

# Pouvoir et leadership

Management





## Table des matières

<b>Pouvoir et autorité dans l'entreprise</b>	<b>5</b>
<b>Distinction entre pouvoir et autorité.....</b>	<b>6</b>
Définitions selon Weber.....	6
<b>Les fondements juridiques du pouvoir.....</b>	<b>7</b>
<b>Les autres fondements du pouvoir et de l'autorité.....</b>	<b>8</b>
L'analyse de M. Crozier.....	8
L'analyse de French et Raven.....	8
<b>La légitimité du pouvoir et de l'autorité.....</b>	<b>9</b>
L'analyse de Max Weber.....	9
<b>La répartition du pouvoir : centralisation et décentralisation</b>	<b>10</b>
<b>Définitions.....</b>	<b>11</b>
<b>Les avantages de la décentralisation.....</b>	<b>12</b>
<b>Mais aussi certains inconvénients.....</b>	<b>13</b>
<b>Les déclinaisons de la décentralisation.....</b>	<b>14</b>
<b>La mise en œuvre de la décentralisation.....</b>	<b>15</b>
<b>Le leadership</b>	<b>16</b>
<b>Définitions.....</b>	<b>17</b>
<b>Les qualités du leader.....</b>	<b>18</b>
Le leadership est directement lié au potentiel de l'individu.....	18
<b>L'approche psychanalytique du leadership.....</b>	<b>19</b>
Les 4 archétypes du leadership.....	19
<b>Les différents styles de Direction</b>	<b>20</b>
<b>Les déterminants des styles de direction.....</b>	<b>21</b>
<b>Les 4 styles de Direction selon R. Likert.....</b>	<b>22</b>



La grille managériale de Blake et Mouton.....	23
L'approche de Tannenbaum et Schmidt.....	24
SYNTHÈSE.....	25

## Pouvoir et autorité dans l'entreprise

## Distinction entre pouvoir et autorité

### Définitions selon Weber

#### Information

- **Le pouvoir** est la capacité d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance ou de faire prévaloir son opinion au sein d'une organisation
- **L'autorité** désigne l'aptitude à faire respecter volontairement les ordres

## Les fondements juridiques du pouvoir

**Le contrat de travail implique un lien de subordination**

**Le contenu du contrat de travail prévoit l'étendue du pouvoir et des responsabilités des hommes (position hiérarchique)**

**Mais les droits de propriété sont les premiers fondements du pouvoir dans l'entreprise**

### **Plusieurs cas de figure à considérer**

- actionnaires et dirigeants sont confondus
- séparation entre propriétaires et dirigeants (problématique de la gouvernance) ; différences entre actionnaires de références et petits actionnaires
- l'actionnaire majoritaire est une personne morale (degré d'autonomie de la filiale)

# Les autres fondements du pouvoir et de l'autorité

## L'analyse de M. Crozier

### Information

- La possession d'une compétence
- La maîtrise des relations avec l'environnement
- L'implication dans les réseaux de communication
- La maîtrise des règles organisationnelles

## L'analyse de French et Raven

### Distinction entre pouvoir personnel et pouvoir de position

- le pouvoir personnel de référence
- le pouvoir personnel de l'expertise
- le pouvoir de position légitime
- le pouvoir de position coercitif
- le pouvoir de position de renforcement

## La légitimité du pouvoir et de l'autorité

### L'analyse de Max Weber

**Pour que le pouvoir et l'autorité soient acceptés, ils doivent avoir une légitimité**

#### **Les Trois types de légitimité**

- La légitimité traditionnelle (l'héritier)
- La légitimité charismatique (le chef)
- La légitimité légal-rationnelle (autorité et pouvoir de la fonction, l'occupation de celle-ci reposant idéalement sur la compétence)

## La répartition du pouvoir :

- centralisation et décentralisation

## Définitions

### Information

- **Centralisation** lorsque tous les pouvoirs de décision sont regroupés entre les mains d'une personne ou d'un groupe
- **Décentralisation** lorsque le pouvoir de décision est réparti entre plusieurs personnes

## Les avantages de la décentralisation

### Information

Performance de la décision
Flexibilité de l'entreprise
Limite le risque et l'erreur
Favorise la créativité et l'innovation
Excellent outil de motivation
Maximise les capacités cognitives de l'organisation

## Mais aussi certains inconvénients

### Information

- l'incompétence,
- la multiplicité des sources de décision,
- la perte de cohérence,
- les procédures de coordination et de contrôle).

