

Pourquoi déléguer?

Prof. Dr. John Antonakis
HEC Lausanne

john.antonakis@unil.ch

PME Université

Beau Rivage Hôtel, Neuchâtel.

14 juin 2006

L'action de déléguer est celle d'accorder un certain niveau d'autorité et d'autonomie à des subalternes. Bien que cet outil de management soit omniprésent, il reste mal compris.

Quelques suppositions implicites concernant la délégation :

1. La délégation est une bonne chose.
2. La délégation est motivante.
3. La délégation prédit la satisfaction/performance.
4. Tout le monde désire avoir de l'autonomie.

Sommes-nous toujours motivés en ayant le choix (en ayant de l'autonomie) ?

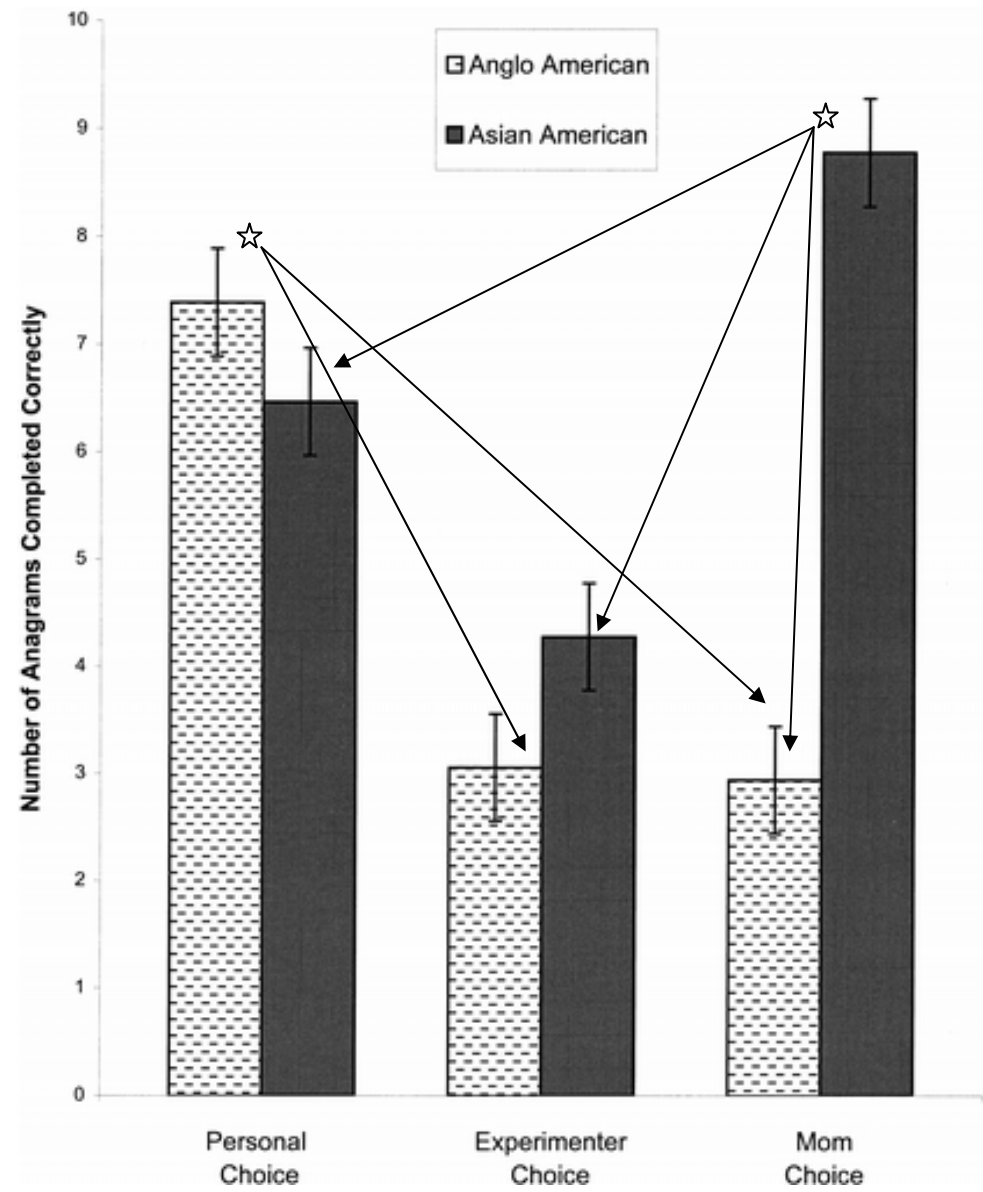
Cette supposition est monnaie courante dans des pays occidentaux, mais est-ce que c'est le cas dans les pays orientaux ?

