



# POUVOIR ET STRATÉGIE: LA GOUVERNANCE UN JEU D'ACTEURS

Pascal Roggero  
Professeur à l'université Toulouse-Capitole  
Chaire Edgar Morin de l'ESSEC  
[pascal.roggero@ut-capitole.fr](mailto:pascal.roggero@ut-capitole.fr)

# Une histoire pour commencer

- Paul, diplômé d'ingénieur en BTP, il est inventif, rigoureux et, comme on dit, « charismatique »
- Il intègre une grosse PMI familiale du bâtiment de la région niçoise dans les années 1960



- Carrière, développement de la recherche, procédés ans le béton précontraint avec une réussite certaine (dépôt de plusieurs brevets à son initiative).

- Il intègre alors



- Paul en devient le DG, le président étant un fils du fondateur de la société Costamagna

- Le succès vient notamment avec ...



....les poutrelles en béton dont la technologie est utilisée en France, en Belgique, en Espagne, en Turquie, au Maroc, ...

# Le statut et le pouvoir

- Bien que simple DG, Paul c'est
- Principal innovateur,
- Réseaux professionnels
- Principal négociateur
- Le président entérine ses choix stratégiques
- Tout va bien...



# Jusqu'à ce que survienne la crise, déjà!

- Difficultés du bâtiment, chute des mises en chantier, début des années 1990



perd de l'argent

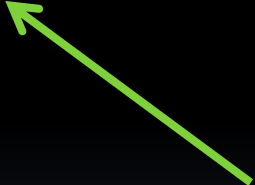


en gagne

- Alors la famille Costamagna décide de vendre



- Paul est d'accord...
  - par fidélité à la famille dont il a la confiance
  - aussi parce qu'il croit nécessaire d'adosser la société à un partenaire plus important







# Le groupe familial Rector Lesage



MIEUX CONSTRUIRE ENSEMBLE



# Paul dans tout ça...

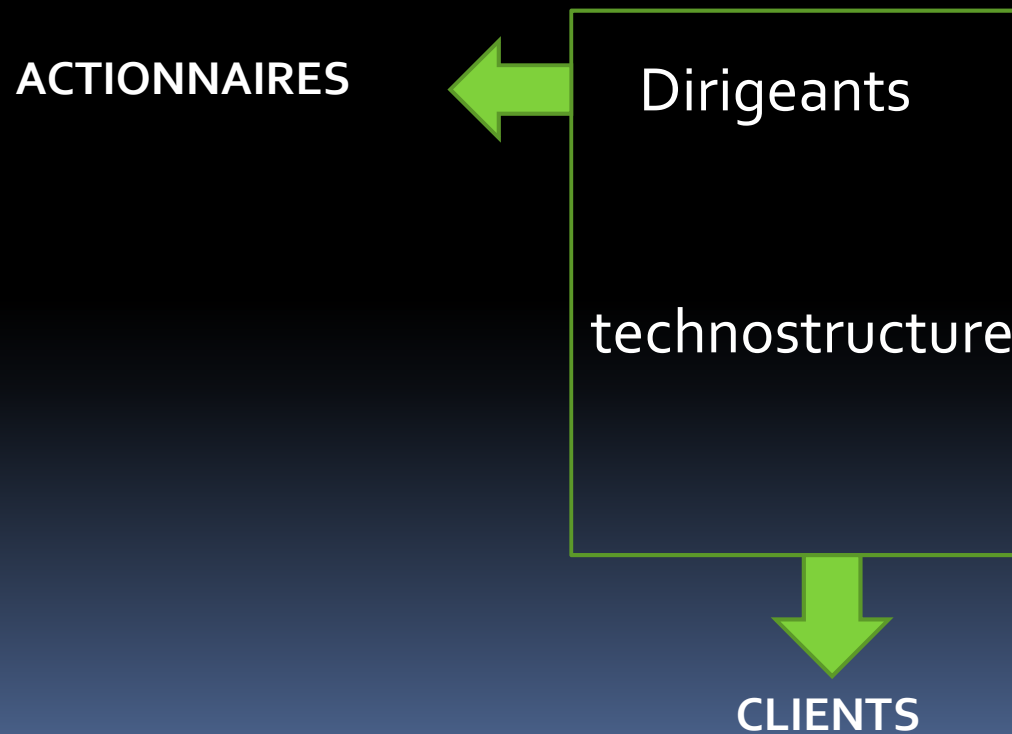
- DG se pensant chef d'*entreprise*
  - Dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise son pouvoir effectif dépassait son pouvoir formel
  - Il dirigeait et décidait des choix stratégiques jusqu'à ...
- Les limites de son statut de cadre dirigeant
  - Insuffisance de son pouvoir formel face à celui des actionnaires (vendeurs comme acheteurs)
  - En d'autres termes le pouvoir se décline dans plusieurs dimensions : formelle et informelle

Même Carlos Ghosn a du mal...

