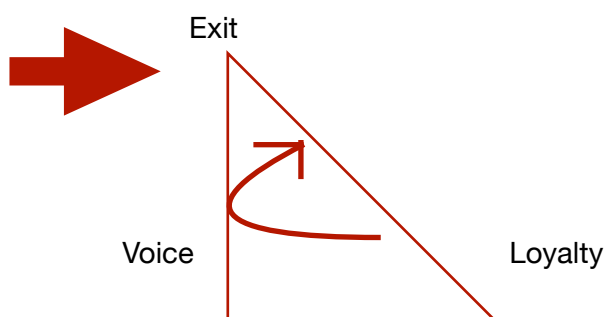
Il s'est intéressé aux

- Réactions d'un individu mécontent (1970): Comment va t-il réagir ?

=> Exit (défection, fuite) : l'individu peut quitter l'E, une relation

=> Voice (protestation, prise de parole)

=> Loyalty (fidélité, loyalisme)



Chevalier « Un ministre, ça ferme sa gueule, si ça veut l'ouvrir, ça démissionne »

=> 1991 (Golfe), 2000 (Corse) => Un ministre qui appartient à une équipe gouvernementale ne peut s'exprimer que par exit et Loyalty

- Différentes contextes : (organisations, clients, couples, politique...)

Réaction privilégiées	Exit	Pas Exit
Voice	Associations partis	Nation, famille
Pas Voice	Clients d'entreprises concurrentielles	Partis totalitaires, groupes criminels,

Quelles sont les réactions privilégiées lorsqu'on est dans un parti ?

=> L'individu est en désaccord avec la direction, l'une des solutions est de mettre en place Voice (de très nombreuses instances d'opinion, ou fonder un courant ..). Si un désaccord est trop profond qu'il adopte une stratégie d'Exit (Edouard Philippe). La parole est intrinsèque il paraît alors normal que les individus s'expriment par l'Exit ou le Voice

Si on achète un pote de moutarde qu'on n'aime pas dans une grande enseigne, la stratégie de Voice est rarement privilégiée car le secteur est très concurrentiel, cela nous incite à changer de fournisseur => on fait alors preuve de Loyalty

On est tous membre d'une famille, si l'on suit Hirschmann on fait preuve parfois preuve de Loyalty (on écoute nos parents), ou Voice (conflits entre frère et soeurs) mais on fait pas preuve d'exit.

Qd on est ds un régime totalitaire comme en Corée du Nord , on peut pas trop pratiquer l'Exit, l'une des rares options dans ces situat° est le Loyalty

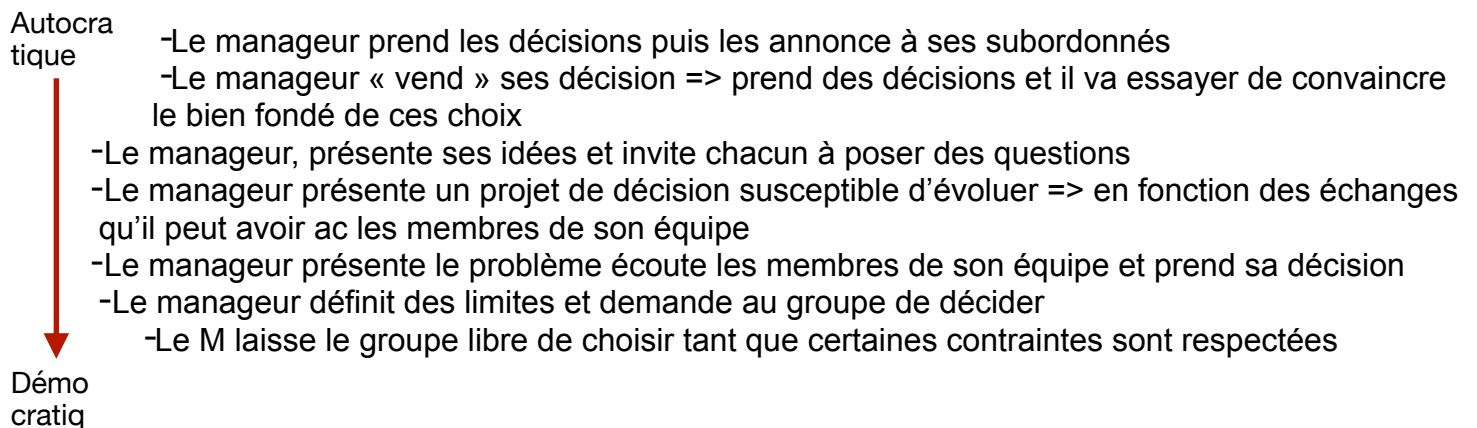
Quelles sont les limites du pouvoir ?

