

Les objectifs de la création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie

par **Paul COUTERET**

Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Montpellier 2

Résumé :

Cette communication présente l'un des aspects de notre recherche doctorale, qui porte sur le recrutement d'un adjoint au dirigeant en petite entreprise. Elle se centre sur les objectifs de ce recrutement, en en proposant une grille d'analyse. Celle-ci repère : les types d'adjoints (« expert » ou « homme à tout faire ») d'une part, et les changements visés par le recrutement selon leur nature (proactive ou réactive) d'autre part. Une typologie de quatre cas est proposée à partir de ces éléments et illustrée par des exemples tirés d'une enquête en cours.

Introduction : présentation de la recherche et objectifs de la communication

Les travaux portant sur l'entreprenariat s'accordent dans leur majorité à reconnaître deux tendances : d'une part, la place occupée par le propriétaire-dirigeant au sein de la PE est prépondérante, induisant une véritable personnalisation de la firme (D'AMBOISE et MULDOWNY, 1988). Mais, d'autre part, ce phénomène entraîne une forte dépendance de la bonne marche de l'entreprise vis-à-vis du travail de son patron. Or celui-ci n'est pas toujours en mesure d'assumer seul l'ensemble de ses tâches de direction, introduisant un risque de faillite pour la PE (CROMIE, 1991). Dans ce cadre, l'adjoint au dirigeant pourrait bien constituer un rouage essentiel dans le processus d'évolution de la firme, de par sa participation à ces activités de direction. L'objet de notre recherche est alors de répondre à une double interrogation. Premièrement : pourquoi un dirigeant de PE décide-t-il de recruter un adjoint ? Deuxièmement : comment partage-t-il son pouvoir de direction avec lui ?

Le traitement de cette problématique présente plusieurs intérêts :

- au plan théorique, il permet de préciser des notions assez mal connues à l'heure actuelle, notamment la nature réelle du travail d'adjoint au dirigeant de PE, et de contribuer à la représentation de certaines pratiques de gestion des PE, comme le processus de prise de décision de son dirigeant, ainsi que son mode de délégation. En effet, la littérature

scientifique n'aborde que partiellement l'émergence du partage des activités de direction dans les petites structures.

- au plan pratique, nous pensons pouvoir contribuer à sensibiliser les dirigeants aux enjeux du recrutement d'un adjoint, ainsi qu'aux évolutions de l'entreprise qui en découlent. En se positionnant par rapport à notre cadre d'analyse et à notre typologie, un patron de PE désireux de se doter d'un collaborateur pourra évaluer sa propre situation, et orienter ses choix et les actions à mener en fonction de ses propres objectifs. Dans le même temps, nos travaux pourraient intéresser les concepteurs des programmes de formation pour adjoints de dirigeants de PE qui se développent actuellement.

L'objectif de cette communication n'est pas de traiter l'ensemble de ces questions, mais de présenter des éléments théoriques et empiriques portant sur notre premier axe de préoccupation (pourquoi le dirigeant recrute-t-il un adjoint ?). Pour cela, nous exposerons le cadre d'analyse retenu des situations de recrutement, ainsi que les premiers résultats de l'étude empirique visant à évaluer sa pertinence. Les grandes lignes de la poursuite de notre recherche sont de plus énoncées en conclusion.

1. Cadre conceptuel : choix d'une grille d'analyse

La littérature, même si elle n'aborde que rarement de façon directe la création d'un poste d'adjoint au dirigeant (CPAD) en PE, nous fournit deux pistes d'analyse des objectifs de recrutement d'un adjoint. Ces axes sont : la nature des rôles confiés à l'adjoint, et la nature du changement visé par la CPAD (voulu ou subi). Nous présentons ci-dessous les choix opérés pour chacune de ces dimensions, qui aboutissent à notre proposition de grille d'analyse des situations de recrutement.

1.1 La nature des rôles confiés

Le premier problème qui se pose à nous est celui de l'identification même de l'adjoint. En effet, on ne peut se contenter, au contraire de postes parfaitement identifiables, de se fier à une appellation explicite pour le reconnaître : «le titre d'adjoint n'est pas nécessairement donné à tous ceux qui exercent des tâches reliées à cette fonction. (...) Il faut donc se méfier des titres. Ce n'est pas parce qu'on a un titre fort éloigné de celui d'adjoint qu'on n'a pas à remplir certaines de ses tâches. (...) Pour dépister la présence d'un adjoint en titre ou masqué, il faut regarder non pas l'organigramme ou les plaques sur les portes, mais la réalité vécue par les acteurs de l'entreprise» (LAFRANCE, 1989, pp. 23-25). Cette réalité recouvre en fait les rôles qui incombent à l'adjoint. On pourrait alors être tenté d'assimiler le concept d'adjoint à celui de cadre, dont les rôles ont été recensés par de nombreux chercheurs (MINTZBERG, 1984). Cependant, même s'il apparaît que l'adjoint peut, dans de nombreux cas, être assimilé à un cadre, en revanche la définition de ce dernier recouvre des réalités par trop multiples et hétérogènes, particulièrement en PME (BOURNOIS, 1991), pour constituer un cadre d'analyse suffisamment fin. Aussi nous a-t-il semblé plus pertinent de nous centrer sur la fonction de «bras droit», qui recouvre de façon plus juste la notion d'adjoint.

