

LA CRÉATION D'UN POSTE D'ADJOINT AU DIRIGEANT EN PETITE ENTREPRISE : UNE PROPOSITION DE TYPOLOGIE

Paul COUTERET*
CREGO-GRH IAE USTL- Montpellier

RÉSUMÉ

Cette communication a pour objectif de fournir un cadre d'analyse du recrutement d'un adjoint au dirigeant en petite entreprise. Pour cela, elle apporte tout d'abord des éléments de définition de ce poste tirés de la littérature, et propose une typologie d'adjoints (l'adjoint "expert" et l'adjoint "homme à tout faire"). Elle situe ensuite le recrutement dans le processus d'évolution de la firme, en le mettant en relation avec des changements connus par l'entreprise. Ces changements peuvent être pro-actifs ou réactifs, et déterminent en partie la finalité visée par le recrutement.

Une grille d'analyse des objectifs de recrutement d'un adjoint au dirigeant en petite entreprise est tirée de ces deux axes de recherche. Une typologie de quatre cas est proposée à partir de ces éléments, et illustrée par des exemples réels issus d'une enquête en cours.

Mots-clés : GRH en PME ; adjoint au dirigeant ; changement ; délégation ; croissance de la firme.

Introduction

Notre terrain de recherche doctorale est celui des petites entreprises. Nous entendons par "petite entreprise" les firmes indépendantes dont l'effectif est compris entre 10 et 50 salariés. La littérature s'y rapportant s'accorde à reconnaître deux tendances : d'une part, la place occupée par le propriétaire-dirigeant au sein de la PE (petite entreprise) est prépondérante, induisant une véritable personnalisation de la firme (D'AMBOISE et MULDOWNNEY, 1988). Mais, d'autre part, ce phénomène entraîne une forte dépendance de la bonne marche de l'entreprise vis-à-vis du

* Paul COUTERET. Derniers diplômes : • Ecole Supérieure de Commerce (Dijon) • DEA Sciences de Gestion (Institut d'Administration des Entreprises, Université Montpellier II). Situation actuelle : Doctorant en Sciences de Gestion ; Allocataire de Recherche - Moniteur. Directeur de Thèse : M. le Professeur Henri Mahé de Boislandelle. Publications : • "La création de poste de cadre en PME", mémoire de DEA, IAE Université Montpellier II, 1993. • Annuaire "GRH dans les PME", édition 1995 (en collaboration avec A. Loubès) ; Working Paper, IAE Université Montpellier II. • Le cas "Coyote" (en collaboration avec A. Loubès) ; cas pédagogique de GRH en PME (1996). Adresse : CREGO-GRH IAE USTL Place E. Bataillon 34095 MONTPELLIER Cedex 5 FRANCE. Téléphone : (33) 67-14-46-44 Télécopieur : (33) 67-14-42-42 E-mail : couteret@iae.univ-montp2.fr

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). Cette même littérature insiste alors sur la nécessité pour le dirigeant de déléguer une partie de ses activités, afin de réduire ce risque "d'incapacité managériale". Autrement dit, elle préconise un véritable partage de la fonction de direction. Nous avons choisi de nous intéresser dans ce cadre à la création de poste d'adjoint au dirigeant (que l'on désignera en abrégé par les initiales CPAD), en cherchant à vérifier qu'elle peut constituer une amorce de ce partage. L'objet de cette communication est ainsi de tenter de fournir un cadre d'analyse des objectifs inhérents à la décision de recruter cet adjoint, selon deux axes : premièrement, qu'attend de lui le dirigeant en termes de rôles ? Deuxièmement, le recrute-t-il pour l'aider à opérer un changement en cours ou à venir dans son entreprise, ou bien pour répondre à des dysfonctionnements qui s'accumulent ? Nous ne prétendons pas apporter ici des réponses définitives, mais des éléments de réflexion pouvant déboucher sur un cadre d'analyse, à partir d'un examen de la littérature et d'exemples réels tirés d'une enquête en cours.

