

Management des organisations et stratégies

Dossier n°5- Pouvoir et gouvernance dans l'organisation

I. Les différentes approches du pouvoir dans l'organisation

II. Répartition et expression du pouvoir dans l'organisation : *réalités et problématiques liées à la gouvernance de l'entreprise*

III La direction de l'organisation et leadership

Dossier n°5- Pouvoir et gouvernance dans l'organisation

I. Les différentes approches du pouvoir dans l'organisation

1.1 Définition et sources du pouvoir dans l'organisation :

- Le pouvoir : *capacité à produire ou à modifier des résultats en fonction de ses objectifs et de ses besoins propres*

- Le pouvoir dans l'organisation peut provenir de différentes sources :
 - *l'autorité légale (fonction hiérarchique)*
 - *la maîtrise d'une ressource, d'une compétence, de l'information cad la maîtrise d'une zone d'incertitude (Crozier*)*

Analyser le pouvoir permet d'appréhender l'organisation non plus sous un angle fonctionnel ou sous sa dimension culturelle mais par une approche politique où le pouvoir apparaît comme l'enjeu d'affrontements entre différents acteurs.

Pouvoir et gouvernance dans l'organisation

1.2 Des approches théoriques du pouvoir dans l'organisation :

- **Weber*** : *En se posant la question de la légitimité du pouvoir, il distingue*

. *Le **pouvoir charismatique** (fondé sur les croyances)*

. *Le pouvoir traditionnel (fondé sur les règles et les usages) qui détermine le pouvoir légitime ou **pouvoir rationnel-légal***

*Selon Weber (à resituer dans le contexte de l'époque même si cette observation peut rester vérifiée pour des organisations évoluant au sein d'environnements stables), **l'organisation bureaucratique** est le modèle le mieux adapté pour imposer un pouvoir car elle assure l'autorité légale (cette organisation se caractérise par le rôle premier de la hiérarchie et de la formalisation).*

Pouvoir et gouvernance dans l'organisation

1.2 Des approches théoriques du pouvoir dans l'organisation :

-Crozier et Friedberg * (« l'acteur et le système » 1977)

. Rejettent ce modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié (l'organisation est « un construit social »)

. Le salarié ne subit pas passivement son environnement mais il se comporte comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. De fait, le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement (« **les zones d'incertitude** »)

. Au delà des modes d'expression formels de l'organisation, les salariés établissent entre eux des systèmes de relations, « **le système d'action concret** », qui leur permettent de résoudre les problèmes du quotidien. Ce système de régulation est donc un construit social

Management des organisations et stratégies

- Crozier et Friedberg (suite)

. *Donc le pouvoir peut ne pas se confondre avec la hiérarchie et peut correspondre à la maîtrise d'une compétence (pouvoir d'expertise), à la maîtrise d'une source d'information, à la capacité à communiquer,...*

En fonction, ils distinguent 4 sources du pouvoir :

- *le pouvoir d'expertise*
- *le pouvoir lié à la maîtrise de l'information et de la communication*
- *le pouvoir provenant des règles de l'organisation*
- *le pouvoir provenant de la capacité à maîtriser et à gérer « **les zones d'incertitude*** » donnant pouvoir et autonomie aux individus (« le pouvoir du marginal sécant »).*

Management des organisations et stratégies

1.2 Des approches théoriques du pouvoir dans l'organisation (suite)

-Mintzberg* :

. En distinguant deux formes de coalition : la coalition interne (dirigeants, salariés,...) cad les acteurs et associés directs à la vie de l'organisation et la coalition externe (fournisseurs, clients, investisseurs,...) cad les partenaires, il identifie six configurations du pouvoir :

- le système clos : forte coalition interne*
- l'instrument : grande influence de l'externe (sous-traitants, actionnaires,...)*
- l'organisation autocratique (PME ou entreprise gérée par de forte personnalités)*
- l'organisation missionnaire : très forte coalition interne autour d'un système de valeurs*
- l'organisation méritocratique : le pouvoir d'expertise et le positionnement professionnel priment sur la structure (consultants en free-lance pour des cabinets de conseil, praticiens en cliniques,...)*
- l'arène politique : un trop grand nombre d'acteurs détenteurs de pouvoir amenant des logiques d'affrontement et de conflits*

Management des organisations et stratégies

II. Répartition et expression du pouvoir dans l'organisation :

réalités et problématiques liées à la gouvernance de l'entreprise

➤ la gouvernance de l'entreprise – ses fondements

- Expression des relations de pouvoirs entre les acteurs de l'organisation (aussi bien au niveau de la coalition* interne qu'externe) qui cherchent à influencer le système de décisions afin de privilégier un intérêt, un objectifs personnels. Devenue une préoccupation majeure avec le développement du pouvoir de l'actionnaire dans l'entreprise moderne et leur mode de financement désintermédié sur les marchés financiers.