Plusieurs auteurs ont recensé empiriquement des éléments de définition du poste d'adjoint par cette approche (KASS, 1966; PHILLIPS, 1971; MINTZBERG, 1984; LAFRANCE, 1989). On peut en retenir les principales caractéristiques suivantes inhérentes à la position d'adjoint :

- Elle peut être fonctionnelle (staff) ou opérationnelle (line). L'adjoint peut donc aussi bien assurer une fonction assimilable à la technostructure ou au support logistique (comme définis par MINTZBERG, 1982), qu'être intégré à la ligne hiérarchique.
- Il joue souvent un rôle lié à l'information : filtre, tri, analyse, dans le but de préparer la décision de son patron.

- Ses tâches sont diverses et changeantes. En effet, il intervient dans beaucoup de domaines liés au travail du dirigeant, en tant que chasseur de problèmes.

- Il représente le complément de son supérieur, la fonction de direction étant partagée entre les deux acteurs. Par exemple, le dirigeant peut s'occuper pour une large part des questions externes, tandis que son adjoint s'occupe des questions internes (ou vice-versa).

- Il apparaît également comme le confident et le conseiller du chef d'entreprise (test d'idées, développement de projets, résolution de problèmes...).

On peut retenir de ces données la polyvalence et la forte interpénétration des tâches de l'adjoint avec celles de son patron. Mais ces éléments généraux ne suffisent pas à repérer quelles peuvent être les missions assignées par le dirigeant à son adjoint lors de la décision de création de son poste. C'est pourquoi nous choisissons de caractériser le rôle de l'adjoint en termes de renforts au travail du dirigeant. La littérature nous fournit ici les éléments qui nous permettent d'identifier deux types de besoins qui président à l'embauche d'un collaborateur en PE, donnant ainsi la trame d'un recensement des rôles confiés à l'adjoint. Il semble qu'un dirigeant cherche à s'entourer principalement :

- pour se décharger d'une partie de ses responsabilités et pouvoir se concentrer sur certaines activités

- pour occuper un poste à combler qu'il ne peut assumer lui-même à cause d'un manque de qualification (NEISWANDER, BIRD et YOUNG, 1990).

On peut expliciter chacun de ces cas de la manière suivante :

1.1.1 Premier type de renfort

Lorsque le chef d'entreprise manque de temps pour se charger des activités que lui-même a décidé de s'approprier (MONTANA et NASH, 1981; CUBA et MILBOURNE, 1982). Même doté des compétences adéquates dans la plupart des domaines où il intervient, il se trouve alors confronté à une surcharge de travail qui peut le conduire à superficialiser progressivement son travail (SIEGEL, 1978) : ainsi, il peut être contraint de négliger les considérations stratégiques au profit des problèmes opérationnels et routiniers, ou vice-versa. Le plus souvent, il semblerait que ce soit l'invasion des problèmes urgents et quotidiens qui accapare toute l'énergie du responsable de la PE et entraîne son manque de disponibilité (SERTIF, 1994). S'il parvient à en prendre conscience, il constate que «qui trop embrasse mal étreint», et «cherche à s'entourer» pour l'aider à décider (PERNIN, 1985, p. 23). Autrement dit, il se dote d'un «bras droit», qui va augmenter la capacité de traitement d'un volume de travail important : «Un dirigeant qui dispose d'un adjoint sera sans doute dans les meilleures conditions pour faire face à un travail de direction qui exige des efforts mentaux importants et une grande concentration intellectuelle. Le premier peut consacrer l'essentiel de son énergie à ce type de travail sans être interrompu par les affaires courantes de sa direction, en laissant l'adjoint expédier ces affaires courantes» (TERRY et FRANKLIN, 1985, p. 274). L'adjoint fait ce que l'entrepreneur n'a pas le temps de faire : c'est ce que nous nommons le renfort de capacité¹. Aux raisons déjà citées peuvent s'ajouter un besoin du dirigeant de se faire remplacer en cas d'absence (PHILLIPS, 1971; MARCHESNAY, 1982), ainsi, parfois, qu'un objectif de succession. De plus, l'adjoint peut assurer une fonction de «brainstorming» en apportant de nouvelles idées avec un œil renouvelé (JOHNSON et PÉRÉ-VERGÉ, 1993).

1.1.2 Deuxième type de renfort

Lorsque le dirigeant ne possède pas une compétence qui s'avère pourtant indispensable à la bonne marche, voire à la survie de la PE. En effet, même s'il a reçu une formation, spécialisée ou généraliste, il possède rarement toutes les connaissances et tous les talents qui lui sont alors nécessaires (BROWN et LONGENECKER, 1979; OLSON, 1987). S'il est

1. par analogie avec l'expression «sous-traitance de capacité», qui répond à un surcroît d'activité de l'entreprise.

autodidacte, et malgré son expérience, il peut s'avérer incapable de seulement comprendre certaines informations ou certains problèmes. S'il possède une formation initiale très spécialisée, et plutôt orientée vers une fonction particulière de l'entreprise, il est souvent tenté de ne privilégier que cette fonction, au détriment des autres parties de l'organisation (LOIZEAU et BERNARD, 1992). Il recrute donc un expert, qui va combler ce manque. L'adjoint se substitue alors au dirigeant «incompétent» dans son (ou ses) domaine(s) d'expertise (TERRY et FRANKLIN, 1985 ; PHILLIPS, 1971). Il semblerait que ce soit les domaines de la finance et du marketing qui soient les plus concernés, l'adjoint jouant alors souvent un rôle de «consultant interne» (JOHNSON et PÉRÉ-VERGÉ, 1993). Nous identifions ce type de renfort au travail du dirigeant comme renfort de spécialité².