Il existe en Fr des syndicats qui permettent aux individus de

c) Les styles de direction

Comment dans les E , les managers mangent leurs équipes, subordonnés ?

- Typologie proposée par Tannenbaum et Schmidt de différents styles de direction de la part des managers :



=> En 2014 le fait qu'on ait rencontré en Ile de France des managers qui présentent ces styles de direction n'est pas une coïncidence

L'ordre de ces styles de direction n'est pas anodin

Autocratique : le manager prend ses décisions et les impose à ses subordonnés.

Démocratique : le manager invite ses subordonnés à participer voir à prendre la décision.

Ds une approche contingente il n'y a pas de mode de décision optimale, tout dépend du contexte. Si on veut être un bon manager il faut se demander quel type de direction est le mieux.

Choix d'un mode de direction le + adapté à une situation

La Théorie XY de Douglas Mc Gregor

théorie très classique ds le domaine du management

1ère approche : Théorie X :

théorie qui justifie un management plus autoritaire / autocratique

Hypothèses :

Les hommes (employés) :

- ont une aversion (ne pas aimer) innée (dès la naissance) pour le travail => les individus n'aiment pas le L d'eux même
- doivent être contraints pour fournir des efforts
- préfèrent être dirigés

Imaginons ces 3 hypothèses (les individus n'aiment pas travailler, doivent être contraints pour fournir des efforts, et préfèrent être dirigés) => le meilleur mode de management est le management autoritaire/ autocratique : on leur dit de faire ça ...

Exemples : Armées => mode de management très autoritaire

On peut avoir des styles de management autoritaires avec la carotte ou la bâton (force) => se sont des théories X

2ème approche : Théorie Y

Management participatif

Les hommes :

- peuvent trouver de la satisfaction dans le travail
- peuvent fournir des efforts s'ils acceptent les objectifs du travail
- peuvent souhaiter des responsabilités

McGregor préfère plutôt l'approche Y car il considère qu'elle permet de mieux mettre en valeur les ressources humaines (gens qualifiés) que l'approche classique. Le choix du mode de management dépend essentiellement des individus que nous devons manager.

Le bon manager est celui qui s'adapte, qd il change d'E, d'équipe il doit se faire assez vite une idée des gens pour choisir la théorie X ou la théorie Y.

Vidéo

Le 1er niveau de lecture : ça se passe à Stalingrad vers 1942-1943, moment charnière de la 2nd WW, Khrouchtchev et avec ses officiers et cherche la stratégie à adopter pour repousser les allemands => style de direction : présente le pb, écoute et prend sa décision et entend des solutions auxquelles il n'avait pas pensé

Les individus n'ont pas envie de se battre avec des armées plus grandes en nombres, mieux équipées... => **Théorie X** : dans la vidéo l'H nous dit que les H ont le choix entre les nos balles et celles des allemands

Un autre H dit qu'il faut de l'espoir, il faut republier le journal qui exalte l'espoir de la patrie => L'autre solution proposée est un management participatif => **théorie Y** : l'objectifs des soldats est de défendre la patrie face aux nazis, on a des individus qui peuvent fournir des efforts s'ils acceptent les objectifs du travail.

On a 2 lignes assez différentes. A travers cet exemple face à une situation ici la bataille de Stalingrad le manager a le choix d'adopter une approche ou une autre et va parfois passer d'une approche à une autre.

