

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME

PAR
G. JEAN-CLAUDE KOKO

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DES PRATIQUES DE LA DÉLÉGATION DANS LES PME
NON TECHNOLOGIQUES AU QUÉBEC

FÉVRIER 2009

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Résumé

Depuis longtemps, le propriétaire dirigeant de la PME a été présenté comme étant individualiste et déléguant très peu. De nombreuses études ont qualifié sa gestion de paternaliste car conduite selon sa seule vision des choses. Mais avec d'une part, l'internationalisation des échanges exigeant une structure organisationnelle plus légère et d'autre part, l'apparition de nouveaux besoins chez le travailleur de nos jours avec l'exigence d'une plus grande autonomie d'action, nous avons voulu savoir dans cette étude si le propriétaire dirigeant de la PME avait abandonné son « one best way » dans sa conduite des affaires pour une gestion s'appuyant sur la délégation. Les résultats de notre étude ont permis de savoir qu'il a eu une remarquable évolution dans le style de gestion des propriétaires dirigeants des PME. Nous avons voulu quantifier la pratique de la délégation en contexte de PME. Nos résultats nous ont permis de constater que l'absence de délégation existe encore chez certains propriétaires dirigeants, notamment les dirigeants plus âgés (52 ans en moyenne) avec un niveau de formation académique peu élevée (niveau collégial en moyenne). Ces dirigeants pratiquent encore le « one best way » c'est-à-dire la croyance en une seule et meilleure façon d'exécuter les tâches en l'occurrence la leur. Nous avons par contre noté que les jeunes propriétaires dirigeants (moins de 40 ans en moyenne) diplômés des universités (bacc et plus) s'appuient sur gestion basée sur la délégation à divers niveaux. En somme notre étude nous a permis de relever quatre niveaux de délégation dans la PME. Ces niveaux de délégation sont contingentés par des facteurs organisationnels (taille de l'entreprise) et des facteurs humains (âge et niveau d'étude du propriétaire dirigeant, sa propension à faire confiance à ses collaborateurs et le niveau d'autonomie des ces derniers).

CHAPITRES

I.	INTRODUCTION ET QUESTION MANAGERIALE	
I-1	INTRODUCTION.....	1
I-2	INDENTIFICATION DE LA QUESTION MANAGERIALE	3
II.	CONTEXTE THÉORIQUE.....	7
	2.0 Revue de la littérature.....	7
	<i>2.0.1 Évolution du style de management et de délégation.....</i>	<i>7</i>
	<i>2.0.2 : Les nouveaux besoins du travailleur et la nécessité de la délégation.....</i>	<i>.10</i>
	<i>2.0.3 : Avantages et risques de la délégation de la prise de décision de management.....</i>	<i>11</i>
	<i>2.0.3.1 : Les avantages de la délégation.....</i>	<i>11</i>
	1 : Les avantages de la délégation au niveau de la PME.....	11
	a) <i>La délégation comme instrument de pérennisation de la PME.....</i>	<i>12</i>
	b) <i>La délégation comme instrument de gestion efficace des ressources humaines dans la PME.....</i>	<i>12</i>
	c) <i>La délégation comme instrument de rentabilité économique de la PME....</i>	<i>15</i>
	2 : Les avantages de la délégation au niveau du propriétaire dirigeant.....	16
	3. Les avantages de la délégation au niveau du collaborateur (délégué)...	17
	<i>2.0.3.2 : Les risques liés à la délégation.....</i>	<i>17</i>
	1. Les risques de la délégation au niveau du propriétaire dirigeant et la PME.	17
	a) <i>Le problème de la rétribution</i>	<i>17</i>
	b) <i>La perte de la maîtrise des décisions.....</i>	<i>18</i>
	c) <i>Un mauvais investissement.....</i>	<i>19</i>

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

<i>d) La perte du contrôle de l'action.....</i>	19
2. Le risque au niveau du délégué.....	20
<i>a) La contrainte de l'engagement.....</i>	20
<i>b) Le risque d'une surcharge de travail.....</i>	20
<i>c) Le risque de dispersion des efforts.....</i>	20
<i>d) Le risque d'être floué par le hiérarchique.....</i>	21
2.0.4 : <i>Les écrits spécifiques sur la délégation dans la PME.....</i>	21
2.1 Détermination de la question de recherche et objectifs de la recherche.....	24
2.2 Cadre théorique.....	25
2.2.0 Les facteurs de contingence du niveau de délégation.....	26
2.2.0.1 : Les facteurs environnementaux et organisationnels de l'entreprise.....	26
2.2.0.2 : Les facteurs humains.....	27
2.2.0.2.1 : <i>Attitudes fondamentales du propriétaire dirigeant.....</i>	27
2.2.0.2.2 : <i>Attitudes fondamentales du délégué.....</i>	28
2.2.1 : Définition des différentes variables.....	28
2.2.1.1 : <i>La délégation.....</i>	28
2.2.1.2 <i>La prise de décision de management dans la PME.....</i>	31
2.2.1.3 <i>L'âge et la taille de l'entreprise.....</i>	31
2.2.1.4 <i>La dynamique de l'entreprise.....</i>	33
2.2.1.5 <i>Le niveau de formalisation de la PME.....</i>	34
2.2.1.6 <i>Le profil sociodémographique du propriétaire dirigeant.....</i>	34
2.2.1.7 <i>L'attitude du propriétaire dirigeant face au risque et à l'ambiguïté....</i>	35
2.2.1.8 <i>Le niveau de confiance en autrui du propriétaire dirigeant.....</i>	35
2.2.1.9 <i>Le niveau d'autonomie et les compétences du collaborateur.....</i>	37

TABLE DE MATIÈRES (SUITE)

2.2.1.10 Les niveaux de délégation.....	37
2.2.2 Modèle de recherche.....	39
2.3 Hypothèses de recherche.....	41
III. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	42
3.1 Type d'étude et position épistémologique.....	42
3.2 Technique de collecte des données et échantillonnage.....	43
3.3 Les instruments de mesure.....	43
3.4 Description de l'échantillon	46
IV. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	47
4.1 : Analyse des résultats.....	47
4.1.1 Les principales caractéristiques des entreprises étudiées.....	47
a) L'âge des entreprises.....	47
b) La taille des entreprises.....	47
c) Les secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon.....	48
d) Territoire couvert par les entreprises.....	49
e)Forme légale des entreprises.....	50
f) La structure hiérarchique des entreprises.....	51
4.1.2 Les principaux traits de caractères des dirigeants.....	53
a) L'âge.....	53
b) Le niveau d'étude des répondants.....	54
c) L'attitude des répondants face au risque	55
d) Raison du départ en affaires	56
4.1.3 La pratique de la délégation chez les répondants.....	58
a) L'importance accordée à la délégation.....	58
b) Les caractéristiques des collaborateurs déterminant le niveau de délégation chez les répondants.....	59

<i>c) Présence de collaborateurs.....</i>	60
<i>d) Nombre de jours d'absence des dirigeants</i>	61
<i>e) L'auto appréciation des répondants de leur pratique de la délégation.....</i>	62
<i>f) Récompenses accordées suite à la délégation et appréciation des délégataires.....</i>	63
<i>g) Les scores des répondants.....</i>	64
4.2 : Vérification des hypothèses et interprétation des résultats.....	65
4.2.1 : Méthode de traitement des données et vérification des hypothèses.....	65
4.2.2 Les niveaux de délégations pratiqués par les répondants.....	67
4.2.3 Interprétation des résultats selon l'échelle de Maddux (1995).....	71
4.2.4 Délégation et compétence du délégataire.....	74
4.2.5 Délégation et récompenses.....	74
4.2.6 Le refus d'accepter la délégation.....	74
V.CONCLUSION GÉNÉRALE.....	76
BIBIOGRAPHIE.....	80
ANNEXE.....	82

LISTE DES FIGURES

Figure1.1 : l'interaction entre le propriétaire dirigeant et ses collaborateurs directs. (Adapté de Lunacek, 1994)	4
Figure1.2 : Les quatre styles de délégation : Source : Lunacek (1984).....	26
Figure 2.2 : Le modèle de Greiner (1972). Source : Gasse et Carrier, 1992.....	28
Figure 3.2 : Modèle contingentiel de la délégation (modèle adapté de Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000, P. 77).....	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.2 : Critères de définition du niveau d'autonomie selon les différents types d'organisation : Source Lunacek (1984). P88.....	36
Tableau 2.2 : Typologie de la délégation selon Savel, Gauthier et Bussièrès (2000).....	37
Tableau : 1.3 : Échelle de mesure de la confiance chez le propriétaire dirigeant	44
Tableau 2.3 : Les différents niveaux de délégation selon Savel, Gauthier, Bussièrès (2000).....	45
Tableau 3.3 Origine de la non satisfaction du propriétaire dirigeant selon Duchéneau.....	45
Tableau 1.4 : Répartition des entreprises en fonction de l'âge, de la taille et du secteur d'activité.....	48
Tableau 2.4 : Répartition des activités de vente des entreprises.....	49
Tableau 3.4 : Répartition du capital dans l'entreprise.....	50
Tableau 4.4 : proportion des niveaux hiérarchiques rencontrés dans l'échantillon.....	51
Tableau 5.4: Vue synoptique des principales caractéristiques des entreprises étudiées.....	52
Tableau 6.4 : proportion des dirigeants selon leur tranche d'âge.....	53
Tableau 7.4 Niveaux d'étude rencontré chez les répondants.....	54
Tableau 8.4 : Attitude des répondants face au risque.....	55
Tableau 9.4 : Raison du départ en affaires des répondants.....	56
Tableau 10.4 : Les principaux traits des propriétaires dirigeants.....	57
Tableau 11.4 : L'importance de la délégation chez les répondants.....	58
Tableau 12.4 : Les caractéristiques des collaborateurs déterminants le niveau de délégation chez les répondants.....	59
Tableau 13.4 Présence de collaborateurs.....	60
Tableau 14.4 Nombre de jours d'absence des dirigeants.....	61
Tableau 15.4 Auto appréciation des répondants de leur pratique de délégation.....	62
Tableau 16.4 : Récompenses accordées suite à la délégation et appréciation des délégataires...	63
Tableau 17.4 : Score des propriétaires dirigeants sur leur pratique de la délégation.....	64
Tableau 18.4: Relation statistiques entre facteurs de contingence et niveaux de délégation.....	66

Tableau 19.4 : Niveaux de délégation rencontrés dans les PME.....	69
Tableau 20.4 Relation entre caractéristiques du propriétaire dirigeant et niveaux de délégation..	70
Tableau 21. 4 : Score des propriétaires dirigeants sur leur pratique de la délégation.....	71
Tableau 22.4 : Correspondance entre l'âge le niveau d'étude et le niveau de délégation du dirigeant.....	73

REMERCIEMENTS

MES PREMIERS REMERCIEMENTS VONT DU CÔTÉ DE MES PARENTS QUI ONT BIEN VOULU ME PAYER UNE DIGNE FORMATION MALGRÉ LEURS MAIGRES MOYENS, PUISSE LE SEIGNEUR DIEU LEUR RENDE AU CENTUPLE TOUS LES SACRIFICES CONSENTIS POUR MOIS.

JE VOUDRAIS ENSUITE DIRE MERCI À TOUS CEUX QUI M'ONT AIDÉS DANS CE TRAVAIL, NOTAMMENT MON DIRECTEUR DE RECHERCHE MONSIEUR GUY ARCAND QUI A FINANCÉ L'ENVOIE DE MON QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE, PUISSE DIEU LE LUI RENDRE AU CENTUPLE.

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET IDENTIFICATION DE LA QUESTION MANAGERIALE

I - INTRODUCTION

La mondialisation a brisé les barrières commerciales, transportant ainsi la concurrence au delà des frontières. Le monde des affaires est désormais comme une jungle où non plus les plus puissants financièrement, mais les plus imaginatifs et les plus aptes à répondre efficacement aux besoins d'un consommateur ou d'un partenaire commercial de plus en plus exigeant, par des innovations et une structure organisationnelle légère survivent. La structure organisationnelle reconnue par les spécialistes des organisations comme étant la plus efficace en terme de proactivité aux besoins du consommateur ou du partenaire d'affaires et des aléas de l'environnement, est la structure décentralisée (Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000 ; Doyon, 1997 ; Lunacek, 1984 ; Renaud-Coulon, 1992).

La décentralisation ou délégation de la prise de décision de management n'est pas une problématique pour la PME uniquement. Elle concerne aussi la grande entreprise. Mais à l'opposé du propriétaire dirigeant de la PME, le gestionnaire de la grande entreprise agit en tant que fiduciaire. Ses objectifs sont uniquement financiers et se résument en la maximisation de la valeur de l'entreprise, en prenant le minimum de risque. Et, le plus grand risque qu'il court dans l'administration de l'entreprise, c'est de perdre son poste quand tout va mal contrairement à au propriétaire dirigeant qui lui, risque son entreprise (St-pierre 2003).

A priori, la propension à déléguer dans la grande entreprise peut être estimée élevée. En effet la grande entreprise est reconnue pour sa formalisation, or l'une des conditions pour procéder à une délégation de la prise de décision de management est la formalisation de l'organisation elle-même (Renau-Coulon, 1992 ; Maddux, 1995 ; Doyon, 1997). La formalisation des procédures et des tâches permet en effet au délégant de pouvoir spécifier les tâches à déléguer et d'en contrôler efficacement l'exécution car « il n'y a pas de délégation sans contrôle » (Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000).

La principale différence entre le gestionnaire fiduciaire de la grande entreprise et le propriétaire dirigeant de la PME, est que, comme son nom l'indique, le propriétaire dirigeant est bien le principal bailleur de fonds de son organisation. Sur son investissement qui souvent, est le fruit de tant d'efforts et de sacrifices, repose dans bien des cas, toute son existence et peut être celle de sa progéniture. Dans ce cas, lorsque tout va mal, au delà de la perte des fonds investis, c'est quelquefois toute une vie qui est bouleversée.

Au delà du critère de propriété, d'autres éléments de distinction entre la PME et la grande entreprise existent. La formalisation des tâches et des procédures en est un. Alors que le gestionnaire fiduciaire dans la grande entreprise œuvre dans un environnement formalisé avec des objectifs planifiés et des outils de contrôle bien définis, les pratiques de gestion dans la PME sont, quant à elles influencées par le parcours, les motivations et surtout la vision du propriétaire dirigeant (Garand; Fabi, 1992; St-pierre 2003, Julien 2005).

Une autre caractéristique qui distingue le gestionnaire fiduciaire de la grande entreprise du propriétaire gestionnaire de la PME, est l'objectif poursuivi dans ces deux types d'organisation. En effet, comme sus-indiqué, alors que l'essence de l'existence de la grande entreprise est la maximisation de la richesse des propriétaires, le propriétaire dirigeant de la PME poursuit aussi plus souvent, des objectifs non pécuniaires tels que l'autonomie, l'indépendance, le prestige, le pouvoir, la sécurité de la famille (St-Pierre, 2003).

Aussi, de nombreux auteurs ont mis en relief le lien particulier entre la PME et son propriétaire. De Vrie (1977), dans une approche freudienne présente l'entrepreneur comme un être en désaccord avec la société. Il crée alors son propre milieu (son entreprise) qu'il veut contrôler selon sa vision et ses motivations pour parvenir à satisfaire ses besoins de réalisation personnelle ou de reconnaissance sociale. Dans le même ordre d'idées LeCornu et al. (1996) cités par St-Pierre (2003), indiquent notamment que la PME est le «prolongement du propriétaire dirigeant». Il y a donc une confusion entre la gestion et la propriété dans la PME. Par ailleurs, Gasse et Carrier (1992) indiquent que d'autres recherches décrivent le propriétaire dirigeant comme un individualiste parce que voulant prendre seul les décisions et n'aimant pas être redevable envers personne.

À partir de cette mise en avant du lien très étroit entre le propriétaire dirigeant et son entreprise et de certaines caractéristiques de ce dernier, l'on peut mieux comprendre les réticences au niveau de certains propriétaires dirigeants à déléguer (De Vrie, 1986), car alors, et pour paraphraser LeCornu et al. (1996) cités par St-Pierre (2003, déléguer reviendrait à ‘‘céder une partie d’eux-mêmes’’ à quelqu’un d’autre.

II- IDENTIFICATION DE LA QUESTION MANAGERIALE

La question de la délégation de la prise de décision comme présentée plus haute, comporte un important blocage psychologique pouvant conduire le propriétaire dirigeant à pratiquer de mauvaises délégations qui pourraient produire des effets néfastes sur son organisation (Lunacek, 1984).

Cependant, malgré cet important blocage psychologique doublé du manque de formalisation de son organisation qu’il subit, le propriétaire dirigeant de la PME se doit de déléguer pour rester performant car «la délégation est devenue une nécessité pour tous les managers qui veulent innover, être performants», (Doyon, 1997).

Nous voyons donc que le propriétaire dirigeant de la PME est pris entre ‘‘le besoin de tout contrôler’’ (De Vrie, 1986) et ‘‘la nécessité de déléguer’’ (Doyon, 1997). La question qui se pose alors à lui est de savoir : *Quel est le niveau optimal de délégation qui, tout en étant attrayant ou valorisant pour le délégataire, satisfasse le besoin de tout contrôler du propriétaire dirigeant ?*

La délégation dans l’entreprise, de façon générale, concerne tous les paliers hiérarchiques. Notre étude dans le contexte particulier de la PME non technologique veut se focaliser sur l’interaction entre le propriétaire dirigeant et ses collaborateurs directs. Cette interaction peut se schématiser comme suit :

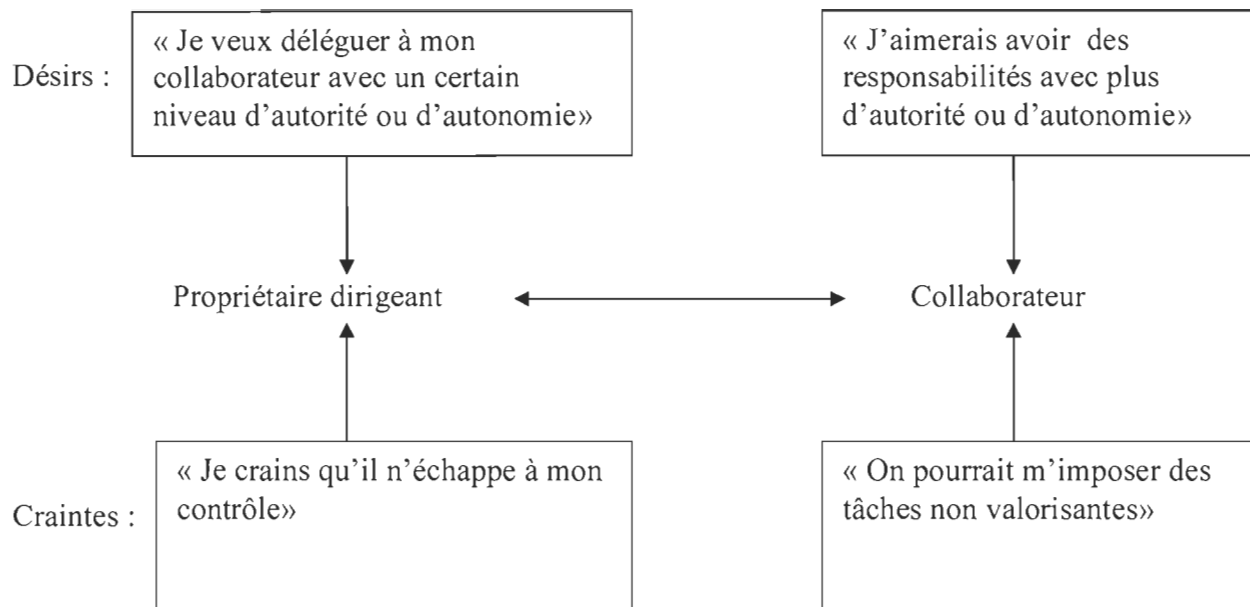


Figure 1.1 : l'interaction entre le propriétaire dirigeant et ses collaborateurs directs. (Adapté de Lunacek, 1994)

Comme le montre si bien la figure 1.1, la difficulté pour le propriétaire dirigeant est de trouver le niveau d'autorité ou d'autonomie à concéder à son collaborateur sans toutefois perdre le contrôle de ce dernier. Le collaborateur craint quant à lui, de ne se voir confié que des tâches de simple faire-valoir.

