

DÉLÉGUER POUR MIEUX GÉRER SON TEMPS

Colette PAILLOLE
France

Revue des Echanges – AFIDES - Volume 14 No 3- Septembre 1997

Dans la Revue des Échanges de décembre 1996 était proposée une première fiche sur la gestion de son temps. Elle portait essentiellement sur la connaissance de sa relation au temps, à travers quelques exercices d'analyse et quelques méthodes pour l'améliorer. Cette fiche a pu vous aider à connaître, aussi bien dans votre vie privée que dans votre vie professionnelle, votre rapport au temps, à appréhender et à traiter l'essentiel au détriment de l'accessoire, et à définir vos priorités dans votre vie.

Cette première phase de compréhension et de réflexion s'accompagne, sur le plan professionnel, de deux outils "managériaux", garants d'un gain de temps et d'une plus grande efficacité: **la délégation et la planification.**

Dans la présente revue, nous aborderons la **délégation**, et ultérieurement la **planification.**

Pratiquer la **délégation** suppose bien savoir en quoi elle consiste et à quoi elle engage, acquérir une réelle compétence dans son utilisation, enfin développer la capacité à faire partager la nécessité de son usage. Trop souvent la délégation a mauvaise presse, aussi bien auprès du chef que de ses collaborateurs: pour le premier, déléguer, c'est prendre des risques, partager des responsabilités qu'en dernier recours il sera le seul à assumer; pour les seconds, c'est se voir "refiler" les tâches ingrates, sans intérêt ou sans lustre, ou parfois récupérer en sous-main les problèmes mal traités ou peu qualifiants. Ces malentendus sur la notion même de délégation surviennent en fait chaque fois qu'elle est en contradiction avec le style de management non participatif ou non habituellement démocratique du chef d'établissement, et quand il n'y a pas de véritable travail d'équipe: c'est-à-dire une analyse en commun et une répartition équitable (selon les compétences, les désirs, les responsabilités) des activités entre les différents membres de l'équipe, avec le sentiment que les problèmes et les solutions sont bien partagés entre les uns et les autres.

La délégation présente pourtant au moins deux avantages :

C'est un moyen efficace de gagner du temps. Certaines tâches que l'on effectue ne relèvent pas de sa fonction ou de sa compétence.

C'est un outil de management. En effet, la délégation, respectueuse de soi et des autres, permet de confier des activités à ses collaborateurs qui élargissent leurs responsabilités. Elle est donc l'occasion de prise d'initiative et contribue à développer la motivation et l'adhésion aux objectifs collectifs.

Voici d'abord la fiche d'identité de l'atelier

FICHE D'IDENTITÉ DE L'ATELIER

OBJECTIFS

Les exercices qui suivent visent à me rendre capable:

- d'**identifier** les principales caractéristiques de la délégation et
- de mieux l'**utiliser**.

DÉROULEMENT

1. **Mise en situation** individuelle en deux phases:

- Activité 1.1: lister les **difficultés** à déléguer
- Activité 1.2: trouver une **définition** de la délégation

2. Analyse des **obstacles** à la délégation

3. Analyse d'une **fonction** à déléguer

4. Points de **méthode** pour réussir la délégation

5. **Pour en savoir plus**: Quelques références bibliographiques

1. MISE EN SITUATION

1.1 Mes difficultés à déléguer

La résistance à la délégation est tellement forte chez bon nombre de responsables que des difficultés souvent bien réelles sont invoquées pour ne pas la pratiquer.

L'exercice proposé consiste à prendre conscience des difficultés qui expliquent que nous ne déléguons pas ou pas suffisamment. Pour cela, notez-les en vous appuyant sur votre expérience personnelle, et comme elles vous viennent à l'esprit, en désordre et sans chercher à les hiérarchiser.

1.2 Définition de la délégation

Voici une définition de la délégation:

"Déléguer consiste à confier tout ou partie d'un objectif organisationnel à atteindre, tout en en gardant la responsabilité. Le but profond étant d'améliorer l'efficacité d'ensemble d'une équipe." Marie-José Couchaert, Comment manager son temps et son énergie.

a) Cette définition vous convient-elle?

- b) D'après vous, quelle est la nature, quel est le contenu de la délégation?
- c) Quelles sont les manières de déléguer ?
- d) Pourquoi beaucoup de responsables hésitent-ils à déléguer ?
- e) Avez-vous des expériences de délégation "heureuse" ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

2. ANALYSE DES OBSTACLES À LA DÉLÉGATION

Il s'agit, en répondant au questionnaire ci-dessous:

de vous faire analyser pourquoi le délégateur que vous êtes confie des tâches ou des fonctions à tel délégataire plutôt qu'à tel autre;
de vous faire prendre la mesure des obstacles à la délégation qui tiennent à certains traits de votre personnalité ou à des raisons institutionnelles;
enfin, de vous appeler à réfléchir sur la responsabilité et la prise de risque du délégateur.

Quand vous devez vous absenter pour participer, par exemple, à une réunion extérieure à l'établissement, à qui confiez-vous la responsabilité de votre établissement? Quelles sont les tâches que vous lui confiez ?