Application de l'approche X/Y

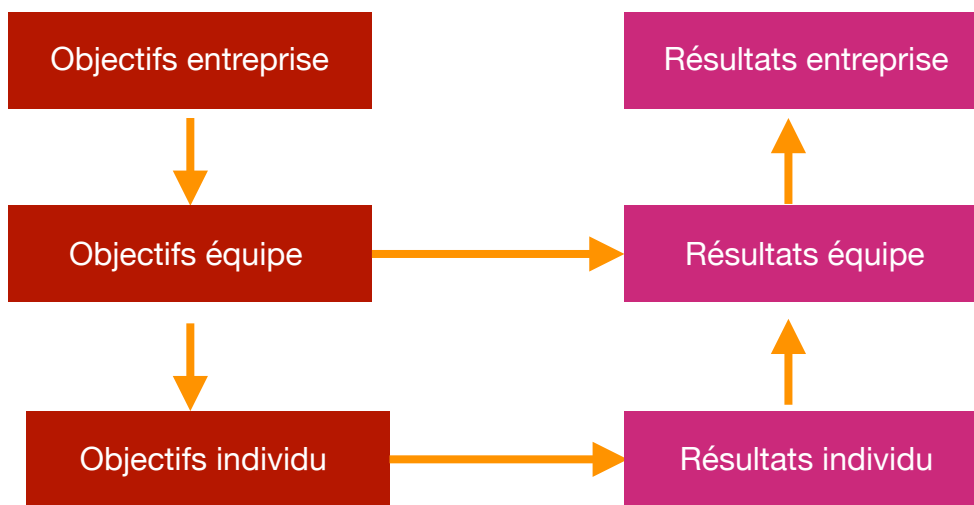
- Taylorisme VS Toyotisme

Vidéo

	Taylorisme	Toyotisme
Hypothèses sur l'ouvrier	Flânerie naturelle (X) très proche de l'aversion innée du L de McGregor	Intériorisation des objectifs (Y) cad que les ouvriers considèrent qu'ils font partie de l'E, s'approprient les objectifs de l'E
Acteur du progrès	ingénieur => l'ouvrier applique les nouvelles méthode proposées par l'ingénieur	Ouvrier => se sont eux mêmes qui proposent des améliorat° proposés à la direction qui va décider si elle les gardent ou pas
Moyen du changement	nouvelle Procédure	Kaisen (analyser pour rendre meilleur)

Management par objectifs

Peter Drucker a développé le management par objectifs

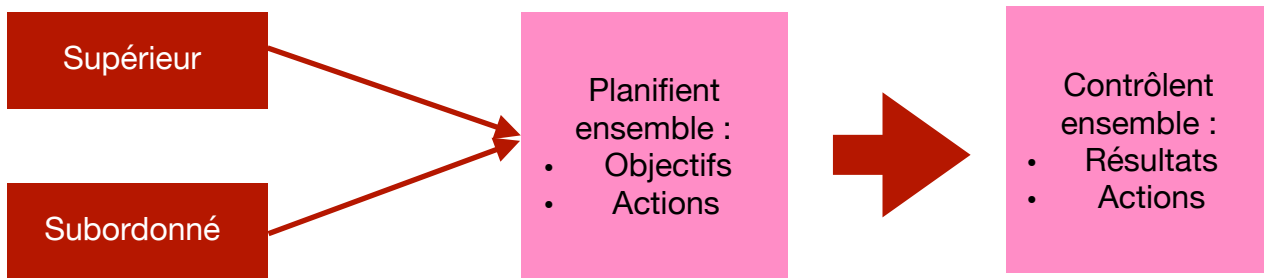


Initialement tte E a un objectif : accroître ses parts de marché / accroître son innovation
Les objectifs de l'E se ventilent logiquement en objectifs par équipe

Puis ces objectifs se ventilent en objectifs par individu

« Philosophie » du MPO (ou DPO

- Les but de l'organisat° se décomposent en cascade
- Chacun prend inconscience de sa participat° aux résultats de l'organisat°



Si le supérieur dit au subordonné de faire 150 ventes en 1 mois, mais le subordonné sait qu'il fera que 80 ventes => il ne peut pas les atteindre, autrement dit le subordonné ne se sentira pas impliqué par les objectifs.

A l'inverse le supérieur + subordonné décident ensemble sur un objectif de 100 ventes => le subordonné est d'accord avec cet objectif => il est impliqué dans cet objectif et il fournit les efforts nécessaires

Selon Peter Drucker ils (subordonné et supérieur) vont fixer ainsi ensemble les objectifs

• Exercice :

- Fixer un objectif à votre secrétaire : Anticipation

Attention distinguer objectifs et tâches : écrire un mail à M.Duchamps / ranger mes dossiers / organiser de manière optimale mon emploi du temps / Organiser le défilé du 15 juillet

Comment mesure la qualité d'un secrétaire ?

• Objectifs correctement formulés

• => Critères SMART (Doran 1981)

- Specific (clair) : il faut que l'objectif soit clair pour éviter des embrouilles au moment du contrôle

- Measurable : il faut les objectifs soient mesurables, ça ne sert à rien de dire d'être productif. Il faut distinguer un objectif chiffré pour savoir si les objectifs sont atteints

- Assignable (qui ?) :

- Realistic :

- Time-related : il faut que l'objectif ait un horizon temporel, durée

Quand on définit des objectifs en tant que cadre, il faut que ces objectifs respectent ces 5 critères

Exemple d'objectif : écrire 100 mails de vœux en une journée à mes 100 contacts en 4 jours.

Conclusion

On va faire un petit voyage historique

Vous remontez au Moyen-Âge et