



DOUCET Conseil

Conseil, Audits et Formation en Management, Organisation, Qualité,
Stratégie, Résolution de conflits, Gestion de Projet,
Logiciels de GED et de formation

Humanisme et performance

Le Parc de Massy, 1bis rue Marcel PAUL, 91742 MASSY Cedex
Adresse postale : 6 rue SORET, 91600 Savigny sur Orge
☎ : 01 69 44 20 33 / 📠 : 0826 166 747 / e-mail : info@doucetconseil.fr
🌐 Site : <http://www.doucetconseil.fr> / www.qualite-info.net

FICHE PRATIQUE

SAVOIR DELEGUER...

par Christian DOUCET

*Les fiches pratiques sont des guides simples sur les sujets traités.
Si vous les réutilisez, merci de citer la source.*

mise à jour du lundi 31 décembre 2007

En management, vouloir tout faire soi-même ou tout contrôler conduit à l'échec car c'est alors le manager qui devient « bloquant » et qui limite l'efficacité de l'équipe. La délégation, soit faire faire et se limiter à surveiller, est bien plus efficace. Elle permet de démultiplier sa propre action et celle de l'équipe. C'est la forme la plus aboutie du management.

***Mais cela suppose de pouvoir faire confiance dans la qualité du travail sous-traité.
Comment y arriver ?***

Deux grandes lignes d'actions :

- 1- Créer un cadre général propice, qui incite les personnels à s'investir
- 2- Bien gérer chaque délégation

Le cadre général : 4 exigences

Lorsque les conditions qui suivent ne sont pas réunies, le manager doit se battre en permanence contre le « système » afin de motiver ses collaborateurs et pouvoir déléguer en confiance. Créer un contexte favorable est donc une première étape essentielle. 4 exigences :

- **Un cadre « motivant »** : la première condition pour que les collaborateurs travaillent bien est qu'ils aient envie de le faire. Pour cela, la structure doit prévoir des stimulations « matérielles » : ceux qui font des efforts et/ou qui réussissent doivent être encouragés alors que ceux qui ne s'investissent pas doivent pouvoir être sanctionnés. Ceci peut prendre la forme de félicitations, de primes ou récompenses diverses, d'avancement au mérite ou inversement de pénalisations de salaire ou de carrière ...

Il est aussi utile de maintenir une « veille motivation » permanente, afin de détecter les sources de démotivation et y remédier avant qu'elles ne s'aggravent.
- **Un cadre « compétence »** : pour déléguer, il faut pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs suffisamment compétents et expérimentés. Pour cela, la politique RH de l'organisme doit mettre en œuvre des recrutements soignés, une formation continue active et la promotion des meilleurs.
- **Un cadre « méthodes »** : la confiance, clef de la délégation, implique l'absence d'erreur tout au long des chaînes de travail, ainsi que la capacité à traiter les problèmes. Pour cela il faut impulser de la rigueur et de la méthode. Les actions répétitives ainsi que le traitement des problèmes courants doivent être définies par des modes opératoires, dont le respect doit être vérifié régulièrement. Cela permet de se reposer en confiance sur la bonne exécution des travaux courants, ce qui facilite grandement les travaux plus élaborés.
- **Une démarche qualité active**, axée sur le traitement des problèmes de fonctionnement et l'amélioration. Ainsi, les difficultés rencontrées ne perdurent pas.

Quand ces conditions ne sont pas remplies, c'est-à-dire lorsque les personnels sont peu motivés, mal formés, peu méthodiques et lorsque les dysfonctionnements ne sont pas traités, il devient difficile de manager, et donc de déléguer.

La mise en œuvre

Même lorsque les conditions précédentes sont remplies, la délégation demande un certain savoir-faire : il faut évaluer les capacités du collaborateur, faire confiance tout en surveillant, former et informer... Résumons quelques règles de l'art :

1. **Tenir compte des capacités et de la fiabilité de la personne :** Déléguer n'est pas se débarrasser des tâches que l'on ne veut pas faire. Il faut encore que la personne soit apte à les faire. La première étape consiste donc à évaluer les aptitudes du collaborateur.

On débutera en général par de petites délégations pour passer à des responsabilités de plus en plus grandes si cela réussit.

2. **Avoir un à-priori de confiance** et « positiver » la délégation en encourageant l'intéressé. Si on se méfie dès le départ et si on multiplie les contrôles, la personne ne se prendra pas en main.

En particulier, **ne pas avoir peur des erreurs** (qui n'en fait pas ?), les tolérer tant qu'elles ne sont pas volontaires et que le collaborateur cherche à progresser. Utiliser les erreurs comme moteurs de progrès.

Avec le temps et la pratique, le collaborateur deviendra plus efficace et le manager pourra déléguer davantage, gagnant ainsi du temps.

3. **Organiser la délégation :** il faut définir la responsabilité et les prérogatives du collaborateur, en informer ses interlocuteurs, lui fixer clairement ses objectifs, lui donner les moyens de réussir, lui communiquer toutes les informations utiles, fixer le reporting demandé...

On doit s'efforcer de rendre l'intéressé le plus autonome possible et notamment le placer dans les meilleures conditions pour qu'il évite tout défaut. Ceci peut inclure des formations, des guides et méthodes écrites, la communication permanente d'informations...

4. **Ne pas avoir peur de perdre du temps :** Cette crainte est l'un des freins majeurs de la délégation. Les managers considèrent souvent que les collaborateurs vont mettre plus de temps qu'eux pour réaliser la même tâche. Il faut plutôt considérer le temps gagné à faire autre chose.

Prendre aussi pour règle de ne jamais faire soi-même un travail qui est normalement du ressort d'un de ses collaborateurs, même si cela prend plus de temps au début.

5. **Respecter la délégation :** ne pas court-circuiter l'intéressé, ne pas reprendre de temps en temps l'affaire ou demander des justifications à tout bout de champs, le laisser prendre ses décisions, résoudre lui-même ses problèmes... Cela n'exclut pas de le conseiller mais il ne faut pas « faire à sa place », en aucun cas,

6. **Surveiller :** déléguer n'est pas abandonner. Il demeure de la responsabilité du manager de vérifier à échéances régulières le bon déroulement du travail en cours. Ce contrôle doit être dosé en fonction du niveau de confiance que l'on a dans le collaborateur.

L'objectif est d'arriver, grâce au suivi et aux conseils, au « zéro défaut », ce qui permet de passer à une surveillance « légère » fondée essentiellement sur du reporting.

Les signes de la réussite ?

- Des collaborateurs qui s'investissent pleinement dans leurs missions : on sera souvent surpris de constater qu'une personne initialement démotivée se transforme complètement dès qu'elle est responsable, même si cette responsabilité est très faible.
- Une efficacité globale maximale pour l'équipe
- Un management plus simple, centré sur l'essentiel, en équipe
- Un fonctionnement parfait, même en l'absence du manager...