

Dans toutes les entreprises, les responsables s'accordent sur le fait qu'ils doivent déléguer. C'est presque devenu une expression magique : « Je vais déléguer, il suffit de déléguer, c'est la solution, et pourtant... ». Si le principe s'impose, ce n'est pas si facile. Les freins à la délégation sont nombreux, propre à l'organisation de l'entreprise, venant du délégataire ou du délégateur....

Déléguer : c'est confier des tâches, des objectifs ou des missions à un salarié ou même à un membre de la famille.

Déléguer : pourquoi ?

- Faire prendre en charge par un collaborateur une partie de la part excédentaire du travail de l'exploitant.
- Donner suffisamment **de pouvoir** à un collaborateur pour ne pas être obligé de s'occuper des détails, se consacrer ainsi au cœur de ses missions.
- Atteindre une plus grande **efficacité** par l'abaissement des points de décisions.
- Assurer la formation et **développer les compétences** des salariés de son entreprise.
- Assurer la motivation des collaborateurs en donnant des responsabilités, en favorisant l'initiative et, par-là, l'épanouissement.

Les quatre étapes de la délégation

- **Situer** : en posant un certain nombre de questions : Quoi (la tâche) ? Qui (le délégataire, ses motivations et compétences) ? Pourquoi (les raisons) ? Quand et comment (à quelle condition la délégation se fera avec confiance) ?
- **Formaliser** : en prévoyant un entretien avec son collaborateur pour présenter la situation et définir l'objectif à atteindre, les indicateurs de réussite, les principales étapes, les ressources à rendre accessibles, le niveau d'autonomie. Les personnes travaillant avec le collaborateur concernées par la délégation doivent aussi être informées.
- **Contrôler** : tout au long de la délégation en prévoyant un contrôle formel et informel (fréquence, niveau du contrôle...), son niveau de disponibilités, les marges d'erreur tolérées (elles ne doivent pas être théoriques), les résultats intermédiaires, sa réaction devant l'échec. Le contrôle ne doit pas être ni trop tatillon ni trop lâche.
- **Evaluer** : définir en fonction de quels faits concrets l'objectif a été atteint, recueillir le point de vue du délégataire, prévoir un retour positif.

Attention aux relations psychologiques dans la délégation !

Une délégation réussie instaure un climat de confiance et d'estime. Le subordonné doit pouvoir bénéficier d'un soutien effectif quand il en a besoin. Il a aussi besoin d'un soutien moral.

Le responsable hiérarchique	Le collaborateur
Il accorde sa confiance à son collaborateur	Il fait un bon usage de la délégation
Il n'intervient pas en dehors des limites prévues	Il n'hésite pas à demander conseil au responsable.
Il ne craint pas que le collaborateur déborde du cadre fixé car les critères de jugement sont partagés..	Conscient des responsabilités qui lui sont confiées, il ne débordera pas du cadre fixé.
Confiance vis à vis du collaborateur	Estime vis à vis du responsable

Un échec doit être analysé et commenté pour ne pas détériorer, les relations humaines, démotiver et/ou désorganiser l'entreprise.

Pour déléguer, il faut :

- **Accepter de ne plus tout maîtriser** personnellement et ne pas craindre la « rivalité » de son adjoint dont la compétence est reconnue.
- **Accepter les différences** : quant aux méthodes employées, à la vision des problèmes : personnalités différentes.... Etre confiant et ne pas rechercher un « sosie ».
- **Accepter que le travail puisse être moins bien fait** que par vous : seule solution pour gagner du temps et pour que le subordonné apprenne à faire.
- **Un consensus minimum** pour se comprendre et pour partager des méthodes voisines.
- **S'estimer** : on rechigne à confier du travail à quelqu'un que l'on n'estime pas, le travail est mieux accepté quand celui qui le donne est respecté.

Septembre 2009