.....

Vous ne confiez aucune responsabilité à certaines personnes. Lesquelles ? Et pourquoi ? (évoquez les obstacles à la délégation).

.....

Avez-vous conscience que certains traits de votre caractère constituent un obstacle à la délégation ?

.....

Y a-t-il, selon vous, des contingences objectives indépendantes de la personnalité des uns et des autres qui empêchent la délégation ?

.....

Êtes-vous prêt à endosser la responsabilité des erreurs commises en votre absence? Justifiez votre réponse.

3. ANALYSE D'UNE FONCTION À DÉLÉGUER

Pour réussir une délégation il s'agit de bien analyser la fonction à déléguer, ses objectifs, les qualités demandées au délégataire, les moyens que la délégation suppose, l'intérêt qu'elle représente pour chacun et pour l'établissement. C'est ce que vous propose cette fiche d'analyse d'une fonction à déléguer. Répondez aux différentes questions, en insistant sur les avantages et inconvénients de la délégation pour vous, pour le délégataire et pour l'établissement.

FICHE D'ANALYSE D'UNE FONCTION À DÉLÉGUER
FONCTION (intitulé, finalité) :
DÉLÉGATAIRE :
AIDE AU DÉLÉGATAIRE (formation, information, mandat) :
OBJECTIFS GÉNÉRAUX :
OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES (à mi-parcours) :
CONTRAINTES (délais, normes, procédures):
MOYENS (financiers, humains, matériels, temps) :
MODE DE CONTRÔLE (procédures, rythme, critères) :
INTÉRÊT POUR LE DÉLÉGATAIRE :
INTÉRÊT POUR LE DÉLÉGATEUR :
INTÉRÊT POUR L'ÉTABLISSEMENT :

4. POINTS DE MÉTHODE POUR RÉUSSIR LA DÉLÉGATION

4.1- Les obstacles à la délégation

"Si ça ne marche pas, c'est sur moi que tout va retomber. Si ça marche, qu'est-ce qu'il me reste à faire?"

L'obstacle le plus insidieux à la délégation est en nous: on aime faire ce en quoi on est bon et on a peur du vide. Pour arriver à surmonter ces difficultés, il faut valoriser les autres tâches et être capable de vouloir faire autre chose, d'élargir sa fonction, d'avoir un projet. **"Déléguer, c'est créer de nouveaux pôles de pouvoir, pour les autres et pour soi, c'est acquérir une attitude éducative** (qu'ont envie de faire mes délégués? comment inventer une formation adaptée à la situation?), **mais surtout cela suppose d'avoir envie d'autre chose, pour soi."**

4.2- Déléguer pour quoi?

Le point de vue du délégateur:

trouver le temps qui lui manque pour
créer un partage des responsabilités;
enrichir les tâches des collaborateurs.

Le point de vue du délégué:

enrichir ses tâches;
augmenter sa responsabilité;
augmenter son autonomie;
augmenter ses capacités.

Et l'établissement ?

il en retire un gain de temps qui permet des réactions plus rapides à l'événement, une économie de moyens puisque chaque tâche est exécutée à l'échelon le plus bas, une meilleure intégration des personnes, une autoresponsabilité, une augmentation de la créativité et du bien-être

4.3 - Déléguer comment?

en préparant la délégation: que déléguer, pourquoi, à qui?
en présentant bien le projet de délégation et en associant le délégué à la réflexion;
en s'assurant de son adhésion consciente et sincère;
avec un accord clair sur les critères mesurables de contrôle, sur les délais, les modalités;
en mettant en oeuvre effectivement les conditions sur lesquelles il y a eu accord, ou arrêter le projet;

- EN ÉTANT OCCUPÉ AILLEURS -

4.4 - Le contrôle

"Après accord sur le projet, et démarrage, il faudrait tuer le délégué pour qu'il laisse le délégataire travailler en paix."

On contrôle mal en intervenant dans la réalisation de la tâche au lieu de contrôler les indicateurs (avec les critères sur lesquels on s'est mis d'accord):

- délais
- normes
- étapes de contrôle d'avancée du travail
- utilisation des moyens

Mais on peut aller plus loin et tendre vers l'auto-contrôle. Les moyens à mettre en oeuvre pour le réussir:

- accepter l'essai/erreur
- renvoyer à l'autoresponsabilité "de toutes façons il contrôlera, alors"
- contrôler uniquement sur "échantillon" de résultats.

5. POUR EN SAVOIR PLUS: QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Blake, Robert R., Mouton, Jane S. La troisième dimension du management. Éd. de l'Organisation

TAYLOR, Harold L. Déléguer, la clé de l'efficacité, Éd. Eyrolles

TREHOREL, Yannick. Gagner du temps, Éd. Guides pratiques pour l'encadrement

Comment diagnostiquer ses pertes de temps, économiser et investir son temps pour l'essentiel.

FROISSART, D. Déléguer avec succès des responsabilités, Éd. Hommes et Techniques