1. Esquisse d'une définition de l'adjoint au dirigeant de PE

L'un des objectifs de notre recherche est de mieux cerner la notion d'adjoint au dirigeant en PE. Or, la littérature ne nous renseigne guère sur ce sujet : autant elle est abondante en ce qui concerne l'entrepreneur, autant elle néglige l'analyse du rôle de ses proches collaborateurs, justifiant cela par le constat "d'autocratie" de la PE. Elle insiste surtout sur la fréquente absence d'adjoint, plutôt que sur les conditions et les modalités de présence : "*il est fréquent de constater la répugnance du dirigeant à embaucher un collaborateur ayant des aptitudes complémentaires aux siennes (notamment en matière de gestion) et dont il aurait le sentiment de subir le contrôle*" (MARCHESNAY, 1982, p. 80). Partant, elle n'étudie que rarement, et de façon brève, le contenu et les enjeux d'un poste d'adjoint.

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 si 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). Selon eux, les principales caractéristiques inhérentes à la position d'adjoint sont les suivantes :

- 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. Néanmoins, la spécificité du champ de la petite entreprise nous incite à dépasser ce seul cadre pour appréhender les rôles de l'adjoint dans ces firmes. Compte-tenu de la diversité et de l'étroite interpénétration des tâches du dirigeant lui-même (JULIEN et MARCHESNAY, 1988 ; MAHÉ, 1993), le bras droit de celui-ci verra son champ d'activité élargi d'autant. 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 :

1. pour se décharger d'une partie de ses responsabilités et pouvoir travailler sur des problèmes plus urgents
2. 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 :

• **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 capacité**¹. Aux raisons déjà citées peuvent s'ajouter un besoin du dirigeant de se faire

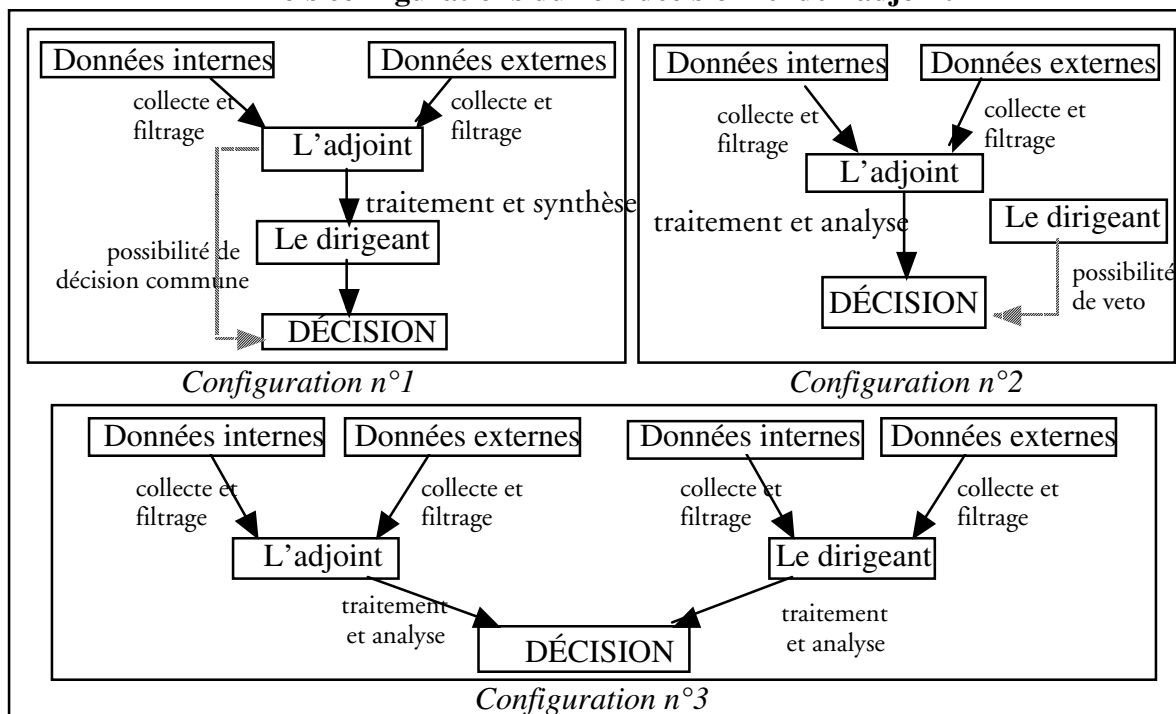
¹ par analogie avec l'expression "sous-traitance de capacité", qui répond à un surcroît d'activité de l'entreprise.