La présente recherche a pour but de décrire les différentes perceptions et pratiques de la délégation dans un échantillon de PME non technologique des régions de la Mauricie, de Montréal et de Québec. Nous avons choisi les PME non technologiques tout simplement parce qu'avec la dextérité qu'exige le domaine de la technologie et le coût élevé du matériel, nous sommes en droit d'imaginer qu'il est difficile de déléguer dans ce domaine. Nous n'avons donc pas voulu défoncer une porte qui nous semble déjà ouverte.

L'importance de traiter de la délégation dans la PME se situe à deux niveaux. D'abord au niveau du propriétaire dirigeant de la PME. En effet, l'environnement mondialisé dans lequel il est désormais appelé à opérer, a transformé les valeurs traditionnelles reliées au travail. Avec la hausse du niveau de scolarité et la montée de l'individualisme, le salaire et la sécurité de l'emploi ne semblent plus suffire au travailleur de nos jours qui refuse de plus d'être un simple exécutant de tâches (Carrier, 2001)

Ce dernier revendique de plus en plus un droit d'expression et des expériences excitantes pour éclore son potentiel. Pour satisfaire ces besoins nouveaux du travailleur, le propriétaire dirigeant de la PME doit sortir de son schéma traditionnel de management fondé sur le «one best way» (Lunacek, 1994). Et pour ce faire, il se doit de connaître les tenants et les aboutissants de la pratique de la délégation qui est le mode de management par excellence, qui sied à son nouveau contexte.

Le second niveau d'intérêt est pour les intervenants et chercheurs en PME. À notre connaissance, c'est la première étude descriptive du genre. Elle constitue par conséquent un apport important aussi bien pour les différents intervenants en PME que pour les études sur les problématiques de la PME, notamment les études sur la gestion des ressources humaines qui jusque là ce sont contentées de qualifier la PME, soit de déléguer «peu» ou de déléguer «beaucoup» sans d'autres détails.

Cependant, les principales difficultés qui se profilent déjà à l'horizon dans la conduite de cette étude nous paraissent être d'une part, la volonté des propriétaires dirigeants de répondre au questionnaire, et d'autre part, leur objectivité dans les réponses fournies, le cas échéant. En effet, étudier le niveau de délégation pourrait être vu par le dirigeant comme un jugement de valeur sur son style de management. Et cela pourrait rendre certains méfiants, voire non réceptifs. Par ailleurs si le propriétaire dirigeant acceptait de répondre au questionnaire, ce qui reviendrait à faire son auto évaluation sur son style de management, l'on peut craindre le problème d'objectivité dans les réponses fournies.

Le travail sera structuré de la façon suivante : À la suite de ce chapitre introductif, le chapitre II trace le cadre théorique de la recherche. Il est consacré à la délimitation de notre thème de recherche. Il comprend cinq sections constituées chacune de plusieurs rubriques. La section initiale fait une revue de la littérature sur la question de la délégation de la prise de décision. La première rubrique de cette section retrace l'évolution du style de management et de délégation à travers les différentes organisations du travail dans l'entreprise ainsi que les besoins exprimés par le travailleur dans ces différents modèles.

La seconde rubrique met en relief les besoins nouveaux du travailleur et la nécessité pour le propriétaire dirigeant de la PME de déléguer. Et pour inciter ce dernier à avoir une perception positive de la pratique de la délégation, la rubrique trois, sans aucunement occulter ses quelques inconvénients, lui fait miroiter les nombreux avantages liés à la pratique de la délégation. Enfin la rubrique quatre de cette section est consacrée aux écrits spécifiques sur la délégation en contexte de PME. Elle permettra de relever les différentes acceptions de la délégation de certains auteurs.

À la suite de la revue de littérature, la première section est consacrée à la détermination de la question de recherche. Cette section révèle aussi les objectifs poursuivis dans cette étude.

La deuxième section regroupe l'ensemble des éléments formant le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre étude. Elle permettra d'apprécier d'une part les différents angles d'attaque de la question, et de préciser d'autre part notre angle d'abordage du sujet. La première rubrique de cette section permettra de choisir les différentes variables de contingence retenues dans cette étude. La seconde section sera consacrée à la définition conceptuelle de ces variables. À la suite des définitions des différents concepts, nous présenterons à la rubrique suivante, notre modèle de recherche. Quant à la troisième section enfin, elle présentera les hypothèses sur la base desquelles nous ferons nos investigations. Les chapitres III, IV et V seront consacrés pour leur part, respectivement à la description de la méthodologie utilisée pour la conduite de notre recherche, de l'échantillon et enfin à la présentation des résultats qui en découleront et de la conclusion générale.

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE

2.0 Revue de la littérature

2.0.1 Évolution du style de management et de délégation

La conception et la pratique de la délégation ont évolué avec les différents modèles successifs d'organisation du travail dans l'entreprise. L'un des premiers modèles d'organisation du travail fût le modèle tayloriste. Ce modèle, du nom de son concepteur, l'ingénieur américain Frédéric Winslow Taylor (1856-1915), repose sur l'organisation scientifique du travail (OST) et a pour but essentiel l'accroissement de la productivité par la division du travail.

Dans ce modèle, la direction détient "le monopole de la connaissance", car c'est elle seule qui doit penser les règles de fonctionnement et les méthodes d'exécution des tâches dans l'organisation. Quant aux ouvriers, ils doivent se contenter d'appliquer les consignes sans aucune autre forme de procédure, car selon Taylor « le bon ouvrier c'est celui qui exécute les ordres sans discuter » (Lunacek, 1994).

Comme on peut le deviner aisément, le modèle tayloriste repose sur un style de management autoritaire, c'est à dire les idées et les comportements sont imposés par la direction. Dans un tel contexte, la délégation pratiquée est une délégation fonctionnelle, c'est à dire une délégation prévue dans la définition de fonction et qui consiste à confier des tâches détaillées au subordonné dans une procédure fermée.

La principale critique du modèle tayloriste vient de sa non prise en compte du facteur humain. Dans ce modèle en effet, l'homme est relégué au second plan et l'accent est plutôt mis sur les conditions matérielles et techniques du travail pour accroître la productivité (Lunacek, 1994). Ce modèle, comme d'ailleurs tous les autres modèles d'organisation du travail issus de l'école classique, notamment le modèle de la division du travail d'Adam Smith (1723-1790), le modèle bureaucratique de Max Weber (1864-1920) et le modèle administratif d'Henri Fayol (1841-1925)

sont des modèles rigides et impersonnels qui tendent à la deshumanisation par la mécanisation du travail humain (Saba et al.2008). L'être humain est transformé dans ces modèles en simple opérateur de tâches codifiées et anonymement règlementées. Il agit donc en agent d'exécution et non en acteur. Les caractéristiques des modèles classiques sont résumées ci-dessous :

- L'employé est considéré comme un facteur de production qu'on peut remplacer aisément. Il est engagé pour accomplir un certain nombre de tâches bien définies et pour produire une quantité donnée de bien, selon des normes de qualité déterminées.
- Le travail fait l'objet d'une spécialisation. Il se divise en tâches simples, décrites de façon précise et détaillée. L'employé ne peut faire preuve de créativité ni prendre de décisions
- Les normes de rendement sont basées essentiellement sur les études de temps et mouvements. L'employé reçoit une prime si sa production est supérieures aux normes.
- Les rôles respectifs de la direction et des subordonnés sont clairement définis.
- Le style de direction adopté est autoritaire. Les activités sont soumises à une supervision constante et étroite.
- La communication est verticale et elle emprunte le canal hiérarchique.
- Le travail est encadré par une multitude de règles, d'instruction et de manuels décrivant les procédés et les méthodes.
- La motivation au travail est encouragée par un système de récompenses et de punitions.

(Saba et al, 2008).

C'est l'australien Elton Mayo (1880-1949) de l'école des relations humaines, suite à ses travaux aux usines de Hawthorne à Chicago (1927-1932) qui a donné naissance au « *mouvement des relations humaines* » qui va améliorer le modèle tayloriste en prenant en compte la dimension humaine dans la productivité. Il a donc complété l'hypothèse de Taylor en indiquant que les conditions matérielles et techniques du travail influencent plus la productivité lorsqu'on y associe des avantages pour les employés (salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi...).

L'école des relations humaines de Mayo, en réaction aux conceptions deshumanisantes de l'organisation du travail des classiques, préconise l'établissement de relations humaines satisfaisantes dans laquelle l'employé ne sera plus un agent d'exécution mais un acteur.

Il pourra par conséquent participer aux prises de décisions. Ainsi la théorie de Mayo redonne à l'employé sa dignité en lui accordant le droit de parole avec l'acquisition de plus de pouvoir et de responsabilité (Saba et al, 2008).

Trois idées maitresses caractérisent les travaux de Mayo :

- a) Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe. Ils cherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour accomplir une tâche. Ils souhaitent en plus arriver à se montrer utiles, d'apporter une contribution manifeste. Dans la mesure où ce besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise, qu'ils s'approprient.
- b) Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et joue un rôle non négligeable dans la bonne marche de l'entreprise. Elle doit encourager ses subordonnés à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante en accord avec les objectifs connus et reconnus de tous.
- c) Un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise, d'y avoir une activité plus intense.

(<http://membres.lycos.fr/hconline/mayo.htm>)

Les travaux de Mayo vont influencer le modèle tayloriste qui va désormais se décliner sous un nouveau vocable : le modèle paternaliste ou le taylorisme à la «sauce Mayo», (Lunacek, 1994).

Dans le contexte paternaliste, la délégation est opérationnelle. C'est à dire que les tâches attribuées sortent du domaine des attributions du collaborateur. Ce dernier a aussi une certaine autonomie au niveau des moyens, mais une autonomie conditionnelle dans la mesure où le délégataire se doit d'agir selon la vision de son patron.

Après le modèle paternaliste, dans les années soixante-dix en Europe, est apparu un nouveau modèle : le modèle participatif. Dans ce modèle, « la délégation est faite à un groupe qui se trouve doté d'un objectif à atteindre : pas de chef, c'est le groupe dans son ensemble qui est titulaire de l'autorité, fait pression et limite les possibilités de choix individuels : Celui qui refuse les responsabilités limite sa contribution au groupe et s'en exclut. On confie cependant de véritables missions supposant une large autonomie et une bonne capacité d'initiative dans un

contexte culturel favorable» (Lunacek, 1994). L'autonomie accordée au groupe permet à chaque participant de prendre des initiatives avec une marge de manœuvre aussi bien dans la méthode que dans les moyens à utiliser.

Tableau1.2 : Les différents modèles d'organisation du travail et les différents concepts de délégation. (Source : Lunacek, 1994)

Modèles	Concept
Tayloriste	Délégation fonctionnelle liée à promotion, augmentation de salaire, changement de statut
Paternaliste	Délégation opérationnelle d'objectifs (liberté de moyens)
Participatif	Délégation opérationnelle d'objectifs autogérés (liberté des moyens et des méthodes)

Tous ces modèles présentent la même caractéristique : celle pour le hiérarchique, de reprendre de la main gauche l'autonomie octroyée de la main droite (Lunacek, 1994). En effet, tous ces modèles sont axés sur la production et la rentabilité. Dans ce contexte, l'autonomie du choix des moyens et des méthodes se présente plus comme un moyen de pression sur le collaborateur, ce dernier étant responsabilisé sur ses résultats.

Il va sans dire que le hiérarchique ne délègue qu'au collaborateur qu'il jugeait compétent et motivé. La délégation n'avait donc pas une vocation de formation, de motivation et de réalisation personnelle du collaborateur. Mais si par le passé le travailleur a sacrifié son autonomie au profit du gain financier dans les différents modèles d'organisation, le travailleur de nos jours présente des besoins nouveaux qui résistent bien à l'appât argent (Carrier, 2001).

2.0.2 : Les nouveaux besoins du travailleur et la nécessité de la délégation

La syndicalisation accrue dans les différentes organisations traduit bien la volonté du travailleur d'aujourd'hui de ne plus travailler dans un milieu où l'organisation a préséance sur l'homme, et dans laquelle ce dernier est perçu comme un facteur de production parmi tant d'autres.

Il a de plus en plus besoin d'exercer dans un environnement avec plus d'autonomie, de responsabilité et de solidarité pour mettre à l'épreuve ses initiatives, sa créativité (Carrier, 2001).

Ces aspirations nouvelles du travailleur sont favorisées par les phénomènes de féminisation, de hausse du niveau de scolarité et de vieillissement de la main-d'œuvre accentuant la pression sur le marché de l'emploi. Elles sont sans doute à la base de l'émergence de ce nouveau paradigme de gestion des ressources humaines que Rarick (1987) cité par Carrier (2001) qualifie de paradigme d'autodétermination. Cette nouvelle approche tend à conférer au travailleur l'autonomie nécessaire et à lui confier des défis à la mesure de ses aspirations.

Pour parvenir à satisfaire les besoins nouveaux du travailleur, le hiérarchique où le propriétaire dirigeant se doit de pratiquer la délégation, la vraie. La vraie délégation c'est celle qui selon Renaud-Coulon (1992), a pour objet non seulement le transfert du pouvoir de prise de décision au collaborateur mais aussi de favoriser sa formation.

2.0.3 : Avantages et risques de la délégation de la prise de décision de management.

La délégation de la prise de décision comporte aussi bien des avantages que des risques. Ces enjeux sont pour certains les mêmes que ce soit dans un contexte de PME ou dans un contexte de grande entreprise. Nous allons évidemment les analyser en les reliant spécifiquement à la PME pour rester dans le contexte de notre étude. Les enjeux de la délégation de la prise de décision peuvent donc s'appréhender au niveau de la PME, du propriétaire dirigeant et du délégataire.

2.0.3.1 : Les avantages de la délégation

1 : Les avantages de la délégation au niveau de la PME

La PME a presque tout à gagner dans la pratique de la délégation de la prise de décision de management. La pratique de la délégation est en effet, un instrument de pérennisation, de gestion efficace des ressources humaines et de rentabilité économique de l'entreprise.

a) La délégation comme instrument de pérennisation de la PME

Au Canada plus particulièrement, la majorité des propriétaires dirigeants des PME sont des «baby-boomers». Ils ont donc entre 45 et 70 ans et vont devoir dans quelques années, passer le témoin à leur successeur, pour ceux, bien sur, qui souhaitent pérenniser leur entreprise. La délégation de pouvoir, en ce qu'elle permet au collaborateur du propriétaire dirigeant d'exercer de façon temporaire, en plus de ses propres pouvoirs, le pouvoir du territoire du premier responsable de l'entreprise (Renau-Coulon, 1992), se trouve ainsi être un excellent exercice d'apprentissage pour ce dernier. Il se frottera à l'exercice du management général de l'entreprise et pourra en apprécier toutes les péripéties. La délégation s'apparente par conséquent à un excellent exercice d'initiation du successeur à l'exercice du pouvoir général dans l'entreprise dont peut se servir le propriétaire dirigeant pour préparer sa succession.

b) La délégation comme instrument de gestion efficace des ressources humaines dans la PME

Considérée hier comme une menace, la pénurie d'employés et de main-d'œuvre qualifiés est devenue aujourd'hui une réalité pour bon nombre d'entreprises. Le compte à rebours est enclenché : dans quelques années, la première vague des baby-boomers aura 62 ans, âge moyen pour le départ à la retraite en Amérique du Nord (Emploi-Québec). L'on peut d'ores et déjà projeter que dans les prochaines années, des centaines de milliers de personnes quitteront le marché du travail, accroissant du même coup la pression dans l'accès à une main-d'œuvre compétente. Emploi Québec indique que 640 000 travailleurs devront être remplacés d'ici 4 ans.

Il transparaît dans ces prévisions sur le marché de l'offre d'emplois, que la bataille sera rude entre la PME et la grande entreprise pour s'attacher les services de travailleurs qualifiés. C'est un secret de polichinelle de dire qu'une guerre de salaire est perdue d'avance pour la PME avec son sempiternel problème de moyens financiers. Elle devra plutôt trouver d'autres astuces pour recruter et conserver des employés compétents.

Déjà la flexibilité dans la PME constitue un avantage sur la grande entreprise sur le marché de l'offre d'emplois. Garand et d'Amboise en 1995 prédisaient en effet que les années 2000 laissaient entrevoir des changements fondamentaux dans les structures socio-économiques dans la majorité des pays occidentaux avec notamment le déplacement de la main-d'œuvre active vers des organisations de petite taille avec un fonctionnement plus flexible et une capacité d'adaptation et d'innovation plus grande que dans la grande entreprise.

La pratique de la délégation dans la PME devrait accroître cet avantage en ce sens qu'elle répond aux besoins nouveaux du travailleur d'aujourd'hui. Le travailleur d'aujourd'hui ne semble plus, en effet, vouloir sacrifier son autonomie au profit d'avantages sociaux en restant dans une organisation où règne le béni-oui-oui (Carrier, 2001). Il s'inscrit de plus en plus dans ce nouveau paradigme qualifié d'autodétermination par Rarick (1987) cité par Carrier (2001) qui propose de prendre désormais en compte, les aspirations et les points de vue du travailleur.