Dans une étude récente, les chercheurs ont testé comment les sujets (enfants occidentaux et orientaux) réagissent dans des situations où ils ont eu (ou n'ont pas eu) un choix. La performance et la motivation intrinsèque des sujets a été observées dans six différentes conditions.

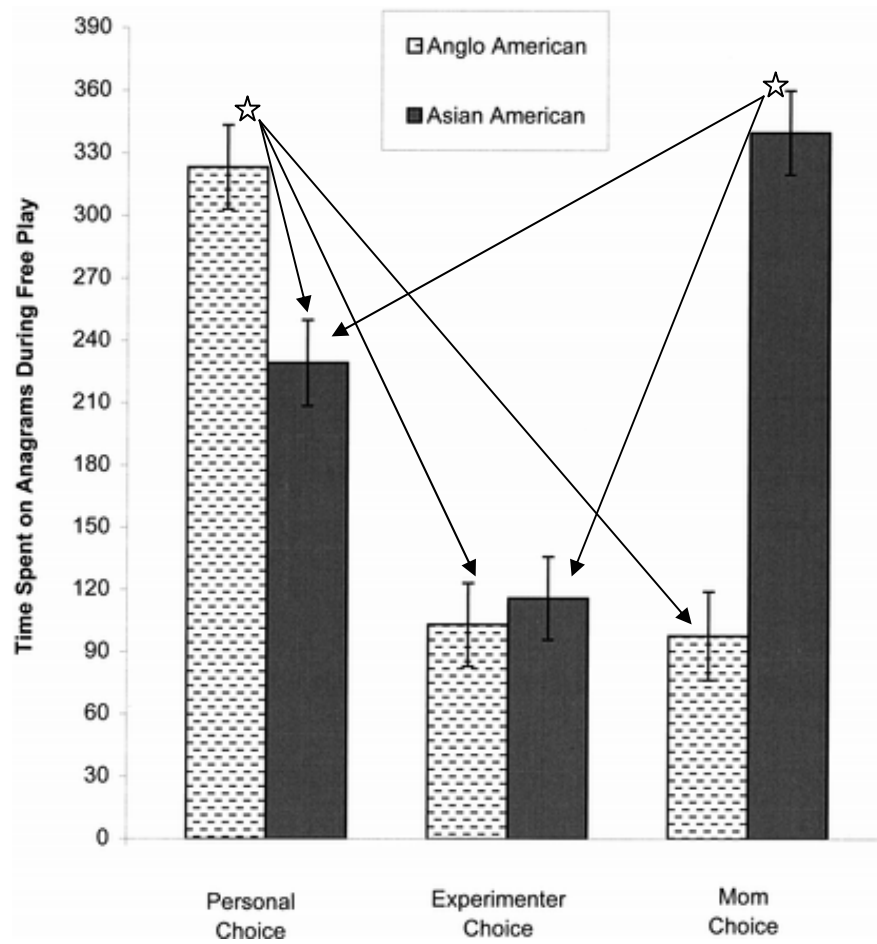
Distance hiérarchique (du pouvoir). Se focalise autour de comment une société perçoit l'inégalité (en terme de pouvoir) entres ses membres.