Ces relations vont créer des espaces de confrontation et, ou de coalition entre deux formes de pouvoir :

- *le pouvoir de propriété (les actionnaires)*
- *Le pouvoir managérial (la direction de la firme cad la technostructure* de Galbraith*)*



➤ la gouvernance de l'entreprise* – approches historiques et théoriques

- dès 1932, Berle et Means * analyse le rapport capital-pouvoir en observant l'emprise croissante des dirigeants salariés et ils s'interrogent sur des modes d'organisation destinés à protéger les intérêts des propriétaires (actionnaires)



Voir dossier 2



Années 70 : théorie de l'agence* de Jensen et Menckling actualise l'approche de Berle et Means en réfléchissant à des modes de protection des intérêts du « principal » (l'actionnaire) face aux risques que représentent les comportements opportunistes des dirigeants et les asymétries informationnelles * .

Années 80 : la théorie des parties prenantes* de Richard Freeman* place la réflexion au delà du couple dirigeants/actionnaires pour intégrer les nouvelles donne qui caractérisent l'entreprise moderne : - un capitalisme patrimonial, qui avec le financement désintermédié, place l'actionnaire en position dominante

-une entreprise de plus en plus ouverte à de nouveaux acteurs

- la création de valeur par la gestion des connaissances qui renforcent ce degré d'ouverture

➤ **la gouvernance de l'entreprise* : approche à partir de la théorie de l'agence***

• Une relation d'agence est «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent» (**Jensen et Meckling, 1976**)*.

• Donc approche contractuelle de l'organisation avec l'analyse des modes de relation et leurs expressions entre le principal, exprimé par le pouvoir des propriétaires (les actionnaires), et l'agent qui incarne le pouvoir des gestionnaires ou managers de l'organisation

• Des divergences d'intérêt , des comportements opportunistes, l'asymétrie d'informations entre les deux parties engendrent des coûts d'agence :

- les dépenses de surveillance et d'incitation

- les coûts d'assurance

- le coût d'opportunité (écart entre le résultat de l'action pour le principal et le comportement optimal pour le principal)



Il s'agit alors de déterminer la forme d'organisation qui minimise les coûts d'agence et de fait qui élimine les comportements opportunistes.

Les coûts d'agence seront minimisés par l'établissement de contrats appropriés.

➤ la gouvernance de l'entreprise* : approche à partir de la théorie de l'agence

- Les coûts d'agence seront minimisés par l'établissement de contrats appropriés.



la firme apparaît donc comme "un marché privé", "un noeud de contrats"*, une entité servant de lieu de recherche et de réalisation d'équilibres entre les objectifs conflictuels entre agent et principal à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles (Alchian et Demsetz*)

- La nature et le contenu des relations d'agence vont identifier deux modèles organisationnels et deux conceptions différentes du gouvernement d'entreprise :

Le modèle shareholder

- L'activité de l'entreprise doit servir la volonté des actionnaires
- L'objectif de l'entreprise est la maximisation de la valeur actionnariale

Le modèle stakeholder

- L'ensemble des parties prenantes (salariés, sous-traitants,...cad tous acteurs intégrés à l'environnement de l'organisation) sont concernés par l'activité de l'entreprise qui doit servir la défense de leurs intérêts.
- Ils doivent être intégrés aux modes de contrôle de l'activité de l'organisation

➤ **la gouvernance de l'entreprise*** : approche à partir de la théorie de l'agence

- **Rque 1**: Ne pas réduire la théorie de l'agence aux relations managers-actionnaires dans l'entreprise.

Ils existent en effet une multitude de relations d'agence :

-managers/salariés

- donneurs d'ordre/sous-traitants

- ...

Cette multitude de relations fait apparaître l'entreprise comme « *a nexus of contracts* » cad comme un **nœud de contrats***

➤ la gouvernance de l'entreprise : approche à partir de la théorie
des parties prenantes

Années 80 : Désintermédiation bancaire et financiarisation économie



Renforcement du pouvoir des actionnaires



La création de la valeur actionnariale (en particulier l'EVA*) guide les priorités stratégiques de l'entreprise



On ignore les intérêts des autres acteurs qui nourrissent la création de valeur réelle de l'entreprise



Contradiction avec la nouvelle morphologie organisationnelle des entreprises (entreprises réseau,...) de plus en plus ouvertes et intégrées à de nouveaux acteurs (salariés, preneurs d'ordre, ...)