Saba et al ont publié en 2008 un sondage intitulé «Great Managers and great Workplaces). Ce sondage effectué par The Workplace Column Gallup's Discoveries met en relief 12 caractéristiques des milieux de travail pouvant aider les responsables d'entreprises à garder leurs employés. Sur ces 12 caractéristiques c'est l'autonomie de l'employé qui ressort le plus, c'est dire comment par la délégation le propriétaire dirigeant peut fidéliser ses employés (voir résultats ci-dessous).

Un super environnement de travail

Le recrutement d'un candidat de choix n'est qu'un des défis à relever. Une fois qu'elle a trouver la perle rare, l'entreprise doit pouvoir la retenir. Un véritable tour de force !

Quelles caractéristiques distinguent les «super» milieux de travail, où la fidélisation des employés, la satisfaction de la clientèle, la productivité et le bénéfice sont élevés ? La firme américaine Gallup en a déterminé 12, grâce à une vaste enquête.

1. « Je sais ce qu'on attend de moi au travail »

Les grands gestionnaires définissent les objectifs à atteindre tout en laissant aux employés l'autonomie nécessaire pour y arriver, ce qui permet à ces derniers d'utiliser leur plein potentiel.

2. « Au travail, j'ai l'occasion tous les jours d'accomplir ce que je fais de mieux »

Les grands gestionnaires définissent les compétences requises pour chaque poste et trouvent la bonne personne pour l'occuper, ce qui permet à l'employé d'utiliser ses forces et ses talents.

3. « Au cours des sept derniers jours, on m'a félicité pour mon travail »

Les grands gestionnaires prennent le temps de reconnaître la performance et de les féliciter. Cela fait une différence dans la qualité du travail et des services rendus.

4. « Au travail on encourage mon développement »

Les grands gestionnaires aident les employés à mieux se connaître ; ils leur donnent l'occasion d'utiliser leurs talents et de s'améliorer.

5. « Mon superviseur semble se soucier de moi »

Les grands gestionnaires s'assurent que chaque employé a une bonne relation avec quelqu'un qui peut le guider et lui laisse suffisamment la latitude de s'épanouir. En effet on ne quitte pas une entreprise, on quitte son directeur ou son superviseur.

6. « J'ai les matériaux et le matériel dont j'ai besoin pour bien faire mon travail »

Les grands gestionnaires laissent les employés décider du bien-fondé de l'acquisition d'un nouvel outil de travail, selon trois critères :

- En quoi ce nouvel outil peut être utile à l'employé ?
- En quoi est-il utile à l'entreprise ?
- En quoi est-il utile aux clients ?

7. « Au travail mon opinion semble compter »

Les grands gestionnaires font sentir aux employés que leur contribution est appréciée. Ils les consultent avant de prendre des décisions qui les concernent directement et, s'ils ne retiennent pas leur suggestions, ils leur expliquent pourquoi.

8. « Par sa mission ou son but l'entreprise me fait sentir que mon travail est important»
Les grands gestionnaires aident les employés quelque soit le niveau de leur poste, à faire le lien entre la mission de l'entreprise et leur travail. Les employés comprennent ainsi leur rôle dans l'organisation et acquièrent un sentiment d'appartenance.»
9. « Mes collègues sont consciencieux»
Les grands gestionnaires aident les membres de l'équipe à déterminer ce qui leur permet de faire des produits ou des services de qualité. Les employés comprennent ainsi comment devenir plus efficaces ; leur productivité augmente et ils cherchent à améliorer les produits et les services.
10. «J'ai un excellent ami au travail»
Les grands gestionnaires reconnaissent que les employés veulent bâtir des relations de qualité avec leurs collègues et qu'une loyauté accrue envers l'organisation peut en découler. La présence d'amis au travail peut être la clé de l'adaptation au changement.
11. « Au cours des six derniers mois, on m'a parlé de mes progrès au travail»
Les grands gestionnaires fournissent aux employés une rétroaction positive et personnalisées. Ils aident les employés à mieux se connaître et à prendre conscience de leurs forces et de leurs talents. Cela rend les employés encore plus productifs.
12. « cette année, j'ai eu l'occasion d'apprendre et de croître au travail»
Les grands gestionnaires ne sont jamais entièrement satisfaits de la façon dont les choses se font. Ils sont ouverts aux nouvelles idées et trouvent des façons nouvelles de faire.

Source : Saba et al pages 166-167

c) La délégation comme instrument de rentabilité économique de la PME

Avec l'accentuation de la concurrence favorisée par la mondialisation, l'entreprise de façon générale doit sortir de la lourdeur de ses procédures pour tenir le chemin de la performance. La délégation permet en effet de situer la décision dans le champ de l'action, et favorise par conséquent des décisions appropriées et synchronisées aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante. Le recrutement et la fidélisation de la clientèle sont à ce prix.

Par ailleurs, la délégation est une source de motivation pour le collaborateur puisqu'elle témoigne de la confiance placée en lui par le propriétaire dirigeant (Renau-Coulon, 1992).

Il va, pour mériter cette confiance, donner le maximum de lui-même au grand bonheur de l'entreprise. En somme, la délégation parce qu'elle favorise l'allègement de la structure, augmentant ainsi sa proactivité, et parce qu'elle constitue une source de motivation pour le collaborateur à qui elle donne un sentiment d'appartenance à l'entreprise, constitue une arme efficace d'amélioration des résultats pour la PME dans cette jungle économique créée par la mondialisation.

2 : Les avantages de la délégation au niveau du propriétaire dirigeant

La délégation permet au propriétaire dirigeant de se libérer du quotidien pour se consacrer à la prospective en vue de préparer le futur de son organisation (Doyon 1997 ; Renau-Coulon, 1992) Avec le temps libéré, il pourra en effet se consacrer plus à la gestion stratégique de l'entreprise par la mise en place de veilles, afin d'anticiper les différents changements environnementaux et technologiques, et travailler à l'établissement d'un réseau de partenaires pour palier à ses insuffisances éventuelles.

La PME ne disposant pas d'assez de moyens contrairement à la grande entreprise, et ayant ainsi peu d'emprise sur son environnement, son développement passe par une collaboration étroite avec ce dernier pour se procurer les ressources additionnelles nécessaires à ses actions (Julien, 2005).

Outre la conception de stratégies pour le futur de l'entreprise, le propriétaire dirigeant peut aussi mettre à profit ce temps que lui procure la délégation pour compléter sa formation, notamment en gestion financière qui fait défaut dans la plupart des cas aux propriétaires dirigeants des PME (St-Pierre, 2005) et dans bien d'autres domaines de compétence pour la bonne marche de son entreprise. Aussi, en reposant une partie de ses charges sur son collaborateur, le propriétaire dirigeant, à travers la délégation, réduit le stress par un temps qu'il peut s'accorder pour répondre aux exigences croissantes de repos de son corps et d'un régime de vie sanitaire (Wallot, 1984).

3. Les avantages de la délégation au niveau du collaborateur (délégataire)

L'avantage le plus retentissant que retire le délégataire est l'apprentissage de l'exercice du pouvoir. La délégation est en effet l'école pratique du pouvoir qui va forger le délégataire, lui faire acquérir plus d'autonomie et de confiance. Elle lui permettra aussi de se découvrir parce que non seulement il accède à des sphères du pouvoir qui lui étaient inconnus, mais aussi à des domaines de savoir et de savoir-faire qu'il ne maîtrisait pas ou peu (Renau-Coulon, 1992).

Outre le bénéfice de l'apprentissage, le délégataire bénéficie aussi d'avantages financiers et d'une reconnaissance sociale. Pour le supplément de travail accompli hors de son champ statutaire d'actions, le délégataire pourra bénéficier de rétributions financières (salaire, primes, avantages compensatoires) ou de gratifications statutaires (Renau-Coulon, 1992).

2.0.3.2 : Les risques liés à la délégation

1. Les risques de la délégation au niveau du propriétaire dirigeant et la PME

Bien que présentant les avantages sus-mentionnés, la pratique de la délégation comporte quelques risques pour le propriétaire dirigeant et sa PME. Lunacek (1984) en dénombre quatre :

a) Le problème de la rétribution

La délégation est certes une excellente occasion d'apprentissage pour le collaborateur qui se voit confier des tâches de direction, mais la seule bonne volonté de ce dernier ne saurait suffire à le motiver. Il attend secrètement une reconnaissance de la part de l'entreprise, que ce soit en termes financier (salaire, primes, avantages compensatoires...), statutaire (promotion, titre, responsabilité..) ou personnel (formation continue, voyage d'études...). Il appartient donc au propriétaire dirigeant de trouver la gratification alléchante pour les tâches déléguées.

b) La perte de la maîtrise des décisions

Bien évidemment, étant entendu que le propriétaire dirigeant n'est plus présent dans le champ de l'action, il peut arriver qu'il discute d'égal à égal avec son collaborateur à la suite d'un désaccord sur une décision comme s'il s'agissait d'un autre chef de service disposant de prérogatives statutaires, voire même qu'il s'incline devant la décision du collaborateur. Un passage en force pouvant remettre en cause la délégation. À ce sujet Lunacek (1984) rapporte :

« Un chef de service Études et Tests d'un équipementier aéronautique français nous a fait part de son expérience personnelle : il avait dans son équipe un technicien très compétent qui réalisait des tests de résistance sur tous les nouveaux appareils. Une fois ses tests faits, il remettait les résultats de son travail avec ses propres conclusions motivées à son chef qui devait finalement décider. Mais ce dernier constatant que son collaborateur ne commettait jamais une erreur de jugement et qu'il était même parfois plus compétent que lui sur certains matériels, décida de lui proposer une délégation. Elle fût acceptée avec plaisir parce que le délégataire l'estimait valorisante. Jusqu'au jour où la conclusion d'un test créa une dispute entre eux. Le responsable dut négocier avec son subordonné comme s'il s'agissait d'un chef de service disposant de prérogatives statutaires. Il ne pouvait plus faire valoir «ses galons» sans remettre en cause la délégation. Déléguer lui avait fait perdre la maîtrise de la décision. Il ne le regrettait cependant pas car, à part quelques petits et rares incidents de ce type, il pouvait gagner un temps précieux grâce à la délégation.» Page 54.

La peur du propriétaire dirigeant de perdre le contrôle de son collaborateur peut le conduire à ruser avec la pratique de la délégation en pratiquant de «mauvaises délégations». Lunacek (1984) identifie à cet effet cinq mauvaises délégations :

Le singe : la délégation qualifiée de singe consiste pour le délégateur à user de son autorité pour piéger ses collaborateurs et se débarrasser de ses dossiers difficiles ou des ses tâches désagréables. *La délégation « corvée »* : c'est le cas où pour une mission peu attrayante, le délégateur use de son autorité pour «designer un volontaire».

La délégation challenge : c'est la délégation basée sur la stimulation par la récompense et la compétition. *La délégation presse-citron* : elle constitue un abus de la délégation. Dans ce cas en effet, le délégateur au nom de la responsabilisation, de l'autonomie ou du travail bien fait, va demander plus d'effort à ses collaborateurs. Enfin *la fausse délégation* qui se caractérise par un contrôle intempestif sur le délégataire. Elle ne lui confère donc aucune responsabilité véritable.

c) Un mauvais investissement

La délégation est avant tout un excellent moyen pour le propriétaire dirigeant de former ses collaborateurs. Ces derniers nourrissent l'espoir de bénéficier de cette formation pour leur ascension dans l'entreprise. Pour ce faire, le propriétaire dirigeant, au risque de compter sur un seul collaborateur ou de décourager ses autres collaborateurs, se doit aussi de les former en leur confiant des délégations. En effet, le fait que le propriétaire dirigeant ne valorise qu'un seul de ses collaborateurs peut générer des sentiments de jalousie chez les autres et causer par conséquent la démotivation de ces derniers. Il doit donc à travers la délégation, donner la chance à tous ses collaborateurs d'apprendre, et éviter d'investir dans un seul collaborateur pour se donner des «pièces de rechange» et entretenir la motivation chez tous ses collaborateurs (Lunacek (1984).

d) La perte du contrôle de l'action

L'attrait de la délégation réside dans l'autonomie qu'elle confère au collaborateur. Pour permettre donc au délégataire de vivre pleinement cette expérience d'autocontrôle, le propriétaire dirigeant se doit de s'effacer du champ des tâches déléguées. Même si des mécanismes de contrôle ou d'intervention doivent être prévus pour faire le suivi des travaux à des intervalles de temps déterminés, l'essentiel des tâches est réalisé par le délégataire qui, dans bien des cas, évite d'en référer fréquemment à son mandant pour ne pas lui donner une impression d'incompétence (Renau-Coulon, 1992).

2. Les risques au niveau du délégataire

Le collaborateur qui accepte une délégation s'engage par la même occasion à assumer les contraintes de cet engagement, et la surcharge de travail ainsi occasionnée. Par ailleurs, il court le risque de disperser ses forces ou encore d'être floué par son hiérarchique.

a) La contrainte de l'engagement

Selon Michel Crozier cité par Lunacek (1984), « l'engagement est une forme d'aliénation ». Le collaborateur qui s'engage donc à assumer des tâches par délégation subit des contraintes à double niveau : d'une part il se fait l'obligation d'assumer les tâches acceptées et d'autre part il s'expose aux conséquences de son échec éventuel. En acceptant la délégation en effet, le collaborateur s'engage à s'obliger à assumer les responsabilités acceptées. Il a donc les regards braqués sur lui comme pour alourdir la sanction morale ou psychologique d'un échec éventuel.

b) Le risque d'une surcharge de travail

Le risque de surcharge de travail existe dans la mesure où par la délégation le collaborateur s'engage à assumer des fonctions qui ne sont pas de sa sphère statutaire d'action. Il appartient au propriétaire dirigeant de bien jauger avec son collaborateur, les capacités en terme de temps de ce dernier à mener à bien, concomitamment ses attributions traditionnelles et les attributions qui lui seront déléguées. Une surcharge de travail le cas échéant aurait pour conséquence non seulement l'échec des missions déléguées, mais aussi une baisse de rendement dans les fonctions statutaires du délégataire.

c) Le risque de dispersion des efforts

L'acceptation de fonctions supplémentaires entraîne inévitablement le partage des efforts. Il appartiendra donc au délégataire d'être discipliné dans la répartition du temps et de l'énergie dont il dispose entre ses attributions traditionnelles et ses nouvelles activités. Le cas échéant, la délégation pourrait le détourner de sa mission première et l'amener, en se dispersant, tout droit vers l'échec.

d) Le risque d'être floué par le hiérarchique

Savel, Gauthier et Bussièrès (2000) qualifient ce comportement de «faux bénéfices de la délégation». Il s'agit de l'attitude de certains hiérarchiques à s'approprier les résultats issus de la délégation de leurs collaborateurs. Même si le hiérarchique peut se vanter justement d'avoir bien délégué, s'attribuer à lui seul le mérite de la réussite est très frustrant pour le collaborateur qui somme toute, attend une reconnaissance publique de ses efforts suite à la délégation. Ne pas «rendre à César ce qui est à César» est une source de frustrations et de démotivation qui peut faire perdre à la délégation son caractère catalyseur.

La délégation est le style de management par lequel le propriétaire dirigeant de la PME crée des aires d'initiatives bénéfiques à la fois à ses collaborateurs, à son organisation ainsi qu'à lui même. Ses bénéfices interagissent pour provoquer le dynamisme de l'entreprise. En effet le propriétaire dirigeant en déléguant se libère du quotidien et se donne le temps pour la réflexion stratégique. La responsabilisation est à son tour source de motivation et moyen d'apprentissage et de développement personnel pour les collaborateurs.

Enfin, la formation doublée de la motivation des collaborateurs améliorent conséquemment les résultats de l'entreprise. Bien que comportant quelques risques, le management délégatif provoque une fantastique dynamique ascensionnelle de l'entreprise puisque répondant mieux aux besoins nouveaux du travailleur de nos jours. Ce dernier en effet, refuse de plus en plus de travailler dans un état d'obéissance obscure. Il revendique plutôt plus d'autonomie pour éclore son imagination, source de réalisation personnelle.

2.0.4 : Les écrits spécifiques sur la délégation dans la PME

De façon générale, les écrits sur la délégation de la prise de décision de management ont eu pour cadre de référence la grande entreprise, et se sont réalisés principalement selon une approche contingentielle.

Ainsi, le niveau ou degré de délégation dans l'entreprise est présenté comme étant sous l'influence de plusieurs facteurs. Selon Savel, Gauthier, Bussièrès (2000), le niveau de délégation est la résultante de trois champs interactifs : les facteurs de l'environnement structurel et organisationnel, la personnalité et les choix fondamentaux du manager d'un certain niveau et la personnalité et les attributs du délégataire.

Pour Lunacek (1984); Probst, Mercier (1991); Renaud-Coulon (1992); Maddux (1995); Doyon (1997), la délégation nécessite la formalisation de l'organisation pour permettre au délégant de spécifier et de contrôler le pouvoir délégué. Pour Doyon (1997) plus spécifiquement, «la délégation est devenue une nécessité pour tous les managers qui veulent innover, être performants».

Ainsi, pour mieux informer sur cette nécessité, l'auteur dans un jeu de questions-réponses apporte quelques éclairages sur les questions fréquemment posées sur le sujet. À la question de qui délègue? L'auteur répondra que c'est tous ceux qui dans l'organisation détiennent une autorité sur l'échelle managériale. À la question de que délègue-t-on?, il indiquera qu'il est difficile de donner une liste exhaustive de tout ce qui peut être délégué, car reconnaît-il, la délégation est d'un caractère plus général et s'applique à tous les échelons de l'organisation.

Doyon prévient toutefois de ne pas déléguer les tâches à teneur plus confidentielle. Quand doit-on déléguer? L'auteur indique à cette question que le hiérarchique doit déléguer le plus souvent possible, aux conditions cependant de connaître exactement son pouvoir de décision et d'autorité et d'être sûr de reprendre les tâches déléguées. Ainsi, toujours pour Doyon (1997), tout comme pour Renaud-Coulon (1992), la délégation doit être temporaire pour éviter de s'installer dans la routine et perdre son pouvoir de motivation.

Pourquoi doit-on déléguer? La nécessité de déléguer survient selon Doyon (1997), lorsque le hiérarchique se retrouve dans l'impossibilité de structurer son travail et qu'il rencontre trop d'imprévus sur son chemin. Enfin comment doit-on déléguer? Aux dires de l'auteur, rien de plus facile!! Car selon lui «il suffit simplement de mettre par écrit les objectifs du travail et d'en déterminer les paramètres».

Aussi, toujours selon l'auteur, la délégation sied bien au nouvel ère du management en ce sens qu'elle donne l'occasion à l'organisation d'améliorer la confiance envers ses employés en prenant en compte leur point de vue; permet de rechercher les compétences en exploitant au mieux les compétences de son personnel; de procéder à l'analyse objective en planifiant ses objectifs clés de succès; et enfin d'améliorer le climat de concurrence par l'augmentation de la qualité des produits et du service à la clientèle.