- a) *distance hiérarchique haute*: grand respect pour l'autorité et le statut; grandes différences concernant la distribution du pouvoir; moins de confiance entre les joueurs organisationnels.

- b) *distance hiérarchique basse*: l'autorité et le statut sont moins importants; le pouvoir est partagé; la confiance est plus facile à donner et à gagner.

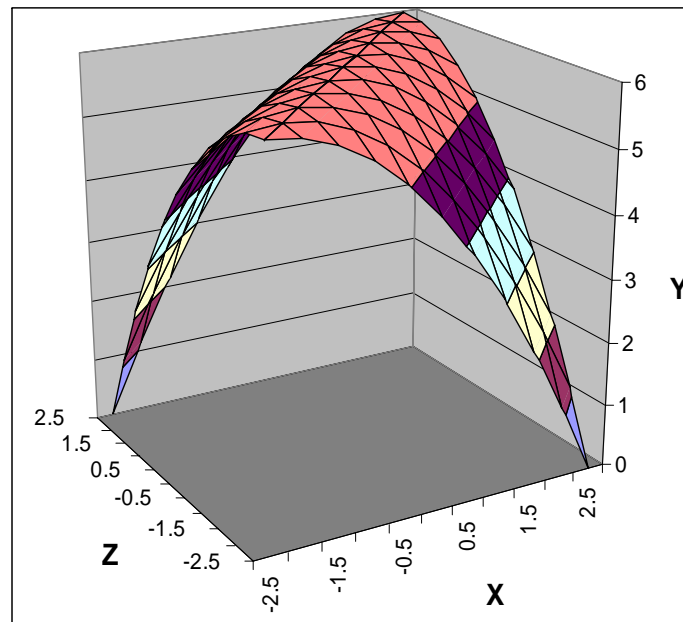


☆Difference
significant



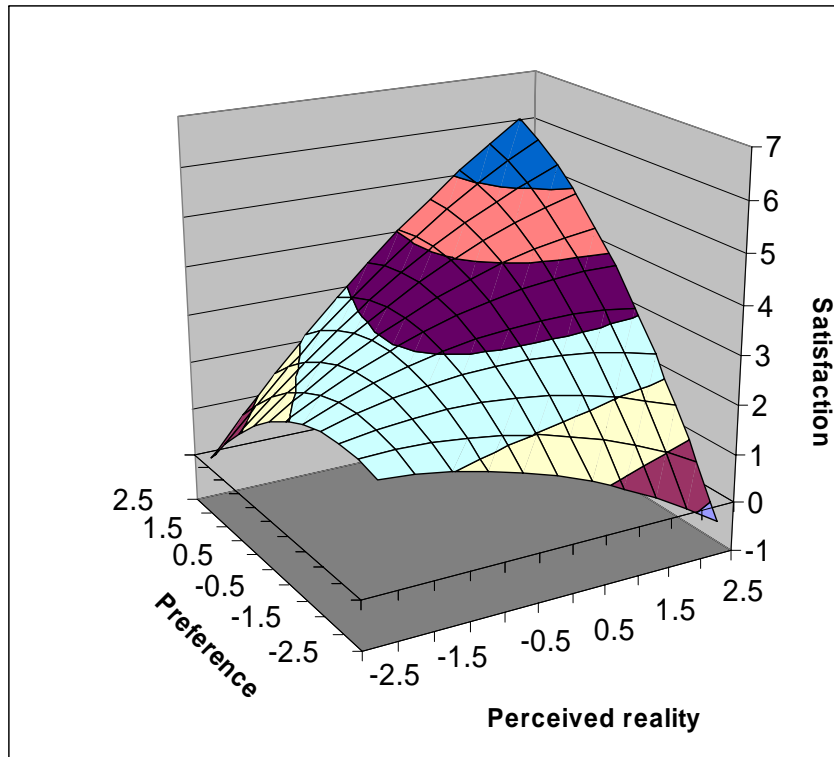
Dans un contexte organisationnel, j'ai mené une étude avec un collègue pour déterminer si l'adéquation entre la préférence (Z) pour la structuration et ce qui est réellement perçu (X) en terme de structuration prédite la satisfaction (Y).

