



Savoir déléguer au sein de son équipe

Déléguer, c'est évident, non ? Non. Depuis le temps que je côtoie des directeurs, des responsables, des animateurs d'équipe, il semble que la délégation est un exercice difficile à cerner, comme à mettre en œuvre. Comment déléguer, que déléguer, pourquoi... ? Il est temps d'explorer ce thème !

La fonction de direction est entièrement teintée de la notion de responsabilité. Celui qui dirige doit être à même de garantir, notamment, l'atteinte des objectifs de l'équipe. En cas de non-atteinte des objectifs, le directeur doit savoir pourquoi, savoir dire pourquoi, savoir proposer des ajustements et les mettre en œuvre. Bien souvent, c'est de celui qui dirige que l'on attend aussi « *un certain style* » dans la manière de faire. Tout ceci intervient comme une pression sur la personne qui dirige. Or, les réactions qu'une personne a lorsqu'elle est soumise à la pression peuvent être variées. Par exemple, une théorie rencontrée lors d'un travail à propos du stress évoque

trois réactions, ou processus, possibles :

1 - Je reçois la pression, je traite l'information. J'interprète la pression comme étant une stimulation, ou un ensemble de stimulations. Qu'est-ce qui m'est demandé exactement ? En fonction de ce que je comprends, j'organise la réponse.

2 - Je reçois la pression, je ne la supporte pas. Je la vis comme une agression. Je me contente de rediriger la pression sur les autres.

3 - Je ne supporte pas non plus la pression, mais je garde ça pour moi. Je m'inquiète, je m'angoisse. Il est possible que je tombe malade, mais je peux aussi vivre longtemps dans l'angoisse et la peur de ne pas réussir.

EXEMPLE D'UN DIRECTEUR SOUS PRESSION

Gilles est directeur d'un accueil de loisirs. Nous sommes en période de préparation des vacances. Ses animateurs lui demandent si enfin cette année ils vont avoir le budget pour mettre en œuvre un projet auquel ils tiennent depuis longtemps. Ils en ont marre que la mairie dise oui chaque année et qu'au final, ils n'obtiennent jamais ce qu'ils demandent. L'ambiance de l'équipe est assez tendue, les animateurs sont prêts à ne pas faire ce que Gilles leur demande (préparer un programme), ou à le faire en traînant les pieds. Le service communication de la mairie informe Gilles, comme chaque fois, qu'il faut lui fournir le programme d'animation plusieurs mois avant, pour qu'il soit mis en page et joint au bulletin municipal suffisamment à l'avance. Dans le même temps, des parents font savoir à Gilles leur mécontentement par rapport à l'absence d'activités en extérieur. Et enfin, l'adjoint à la jeunesse fait savoir à Gilles que la commune ayant choisi de mettre en

œuvre un projet ambitieux dans le domaine culturel, il ne faut pas s'attendre cette année à un soutien financier et matériel très important. Sans en dire plus.

Si l'on applique la théorie citée plus haut, les trois cas de figures deviennent :

1 - Gilles dit aux animateurs que le budget ne permettra pas cette année, ni peut-être les autres années, de réaliser ce fameux projet. Il accueille les mécontentements qu'il trouve légitimes, et accompagne l'émergence d'une troisième voie : ni le projet « idéal », ni la répétition « ennuyeuse ». En parallèle, il négocie avec le service communication pour faire en sorte de pouvoir soit sortir le programme un mois plus tard, soit sortir un programme dont les contenus ne sont pas très précis. Il signifie à l'adjoint que le choix fait par la municipalité peut être compatible avec sa demande, à condition de réfléchir aux liens à construire entre les deux. Ensuite, il entre en contact avec les parents, dans le but d'organiser prochainement une réunion où il prendra le temps de les écouter et de leur donner de l'information à propos de l'évolution des projets.