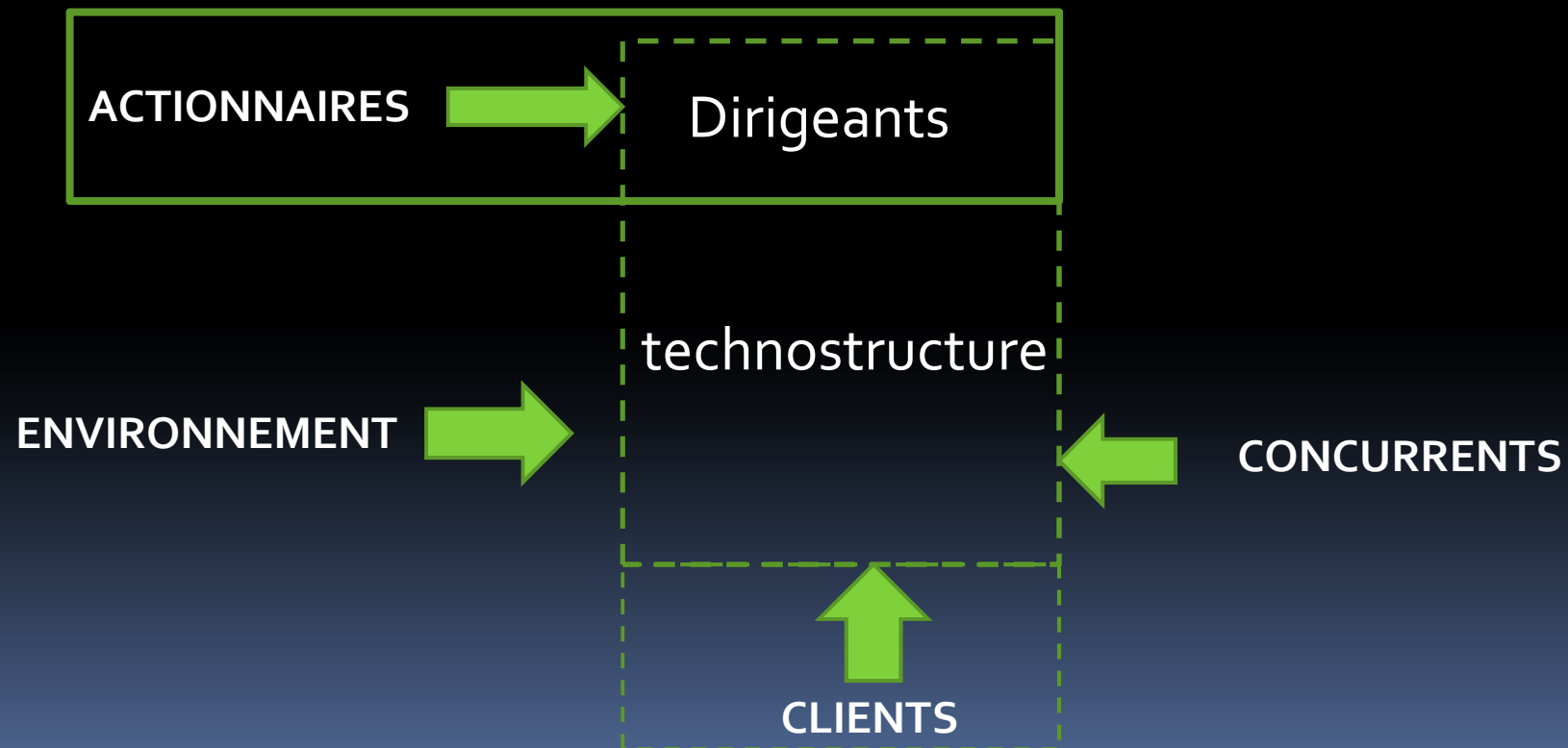


# Une évolution dans firmes transnationales