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 oeil renouvelé (JOHNSON et PÉRÉ-VERGÉ, 1993).

• **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 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 spécialité**².

Nous avons tiré des deux types de renfort évoqués dans la littérature, ainsi que des contacts que nous avons déjà eus avec des dirigeants de PE et leurs adjoints, des configurations relatives au rôle décisionnel de l'adjoint. Nous proposons de les présenter sous forme de trois schémas résumant les possibilités que nous avons pour l'instant recensées (figure 1).

Figure 1
Trois configurations du rôle décisionnel de l'adjoint



² toujours par analogie avec l'expression "sous-traitance de spécialité"

Dans la première configuration, l'adjoint prépare la décision du dirigeant en lui fournissant les informations nécessaires ; dans la deuxième, il peut élaborer lui-même la décision, soit parce qu'il en a les compétences spécifiques, soit parce qu'il en a reçu délégation du dirigeant (même si celui-ci donne son accord final) ; la troisième correspondrait à une réflexion commune (bicéphalité, fonction de conseiller et de confident).

Ces renforts et ces configurations décisionnelles ne prétendent pas correspondre à des situations réelles figées, un même adjoint pouvant passer de l'une à l'autre suivant les cas et le type de décision. Mais c'est justement par la mesure du "dosage" entre ces configurations que nous proposons 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) ; hélas pour notre thème, la plupart de ces types ne sont guère transférables en petite entreprise, sauf peut-être le "cadre expert" et le "cadre en temps réel", dont nous nous inspirons ci-dessous. La structure de cette typologie reste à affiner, mais deux "familles" d'adjoints y émergent :

- **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.

Ce faisant, nous n'avons pas abordé les facteurs ayant conduit le dirigeant à cette situation de partage de ses activités de direction. En réalité, ainsi que nous l'avons déjà signalé, la littérature entrepreneuriale fait surtout état des réticences des dirigeants de PE vis-à-vis de la délégation. La décision de s'entourer d'un adjoint n'interviendrait ainsi que dans des cas de force majeure, ou du moins à la suite d'un besoin suffisamment pressant. Par exemple, l'effet incitatif d'une aide publique sur la décision d'embauche d'un cadre en PME serait quasiment nul. L'embauche se ferait même sans l'aide concernée, et, à l'inverse, ce n'est pas l'aide qui motive le recrutement, mais des besoins réellement ressentis (KALIKA et MERDJI, 1995). C'est donc le processus d'émergence de ces besoins qui nous intéresse, ainsi que sa place dans le schéma d'évolution générale de la PE. Ainsi se pose à nous la question : le recrutement d'un adjoint correspond-il à un moment défini de la vie de la firme ? Autrement dit, peut-on repérer des événements ou des déclencheurs caractéristiques qui amènent le dirigeant à prendre cette décision à un moment

donné ?

2. La place du recrutement d'un adjoint dans le processus d'évolution de la PE : a la recherche d'un cadre d'analyse

La question posée précédemment nous renvoie dans un premier temps à une approche évolutionniste de type "modèles de métamorphose". En effet, nous avons tenté de trouver chez les théoriciens du cycle de vie de la firme des éléments susceptibles de nous éclairer sur la place de la création d'un poste d'adjoint au sein de ce processus d'évolution.

Nous ne reprenons pas ici de manière exhaustive l'ensemble des paramètres de tous les modèles de métamorphoses qui ont été élaborés et vérifiés empiriquement ; tel n'est pas notre principal centre d'intérêt de recherche. Nous nous contentons de reprendre dans les conclusions de ces auteurs les éléments qui sont susceptibles d'intéresser notre thème. Puisque nous avons défini l'adjoint comme recevant la délégation d'activités managériales ou techniques, nous avons ainsi retenu les rubriques qui se rapportaient à l'évolution : de l'attitude du dirigeant vis-à-vis de la délégation ; des principes de management ; du degré de formalisation des pratiques.

