

## **Savoir déléguer**

### **Accepter ses propres défauts et ceux des autres, et surtout ne pas se laisser bercer par l'illusion que tout se passera comme prévu**

C'est là que le bât blesse puisque la délégation est indispensable à la croissance de l'entreprise. C'est elle qui tire - en théorie - un profit maximal du potentiel de chacun des individus qui la composent. Du point de vue de l'éthique, elle permet en effet au manager d'assumer ses responsabilités vis-à-vis de ceux qu'il dirige, bref de favoriser leur accomplissement personnel. Andrew Carnegie, un self-made-man bâtisseur d'un empire industriel, a écrit : « Prenez toutes mes usines, tous mes commerces, tous mes moyens de transport, tout mon argent mais laissez-moi mon organisation et dans quatre ans j'aurai tout reconstruit ! »

Tous les managers performants savent que, pour maîtriser l'art de la délégation, il faut suivre un itinéraire long et difficile, accepter ses propres défauts et ceux des autres, et surtout ne pas se laisser bercer par l'illusion que tout se passera comme prévu. Selon Robert Papin, fondateur et directeur de HEC Entrepreneur, en France, « le vrai courage pour un manager consiste à lutter à chaque instant contre ses penchants naturels ou contre ses propres motivations pour améliorer les relations humaines au sein de son équipe ou de son entreprise. C'est un exercice difficile mais très important, car, si vous trompez vos subordonnés sur l'ampleur des responsabilités que vous souhaitez leur donner, vous ne réussirez jamais à les motiver. Ils percevront rapidement votre véritable style de commandement et, lorsque vous leur demanderez de se mobiliser pour relever avec vous de nouveaux défis, vous constaterez qu'ils n'ont pas bougé ».

### **A cause des chefs qui ont du mal à faire confiance et des subordonnés peu motivés et peu désireux de s'adapter au changement.**

Pour Robert Papin, certains responsables en sont venus à mesurer leur efficacité par leur capacité à surmonter les difficultés. « J'ai réussi à surmonter les difficultés, je suis donc un manager efficace. » Ces dirigeants-là seront tentés de s'entourer de simples exécutants pour se garder la possibilité de continuer à surmonter eux-mêmes toutes les difficultés. Dans ce cas de figure, le chef considère ses collaborateurs un peu comme ses enfants. Il doit donc tout leur apprendre et surtout les aimer comme on aime ses enfants. Avec un management de ce type, un décalage grandissant va apparaître entre, d'une part, des managers ou des chefs d'entreprise débordés et stressés et, d'autre part, des subordonnés peu motivés et peu désireux de s'adapter au changement pour faciliter la mise en oeuvre des plans de leurs dirigeants. Lorsque la crise économique surgira, ces dirigeants changeront brutalement de comportement, éprouvant une fâcheuse tendance à oublier leur affection pour déclarer aux collaborateurs : « Que votre tête me plaise ou pas, ce n'est plus le problème. Nous sommes confrontés aux difficultés. Voici les objectifs que vous devez atteindre. » Le patron aura fait un petit pas vers la délégation et les subordonnés un second pas vers la démotivation !

### **L'erreur serait de confondre la délégation et l'abandon**

Paradoxalement, cette incapacité à déléguer, souvent soulignée dans les livres de management, est moins dangereuse pour une entreprise que la délégation à outrance. Cette dernière est très souvent le fait de patrons qui ont créé leur société. Elle consiste à abandonner littéralement à d'autres des aspects cruciaux de la gestion (la politique commerciale, par exemple) pour se concentrer sur des tâches plus attractives. Au bout de quelques mois ou de quelques années, de graves difficultés apparaissent et il est parfois trop tard pour reprendre les choses en main. L'erreur est ici de confondre délégation (qui implique un suivi de la part de celui qui délègue) et abandon (le nouveau promu est laissé seul à ses responsabilités).

L'entreprise est-elle condamnée ? Certainement pas, à condition que le dirigeant aille beaucoup plus loin dans l'apprentissage de la délégation. S'il comprend d'abord que déléguer ne signifie pas se décharger sur autrui de ce qu'il n'a pas le temps de faire ou pas envie de faire, s'il accepte ensuite l'idée que, pour déléguer correctement, il lui faut accepter d'abandonner une partie de son pouvoir au profit de collaborateurs de valeur, alors tous les espoirs lui sont permis.