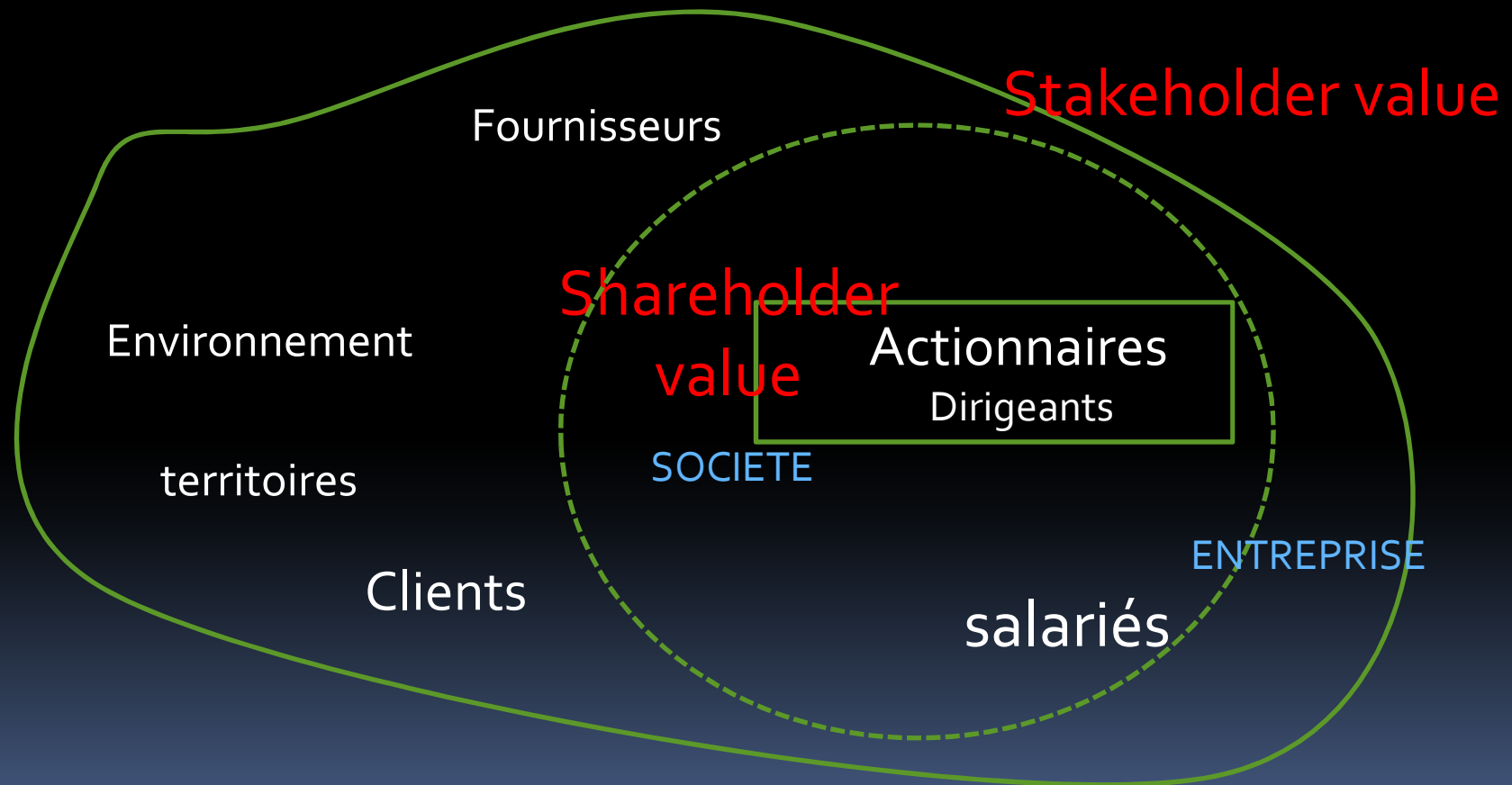
- J.K. Galbraith, *Le nouvel état industriel*, 1967



