

L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT

WEKA

MAÎTRISER LES BONNES PRATIQUES

NUMÉRO 9 | OCTOBRE 2020

DELEGUER OU PATINER

Pourquoi déléguer est une étape importante du développement de la gestion

Plus à ce propos page 2

DELEGATION – UTILITES ET LIMITES

Pour que les bons collaborateurs puissent s'épanouir

Plus à ce propos page 5

MAÎTRISER LES PROBLEMES DE DELEGATION

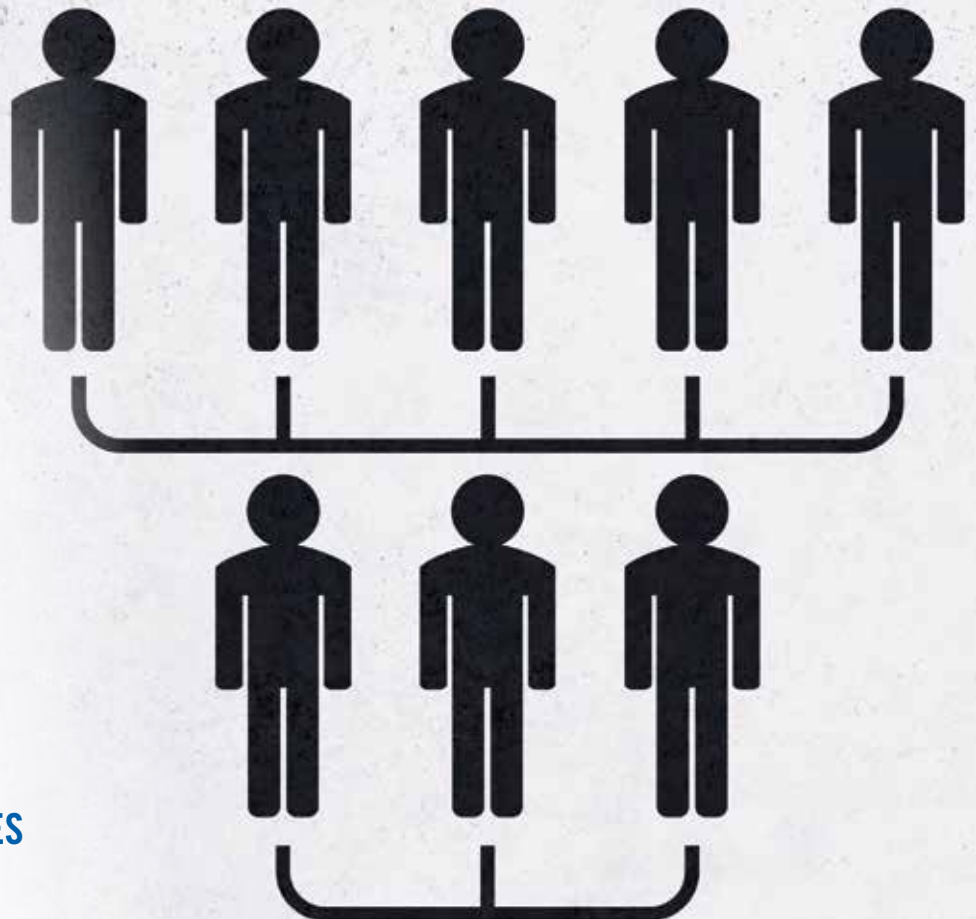
Ce que vous pouvez faire pour éviter la délégation en retour

Plus à ce propos page 8

DELEGATION ET CONTRÔLE

Les six règles d'un contrôle motivant

Plus à ce propos page 10



DANS CETTE ÉDITION

DÉLÉGUER EFFICACEMENT EN TANT QUE CADRE

EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Bienvenue!

«Une très bonne façon de créer une atmosphère agréable dans une entreprise est de laisser les gens faire et prendre des décisions au niveau hiérarchique le plus bas possible: c'est la meilleure méthode pour former les cadres.»

Cyril Northcote Parkinson (1909–1993), historien britannique

Les ressources importantes en temps vous font-elles régulièrement défaut? Vous souhaitez vous développer en tant que manager? Vous voulez tirer le meilleur parti de vos collaborateurs?

Si vous répondez par OUI à au moins une de ces trois questions, alors vous remplissez déjà une condition importante pour vouloir pratiquer la délégation.

La délégation est l'une des disciplines reines du travail de gestion. La délégation exige de vous la confiance en tant que cadre. Et comme l'a si bien dit Reinhard Sprenger: «La confiance est un investissement sans garantie de rendement». Normalement, les collaborateurs sont heureux de cette grande marque de confiance de leur supérieur hiérarchique, mais cette délégation a aussi ses limites et ne va pas sans causer des problèmes.

Bonne lecture!

Stephan Bernhard
CEO

Matthias K. Hettl
Rédacteur en chef

DELEGUER OU PATINER

En tant que dirigeant, vous ne pouvez vous développer personnellement que dans la mesure où vous êtes capable de déléguer des tâches à vos collaborateurs. Il est important que vous réalisiez que, quelle que soit votre capacité de travail, le nombre de tâches que vous pouvez assumer est limité.