**Mieux vaut choisir des collaborateurs qui vous sont chacun supérieurs dans un secteur.**

Les raisons pour lesquelles on hésite à confier la responsabilité d'un projet ou d'une tâche relèvent souvent moins de la peur d'abandonner du pouvoir que de celle d'une qualité moindre de travail accompli. Autre préoccupation : le temps. « Pourquoi déléguer ? nous confiait le directeur de production d'une usine de matériaux isolants. Ce calcul de densité me prend une demi-heure, alors qu'il faudra quatre fois plus de temps à quelqu'un d'autre. » Ces considérations à court terme pénalisent à long terme ceux-là même qui les invoquent.

Une délégation efficace commence par un recrutement efficace ; la bonne personne pour un travail donné n'est pas forcément la plus chère, mais celle qui sera, à terme, plus brillante que vous dans son domaine ; si vous vous entourez d'individus médiocres, attendez-vous à ce qu'ils vous tirent vers le bas. Choisissez des collaborateurs qui vous sont supérieurs chacun dans un secteur et vous n'aurez plus une seule raison d'accomplir vous-même un travail pour lequel ils sont plus efficaces.

Quant à l'idée que les choses iront plus vite si vous les faites vous-même, elle vous fait en réalité perdre du temps : en consacrant deux heures à une tâche que vous accompliriez en trente minutes, votre collaborateur vous fait quand même gagner une demi-heure pour un travail qui, lui, ne peut pas être délégué. Avec l'habitude, les deux heures de votre collaborateur se réduiront elles aussi à une demi-heure.

**Veillez toujours à ce que la personne à qui vous avez délégué certaines tâches ne soit pas privée de vos conseils, ni de de votre expérience.**

La délégation de nouvelles responsabilités vous permettra par ailleurs de marquer votre confiance, en particulier envers ceux qui ont des points faibles. Pour que ce sentiment soit réciproque, les subordonnés doivent avoir l'assurance que vous ne les abandonnez pas pendant la bataille mais aussi que vous ne leur retirerez pas la responsabilité confiée. De même, évitez de les blâmer pour leurs erreurs, de les court-circuiter ou de prendre une décision en leur absence. Vous briseriez immédiatement le lien de confiance tissé avec le délégataire. Il n'en sera pas autrement si, en outre, vous retenez l'information ou confiez à un tiers le soin de contrôler les faits et gestes de votre collaborateur. Enfin, veillez toujours à ce que la personne à qui vous avez délégué certaines tâches ne soit pas privée de vos conseils, de votre expérience ni du bénéfice des résultats.

L'un des risques lorsqu'on délègue un travail est de ne jamais le voir réapparaître, ou dans des conditions telles qu'il est méconnaissable. Si vous avez la fâcheuse habitude de donner du travail et de ne plus vous en soucier ensuite, soyez sûr que cela ne tombera pas dans l'oreille d'un sourd ! Pourquoi se démènerait-on pour quelque chose que vous oublierez ? Le fait de fixer des échéances et de les respecter donne à l'entreprise un rythme permettant aux décisions d'être prises plus rapidement et aux tâches d'être réalisées dans les délais prévus.

**Une attitude qu'adoptera facilement le supérieur qui a opté pour un style de direction participatif, avec un collaborateur d'un niveau de compétence et de motivation élevés.**

**> Pour celui qui délègue**

- Lorsque je délègue, je n'abandonne pas pour autant ma propre responsabilité ; mes collaborateurs m'aident à assumer mes responsabilités. Je suis donc aussi concerné qu'eux par les résultats de leur travail.

- Les responsabilités de mes collaborateurs sont définies clairement au préalable. Pour qu'ils s'acquittent de celles-ci, je leur ai délégué un certain pouvoir de décision et je leur ai donné une certaine autonomie d'action.

- Ma confiance en mes collaborateurs n'est pas aveugle. J'ai évalué leurs capacités à assumer des responsabilités, nous avons discuté du cadre de la délégation et mis au point les modalités de contrôle.

- Les problèmes quotidiens de l'organisation m'amènent à travailler avec mes collaborateurs. Je m'abstiens de prendre des décisions dans les domaines que je leur ai délégués, mais je les aide à les prendre eux-mêmes.

- Lorsque se posent des problèmes où je dois décider moi-même, je demande l'avis de mes collaborateurs qui seront concernés par ma décision.

- Je fais le point périodiquement avec mes collaborateurs sur leurs résultats, mais il est convenu qu'ils m'alerteront immédiatement si des circonstances ne leur permettent pas d'atteindre les objectifs fixés au départ.

- J'échange beaucoup d'informations avec mes collaborateurs. Cela nous permet de prendre plus sûrement les décisions de notre ressort.

- Il n'y a court-circuit hiérarchique que si je donne des ordres aux subordonnés des délégataires et je m'en garde scrupuleusement.