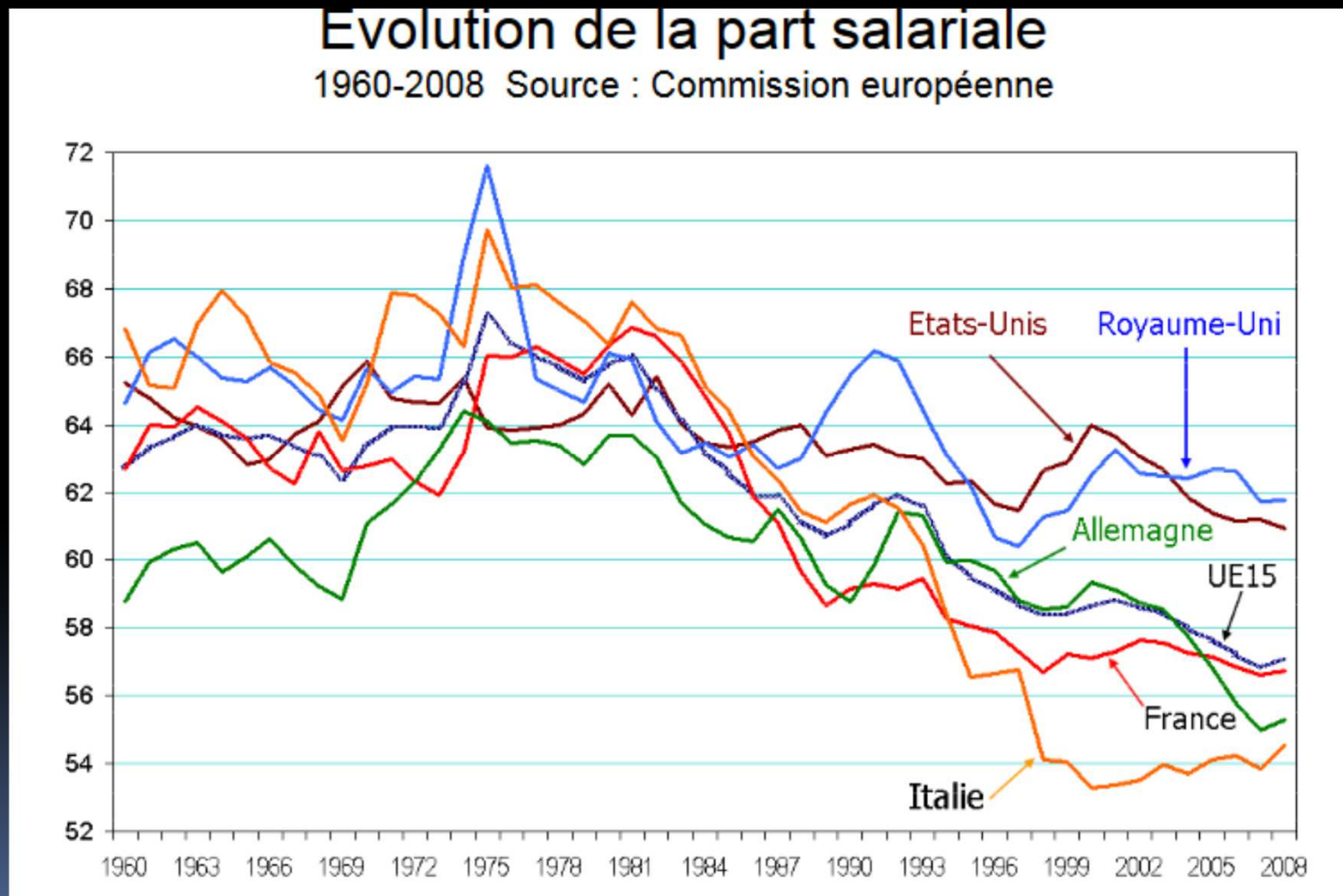
# Dans les années 1990



# Ce qui s'explique facilement par le pouvoir formel



# Dans les années 1980





# Sauf pour les dirigeants

- Explosion des inégalités salariales entre les 1 % voire les 0,1% les mieux payés et les autres qui accompagne le mouvement de valorisation à court terme de la valeur actionnariale
- Ex. General Motors

# Les conseils d'administration (SBF 120)

- L'exemple des administrateurs qui cumulent plus de deux sièges d'administrateurs dans les conseils d'administration des entreprises du SBF 120 en 1979 et en 2009
- « Les guépards du capitalisme français ? Structure de l'élite patronale et modes d'accès aux positions dominantes », Pierre François, 2010


# Les formations

	Nombre		Proportion		Evolution
	1979	2009	1979	2009	
<b>X</b>	34	36	18%	→ 19%	2,90%
<i>dont :</i>					
X & Mines	7	10	4%	5%	42,90%
X & Ponts	8	5	4%	3%	-37,50%
<b>Centrale</b>	5	4	3%	2%	-20,00%
<b>Mines</b>	1	1	1%	1%	0,00%
<b>Ponts</b>		2	0%	1%	
<b>ENA &amp; assimilé</b>	21	42	11%	↗ 22%	100,00%
<b>Sciences Po</b>	49	48	26%	25%	-2,00%
<i>dont :</i>					
Sciences Po, diplôme principal	29	18	19%	9%	-37,90%
<b>HEC</b>	4	18	2%	↗ 9%	350,00%
<b>ESSEC</b>		3	0%	2%	
<b>ESCP</b>	1	4	1%	2%	300,00%
<b>ENS</b>	5	6	3%	3%	20,00%
<b>License / Master LSH</b>	55	36	29%	→ 19%	-34,50%
<i>dont :</i>					
L/M LSH seuls	17	11	9%	6%	-35,30%
<b>Doctorat LSH</b>	10	8	5%	4%	-20,00%
<i>dont :</i>					
Doctorat LSH seul	2		1%	0%	-100,00%
<b>License / Master S</b>	2	1	1%	1%	-50,00%
<b>Doctorat S</b>	1	4	1%	2%	300,00%
<b>Etrangers US</b>	9	23	5%	↗ 12%	155,60%
<b>Etrangers autres</b>	2	7	1%	4%	250,00%