Quant à Renaud-Coulon (1992), Robidoux (1980), ils lient le niveau de délégation à l'acceptation ou non du dirigeant de partager le pouvoir. Renaud-Coulon (1992) soutient particulièrement que la délégation doit être le résultat d'un processus. Pour l'auteure, le management délégatif ne doit pas être introduit par « effraction » dans l'organisation. Il doit faire l'objet de préparation par le hiérarchique. L'auteure évoque la théorie du coaching pour illustrer cette préparation. Comme le coach au bord du terrain, le hiérarchique doit guider et soutenir son collaborateur dans l'acquisition de l'autonomie nécessaire à la délégation. «À la fin de ce processus d'apprentissage, la délégation se présentera alors comme la récompense à l'autonomie, quand le collaborateur aura démontré son aptitude à franchir toutes les étapes», soutient-elle.

Enfin, de par son acception de la délégation, Renaud-Coulon (1992) fait sienne le concept de leadership situationnel de Hersey et Blanchard. En effet, selon ces managers cités par l'auteure, Il n'y a pas un type, un style de management idéal et efficace en toutes circonstances. Le bon manager est celui qui sait s'adapter rapidement à chacune des situations qu'il rencontre. Dans cette optique, le degré de délégation du leader doit être déterminé par le niveau d'autonomie acquis par le collaborateur.

Peu d'auteurs ont par contre abordé la question de la délégation en contexte spécifique de PME. Sans être au cœur de leurs préoccupations, la délégation a été simplement évoquée dans leurs écrits. Ainsi Garand et Fabi (1992) dans une description des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les PME, mettent-ils en relief l'omniprésence du propriétaire dirigeant à tous les stades de décision dans son entreprise.

Ce qui implique un faible niveau de délégation car déléguer selon Renaud-Coulon (1992), c'est s'effacer du champ d'action et de décision de la tâche déléguée. De Vrie (1977) lie quant à lui, la pratique de la délégation dans la PME au passé de l'entrepreneur.

Selon lui, le passé de l'entrepreneur influe sur son style de gestion. Un entrepreneur qui a eu une enfance difficile sera plus porté vers une gestion autocratique. Julien et Marchesnay (1996), lient plutôt la décentralisation de la prise de décision à l'orientation du propriétaire dirigeant : un entrepreneur orienté vers la croissance s'appuie plus sur une organisation décentralisée qu'un entrepreneur plus orienté vers la pérennité de son entreprise, soutiennent-ils.

Comme nous pouvons le constater à travers cette brève revue de littérature, la délégation de la prise de décision de management n'a pas encore été au centre d'une étude approfondie en contexte de petites et moyennes entreprises (PME). La majorité des études traitant de ce sujet se réfèrent au gestionnaire fiduciaire de la grande entreprise, qui à bien d'égards, est distinct du propriétaire dirigeant de la PME (St-Pierre, 2003).

2.1 Détermination de la question de recherche et objectifs de la recherche

La question de la délégation de la prise de décision est complexe du fait des nombreuses variables de contingence mis en exergue par les différents auteurs. L'idée forte qui retient toutefois notre attention suite à la revue de littérature, c'est celle de Renaud-Coulon (1992). Selon l'auteure, au cœur de la délégation se trouve le partage du pouvoir dans l'entreprise. Elle soutient en outre que la délégation doit être l'aboutissement d'un processus d'apprentissage dûment initié et mené par le délégant. En somme, le propriétaire dirigeant de la PME qui voudrait déléguer devrait non seulement accepter de se départir d'une partie de ses prérogatives, mais en plus devrait former son collaborateur à la délégation.

Quand nous savons d'après la revue de littérature que d'une part, le propriétaire dirigeant de la PME est naturellement porté vers la conservation du pouvoir dans son entreprise, et d'autre part que la délégation doit reposer sur une organisation formalisée pour favoriser la délimitation et le contrôle de l'autorité, l'on est alors en mesure de se poser certaines questions, notamment :

Peut-on réellement parler de délégation dans les PME non technologiques étant donné le manque ou le peu de formalisation et la confusion entre la gestion et la propriété du propriétaire dirigeant, qui les caractérisent? Si oui quelles seraient alors les caractéristiques de la délégation pratiquée dans ces organisations ?

Ces interrogations nous amène à répondre à la question suivante : *Quels sont les différents niveaux ou degrés de délégation les plus présents dans les PME non technologiques ?*

De façon générale, la présente étude qui se veut descriptive à pour buts de lever, premièrement, un coin de voile sur l'attitude du propriétaire dirigeant de la PME face à la délégation. Elle permettra ensuite le cas échéant, d'amener le propriétaire dirigeant à se préparer psychologiquement pour adopter une attitude positive face à la question de la délégation, à travers ses avantages que nous avons mis en relief. De façon spécifique, nous voulons faire l'état des lieux de la délégation dans la PME non technologique, en classifiant ce style de management au regard de la typologie de Savel, Gauthier, Bussièrès (2000). En somme, nous voulons à la fin de cette étude être capables :

- 1) de décrire et de classifier les différentes pratiques de la délégation dans les PME de notre échantillon et d'identifier pour chaque niveau de délégation, les facteurs de contingence les plus récurrents.
- 2) de pouvoir déterminer les différentes interactions entre les différents facteurs de contingence.

2.2 Cadre théorique

La délégation de la prise de décision relève du domaine du management des entreprises. Comme tous les sujets relevant de ce domaine, ce sujet sera traité dans la perspective de la théorie de la contingence et de la théorie des conventions.

La théorie des conventions cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter, et comment de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres (Batifoulier, 2001). Quant à l'approche contingente de Lawrence et Lorsch (1973), suivant laquelle notre cadre théorique sera essentiellement bâti, elle indique d'appréhender la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante en fonction des effets d'autres variables qualifiées de contingentes sur cette relation. Dans cette optique, différents auteurs (Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000; de Vrie, 1977; Garant, 1993; de Boislandelle, 1998) soulignent l'impact de nombreux facteurs de contingence sur le niveau de délégation dans l'entreprise. Savel, Gauthier, Bussièrès(2000) précisent que les pratiques et les différents styles de délégation s'exercent dans un champ d'interactions. Les pôles de ce champ d'influences qui sont eux-mêmes en interaction selon toujours Savel, Gauthier, Bussièrès(2000) sont :

- a) Les facteurs de l'environnement structurel et organisationnel
- b) La personnalité et les choix fondamentaux du manager
- c) La personnalité et les attitudes du délégataire

Dans le cadre de notre étude nous avons regroupés ces nombreux facteurs de contingence en deux grandes catégories : les facteurs environnementaux et organisationnels de l'entreprise et les facteurs humains.

2.2.0 : Les facteurs de contingence du niveau de délégation

2.2.0.1 : Les facteurs environnementaux et organisationnels de l'entreprise

Parmi les facteurs environnementaux et organisationnels, ceux qui semblent influencer de façon pertinente la pratique de la délégation au regard de la littérature sont :

- la taille et l'âge de l'entreprise

La taille et l'âge de l'entreprise influencent la pratique de la délégation. En effet les tâches et les responsabilités s'accroissent avec le temps suivant la taille de l'entreprise. Le propriétaire dirigeant est alors contraint d'en déléguer à ses collaborateurs (Garand, 1993 ; Duchéneaut, 1996, Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000).

- la dynamique de l'entreprise

La dynamique de l'entreprise fait référence à sa croissance et au niveau de développement atteint. La croissance et le développement de l'entreprise dépendent de la vision stratégique du propriétaire dirigeant. Julien et Marchesnay (1996) distinguent à cet effet deux visions stratégiques chez les propriétaires dirigeants. Il existe d'un côté des propriétaires dirigeants qui ne visent que la pérennité de leur entreprise et leur indépendance. Ils évitent l'expansion et adoptent une gestion personnalisée centrée sur leur personne. De l'autre côté nous avons par contre des propriétaires dirigeants qui misent sur la croissance en acceptant le risque. Ces derniers auront une gestion plus décentralisée.

- Le niveau de formalisation de l'entreprise

Le niveau de formalisation fait référence à la définition des fonctions et des différentes procédures de l'entreprise. La formalisation permettra au déléguant de contrôler les tâches déléguées (Doyon, 1997)

2.2.0.2 : Les facteurs humains

Les facteurs humains ont trait à la fois aux attitudes du propriétaire dirigeant (le déléguant ou délégateur) et à celles du collaborateur qui reçoit la délégation (le délégataire)

2.2.0.2.1 : Attitudes fondamentales du propriétaire dirigeant

Plusieurs facteurs peuvent influencer la propension du propriétaire dirigeant à déléguer à ses collaborateurs selon Savel, Gauthier, Bussièrès(2000). Il s'agit notamment de ses attitudes personnelles, de ses modèles et schémas intellectuels, de sa capacité à l'interaction, de sa capacité à diriger et de sa conception personnelle du management. Pour la présente étude nous avons regroupés tous ces facteurs en trois points :

- Le profil sociodémographique du propriétaire dirigeant (âge, formation académique)
- son attitude face au risque et à l'ambiguïté
- sa confiance en autrui

2.2.0.2.2 : Attitudes fondamentales du délégataire

Diverses attitudes du collaborateur peuvent influencer la propension du propriétaire dirigeant à lui confier des tâches selon Savel, Gauthier, Bussières(2000). Il s'agit notamment de ses attitudes personnelles fondamentales et de ses schémas intellectuels, de sa capacité à l'interaction et à l'autonomie, de ses compétences sur les tâches et de son attitude face à la délégation. Pour la présente étude nous voulons nous focaliser les :

- Compétences liées à l'emploi et à son environnement et au niveau d'autonomie du délégataire.

Il est bien de noter que bien d'autres nombreux facteurs de contingence influent sur la pratique de la délégation dans l'entreprise en général (voir modèle de recherche). Mais pour cette étude en contexte de PME nous nous focaliseront sur les facteurs identifiés ici et qui nous semble pertinents au regard de la littérature.

2.2.1 : Définition des différentes variables

2.2.1.1 : La délégation

La délégation dans le contexte managérial, consiste pour le propriétaire dirigeant de la PME à confier des responsabilités de son domaine de compétence à ses collaborateurs avec pouvoir d'agir en son nom.

Pour Renaud-Coulon (1992),

« La délégation est un contrat formel. Son objectif est le transfert, limité dans le temps, du pouvoir de prise de décision sur une action majeure, une partie de celle-ci ou un projet, entrant normalement dans le territoire d'un responsable hiérarchique, à un collaborateur direct faisant preuve d'autonomie. Ce dernier a la responsabilité d'atteindre les résultats selon les indicateurs de mesure précis, et le premier celle de répondre de ces résultats devant son employeur».

Même si cette définition s'apparente plus à un contexte de grande entreprise, elle a le mérite de relever les caractéristiques essentielles de la délégation. La délégation comme le souligne l'auteure, doit en effet porter sur des actions majeures. Les actions majeures sont des tâches valorisantes pour le collaborateur. En d'autres termes la délégation ne doit pas être pour le propriétaire dirigeant un moyen de se débarrasser de ses tâches désagréables. Ce qui mettrait ses collaborateurs dans une position de simples faire-valoir.

Une autre caractéristique de la délégation, c'est l'autonomie dont doit jouir le délégataire (celui qui reçoit la délégation) dans l'exercice de la mission qui lui est déléguée. C'est dire que; une fois la tâche déléguée, le propriétaire dirigeant se doit de s'effacer du champ d'action de celle-ci ou de négocier, le cas échéant, les modalités de contrôle avec le délégataire. Une troisième caractéristique que l'on pourrait relever est la non responsabilisation du délégataire sur les résultats des actions déléguées.

Comme le dit si bien l'auteure, le responsable hiérarchique doit répondre des résultats des tâches déléguées. C'est donc le propriétaire dirigeant qui doit être responsable des résultats des tâches déléguées. Enfin la délégation repose sur la négociation et se nourrit de communication. En effet accepter d'agir au nom de quelqu'un d'autre suppose au préalable une négociation dûment menée entre le délégateur et le délégataire en vue d'une harmonisation des points de vue sur la conduite des actions déléguées. À ce propos Lunacek (1984) soutient que :

« Aujourd'hui, déléguer efficacement, c'est négocier la prise en charge de la responsabilité d'une mission ou d'une tâche qui sort du domaine d'attribution ou de définition de fonction de l'individu concerné, en vue de le responsabiliser. L'initiative peut venir du délégateur ou du délégataire qui sont l'un comme l'autre libres de refuser. On négocie un objectif, une échéance, des moyens, des phases de suivi et un bilan final intégrant une rétribution sous quelque forme que ce soit, mais négociée aussi dès le départ» P. 32

Aussi, en fonction du mode d'action et de communication, l'auteur distingue quatre styles de délégation : le *style directif* qui repose sur une approche directe de communication et d'action. Dans ce style de délégation, c'est le délégateur qui prend l'initiative de la délégation et la communique au délégataire sur un mode directif sans lui laisser d'alternative.

Le style persuasif utilise plutôt la communication indirecte. Le délégué comme précédemment prend toujours l'initiative de la délégation mais cette fois avec le souci de persuader le délégataire de l'accepter. *Le style participatif* qui repose sur un mode d'action et de communication indirect. Dans ce cas le délégué propose la délégation à son collaborateur en lui laissant le choix de l'accepter ou de la refuser. Enfin *le style responsabilisant* qui procède d'un mode de communication direct et d'un mode d'action indirect. Dans ce style, une fois les tâches déléguées, le délégué reste en retrait en laissant toutes les initiatives au délégataire.

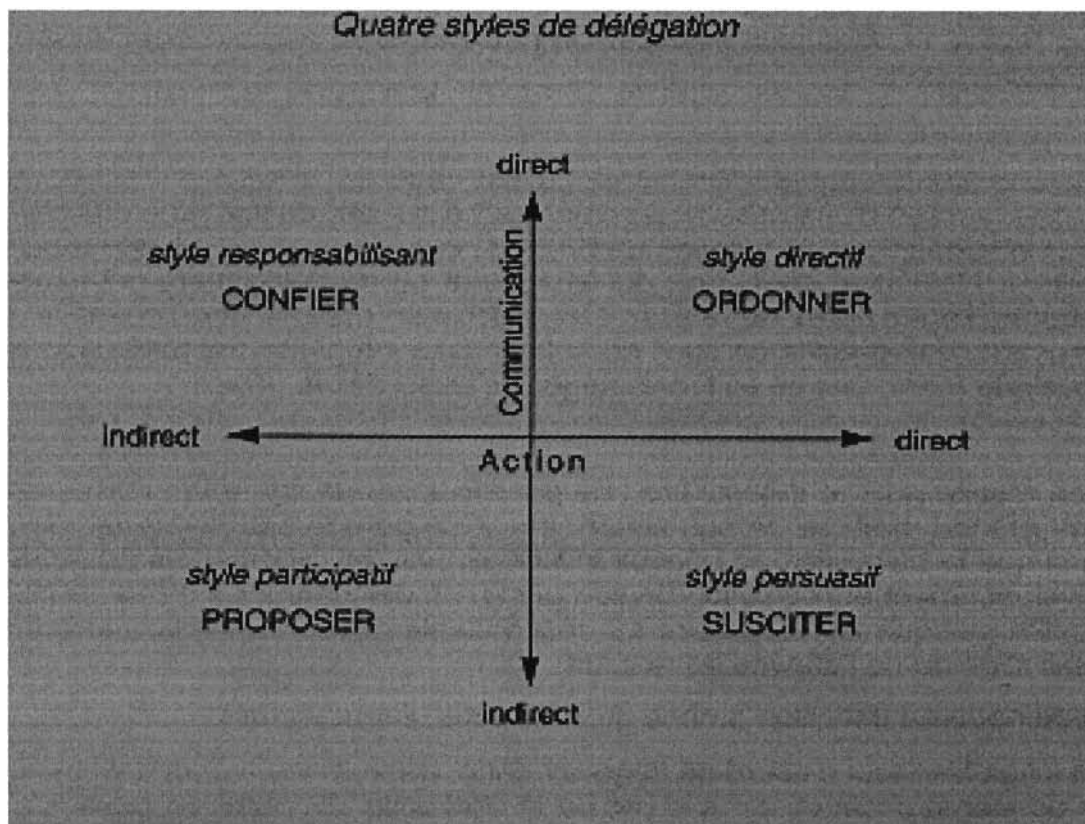


Figure 1.2 : Les quatre styles de délégation : Source : Lunacek (1984)

Par ailleurs Lunacek (1984) spécifie deux types de délégation : la délégation fonctionnelle et la délégation opérationnelle. La délégation fonctionnelle est la forme originelle de la délégation. C'est la forme de délégation prévue dans les textes de l'organisation et contenue dans les définitions de fonction. Par exemple lorsqu'un chef s'absente, son intérim est assuré par un collaborateur désigné dans les textes de l'entreprise. Cette forme de délégation s'appuie sur une organisation formelle et renforce la rigidité du principe du fonctionnement hiérarchique.

Quant à la délégation opérationnelle, objet de notre étude, elle n'est pas prévue dans la définition de fonction. Elle sort du champ des attributions du délégataire et procède d'un élargissement volontaire des responsabilités de ce dernier.

2.2.1.2 La prise de décision de management dans la PME

Le fonctionnement de l'entreprise de façon générale, consiste en la mise en action des diverses décisions prises à chaque niveau hiérarchique. La prise de décision demeure un acte fondamental pour tout dirigeant, notamment pour le propriétaire dirigeant de la PME dont les décisions traduisent sa vision personnelle de son entreprise.

Divers types de décisions sont prises pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, ces décisions ne sont pas toutes déléguables. Mintzberg cité par Duchéneau (1996) distingue trois types de décisions : *les décisions stratégiques*; ce sont les décisions qui engagent durablement l'avenir de l'entreprise. Même si le propriétaire dirigeant de la PME se doit souvent de les partager avec ses collaborateurs directs, ces décisions relèvent de sa seule compétence et ne sont pas déléguables. *Les décisions managériales*; elles regroupent les décisions de coordination dont le but est d'orienter le système opératoire (planning, budget, ordonnancement) et les décisions d'exception comme l'achat d'équipement par exemple. Enfin *les décisions opératoires* qui sont les décisions prises de façon routière dans un processus souvent programmé. Ces deux derniers types de décision sont déléguables mais n'engagent cependant pas le même niveau de responsabilité.

Dans la présente étude, nous considérerons comme décision managériale toute décision autre que les décisions considérées comme stratégiques.

2.2.1.3 L'âge et la taille de l'entreprise

Greiner (1972) dans son modèle sur la croissance de l'entreprise présente les différentes phases de développement de celle-ci comme ayant des répercussions sur la structuration et la gestion des ressources humaines. Dans ce modèle de croissance (voir schéma), l'âge et la taille de

l'entreprise sont présentés comme les déterminants de la délégation. Au fur et à mesure de la croissance, l'on assistera à une décentralisation du pouvoir de décision vers les collaborateurs.