Rappelons que ces modèles repèrent généralement 3 à 5 stades d'évolution, dont les noms et les caractéristiques diffèrent de peu. Pour notre part, nous avons choisi de distinguer trois stades, qui correspondent dans la littérature aux phases de démarrage, croissance, et maturité. Ce choix a été opéré selon les critères évoqués ci-dessus, i.e. les tendances propices au recrutement d'un adjoint. Par ailleurs, les stades ultérieurs dépassent le cadre général de définition d'une PME (LORRAIN, BELLEY et RAMANGALAHY, 1994). Les caractéristiques retenues ont été tirées de différents modèles (CHURCHILL et LEWIS, 1983 ; GREINER, 1972 ; MILLER et FRIESEN, 1984 ; SMITH, MITCHELL et SUMMER, 1985). Nous n'avons pas examiné en profondeur l'ensemble des modèles existants, puisqu'ils ne constituent pas notre champ de recherche principal. Nous reprenons dans la figure 2 une synthèse de ces éléments.

Figure 2
Caractéristiques choisies des stades d'évolution de la firme
dans les modèles de métamorphose

Stade 1 : démarrage	Stade 2 : croissance	Stade 3 : maturité
Firme jeune et petite	Firme plus âgée taille accrue	Entreprise mature taille moyenne
Très forte centralisation autour du dirigeant	Forte centralisation	Décentralisation modérée
Structure informelle	Structure un peu plus formalisée	Structure formalisée et bureaucratique
Décisions prises par le jugement individuel du dirigeant	Décisions prises avec l'aide d'outils et de méthodes d'analyse	Décisions prises collectivement par une équipe dirigeante

Au vu de ces données, il n'est bien sûr pas possible de prétendre que le recrutement d'un adjoint correspondrait précisément à tel ou tel stade d'évolution - ce qui n'était pas notre but. En revanche, des conclusions en termes de tendances lorsqu'on passe à un stade supérieur peuvent en être tirées :

- 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).

On peut en déduire que la propension à recruter un adjoint sera corrélée à ces tendances, et, par conséquent, qu'elle augmentera au fur et à mesure du cycle. Cependant, si les études menées dans le cadre de la théorie du cycle de vie nous laissent penser qu'il existerait une concomitance entre l'évolution de la PE et le recrutement d'un adjoint, en revanche elles soulèvent deux interrogations :

- d'une part, elles présentent les phénomènes observés de manière linéaire et quasi-inéluctable. Or, le repérage des stades n'est pas toujours aisé, car les différents organes ou dimensions de l'entreprise n'évoluent pas nécessairement au même rythme, certains pouvant se rattacher à une phase tandis que d'autres se rattachent à une phase différente (GODENER, 1995 ; LORRAIN, BELLEY et RAMANGALAHY, 1994). Par ailleurs, 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 (HOFER et CHARAN, 1984 ; MILLER et FRIESEN, 1984). Aussi, n'est-il pas périlleux de ne retenir que ce cadre d'analyse pour étudier les périodes propices à la création d'un poste d'adjoint, dans la mesure où ces stades n'existent pas toujours ?

- d'autre part, les modèles de métamorphoses décrivent les évolutions des entreprises qu'elles observent, mais ne fournissent que peu d'explications quant au moteur de ces changements. Une firme décide-t-elle ou subit-elle ces mutations, auxquelles semble liée l'apparition de l'adjoint ?

Et selon quelles modalités ?

Les limites d'utilisation de cette théorie proviennent essentiellement de son approche macroscopique de l'entreprise. Or, nos préoccupations sont plus centrées sur le processus de décision interne qui conduit le dirigeant à agir au sein de ces changements. C'est pourquoi une approche gestionnaire, i.e. interne, s'impose. Néanmoins, les modèles de métamorphose ont mis en évidence l'existence de "crises" au cours de la vie de la PE, qui marqueraient la transition d'un stade à l'autre (CHURCHILL et LEWIS, 1983 ; GREINER, 1972). Ces crises correspondent en fait à 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 justifié 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 pouvons donc considérer 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).