Théoriquement on doit trouver la chose suivante:

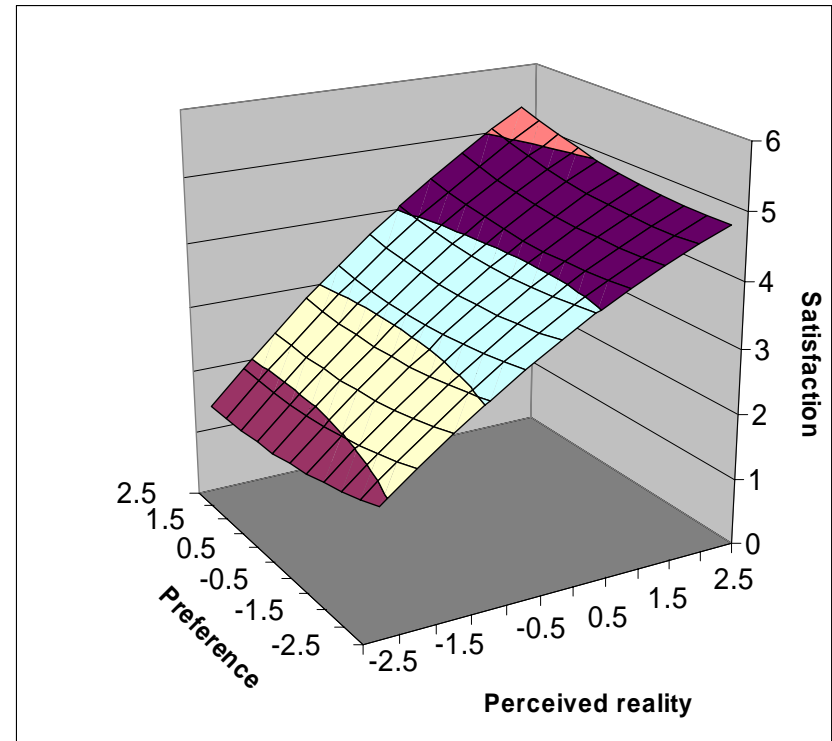


Résultats

Distance hiérarchique basse



Distance hiérarchique haute



Les études montrent qu'une limite des "modèles de choix" est la culture nationale. Même si un individu va à l'encontre de son libre choix, ce dernier pourrait être motivé et performant (s'il vient d'une culture collectiviste ou hiérarchisée).

