

HR Neuchâtel

Thème du débat:

La délégation comme moyen de progresser

12 février 2008

**David Biass
Conseil d'entreprise – formation**

**7, rue Chandieu, CH-1202 Genève / Tél + Fax: (41 - 22) 734.72.78
d.biass@greenmail.ch**



Plan

I. Définition délégation

II. Attitudes fondamentales

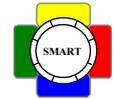
1. *Conférer une part d'autorité*
2. *Faire confiance (compétences + potentiel)*
3. *Droit à l'erreur*
4. *Contrôle positif*

III. Tâches déléguables / non déléguables

IV. Avantages et inconvénients d'une bonne délégation

- *Pour le manager*
- *Pour le collaborateur*

V. Résumé et conclusion



Introduction

Trois savoirs les plus difficiles à acquérir

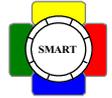
1. *Ecouter*

2. *Définir des Objectifs motivants*

3. *Déléguer*

➔ Pas de délégation sans objectif concret

➔ Pas d'objectif concret sans écoute
(Récolte d'information)



I. Définition délégation

Finalité d'une délégation, pour les deux parties?

→ Accorder / acquérir **haut degré d'autonomie**

Déléguer :

Considérer ses **collaborateurs** comme des **spécialistes**, à qui on **précise les objectifs** à atteindre tout en fournissant **quelques directives** sur la façon de procéder et les précautions à prendre, **mais en leur laissant l'initiative dans la conduite des opérations***

→ **Diriger = Faire faire = Déléguer**

* Octave Gélihier



4 attitudes

Délégation réussie dépend de *l'attitude de celui qui délègue*

1. Conférer une part d'autorité

- *Je ne peux pas me sentir responsable d'une tâche sur laquelle je n'ai aucune autorité*
- **Celui qui n'accepte pas que les choses soient conduites d'une façon différente ne déléguera pas**

!!! Perfectionnisme !!!



2. Faire Confiance

A qui peut-on déléguer ? ... question de recrutement

Questions à se poser:

1. Aimerai-je travailler avec cette personne ?
2. Compétences aujourd'hui ?
3. **Fonctions futures** ?

Confiance : ***compétences actuelles + potentiel***

→ **Objectifs** = ***défis*** encourageant l'effort

→ **Efforts** = ***évolution*** profitable à tous

→ **Celui qui n'a pas confiance dans le potentiel de son collaborateur ne délèguera pas**



3. Droit à l'erreur

"Perfectionnement" signifie obligatoirement "droit à l'erreur"!

→ *Refuser l'erreur c'est refuser la délégation*

→ *La délégation doit être "prudente"*

4. Contrôle positif

a) Valoriser résultats et *efforts*

b) Souligner les + avant les -

*Plus je Contrôle, plus je Valorise
Plus je Valorise, moins je « Réprimande »*

→ *Le contrôle positif est indissociable de la délégation*



III. Tâches non "déléguables"

1. ***Décisions importantes***
Politique, objectifs, budgets...
2. ***Leadership*** des collaborateurs directs
Recrutement, motivation, méthodes de travail
3. ***Coordination à long terme***
4. ***Contrôle d'ensemble et final***
5. ***Décisions désagréables***
Réprimande...

Tâches "déléguables"

- ***Tout le reste !!!***



IV. Avantages d'une bonne délégation

Pour le manager :

➤ Temps pour coordonner

➤ Confiance dans collaborateurs ↔

➤ Créativité, anticipation probl. ↔

➤ Communic. échange d'info. ↔

➤ Esprit d'équipe, exploiter complémentarités ↔

➤ Compétences managériales ↔

↘ Conflits ↔

➤ Motivation et processus ↔

Pour le collaborateur:

➤ Confiance en soi + manager

➤ Créativité, résolution des probl.

➤ Communic. utilisation de l'info.

➤ Collaboration, engagement personnel

➤ Dév. perso. / perfectionnement

➤ Qualité

➤ Motivation, autonomie



Deux risques

1. *Devoir consacrer beaucoup de **temps à** (se) « **former** » ses collaborateurs*

=

Investissement

2. *La délégation en retour*

- *Manager = **Généraliste** → **Coordonne***
- *Collaborateur = **Spécialiste** → **Propose des solutions***



V. Résumé

But final de la délégation:

- ➔ Faire constamment *progresser* l'équipe pour qu'elle assure ses tâches et responsabilités dans la plus *grande autonomie*
- ➔ Délégation implique une bonne :
 - Sélection
 - Formation de base / continue
 - Confiance
 - "Responsabilisation"
- ➔ *L'attitude positive du manager est déterminante*

L'expérience est le meilleur maître



Conclusion

Deux responsabilités du manager:

- 1. *Coordonner, instaurer la confiance***
- 2. *Faire progresser son équipe***

En tant que manager, que sommes-nous prêts à faire pour que la délégation devienne un moyen de progresser ?

- Favoriser le développement de compétences nouvelles ?**
- Développer la confiance mutuelle ?**



Références bibliographiques

**Octave Gelinier: Fonctions et tâches de direction générale
Editions Hommes et Techniques**

**Margerison-McCann: Team Management
InterEditions, 1992**

**Dick McCann: How to influence others at work
Heinemann, 1990**