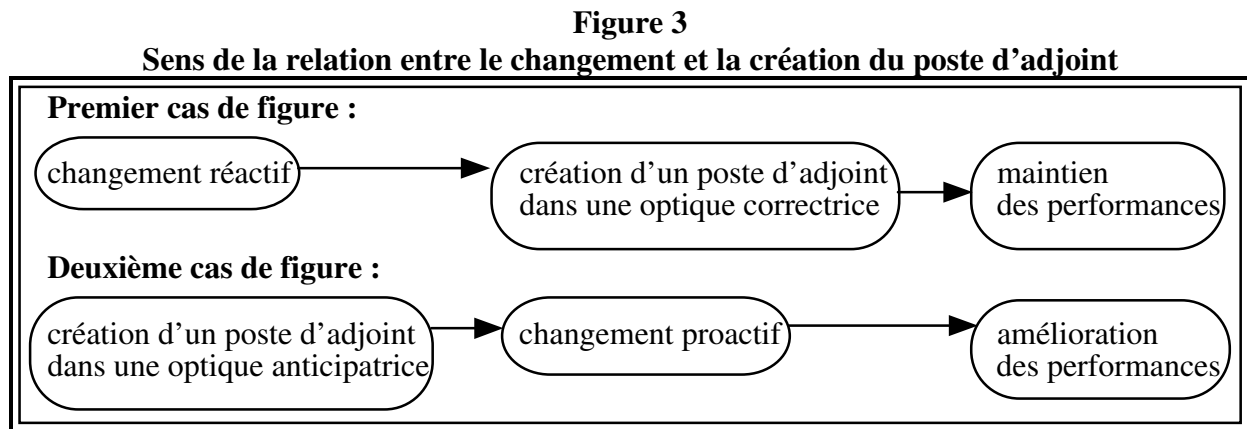
- le changement est **pro-actif** lorsqu'il vise à **améliorer** les performances conformément à un objectif stratégique. Il est volontaire.

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 Filion ³, dans un contexte où l'entrepreneur*

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

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. Guilhon (1993), comme l’illustre la figure 3 :



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.

La question se pose alors de l’origine du caractère réactif ou pro-actif du changement, donc de la CPAD. Or, compte tenu de la forte personnalisation de la gestion, la personnalité du dirigeant apparaît comme étant une variable-clé de l’étude de toute question touchant la PE (JULIEN et MARCHESNAY, 1988 ; FILION, 1989 ; D’AMBOISE et MULDOWNNEY, 1988 ; NARO, 1989). Ainsi, l’aspect pro-actif ou réactif du changement dépendrait des caractéristiques personnelles du dirigeant et de son style de gestion (CARTER, 1990), induisant le sens de la relation CPAD-changement.

De nombreux auteurs ont esquissé des typologies de dirigeants pouvant nous éclairer sur ce thème. Là encore, nous ne visons pas un recensement exhaustif de ces modèles, mais simplement l’examen de certaines conclusions d’études allant dans notre sens. Il nous a ainsi semblé pertinent de retenir deux typologies proches et complémentaires permettant d’expliquer le sens de la relation évoquée. Il s’agit tout d’abord de la typologie de N.R. Smith (SMITH, 1967), qui distingue deux types d’entrepreneurs :

- l'entrepreneur "artisan" (*craftman*), à l'éducation et à la formation minimale, ressent sa propre incompétence, et prend ses décisions sur un mode plutôt incrémental et réactif.
- l'entrepreneur-opportuniste (*opportunistic*), au niveau de formation et d'instruction élevé, est au contraire confiant en lui, sait où il veut aller, et décide de façon délibérée et pro-active.

Une autre typologie proche et pouvant être utilisée dans notre cadre est celle de P.A. Julien et M. Marchesnay (JULIEN et MARCHESNAY, 1988). Elle se fonde sur les aspirations principales des dirigeants, en distinguant :

- le "PIC" (pérennité-indépendance-croissance) : pour lui, la croissance n'est envisagée que lorsque la satisfaction de ses deux premières priorités est garantie. Il se contente de réagir aux signaux et perturbations, sans remise en question de la structure existante.
- le "CAP" (croissance-autonomie-pérennité) : il recherche avant tout la croissance de sa firme, et son autonomie. Possédant des objectifs stratégiques précis, il se donne les moyens d'arriver à ses fins, même en prenant des risques.

On pourra toujours objecter que ces typologies ne rendent pas compte de la grande hétérogénéité des patrons de PE, et sont donc réductrices. Il faut en fait les considérer plutôt comme des archétypes, des extrémités d'un continuum, que comme des exemples figés. Nous estimons pour notre part qu'elles nous permettent justement de mieux saisir la variété des situations. Elles s'avèrent centrales pour toute recherche sur l'évolution de la PE et de son mode de gestion (LORRAIN et DUSSAULT, 1988). Dans notre cas, on peut ainsi noter que :

- le changement est pro-actif lorsque le dirigeant est de type opportuniste (CAP), dans le sens où celui-ci recherche les occasions et n'hésite pas à modifier l'existant pour atteindre ses objectifs
- le changement est réactif lorsque le dirigeant est de type adaptatif (PIC), car celui-ci se contente de réagir à des stimuli en adaptant l'organisation.