# Origines géographiques

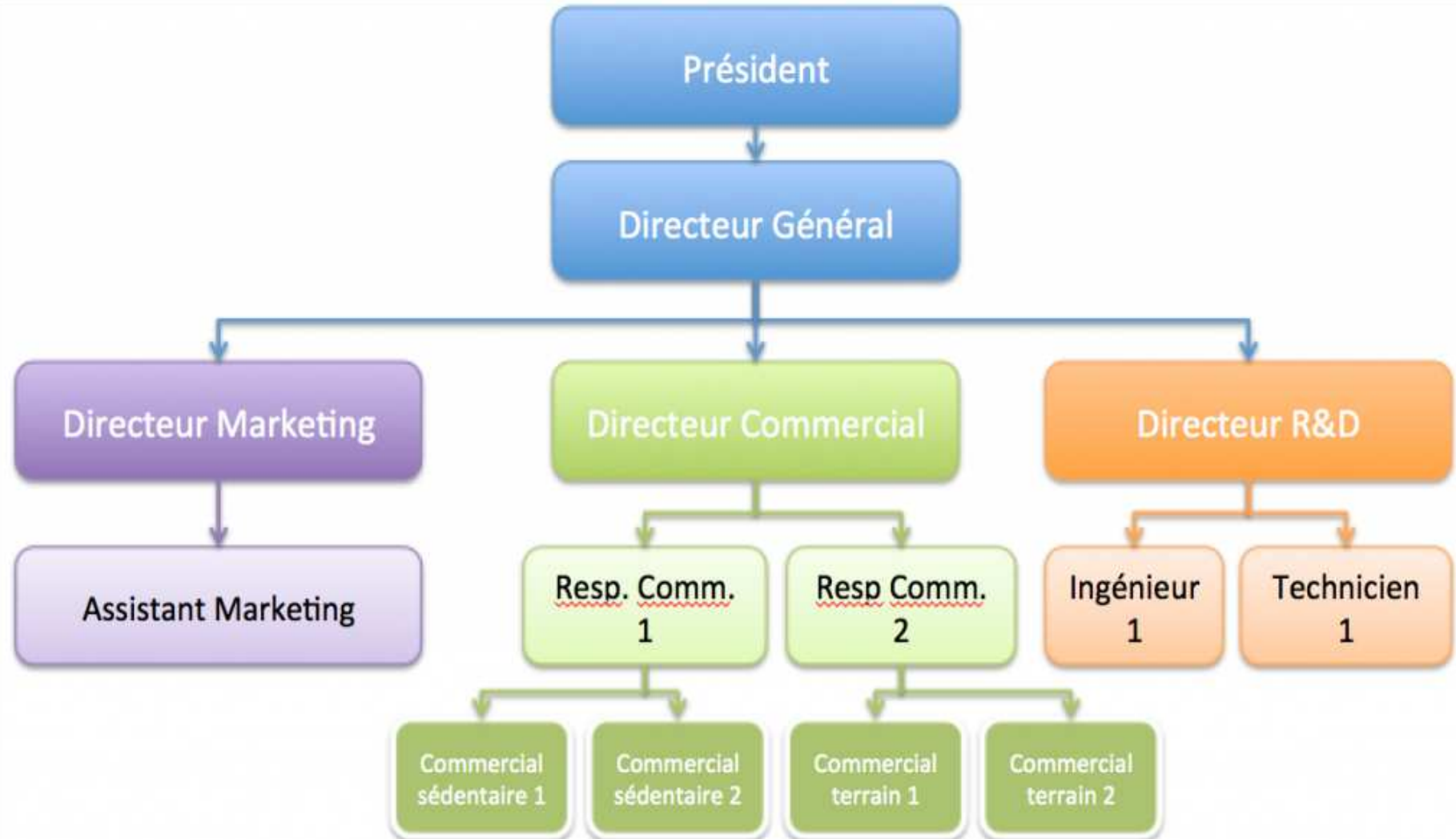
	1979	2009
Paris	37,3	24,2
Hauts de Seine	5,6	11,1
Ile de France	46,4	39,2
Alpes Maritimes		2,6
Bouches du Rhône	2,1	1,3
Gironde	0,7	1,3
Haute Garonne	0,7	0,7
Nord	1,4	1,3
Rhône	2,1	4,6
Etranger	2,8	7,2

P. François, *op. cit.*



Mais sortons de la « guerre  
des chefs »... pour poser  
la question du pouvoir dans  
les organisations