Sclérose des organisations, qui appuient pourtant leurs sources de création de valeur sur le savoir et donc sur des organisations de partage et de transfert de compétences

➤ **la gouvernance de l'entreprise : approche à partir de la théorie**
des parties prenantes

- il convient donc d'intégrer les différentes parties prenantes qui participent à la création et au partage de la valeur créée par l'entreprise
- certains de ces acteurs ont vu leur poids grandir suite à la recherche de valeur actionnariale : les entreprises ont sous-traité ou externalisé les activités pas ou peu créatrices de richesses et les ont confiées à des preneurs d'ordre, nouveaux fournisseurs de l'organisation
- Richard Freeman* propose donc, dans les années 80, une approche multivariée, la théorie des parties prenantes (ou « stakeholder theory ») intégrant l'ensemble des acteurs car l'activité de la firme n'affecte pas que les seuls actionnaires ou même dirigeants :
 - les salariés (leur emploi, leur rémunération, leur retraite,...)
 - les fournisseurs
 - les collectivités locales (qui en amont peuvent aider au financement de l'entreprise par différents mécanismes comme subventions, moratoire de Taxe Professionnelle, mise à disposition de terrains,...)
 - les institutions bancaires
 - ...

➤ la gouvernance de l'entreprise: approche institutionnelle

Rque : Au delà de la distinction modèles organisationnels Shareholder/stakeholder, il faut également distinguer deux types de situations institutionnelles pour la firme actionnariale :

-le système outsider ou market based (modèle anglo-saxons)

- *où le capital et droits de vote sont dispersés entre de nombreux actionnaires*
- *situation qui renforce le pouvoir managérial*
- *risques de conflits entre actionnaires et managers*
- *le plus souvent forte protection juridique des actionnaires*
- *les autorités boursières codifient souvent les critères de transparence de l'information; de même la loi peut rendre obligatoire cette codification*

-le système insider ou block-holder (Allemagne, France, Japon,...)

- *avec forte concentration de la propriété et des droits de vote ainsi qu'un fort mécanisme de participations croisées*
- *situation qui renforce le pouvoir des actionnaires*
- *faible protection des actionnaires minoritaires*
- *risques de conflits entre actionnaires minoritaires et majoritaires*

La gouvernance de l'entreprise dans un modèle outsider

« le modèle américain » - quelques caractéristiques

- **Réflexion sur les modes de gouvernement très ancienne, mais instauration véritable d'un débat autour de ce thème dans les années 80 avec la déréglementation financière et la présence croissante des investisseurs institutionnels dans le capital de l'entreprise faisant basculer le gouvernement d'entreprise d'un type managérial à un modèle shareholder***
- **Débat renforcé par les scandales financiers, tels que Worldcom, Global Crossing, Xerox et en particulier l'affaire Enron en décembre 2001 cristallisant les défaillances d'un modèle et illustrant notamment les limites des modes de contrôle interne (des administrateurs n'exerçant pas leur devoir de surveillance, voire complice de manipulation et de falsification) et externe (l'ensemble de la chaîne de l'information financière : comptables, agences de conseil, d'audit et de rating)**
- **En réponse, loi Sarbanes Oxley, votée en juillet 2002 qui renforcera les dispositifs de contrôle et de sanction. Des dirigeants désormais beaucoup plus encadrés (la SEC ou « Securities Exchanges Comission », autorité de régulation peut, par exemple, interdire tout mandat social à des dirigeants soupçonnés de fraude)**

La gouvernance de l'entreprise dans un modèle insider

« le modèle français » - quelques caractéristiques

- **Concentration du capital des entreprises conjuguée à un mécanisme de participations croisées maillant les grandes sociétés françaises; en 2002, trente personnalités trustaient les mandats de 200 grandes sociétés françaises**
- **Une réflexion sur le gouvernement d'entreprise plus tardive qu'aux Etats-Unis; différents rapports, les rapports Viennot 1 (1995) et 2 (1999), les rapports Bouton , Marini vont faire émerger un débat qui ne prendra force qu'après les grands scandales financiers internationaux**
- **Ces travaux, en particulier les rapports Viennot, vont inspirer la loi NRE de juillet 2001 (loi sur les Nouvelles Régulations Economiques) et conjuguée à la loi relative à la sécurité financière de 2003 vont permettre la mise en place d'« un code de bonne conduite » en matière de gouvernement d'entreprise**
- **Ces textes de loi ne sont pas soumis au pouvoir coercitif de l'Etat mais sont appliquées par les entreprises. Ils prévoient en particulier la dissociation de la fonction de présidence et de DG, obligent les sociétés cotées à publier une information sur les revenus et stocks options des dirigeants**

La gouvernance de l'entreprise dans un modèle insider

« le modèle français » - quelques caractéristiques

- **Obligation de publicité de la rémunération et stock options de tous les mandataires sociaux des sociétés cotées**
- **L'AMF (l'Autorité des Marchés Financiers) recommande aux entreprises qui font appel public à l'épargne d'appliquer les recommandations présentes dans les rapports Viennot (1995 et 1999) et rapport Bouton :**
 - **l'équilibrage des pouvoirs au CA (avec, par exemple, la présence d'administrateurs indépendants)**
 - **la communication du hors-bilan et des risques de la société**
 -

