



ALLUMENS

Des conseils éclairés pour votre entreprise

LA DELEGATION, OUTIL DE MANAGEMENT

Déléguer c'est transmettre son pouvoir à quelqu'un sans en perdre pour autant la responsabilité.

C'est donc un des actes élémentaires du manager. En fonction des missions qui lui sont confiées ou des objectifs qu'il doit atteindre, il va déléguer ses pouvoirs, c'est-à-dire organiser et répartir le travail au sein de son équipe.

Attention, il ne s'agit pas de déléguer ce que l'on n'a pas envie de faire ou de ne déléguer que les tâches qui ont peu d'intérêt.

C'est pourquoi l'exercice ne va pas de soi.

Ainsi, il n'est pas rare de trouver dans les entreprises bon nombre de responsables surchargés, incapables de gérer efficacement leur temps parce qu'ils n'ont pas su ou pas voulu déléguer.

Et déléguer est un chemin semé d'obstacles. Le manager est d'ailleurs bien souvent le principal frein à la délégation.

Il est en général persuadé de savoir mieux que quiconque et en tout cas mieux que ses collaborateurs, ce qu'il convient de faire et comment. N'est-il pas le chef ?

Pour parvenir à déléguer, il convient avant tout de bien maîtriser son poste et sa mission, afin de bénéficier ensuite d'une plus grande sérénité et d'un plus grand recul dans la gestion de son unité, à la condition impérieuse de s'appuyer sur une démarche rigoureuse et méthodique.

La délégation ne s'inscrit pas dans un mode de relation informel, elle ne relève pas de l'impulsion. Elle doit donc être préparée, définie, formalisée, exercée et suivie. Pour cela il faut respecter différentes étapes et ne pas faillir pendant son exercice.

La première étape est la préparation

D'abord celle des mentalités. Il s'agit ici :

- ✓ D'inviter les subordonnés à réfléchir aux responsabilités plus importantes qu'ils aimeraient assumer et qu'ils pensent pouvoir progressivement prendre en charge.
- ✓ D'élaborer préalablement à toute action de décentralisation la définition des objectifs généraux portant sur :
 - La politique de l'entreprise et les objectifs du service.
 - L'organisation des relations et des communications.
 - La politique RH fondée sur le contrôle par évaluation des résultats obtenus et la récompense des bonnes performances.
- ✓ De faire connaître, **comprendre** et respecter tous ces objectifs.

Ensuite celle du projet de délégation, avec une réflexion qui porte sur différents points :

- ✓ **Que vais-je déléguer ?** : la délégation ne peut être ni générale ni absolue.
- ✓ **A qui ?** : les procédures et les modalités de la délégation varient selon le niveau et l'étendue des responsabilités :
 - Aux échelons supérieurs, elle est effectuée en termes très généraux dans le cadre d'une politique d'ensemble et d'instructions globales.
 - Aux échelons intermédiaires, elle peut être très élaborée et faire l'objet de discussions nombreuses.
 - Aux bas échelons, la délégation est en général très limitée et s'exprime à travers des instructions concrètes.

La deuxième étape est celle de l'entretien préliminaire

Cet entretien se fait avec le subordonné sous forme de dialogue échange, sans minimiser les difficultés, mais en donnant confiance dans la réussite probable. Plusieurs tâches sont à réaliser ici :

- ✓ Présenter le projet dans le cadre des objectifs de service.
- ✓ Proposer clairement les objectifs de la mission et les contraintes à respecter (limites mini/maxi, délais...).
- ✓ Donner un délai permettant d'étudier, de réfléchir et de préparer un programme pour la conduite de l'action (moyens à utiliser...).

La troisième étape est celle de l'entretien définitif

Elle est composée de plusieurs temps forts :

- ✓ **Obtenir l'accord** du délégataire. Il doit accepter sincèrement et il faut pour cela lui souligner que la délégation n'est pas pour le manager un moyen de se débarrasser des tâches ennuyeuses, au contraire.
- ✓ **Fixer par écrit les objectifs à atteindre**, y compris l'étendue des pouvoirs délégués et éventuellement les modalités de leur exercice.
- ✓ Se mettre d'accord sur les **critères mesurables d'évaluation des résultats**. Ils doivent être prévus et admis.
- ✓ **Fixer les entretiens de suivi et leurs modalités** : périodicité et forme des comptes rendus ou

- rapports d'activité.
- ✓ **Donner les informations nécessaires** et les moyens d'accès aux renseignements utiles.
- ✓ **Résumer par une note écrite, précise et claire**, mais sans entrer dans les détails, **les décisions arrêtées lors de l'entretien** définitif, afin d'éviter les confusions, malentendus et conflits ultérieurs.
 - Quelles sont les obligations ? Les tâches à faire.
 - Quelle est l'autorité ?
 - Quelle est la marge d'autonomie ? (moyens utilisables, conditions d'exécution du travail...).
 - Quelles sont les responsabilités ? Les buts à atteindre ?