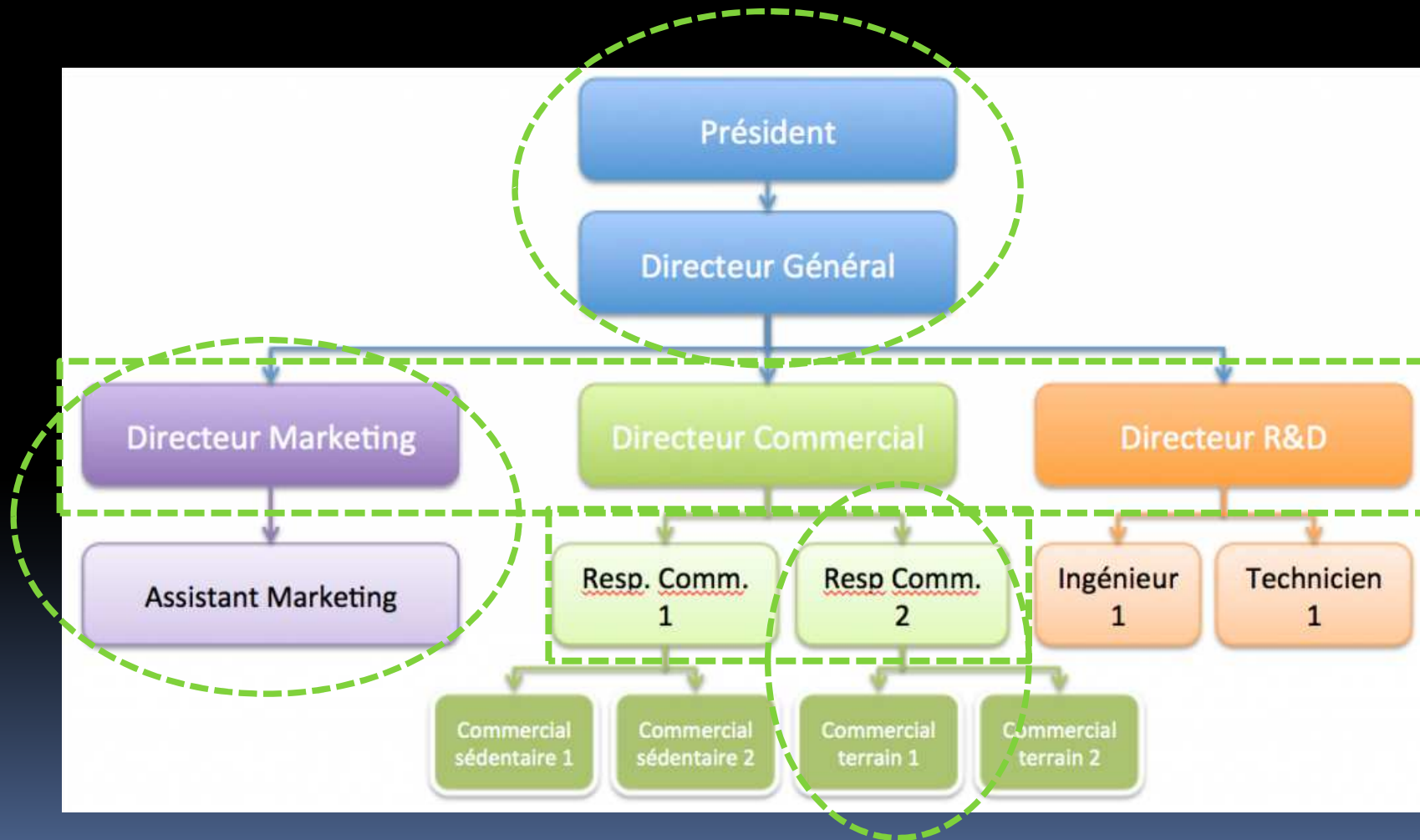
- Elle ne se pose pas quand...



## Mais dans ce cas

- Il n'y a pas d'acteurs.... il n'y a que des fonctions
- Or un individu n'est jamais réductible à un simple instrument de l'organisation

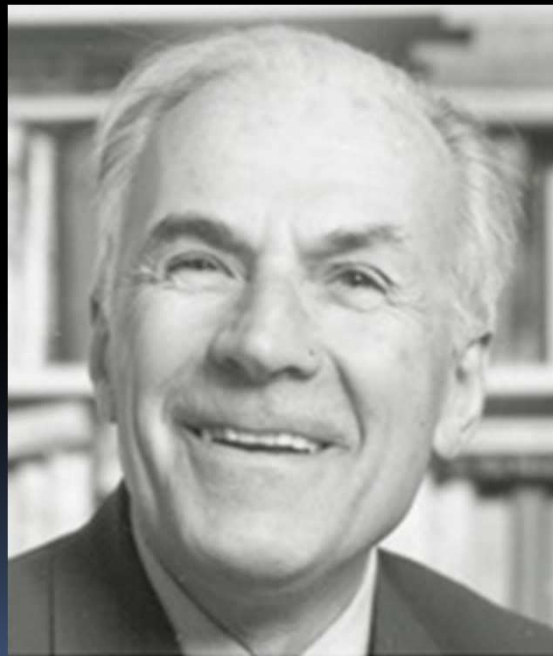
# Simplification abusive





# L'omniprésence du pouvoir

- Du modèle bureaucratique au modèle stratégique



Michel Crozier (1922-2013)



Erhard Friedberg né en 1944

# Le pouvoir structure l'action organisée

- « le mécanisme nécessaire qui médiatise et régule les *échanges de comportements* entre des acteurs »
- « Le pouvoir comme medium de l'action »

E. Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle*, p. 257

# Pourquoi y-a-t-il du pouvoir ?

- Parce que le réel n'est pas enfermé dans la représentation qu'on en a.
- Parce que le travail concret diffère toujours du travail prescrit
- Parce que les individus sont des acteurs ( $\neq$  simples instruments de l'organisation)

# La nature du pouvoir

- Relationnelle
- Relation réciproque
- Relation asymétrique

# D'où vient-il ?

- Deux conditions :
  - Maîtrise d'une **ressource pertinente** ( utile voire nécessaire à l'action des autres)
  - **Imprévisibilité** dans l'accès qu'on donne aux autres à cette ressource
    - La fameuse « **zone d'incertitude** » de Crozier

# Les stratégies de pouvoir

- Acteur quelque soit sa finalité a besoin de pouvoir pour l'atteindre
- Il a donc toujours deux objectifs tactiques :
  - La préservation et/ou l'augmentation de son pouvoir
  - La préservation et/ou de son autonomie (dépendre des autres)