- Grâce à la délégation, je suis moins absorbé par la gestion courante et j'ai plus de temps pour m'informer, prévoir et me consacrer aux priorités de ma fonction.

### **> Pour le délégataire**

- La délégation me donne une certaine autonomie, mais pas une indépendance totale. Je travaille pour un supérieur hiérarchique, il est donc normal qu'il me demande périodiquement des comptes.

- Je travaille au sein d'un groupe de collaborateurs de mon supérieur ; je fais équipe avec eux. Mes décisions seront prises en fonction des répercussions qu'elles pourront avoir sur l'ensemble du groupe.

- Mon autonomie s'exerce au sein d'une organisation, je respecte donc, dans mes décisions, les politiques, les règlements et les procédures en vigueur.

- Je cherche à résoudre par moi-même les problèmes quotidiens de mon travail. Je peux toujours aller en discuter avec mon supérieur, mais sans lui faire prendre une décision qui est de mon ressort.

- Je rends compte à mon supérieur dès qu'il m'apparaît que je ne pourrai obtenir les résultats qu'il attend de moi.

- Je transmets à mon supérieur toutes les informations susceptibles de faciliter ses prises de décision.

- Mon supérieur a toute liberté de contact avec mes subordonnés, tant qu'il ne prend pas de décisions à ma place. Dans ce cas, je n'hésite pas à lui en parler.

## Dix clés pour déléguer dans la sérénité

Déléguer est un art dont les limites restent floues, puisqu'elles passent par un recrutement adéquat, la motivation et l'esprit d'équipe, le leadership éclairé, et le suivi et le contrôle des tâches. En voici les grandes règles, sachant que, comme dans tant d'autres aspects du management, c'est en étant à l'écoute de votre expérience que vous parviendrez à mieux maîtriser l'art de la délégation.

1 - Ne délégez pas les « patates chaudes » ! Attention à ne pas déléguer les problèmes récurrents ou les dossiers ennuyeux. Selon certains, la clé du succès, c'est de déléguer avec enthousiasme. Repoussez les deux tentations du manager. Par facilité, vous avez tendance à faire ce que vous savez ou ce que vous aimez faire (de la vente, de la recherche ou être sur le terrain comme auparavant). Rappelez-vous qu'on ne vous paie pas pour faire mais pour manager.

2 - Identifiez vos points forts et vos points faibles. Etablissez une liste objective en vous appuyant sur vos expériences passées. Répertoirez également les missions qui sont de votre seul ressort. Isolez les tâches pour lesquelles vous êtes irremplaçable : les autres pourront être déléguées. Procédez de même pour vos collaborateurs. Par exemple : classez les tâches en A, B ou C en fonction de leur importance stratégique ou opérationnelle. Réservez-vous les tâches A et B. A priori, ces tâches importantes sont de votre responsabilité. Mais vous pouvez en confier certaines à vos collaborateurs ou faire participer ces derniers à leur exécution dans un groupe de projet. C'est un bon moyen de les former et de les motiver. Déléguez les tâches classées C. Pour chacune d'elles, repérez les compétences requises et le collaborateur qui serait le plus à même de l'assumer. Vérifiez sa disponibilité pour l'échéance. Précisez les limites de la délégation.

3 - Donnez à votre collaborateur(trice) les moyens de réaliser sa tâche dans de bonnes conditions. Indiquez-lui les ressources humaines, financières ou techniques sur lesquelles il(elle) peut compter. N'oubliez pas non plus d'avertir les autres membres de l'équipe de leur contribution éventuelle à cette mission.

4 - Insistez sur les résultats à obtenir, pas sur la méthode. Si vous demandez à quelqu'un de réaliser un document, ne le bombardez pas de directives concernant le grammage, la couleur ou le format du papier. Assurez-vous seulement qu'il a bien compris l'objectif recherché, qu'il connaît le budget, les contraintes d'image de votre entreprise et les délais prévus pour ce travail.

5 - N'oubliez pas de fixer à votre collaborateur des rendez-vous réguliers pour faire le point et soulever les doutes éventuels qu'il pourrait avoir en cours de route. Respectez les limites que vous avez vous-même établies. Et ne laissez pas vos collaborateurs vous solliciter exagérément, même si cela vous flatte !

6 - Décrivez l'importance et l'impact que ce travail aura pour l'entreprise ou le service dans lequel il est réalisé (c'est une manière de responsabiliser votre collaborateur) et faites entrevoir les conséquences possibles à son égard (récompenses financières, psychologiques ou évolutives, nouvelle responsabilité...).

7 - Refusez la délégation inverse : n'acceptez pas qu'une tâche que vous avez déléguée revienne sur votre bureau comme un boomerang. Apprenez également à vos collaborateurs à gérer les difficultés qui peuvent surgir. Vous n'avez pas besoin d'un problème de plus à résoudre, obligez vos collaborateurs à envisager toutes les solutions. Ne les laissez pas vous déléguer les aspects du travail qu'ils n'aiment pas.

8 - Dites ce qu'il ne faut pas faire, pas ce qu'il faut faire. Si vous connaissez les pièges ou les zones à risque du travail demandé, indiquez-les.

9 - Sanctionnez les résultats d'une manière ou d'une autre. N'oubliez pas de complimenter votre collaborateur lorsqu'un travail est bien fait. S'il ne l'est pas, dites-lui comment changer de cap.

10 - Déléguez aussi le droit à l'erreur. Les erreurs sont inévitables et souvent constructives, faites en sorte que vos critiques le soient aussi. Montrez où se situe l'erreur et comment elle peut être évitée. Se contenter d'exprimer des reproches ne fera qu'inciter votre collaborateur à ne plus prendre de risque, donc d'initiative, et par conséquent le poussera à s'en remettre à vous, réduisant à néant les bénéfices de la délégation. -

**L'équilibre entre le contrôle et la délégation est fonction des situations. A vous de choisir le mode de fonctionnement le plus approprié parmi les suivants.**

**> « Je décide »**

Cette méthode implique la délégation des tâches, sans les responsabilités. Cette approche convient idéalement aux nouveaux collaborateurs très motivés mais peu compétents. Ils s'attendent à recevoir des directives précises et à faire l'objet d'une étroite surveillance qu'ils acceptent parfaitement.

Cette démarche se justifie lorsque vous souhaitez impliquer un collaborateur, sans vouloir relâcher le contrôle en raison de l'importance ou de la délicatesse de la tâche. Par exemple, lorsque vous faites appel à un nouveau collaborateur pour présenter les chiffres de votre département au conseil d'administration.

Attention à ne pas abuser de cette délégation très contrôlée sous peine de renforcer la dépendance de vos collaborateurs.

**> « Nous discutons et je décide »**

A ce niveau de délégation, le contrôle se relâche et fait place à la supervision. Ce style de délégation convient lorsque vous souhaitez valoriser la contribution d'un adjoint tout en vous réservant la décision finale. Par exemple, à l'occasion d'une procédure de recrutement dans votre équipe. Si vous décidez de recourir à cette approche, évitez de mystifier vos collaborateurs en feignant la consultation alors que vous avez déjà arrêté la décision finale. Vous perdriez la confiance qu'ils ont en vous.

**> « Nous discutons et nous décidons »**

Cette approche est appropriée pour développer de nouvelles méthodes de résolution de problèmes ou de conduite de projets. Elle convient lorsque votre collègue a approximativement la même compétence que vous dans le domaine en question. Gardez--vous de feindre d'offrir la liberté à votre collègue alors que vous avez la ferme intention de conserver le contrôle absolu de la situation.

**« Nous discutons et vous décidez »**

A ce stade, votre collègue assume une large responsabilité de la décision finale après vous avoir consulté - lorsqu'il s'agit d'une tâche bien précise. Par exemple : fixer le nombre de postes à pourvoir. Cette approche s'impose si vous souhaitez faire part de votre point de vue ou communiquer des informations utiles à votre collègue alors que la responsabilité finale lui incombe parce qu'il est directement concerné par les conséquences de cette décision.

**« Vous décidez et, si vous avez besoin d'aide, appelez-moi »**

Ici, vous cédez largement le contrôle. Votre rôle s'apparente plus à celui d'un consultant : émettre des suggestions, communiquer des informations, obtenir des ressources et prêter assistance en cas de nécessité. Recourez à cette approche si votre collègue est capable d'accepter les défis et la discipline inhérents à la délégation totale et d'assumer le travail de manière autonome.

**Une sélection de quatre ouvrages de référence**

- Robert Papin, L'Art de diriger,  
Dunod, 1998.

- Ray Josephs, Gagner une heure chaque jour,  
Marabout, 2001.

- Le Guide Nouvel Observateur du temps,  
sous la direction de Thierry Souccar, E  
ditions First.

- John Mc Bride, Le Management en pratique ,  
Chantecler, 1994.

**Pour bien déléguer, trouvez votre méthode**

Pour en savoir plus

.....

**L'Entreprise** par [Isabelle Olivier, avec Hans Hermans](#)  
mis en ligne le 24/11/2004

n° 227 octobre 2004