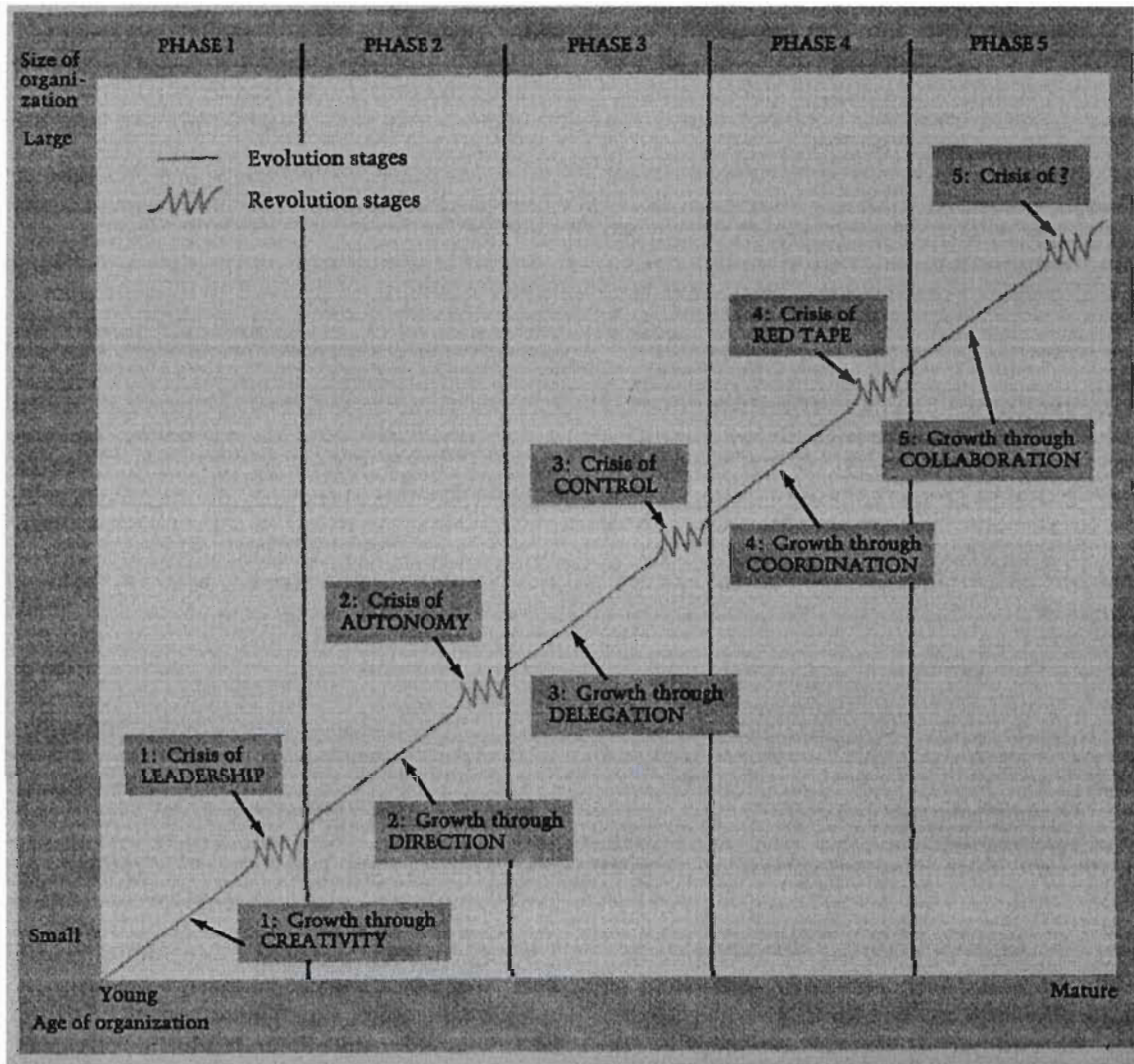


Figure 2.2 : Le modèle de Greiner (1972). Source : Gasse et Carrier, 1992

Selon le modèle de Greiner (1972) ci-dessus, la phase 3 du processus de croissance est marquée par un management délégitif. A cette phase en effet, la préoccupation du propriétaire est l'augmentation de sa part de marché. Il opte donc pour une structure organisationnelle décentralisée laquelle s'appui impérativement sur un management délégitif.

2.2.1.4 La dynamique de l'entreprise

La dynamique de l'entreprise peut être considérée comme le reflet de l'orientation, de la vision stratégique du propriétaire dirigeant. Les spécialistes du comportement organisationnel, Julien et Marchesnay (1996) notamment, ont en effet classifié les entrepreneurs en deux groupes : les entrepreneurs PIC et les entrepreneurs CAP. L'entrepreneur PIC a pour souci, par ordre de priorité, la pérennité (P) de son entreprise, son indépendance (I) et enfin la croissance (C).

Pour ce type d'entrepreneur, la croissance n'est donc pas une fin en soi, il s'agit d'abord et avant tout pour le dirigeant d'assurer la pérennité de l'organisation, de construire une affaire stable que l'on puisse éventuellement transmettre aux enfants. Le désir d'indépendance qui l'accompagne se manifeste par la volonté de disposer librement des actifs accumulés, ce qui se traduit souvent par "un souci de détenir le capital social et d'éviter l'endettement à long terme" (Marchesnay, 1994). Avec une telle vision, l'on peut imaginer aisément que la gestion de l'entrepreneur PIC est personnalisée et essentiellement centrée sur sa personne.

Quant à l'entrepreneur CAP, sa priorité demeure la croissance (C). Il n'hésite donc pas à prendre des risques, à innover pour répondre aux désirs de sa clientèle. Il veut aussi avoir une autonomie (A) de sa gestion et enfin ne s'intéresse à la pérennité (P) que s'il en retire un bénéfice substantiel à court terme. L'entrepreneur CAP s'appuie sur une organisation décentralisée (Julien, Carrier, Désaulniers, Luc et Martineau, 2000). La décentralisation a pour avantages d'alléger l'entreprise en réduisant les lenteurs dans la prise et la mise en application des décisions. Elle implique la responsabilisation à divers niveaux des employés et constitue par là même, une importante source de motivation de ces derniers. La délégation s'impose donc au propriétaire dirigeant axé sur la croissance.

Par ailleurs Savel, Gauthier, Bussièrès (2000) recommandent de déléguer en tenant compte du cycle de vie de l'entreprise. À l'enfance les auteurs recommandent de ne surtout pas déléguer car l'entreprise est très fragile et doit dépendre de son créateur. À l'adolescence par contre le propriétaire dirigeant se doit de déléguer progressivement pour sortir de ce stade. Et à l'âge adulte la nécessité de déléguer s'impose à l'entreprise pour améliorer son fonctionnement.

2.2.1.5 Le niveau de formalisation de la PME

Le formalisme selon Garand (1993) désigne un ensemble d'engagements stricts envers des politiques, normes, règles, formulaires et spécialisations formellement élaborés dans une organisation. C'est cet état d'esprit selon l'auteur qui conduit au processus de formalisation avec la caution du propriétaire dirigeant de l'entreprise, par l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes qui régiront le comportement de l'organisation. En contexte de PME Duchéneaut (1996) indique qu'un dirigeant autocrate, très centralisateur déléguera peu en s'appuiera sur une structure formelle. Par contre un dirigeant décentralisateur s'appuiera sur une organisation informelle, en déléguant beaucoup.

2.2.1.6 Le profil sociodémographique du propriétaire dirigeant

Des études consacrées au management de la PME (Duchéneaut, 1996; Julien et Marchesnay, 1996) révèlent l'influence du profil sociodémographique du propriétaire dirigeant sur sa propension à déléguer. Duchéneaut (1996), dans son étude sur les dirigeants des PME indiquent que la majorité des PME qui pratiquent la délégation sont dirigées par des propriétaires qualifiés et jeunes, à l'opposé de celles dirigées par des propriétaires moins qualifiés et plus âgés.

Toujours au titre de l'influence du profil sociodémographique sur la propension à déléguer, l'on peut évoquer le passé du propriétaire dirigeant et les différentes influences reçues par ce dernier.

Pour de Vrie (1977), les influences de l'environnement familial jouent un rôle déterminant dans l'éducation de l'entrepreneur et laissent des empreintes sur son style de gestion. Ainsi selon l'auteur, un entrepreneur qui a eu une enfance difficile sera plus porté vers une gestion autocratique, donc plus centrée sur sa personne. S'agissant du profil sociodémographique, nous limiterons essentiellement à l'influence du niveau de scolarité et de l'âge du propriétaire dirigeant de la PME sur sa propension à déléguer.

2.2.1.7 L'attitude du propriétaire dirigeant face au risque et à l'ambiguïté

Julien et Marchesnay (1996) définissent le risque comme le degré de probabilité attaché à l'échec. Et comme souligné plus haut, la pratique de la délégation comporte des risques, notamment les risques de la perte du contrôle de l'action et de la perte de la maîtrise des décisions. Il n'est donc pas exclu que les choses tournent au vinaigre suite à une délégation. Pour le propriétaire dirigeant de la PME qui investit tant dans son entreprise, ces risques ont une influence certaine sur sa propension à déléguer.

Il en sera de même pour son attitude face à l'ambiguïté. En effet, plus il sera enclin à vouloir disposer de la totalité des informations jugées nécessaires pour prendre une décision, moins il déléguera, cela étant bien évidemment impossible à réaliser. Par conséquent une grande aversion au risque et une attitude négative face à la complexité constituent des freins à la délégation.

2.2.1.8 Le niveau de confiance en autrui du propriétaire dirigeant

Comme le souligne si bien Lunacek (1984), la délégation est avant tout une question de confiance. Et comme indiqué plus haut, il y a souvent une confusion entre la gestion et la propriété en contexte de PME LeCornu et al. (1996) cités par St-Pierre (2003). Dans ce contexte il va de soi que le propriétaire dirigeant ne responsabilise que le collaborateur qui a toute sa confiance. Le niveau de confiance est déterminé par le niveau d'autonomie dont fait preuve le collaborateur.

Lunacek (1984) définit l'autonomie comme la capacité de l'individu à agir ou à réagir seul dans le but d'atteindre des objectifs ou de surmonter des obstacles. C'est une notion relative selon l'auteur et dont les critères de définition ont évolué selon les types d'organisation (voir tableau). Renaud-Coulon (1992) pour sa part indique que l'autonomie résulte de trois composantes : le savoir, le vouloir et le pouvoir. Le savoir étant la connaissance, le vouloir, la motivation et le pouvoir, la compétence et le droit d'agir du collaborateur.

Plus spécifiquement l'auteure définit l'autonomie comme :

«La faculté que possède un collaborateur de se fixer des objectifs en cohérence avec les objectifs généraux de l'organisation, de se donner les moyens de les atteindre, puis de savoir rendre compte et d'en tirer des enseignements pour l'avenir». P.55

Tableau 2.2 : Critères de définition du niveau d'autonomie selon les différents types d'organisation : Source Lunacek (1984). P88

ORGANISATIONS	CRITÈRES DE DÉFINITION
Tayloriste	Compétence Directivité Obéissance
Paternaliste	Fidélité Conformité Ancienneté
Participative	Constructivité Adhésion Confiance Autonomie
Situationnelle	Compétence Motivation Sécurité

2.2.1.9 Le niveau d'autonomie et les compétences du collaborateur

«Il n'y a pas de bonne délégation sans bons délégataires», cette affirmation de Savel, Gauthier et Bussièrès (2000) est sans équivoque. Elle indique en effet que, même s'il est connu de tous que la pratique de la délégation est plus ou moins favorisée par l'environnement structurel et organisationnel de l'entreprise, ainsi que par le comportement personnel du propriétaire dirigeant de la PME, elle ne peut se développer si dans son entourage, ce dernier ne trouve pas de collaborateurs non seulement compétents dans les différentes tâches et leurs interfaces, mais aussi manifestant une volonté d'autonomie, de progrès, et d'initiative.

2.2.1.10 Les niveaux de délégation

Le niveau de délégation dans l'entreprise indique la marge de manœuvre ou l'autonomie de décision que le propriétaire de la PME accorde à son collaborateur dans l'exécution du projet ou de l'action qu'il lui délègue. Dans notre revue de littérature, seulement un écrit a stigmatisé des degrés de délégation qu'il est susceptible de rencontrer dans l'entreprise. Il s'agit notamment de celui de Savel, Gauthier et Bussièrès (2000) qui a défini quatre niveaux ou degrés de délégation (Voir tableau). Notre étude se fera essentiellement sur la base de cette typologie de la délégation élaborée par ces auteurs.

Tableau 3.2 : Typologie de la délégation

Niveaux de délégation	Modes opératoires
Niveau 0	Exécution des tâches selon une procédure fermée
Niveau 1	Choix de la méthode d'exécution de la tâche par le collaborateur, mais avec les moyens et les objectifs imposés.
Niveau 2	Choix des moyens et de la méthode d'exécution des tâches par le collaborateur, l'enveloppe budgétaire lui étant imposée.
Niveau 3	Détermination interactive des moyens et de l'enveloppe par rapport à des objectifs fixés.
Niveau 4	Détermination interactive des objectifs par rapport à des buts de niveau supérieur.

Source : Savel, Gauthier et Bussièrès (2000).

Selon cette typologie, le niveau 0 ou l'absence de délégation correspondrait à la situation où le propriétaire dirigeant de la PME déciderait unilatéralement des objectifs, des moyens matériels et financiers et de la méthode de travail pour un projet ou pour une action dont il a délégué l'exécution à son collaborateur. Quant au niveau 1, il indiquerait le cas où, sur un projet ou une action délégué, le collaborateur aurait la latitude de déterminer les méthodes de travail qui lui sied. Mais les moyens et les objectifs à atteindre sont unilatéralement déterminés par le propriétaire dirigeant.

Pour ce qui est du niveau 2 de délégation, il caractériserait la situation où, lors d'une délégation, le propriétaire dirigeant déterminerait seul de l'enveloppe budgétaire en laissant le soin au délégataire de déterminer les moyens et la méthode de travail. Le niveau 3 qualifierait quant à lui la délégation issue d'une détermination interactive de l'enveloppe budgétaire et des moyens d'action, mais avec des objectifs fixés par le délégant. Enfin le niveau 4 de la délégation résulterait d'une véritable négociation entre le propriétaire dirigeant et son collaborateur. Cette négociation porte aussi bien sur les objectifs du projet ou de l'action à déléguer que sur les moyens financiers et matériels et les méthodes d'exécution des différentes tâches.

Il convient enfin de souligner les interactions qui peuvent exister entre les facteurs environnementaux et organisationnels de l'entreprise, la personnalité du propriétaire dirigeant et l'attitude du délégataire. Par exemple un dirigeant soucieux de faire progresser ses collaborateurs par la délégation peut entreprendre de les motiver et les inciter à accepter une délégation. De même un collaborateur qui a toujours fait preuve d'autonomie par la prise d'initiatives peut arracher une délégation à son supérieur. Ou encore dans une phase de grande croissance, le propriétaire dirigeant n'aura pas d'autres choix que de déléguer.

2.2.2 Modèle de recherche

Le modèle de recherche qui résulte de ces différents facteurs de contingence se présente comme suit :

Facteurs environnementaux et organisationnels

Personnalité du propriétaire dirigeant

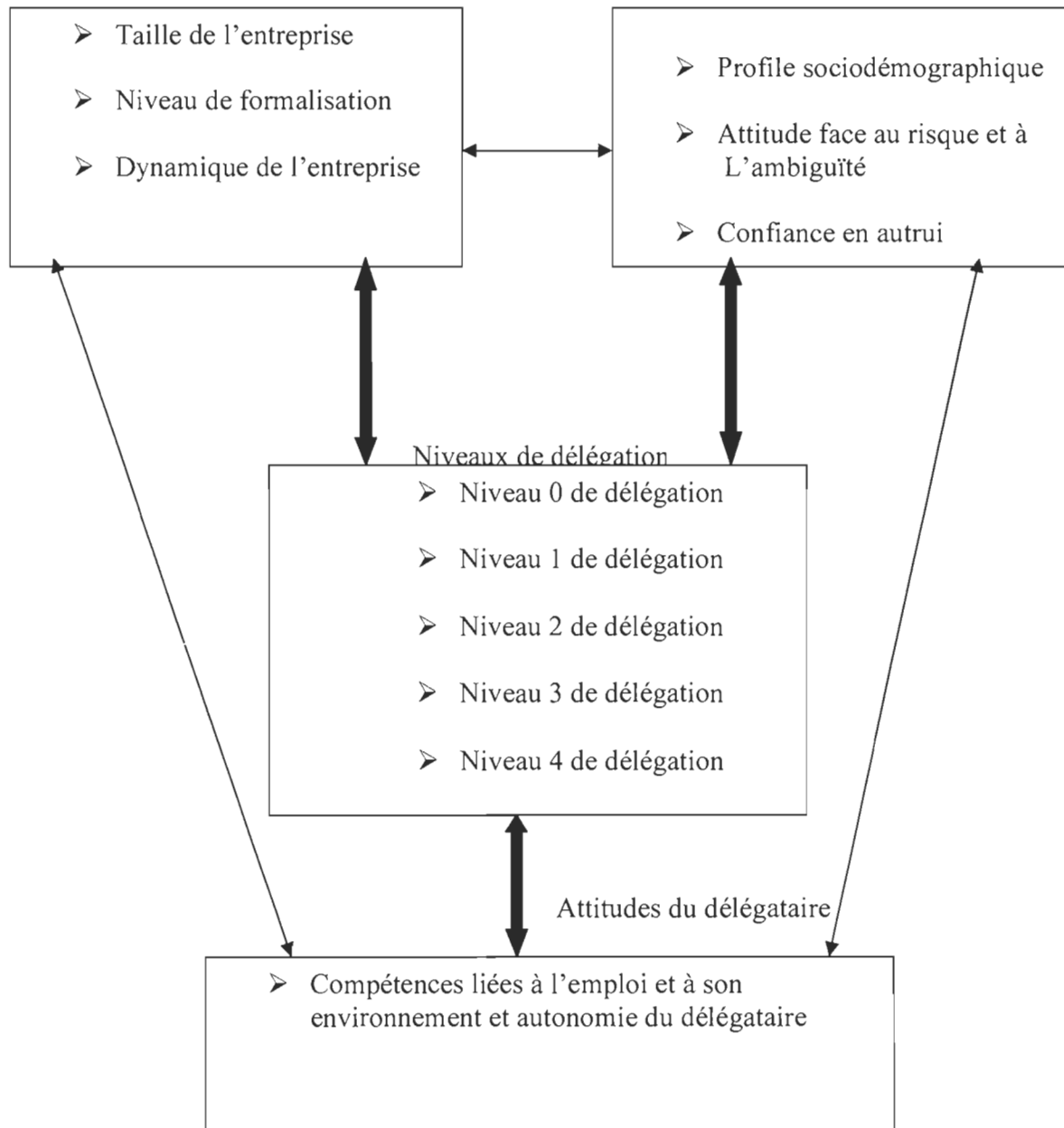


Figure 3.2 : Modèle contingentiel de la délégation (modèle adapté de Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000, P. 77)

Dans ce modèle comme indiqué plus haut, la délégation se déroule dans un champ interactif dont les pôles sont : Les facteurs environnementaux et organisationnels de l'entreprise, la personnalité du propriétaire dirigeant et les attitudes du délégataire. Ses trois pôles sont en interaction selon Savel, Gauthier, Bussièrès (2000). Dans un contexte de PME, l'on peut paraphraser les auteurs en disant que le propriétaire dirigeant soucieux de faire évoluer ses collaborateurs par la délégation peut être amené à revoir ses attitudes personnelles par exemple ses attitudes face au risque ou à améliorer sa capacité à l'interaction. De même un collaborateur qui fait preuve d'autonomie et d'initiative et qui est très appliqué peut arracher la délégation à son boss. Ou encore dans une phase d'expansion de l'entreprise, les collaborateurs peuvent être amenés à accepter un élargissement de leurs tâches avec plus de responsabilités. La phase d'expansion peut aussi contraindre le propriétaire dirigeant à déléguer.

C'est donc dans ce champ d'influence que se joue la délégation. Le style de la délégation se présente alors comme étant la résultante à la fois des facteurs environnementaux et organisationnels de l'entreprise, de la personnalité du propriétaire dirigeant et des attitudes du délégataire (Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000).

Il y a aussi des interactions entre les différents styles de la délégation et les trois pôles du champ interactif à l'intérieur duquel se pratique cette délégation. Savel, Gauthier, Bussièrès (2000) donne l'exemple du manager qui ayant pris l'initiative de déléguer et obtenu de bons résultats. Ce responsable va se donner une représentation plus positive des capacités de ses collaborateurs et va leur déléguer davantage en passant d'un niveau inférieur de délégation à un niveau plus élevé. Les bons résultats de la première tentative de délégation vont certainement avoir des effets positifs sur les autres collaborateurs qui seront mieux disposés à accepter une délégation. L'inverse aussi est possible cependant.

2.3 Hypothèses de recherche

Pour la présente étude nous avons retenus deux hypothèses au regard de la littérature.

H1 : les facteurs organisationnels et environnementaux et les facteurs humains sont des déterminants du niveau de délégation dans la PME

H1 : les facteurs organisationnels et environnementaux et les facteurs humains sont des déterminants du niveau de délégation dans la PME

H1.1 : la taille et l'âge de l'entreprise sont des facteurs de contingence du niveau de délégation dans la PME (Les tâches et les responsabilités s'accroissent avec la taille de l'entreprise, le propriétaire est alors contraint d'en déléguer à ses collaborateurs, Garand, 1993 ; Duchéneau, 1996, Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000).

H1.2 : le niveau de formalisation est un déterminant du niveau de délégation dans la PME (La délégation nécessite la formalisation de l'organisation pour permettre au délégant de spécifier et de contrôler le pouvoir délégué, Lunacek (1984); Probst, Mercier (1991); Renaud-Coulon (1992); Maddux (1995); Doyon (1997).

H1.3 : l'attitude face au risque et à l'ambiguïté du propriétaire dirigeant déterminent le niveau de délégation de l'entreprise. (Plus l'individu est tolérant des erreurs d'autrui plus il délègue, Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000).

H1.4 : la confiance en autrui du propriétaire dirigeant détermine le niveau de délégation de l'entreprise. (la délégation repose sur la confiance que le délégant place au délégataire, Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000; Mahé de Boislandelle, 1998).

H1.5 : le profil sociodémographique (formation, âge) du propriétaire dirigeant détermine le niveau de délégation dans la PME

H1.6 : les compétences du délégataire et son niveau d'autonomie déterminent le niveau de délégation de l'entreprise (plus le délégant est satisfait de son collaborateur plus il lui confie des tâches).

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Après avoir spécifié les variables de notre étude dans les chapitres précédents nous allons dans ce chapitre, décrire la démarche utilisée pour récolter nos données et la méthode de traitement utilisée.

Quels sont les niveaux de délégations (niveaux de délégation au regard de la typologie de la délégation de Savel, Gauthier, Bussièrès (2000)) que nous retrouvons le plus dans les organisations de type PME non technologiques, et quels sont les différents facteurs de contingences caractéristiques de chaque niveau de délégation ? Telles sont les questions auxquelles nous voulons apporter des réponses précises suite à notre étude.

Afin de répondre à cette double interrogation qui résume bien notre modèle de recherche, nous avons interrogés 300 entreprises de type PME non technologiques. Le présent chapitre donne les détails de la démarche utilisée pour recueillir les informations nécessaires à notre étude.

3.1 Type d'étude et position épistémologique

Cette étude est de type descriptif. Selon Gauthier (2004), la recherche descriptive «s'intéresse à la description pure et simple d'états». Et notre recherche qui vise en effet à décrire les différentes pratiques de délégation rencontrées dans les organisations de type PME non technologique peut donc être classée dans la catégorie des études descriptives.

L'étude est aussi exploratoire puisqu'elle permet avant tout, de découvrir jusqu'à quel point la typologie de la délégation dressée par Savel, Gauthier, Bussièrès (2000) s'applique aux organisations de type PME. Elle permettra de faire l'état des lieux de la pratique de la délégation la PME non technologique.

La position épistémologique adoptée dans notre recherche est le positivisme. En effet nous faisons sienne la typologie de la délégation dressée par Savel, Gauthier, Bussièrès (2000) dans

un contexte de grande entreprise, et nous vérifions l'applicabilité de cette typologie dans un contexte de PME à fin d'appréhender les différentes variantes qui pourraient en découler.

3.2 Technique de collecte des données et échantillonnage

La collecte des données s'est faite au moyen d'un questionnaire. Le questionnaire a été expédié par la poste à un échantillon de 300 PME non technologiques des régions du Québec, choisies au hasard à partir du répertoire Scott (2006). Nos critères de sélection ce sont limités à la taille et à l'âge de l'entreprise.

Concernant le critère de la taille organisationnelle, nous avons choisi les entreprises qui ont au moins 5 employés. Ce choix pour exclure de l'échantillon, notamment « l'entreprise à "zéro salarié", le travailleur autonome, la petite affaire "de famille" ou le travailleur "au noir", qui peuvent être qualifiés de micro-entreprises jusqu'à quatre personnes» (Garand, 1993). Dans ces structures, on le devine aisément, la question de la délégation n'est pas pertinente.

S'agissant du critère de l'âge de l'organisation, nous avons choisi des entreprises d'au moins 5 ans d'existence. En effet, selon statistiques Canada (2000), 65% des nouvelles entreprises ne dépassent pas le cap des 5 années d'existence au Québec. Nous sommes donc en droit de penser qu'avant les cinq premières années d'existence de la PME, la question de la délégation ne se pose même pas; le propriétaire dirigeant étant plus que jamais "au four et au moulin" pour implanter solidement son entreprise.

3.3 Les instruments de mesure

Tous les facteurs sur lesquels sont construites les hypothèses ont fait l'objet de mesure avec des échelles bien appropriées :

H1.1 : Pour apprécier l'effet de la taille organisationnelle sur le niveau de délégation nous avons utilisés la catégorisation de la PME utilisée par Garand (1993), nous aurons ainsi : la très petite entreprise (TPE) 0 à 19 employés, la petite entreprise (PE) 20 à 99 employés et la moyenne

entreprise (ME) 100 à 249 employés. Mais dans notre démarche nous avons plutôt échantillonnés la TPE de 5 à 19 employés pour les raisons évoquées plus haut.

H1.2 : Pour le niveau de formalisation de l'entreprise nous avons utilisés l'échelle de Duchéneaut (1996).

H1.3 Pour apprécié l'attitude face au risque du propriétaire dirigeant nous avons utilisés l'échelle de Savel, Gauthier, Bussièrès (2000).

Pour l'hypothèse H1.4 nous avons utilisés l'échelle de Duchéneaut (1996).

Dans son étude sur les dirigeants de PME il a mesuré le degré de délégation et de confiance dans l'entreprise par la question : « Sans conséquence majeure pour l'entreprise, vous pouvez ou pourriez, vous absentez au maximum»

Tableau 1.3 : Échelle de mesure de la confiance chez le propriétaire dirigeant

	TPE	PE	ME	PME
Un jour				
Une semaine				
Un mois				
Plusieurs mois				
Total				

Pour ce qui est du niveau de délégation nous nous sommes servis de l'échelle de Savel, Gauthier, Bussièrès (2000)

Tableau 2.3 : Les différents niveaux de délégation selon Savel, Gauthier, Bussièrès (2000)

Niveaux de délégation	Modes opératoires
Niveau 0	Exécution des tâches selon une procédure fermée
Niveau 1	Choix de la méthode d'exécution de la tâche par le délégataire, les objectifs et les moyens étant imposés
Niveau 2	Choix de moyens et de la méthode d'exécution des tâches par le délégataire, l'enveloppe budgétaire étant imposée
Niveau 3	Détermination interactive des moyens et de l'enveloppe.
Niveau 4	Détermination interactive des objectifs, moyens et besoins financiers

Pour l'hypothèse H1.6 Duchéneaut a demandé aux propriétaires dirigeants de donner les origines de leur non satisfaction vis - à - vis de leurs collaborateurs avec la grille suivante :

Tableau 3.3 Origine de la non satisfaction du propriétaire dirigeant selon Duchéneaut

	TPE	PE	ME	PME
Formation insuffisante				
Expérience insuffisante				
Investissement insuffisant				
Total				

3.4 : Description de l'échantillon

Sur 300 questionnaires expédiés, 33 nous ont été retournés. L'analyse s'est portée finalement sur 31 entreprises puisque 2 questionnaires ont été écartés pour réponses incomplètes. Les entreprises se comptaient aussi bien dans les secteurs, manufacturier, commercial que dans celui des services. La taille des entreprises varie de 20 à 108 employés.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 : Analyse des résultats

4.1.1 Les principales caractéristiques des entreprises étudiées

a) L'âge des entreprises

L'analyse du questionnaire fait ressortir les points suivants : Toutes les entreprises existent depuis au moins 5 ans. Elles ont en moyenne 8.8 années d'existence.

b) La taille des entreprises

S'agissant de la taille des entreprises, l'échantillon comprend essentiellement des petites entreprises (PE) c'est à dire des entreprises dont l'effectif varie de 20 à 99 employés. Statistiquement, l'échantillon comprend 94% de petites entreprises, 3% de très petites entreprises (effectif en 5 à 19 employés) et 3% de moyennes entreprises (effectif de 100 à 250 employés).

Elles ont pour 77.42% d'entre elles un organigramme écrit mais qui ne nous est malheureusement pas fourni. Aucune de ces entreprises ne travaille de nuit.

Enfin nous avons notés que 65% de ces entreprises sont âgées de 5 à 10 ans et 25% de plus de 10 ans (tableau 1.4)

c) Les secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon

Ces 300 entreprises se rencontrent aussi bien dans le secteur manufacturier, commercial que dans celui des services. Ainsi 16% des entreprises de notre échantillon sont du secteur manufacturier, 29% du secteur commercial et 55% du secteur des services.

Tableau 1.4 : Répartition des entreprises en fonction de l'âge, de la taille et du secteur d'activité

Principales caractéristiques des entreprises	nombre d'entreprises en %
Âges des entreprises	
De 5 à 10 ans	65
Plus de 10 ans	25
Effectif des salariés	
De 5 à 19	3
De 20 à 99	94
De 100 à 250	3
Secteur d'activité	
Manufacturier	16
Commercial	29
Service	55

d) Territoire couvert par les entreprises

Au niveau de leurs activités de vente, nous avons aussi notés que dans leur grande majorité, les entreprises de notre échantillon ne sont pas expansionnistes. Ce sont donc des entreprises qui opèrent dans leur ville d'installation et les villes environnantes. Ainsi 61,87% des ventes des entreprises sont réalisées dans leur ville d'installation et les villes environnantes, 25,70% des ventes de ces entreprises sont réalisées dans leur région d'installation, 8,06% des ventes sont réalisées ailleurs au Québec, 1,94% des ventes dans les autres provinces autres que le Québec et 2,43% des ventes à l'international

Tableau 2.4 : Répartition des activités de vente des entreprises

Territoire de vente	% de vente des entreprises
Ville et environ	61.87
Région	25.70
Québec	8.06
Autres provinces	1.94
International	2.43

e) Forme légale des entreprises

Quant à la forme légale et à la répartition du capital, 42% des propriétaires dirigeants sont des propriétaires uniques et détiennent 100% du capital de l'entreprise. Les 58% des autres propriétaires dirigeants ont des associés. On note que 32% des répondants détiennent moins de 50% du capital leur entreprise alors que seulement 26% ont plus de 50% du capital.

Tableau 3.4 : Répartition du capital dans l'entreprise

Propriétaires (%)	part du capital détenue %
42	100
32	moins de 50
28	plus de 50

f) La structure hiérarchique des entreprises

Au niveau hiérarchique, différents niveaux sont présents dans l'échantillon. Nous n'avons malheureusement pas plus de détails sur les différents niveaux hiérarchiques: Ainsi 42% des entreprises ont 3 niveaux hiérarchiques, 32% en ont 4, 6% en ont 5 et 19% des entreprises ont 2 niveaux hiérarchiques.

Tableau 4.4 : proportion des niveaux hiérarchiques rencontrés dans l'échantillon

Nombre de niveaux hiérarchiques	% d'entreprises
Deux niveaux	19
Trois niveaux	42
Quatre niveaux	32
Cinq niveaux	6

Tableau 5.4: Vue synoptique des principales caractéristiques des entreprises étudiées

Principales caractéristiques des entreprises	nombre d'entreprises en %
Âges des entreprises	
De 5 à 10 ans	65
Plus de 10 ans	25
Secteur d'activité	
Manufacturier	16
Commercial	29
Service	55
Territoire de vente	
Ville et environ	61.87
Région	25.70
Québec	8.06
Autres provinces	1.94
International	2.43
Effectif des salariés	
De 5 à 19	3
De 20 à 99	94
De 100 à 250	3
Niveaux hiérarchiques	
Deux niveaux	19
Trois niveaux	42
Quatre niveaux	32
Cinq niveaux	6

4.1.2 Les principaux traits de caractères des dirigeants

a) L'âge

L'échantillon est constitué des deux générations distinctes de dirigeants. Une première génération qu'on pourrait qualifier de *vieille*, est constituée de dirigeants âgés de 50 ans et plus avec un niveau de formation de secondaire 5 en moyenne; soit 52% de l'échantillon; et une autre génération, *la nouvelle* qui comprend de jeunes dirigeants diplômés âgés de 23 à 45 ans avec un niveau universitaire; soit 48% de l'échantillon.

Tableau 6.4 : proportion des dirigeants selon leur tranche d'âge

Tranche d'âge des propriétaires dirigeants	en %
Age	
De 23 à 45 ans	48
Plus de 50 ans	52

b) Le niveau d'étude des répondants

Les répondants ont divers niveaux d'étude mais majoritairement le niveau de secondaire 5. Ainsi 3,21% d'entre eux ont le niveau secondaire 4; 29% ont le niveau secondaire 5; 9.7% ont un niveau collégial1; 3,21% pour le collegial2; ils ont pour 6,45% un niveau collegial3 et pour 16.13% le niveau collegial4. Pour le niveau universitaire nous notons que 22,6 ont le niveau baccalauréat et 9.7% ont le niveau maitrise.

Tableau 7.4 Niveaux d'étude rencontré chez les répondants

Niveaux d'étude	en %
Secondaire 4	3.21
Secondaire 5	29
Collégial 1	9.7
Collégial 2	3.21
Collégial 3	6.45
Certificat universitaire	16.13
Baccalauréat	22.6
Maîtrise	9.7

c) L'attitude des répondants face au risque

Face au risque, les répondants ont présenté deux profils totalement opposés. Nous avons d'un bout ceux qui pourraient être qualifiés de conservateurs, c'est-à-dire qui étaient certains d'un retour sur investissement avant d'investir, soit 39% des répondants, et de l'autre les investisseurs que l'on pourrait qualifier de dynamiques, c'est-à-dire qui ont pris une chance, soit 61% des répondants.

Tableau 8.4 : Attitude des répondants face au risque

Profils d'investisseurs des répondants	%
Conservateur	39
Dynamique	61

d) Raison du départ en affaires

S'agissant des raisons ayant conduit les propriétaires dirigeants à se lancer en affaires, l'analyse des résultats indique que 65% des répondants sont allés en affaires pour des profits financiers par contres 25% y sont allés pour des profits non financiers.

Tableau 9.4 : Raison du départ en affaires des répondants

Raison du départ en affaires	%
Profits financiers	65
Profits non financiers	25

Le tableau 10.4 donne une vue synoptique des principaux traits de caractères de nos répondants.

Tableau 10.4 : Les principaux traits des propriétaires dirigeants

Principaux traits des propriétaires dirigeants	en %
Age	
De 23 à 45 ans	48
Plus de 50 ans	52
Niveau d'étude	
Secondaire 4	3.21
Secondaire 5	29
Collégial 1	9.7
Collégial 2	3.21
Collégial 3	6.45
Certificat universitaire	16.13
Baccalauréat	22.6
Maîtrise	9.7
Profil d'investisseur	
Conservateur	39
Dynamique	62
Raison du départ en affaires	
Profit financiers	65
Profits non financiers	25

4.1.3 La pratique de la délégation chez les répondants

a) L'importance accordée à la délégation

Les différents propriétaires dirigeants de notre échantillon ont une appréciation différente de l'importance de la délégation dans l'entreprise. C'est ainsi que 35% des répondants accordent une très grande importance à la délégation, 45% une importance normale alors que 20% de nos répondants n'y accordent aucune importance.

Tableau 11.4 : L'importance de la délégation chez les répondants

Importance accordée à la délégation	en %
Très important	45
Importance normale	35
Aucune importance	20

b) Les caractéristiques des collaborateurs déterminant le niveau de délégation chez les répondants

Nous avons aussi notés que pour nos répondants, la compétence, l'autonomie et la confiance en soi du collaborateur déterminent leur niveau de délégation. Ainsi 52% des répondants délèguent en fonction de la compétence du collaborateur, 24% s'appuient plutôt sur le niveau d'autonomie du collaborateur avant de lui déléguer des taches et enfin 24% délèguent selon le niveau de confiance en soi du collaborateur.

Tableau 12.4 : Les caractéristiques des collaborateurs déterminants le niveau de délégation chez les répondants.

Caractéristiques des collaborateurs déterminant le niveau de délégation	en %
Compétence	52
Autonomie	24
Confiance en soi	24

c) Présence de collaborateurs

L'analyse des résultats nous révèle que 42% des répondants n'ont pas de collaborateurs. Sur ces 42% des propriétaires dirigeants qui n'ont pas de collaborateurs, 46% aimeraient bien avoir un collaborateur. Et la majorité soit 54%, ne veut pas de collaboration. Aucun dirigeant n'a malheureusement voulu dire pourquoi il n'avait pas de collaborateurs et pourquoi il n'en voulu pas.

Tableau 13.4 Présence de collaborateurs

Présence de collaborateurs	en % des répondants
Nombre de dirigeants ayant des collaborateurs	58
Nombre de dirigeants n'ayant pas de collaborateurs	42
Nombre de dirigeants souhaitant collaborer	46
Nombre de dirigeants ne voulant pas de collaborateurs	54

d) Nombre de jours d'absence des dirigeants

Pour apprécier la confiance que les propriétaires dirigeants plaçaient en leurs collaborateurs nous leur avons demandé de nous indiquer le nombre maximal de jours d'absence qu'ils pouvaient s'autoriser sans conséquence majeure sur le fonctionnement de leur entreprise. Les réponses indiquent 19% des répondants peuvent s'absenter pour un maximum de trois jours, 48% peuvent s'autoriser deux jours d'absence alors que 32% d'entre eux ne peuvent s'absenter pendant plus d'un jour.

Tableau 14.4 Nombre de jours d'absence des dirigeants

Nombre de jours d'absence des dirigeants	en % des répondants
3 jours	19
2 jours	48
1 jour	32

e) L'autoappréciation des répondants de leur pratique de la délégation

A la question de savoir comment les propriétaires dirigeants jugeaient leur propre pratique de délégation, 26% des répondants estiment qu'ils ont une pratique très élevée de délégation, 39% estiment qu'ils ont une pratique assez élevée de délégation. 32% des répondants reconnaissent quant à eux, avoir une pratique moyenne en matière de délégation, alors que 3% avouent déléguer faiblement.

Tableau 15.4 Autoappréciation des répondants de leur pratique de délégation

Auto appréciation de la pratique de délégation	en % des répondants
Très élevée	26
Assez élevée	39
Moyennement élevée	32
Faiblement élevée	3

f) Récompenses accordées suite à la délégation et appréciation des délégataires

Nous avons notés que 58% des répondants qui accordent des récompenses de quelque nature suite à une délégation, et les autres répondants soit 42% ne donne rien en retour des tâches déléguées. Les résultats montrent aussi que 87% des répondants disent avoir relevés des comportements de mécontentement de la part des collaborateurs suite à une délégation et que pour 13% d'entre eux, la délégation a été toujours bien accueillie.

Tableau 16.4 : Récompenses accordées suite à la délégation et appréciation des délégataires

Récompenses et appréciation des délégataires	en % des répondants
Délégation avec récompenses	58
Délégation sans récompenses	42
Mécontentement des délégataires	87
Délégation bien accueillie	13

g) Les scores des répondants

A la question 3.10 du questionnaire, nous avons interrogés les propriétaires dirigeants sur le déroulement de la délégation dans leur entreprise. Les scores obtenus ont été disposés selon l'échelle de Maddux (1995).

Tableau 17.4 : Score des propriétaires dirigeants sur leur pratique de la délégation

Score	Répondants
72 >	1
<48 ; 71 >	22
48 <	6

4.2 : Vérification des hypothèses et interprétation des résultats

4.2.1 : Méthode de traitement des données et vérification des hypothèses

Les données récoltées ont été traitées aux moyens des méthodes de la statistique descriptive. Pour vérifier l'incidence significative des différents facteurs de contingence sur le niveau de la délégation, nous avons fait des régressions simples entre chaque facteur de contingence et le niveau de délégation.

Ainsi comme le montre le tableau 18.4, il existe une relation significative entre l'âge du propriétaire dirigeant et niveau de délégation d'une part, et entre la taille de l'organisation et le niveau de délégation. Ces relations significatives confirment bien les résultats des études antérieures, notamment celles de (Garand, 1993 ; Duchéneaut, 1996, et Greiner, 1972) qui déjà évoquaient l'âge du propriétaire dirigeant et la taille de son entreprise comme facteur de contingence de sa pratique de la délégation. L'hypothèse H1.1 est confirmée.

L'hypothèse H1.2 selon laquelle il y aurait une relation entre le degré de formalisation de l'entreprise et le niveau de délégation est confirmée et confirme les travaux de Duchéneaut, 1996 selon lesquels plus le dirigeant souhaite avoir la main mise sur l'entreprise, plus il adoptera une structure formelle. Par contre il adoptera une structure informelle s'il est décentralisateur. (Voir tableau 18.4)

Nous n'avons pas de relation significative entre le niveau de délégation et l'attitude du propriétaire dirigeant face au risque, comme le soulignaient Savel, Gauthier, Bussièrès (2000). L'hypothèse H1.3 n'est pas vérifiée. (Voir tableau 18.4)

Nous avons trouvés une relation significative entre le niveau de confiance du propriétaire en ses collaborateurs et le niveau de délégation (tableau 18.4). Ce résultat confirme les conclusions de Savel, Gauthier, Bussièrès (2000) ; Mahé de Boislandelle (1998) et Lunacek (1984) selon lesquels la délégation est avant tout une question de confiance entre le propriétaire dirigeant et le délégataire. L'hypothèse H1.4 est confirmée.

L'hypothèse H1.5 selon laquelle il aurait une relation significative entre le niveau de délégation et la formation du propriétaire dirigeant est aussi vérifiée comme le montre le tableau 18.4. Ce résultat confirme aussi les travaux de Duchéneau (1996) et de De Vrie (1977).

Nous avons aussi trouvés une relation significative entre le niveau d'autonomie et le niveau de délégation (tableau18.4). La quasi totalité des répondants ont indiqué le niveau d'autonomie du collaborateur comme élément déterminant de leur niveau de délégation. Ce résultat confirme les conclusions de Savel, Gauthier, Bussièrès (2000) et de Lunacek (1984). L'hypothèse H1.6 est confirmée.

Tableau 18.4: Relation statistiques entre facteurs de contingence et niveaux de délégation

Hypothèses	B	t	Sig	R ²
H1.1	-0,065	-3,992	0,000	0,355
H1.2	-0,478	-1,690	0,102	0,090
H1.3	-0,513	-1,020	0,316	0,035
H1.4	1,017	3,412	0,020	0,286
H1.5	0,164	1,591	0,122	0,080
H1.6	-0,465	-3,642	0,001	0,314

4.2.2 Les niveaux de délégations pratiqués par les répondants

Pour ce qui est du niveau de délégation le plus récurrent chez les PME de notre échantillon, l'analyse a été difficile du fait de la très petite taille de l'échantillon. Nous n'avons pas trouvés un niveau de délégation transcendant. (Tableau 19.4).

Malgré tout, l'étude nous permet néanmoins de noter que la notion de délégation est différemment perçue chez les propriétaires dirigeants. Ainsi nous retrouvons à 19,36% le niveau zéro ou l'absence de délégation. Cette proportion correspond quasiment aux 20% des dirigeants qui ont répondu ne pas accorder d'importance à la délégation. C'est dire que chez ces derniers, c'est l'exécution des tâches dans une procédure strictement fermée.

Aucun espace de liberté d'action et de réflexion n'est laissé à l'employé ou au collaborateur. Toutes les tâches ici s'exécutent selon la vision et la conception du propriétaire dirigeant. Avec ces dirigeants nous sommes encore à l'ère du taylorisme.

Le niveau 1 de délégation quant à lui, il est pratiqué à 22.58%. Le niveau 1 de délégation consiste essentiellement à déléguer le choix de la méthode de travail au collaborateur. Arriver à pratiquer ce niveau de délégation constitue une révolution comme le soulignent les auteurs Savel, Gauthier, Bussièrès (2000). Ici le propriétaire dirigeant laisse la latitude au délégataire de choisir la méthode de travail qui lui sied le mieux pour exécuter la mission qui lui est confiée.

Cette étape est révolutionnaire en ce sens que le propriétaire dirigeant présenté jusque là comme ayant une gestion paternaliste, se défait ici de son «one best way» (niveau 0 de la délégation), c'est à dire la croyance en une seule et unique façon d'exécuter les tâches, on l'occurrence la sienne, pour accepter que d'autres chemins proposés par des collaborateurs peuvent aboutir aux objectifs fixés.

Le propriétaire dirigeant qui pratique le niveau 1 de délégation adopte ainsi une conception plus ouverte de l'organisation du travail, à savoir que plusieurs chemins peuvent conduire à un but fixé tout en respectant les différents impératifs de temps de coût et de délai.

Le niveau 1 de délégation constitue le premier pas du propriétaire dirigeant qui veut adopter une gestion par délégation selon Savel, Gauthier, Bussièrès (2000). Ce premier pas est évidemment non sans effort psychologique de la part du dirigeant pour admettre non seulement le degré de liberté qu'il se doit d'accorder à son collaborateur mais aussi pour accepter que la méthode de travail ne soit pas toujours la sienne.

Une fois qu'il est parvenu à concéder une certaine autonomie d'action au délégataire et à admettre que d'autres façons de faire existent en dehors des siennes (niveau 1 de la délégation), le propriétaire dirigeant peut véritablement s'engager à déléguer le choix des moyens d'action qui constitue le deuxième niveau de délégation.

16.13% des répondants laissent la latitude à leur collaborateur de choisir les moyens matériels qu'ils jugent adéquats pour l'exécution des tâches qui leur sont confiées, à l'intérieur d'une enveloppe budgétaire. La délégation du choix des moyens est une source de motivation pour le collaborateur. Elle a par ailleurs l'avantage de situer la décision près de l'action, ce qui permettra au délégataire d'apprécier les moyens les plus adéquats pour les actions les plus efficaces.

Le niveau 3 de délégation est véritablement une phase d'étroite collaboration entre délégant et délégataire. A ce niveau en effet, avant toute délégation, le manager laisse la latitude au délégataire de prendre «le pool» de la situation sur le terrain en agissant de façon interactive avec les différents intervenants. Ces contacts préliminaires permettent au collaborateur de se faire une estimation du volume de temps, du coût global et du délai nécessaires à la mission déléguée. Et ce n'est qu'après cette phase préliminaire que l'enveloppe et les moyens sont déterminés.

Le niveau 3 de la délégation fait donc intervenir aussi bien le qualitatif que le quantitatif. Il est pratiqué à 29.03%.

Enfin le niveau 4 de la délégation est pratiqué à 12.90%. Il consiste en la détermination interactive des objectifs de la mission déléguée. A ce stade de la délégation selon Savel, Gauthier, Bussièrès (2000), une véritable négociation s'engage entre le hiérarchique et le délégataire pour déterminer les objectifs visés.

Cette négociation selon toujours Savel, Gauthier, Bussières (2000), est doublement nécessaire et efficace en ce sens que d'une part elle crée une grande motivation chez le délégataire qui se sent confié un mandat et d'autre part elle permet de discuter des embûches et des différentes possibilités.

Tableau 19.4 : Niveaux de délégation rencontrés dans les PME

Niveaux de délégation	Modes opératoires	En % des répondants
Niveau 0	Exécution des tâches selon une procédure fermée	19.36
Niveau 1	Choix de la méthode d'exécution de la tâche par le collaborateur, mais avec les moyens et les objectifs imposés.	22.58
Niveau 2	Choix des moyens et de la méthode d'exécution des tâches par le collaborateur, l'enveloppe budgétaire lui étant imposée.	16.13
Niveau 3	Détermination interactive des moyens et de l'enveloppe par rapport à des objectifs fixés.	29.03
Niveau 4	Détermination interactive des objectifs par rapport à des buts de niveau supérieur.	12.90

Vu la petite taille de notre échantillon, les différents niveaux de délégation pris isolément ne nous ont pas permis de dessiner un profil de propriétaire dirigeant. Cependant lorsque nous les regroupons, les résultats corroborent avec les conclusions des hypothèses H1.1 et H1.6.

En effet en regroupant d'une part les niveaux de délégation 0; 1; et 2 et d'autre part les niveaux 3 et 4, nous notons que le premier groupe de propriétaires dirigeants a une moyenne d'âge de 52 ans et en moyenne, un niveau d'étude collégiale. Pour ce qui est du second groupe, la moyenne d'âge est de 38 ans et ont en moyenne un niveau universitaire. Ces résultats montrent bien le lien entre niveau de délégation et profile sociodémographique des dirigeants.

Tableau 20.4 : relation entre caractéristiques du propriétaire dirigeant et niveaux de délégation

Niveaux de délégation	Caractéristiques du dirigeant	
	Moyenne d'âge	Niveau moyen d'étude
Niveau 0, 1, 2	52 ans	Collégial
Niveaux 3 et 4	38 ans	Universitaire

4.2.3 Interprétation des résultats selon l'échelle de Maddux (1995)

Dans notre souci d'aller plus au coeur de la délégation dans les PME, nous avons donné l'occasion aux propriétaires dirigeants d'apprécier eux-mêmes leur façon de pratiquer la délégation. Ils ont mis une note de 1 à 7 sur le déroulement de la délégation et sur certains de ses aspects spécifiques mis en exergue par Maddux (1995). (Voir la question 3.10 de la section 3 du questionnaire). Selon l'échelle de Maddux (1995).

Les dirigeants qui ont une note supérieure à 72 sont dans la droite ligne en matière de pratique de la délégation. Ceux qui ont une note comprise entre 48 et 71 peuvent mieux faire. Par contre ceux qui sont en dessous de 48 doivent remettre en cause leur façon de déléguer. Voici ci-dessous les scores des 29 propriétaires dirigeants qui ont complétés la notation.

Tableau 21. 4 : Score des propriétaires dirigeants sur leur pratique de la délégation

Score	Répondants
72>	1
<48 ; 71>	22
48 <	6

Au vue de ces scores, nous pouvons dire que la volonté de pratiquer la délégation existe chez les répondants de notre échantillon. Il y a cependant des efforts à faire chez ces dirigeants selon Maddux (1995), à fin de vaincre les différents obstacles qui s'opposent à une meilleure pratique de la délégation.

Les résultats du tableau 21. 4 confirment par ailleurs l'hypothèse H1.5 selon laquelle l'âge et la formation du propriétaire dirigeant ont une incidence sur le niveau de délégation de ce dernier. En effet tous les six répondants dont le score est inférieur à 48 ont en moyenne 50 ans et un niveau d'étude de secondaire 5. Quant aux vingt et deux répondants dont le score est compris entre 48 et 72 ; nous notons que 15 d'entre eux ont un niveau universitaire et les autres ont fait le collège en moyenne. Ils sont âgés en moyenne de moins de 50 ans. (Voir tableau 22.4)

Tableau 22.4 : Correspondance entre l'âge le niveau d'étude et le niveau de délégation du dirigeant

Répondants	Âge	Niveau d'étude	Score
1	28	collégial 3	74
2	32	université certificat	66
3	34	bacc	63
4	44	maîtrise	69
5	23	bacc	69
6	54	bacc	61
7	36	université certificat	63
8	41	maîtrise	63
9	29	bacc	61
10	33	secondaire 5	65
11	34	secondaire 5	66
12	51	université certificat	64
13	38	maîtrise	64
14	63	bacc	59
15	60	secondaire 5	57
16	42	collégial 1	55
17	54	collégial 1	51
18	61	secondaire 5	55
19	55	université certificat	49
20	55	bacc	50
21	53	université certificat	48
22	54	secondaire 5	48
23	60	collégial 3	52
Moyenne	41.36	université certificat	
24	42	bacc	45
25	67	secondaire 5	47
26	45	secondaire 4	42
27	64	secondaire 5	44
28	55	collégial 1	43
29	50	secondaire 5	45
Moyenne	53	collégial 1	

4.2.4 Délégation et compétence du délégataire

Plus de la moitié des répondants soit 52% (Tableau 12.4) délèguent en fonction de la compétence du collaborateur. Ce résultat rejoint les conclusions de Lunacek, 1994 selon lesquelles tous les modèles d'organisation du travail sont axés sur la productivité. De ce fait, la hiérarchie ne délègue qu'aux collaborateurs jugés compétents dans le but d'accroître la productivité de l'entreprise.

La délégation ici n'a donc pas pour but de former le collaborateur comme le souhaite Renaud-Coulon 1992, qui la vraie délégation reste celle qui a pour objet non seulement le transfert du pouvoir de prise de décision au collaborateur mais aussi de favoriser sa formation.

4.2.5 Délégation et récompenses

Plus de la moitié des répondants soit 58% (Tableau 16.4) accordent des récompenses suite à des délégations de tâches. Ce résultat nous ramène à l'un des cinq types de délégation qualifiés de mauvais par Lunacek, 1994, à savoir la délégation challenge. Ce type de délégation selon l'auteure basé sur la stimulation par la récompense et la compétition. Il ne favorise la formation du collaborateur et sacrifie son autonomie au profit des gains.

4.2.6 Le refus d'accepter la délégation

Quatre vingt et sept pour cent (87%) des répondants disent avoir constatés des mécontentements de leur collaborateur suite à des tâches déléguées. Aucun des répondants n'a malheureusement donné les raisons de ce mécontentement. Mais ce comportement pourrait s'expliquer par l'un ou l'autre des cinq types de délégation qualifiés de mauvais pour Lunacek, 1994. Il peut s'agir de la délégation qualifiée de singe qui consiste pour le délégateur à user de son autorité pour piéger ses collaborateurs et se débarrasser de ses dossiers difficiles ou de ses tâches désagréables. Ou de la délégation « corvée » : c'est à dire le cas où pour une mission peu attrayante, le délégateur use de son autorité pour « désigner un volontaire ». Ou encore de la délégation challenge. Dans ce cas la délégation basée sur la stimulation par la récompense et la compétition.

La délégation presse-citron quant à elle, elle constitue un abus de la délégation. Dans ce cas en effet, le délégateur au nom de la responsabilisation, de l'autonomie ou du travail bien fait, va demander plus d'effort à ses collaborateurs. Enfin ce comportement de mécontentement des collaborateurs peut être expliqué la pratique de la fausse délégation qui selon Lunacek (1994) se caractérise par un contrôle intempestif sur le délégataire. Elle ne lui confère donc aucune responsabilité véritable.

CHAPITRE V

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche a eu pour but de faire l'état des lieux de la pratique de la délégation dans les petites et moyennes entreprises (PME). En effet vu le lien très étroit relevé entre la PME et son propriétaire dirigeant, nous avons voulu savoir jusqu'à quel niveau ce dernier confiait des tâches responsabilisantes à ses collaborateurs.

La pratique de la délégation dans l'entreprise en générale est un sujet d'importance du fait de l'internationalisation des échanges. L'internationalisation des échanges exige en effet, des décisions rapides et efficaces. Pour ce faire le management doit reposer sur des structures légères. Pour la PME nous avons relevés les avantages qui découlent de la pratique de la délégation. Ces avantages se comptent aussi bien au niveau du propriétaire dirigeant, des délégataires qu'au niveau de l'entreprise elle-même.

Au niveau du propriétaire dirigeant, la délégation lui permet de sauver du temps qu'il pourra mettre à profit pour préparer le futur de l'entreprise. La délégation lui permet aussi d'assurer la pérennité de son entreprise. Pour le délégataire la délégation est un excellent moyen d'apprentissage et une source de motivation et de confiance en soi. Pour l'entreprise, la délégation constitue un moyen efficace de gestion des ressources humaines et d'efficacité avec la souplesse et la cohésion qu'elle lui apporte.

Nous avons relevés dans la littérature que la délégation était essentiellement contingente (Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000; de Vrie, 1977; Garant, 1993; de Boislandelle, 1998). Nous avons relevés toujours au regard de la littérature, les facteurs de contingence les plus pertinents en concept de PME que nous avons présentés sous formes d'hypothèses. Toujours dans la littérature Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000 ont établis une typologie de la délégation en contexte de grandes entreprises. Notre étude a eu pour but de vérifier la présence de cette typologie en contexte de petites et moyennes entreprises et d'en déterminer les facteurs de contingence.

A cette fin, nous avons à travers un questionnaire, recueillis nos données dont l'analyse nous a permis d'en savoir davantage sur les pratiques de délégation dans les PME.

Les résultats de notre étude nous permettent de conclure de façon générale que l'idée de déléguer n'est pas étrangère aux propriétaires dirigeants des PME. Mieux, et contrairement à ce que l'on était en droit de prévoir vu le lien très étroit relevé entre le propriétaire dirigeant et son organisation, les niveaux de délégation enregistrés au regard de la typologie de Savel, Gauthier, Bussièrès, 2000, vont du niveau 0 jusqu'au niveau 4. Le niveau 0 de délégation caractérise l'absence de délégation dans l'entreprise. Dans les PME à niveau 0 de délégation tout se conçoit et s'exécute selon la seule vision du propriétaire dirigeant. 19.36% des répondants pratiquent encore le «one best way».

Nous avons notés à 22.58% le niveau 1 de délégation. Ce niveau de délégation est caractéristique de la situation où les propriétaires dirigeant suite à une délégation, laisse la latitude à son collaborateur de choisir la façon de travailler qui lui sied le mieux. Le niveau 2 de délégation quant à lui, il est présent à 16.13% dans notre échantillon. À ce niveau de délégation, le propriétaire dirigeant, pour des taches déléguées, détermine seul l'enveloppe budgétaire et les objectifs à atteindre. Quitte au collaborateur de se procurer les moyens et de mener les actions nécessaires pour atteindre les objectifs déterminés.

Le niveau de délégation le plus récurrent dans notre échantillon est le niveau 3. On le rencontre à 29.03%. Les propriétaires dirigeants qui pratiquent ce niveau de délégation fixes certes seuls les objectifs visés, mais les moyens et l'enveloppe budgétaire sont déterminés de façon interactive avec tous les intervenants du projet ou de la tâche déléguée.

Nous avons enfin relevés à 12.90% le niveau 4 de délégation. C'est le niveau supérieur selon la typologie de Savel, Gauthier, Bussièrès (2000). À ce niveau, le propriétaire dirigeant et son collaborateur fixent d'un commun accord les objectifs à atteindre avant de déterminer, toujours d'un commun accord, les différents moyens adéquats pour mener à bien le projet délégué.

Ces résultats sur le niveau de délégation dans la PME, prouvent bien que le propriétaire dirigeant de ces structures se départit de plus en plus d'un management trop longtemps jugé paternaliste (Garand et Fabi, 1992) pour un management par délégation. Ils confirment par ailleurs les prévisions de Duchéaut, 1996 sur la délégation des les PME, prévisions selon lesquelles : *«L'évolution des PME vers le mode de gestion privilégiant la délégation est certainement inéluctable. La spécialisation dans des métiers et /ou dans des fonctions, la montée des niveaux de formations, la complexité technique conduiront nécessairement les patrons des PME à s'entourer et à déléguer s'ils ne l'ont pas déjà fait»*, (Duchéaut, 1996 page 228)

Ce changement du style de management est aussi confirmé par les scores réalisés par les répondants sur leurs méthodes de délégation (voir tableau 21.4). Ces scores, même s'ils indiquent au regard de l'échelle de Maddux (1995) que des efforts restent à faire au niveau des propriétaires dirigeants pour atteindre un niveau de délégation selon les règles de l'art, ils indiquent par la même occasion que les propriétaires dirigeants des PME sont engagés dans le dynamisme du management délégatif, notamment les jeunes diplômés des universités.

Les différents niveaux de délégation sont contingentés à l'âge, à la formation académique du propriétaire dirigeant et à sa propension à faire confiance à ses collaborateurs. Les niveaux de délégation sont aussi contingentés aux aptitudes du délégataire, notamment dans le cas de notre échantillon, à son niveau d'autonomie et donc à sa capacité d'interaction face à diverses situations.

Cette étude est d'un apport très important dans la compréhension de la pratique de la délégation dans les PME non technologiques. Elle est spécifiquement intéressante pour tous les intervenants en PME en ce sens que non seulement elle quantifie les différentes pratiques de la délégation rencontrées, mais elle en donne la description détaillée et les différents facteurs de contingences.

Il convient cependant de noter que tous ces résultats statistiques sur la délégation dans la PME doivent être considérés avec un peu de réserve. En effet le grand taux de mécontentement des collaborateurs soit 58% suite à des tâches qui leur sont déléguées laisse croire que la délégation dans la PME est plutôt un moyen de pression servant à lui exiger beaucoup plus de productivité.

Notre collecte de données a été malheureusement unilatérale en ce sens qu'elle s'est faite uniquement sur les propriétaires dirigeants. Une étude beaucoup plus complète mettant en parallèle aussi bien des données sur la pratique de la délégation chez les dirigeants et l'appréciation des collaborateurs du déroulement de cette délégation pourrait nous conduire à des conclusions plus complètes.

Aussi les résultats sont-ils fragiles du fait de la petite taille de l'échantillon. L'échantillon est petit. En effet sur 300 PME sélectionnés 31 ont pu donner des réponses complètes.

BIBLIOGRAPHIE

Baldwin, Lin, Dupuy : Taux d'échec des nouvelles entreprises canadiennes : nouvelles perspectives sur les entrées et les sorties ; Stat Canada, 2000

Batifoulier P. ,2001 «Théorie des conventions » Éd. Paris : Économica, 328P

De Vries K., 1986, «Les problèmes personnels de l'entrepreneur». Havard- l'Expansion, été 17-26

De Vrie K., 1977, «The entrepreneurial personality: a person of the crossroads. The journal of Management Study, 14, 34-57

Duchéneaut B., 1996, «Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître». Éd. Maxima Paris, 486 p

Doyon C., 1997. «La délégation : Responsabiliser votre personnel», 2^e éd, Éd nouvelles, Montréal, 95p

Deslades M., 2000, «Pouvoir et contrôle dans les petites et moyennes organisations», Presses universitaires de Rennes, 206P

Frank Alexander H. (1998). «Decisions in Organisations: a three- country comparative study», Éd. Newbury Park, Calif. : Sage, 1988, 250p.

Garand, D et Fabi, B. ,1992. «Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME». Revue Organisation, 61-77

Garand D., 1993, «Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique». Éd. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, xi 386f

Gasse, Y; Carrier, C. 1992, « Gérer la croissance de sa PME» Éd de l'entrepreneur. 376 P

Greiner, Larry E., 1992 «Evolution and revolution as organizations grow» Award Business Review, july-august 1972.

Adizes, I; 1991 « Les cycles de vie de l'entreprise», Les Editions d'Organisation ; 269p

Julien P-A., 2005 «Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : Une métaphore des romans policiers», Presse de l'université du Québec, 395p.

Julien P-A; Carrier C; Désaulniers; Luc et Martineau (2000). Les PME à forte croissance : Comment gérer l'improvisation de façon cohérente, 5eme Congrès International Francophone sur la PME, Lille

Julien P-A et Marchesnay (1996) «L'Entrepreneuriat», ed Economica, 111 p

Lunacek C., 1994, «La délégation efficace : Pour un nouveau management plus responsabilisant». Éd, Paris : ESF, 134,47P.

Marchesnay M., 1993, «Management stratégique», éd. Paris : Eyrolles, vi, 1998p

Maddux R., 1995, «Déléguez», éd. la presse du management, Paris, 79P

Mahé de Boislandelle H., 1998, «Gestion des ressources humaines dans les PME», 2^e éd, éd. Paris : Économica, 486P.

Morel C., c2002, «La prise de décision», Éd, Paris : Éditions d'Organisation, x, 236p

Probst G., 1991, «Structurer l'organisation», Éditions d'Organisations, Paris, 182P

Robidoux J., 1980, «Les crises administratives dans les Pme en croissance», éd. Chicoutimi : G. Morin, 125P

Renaud-Coulon A., 1992. «La délégation de pouvoir», Éd. Paris : Dunaud, 188p

Saba et al. 2008 « La gestion des ressources humains : Tendances, enjeux et pratiques actuelles» Editions du Renouveau Pédagogiqueinc, 654p

Savel S. ; Gauthier J- P; Bussièrès M., 2000 «Déléguer : voyage au cœur de la délégation». Éditions d'Organisation, Paris, 2000. 413p

St-pierre J., 2003 « La gestion financière des PME». Presse de l'université du Québec. 322p

<http://cournot.u-strasbg.fr/users/beta/publications/2003/2003-01.pdf>

ANNEXE

QUESTIONNAIRE

Le questionnaire suivant s'inscrit dans le cadre d'une étude descriptive sur la pratique de la délégation de prise de décision chez le propriétaire dirigeant des entreprises de types PME non technologiques. **Il s'adresse exclusivement aux propriétaires dirigeants, c'est-à-dire aux dirigeants qui sont à la tête de leurs propres affaires.** Son objectif est d'appréhender l'attitude du propriétaire dirigeant face à la délégation de la prise de décision, et de caractériser les différentes pratiques de délégation rencontrées dans les PME non technologiques. La connaissance de ces pratiques de délégation permettra d'aider les chercheurs et surtout les intervenants en PME à élaborer le cas échéant, des stratégies d'intervention visant à amener le propriétaire dirigeant soit à adopter une attitude positive face à la pratique de la délégation soit à améliorer ses pratiques de la délégation de la prise de décision pour la bonne marche de son organisation. Vous comprenez donc que votre sincère collaboration est importante pour la recherche.

Nous vous assurons de **la totale confidentialité** de vos réponses et de **leur utilisation exclusive à des fins de recherche.** Vous pouvez donc répondre en toute confiance et en toute sincérité. **Loin de vouloir porter un jugement de valeur sur votre style de management, nous voulons simplement connaître comment vous pratiquer la délégation dans votre entreprise.**

SECTION 1. RENSEIGNEMENT SUR L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous désirons
avoir des informations additionnelles
sur votre entreprise.

1.1 Date de fondation : Mois ----- Année : -----

1.2 Dans quel secteur d'activité opérez-vous?

- Manufacturier
- Commercial
- Services
- Autre que technologique (précisez) :-----

1.3 Quel est votre territoire de vente (en %)

Ville et ses environs -----

Régional -----

Québec -----

Autres provinces -----

International -----

1.4 Quelle est la forme légale de l'entreprise?

- Propriétaire unique
- Société avec associés
- Compagnie avec actionnaires
- Autre (précisez) :-----

1.4.1 S'il y a des actionnaires ou associés, précisez le nombre : -----

1.4.2 Le principal actionnaire autre que vous détient -----% des parts

1.4.3 Vous même vous détenez -----% des parts

1.5 Quel est le nombre d'employés dans l'entreprise incluant vous-même?

Cadres -----

Autres -----

1.6 Combien de niveaux hiérarchiques compte votre entreprise?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Plus de 5

1.7 Y a-t-il un organigramme écrit de la structure actuelle de votre entreprise?

- Oui (nous le fournir si possible)
- Non

1.7.1 Si oui, à quoi sert-il?

1.8 Existe- il des horaires de nuit dans votre entreprise?

- Oui
- Non

1.8.1 Si oui, à qui laisse-t-on l'autorité?

SECTION 2 : RENSEIGNEMENTS SUR LE PROPRIÉTAIRE DIRIGEANT

Dans cette section, nous voudrions avoir des informations sur le propriétaire dirigeant, notamment ses motivations de départ en affaires, son profil sociodémographique et d'autres informations d'ordre générale.

2.1 Quel âge avez-vous? ----- ans

2.2 Quelle est votre formation académique (encerclez la dernière année complétée) ?

a) Secondaire 1 2 3 4 5

b) Collégial 1 2 3

c) Universitaire Certificat Bacc Maîtrise Doctorat

d) Autre (précisez) : -----

2.3 Quelle est votre spécialisation? -----

2.4 Dans votre décision de partir en affaires, quelle importance accordez-vous aux raisons suivantes?

a) Très important

b) Assez important

c) Peu important

a) Profits financiers -----

b) Profits non financiers-----

2.4.1 Quels sont pour vous, les profits non financiers que vous cherchez? -----

2.5 Avant de vous lancer en affaires, aviez-vous la certitude de réussir ou, vous avez pris votre chance dès que vous avez estimé avoir quelques opportunités?

- J'avais la certitude de réussir
- J'ai pris ma chance

2.6 Quelle importance accordez-vous aux éléments suivants dans vos objectifs ?

	Très important	Assez important	Peu important
Augmentation des ventes	-----	-----	-----
Augmentation de l'actif	-----	-----	-----
Augmentation de l'avoir	-----	-----	-----
Augmentation des profits	-----	-----	-----

SECTION 3 : LA PRATIQUE DE LA DÉLÉGATION

Dans cette section, nous cherchons à connaître votre attitude face à la pratique de la délégation. Notamment votre perception et vos pratiques de la délégation.

3.1 Avez-vous des collaborateurs?

- Oui

Si oui combien? -----

Non

Si non pourquoi? -----

3.1.2 Si non, souhaiteriez-vous en avoir ?

Oui

Non

Si non, pourquoi? -----

3.1.3 Si vous avez des collaborateurs, depuis combien d'années travaillent-ils dans l'entreprise?

1° ----- ans

2° ----- ans

3° ans

4° ----- ans

5° ----- ans

3.1.3.1 Si d'autres précisez -----

3.1.3.2 Quelle est la spécialisation de chacun d'eux?

1° -----

2° -----

3° -----

4° -----

5° -----

3.1.3.3 Si d'autres précisez -----

3.1.3.4 Pour vos collaborateurs, après combien d'années passées dans l'entreprises sont-ils devenus vos collaborateurs?

1° -----

2° -----

3° -----

4° -----

5° -----

3.1.3.5 Si d'autres précisez -----

3.2 Vous arrive t-il de déléguer des tâches ou des projets à vos collaborateurs?

a) Fréquemment

b) Souvent

c) Pas du tout

3.2.1 Selon que vous déléguez : a) Fréquemment, b) Souvent ou c) Pas du tout, quelles sont les attitudes de vos collaborateurs qui déterminent votre niveau de délégation? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse)

a) Preuve de compétence

b) Manque de compétence

c) Preuve d'autonomie

d) Manque d'autonomie

e) Preuve de confiance

f) Manque de confiance

g) Autre (précisez) -----

3.3 Avez-vous déjà remarqué des comportements de mécontentement chez vos collaborateurs suite à une délégation?

Oui

Non

3.3.1 Si oui expliquer brièvement ces mécontentements -----

3.4 Accordez-vous des avantages à vos collaborateurs après une délégation?

Non

Oui

3.4.1 Si oui, quelle est forme prend ces avantages (avantages financiers, avantages non financiers)? Précisez -----

3.5 Sans conséquence majeure pour l'entreprise, combien de jours au maximum pourriez-vous vous absentez ?

- Un jour
- Une semaine
- Un mois
- Plusieurs mois

3.6 Quelle importance accordez-vous à la pratique de la délégation comme style de management?

- a) Très important b) importance normale c) Aucune importance

3.7 Entourez ici **la façon de déléguer qui vous décrit le mieux**, dans votre façon de déléguer: Lorsque vous déléguez un projet ou une tâche, est-ce que :

- Les tâches sont exécutées selon une procédure fermée (Vous imposez les objectifs, les moyens et les méthodes de travail à votre collaborateur)?
- Votre collaborateur choisi la façon de procéder, mais vous lui imposez les objectifs à atteindre et les moyens matériels et financiers nécessaires?
- Votre collaborateur choisi les moyens matériels qu'il juge nécessaires et la façon d'exécuter les tâches, mais vous lui imposez l'enveloppe budgétaire?
- Vous et votre collaborateur, déterminez ensemble les moyens matériels et l'enveloppe budgétaire?
- Vous et votre collaborateur, déterminez ensemble les objectifs, les moyens et l'enveloppe nécessaires à une mission ou une tâche?

3.8 En général, comment jugez-vous votre pratique de la délégation ?

- a) Très élevé b) Assez élevé c) Moyenne d) faible

3.10 Si vous devriez mettre une note à votre façon de déléguer, quelle note vous mettriez selon que les affirmations suivantes vous concernent (entourez la note qui vous décrit le mieux dans votre pratique de la délégation)?

1° Chaque membre de mes collaborateurs sait ce que j'attends de lui.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

2° J'implique mes collaborateurs dans la fixation des objectifs, la résolution des problèmes et ce qui concerne l'amélioration de la productivité.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

3° Je me consacre essentiellement à planifier, organiser, motiver et contrôler, au lieu d'exécuter les tâches que les collaborateurs peuvent faire.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

4° Lorsque j'attribue le travail, je réfléchis soigneusement avant de choisir qui le fera.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

5° Lorsqu'un problème surgit sur un projet que j'ai délégué, je laisse au collaborateur la possibilité de le résoudre lui-même

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

6° Lorsque je délègue un travail, je donne tous les détails que je connais à la personne concernée.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

7° Je considère que la délégation est un moyen pour que les collaborateurs puissent développer leurs compétences, et j'attribue en conséquence.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

8° Je soutiens et j'aide les collaborateurs en cas d'urgence, mais je ne veux pas qu'ils se déchargent de leur travail sur moi.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

9° Lorsque je délègue, je mets l'accent sur les résultats désirés et non pas sur la façon de les atteindre.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

10° Lorsque je délègue un projet, je m'assure que chacun sait bien qui est responsable.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

11° Lorsque je délègue, j'équilibre l'autorité avec le besoin et l'expérience.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien

12° Mes collaborateurs sont responsables devant moi des résultats.

1	2	3
---	---	---

Faible

4	5
---	---

Bien

6	7
---	---

Très bien