# Des facteurs culturels

- Le cas de Toyota Valenciennes

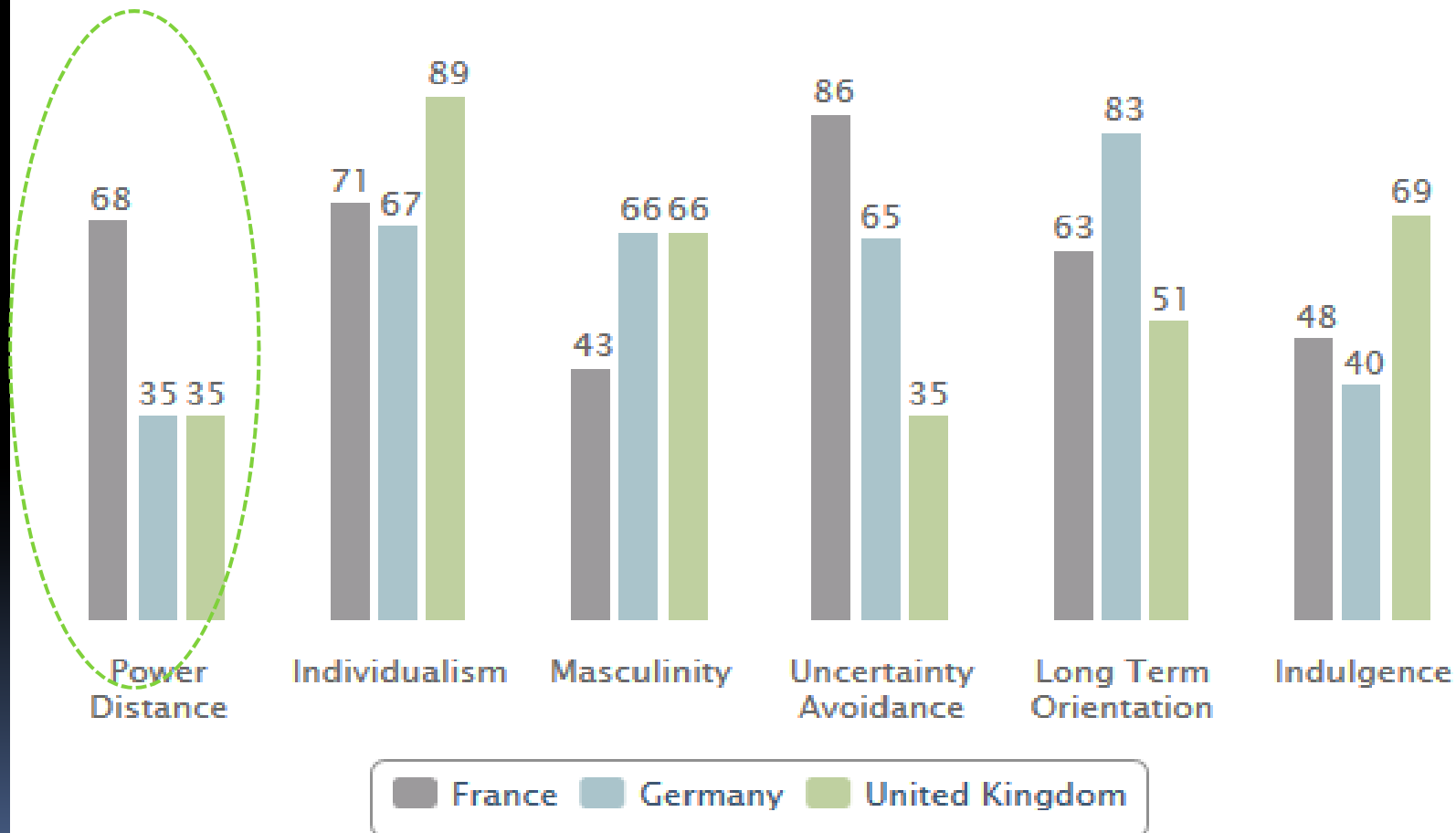


# Une forte distance hiérarchique

<http://geert-hofstede.com/>

## France

in comparison with Germany and United Kingdom





# Peut-on en sortir ?

- Renforcer les prescriptions pour plus contrôler ?
  - clairement une Impasse : cercle vicieux bureaucratique
- Les admettre mais les finaliser au service de l'entreprise ?
  - Pilotage par les objectifs individuels
  - Possible mais...

# Des collectifs en souffrance

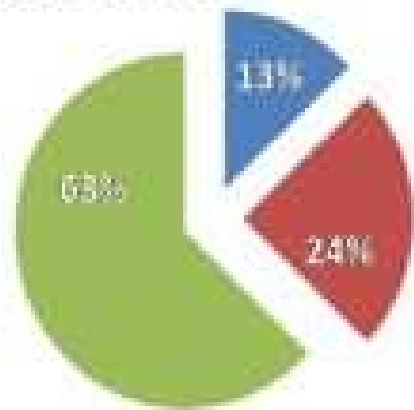
- Une organisation n'est pas qu'une somme d'individus
- Des relations de concurrence/rivalité ne permettent pas de constituer des collectifs pérennes
- Conforter le collectif au moins autant que les individus

