TD 2 Le pouvoir et son exercice

1. Répondre au QCM ci-dessous

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Vrai | Faux |
| Le pouvoir n'est pas toujours nécessaire dans une organisation. |  | x |
| Le pouvoir s'exerce toujours du haut vers le bas de la hiérarchie. |  | x |
| Le pouvoir et l’autorité sont identiques. |  | x |
| L'autorité est la capacité à faire observer volontairement les ordres. | x |  |
| H. Mintzberg propose dix activités pour définir la direction d'une entreprise. | x |  |
| La zone d'incertitude est une zone de non pouvoir. |  | x |
| La confiance est néfaste dans une organisation. |  | x |
| Le contrôle du pouvoir s'appelle le gouvernement d'entreprise. |  | x |

1. A l’aide de la Méthode n°1 et du document n°1 Identifier les sources de pouvoir des protagonistes
2. Après avoir lu le document 2, Analyser les sources de pouvoir de Vincent Bolloré
3. Après avoir lu le document 3, exposer les relations de pouvoir entre les acteurs de ce groupe.
4. Après avoir lu le document 4, exposer les relations de pouvoir entre les acteurs du groupe Renault.
5. Après avoir lu le document 5, Analyser comment l'autonomie est gérée dans le télétravail.
6. Après avoir lu le document 6 répondre aux questions suivantes
   1. Identifier les sources de pouvoir au MDA.
   2. Mettre en évidence les relations de pouvoir au MDA.
   3. Montrer comment le management gère la confiance au MDA.

# Méthode n°1 : Identifier les sources de pouvoir

Il convient de repérer ce qui permet à une personne d'avoir ou de prendre un certain pouvoir dans une organisation, en vous appuyant par exemple sur les sources définies par M. Weber et M. Crozier.

Les sources du pouvoir peuvent évoluer, s'opposer dans le temps, l'analyse doit donc être dynamique.

# Méthode n°2 : Distinguer pouvoir autorité et leadership, repérer les relations de pouvoir au sein d’une organisation donnée

Il s'agit d'abord de définir les termes puis de différencier:

* les ordres qui sont imposés avec un système de sanction (pouvoir);
* les ordres acceptés volontairement (autorité);
* l'influence interpersonnelle d'un individu en l'absence d'ordres donnés (leadership).

Partir de la distinction précédente, trouvez comment ces positions sont distribuées, en vous appuyant notamment sur tes caractéristiques du fonctionnement d'une organisation (ex.: sa taille, sa culture, son histoire, ses technologies, ses chefs, etc.).

# Méthode n°3 : Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l’autonomie, la confiance dans l’exercice du pouvoir

Dans un premier temps, il s'agit de montrer que le management délègue son pouvoir. Il convient ensuite d'expliquer comment cette délégation de pouvoir est gérée (moyens de donner de l'autonomie, moyens de susciter ta confiance, mécanismes de contrôle).

# Document n°1 : Chocol'Ah

Sur une ligne de production de l'entreprise Chocol'Ah produisant des chocolats travaillent 10 salariés. Le responsable de la ligne fixe (aussi) la cadence en début de journée : vitesse de la ligne, fréquence et durée des pauses. Nouvellement arrivé dans l'entreprise, il n'a pas manqué de susciter la sympathie du reste de l'équipe. En effet, ce manager tient compte des soucis personnels dans l'organisation du travail et n'hésite pas à encourager ses subordonnés. En outre, il a régulièrement un mot gentil pour chacun. Les salariés de la ligne de production s'adonnent à leur tâche volontairement, avec une énergie rare. Sa personnalité emporte l'adhésion. Lorsque la ligne de production tombe en panne, un ouvrier en charge de ta maintenance intervient. Cet ouvrier est le seul à savoir réparer la ligne, si bien que personne ne peut avoir d'influence sur l'organisation de son travail. Le responsable de l'usine, sous les ordres duquel l'ouvrier en charge de la maintenance se-situe, n'a pas les moyens de le forcer à accélérer son travail.

L’ouvrier a une zone d’incertitude.

***Charismatique, traditionnelle et rationnelle-légale***

# Document n°2 Bolloré seul maitre à bord

C'est l'histoire d'une prise de pouvoir annoncée. Premier actionnaire de Vivendi depuis l'automne 2012 avec un peu plus de 5 % du capital, Vincent Bolloré devrait finalement prendre à l'été 2014 la tête du géant tricolore, qui sera recentré sur les contenus et les médias (Canal +, Universal Music, Global Village Telecom) et délesté de ses activités de télécommunications (SFR, Maroc Telecom). [...]