Donc un dispositif français qui s'inscrit dans le mouvement général international et qui continue à évoluer en s'inspirant en particulier du rapport de l'OCDE sur les principes normatifs « d'une bonne gouvernance »



➤ **la gouvernance de l'entreprise : approche normative**

Des principes généraux :

- **Distinction du pouvoir exécutif et de contrôle**
- **Présence au CA de personnes indépendantes, ni actionnaire, ni dirigeant**
- **Mise en place d'un comité d'audit renforçant la lisibilité dans la conduite stratégique de l'entreprise et réduire les asymétries informationnelles ***
- **Nomination et rémunération des dirigeants par le CA dans le cadre d'un comité de nomination et de rémunération**
- ...



➤ **la gouvernance de l'entreprise : approche normative**

Au delà du degré de concentration du capital dans les entreprises, les modes de gouvernance dans chaque pays est marqué par ses structures institutionnelles et ses systèmes politiques :

- *La France qui présente un système dual au niveau des organes de gestion des sociétés (CA / Conseil de Surveillance et Directoire)*
- *Culture de la négociation collective en Allemagne, dont les syndicats remettent en cause le système de gros actionnaires au nom de la cogestion*
- ...

Cependant, la **multinationalisation*** des sociétés, en particulier, renforcent des modes de globalisation et d'uniformisation des gouvernances d'entreprise (les groupes européens cotés aux Etats Unis, par exemple, sont soumis aux dispositions de la loi Sarbanes-Oxley).

Ainsi, sur un plan européen, réflexion normative sur la mise en place de cadres communautaires s'inspirant des préconisations du rapport de l'OCDE (<http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>)

➤ la gouvernance de l'entreprise: approche normative

Les principes d'une bonne gouvernance selon l'OCDE

« *Le régime de gouvernement d'entreprise doit:*

- *... concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes...*
- *... protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice...*
- *... assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits...*
- *... reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines...*
- *... garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise...*



➤ la gouvernance de l'entreprise: **approche normative**

Les principes d'une bonne gouvernance selon l'OCDE

« *Le régime de gouvernement d'entreprise doit:*

• *...assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires...*

Donc inclinaison vers un modèle stakeholder*, régulé pour éliminer les asymétries informationnelles .

Management des organisations et stratégies

.III La direction de l'organisation

1 . Les 4 styles de commandement (selon Likert*) cad les comportements d'un dirigeant

➔ Le style autoritaire : *modes de direction par la crainte et la sanction; ni décentralisation, ni délégation du pouvoir*

➔ Le style paternaliste : *bienveillance (« parent nourricier ») mais qui s'accompagne également de menaces et de récompenses en fonction de normes (« parent normatif »); cette approche limite la capacité d'initiative et ne fédère pas*

➔ Le style consultatif : *le personnel est consulté avant la prise de décision sans aller au delà*

➔ Le style participatif : *forte coopération et implication; coordination par ajustements mutuels*

Management des organisations et stratégies

2. Les modes d'organisation du pouvoir de direction

La centralisation des pouvoirs

- *concentration du pouvoir de décision au sommet de la hiérarchie*
- *éviter la dilution de la prise de décision*
- *rigidité d'un système peu impliquant*

La délégation

- *le pouvoir n'est ici attribué qu'à une personne ou à un petit groupe qui agissent par mission*

La décentralisation

- *concerne l'ensemble de la structure organisationnelle*
- *la décision doit s'exprimer là où elle s'applique*
- *coordination par ajustements mutuels*
- *favorise conjointement l'autonomie et la participation (structure matricielle, management participatif,...)*

Management des organisations et stratégies

.III La direction de l'organisation

3. Qualités, rôles d'un leader et d'un manager

- *Gérer les savoirs, les capitaliser pour les transformer en actions*
- *Développer la confiance*
- *Installer la confiance pour créer l'adhésion*
- *Etre visionnaire pour créer une organisation apprenante, pro-active vis à vis de ses environnements*

Management des organisations et stratégies

Les conditions actuelles d'exercice du leadership



Savoir communiquer et partager sa vision pour favoriser les logiques de changement et d'action

Management des organisations et stratégies

**Etre
LEADER**

Gérer le savoir

Faire émerger et diffuser le savoir

**En encourageant
la créativité**

**En favorisant
la diffusion
des savoirs**

**En développant
des mécanismes
de veille**

**C'est à dire mettre en place une organisation apprenante
(voir dossier 9)**

**Transformer ces savoirs en sources d'énergie et d'action dans
l'organisation**

**Savoirs → Compétences → Actions → Efficience+efficacité*
cad performance**