

La diversité des dirigeants



Henry FORD fonde la Ford Motor Company en 1903. Il en est le vice-président et l'ingénieur en chef. En 1906, il en devient propriétaire et président. En 1919, Henry Ford et son fils Edsel rachètent les parts de tous les actionnaires minoritaires et deviennent ainsi les seuls propriétaires de l'entreprise. Edsel succède à son père comme président. Mais, suite au décès de son fils en 1943, Henry Ford revient à la tête de l'entreprise. En septembre 1945, Henry Ford quitte à nouveau la présidence ; il est remplacé par son petit-fils Henry Ford II. Henry Ford reçoit plusieurs récompenses en reconnaissance de sa contribution au développement de l'industrie et du bien-être des personnes. Henry Ford décède en 1947 à l'âge de 83 ans.

Henry Ford a créé la première ligne d'assemblage mobile en 1913 et révolutionné le mode de production industrielle avec la Ford modèle « T ». La première usine Ford est ainsi devenue la référence en matière de production en grande série. Première voiture à être produite à la chaîne et à bas prix, la Ford T est vendue à plus de quinze millions d'exemplaires. Henry Ford a augmenté le salaire des ouvriers (5 \$ de salaire quotidien) pour leur permettre, en particulier, d'acheter des automobiles Ford bon marché. Dans « Ma vie et mon œuvre », (My life and work, édité par Garden city en 1922), Henry Ford expose sa vision des affaires, sa conception de la politique et surtout sa connaissance du monde de l'automobile.

En fait, pour obtenir les 5 \$ par jour, il fallait être l'ouvrier parfait. Henry Ford faisait surveiller les ouvriers dans leur vie privée. Par exemple, il leur était interdit de boire, de jouer et il leur était conseillé de ne pas fumer.

Henry Ford admettait publiquement qu'il régnait par la crainte. Dans les usines Ford, les ouvriers, ni même les cadres, ne parlaient par peur des mouchards.

« Il n'est pas bon que deux ouvriers s'aiment, car chacun d'eux essaiera de couvrir la faute de l'autre. Une grande entreprise ne peut être humaine. » (extrait de « Ma vie et mon œuvre »)

Du fait de la grave situation de chômage suite à la grande crise de 1929, les usines Ford avaient le choix des ouvriers (des milliers de chômeurs se pressaient à ses portes) et la productivité y a augmenté de façon spectaculaire grâce à un rythme de travail à la limite du supportable. Après la deuxième guerre mondiale, le retour du plein emploi, la situation s'est colossalement améliorée.

**'GOLD RUSH'
IS STARTED
BY FORD'S
\$5 OFFER**

Thousands of men seek employment in Detroit Factory

<http://www.ford.fr>

ensemble

- À partir de ce portrait, peut-on dire de quelle manière Henry Ford dirigeait son entreprise ?

observons

mots-clés

Pouvoir
Autorité
Leadership
Charisme

1 LE POUVOIR ET SON FONDEMENT

Pour exercer son activité, le **dirigeant détient le pouvoir**. Mais, en fait, qu'est ce que le pouvoir ? Sur quoi repose-t-il ?

A • Définition

- Le **pouvoir** peut être défini comme la capacité d'agir et celle de faire agir les membres de l'organisation. Le détenteur du pouvoir est en mesure de prendre des décisions, de les faire exécuter par ses subordonnés, d'obtenir des résultats.

Pour obtenir des subordonnés que les décisions soient mises en œuvre, que les ordres soient exécutés, le dirigeant peut recourir à différents moyens.

Il peut recourir à la contrainte, mettre en place un système d'incitations et de sanctions. Les subordonnés agissent par peur de la sanction qui sera mise en application en cas de non exécution ou de mauvaise exécution des ordres.

Exemple : le responsable d'un magasin menace les employés qui commettent une erreur de modifier leurs horaires de travail.

Une autre méthode consiste à convaincre, persuader, faire adhérer les personnes pour les faire agir conformément aux objectifs.

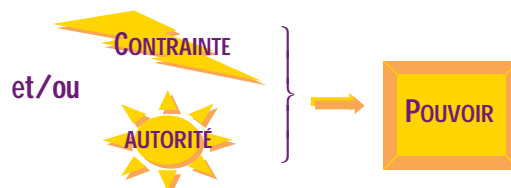
Exemple : la direction commerciale d'une entreprise discute avec chaque vendeur, en fonction de son portefeuille clients, les objectifs de chiffre d'affaires à atteindre dans l'année.

- Les dirigeants qui ont de l'autorité obtiennent l'exécution des ordres sans recourir à un système de sanctions. **L'autorité** est la capacité à faire respecter volontairement les ordres. Les subordonnés acceptent spontanément le pouvoir du responsable qui a de l'autorité.