# Les déclinaisons de la décentralisation

## Information

- Verticale ou horizontale
- Globale ou sélective
- Exhaustive ou séquentielle

# La mise en œuvre de la décentralisation

## Information

- DPO ; DPPO,
- Cogestion
- Autogestion

## Le leadership

## Définitions

### Information

**Tannenbaum** : le leadership est "*une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique*"

- Le leadership se définit comme la capacité de mobilisation et d'influence d'un individu sur les autres
- Exercé par le leader de type démocratique, qui utilise sa capacité d'influence pour susciter une participation volontaire

## Les qualités du leader

Le leadership est directement lié au potentiel de l'individu

### Information

- L'intelligence
- L'initiative
- La confiance en soi

# L'approche psychanalytique du leadership

## Les 4 archétypes du leadership

### Information

- Le leader narcissique
- Le leader possessif
- Le leader séducteur
- Le leader sage

## Les différents styles de Direction

# Les déterminants des styles de direction

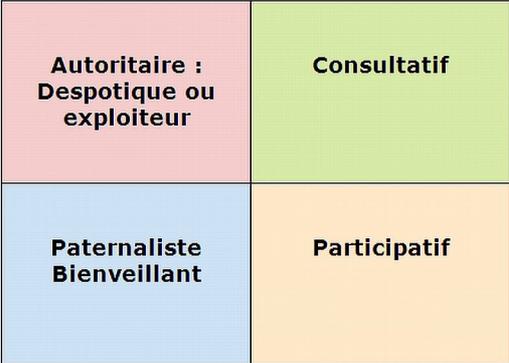
## Information

- La diversité des besoins des individus et des groupes
- La personnalité des dirigeants (leur projet et leurs valeurs)
- Il n'existe pas de pratique optimale de la Direction qui est donc contingente

## Les 4 styles de Direction selon R. Likert

Likert

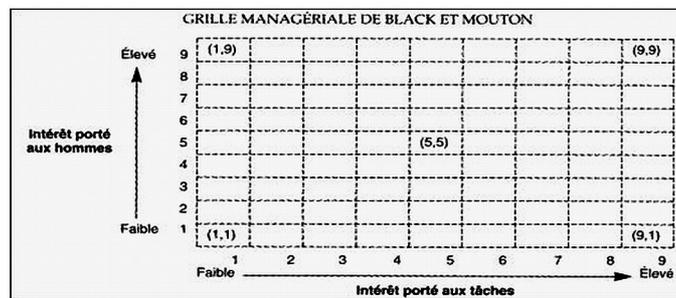
Information



<b>Autoritaire : Despotique ou exploiteur</b>	<b>Consultatif</b>
<b>Paternaliste Bienveillant</b>	<b>Participatif</b>

# La grille managériale de Blake et Mouton

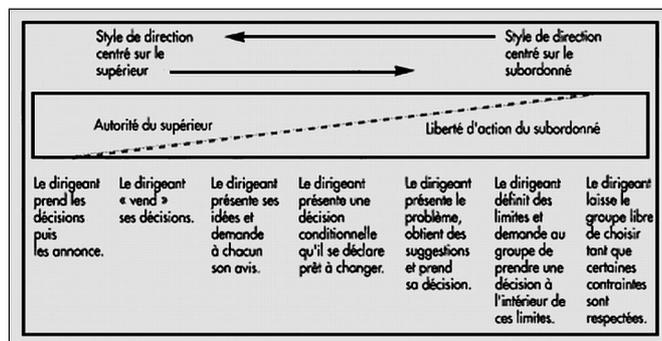
## Information



La représentation du modèle

# L'approche de Tannenbaum et Schmidt

## Information



*La représentation du modèle*

## SYNTHÈSE

### Information

- Le pouvoir et l'autorité sont des notions centrales dans les firmes qui sont avant tout des communautés humaines. Les motivations, les intérêts, les perceptions diffèrent, pourtant l'action doit être cohérente
- Le pouvoir est d'origine juridique, il est personnel ou lié à une position sociale, dans tous les cas il doit avoir une légitimité
- La répartition équilibrée du pouvoir oscille entre centralisation et décentralisation. Cette dernière semble plus performante pour affronter des environnements complexes et turbulents, ainsi que pour satisfaire les hommes.
- Au centre du pouvoir et de l'autorité se trouve le leadership qui repose avant tout sur les compétences du leader.
- Il existe différentes typologies du leader, de même qu'il existe différents styles de direction développés depuis de nombreuses années par la littérature managériale.
- On ne saurait à ce propos oublier les approches fondées sur la satisfaction des besoins des salariés, popularisée par la pyramide de Maslow et développée ensuite par l'école des Relations humaines et des systèmes sociaux.

## Contact