Ces rôles ne correspondent pas à des situations réelles figées. En effet, la PE est caractérisée par la polyvalence de ses acteurs, y compris les membres de sa direction (CASTALDI, 1986; EURAM, 1986; FALLERY, 1983). On peut donc faire l'hypothèse qu'un même adjoint pourra exercer l'un ou l'autre de ces renforts suivant les cas et le type de décision. Mais c'est justement par la mesure du «dosage» entre ces cas de figure que nous cherchons à bâtir une typologie d'adjoints au dirigeant de PE. Nous nous inspirons pour cela de la démarche d'H. Mintzberg, qui a différencié huit types de cadres dans tous types d'organisation (MINTZBERG, 1984). Nous posons donc l'hypothèse qu'il existe deux familles d'adjoints en PE, correspondant à des tendances dominantes de ces rôles :

- l'adjoint «expert» : fort de ses compétences, sanctionnées dans la majorité des cas par un diplôme de l'enseignement supérieur, et de la confiance que lui octroie son dirigeant, il génère avant tout un renfort de spécialité. Il est celui qu'on consulte et qu'on écoute. Il gère de manière professionnelle une ou plusieurs fonctions qu'il a lui-même contribué à développer au sein de l'entreprise.

- l'adjoint «homme à tout faire» : fort de sa connaissance de l'entreprise, et des tâches parfois ingrates mais essentielles que lui confie son patron, il génère avant tout un renfort de capacité, permettant du même coup au dirigeant de mieux se consacrer au développement de sa firme. Il est en quelque sorte le «chasseur de problèmes» du dirigeant.

La diversité des postes susceptibles d'être concernés par cette description illustre la nécessité évoquée de ne pas se contenter de son titre pour repérer un adjoint en PE. Celui-ci peut se nommer aussi bien «adjoint» que «directeur administratif et financier», «secrétaire général», ou, pour des postes plus spécialisés, «responsable export» par exemple. Il se peut même qu'il n'ait aucune dénomination précise, compte tenu de la faible formalisation des pratiques et du faible recours à l'organigramme en PE (GARAND, 1992). L'assimilation de ces postes à la notion d'adjoint serait sans doute abusive en grande entreprise, mais nous paraît justifiée en PE, compte-tenu des éléments exposés ci-dessus.

1.2 La nature du changement visé

Il s'agit ici d'étudier le processus d'émergence des besoins en renforts évoqués précédemment, et d'identifier les facteurs qui sont susceptibles de les entraîner : quand apparaissent-ils et pourquoi ? Autrement dit, le recrutement d'un adjoint correspond-il à un moment particulier de la vie de la firme ?

Les modèles de cycle de vie de la firme (modèles de «métamorphose») permettent d'aborder ces questions en les plaçant dans le contexte du processus d'évolution de l'entreprise. Même s'ils restent très descriptifs (voire normatifs³), en revanche ils mettent en

2. toujours par analogie avec l'expression «sous-traitance de spécialité»

3. certains auteurs eux-mêmes font remarquer que toutes les firmes ne sont pas susceptibles de connaître les évolutions décrites, certaines pouvant se contenter de vieillir sans pour autant passer d'un stade à l'autre (MILLER et FRIESEN, 1984 ; HOFER et CHARAN, 1984).

évidence (de façon théorique et empirique) l'existence de tendances connues par les firmes au cours de leur croissance. Nous avons choisi de retenir ici les tendances qui pourraient s'avérer liées au besoin de CPAD :

- l'importance accordée au recrutement de cadres augmente significativement (LORRAIN, BELLEY et RAMANGALAHY, 1994)

- les pressions à la délégation s'accroissent (GREINER, 1972; LIPPITT et SCHMIDT, 1967; CHURCHILL et LEWIS, 1983; SMITH, MITCHELL et SUMMER, 1985)

- des besoins en compétences nouvelles apparaissent, et la structure est de plus en plus fonctionnelle (MILLER et FRIESEN, 1984).

Pour expliquer le développement de ces tendances, les auteurs de ces modèles repèrent l'apparition de changements quantitatifs ou qualitatifs au sein de l'entreprise, qui perturbent suffisamment celle-ci pour la modifier significativement. Le mot « changement » doit ici être pris dans un sens très large, puisqu'il concerne aussi bien des crises subies par la PE que des actions menées volontairement dans le but d'activer son développement. Il peut consister aussi bien en une somme d'adaptations progressives aboutissant à une modification, qu'en une transformation soudaine interne ou externe à l'entreprise (GODENER, 1995). C'est justement la diversité de ces changements et leur nature que nous avons choisi d'étudier, en cherchant à repérer ceux qui apparaissent directement liés à la CPAD.