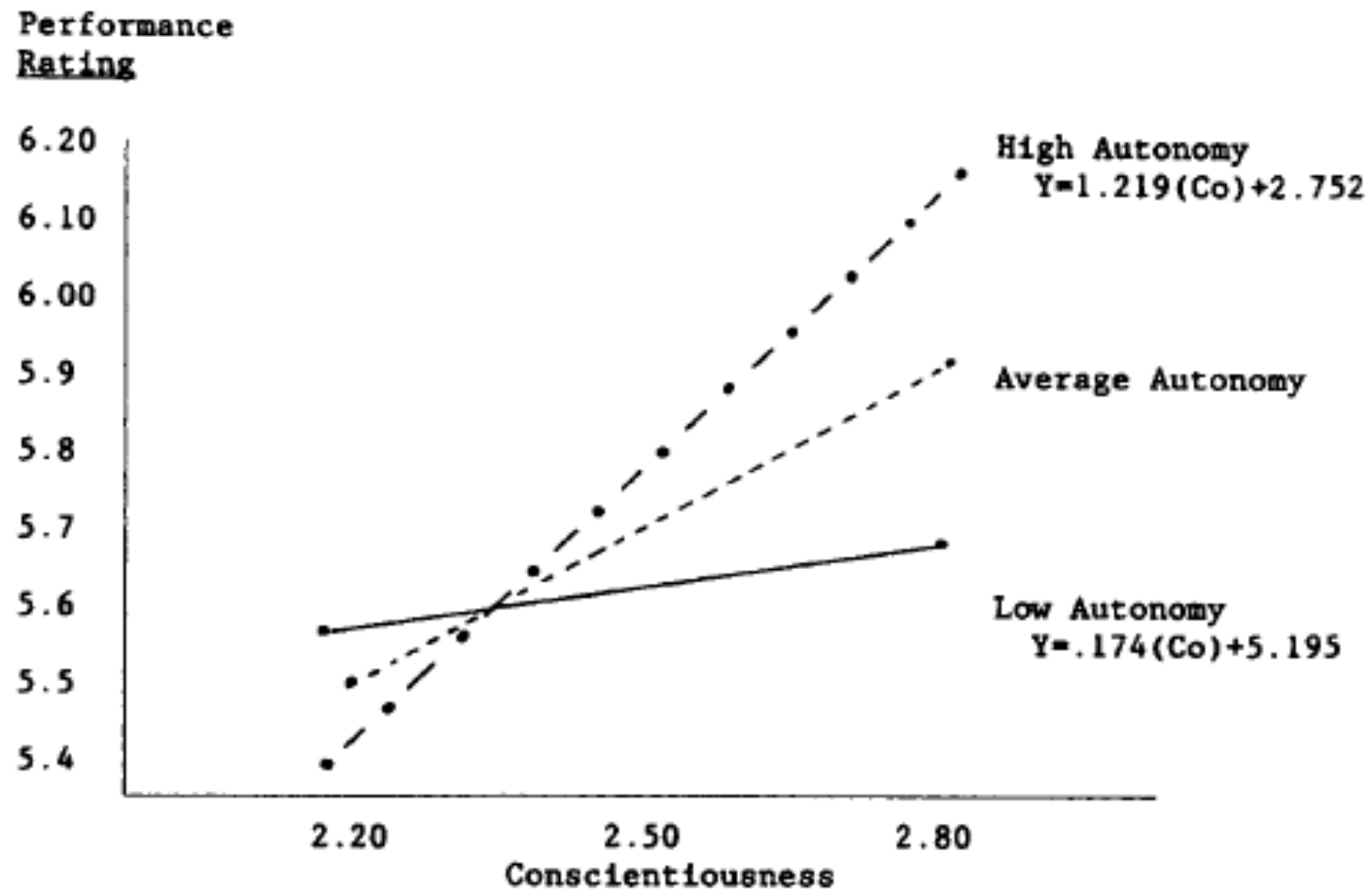
A noter que:

- il y a des différences individuelles au sein d'une même culture
- en général la performance dépend de l'intelligence générale ainsi que des connaissances techniques et de certains traits de personnalité.