Nous allons à présent présenter nos propositions de combinaisons des facteurs évoqués dans les deux premières parties de cette communication, en les illustrant d'exemples tirés de notre enquête en cours.

3 Proposition d'une typologie; premières données empiriques

Rappelons que l'objectif de cette communication est de présenter des éléments de réflexion débouchant sur le repérage de situations-types de recrutement d'un adjoint au dirigeant en petite entreprise. Nous avons pour l'instant :

- proposé des éléments de définition de l'adjoint par le repérage de ses rôles, en distinguant l'adjoint-expert et l'adjoint-homme à tout faire,
- tiré de la littérature l'existence de "crises" ou de changements susceptibles d'être liés à la CPAD,
- repéré deux sens possibles à la relation causale CPAD-changement, fondés sur le profil du dirigeant.

Nous en avons retenu deux axes d'analyse principaux, qui 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 :

- **les types d’adjoints** : “*homme à tout faire*” / “*expert*” ;
- **la nature du changement visé par la CPAD** : *réactif* / *pro-actif*.

Cette grille donne lieu à une enquête empirique, qui vise à évaluer la pertinence de nos choix, et à en observer la manifestation concrète. La méthodologie adoptée est la suivante :

- 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 (sud de la France), 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, notre échantillon final devant en compter une vingtaine.
- 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) versus 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 décentralisée 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.

L’apport attendu de ces enquêtes est de confirmer les propositions émises à partir de la littérature tout en les affinant et en les illustrant. 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 la figure 4.

Figure 4
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

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

• **1er cas : la CPAD est pro-active et le poste créé est de type "expert"** (3 cas sur 8)

Dans ce cas, 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 oeuvre et contrôler 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 oeuvre.

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, forte 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.

• **2ème cas : la CPAD est pro-active et le poste créé est de type "homme à tout faire"** (2 cas sur 8)

Dans ce cas, 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 coeur (par exemple 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 menace d'une chute brutale de l'activité, due à la perspective de la monnaie européenne unique et de l'ouverture des frontières, le dirigeant a décidé de prospector 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.

• 3ème cas : la CPAD est réactive et le poste créé est de type “expert” (2 cas sur 8)

Dans ce cas, 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.

• 4ème cas : la CPAD est réactive et le poste créé est de type “homme à tout faire”

(1 cas sur 8)

Nous avons observé ce cas de figure 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 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

La grille d'analyse que nous avons proposée 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 terme d'objectifs liés à la CPAD. Notre objectif actuel est double :

- d'une part affiner notre approche par un complément d'apports théoriques, en y intégrant d'autres critères d'analyse, en particulier dans le domaine du processus de décision d'embauche. En parallèle, nous continuons à mener notre étude auprès de PE, ce qui contribue à nous fournir des éléments concrets significatifs de la diversité des situations possibles.
- d'autre part prolonger notre champ de recherche par l'étude des questions liées à l'introduction du nouveau poste, notamment les problèmes soulevés par les relations du "couple" patron -

adjoint : confiance, dépendance, partage du pouvoir, nature et forme de la délégation accordée... afin d'esquisser le repérage d'éléments de "réussite" d'une CPAD. 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

- BESSEYRE DES 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.
- CARTER N. (1990) - "Small Firm Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol.33 n°2, pp. 307-333.
- 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.
- 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° 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.
- KALIKA M. et MERDJI M. (1995) - "Décision d'embauche d'un cadre et innovation organisationnelle dans la PME : l'impact d'une aide publique", *Actes du deuxième congrès*

internationale francophone de la PME.

- 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.
- 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. et DUSSAULT L. (1988) - "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", *Revue Internationale PME*, Vol.1 n°2, pp.157-169.
- 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. (1993) - *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Paris, Chotard.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1994) - "Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME", *Actes du 5ème 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.
- NARO G. (1989) - *Facteurs et Comportements d'Embauche dans les PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier, ERFI.
- 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 N.R. (1967) - *The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, East Lansing, Michigan State University.
- 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.