En déléguant, vous créez les ressources en temps nécessaires pour accomplir les tâches que seul vous pouvez accomplir en tant que cadre. Votre première et plus importante question en tant que dirigeant sera donc celle-ci: **«Que'est-ce que je ne ferai plus moi-même à partir de maintenant?»** Outre la nécessité de vous aménager du temps libre, la délégation de tâches présente un autre avantage de toute première importance: vous signifiez par là que vous faites preuve de reconnaissance à l'égard de vos collaborateurs. Le cadre que vous êtes fait confiance à ses collaborateurs, et ces derniers vous font confiance. Si vous déléguez à un collaborateur des tâches qu'il peut résoudre, cela favorise également la confiance de ce dernier dans le cadre que vous êtes.

Tâches – compétences – responsabilité

La délégation décrit votre capacité et votre volonté de déléguer des tâches, des compétences et des responsabilités à d'autres personnes. Au début, vous déléguez simplement des tâches, comme la création d'une liste d'inventaire, afin que votre collaborateur puisse prendre confiance en lui. Si cela fonctionne bien, vous déléguez une fonction, qui est une tâche un peu plus difficile, comme la tenue des comptes, dont votre collaborateur sera désormais pleinement responsable.

Si vous êtes satisfait des résultats, passez à l'étape suivante, à savoir la délégation de tâches encore plus impor-

tantes et plus complexes qui, sous la forme d'un projet, pourra comprendre notamment la recherche, en toute responsabilité, d'une société de comptabilité externe. Laissez donc les collaborateurs accomplir d'abord des tâches, puis assumer des fonctions et enfin réaliser des projets.

Vous permettez ainsi à vos collaborateurs de faire leurs preuves et de s'améliorer.



DELEGATION – UTILITES ET LIMITES

La délégation de tâches aux collaborateurs est un outil de gestion efficace. En tant que cadre, vous êtes soulagé et pouvez vous concentrer sur vos tâches de gestion essentielles. Les collaborateurs apprécient cette preuve de confiance et se surpassent.



Le terme «délégation» est tiré du latin «delegare» (= transférer) et représente une très vieille technique de gestion. Autrefois, l'acte de déléguer se limitait à la délégation de tâches, c'est-à-dire qu'il fallait exécuter à la perfection des tâches bien précises. Le supérieur hiérarchique restait quant à lui maître des décisions. Dans la gestion moderne et contemporaine des collaborateurs, ce type de délégation n'existe plus dans la plupart des entreprises.

«Si vous voulez rendre justice à votre rôle de cadre, vous devez avoir suffisamment de bon sens pour déléguer les tâches aux bonnes personnes et suffisamment d'autodiscipline pour ne pas gâcher leur travail». L'idée n'est

pas nouvelle et Theodore Roosevelt l'a résumée en ces termes. Néanmoins, déléguer avec succès reste une compétence que peu de managers maîtrisent réellement. Souvent, des réserves personnelles empêchent les cadres de déléguer des tâches à d'autres collaborateurs. Les réserves plus courantes sont probablement les suivantes:

- «Au lieu d'expliquer une chose compliquée, je préfère la faire moi-même.»
- «Il/elle n'a de toute façon pas fait le travail comme je l'aurais fait.»
- «En tant que supérieur hiérarchique, je dois prouver que je peux faire mieux et plus.»
- «De cette façon je lâche trop de responsabilité. Et je n'ai plus de contrôle sur le projet.»

- «Si je délègue trop à mes collaborateurs, je deviendrai plus facile à remplacer.»

Celui qui ne délègue pas ne motive pas non plus

Que ce soit par manque de temps, par peur de perdre le contrôle ou le pouvoir, ou par un sens du devoir exagéré – si, en tant que cadre, vous ne pouvez ou ne voulez pas déléguer, vous renoncez avec trop de légèreté à un puissant outil de gestion. Au lieu de vous soulager, vous vous rajoutez inconsidérément du travail tandis que vos collaborateurs démissionnent mentalement. Parce que celui qui veut tout faire lui-même, ne fait pas confiance aux capacités des autres, ralentit leur développement et donc leur motivation.

Pour avoir plus de temps pour les tâches de gestion

Mais déléguer prend du temps au début, à tout le moins si vous le faites dans les règles de l'art. La communication entre vous et vos collaborateurs est cruciale. Si vous vous contentez de lancer à vos collègues un «faites-le d'ici demain», vous ne pourrez guère espérer un résultat satisfaisant. Vos collaborateurs ne considéreront guère ce type de mission comme une preuve de confiance et une motivation. Cela étant, les cadres qui prennent le temps d'expliquer en détail et qui s'investissent dans des entretiens réguliers sur l'état des lieux seront récompensés à moyen terme par une équipe indépendante, motivée et loyale. En contrepartie, la délégation de certaines tâches est un allègement pour les supérieurs hiérarchiques, qui disposeront ainsi de plus de temps pour les tâches de gestion importantes. L'effet positif sur les collaborateurs s'est trouvé renforcé.

Si vous voulez déléguer avec succès, vous devez solliciter et encourager vos collaborateurs sans réserve, leur témoigner de la confiance et être prêt à ac-