Postuler cette liaison forte entre un changement important et la CPAD pourrait sembler exagérée : cette dernière n'est finalement qu'une « simple création de poste », i.e. une variable d'action relativement banale de la politique d'emploi d'une entreprise. Un tel reproche serait sans doute justifiée dans la grande majorité des entreprises moyennes et grandes, dans lesquelles ces actions sont monnaie courante. Or, nous nous situons en petite entreprise, où les règles sont fort différentes. Ainsi, pour justifier notre hypothèse de travail selon laquelle l'adjoint au dirigeant représente à lui seul un facteur de changement déterminant dans l'évolution de la PE, nous nous appuyons sur l'effet de grossissement mis en évidence par H. Mahé de Boislandelle : « ce qui pourrait être du domaine du local, du correctif dans une grande organisation, peut avoir une importance stratégique en PME : ceci conduit certains à déclarer que "tout est stratégique en PME" (...) Nous appelons le phénomène effet de grossissement ou d'hypertrophie qui caractérise les changements sur des petits nombres » (MAHÉ, 1994, p. 267). En nous situant dans cette perspective, la CPAD devient effectivement un investissement de premier ordre susceptible de faire évoluer aussi bien la structure de la PE que son potentiel d'action. Ce point de vue peut être illustré par le fait que « le recrutement d'un expert dans une entreprise de 2000 personnes peut presque passer inaperçu au regard de l'évolution stratégique de l'entreprise. Ce même expert recruté par une PME de 20 personnes peut bouleverser son développement » (SARNIN, 1991, p. 11).

Nous faisons donc l'hypothèse que la CPAD représente un « investissement intellectuel » de première importance pour la PE. Or, il a été démontré que ce type d'investissement peut être lié aux changements évoqués (GUILHON, 1993). Il se rattache en effet à la nature de ceux-ci, selon qu'ils sont voulus ou subis. Il s'agit ainsi de distinguer les changements pro-actifs des changements réactifs :

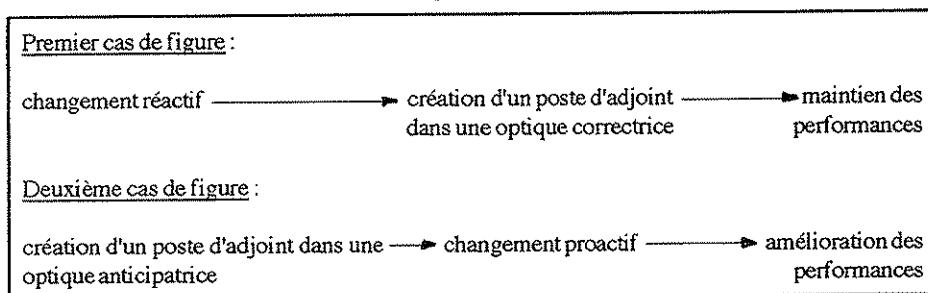
- le changement réactif est celui qui répond à une perturbation (exogène ou endogène) et qui vise à maintenir les performances et les activités. Il est subi et correctif. Exemple : la crise de délégation. Elle survient dans les cas suivants : « soit que l'entreprise est trop grosse pour être administrée par un seul homme, ou encore qu'elle soit trop petite pour que le propriétaire puisse s'entourer d'une équipe de gestionnaires compétents. C'est à ce moment précis que le propriétaire doit prendre la décision de déléguer à quelqu'un d'autre une partie de son travail de direction (...) D'une façon générale, on peut affirmer que la crise de délégation survient lorsqu'une entreprise emploie entre 35 et 50 employés à plein temps. Ce chiffre arbitraire peut varier considérablement en fonction des activités et du volume d'affaires de l'entreprise » (ROBIDOUX, 1980, p. 51). Les signes dénonçant cette situation

peuvent être les suivants : «les problèmes se multiplient, les choses importantes sont oubliées, les échéances ne sont plus respectées et les retards s'accumulent» (GASSE et CARRIER, 1992, p. 56).

- le changement est pro-actif lorsqu'il vise à améliorer les performances conformément à un objectif stratégique. Il est volontaire. Exemple : la diversification. Elle intervient lorsque le nombre de produits de l'entreprise augmente. Du fait qu'elle nécessite le développement d'un nouveau savoir-faire, commercial ou technique, «il s'agit de s'attirer les meilleurs talents facilitant le développement rapide de l'entreprise» (BESSEYRE, 1988, p.75). On peut ainsi faire l'hypothèse que l'adjoint (au sens où nous l'entendons, en particulier «l'adjoint-expert») peut aider à l'instauration de ce changement : «le propriétaire-dirigeant peut avoir tout avantage à s'allier les énergies et l'expertise d'un employé particulièrement entreprenant et doué dans le champ visé par la diversification. Ce dernier devient presque essentiel dans le cas où le domaine de diversification envisagé par l'entrepreneur est nouveau. Comme le souligne Filion⁴, dans un contexte où l'entrepreneur aborde un domaine dans lequel il est inexpérimenté, il doit pouvoir compter sur des visions secondaires qui seront alors définies par de proches collaborateurs» (VACHON-CARRIER, 1992). Des remarques similaires pourraient être faites dans le cas de l'extension géographique, marquée par le passage d'un marché géographique limité qui tend à se saturer à un marché plus large, voire international, et pour laquelle l'adjoint pourrait répondre au besoin supplémentaire de travail de direction.