Concrètement, l'opérateur SFR devrait être introduit en Bourse à l'issue de la prochaine assemblée générale de Vivendi, prévue fin juin 2014. « Au vu des analyses réalisées, ce projet prendrait la forme d'une distribution d'actions de SFR aux actionnaires de Vivendi au jour de l'opération », indique le groupe. [...]

Ce serait, selon les partisans de cette scission, un moyen de mettre fin à la fameuse « décote de holding » qui veut que le cours de Bourse d'un conglomérat comme Vivendi soit toujours inférieur de 20% à 30% à la valeur réelle de ses actifs.

[...] Si elle n'est pas une réelle surprise, l'intronisation de M. Bolloré comme successeur de M. Fourtou, qui devrait quitter Vivendi une fois la scission de ses activités réalisées, s'apparente néanmoins à une victoire pour le « tycoon » breton. « Bolloré a réussi un vrai tour de force, estime un banquier d'affaires, qui ne fait pourtant pas partie de ses admirateurs. En quelques mois et avec seulement 5% du capital, il a pris le contrôle d'un groupe de 29 milliards d'euros de chiffre d'affaires ! »

C'était pourtant loin d'être gagné. Mi-septembre, M. Fourtou et M. Bolloré, qui se présentent souvent comme des « amis de trente ans », s'étaient violemment écharpés sur la future direction du groupe. [...]

[Vincent Bolloré] avait réclamé dans un communiqué que Vivendi « soit à présent géré en toute transparence, pour bien rester français et ne pas risquer d'être démantelé », un ton inhabituellement violent dans l'univers feutré du CAC 40.

De même, l'homme d'affaires a dû investir une bonne part de sa fortune personnelle pour parvenir à ses fins. Si le Breton a obtenu 1,7 % du capital en échange de ses chaînes de télévision Direct 8 et Direct Star, reprises par Canal +, il a également dû dépenser plus de 1,1 milliard d'euros dans l'achat d'actions Vivendi. « Personne d'autre que lui parmi les administrateurs n'a investi autant », assure un proche de M. Bolloré. Il lui a fallu également amadouer le conseil de surveillance, au départ récalcitrant à ses méthodes. « Lors de sa première réunion, en décembre 2012, Bolloré s'est fait rabrouer par Fourtou tellement il prenait la parole à tort et à travers », se souvient un témoin.

Pour montrer sa détermination, « l'héritier » a abandonné la plupart de ses autres mandats : il a confié la présidence de sa holding familiale à son fils Cyrille et celle du publicitaire Havas à un autre de ses quatre enfants, Yannick. Il a également renoncé à la vice-présidence de l'assureur italien Generali, où il avait pourtant mis des années à se faire accepter. [...]

Reste à savoir si l'homme d'affaires saura gérer Vivendi. M. Bolloré n'a pas la réputation de laisser la bride sur le cou à ses collaborateurs, ce qui pourrait refroidir les barons du groupe, dont l'autonomie a fait le succès du géant tricolore. [...]

C. Pietralunga et A. Piquait, «Chronique de la prise de pouvoir de Vincent Bolloré chez

Vivendi », Le Monde, 28 novembre 2013

**Les relations de pouvoir dans ce groupe :**

**Il y a un système de pouvoir, il provient d’une autorité rationnelle-légale (son statut de chef lui permet ainsi).**

# Document 3 : Le travail de groupe

Dans un groupe, le chef désigné donne des ordres et use de menaces de sanctions pour être écouté. Son collègue, ancien chef expérimenté, recueille la sympathie du reste du groupe et parvient à les faire aller dans la direction du nouveau chef. Il a un charisme reconnu de tous.

# Document 4 : La rémunération de Carlos Ghosn

L'assemblée générale s'oppose au niveau de rémunération de Carlos Ghosn

Réunis en assemblée générale ce vendredi-29 avril 2016, les actionnaires de Renault, qui étaient consultés sur la rémunération du Président-Directeur Général (PDG) Carlos Ghosn, se sont prononcés contre cette dernière. Un vote sanction mais uniquement consultatif. En effet, le conseil d'administration qui s'est réuni après l'AG a, quant à lui, confirmé cette rémunération.

Les actionnaires de Renault ont rejeté la rémunération de Carlos Ghosn par un vote défavorable à 54,08 %. Un rejet symbolique, leur avis étant uniquement consultatif. Le PDG du constructeur automobile a touché 7,2 millions d'euros en 2015. Ce montant intègre un salaire fixe de 1,23 million d'euros, une part variable de 1,78 million et 4,18 millions sous forme de stock-options et de bonus différés.