Exemple : les ouvriers d'un atelier mettent en œuvre les simples suggestions du chef d'atelier dont ils apprécient la compétence et l'objectivité.

- La personne qui, par son autorité, arrive à influencer les membres d'un groupe et orienter leur comportement dans le sens des objectifs de l'organisation est le **leader**. Le **leadership** est la capacité à influencer sans contrainte les membres d'un groupe.

En pratique, pouvoir et autorité sont étroitement liés. Un dirigeant ne peut exercer un pouvoir réel de manière durable en s'appuyant uniquement sur la contrainte, c'est l'acceptation des ordres par les membres de l'organisation qui rend celle-ci viable et efficiente sur le long terme.



B • Les fondements du pouvoir

Le pouvoir et l'autorité du dirigeant ou du responsable d'une organisation peuvent reposer sur différents fondements.

- L'autorité peut reposer sur la personnalité du dirigeant ou du leader. Les subordonnés respectent ses ordres en raison de ses qualités personnelles telles que le courage, la rigueur, l'inventivité, la capacité d'écoute, la capacité de représenter l'organisation à l'extérieur, ... Dans ce cas, l'autorité repose sur le **charisme** du responsable.

Vocabulaire

Charisme : qualité d'une personne qui lui permet d'exercer une autorité sur un groupe.

- Le pouvoir peut être fondé sur le statut du dirigeant, c'est-à-dire le lien juridique qui relie le dirigeant à l'organisation.

Cas de personnes charismatiques :

- L'abbé Pierre est une personne charismatique, il est reconnu pour sa volonté de défendre les droits de l'homme et notamment le droit au logement. Il est à l'origine de la création des communautés d'Emmaüs et a créé en 1988 une fondation pour le logement des défavorisés qui porte son nom.*
- De grands fondateurs d'entreprises comme André Citroën (automobile), Marcel Dassault (aviation) ou Paul Dubrule et Gérard Pélisson (Accor - hôtellerie) sont considérés comme des grands patrons charismatiques.*

- Le dirigeant détient son pouvoir du fait de son hérédité ou de sa désignation par les propriétaires ou les fondateurs de l'organisation.
- L'autorité du dirigeant repose uniquement sur des **compétences** reconnues par un diplôme ou un concours de recrutement.

Exemple : Dans la fonction publique, les responsables de service sont recrutés par voie de concours administratifs.

Le pouvoir peut être formel ou informel. Le **pouvoir formel** est celui qui est prévu lors de la mise en place de l'organisation.

Cas famille Ford : Le fils puis le petit-fils de Henry Ford, lui ont succédé à la tête de la Ford Motor Company ; Serge Dassault a succédé à son père à la tête de Dassault Industries.



Exemple : Les responsables de divisions d'une entreprise détiennent un pouvoir formel.

Le **pouvoir informel** est celui qui est détenu par n'importe quel acteur pour des raisons diverses (qualités de leader charismatique, détention d'informations, expérience, ...).

Exemple : L'informaticien qui a développé dans l'entreprise le logiciel de gestion intégré est le seul à connaître l'ensemble du système et à pouvoir renseigner les utilisateurs. Il détient un pouvoir informel.

1
Application

Relier les avantages et les inconvénients de la liste suivante aux différents types d'autorité :

- autorité charismatique, autorité traditionnelle (dirigeant par hérédité ou par désignation),
- autorité bureaucratique (fondée sur la compétence lors du recrutement).

Avantage ou inconvénient	Type d'autorité concerné
La direction de l'organisation est stable car les propriétaires connaissent bien le dirigeant et lui font confiance.	
<i>Le pouvoir est très impersonnel puisque le responsable a été recruté sur la base d'un concours.</i>	
Les membres du groupe sont très influencés par le leader et respectent ses ordres, car ils apprécient sa personnalité et ses qualités.	
<i>Le dirigeant étant choisi en raison de son nom, ses qualités de leader ne sont pas garanties.</i>	
La direction est efficace, le responsable est reconnu pour ses compétences, son expertise.	
<i>La direction de l'organisation est instable, car elle est uniquement fondée sur la personnalité du leader. L'organisation court de grands risques en cas de disparition du leader.</i>	

Effectuons la synthèse ensemble

- Définissez « pouvoir », « autorité » et « leadership ».
- Même si la fonction de diriger (finaliser, animer, contrôler, représenter) est identique pour tous les dirigeants, ces derniers ne forment pas un groupe social homogène. Pourquoi ?

soyons méthodiques

RECHERCHE D'INFORMATIONS

Travail à faire

1. Quelles sont les sociétés du CAC 40 ?
2. Quelle est leur activité principale ?
3. Quels sont leurs dirigeants ?

Fiche méthode :

- *n° 1 Collecter l'information*

travaux dirigés

TD
1

Travail à faire :

Analyser et commenter le tableau ci-dessous.