On peut alors avancer que le sens de la relation entre le changement et la création d'un poste d'adjoint qui y répond va s'inverser suivant ces deux cas, en s'inspirant de la démarche d'A. Guilhaud (1993), comme l'illustre le schéma suivant :

Sens de la relation entre le changement et la création du poste d'adjoint



Dans le premier cas, la CPAD repose sur une anticipation du futur. Elle vise à provoquer des transformations du capital humain de la firme en termes de compétences, savoir-faire et/ou quantité potentielle de travail de direction. Elle peut être considérée comme un investissement en vue de la recherche d'une forme de croissance. Dans le deuxième cas, la CPAD se fonde sur un désir de maintien. Elle est un support aux changements dans la PE. Elle est un investissement d'accompagnement de la mutation, dans une perspective de recherche de survie.

Les deux axes d'analyse décrits dans cette partie constituent finalement les deux entrées de la grille de repérage des situations de recrutement d'un adjoint en PE que nous avons adoptée. Cette grille distingue donc :

- les types d'adjoints : «homme à tout faire» / «expert»
- la nature du changement visé par la CPAD : réactif / pro-actif

Nous allons maintenant présenter la recherche empirique qui vise à évaluer la pertinence de ces choix.

4. L.J. FILION (1989) - Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser, Revue Internationale de Gestion, Vol. 14, n°3.

2. L'étude empirique

L'apport attendu de cette enquête est de nous conforter dans les propositions émises à partir de la littérature, tout en les affinant et en les illustrant. Nous présentons ci-après la méthodologie adoptée pour cela, ainsi que les premiers résultats de cette enquête en cours (situations-types repérées, illustrées d'exemples réels).

2.1 Méthodologie adoptée

De par le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, avec le but de générer des catégories caractéristiques. Elle se fonde sur l'interprétation des faits par le dirigeant et par son adjoint. L'échantillon se compose d'entreprises de la région Languedoc-Roussillon, de tous secteurs d'activité, et dont la taille moyenne se situe entre 35 et 50 salariés. Il s'agit toujours d'entreprises familiales indépendantes, ayant à leur tête un propriétaire-dirigeant. A l'heure où nous rédigeons cette communication, 8 entreprises ont été interrogées, une quinzaine devant représenter la taille finale de l'échantillon de cette phase.

Le recueil d'informations est effectué par entretiens semi-directifs d'une durée généralement comprise entre 1 et 3 heures, menés à la fois auprès du dirigeant et de son adjoint. Les questions posées se rattachent aux thèmes suivants :

- présentation et historique de l'entreprise
- définition subjective de la notion d'adjoint en PE
- dénomination exacte, mission, et responsabilités de l'adjoint (nature du poste)
- le mode de partage des décisions entre le dirigeant et son adjoint
- les circonstances de la CPAD : événement(s) déclencheur(s), caractère voulu ou anticipé (pro-actif) vs subi ou réactif.

Le biais principal inhérent à cette méthode est naturellement celui de la rationalisation a posteriori, qui peut induire des oublis, ou une tendance à une déformation des faits évoqués. «Un PDG peut souhaiter présenter son entreprise sous un jour plus décentralisé et un adjoint peut, au contraire, la dépeindre plus centralisée qu'elle n'est» (KALIKA, 1988, p.407). Pour limiter au mieux les contresens, nous nous efforçons de rester neutre au cours des entretiens, de faire préciser les faits évoqués, et de conserver l'intégralité des propos par une prise de note aussi complète que possible, doublée par un enregistrement lorsque celui-ci est accepté.

L'analyse des informations ainsi recensées se fait par une analyse de contenu, visant à recenser les éléments-clés de l'entrevue et à les trier en fonction du cadre décrit plus haut. Une synthèse est alors rédigée sous la forme d'un document comportant 5 à 10 pages, et structuré par rubriques correspondant à nos propres points d'analyse. Une copie de cette synthèse est ensuite envoyée à l'entreprise, à qui il est demandé de confirmer l'exactitude des propos, ou au contraire de corriger les éventuels contresens.

2.2 Premiers résultats

Nous présentons ci-après les cas de figure rencontrés. Nous avons distingué 4 formes principales de CPAD, résultant d'une matrice à double entrée reprise dans le tableau suivant.

On peut détailler ainsi chacun de ces cas de figure en les illustrant d'un exemple réel tiré de l'enquête :

2.2.1 1er cas : la CPAD est pro-active et le poste créé est de type «expert»

Dans ce cas (3 cas sur 8), le dirigeant recrute son adjoint pour l'aider à mener à bien un développement de l'entreprise dans un domaine où le dirigeant ne possède pas de compétences spécifiques. L'adjoint a alors pour charge de concevoir, mettre en œuvre et contrôler

Matrice type d'adjoint / nature de la CPAD

Nature de la CPAD \ Type d'adjoint	Adjoint "expert"	Adjoint "homme à tout faire"
Voulue Pro-active	CPAD = investissement stratégique en termes de compétences, dans un objectif de développement	CPAD = libération de temps pour le dirigeant en vue de développer de nouvelles activités
Subie Réactive	CPAD = réponse à des dysfonctionnements dus au manque de compétences techniques ou gestionnaires du dirigeant	CPAD = partage des activités du dirigeant surchargé sans développement de nouvelles activités

les dispositifs nécessaires à cet objectif. Il est relativement autonome dans son domaine de spécialité, même si le dirigeant conserve ses prérogatives en ce qui concerne l'engagement des ressources à mettre en œuvre.