# Rechercher la coopération pour dépasser les jeux de pouvoir

- Pas de garantie mais...
- des relations coopératives (être avec l'autre pour faire ensemble)...
- créent la confiance et l'envie de faire ensemble
- Elles sont basées sur l'échange social (don/contre-don) qu'on ne voit pas suffisamment

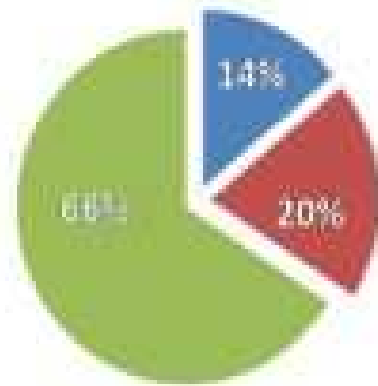
# Un problème dans les collectifs des entreprises

## Monde



■ Activement engagés

## Europe



■ Complètement désengagés

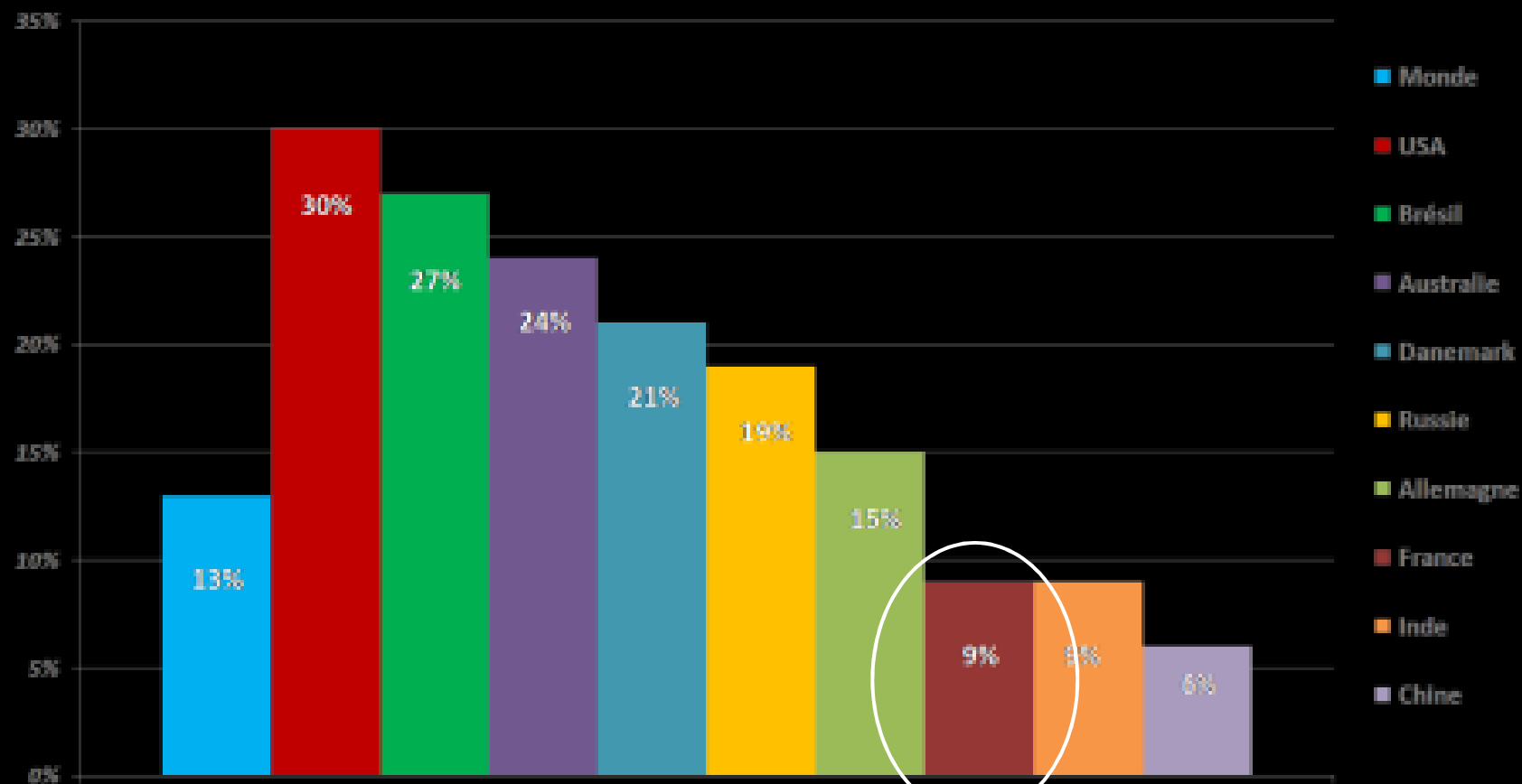
## France



■ Pas engagés

Gallup, 2014

# Les activement engagés



Quelques exemples de % de salariés activement engagés à travers le monde

# De l'intelligence collective à des collectifs intelligents

- Pas de simples techniques à introduire mais tout un management à transformer



# Pour une pensée complexe du de l'organisation et du management

- « Des représentations mutilées conduisent à des politiques mutilantes »

Edgar Morin