Fiche méthode :

• n° 3 Exploiter un tableau

Doc.

ÂGE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	ÂGE					Total
	< 39 ans	40/49 ans	50/54 ans	55/59 ans	>= 60 ans	
Commerce de gros	17 165	26 144	14 743	13 865	13 332	85 249
Industrie	19 638	31 912	18 780	17 233	14 477	102 040
Bâtiment	26 503	31 921	17 170	14 315	8 341	98 250
Services à l'industrie	43 714	61 145	32 777	29 846	25 534	193 016
Commerce de détail	63 395	74 955	41 017	37 274	27 628	244 269
Total	170 415	226 077	124 487	112 533	89 312	722 824

Source : enquête effectuée en 2004 par 110 Chambres de commerce et d'Industrie.

Cette enquête a porté sur 722 824 entreprises (soit 25 % de l'effectif total) dans 5 grands secteurs d'activité : l'industrie, les services à l'industrie, le bâtiment, le commerce de gros et le commerce de détail.

L'objectif de l'enquête était de mesurer l'ampleur du renouvellement des dirigeants d'entreprise à court ou moyen terme.

GREENPEACE CONTRE SHELL

Travail à faire :

- Rédiger un développement structuré mettant en évidence le mécanisme du pouvoir et du contre-pouvoir dans l'affaire qui a opposé la société Shell à Greenpeace en 1995.
- À cet effet, après avoir recherché des informations sur l'activité de Greenpeace et du groupe Shell :
 - analyser et exploiter le document ci-après,
 - identifier le problème posé et le formuler dans une « problématique »,
 - rédiger un développement, qui, au-delà des faits proprement dits, s'intéressera aux relations de pouvoir entre les deux protagonistes,
 - conclure.

Fiche méthode :

• n° 9 Faire un développement structuré

Doc.

GREENPEACE CONTRE SHELL



Brent Spar, North Sea, 30-4-95. Photo by Greenpeace. Occupation of Brent Spar, to demonstrate against North Sea dumping.

<http://archive.greenpeace.org>

En 1995, la société anglaise Shell UK décide d'éliminer « Brent Spar », une plateforme pétrolière inexploitable en la coulant en mer du Nord. Greenpeace, association qui s'occupe en particulier des problèmes écologiques, dénonce le danger que représente cette opération pour les fonds marins, en affirmant que la plateforme contient encore 5 000 tonnes de pétrole.

La compagnie Shell dément et reçoit le soutien du gouvernement du premier ministre britannique John Major qui s'appuie sur des contrôles scientifiques ; le sabordage serait le moyen le plus sûr et le plus économique.

Greenpeace mène alors une grande campagne médiatique internationale dans laquelle l'association dénonce le danger du sabordage et des risques de pollution majeurs de l'Atlantique Nord ; elle accuse les scientifiques mandatés par le gouvernement de manquer d'objectivité. Des membres de l'association abordent et occupent la plateforme et les images en sont diffusées dans le monde entier. Elle appelle au boycott des produits Shell en Allemagne et aux Pays Bas, en particulier. Cette campagne de boycott est soutenue par certains

ministres et parfois accompagnée d'actes de violence.

À ce moment là, Shell Allemagne perd l'équivalent de 35 millions de francs français par jour ⁽¹⁾. Pour ne pas mettre en péril son image, Shell renonce finalement à couler le Brent Spar et la fait remorquer dans les eaux norvégiennes pour la démanteler.

Après le démantèlement, Shell demande au bureau Véritas d'expertiser le contenu de la plateforme. D'après le rapport unanime des spécialistes, couler le Brent Spar aurait été sans danger. Le responsable de Greenpeace en Angleterre, dans une lettre au PDG de Shell, présente ses excuses. Il s'agissait d'une erreur due au fait que les prélèvements ont été effectués dans les conduits menant aux réservoirs de stockage de la plateforme et non dans les réservoirs eux-mêmes.

L'affaire du Brent Spar a cependant conduit à une prise de conscience et à une réflexion sur le devenir des plateformes pétrolières off shore désaffectées, en particulier chez les pays riverains de la Mer du Nord, car « mêmes si ces installations sont débarrassées de leurs matières nocives et dangereuses, elles sont susceptibles, si elles sont immergées ou laissées en place en mer, de créer une menace pour le milieu marin ⁽²⁾ ».

(1) Soit 5 335 716 euros.

(2) Déclaration finale de la quatrième conférence sur la Mer du Nord, Esjberg, Danemark, 1995.