Exemple : une société spécialisée dans la vente de disques durs auprès de concessionnaires, et qui comporte une cinquantaine de salariés. Le dirigeant, désireux de «créer une structure germanique», i.e. de s'implanter sur le marché allemand, a passé une série d'annonces d'offres d'emploi dans le réseau des grandes écoles de commerce françaises. Une jeune diplômée a ainsi été embauchée. Après un mois et demi de formation avec les commerciaux de l'entreprise, fort de ses connaissances spécifiques, elle a créé le service export, inexistant jusque là. En trois ans, la part à l'export de la société est passée de 10 à 70% du chiffre d'affaires.

2.2.2 2ème cas : la CPAD est pro-active et le poste créé est de type «homme à tout faire»

Dans ce cas (2 sur 8), le dirigeant souhaite lui-même se spécialiser sur une ou plusieurs activité(s), inexistantes ou très peu développées faute de temps disponible. Ainsi, il peut vouloir focaliser son attention sur une ou plusieurs fonction(s) qui lui tiennent à cœur (production, commercial...), auquel cas d'autres fonctions (administrative...) sont partiellement ou totalement déléguées, même si le chef d'entreprise était compétent pour les assumer toutes s'il en avait le temps. Ou bien il veut lui-même introduire une innovation au sein de la PE (nouveau produit, nouvelles techniques...) et se décharge pour cela d'une partie de son rôle habituel qui incombe alors à l'adjoint.

Exemple : une entreprise formée d'un réseau de bureaux de change, principalement implantés du côté de la frontière franco-espagnole, employant de 50 à 80 salariés (chiffre variable suivant les variations d'activités saisonnières). Face à la baisse générale d'activité, perçue comme provenant essentiellement de l'ouverture des frontières, le dirigeant a décidé de prospecter lui-même de nouveaux marchés dans certains pays de l'est et d'y établir des points de change. Afin d'éviter que cet objectif d'extension géographique de marché ne pénalise la coordination des établissements existants, il a embauché un adjoint qui assume à sa place ses tâches de gestion courante - les décisions importantes restant du ressort exclusif du dirigeant.

2.2.3 3ème cas : la CPAD est réactive et le poste créé est de type «expert»

Dans ce cas (2 sur 8), le dirigeant se rend compte qu'un certain nombre de dysfonctionnements dans la gestion de sa firme sont dus pour une bonne part à son manque de compétences dans un ou plusieurs domaine(s). Face à l'accroissement de ces problèmes, il se résout à embaucher un adjoint diplômé qui se charge alors de les résorber et d'éviter que de nouveaux surgissent, en introduisant les techniques qu'il maîtrise. La CPAD se fait après que les difficultés ont surgi, lorsque ces dernières finissent par menacer la survie de

l'entreprise. L'adjoint joue un peu le rôle d'un consultant interne permanent. Il semblerait que souvent (même si la faiblesse de notre échantillon actuel ne nous permette que de le supposer) une nouvelle fonction soit développée, dans le but de contrôler les activités qui posent problème.

Exemple : une entreprise de commerce d'ameublement moderne et au coût réduit, comportant 36 salariés, et rassemblant 4 sites de vente. Trois problèmes se sont conjugués et ont fini par inquiéter sérieusement le dirigeant :

- la gestion de trésorerie est quasi-inexistante malgré une forte saisonnalité des ventes, ce qui entraîne des frais financiers très importants
- la comptabilité et la gestion de la paie sont externalisées, ce qui revient très cher
- la croissance constante des effectifs et du chiffre d'affaires ne se contente plus d'une gestion au coup par coup, et surtout d'une absence totale d'utilisation de l'outil informatique que personne ne maîtrise.

Se trouvant dans l'incapacité matérielle de se former lui-même (temps exigé incompatible avec ses obligations), le dirigeant a alors embauché un diplômé en gestion, qui a à la fois internalisé les activités auparavant sous-traitées, introduit une véritable fonction financière, et développé l'utilisation de pratiques formelles, notamment par le biais de tableaux de bords informatisés.

2.2.4 4ème cas : la CPAD est réactive et le poste créé est de type «homme à tout faire»

Nous avons observé ce cas de figure (1 cas sur 8) lorsque le dirigeant se juge suffisamment compétent pour assurer l'ensemble des tâches de direction de la PE, mais n'en trouve plus le temps. C'est l'exemple même de la crise de délégation (cf 1.2), qui se développe progressivement avec le temps et se manifeste majoritairement par des retards ou des oublis qui s'accumulent. L'adjoint est alors recruté pour se charger des travaux les plus facilement déléguables, ce qui permet au dirigeant de ne plus laisser les choses s'envenimer, car on assiste à une baisse de la dilution de ses occupations. Notamment, la CPAD fait baisser son éventail de subordination, celui-ci incombant pour partie à l'adjoint lui-même.

