

THEME 6 : LA DIRECTION DE L'ORGANISATION**Chapitre 2 : La diversité des dirigeants et des styles de direction****1 – Le pouvoir****11 – Définition**

Le pouvoir est la capacité d'agir et de faire agir les membres d'une organisation ou de leur imposer son opinion. Le détenteur du pouvoir est en mesure de prendre des décisions et de les faire exécuter par ses subordonnés.

L'autorité est la capacité à faire respecter volontairement les ordres. Elle dispense de recourir à des mesures contraignantes.

Pouvoir et autorité sont complémentaires pour diriger efficacement à long terme une organisation.

12 – Les sources

Le pouvoir peut être :

- ♦ Institutionnel : le pouvoir du dirigeant émane des statuts de l'organisation (ex : le gérant dans une SARL, actionnaire majoritaire dans une SA).
- ♦ Technocratique : le pouvoir est fondé sur les connaissances ou les compétences d'une personne. Son statut d'expert, lui confère le pouvoir et l'autorité de prendre des décisions et des les imposer aux autres.
- ♦ Coopératif : chacun des membres de l'organisation peut participer à la prise de décision.
- ♦ Personnel : un dirigeant obtient, de par ses qualités personnelles - son charisme -, l'adhésion de l'ensemble des membres de l'organisation.
- ♦ Formel : le pouvoir, structuré et hiérarchisé, a été défini lors de la mise en place des règles de fonctionnement de l'organisation.
- ♦ Informel : le pouvoir est détenu, à un moment donné, par un des membres de l'organisation, du fait de ses compétences, de son charisme, des circonstances, ...

13 – L'exercice du pouvoir

Le pouvoir peut être :

- ♦ Centralisé : le pouvoir est réuni entre les mains d'un petit nombre de personnes, voir même d'une seule personne. Il est dès lors facile de coordonner les décisions. Ce mode d'exercice du pouvoir se retrouve essentiellement dans les petites structures.
- ♦ Décentralisé : le pouvoir est délégué à des niveaux hiérarchiques inférieurs. La prise de décision peut ainsi se faire plus rapidement et plus près de l'action qui en est à l'origine. Ce mode d'exercice se retrouve essentiellement dans les grandes structures.

2 – Les dirigeants**21 – Dirigeants et propriété de l'entreprise**

Dans les petites entreprises, notamment familiales, le dirigeant est en général le principal, voir même l'unique, apporteur des capitaux. C'est le propriétaire (apporteur unique des capitaux) ou le copropriétaire (un des apporteurs de capitaux) de l'entreprise. Seul décideur, les intérêts de l'entreprise se confondent souvent avec ses intérêts personnels. Il en résulte une grande motivation et une grande implication dans la vie de l'entreprise.

Dans les entreprises plus conséquentes, le dirigeant est nommé par les détenteurs du capital (les propriétaires). Il n'est pas forcément lui-même détenteur d'une partie du capital (l'on parle alors d'un pouvoir managérial), ce qui peut être source de conflits, car ses intérêts ne convergeront pas forcément avec ceux des actionnaires (ex : investir plutôt que de verser des dividendes) ou de l'organisation (ex : ne pas investir de manière à maximiser les profits à court terme).

Dans les entreprises publiques, les dirigeants sont nommés par les pouvoirs publics, pour une période donnée. Le capital étant détenu par les pouvoirs publics, les dirigeants ne sont pas propriétaires de l'entreprise. Ils sont généralement issus d'une formation à la fonction publique (ex : Ecole Nationale d'Administration, ...).

22 – Dirigeants et types d'organisation

Dans les organisations à but lucratif (ex : les entreprises), le pouvoir du dirigeant s'appuie sur la détention du capital, sur le risque pris en investissant dans l'entreprise ou sur le mandat qu'il a reçu des propriétaires (les détenteurs du capital).

Dans les organisations à but non lucratifs, la nomination et l'exercice de la fonction, diffère selon le type d'organisation.

Dans les organisations publiques, le dirigeant est généralement un fonctionnaire, recruté sur concours et nommé sur un poste de direction. Pour certains postes, il peut être directement nommé par le pouvoir exécutif. Son pouvoir est issu de son statut. Il est chargé de mettre en œuvre les décisions prises par les élus.