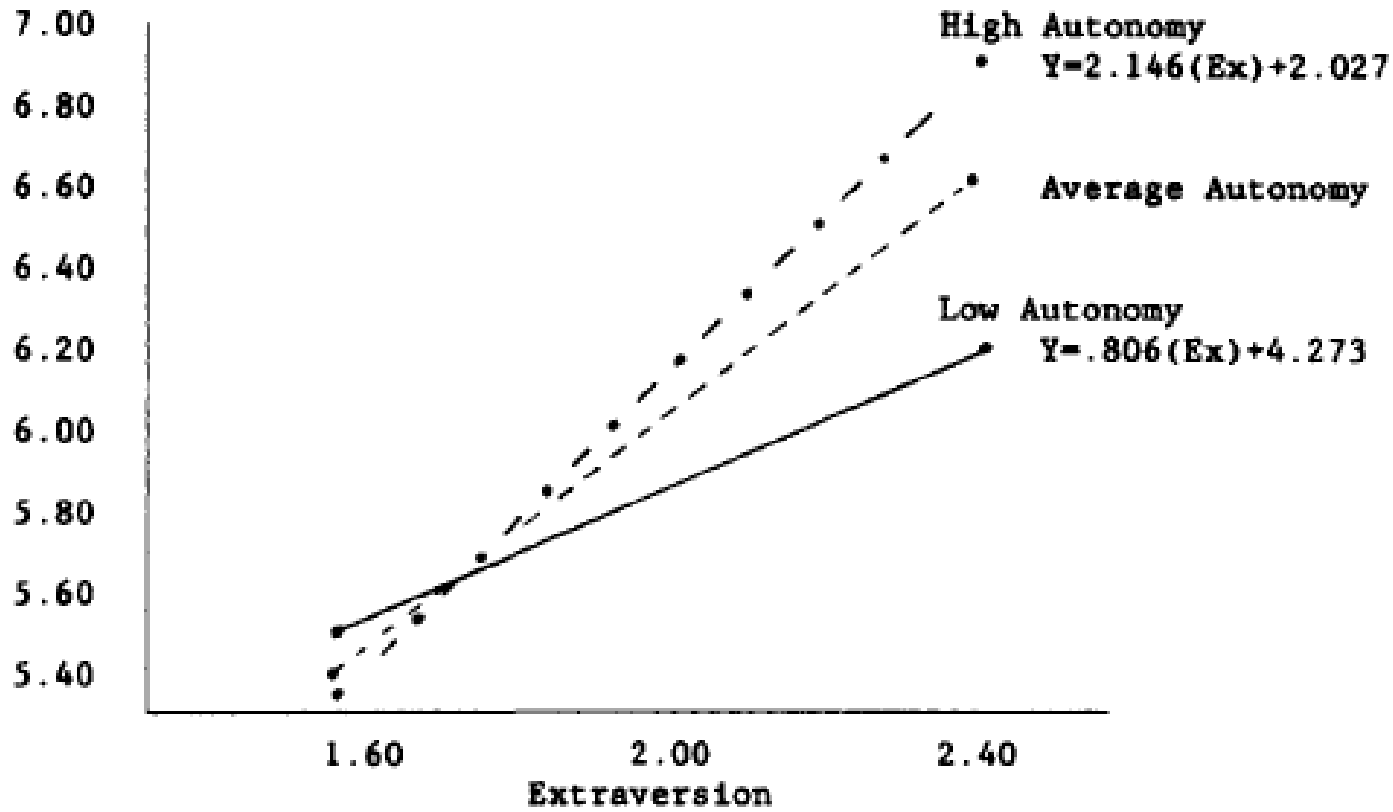
L'autonomie et la performance

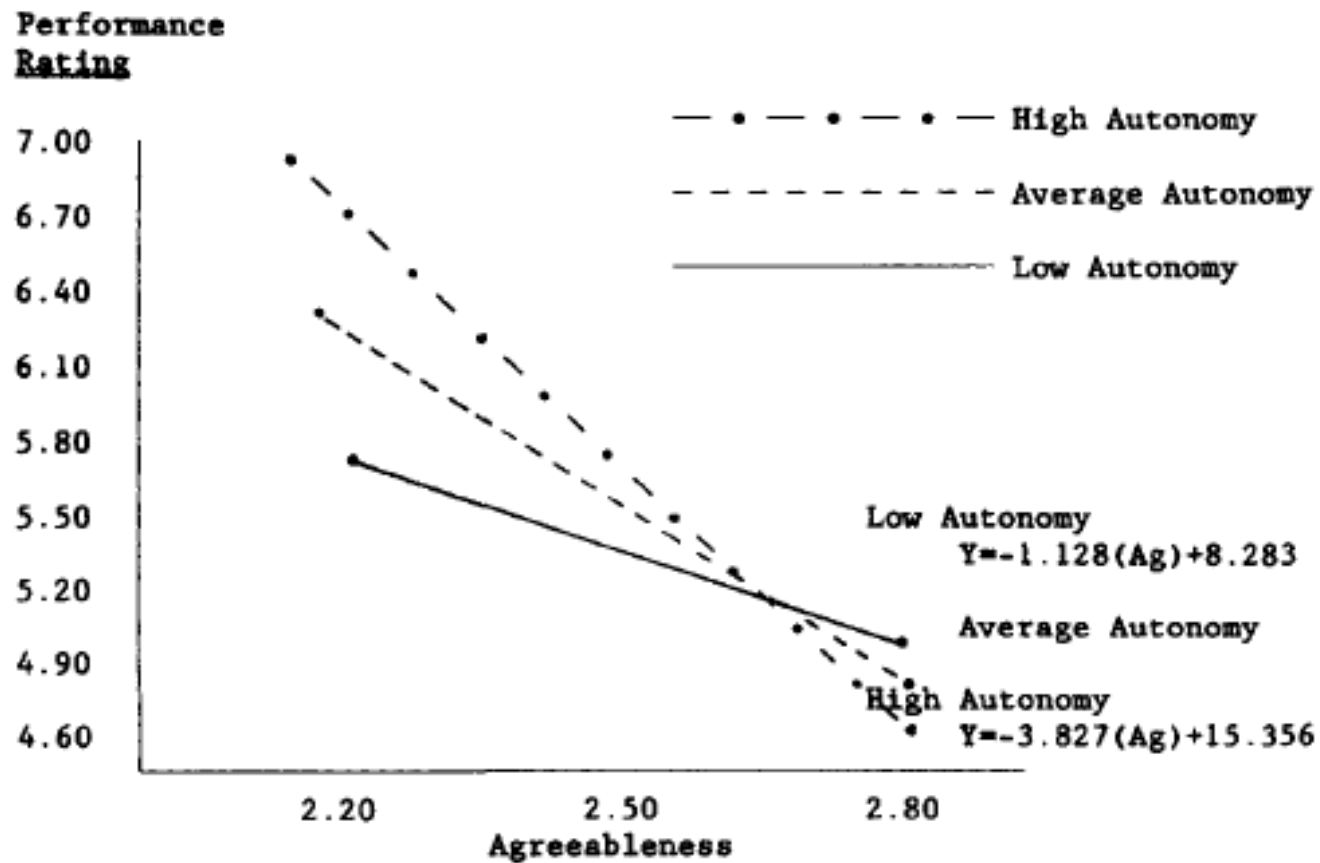
Difficile à croire, mais la corrélation entre l'autonomie et la performance est nulle! Pourquoi est-ce le cas ?

Dans une étude récente, les auteurs ont examiné si le degré d'autonomie modère la relation entre des traits (personnalité) et la performance chez les superviseurs. Les auteurs ont supposé que la relation entre les variables explicatives serait plus forte dans des situations faibles (dans lesquels le participant dispose d'une certaine autonomie).



**Performance
Rating**





Certains traits psychologiques sont liés à la performance si la situation est faible. Il y a donc des implications pour les systèmes de sélection.

Étant cadre, que dois-je faire ?

Il est important de déléguer le maximum (comme un chef d'orchestre) ce qui est seulement possible si les subalternes :

- ont les caractéristiques adéquates
- ont une vision de ce qu'ils doivent faire
- sont inspirés et motivés (et ont une auto efficacité élevée)
- ont des moyens (ressources, formation) et des systèmes de rétroaction et de contrôle pour se développer et apprendre
- ont des incitatifs (intrinsèques et extrinsèques)