Exemple : une entreprise de pose de clôtures pour les collectivités et les particuliers, employant 35 personnes. Son dirigeant, héritier de la firme et détenteur d'un DUT de gestion, assurait lui-même la comptabilité analytique de son entreprise et sa gestion des stocks, tout en surveillant et coordonnant de 1 à 10 chantiers simultanément. Or, surchargé par ses déplacements incessants, il avait de plus en plus de mal à évaluer le coût réel d'un chantier, par manque de continuité dans le suivi. Alarmé par les dysfonctionnements croissants, notamment en terme de facturation (de plus en plus fondée sur ses estimations au jugé, et de moins en moins sur les coûts effectifs) et d'approvisionnement, il s'est résolu -visiblement à contre-cœur- à embaucher un jeune technicien de gestion, qui se charge depuis de ces questions en collaboration avec lui, ainsi que de tâches diverses.

De façon générale, on peut de plus faire les remarques suivantes :

- L'adjoint «homme à tout faire» n'est pas forcément recruté en externe ; puisque son poste n'est pas créé pour introduire des compétences nouvelles dans l'organisation, c'est plutôt sa bonne connaissance de celle-ci qui importe. Aussi peut-il s'agir d'un ancien employé promu.

- Le recrutement d'un adjoint «expert» n'est pas l'unique réponse possible aux dysfonctionnements subis ou au développement souhaité : «le recours à l'externalisation d'activités, voire de fonctions (...) remet en cause l'idée selon laquelle le dirigeant devrait tendre à s'entourer de collaborateurs hautement qualifiés. Par exemple, si l'on s'appuie sur la théorie de l'agence (...) il est aisé de montrer que l'embauche de collaborateurs de haut niveau entraîne des coûts d'agence et de transaction interne qui peuvent être dissuasifs pour le propriétaire dirigeant : celui-ci pourra alors recourir à des conseillers extérieurs ou à des

intrapreneurs, voire à des cadres partagés» (GREPME, 1994, p.155). Cependant, lorsqu'elle est choisie en préférence à ces autres solutions, la CPAD est perçue par le dirigeant comme évitant l'externalisation d'une partie du savoir-faire de l'entreprise, et comme permettant un meilleur contrôle des activités développées. Par ailleurs, il n'est pas toujours évident que le recours à l'externalisation soit moins onéreux qu'une CPAD (cf. l'exemple du cas n°3).

- Comme pour toute tentative de typologie, les cas de figure répertoriés ne correspondent pas à des situations réductrices et figées ; une même CPAD peut correspondre partiellement à plusieurs catégories. Ainsi avons-nous rencontré l'exemple d'un dirigeant qui avait recruté un adjoint diplômé à la fois pour répondre à des dysfonctionnements de gestion (cas n°3) et parce qu'il souhaitait lui confier certaines de ses tâches existantes pour prospecter lui-même un nouveau marché (cas n°2). Notre proposition de grille nous permet néanmoins de repérer la motivation principale qui conduit à la CPAD, et ainsi de pouvoir répertorier des situations proches par leur nature et leur forme.

Conclusion - perspectives de la recherche

La grille d'analyse que nous avons proposé d'après des éléments tirés de la littérature nous a permis de constater l'existence de cas de figure sur le terrain, qui tendraient à confirmer quatre tendances en termes d'objectifs liés à la CPAD. Outre la continuation de cette première phase sur le terrain, la poursuite actuelle de notre recherche vise à répondre à la deuxième interrogation de notre problématique : comment le dirigeant de PE partage-t-il son pouvoir de direction avec son adjoint ? C'est-à-dire : pour chaque situation-type telle que décrite dans ce document, dans quelle mesure peut-on parler de consultation (décision prise par le dirigeant, après conseils de l'adjoint), de participation (décision prise en commun), ou de délégation (décision prise par l'adjoint) ?

Il semblerait que la propension du dirigeant à privilégier un mode de partage de décision plutôt qu'un autre dépende à la fois de la personnalité et du style de management de ce chef d'entreprise, et des caractéristiques de la situation concernée (profil et qualités perçues du délégué, importance perçue de la décision) (VROOM et YETTON, 1973; LEANA 1987). Nous analyserons donc ces phénomènes dans le contexte particulier de la PE (omniprésence du dirigeant, interpénétration des horizons de court, moyen et long termes... cf JULIEN et MARCHESNAY, 1988; GREPME, 1994; MAHE, 1994). Ceci devrait nous permettre d'évaluer pour chaque situation-type le degré de «réussite» d'une CPAD, dans le sens de sa cohérence avec ses objectifs de départ (renfort de capacité ou de spécialité; changement visé -réactif ou pro-actif). Ce prolongement donnera lieu à une enquête plus étendue, visant à la vérification d'hypothèses précises. Nous espérons ainsi contribuer à une meilleure connaissance des modes de relations entre un patron et son adjoint, qui restent très peu abordées dans le contexte de la petite entreprise.

Bibliographie

- BESSEYREDES HORTS C.H. (1988) - Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Editions d'Organisation.
- BOURNOIS F. (1991) - La Gestion des Cadres en Europe, Paris, Eyrolles.
- BROWN H. N. et LONGENECKER J. G. (1979) - Small Business Management, South Western Publishing.
- CASTALDIR M. (1986) - "An Analysis of the Work Roles of CEOs of Small Firms", American Journal of Small Business, été, pp. 53-64
- CHURCHILL N.C. et LEWIS V.L. (1983) - "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", Harvard-l'Expansion, automne, pp.51-63.
- CROMIE S. (1991) - "The Problems Experienced by Young Firms", International Small Business Journal, Vol.9 n°3, pp.43-62.