Dans les associations, le dirigeant peut être bénévole ou salarié (cela dépend généralement de la taille de l'association). Son pouvoir est fixé par les statuts, mais le caractère bénévole d'une grande partie des membres l'oblige à obtenir l'adhésion de ces derniers dans les décisions qu'il prend.

23 – Dirigeants de grandes ou petites structures

Dans une petite structure, le dirigeant connaît tous les membres, peut leur communiquer directement ses instructions et contrôler leur réalisation. Il supervise directement leur travail.

Dans une grande structure, le dirigeant, qui ne peut communiquer directement avec tous les membres, doit déléguer. La délégation consiste à transférer une partie de son pouvoir à des responsables intermédiaires, qui se chargeront de la supervision du travail.

24 – Dirigeants et secteur d'activité

Certains secteurs d'activités exigeront une plus grande expérience pour être à même d'y diriger une organisation (ex : l'industrie). Dans d'autres, le dirigeant aura besoin de moins de qualifications (ex : les services).

Plus les membres de l'organisation seront compétents et autonomes, plus l'encadrement sera restreint. Le dirigeant pourra se contenter de fixer des objectifs à atteindre et d'en contrôler régulièrement les résultats. Lorsque les membres de l'organisation sont peu formés et peu autonome, l'encadrement doit être plus conséquent, car il sera nécessaire d'être plus directif, de fixer des objectifs plus précis et à plus court terme.

3 – Les styles de direction

Le style de direction est la manière dont le dirigeant exerce le pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation.

31 – Le style paternaliste

Le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et utilise un système de récompenses (financières ou non) comme moyen d'incitation (ex : promotion, prime, félicitations, ...). Les membres de l'organisation cherchent à se faire apprécier de leur supérieur hiérarchique pour être « récompensés ». Ce style de direction ne favorise pas le développement d'un esprit d'équipe. Il encourage plutôt l'individualisme.

32 – Le style autoritaire

Le dirigeant prend seul ses décisions et veut avoir un contrôle absolu. Il laisse peu de responsabilité à ses subordonnés. Son pouvoir est fondé sur la contrainte (ex : sanctions lorsque les objectifs ne sont pas atteints, ...). Ce style de direction ne favorise pas les initiatives et peut nuire à la motivation des salariés.

33 – Le style consultatif

Le dirigeant consulte ses subordonnés avant de prendre une décision. Ils se sentent impliqués dans le fonctionnement de l'organisation, ce qui favorise le travail en équipe. Les décisions du dirigeant doivent toutefois tenir compte des avis et suggestions de ses subordonnés, sous peine de les voir à terme se démotiver.

34 – Le style participatif

Le dirigeant fait part du problème à résoudre aux membres de l'organisation et les associe à la prise de décision. Le dirigeant a alors plus un rôle de coordination. Ce style de direction favorise la prise d'initiative, développe l'esprit d'équipe et augmente l'implication des membres dans le fonctionnement de l'organisation. Le délai de prise de décision s'en trouve toutefois augmenté, ce qui peut parfois s'avérer incompatible avec certaines situations.

35 – Le choix d'un style de direction

Le choix d'un style de direction se fait en fonction :

- ♦ De la personnalité du dirigeant. Un dirigeant qui a un goût prononcé pour le pouvoir optera plutôt pour un style de direction autoritaire alors qu'un dirigeant à l'écoute des autres optera plutôt pour un style de direction consultatif ou participatif.
- ♦ De la taille de l'organisation : plus l'entreprise est grande, plus le pouvoir est décentralisé. Le style de direction est donc davantage participatif, car le dirigeant est amené à délégué. Plus l'entreprise est petite, plus le pouvoir est centralisé. Le style de direction est alors plutôt paternaliste ou autoritaire.
- ♦ De la propriété de l'organisation : un dirigeant propriétaire de son organisation s'orientera vers un style de direction plus paternaliste.
- ♦ De l'environnement de l'organisation : lorsque l'environnement évolue rapidement, le dirigeant aura tendance à opter pour un style de direction autoritaire, qui permet de raccourcir le délai de la prise de décision.
- ♦ ...

Lexique

Pouvoir : Le pouvoir est la capacité d'agir et de faire agir les membres d'une organisation ou de leur imposer son opinion.

Autorité : L'autorité est la capacité à faire respecter volontairement les ordres.

Style de direction : Le style de direction est la manière dont le dirigeant exerce le pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation.