

Délégation rime avec soutien et contrôle

Dans les années quatre-vingt, **nous avons découvert le post-it**, ce petit carré de papier qui colle sans coller ! Révolution ! Le patron, resté tard le soir au bureau, va consciencieusement coller sur les bureaux de ses collaborateurs toutes les tâches qu'il n'a pas eu le temps de distribuer pendant la journée. Pratique, oui, mais **quid du sens et du soutien** : pourquoi cette tâche ? Quel est le contexte ? Quel niveau d'exigence ? Quels sont les moyens mis à disposition ?

Quid du contrôle : Besoin de compte rendu, de rapport d'activité ? Quelles sont les étapes ? Quels sont les indicateurs de réussite ? Quelle que soit la nature de la tâche ou de la mission confiée, la délégation rime avec soutien et contrôle : sans cela, nous ne parlerons pas de délégation, mais d'abandon !

Bien déléguer en cinq points

La recette réussie de la délégation est simple : elle tient en cinq points clés.

1. Apprécier le niveau de qualification et de motivation de votre collaborateur

A-t-il les compétences requises et l'expérience nécessaire à l'accomplissement de cette tâche ou mission ? Aime-t-il les défis, les challenges ? Son état d'esprit est-il tourné vers l'individuel ou le collectif ? Est-il naturellement curieux de nouvelles expériences ?

2. Etre clair sur la nature de la délégation. S'agit-il d'une mission (responsabilité d'un projet, veille technologique, recherche de nouveaux partenaires, etc.) ou s'agit-il d'une tâche (réalisation de chiffrage, d'un document de synthèse, de l'achat d'un matériel, etc.) ? Une tâche a un caractère plus ponctuel ; les missions intègrent souvent de nombreuses tâches.

3. Préciser le contexte, le livrable attendu, les étapes. Définir les objectifs à atteindre : pour ne rien oublier, utiliser le QQCOQP (qui, quoi, comment, combien, où, quand, pourquoi). Fixer les étapes, les arrêts sur image.

4. Offrir un soutien dimensionné à la nature de la délégation et du collaborateur. Allouer les moyens nécessaires en temps, en hommes (vous-même, un expert, une équipe), en formation, en équipement (locaux, outils), en budget... et en attention. Selon son niveau de compétences et de motivation, sa personnalité, son besoin d'autonomie, de reconnaissance, vous aurez à « doser » votre présence, questionnement, écoute.

5. Définir les critères de réussite, le type de contrôle (formel ou informel). Préciser le type, la fréquence et la durée des points d'avancement. Utiliser le contrôle formel (réunion, entretien, rapport écrit, présentation orale) et le contrôle informel (prise d'information « entre 2 portes », au café, en passant dans le lieu où le travail se réalise, etc.). Une attention particulière portée à chacun de ces points va donner envie à votre collaborateur de faire, de bien faire et de consolider l'expérience.

Piloter la délégation

La nature de la tâche ou de la mission, le niveau de compétences du collaborateur ainsi que son degré de motivation vont largement impacter le type de soutien à mettre en place.

Le manager pourra, au gré de ses expériences, moduler le pilotage de sa délégation :

- en laissant le choix de la méthode du travail, mais en imposant les moyens et les objectifs ;
- en laissant le choix de la méthode, puis le choix des moyens, mais au sein d'une enveloppe budgétaire déterminée ;
- en dialoguant sur le montant de l'enveloppe budgétaire ;
- en dialoguant sur la détermination des objectifs.

Le manager pourra, au gré de ses expériences, moduler le pilotage de sa délégation.

Ces évolutions permettent de donner une **autonomie progressive**. Les collaborateurs prennent ainsi confiance à la fois en eux et en leur manager. Ils se sentent accompagnés et peuvent avancer à leur rythme vers une plus grande autonomie.

Aujourd'hui, on ne demande plus seulement à l'encadrement d'être des **chefs responsables sachant commander des subordonnés**, mais aussi et surtout d'être des « facilitateurs » disposant de **nouvelles capacités** :

- la capacité d'écoute : se rendre disponible, prendre en compte, échanger ;
- la capacité pédagogique : développer les compétences et améliorer les performances ;
- la capacité à oser, à donner envie : faciliter le changement ;
- la capacité à prendre du plaisir et à le partager dans l'action

Aujourd'hui, on demande surtout à l'encadrement d'être des « facilitateurs » disposant de nouvelles capacités.

En un mot : rien ne se fera sans prendre le « risque » de la relation !

La délégation est un contrat

Côté collaborateur, que se passe-t-il dans sa tête ? Comment reçoit-il la « commande » ?

Tout d'abord, il accepte la tâche ou la mission parce que :

- il en comprend le sens et l'importance ;
- elle lui a été attribuée par quelqu'un dont il accepte l'autorité ;
- elle correspond à ses envies et à ses intérêts professionnels ;
- elle n'est pas en contradiction avec ses valeurs et sa culture ;

- il pense qu'il est capable de réaliser la tâche ou la mission confiée, car il a déjà réussi des actions similaires, que sa hiérarchie l'en juge capable et qu'il a, en général, confiance en lui.

Ensuite, **le collaborateur va passer à l'action** puisque :

- le sujet correspond à ses compétences ;
- ce rôle lui convient ; il dispose des moyens nécessaires ;
- c'est un défi ou une nouvelle expérience pour lui ;
- il connaît les modalités de fonctionnement, les étapes et les ressources disponibles ;
- il sait qu'il pourra réviser la tâche ou la mission si les conditions d'origine ne sont pas respectées ;
 - il recevra des informations sur sa performance qui ont de la valeur pour lui, car il les considère comme équitables et transparentes.

La délégation libère du temps au manager. Elle offre aussi aux collaborateurs l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences ou d'accumuler des expériences.

Dans cet état d'esprit, la délégation est vécue comme la contractualisation d'un objectif avec son manager, qui se fera dans une **autonomie définie avec un suivi prévu et dont l'évaluation sera source de reconnaissance**.

Au-delà de libérer du temps pour le manager, la délégation offre aux collaborateurs l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences ou d'accumuler des expériences. Elle favorise également **l'établissement d'un dialogue et d'un climat de confiance** et elle **augmente l'implication et l'engagement** par une meilleure compréhension du travail et de l'organisation.

À FAIRE La délégation nécessite quelques points de vigilance. Dans tous les cas, il faudra :

- éviter de déléguer toujours au plus compétent ou bien à celui ou celle qui ne dit jamais « non » ;
- chercher à savoir si votre candidat peut assumer les fonctions de son poste en parallèle des missions que vous souhaitez lui déléguer.

À ÉVITER Les erreurs à ne pas commettre :

- maintenir le même niveau de suivi sans tenir compte de l'évaluation du délégataire. En effet, vous pourriez soit démotiver votre collaborateur, soit accroître les risques d'erreurs ;
- émettre des doutes sur ses aptitudes et compétences, ou bien relever une partie de la mission de manière indirecte, c'est-à-dire sans le prévenir. Vous risqueriez de perdre la confiance de votre partenaire ;
- refaire tout ou partie de son travail : cela dévaloriserait les efforts de votre collaborateur et vous ferait perdre du temps.

Les grands principes de la délégation
Marc Bouchet consultant en coaching et en formation en
organisation/management/ressources humaines

www.marc-bouchet.com

Tél 0 6 76 92 80 94