Ces étapes franchies, plusieurs erreurs sont à éviter pendant l'exercice de la délégation.

L'exercice de la délégation

Durant la mission, différents principes doivent être respectés :

- ✓ La délégation repose sur la confiance. Cette confiance n'est pas aveugle, il faut la vouloir indulgente.
- ✓ Déléguer doit se faire progressivement et après avoir formé.
- ✓ La délégation intérimaire a un caractère nécessairement plus limité que la délégation durable.
- ✓ La délégation cesse avec les limites du contrôle effectif possible des résultats et du coût.
- ✓ Chaque subordonné doit dépendre d'un délégué et d'un seul (ligne d'autorité unique), sinon il risque d'être tiraillé entre des consignes contradictoires.
- ✓ Un employé (ou un cadre) ne peut intervenir hors de son domaine de délégation, quel que soit son rang et sa compétence.
- ✓ Quand il y a conflit entre deux délégations, il ne peut être résolu que par l'autorité délégante placée au-dessus de celle-ci.

Le supérieur reste toujours personnellement responsable des actes de ses subordonnés.

- ✓ Ses subordonnés ne doivent donc se voir confier que des tâches qu'ils ont la capacité d'assumer et n'être tenus pour responsables que devant lui-même.
- ✓ Il a donc à rendre compte aux échelons supérieurs de la hiérarchie de tout ce qui est fait dans son service.
- ✓ En aucun cas il ne saurait être admis que le manager essaie de rejeter la responsabilité sur ses délégataires.

Il doit respecter un droit de non-ingérence et un droit à l'erreur :

Le manager doit accorder une vraie autonomie qui permet au délégataire d'être libre de ses méthodes, de son rythme et des moyens qu'il emploie.

Il doit donc s'interdire toute intervention dans le domaine confié, afin d'obliger les collaborateurs choisis parce qu'ils sont capables, à décider seuls.

Il lui faut lutter contre lui-même et ne répondre aux sollicitations de conseils que par des questions, sans donner son opinion. Il s'agit ici de faire réfléchir les employés pour les amener à trouver par eux-mêmes la solution à leurs difficultés.

Si l'autonomie allouée est court-circuitée, le subordonné perdra confiance en son supérieur.

Le manager doit même laisser ses collaborateurs faire des erreurs afin qu'ils aient l'occasion de se réaliser librement et de progresser dans leur initiative (rôle d'éducateur de l'encadrement).

Ceci ne veut pas dire bien entendu qu'il ne faille pas que le manager profite des séances de contrôle pour souligner, a posteriori, les erreurs commises.

Il doit exercer un suivi régulier :

Le délégué ne saurait se désintéresser des actions de ses subordonnés.

Même s'il doit s'efforcer d'en limiter autant que possible l'usage, il garde la possibilité de donner des indications ou de faire des remarques.

Dans une certaine mesure, cela peut avoir l'avantage d'assurer ses adjoints de son soutien, de son appui. Par ailleurs, une telle approche doit lui permettre de prévenir certains écueils trop graves, de corriger immédiatement tout écart trop important.

Il doit être vigilant par rapport à toute interruption de la délégation

Le manager peut être amené, afin de neutraliser en temps utile des erreurs dont les conséquences néfastes seraient trop lourdes, à entreprendre des actions correctives. Il doit alors s'efforcer d'avoir une attitude formatrice et non punitive.

Il pourra même être obligé d'interrompre le processus de délégation dans des cas d'urgence où les circonstances l'imposent.

Il lui est toujours loisible de retirer la délégation, de l'étendre ou d'en modifier les modalités, mais cela ne doit être fait qu'en cas de force majeure.

Le retrait définitif de la délégation ne se justifie que pour des motifs graves relatifs à la personnalité du « délégataire ».

Le retrait temporaire peut être justifié dans certaines situations où le « délégataire » estime qu'il faut éviter de reprendre ses pouvoirs, parce qu'il faut absolument qu'ils soient mieux exercés.

Il doit effectuer un contrôle uniquement a posteriori :

- ✓ Le collaborateur doit rendre compte de l'usage qu'il a fait du pouvoir qui lui a été confié et ne pas se considérer comme entièrement autonome.
- ✓ Il ne faut juger que les résultats objectivement constatés.
- ✓ Il faut exiger un travail achevé. Le supérieur ne peut pas passer son temps à terminer des tâches incomplètes.
- ✓ Le contrôle doit être effectué dans un esprit de compréhension. Le manager doit savoir écouter et admettre de se remettre en cause s'il y a lieu. Il vise la recherche de solutions correctives communes.

La délégation ne présente que des avantages : les collaborateurs y puisent une énergie motivationnelle intense et l'entreprise y trouve son compte.

Les responsables opérationnels n'ont plus qu'à agir dans ce sens. Encore faut-il qu'ils soient eux-mêmes convaincus et qu'ils trouvent dans leur propre hiérarchie l'exemplarité souhaitable.