

## Délégation :

### proposition d'une grille d'analyse

Thierry PICQ et Didier RETOUR

---

Parmi toutes les évolutions que connaît aujourd'hui le management des entreprises et en particulier la gestion des ressources humaines, un concept est de plus en plus fréquemment mis en avant : la délégation. Pour certains, il s'agit d'une nécessité "impérieuse pour affronter, voire anticiper une réalité de plus en plus concurrentielle et changeante (...) Nul ne conteste que dans l'entreprise, aujourd'hui confrontée à des changements importants et quotidiens, attendre les ordres, les instructions n'est plus possible : il faut apporter des réponses rapides et adaptées. Chacun admet que le territoire de l'entreprise mondialisée est de plus en plus virtuel, de moins en moins confinable à un lieu unique ; qu'il est donc nécessaire de déléguer à chacun la possibilité de trouver en lui-même, là où il se trouve, au plus près du terrain et du client, les réponses appropriées." (Chaize, 1995). Mais au même moment, nombre de dirigeants reprennent les rênes, soumettent leurs collaborateurs à des contrôles et reporting serrés, limitent leurs marges de manoeuvre tout en les invitant fermement à prendre des initiatives. La contradiction entre nécessité de déléguer et peur de le faire est plus que jamais d'actualité" (Chaize, 1995).

Ces citations illustrent une des nombreuses tensions vécues actuellement en matière de management des entreprises. Le mouvement permanent des marchés, l'obligation de flexibilité qui en découle, la taille croissante des entreprises, leur internationalisation continue, la demande des salariés d'être acteurs du management des organisations où ils travaillent constituent autant d'éléments qui logiquement devraient déboucher sur une délégation croissante dans les entreprises.

Mais d'un autre côté, force est de constater que par manque de confiance des dirigeants envers leurs collaborateurs, par crainte de se trouver déposséder de leur pouvoir, par une démotivation d'une partie du personnel échaudée par les vagues de licenciement mises en oeuvre par de nombreuses entreprises, ... les pratiques de délégation ne sont pas aussi développées qu'on pourrait le supposer. Liées fondamentalement aux représentations des personnes qui accordent leur délégation, les mises en application de ce concept prennent des formes très variées et se traduisent naturellement par un management des ressources humaines différencié d'un déléguant à un autre, d'un département à un autre, d'une entreprise à une autre.

Les managers qui souhaitent s'appuyer sur des articles ou des ouvrages pour alimenter leur réflexion seront surpris par le faible nombre de documents traitant directement du sujet, et ceci aussi bien en France qu'en Amérique du Nord, selon le résultat d'une recherche bibliographique automatisée menée par nos soins à la fin de l'année 1997. L'examen du contenu de ces publications révèle que les textes proposés sont très souvent des études normatives avec fréquemment des analyses sous formes de liste de bonnes questions à se poser ou de points à respecter (Goffin, 1990 ; Doyon, 1997 ; Taylor, 1986 ; Nelson, 1994 ; Maynard 1996, Cheese, 1996), ou des commentaires sur des écrits classiques abordant le sujet (Carlisle, 1995 ; Smith, 1994), sur les prédicteurs et les conséquences de la délégation (Leana, 1986), sur les déterminants contextuels (Saccardi & Banai, 1994), ou encore des réflexions sur le concept très

proche d'"empowerment"<sup>1</sup> (Harari, 1997 ; Mc Connell, 1995 ; Ford, 1995, Berman, 1995 ; L'Expansion Management Review, 1996). Le thème de la délégation se retrouve aussi au centre de plusieurs réflexions théoriques actuelles<sup>2</sup>. Parmi tous ces documents, très peu décrivent des mises en oeuvre concrètes de la délégation au sein d'entreprises et proposent des modèles d'analyse des pratiques délégatrices.

Ce déficit est en partie à l'origine de la recherche présentée dans cette communication. Un groupe industriel diversifié<sup>3</sup> rassemblant plusieurs milliers de salariés a souhaité mener une réflexion approfondie sur ses pratiques de délégation affichées comme une priorité de l'entreprise : selon le Président du Directoire de cette structure, "Le Groupe intègre un véritable savoir-faire de délégation et d'autonomie locale. C'est un point fort dont nous devons prendre la pleine mesure (...). L'éparpillement géographique rend encore plus nécessaire l'autonomie des équipes locales ; c'est-à-dire leur capacité à prendre des décisions rapidement et au niveau le plus proche possible du terrain, donc de l'information qui génère la décision (...). Notre croissance s'est appuyée sur la pratique systématique de la délégation croissante et doit se poursuivre ainsi» (citation extraite d'un article publié en septembre 1996 dans le journal du Groupe).

La volonté clairement affichée du Directoire prend nécessairement, au sein des quatre filiales du Groupe, des modalités différentes liées à la nature des activités réalisées, à la taille des établissements concernés, à leur histoire et à leur culture, à la nature des décisions à prendre, à la personnalité des dirigeants de branche,...

La recherche confiée avait pour ambition d'observer et de comprendre sous quelles formes concrètes se traduit la politique de délégation souhaitée par la Direction, aux différents niveaux de la structure organisationnelle (Groupe, filiale, service, ...) et sur différents domaines d'activité (production, commercial, marketing, gestion,...). Trois objectifs étaient visés :

- 1) établir un état de l'art des pratiques de délégation au sein du Groupe et de ses entités.
- 2) construire des indicateurs permettant de caractériser les pratiques de délégation observées et d'apporter des éclairages sur les différences constatées.
- 3) formuler des recommandations pour assurer une mise en oeuvre accrue de la délégation.

En matière de méthodologie, la démarche suivante a été adoptée :

Afin de recueillir et de confronter les représentations individuelles et collectives sous-jacentes aux pratiques observées, une série d'entretiens semi-directifs approfondis, d'une durée variable de 2h à 2h30 environ, accompagnée par une visite des sites, a été conduite. Les grands thèmes abordés systématiquement dans chaque entretien ont été les suivants :

---

<sup>1</sup> empowerment : faire confiance en déléguant ; être capable de recevoir la délégation (Chaize, J., 1995, p. 78)

<sup>2</sup> C'est en particulier le cas en ce qui concerne la théorie de l'agence dont l'objet est de définir les moyens de contrôle de la délégation de droit de propriété qu'implique tout contrat. Plus précisément encore, la relation d'agence est définie "comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle" (Jensen & Meckling, 1976, traduction de Gomez, 1996, p. 105). Au même moment, de nombreuses publications proposent une réflexion théorique sur le thème de la confiance, concept majeur des relations interpersonnelles, notamment entre un manager et ses collaborateurs dans le cadre de pratiques délégatrices.

<sup>3</sup> Ce groupe diversifié a des activités dans les fluides industriels (raccords et vannes) et domestiques accessoires pour circuits d'eau et gaz), les grues de construction et la logistique (systèmes de préparation de commandes et stockage automatisés).

- description du contexte (organisation, structure, culture, caractéristiques du corps social)
- les démarches et outils de management mis en place (animation, information, évaluation,...)
- les dynamiques de progrès engagées, les évolutions majeures des dernières années ou en cours
- les relations verticales (n+1, n, n-1) et horizontales avec les autres entités (siège, autre site, autre fonction,...)
- les conceptions et représentations de la délégation (présupposés, définition, objectifs,)
- les pratiques concrètes : le partage des rôles entre les acteurs, les modalités de réalisation de la délégation, les facteurs clés de succès, les systèmes de soutien,...
- les évolutions en matière de délégation : les progrès accomplis, les perspectives, les attentes, les souhaits...

Dans le but de ne pas demeurer sur un plan uniquement conceptuel et abstrait, nos interlocuteurs étaient invités à décrire des pratiques concrètes, sur des activités ou des thèmes réels. A cette fin, plusieurs thèmes supports étaient proposés : la gestion des ressources humaines et le processus budgétaire (à tous les interlocuteurs), la maintenance (pour les salariés travaillant dans des sites de production), le marketing (pour les personnes exerçant dans des entités commerciales). Les entretiens ont été conduits au sein de deux filiales auprès de 36 personnes et sur une période allant de mars à août 1997. En outre, des rencontres ont eu lieu avec des membres du directoire du Groupe. Huit établissements différents ont ainsi fait l'objet d'une étude des pratiques déléгатrices. Un document de synthèse par établissement a ensuite été rédigé puis adressé et avalisé par les dirigeants concernés. L'ensemble de ces matériaux montre une très grande variété de comportements et d'attitudes à l'égard de la délégation et une gestion des ressources humaines véritablement éclatée. Une analyse approfondie des éléments collectés a permis progressivement de dégager plusieurs axes de différenciation conduisant à distinguer et à proposer une première typologie des pratiques déléгатrices rencontrées.

La suite du développement rend compte des résultats en présentant les représentations des salariés et des définitions de la délégation ainsi que les enjeux perçus (I) avant de présenter le modèle élaboré pour analyser les différentes pratiques de délégation observées (II). La conclusion s'efforce de tirer des enseignements en matière de GRH à partir des résultats obtenus.

## **1. DELEGATION : DEFINITIONS ET ENJEUX**

Les entretiens ont confirmé, si besoin était, la polysémie du concept de délégation. Dans cette partie, nous allons proposer un éclairage permettant non seulement de définir le concept de délégation, mais aussi de le distinguer d'autres notions comme celles de décentralisation, de management par objectif,... Nous examinerons également plusieurs caractéristiques complémentaires de la délégation et les représentations associées aux enjeux de la délégation.