- CUBA R.C. et MILBOURNE G. (1982) - "Delegating for Small Business Success", *American Journal of Small Business*, Vol. 7 n° 2, pp. 33-39.
- D'AMBOISE G. et MULDOWNNEY M. (1988) - "Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, Vol. 13 n° 2, pp. 226-240.
- EURAM (1986) - L'encadrement de haut niveau dans les PME, Rapport d'étude, Paris, EURAM.
- FALLERY B. (1983) - Le système d'information du dirigeant de petite entreprise, Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- FILION L.J. (1989) - "Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser", *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 14, n°3.
- GARAND D. J. (1992) - "Synthèse des pratiques d'acquisition des RH réellement appliquées en PME, Actes du 3^e Congrès de l'AGRH", Lille, pp. 412-425.
- GASSE Y. et CARRIER C. (1992) - Gérer la croissance de sa PME, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur.
- GODENER A. (1995) - "Les changements de dimension de l'entreprise en croissance", Actes du congrès de l'AIMS, pp. 612-631.
- GREINER L.E. (1972) - "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50 n°4, pp. 37-46.
- GREPME (1994) - Les PME, bilan et perspectives, Paris, Economica.
- GUILHON A. (1993) - Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.
- HOFER C.W. et CHARAN R. (1984) - "The Transition to Professional Management : Mission Impossible ?", *American Journal of Small Business*, Vol. 9 n°1, pp. 1-11.
- JOHNSON D. et PÉRÉ-VERGÉ L. (1993) - "Attitudes towards Graduate Employment in the SME Sector", *International Small Business Journal*, Vol. 11 n°4, pp. 57-70.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988) - La Petite Entreprise, Paris, Vuibert Gestion.
- KALIKA M. (1988) - Structures d'Entreprises, Paris, Economica.
- KASS H.A. (1966) - "What you should Expect from your Assistant-to", *Management Review*, Octobre, pp. 34-40.
- LAFRANCE A. (1989) - Patrons et adjoints : les nouveaux associés, Montréal, Transcontinental.
- LEANA C.R. (1987) - "Power Relinquishment versus Power Sharing : Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77 n°2, pp. 228-233.
- LIPPITT G.L. et SCHMIDT W.H. (1967) - "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, novembre-décembre, pp. 102-113.
- LOIZEAU H. et BERNARD C. (1992) - "Gros temps pour les PMI", *L'Usine nouvelle*, n°2383, pp. 22-25.
- LORRAIN J., BELLEY A. et RAMANGALAHY C. (1994) - "Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise", *Revue Internationale PME*, Vol. 7 n°1, pp. 9 à 34.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1994) - "Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME", Actes du 5^{ème} congrès de l'AGRH, pp. 259-269, Montpellier.
- MARCHESNAY M. (1982) - "Pour un modèle d'Hypofirme", in *Entreprise et Organisation, Mélanges en l'Honneur de Madame le Professeur J. Aubert-Krier*, Paris, Economica.
- MILLER D. et FRIESEN P.H. (1984) - "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Sciences*, Vol. 30, n°10, pp. 1161-1183.
- MINTZBERG H. (1982) - Structure et dynamique des organisations, Paris, Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1984) - Le Manager au quotidien, Paris, Editions d'Organisation.
- MONTANA P. J. et NASH D. F. (1981) - "Delegation : the Art of Managing", *Personnel Journal*, Octobre, pp. 784 à 787.
- NEISWANDER D.K., BIRD B.J. et YOUNG P.L. (1990) - "Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise", *Revue Internationale PME*, Vol. 3 n° 1.
- OLSON P.D. (1987) - "Entrepreneurship and Management", *Journal of Small Business Management*, Vol. 25 n°3, pp. 7-13.
- PERNIN D. (1985) - La Gestion des Cadres, Paris, Les Editions d'Organisation.
- PHILLIPS V. F. (1971) - The Organizational Role of the Assistant-to, *American Management Association*.
- ROBIDOUX J. (1980) - Les crises administratives dans les PME en croissance, Chicoutimi,

Gaëtan Morin.

SARNIN P. (1991) - Mise au point d'une méthode de gestion prévisionnelle des emplois à partir d'une expérimentation dans les PMI du secteur textile, Rapport d'étude, Lyon, IRE.

SERTIF (1994) - Les besoins en compétences des dirigeants et personnels d'encadrement des PME du BTP, étude réalisée pour l'AREF-BTP Île-de-France.

SIEGEL W.L. (1978) - People Management for Small Business, New-York, John Wiley & Sons.

SMITH K.G., MITCHELL T.R. et SUMMER C.E. (1985) - "Top Level Management Priorities in different Stages of the Organizational Life Cycle", Academy of Management Journal, Vol. 28 n°4, pp. 799-820.

TERRY G. R et FRANKLIN S. G. (1985) - Les principes du management, Paris, Economica.

VACHON-CARRIER C. (1992) - L'intrapreneuriat dans la PME, Thèse de Doctorat, Université Montpellier I

VROOM V. H. et YETTON P.W. (1973) - Leadership and Decision-Making, University of Pittsburgh Press.