**Le conseil d'administration confirme la rémunération de Carlos Ghosn contre l'avis de l'AG**

Lors de l'assemblée générale, Pierre-Henri Leroy, le fondateur de Proxinvest, société de conseil aux actionnaires, a ouvertement critiqué la rémunération de Carlos Ghosn. « C'est inacceptable. Ce manque à l'exemplarité est inacceptable », a-t-il déclaré à l'adresse du PDG. « Vous avez d'immenses qualités mais celle-là vous ne l'avez pas. » Carlos Ghosn a répondu que sa rémunération relevait de la compétence du conseil d'administration de Renault. « Le conseil ne décide pas sur la base d'un caprice, il a délégation de votre part », a dit le PDG. « C'est le conseil qui juge des personnes qu'il souhaite pour diriger l'entreprise, c'est le conseil qui juge si la façon dont le PDG est payé est conforme à ses efforts, ses talents. » Le conseil d'administration, qui s'est réuni après l'assemblée générale en l'absence de Carlos Ghosn, a d'ailleurs confirmé les rémunérations du PDG, « contre l'avis des représentants de l'État », a indiqué le ministère de l'Économie à Reuters. Actionnaire de Renault, l’Etat a ainsi voté contre la résolution fixant cette rémunération. « Depuis 2012, le gouvernement a tenu une position constante, appelant à la modération des rémunérations des dirigeants d’entreprise, à commencer par les entreprises à participation publique », a rappelé Bercy.

D’après A. Gouzik, « La rémunération de Carlos Ghosn, confirmée malgré le vote sanction des actionnaires », [www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com), 29 avril 2016

**Il a un pouvoir, il a réussi à forcer la décision par le Conseil d’administration.**

**Il n’a pas le pouvoir de donner des ordres au conseil mais il a un certain leadership car il a incité le Conseil à valider sa rémunération sans donner d’ordres.**

# Document n°5 Mise en pratique corrigée: le télétravail

Dans une grande entreprise est mis en place du télétravail pour la première fois. Chaque collaborateur peut prendre une journée par semaine. Habituellement, lorsque Les salariés sont sur leur lieu de travail, tous se retrouvent en pause trois fois par jour et évoquent Leurs dossiers. Pour pallier ce manque, le manager demande un compte-rendu tous les soirs des tâches de la journée aux salariés qui ont été en télétravail. Il attend également des salariés qu'ils soient réactifs et leur envoie des mails régulièrement. Les collaborateurs mettent une heure à rédiger le rapport d'activité de la journée et se sentent stressés de devoir répondre le plus rapidement possible aux mails envoyés par leur supérieur hiérarchique pour témoigner de leur investissement dans leur travail. Finalement, beaucoup jugent qu'il n'y a pas d'intérêt à travailler chez eux en télétravail car le temps gagné à ne pas prendre les transports est perdu dans la justification demandée.

Il faut calculer le coût du non contrôle

# Document 6 : Le musée des arts

Outre le décret qui fixe tes missions générales des musées en France, le Musée des Arts (MDA) et l'État sont liés par un contrat de performance, qui résulte d'une négociation entre ta direction du Musée et le ministère de la Culture. Les objectifs concernent le nombre de visiteurs, les actions d'éducation, etc. Depuis 2001, le MDA est autonome pour le recrutement et t'affectation de ses diverses ressources aux différents départements. Auparavant, l'État avait la mainmise sur ces décisions. Le MDA dispose désormais d'une autonomie dans la gestion de ses moyens. L'administrateur général gère les tâches de recrutement, de financement, etc. De son côté, le président a la responsabilité de la politique culturelle. Chacun d'entre eux dispose d'une équipe. Le précédent président directeur du MDA avait mis en place une politique de démocratisation culturelle et éducation artistique. Le président directeur actuel poursuit son travail, car son prédécesseur jouit encore d'une belle aura sur te MDA. Le département « art contemporain » a à sa tête une personnalité reconnue, une ancienne artiste, qui a fait de la recherche en histoire de l'art et qui est reconnue pour ses travaux et conférences sur l'art abstrait.

MDA, un grand respect entoure les conservateurs qui ont à la fois une expérience artistique et une érudition reconnue par leurs pairs sur leur domaine. La directrice de ce département parvient alors à faire valoir les intérêts de son département pour obtenir des crédits, parfois au détriment de ceux alloués aux autres départements.

Conservateur traditionnelle

Ancien président à pouvoir car autorité charismatique, il a du leadership il ne peut pas donner d’ordre

Ils ont tous du pouvoir

Les 2 directrices semblent faire preuve d’autorité