L'encadré ci-après rassemble tout d'abord quelques unes des définitions proposées par nos interlocuteurs en réponse à la question : quelle est votre définition de la délégation ? Quelle représentation avez-vous du concept ? Qu'évoque pour vous la délégation ? Un deuxième encadré réunit plusieurs définitions académiques.

### Quelques essais de définition de la délégation proposés par des salariés du Groupe

- Explicitation de l'autonomie des gens les uns par rapport aux autres
- Manière d'effectuer son travail en donnant du pouvoir et de la reconnaissance à la personne qu'on a en face de soi.
- La reconnaissance de l'autonomie
- Confier à une personne un travail de A à Z
- Un supérieur hiérarchique (n) donne les moyens à un subordonné (n-1) d'assumer une fonction à sa place avec un retour d'informations sur le travail accompli.
- Une personne au dessus qui donne une partie de son travail à une autre.
- La délégation, c'est quand un supérieur hiérarchique définit à un subordonné ses objectifs, lui attribue les moyens et précise les conditions d'évaluation (éléments quantitatifs et qualitatifs).

### et quelques définitions académiques

- La délégation est le processus par lequel on confie du travail à subordonné (Taylor, 1986)
- Delegation refers to decisions that manager allows subordinate to make on their own (Heller & Yukl, 1969)
- Délégation consiste à donner à autrui l'autorité nécessaire pour agir à votre place, en lui confiant une mission et en le rendant responsable des résultats qu'il obtiendra
  - \* mission : le travail dont vous et votre organisation êtes chargés, ce qu'on a pu appeler « les devoirs de la position occupée ».
  - \* autorité : le droit de prendre des décisions, d'engager une action et de donner des ordres.
  - \* responsabilité : l'engagement vis-à-vis de votre supérieur et votre obligation d'accepter des missions et d'exercer l'autorité (Gardner & Davis, 1968)
- The act of handing off an assignment to a subordinate (...) Delegating actually means giving away something -specifically, task performance authority - to someone else (Mc Connell, 1995)

A travers ces représentations et définitions, plusieurs points de vue sur la délégation apparaissent qui se centrent :

- soit sur la personne qui délègue
- soit sur une tâche à effectuer
- soit sur un mode de fonctionnement entre deux personnes avec des niveaux de délégation qui diffèrent selon les répondants : de l'accompagnement étroit par implication du responsable hiérarchique pour certains à du simple suivi et à une grande autonomie voire indépendance pour d'autres. Les critères et les justifications de ces différences ne sont pas explicites. Dans ces conditions, les comportements en matière de délégation s'avèrent très empiriques et donc fortement hétérogènes comme la suite de la communication le montre.
- soit encore sur un effet attendu : en terme de résultat et d'efficacité, de motivation et de développement des individus, d'innovation et de créativité.

Le constat de l'hétérogénéité des définitions tant académiques que pratiques nous conduit à proposer notre propre définition, en l'accompagnant de plusieurs commentaires essentiels.

délégation : acte de management confiant à une personne (le délégué) tout ou partie d'une fonction ou/et d'une activité normalement assurées par le délégant.

exemple : le directeur d'une filiale a en charge le recrutement des techniciens. Il décide de déléguer cette activité à un des membres de son encadrement.

Dans notre esprit, la délégation s'effectue de personne à personne. Le délégant confie à une personne (et non pas à un groupe de personnes) la décision. Cette décision prend nécessairement en compte la qualité et l'histoire des relations interpersonnelles entre les deux protagonistes. De plus, elle est toujours temporaire : à tout moment, le délégant peut reprendre telle ou telle fonction/activité déléguée. Si, au fil du temps, le délégant confie de plus en plus de délégations à un subordonné, on parlera d'une délégation croissante. Si les délégations intègrent définitivement la définition de fonctions du délégué, il s'agit alors d'un élargissement ou enrichissement de tâches. Par ailleurs, quel que soit l'élément à l'origine de la délégation (une absence du délégant, un manque de disponibilité du délégant ou au contraire une volonté délibérée du délégant de confier cette tâche à une autre personne dans un souci de développement des compétences du délégué ou pour lui témoigner sa confiance) le délégant conserve la pleine responsabilité des décisions prises par le délégué. En effet, en considérant que le délégué peut assumer temporairement telle fonction, le délégant engage directement sa responsabilité. Enfin, si la délégation est un acte de management, c'est aussi un processus. Tout n'est pas déléguable dans le cadre d'une tâche, d'une mission, d'une activité. Ainsi, se poser la question de la délégation, c'est nécessairement se poser plus précisément l'interrogation suivante : quelles étapes du processus de décision va-t-on déléguer ? En simplifiant, on peut distinguer quatre grandes étapes dans la réalisation d'une activité : fixer un cadre (un objectif, une perspective) ; déterminer des stratégies et des plans d'action ; mettre en oeuvre ; contrôler. Il existe tout un continuum de pratiques délégatrices en la matière : le délégant peut avoir une implication minimale dans la définition des objectifs et le contrôle des résultats, laissant totalement autonome le délégué dans le choix des stratégies et la réunion des moyens permettant de conduire une action. Dans le cas d'une délégation très encadrée, on laisse au délégué uniquement la liberté de réunir les moyens et de conduire l'action. La définition des objectifs, la détermination des stratégies et des plans d'action, le contrôle des résultats sont assurés par le délégant. Entre ces deux extrêmes, il existe toute une série de pratiques intermédiaires.

La plus formalisée est la mise en oeuvre d'une direction par objectif (DPO), c'est-à-dire d'un mode de management où le délégant définit précisément les objectifs assignés, laisse libre le délégué de choisir les stratégies et plans d'action appropriés et de les mettre en oeuvre, évalue avec soin les résultats selon des modalités de contrôle le plus souvent prédéfinis. Cette distinction entre DPO et délégation conduit à une autre précision : la différence entre (dé)centralisation et délégation. La (dé)centralisation est un acte de management qui permet de connaître à quel niveau hiérarchique se situe la responsabilité d'une action ou d'une décision. Un système de (dé)centralisation est conçu indépendamment des acteurs en charge des missions concernées. La délégation est donc distincte de la (dé)centralisation, même si des liens existent entre les deux systèmes. Ainsi, on peut observer des processus centralisés délégatifs : pour reprendre l'exemple déjà utilisé plus haut, tout dirigeant de filiale peut avoir la responsabilité du recrutement des techniciens et décider de déléguer cette action à un membre de son encadrement. S'il décidait de ne pas déléguer cette opération, on parlerait de processus centralisé non délégatif. Plusieurs combinaisons sont possibles avec ces deux paramètres et aboutir par exemple à des processus décentralisés et délégatifs.

Ce travail d'élaboration d'une représentation commune et d'un cadre sémantique unique a constitué une étape importante pour l'entreprise dans la prise de conscience des enjeux relatifs à la délégation, telle que souhaitée par la direction du groupe. Ces enjeux, tant pour l'entreprise, le délégant et le délégué permettent d'appréhender les gains potentiels d'un management délégatif, mais également d'en mesurer les difficultés prévisibles de mise en oeuvre et les freins à son développement. Par exemple, le développement des possibilités de réactivité et de flexibilité de l'entreprise, l'apprentissage de relations interpersonnelles basées sur la confiance, l'évolution des rôles du manager notamment en matière de formation et de suivi des collaborateurs, le sentiment de reconnaissance et de valorisation individuelles,... sont autant d'apports escomptés de la délégation.

Par contre, le manque de savoir-faire de l'organisation pour soutenir un effort collectif généralisé de délégation croissante, l'impression de perte d'autorité pour le délégant ou encore le supplément de pression et de stress généré par plus d'autonomie au niveau des délégués sont quelques uns des freins les plus souvent cités.

Discuter avec les acteurs concernés de leurs représentations des enjeux de la délégation permet de mieux comprendre pourquoi cet acte de management, souvent qualifié de basique, n'est pas aussi développé qu'on pourrait le supposer. La diversité des facteurs mis en oeuvre (psychologiques, relationnels, liés aux compétences, à l'organisation, à la stratégie, à la culture,...) est tout à fait représentative de la complexité actuelle du management des hommes et des organisations.

Les représentations, définitions et enjeux présentés, la seconde partie présente un modèle opérationnel d'aide au recueil, à l'analyse et à l'évolution des pratiques de délégation au sein d'une entreprise.

## **2. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES "SYSTEMES DE DELEGATION"**

La définition précise du concept de délégation et la délimitation rigoureuse de ses frontières s'avèrent un exercice délicat comme on vient de le démontrer. Les pratiques et expériences portées par les managers au sein d'une organisation sont également d'une extrême diversité, d'autant plus qu'on se situe dans une structure décentralisée, multi-métiers, multi-branches et multi-unités, dispersée géographiquement comme dans le cas du Groupe, terrain de ce travail.

A partir de la recherche terrain réalisée, nous avons poursuivi l'objectif de modéliser les pratiques collectées pour mieux les comprendre et faciliter leur évolution. L'intérêt du modèle proposé ci-dessous est de faire émerger des profils dominants, forcément réducteurs de la réalité, mais utiles dans une perspective de visualisation des tendances globales de chaque entité (site, unité, branche...)

Dans un premier temps, nous décrivons le modèle proposé et validerons empiriquement sa pertinence à l'aide d'illustration de pratiques managériales, tout en discutant ses conditions d'utilisation. Dans un deuxième temps, l'accent sera mis sur l'apport de ces éclairages dans des démarches plus larges de gestion du changement et de développement du management et des organisations

## 2.1. Quatre modèles types observés

Le premier type de pratiques managériales rencontré - «la délégation fonctionnement» - se réfère à une recherche d'optimisation du fonctionnement de l'organisation. La délégation s'inscrit dans des règles, procédures et des systèmes de gestion la plupart du temps bien formalisés et qui reflètent la structure formelle de découpage des responsabilités et de prise de décision. Des exemples classiques de ces systèmes institutionnels sont entre autres le processus budgétaire ou les décisions d'investissement. *"Nous prenons des initiatives limitées strictement au cadre des budgets négociés avec la direction de la filiale"*, est un propos représentatif de ce premier type, recueilli auprès d'un responsable d'unité de production.

Le second modèle - «la délégation utilitariste» - est issu d'une conception totalement différente. La délégation est réellement perçue comme un outil qui permet d'atteindre des objectifs ciblés, ponctuels, d'envergure locale et la plupart du temps à court terme. Selon un responsable d'un service fonctionnel : *"ma pratique de délégation est de confier des missions précises et limitées dans le temps aux personnes les plus compétentes capables à coup sûr d'obtenir un résultat de façon efficace"*. L'emploi de systèmes d'information sur-mesure, de suivi et de mesure caractérise également ce modèle.

A l'inverse, le troisième mode - «la délégation personnalisée» - est celui de l'informel et se développe dans le cadre de relations interpersonnelles fortes et construites dans la durée entre un délégant et un délégué. *"Si je confie cette mission à X, je n'ai pas de souci à faire. Je lui fais entière confiance pour la mener à bien : je le connais depuis si longtemps !"*. Le développement des personnes, l'enrichissement des tâches et l'accroissement de la motivation sont des objectifs importants dans ce type de pratiques de délégation.

Enfin, le dernier modèle type - «la délégation développement» - vise à soutenir concrètement une volonté de responsabilisation croissante, de développement à la fois personnel, collectif et organisationnel. *"Ma volonté est de développer un "cercle vertueux de la responsabilisation", basé sur l'engagement des personnes en cohérence avec les actions de progrès de l'entreprise"*, nous disait un dirigeant pour illustrer le délicat équilibre entre des pratiques de délégation personnalisées, le respect de règles du jeu communes, l'atteinte de résultats ciblés à court terme et le développement collectif à long terme.

La figure de la page suivante reprend les 4 modèles décrits précédemment et en synthétise les principales caractéristiques :

Quelques commentaires, d'ordre méthodologiques doivent être apportés concernant l'utilisation de cette modélisation :

- Ces modèles types de systèmes de délégation n'ont pas de portée scientifique au sens où leur validité n'est pas démontrée de façon universelle, mais ils ont l'ambition de correspondre à une réalité empirique, en tant que grille conceptuelle construite à partir des entretiens menés.
- Ceci étant précisé, nous avons cherché à tester la robustesse de ce modèle sur le terrain en construisant des grilles précises autour d'un certain nombre de points d'analyse clés d'un système de délégation : l'objectif de la délégation, le processus de mise en oeuvre, les systèmes de régulation et les indicateurs d'évaluation utilisés, les avantages, risques et enjeux principaux associés à chacun des 4 modèles types. Ces éléments constituent des indicateurs précis pour caractériser un système et des pratiques de délégation à partir d'interviews et d'observations en situation.
- Il n'y a pas de bons ou de mauvais modèles. Chacun présente des avantages et des inconvénients, des atouts et des risques. La bonne configuration n'est donc pas liée à un positionnement absolu, mais correspond à une répartition contingente des éléments du système de délégation la mieux adaptée aux spécificités de son contexte interne et externe, et aux objectifs stratégiques recherchés.

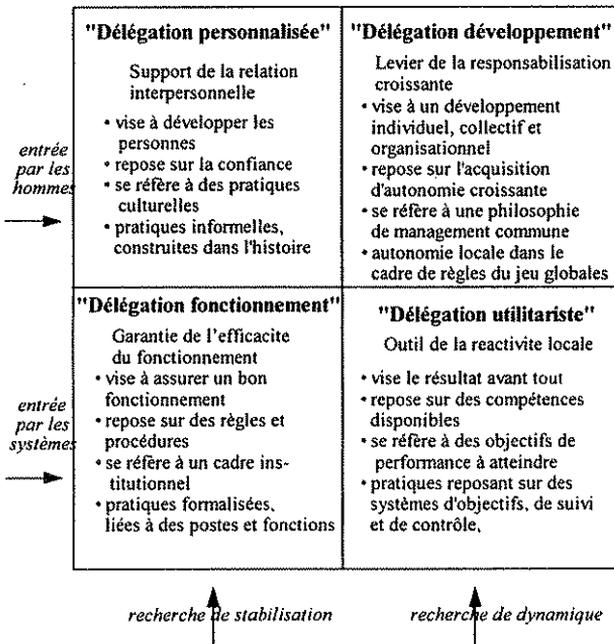


figure 1. Les quatre modèles de délégation

- Enfin, les quatre modèles proposés ne sont que des situations types, qui simplifient et caricaturent une réalité bien plus complexe. Les constituants d'un système de délégation se répartissent

---

## Bibliographie

---

- BERMAN Evan, «Empowering employees in state agencies : a survey of recent progress», *International Journal of Public Administration*, 18, 5 (may 1995), 833-850.
- CARLISLE Arthur, «Mc Gregor : an organizational dynamics classic revisited», *Organizational Dynamics*, 24, 2 'autumn 1995, 65-79.
- CHAIZE Jacques, «Empowerment : les obstacles et les leviers», *L'Expansion Management Review*, décembre 1995, 78-82
- CHEESE John, «Why delegate», *Executive Excellence*, 13, 8 (august 1996), 12.
- DOYON Christian, *La délégation : responsabilisez votre personnel*, Montréal, Editions Nouvelles, 1997,
- FORD Robert, Fottler Myrion, «Empowerment : a matter of degree», *Academy of management executive*, 9, 3 (august 1995), 21-31.
- GARDNER Nelly, Davis John, *La délégation de pouvoir* (traduction française de : The art of delegating), Tournai, Editions Gamma, 1968.
- GOFFIN Edouard, «Savoir déléguer», *Gestion 2000*, 6, 93-110.
- GOMEZ Pierre-Yves, *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1996.
- HARARI Oren, «Stop empowering your people», *Management Review*, 86, 2 (february 1997), 48-51.
- LEANA Carrie, «Predictors and consequences of délégation», *Academy of Management Journal*, 29, 4 ( december 1986), 754-774.
- MAYNARD Roberta, «Do you delegate as much as you can ?», *Nation ' Business*, 84, 7 (july 1996), 9-10.
- Mc Connell Charles, «Delegation vs empowerment : what, how, and is there a difference ?», *Health Care Supervisor*, 14, 1 (september 1995, 69-79.
- NELSON Robert, «Empowering employees through delegation», *Small Business Reports*, 19, 6, (june 1994), 56-58.
- SACCARDI Thomas, Banai Moshe, «Situational determinants of the delegation of authority among hospital senior executive officers», *Hospital & Health Service Administration*, 39, 2 (summer 1994), 237-238.
- SMITH Edward, «Chester Barnard 's concept of responsibility», *International Journal of Public Administration*, 17, 6 (may 1994), 1157-1174.
- TAYLOR Harold, *Déléguer. La clé du succès*, Montréal, Les éditions de la Presse, 1986.



systématiquement sur l'ensemble de la grille pour former un nuage de points. Néanmoins, une analyse distanciée des sites visités montre qu'une dominante existe toujours et qu'un profil spécifique peut être, dans tous les cas, assez clairement identifié et dessiné.

## 2.2. Application du modèle aux pratiques déléгатrices du Groupe industriel

Le modèle a été appliqué sur une dizaine de sites du Groupe industriel dont il a été fait référence précédemment, selon la méthodologie spécifiée. La carte globale de l'analyse des principaux sites (filiales industrielles, commerciales et logistiques) est présentée ci-dessous (figure 2).

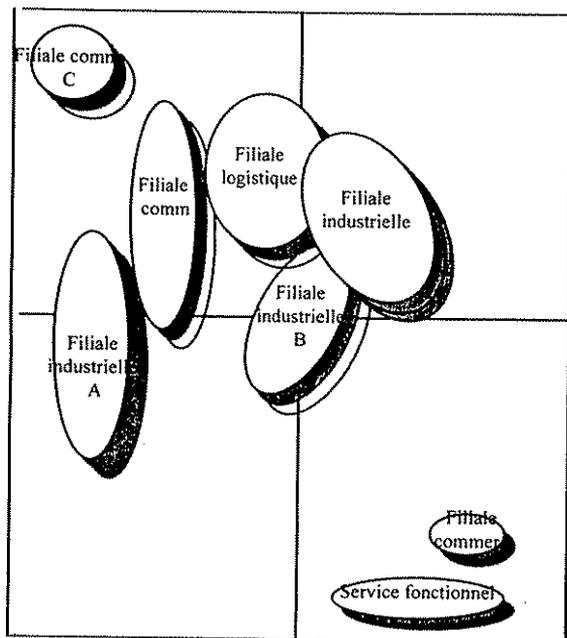


figure 2. La carte des sites

Prenons l'exemple de 3 sites pour mieux comprendre le sens de cette carte :

Les pratiques de délégation du site industriel A se situent dans le cadre des règles de gestion initiées par le siège. Ce site ancien, caractérisé par une forte culture locale, a réussi à se mettre aux standards des autres unités du groupe en matière de gestion industrielle, de qualité,... grâce notamment à l'instauration de règles claires de définition de fonctions, de modes de fonctionnement et de délégation.

Le site B est marqué par une volonté et des actions de responsabilisation croissante au niveau le plus bas, que traduisent de nombreux projets de développement industriel et des efforts de démultiplication des outils de management (travail d'équipe, démarche compétence,...). Les progrès sont rapides pour ce site jeune, même si la dynamique reste fragile si l'on en juge par le fort besoin d'impulsion et de pilotage direct de son responsable.

Le système de délégation du site C (filiale commerciale située en Espagne) est très informel, dans un contexte de culture orale très prononcée. Le management de proximité, très personnalisé repose sur le rôle clé joué par le dirigeant et pallie le manque de supports formels autres que le budget (perçu autant comme un "rituel" que comme un outil de gestion).

Bien sûr, une analyse détaillée qui ne peut être présentée ici, supporte le positionnement de chaque site. En conclusion à cette démonstration partielle de l'opérationnalité du modèle, il est important d'insister à nouveau sur le fait que chaque profil est le reflet d'un système de management spécifique, marqué par des éléments historiques, culturels et humains qui lui sont propres. Il n'y a pas de bons ou de mauvais positionnements dans l'absolu mais une analyse à chaque fois spécifique de la cohérence entre des pratiques dominantes de délégation à un moment donné et le stade d'évolution d'une organisation. La notion de contingence, tant évoquée en gestion, s'applique également pleinement ici.

Cette grille d'analyse représente un puissant outil de diagnostic, son aspect visuel offrant un cadre propice à un processus participatif (au sein d'un comité de direction par exemple). Un autre avantage de cet instrument d'analyse est de disposer d'un support global de réflexion sur la dynamique d'évolution des systèmes de délégation.

Par exemple, le site A précédemment décrit a été longtemps marqué par un management paternaliste, où la communication directe et des relations interpersonnelles souvent affectives structuraient à elles seules un mode de fonctionnement très empirique. Les pratiques de délégation, à tous niveaux, se référaient essentiellement au modèle dit "personnalisé". Un patient travail de la nouvelle équipe dirigeante a permis de normaliser progressivement les pratiques collectives, de remettre de la rigueur dans les processus de production et de fiabiliser les modes opératoires. La délégation s'inscrit désormais dans le modèle "fonctionnement" et s'insère dans le cadre de systèmes formalisés. Il s'agit maintenant de s'interroger sur l'étape suivante d'évolution et pour atteindre quel objectif ? Ceci étant déterminé, quels sont les leviers majeurs à activer ? Quels sont les verrous et risques potentiels ?

De même pour le site B, qui évolue très vite vers le quadrant nord-est : Comment inscrire dans la durée des actions de responsabilisation croissante au niveau le plus bas ? Comment soutenir la dynamique de progrès rapide vers le modèle de la délégation "développement" ? Comment consolider et démultiplier les premiers acquis ? Comment pallier le risque lié à un déficit global de compétences disponibles et celui lié à la conduite de nombreux changements menés de front ? , etc.

Ces deux exemples montrent que si l'outil de diagnostic proposé ne fournit bien évidemment pas de réponses toutes faites et automatiques à ces diverses interrogations, il permet en revanche de poser des bonnes questions et de fournir un support à une réflexion approfondie sur le sens de l'évolution managériale d'une organisation donnée (le "vers quoi voulons nous évoluer" et le "pour quoi") et sur les modalités de la conduite du changement (le "comment faire").

Dans le cadre d'une philosophie commune portée par le Groupe qui prône la responsabilisation croissante (quart nord-est de la grille), chaque site peut ainsi concevoir son propre parcours de changement et les actions les plus appropriées pour les mener. La délégation apparaît de ce fait comme

un support approprié pour faire vivre un principe global facteur de cohérence et laisser de la flexibilité pour sa mise en oeuvre au plan local.

Cette approche innovante prend appui sur la pratique quasi-quotidienne des managers et permet de connecter plus facilement des concepts souvent abstraits (responsabilisation croissante, autonomie,...) avec des actions concrètes, concernant tous les niveaux d'encadrement. Quel manager n'a en effet jamais été confronté à des questions du type : Quoi déléguer ? A qui ? Comment le faire ? Qu'existe-t-il pour m'aider dans l'entreprise ?...

Elle remet également l'acte de management au coeur de l'efficacité du fonctionnement des organisations actuelles et imprime aussi un esprit de dialogue, d'ouverture sur les pratiques des autres, d'apprentissage collectif par confrontation des expériences. La délégation, processus de personne à personne, est en effet par essence un thème qui ne suit pas une recette universelle.

Enfin, cette démarche de questionnement de la délégation permet d'interpeller l'organisation dans son rôle de soutien et de support au développement du management de terrain, là où se construit la compétitivité d'une entreprise. La direction des ressources humaines est particulièrement concernée. Ce sera l'objet de notre conclusion.

## **CONCLUSION**

A l'aide du cas support à la recherche menée, nous souhaiterions conclure par une discussion autour de quelques champs d'actions génériques pour soutenir le développement de la délégation croissante dans une entreprise décentralisée. Nos propos seront limités à quatre axes stratégiques apparus comme dominants.

### **Formaliser des modes de fonctionnement**

Le premier enjeu d'une organisation décentralisée est de partager des règles du jeu communes, à partir d'une clarification minimale du "qui fait quoi", indispensable pour développer de la cohérence entre les filiales et rationaliser les prises de décision. En ce qui concerne la délégation, le modèle "de fonctionnement" doit constituer un premier socle commun à toutes les unités (ce qui peut prendre plusieurs années, comme dans le cas du site industriel A). Cependant, notre recherche a montré qu'il ne fallait pas aller trop loin dans ce domaine. En effet, l'excès de formalisation est perçu comme potentiellement déresponsabilisant (risque de se retrancher derrière des règles), comme un frein au dialogue et à l'ajustement mutuel et enfin, comme un véritable changement de culture. Une voie médiane semble exister : énoncer des principes généraux d'action et des règles d'arbitrage qui s'imposent à tous, avec une autonomie dans le cadre de ces règles pour permettre un ajustement local dans leur mise en oeuvre. Concrètement, l'entreprise commence à réfléchir sur une charte de la délégation qui vise à répondre à cet enjeu.

### **Changer la nature des relations sièges/filiales**

Dans les entreprises très éclatées, le siège reste souvent plus perçu comme jouant un rôle de coordination et de contrôle que d'accompagnement, de soutien et de prestations de services aux opérationnels dans leur développement. La valeur ajoutée du siège aux besoins des opérationnels n'est pas toujours visible. Pour favoriser une culture de responsabilisation croissante, un double apprentissage doit

être mené : celui lié à la capacité pour les sièges à jouer un rôle de fonction support, mais également celui des opérationnels pour solliciter à bon escient des expertises centrales.

Le rôle de la direction des ressources humaines du siège est ici primordial. Son action doit plus porter sur le pilotage de démarches que sur des interventions sur le contenu (exemple : en matière d'évaluation de performances, il ne s'agit pas de produire de nouveaux outils, mais d'aider les acteurs dans les filiales à les adapter, quitte à les modifier, pour se les approprier et réellement les utiliser). La DRH et ses représentants sont les premiers vecteurs de l'apprentissage de l'autonomie croissante. Elever le niveau de compétences en matière de management

La question de l'acquisition des compétences managériales est essentielle dans une démarche de développement de la délégation. Dans l'entreprise étudiée, des freins importants ont été relevés : prima de l'importance conférée au savoir-faire technique, manque de maîtrise des outils dans le domaine humain (animation, conduite d'entretien, évaluation...), manque d'indicateurs spécifiques. La maturité insuffisante du management intermédiaire nécessite une présence importante et une influence forte du sommet hiérarchique. C'est le frein majeur à une délégation généralisée. *" la limite de la délégation est celle de la limite de la compétence "* nous confiait un responsable lors d'un entretien.

Un des leviers majeurs de l'action sur les compétences semble être la fonction de responsable ressource humaine située dans les filiales. Etoffer en compétence cette fonction dans les filiales pour en faire un véritable soutien aux opérationnels, et un relais local efficace pour adapter des politiques centrales apparaît aujourd'hui indispensable.

#### **Susciter la transversalité et la collaboration horizontale.**

La délégation est traditionnellement perçue comme un dispositif vertical, en mode bilatéral hiérarchique. Cette vision traditionnelle est insuffisante pour répondre aux enjeux de décloisonnement et de synergie, nécessaires pour atteindre une efficacité globale. La construction de dispositifs transversaux indispensables pour générer de l'initiative et de l'innovation et pour assurer un niveau de cohérence qui ne passe pas systématiquement par le sommet hiérarchique, représente également une démarche de délégation dans le sens où elle élargit et enrichit les possibilités d'autonomie des personnes, sur un mode horizontal.

Dans l'entreprise étudiée, cette forme nouvelle de responsabilisation plus collective est visible dans des dispositifs d'échange d'information, de savoir-faire et d'expérience, entre branche, filiales, services et personnes, ainsi qu'au sein de groupes de travail et projets transversaux, à tous niveaux.

Ces recommandations ont pour ambition d'assurer le développement de la délégation, assurément un des enjeux centraux des entreprises qui désirent renforcer leur compétitivité et leur mutation. Elles complètent l'outil de diagnostic original présenté plus haut. Elles indiquent clairement le rôle central que doit jouer la DRH dans la mise en oeuvre de ce processus comportemental nécessairement différencié au sein d'une grande entreprise.