2 - Gilles informe les animateurs qu'ils n'auront pas de budget supplémentaire, et qu'ils doivent s'adapter. Il ne met en place aucun espace de travail et de réflexion à ce propos. Il transmet à l'équipe les dates auxquelles le programme devra être rendu au service communication. À l'adjoint, il dit : « *Vous viendrez leur annoncer vous-même* », en parlant de l'équipe. Bref, Gilles se « débarrasse » du problème, mais ne le traite pas. Aux parents, il dit simplement : « *On fait ce qu'on peut !* »

3 - Gilles est inquiet. Il sent bien que chacun est légitime dans sa position, mais il semble être difficile de contenter tout le monde. Les positions semblent être >>>

>>> incompatibles. Gilles retourne chacun des aspects dans sa tête, mais ne parvient pas à trouver une sortie convenable. Il n'en parle pas. Il essaie de rassurer chacun mais redoute le moment où la réalité va « se durcir ».

SORTIR DE LA SOLITUDE

Ces trois réactions à la pression, ou aux pressions, sont possibles. Souvent, le leader est seul, paradoxalement, pour décider de s'engager dans une voie ou une autre. La plupart du temps, le choix se fait sans que le leader y songe réellement. Sous pression, il s'engouffre dans un comportement réflexe. C'est quand il prend du recul qu'il peut regarder comment il a choisi d'agir.

Déléguer au sein de son équipe est un moyen de sortir de la solitude. C'est un moyen pour partager certains aspects du travail, tout en restant le leader. La première raison pour laquelle le leader doit déléguer est donc d'alléger son quotidien des tâches qui peuvent parfaitement être accomplies par d'autres personnes, sans que lui-même manque de quoi que ce soit pour diriger.

POURQUOI DÉLÉGUER ?

Je reprends ici les raisons pour lesquelles il me semble que le leader a un intérêt évident à déléguer :

- **Pour se concentrer davantage sur des tâches lui incombant et nécessitant un temps particulier.** Exemple : Joëlle dirige un centre social depuis de longues années. Quand elle est arrivée, en tant que première salariée, elle faisait « tout » : la comptabilité notamment, qui était assez simple. Aujourd'hui, bien qu'ayant embauché une personne à mi-temps pour ce poste, elle continue à faire des



opérations simples qui ne sont pas justifiées par l'organisation. Elle le sait. Simplement, elle dit que ça lui permet de rester en contact avec le terrain. Pour autant, en tant que directrice, il serait bon qu'elle prenne davantage de temps pour réfléchir à l'élaboration d'une vision à long terme et à une stratégie, ce qu'elle ne fait quasiment jamais. Du coup elle est « un peu courte » dans des réunions politiques, et il semble, de l'extérieur, que le développement du centre peut être freiné par l'absence de vision.

- **Pour permettre à certains collaborateurs de monter en responsabilité, en autonomie, en compétence.** Exemple : Liliane assiste Dominique, le directeur, depuis plusieurs années, dans l'animation de journées de formation en direction de membres du réseau. Parce qu'il est débordé, Dominique cherche à gagner du temps. Et en décidant de confier la coordination des journées de formation à Liliane, il constate qu'elle regagne en motivation, en intérêt pour l'association. Elle se sent reconnue, elle investit cette nouvelle responsabilité avec plaisir et gourmandise...

- **Pour améliorer et fluidifier les liens entre les personnes.** Exemple : Jeanne-Marie a décidé de faire en sorte que ce soient les directeurs de l'accueil de loisirs

qui réfléchissent ensemble pour jeter les bases du projet de demain. Avant, elle préparait tout, et ne faisait que consulter, à partir d'un projet qu'elle avait pensé seule, qu'elle se contentait de décliner en différentes options, ou scénarios, ou manières de faire. Le fait que les personnes aient à élaborer elles-mêmes les bases du projet les a rendues plus impliquées en interne, mais du coup aussi en externe. Au quotidien, les différents directeurs de l'accueil de loisirs s'échangent des informations pour ajuster leurs pratiques.

- **Pour améliorer l'efficacité de l'équipe.** Exemple : Liliane, que nous venons de croiser juste au-dessus, s'est sentie, en prenant les rennes de la coordination des journées de formation du réseau, pousser des ailes. Elle a donc proposé des méthodes d'organisation et d'animation qui renouvellent les pratiques, tout en permettant des gains de temps.

QUE DÉLÉGUER ?

La réponse n'est pas aisée, car elle dépend énormément des organisations et de leur environnement. Elle dépend aussi des compétences de chacun, qui vont permettre certaines complémentarités. Aussi, le choix que je fais ici est plutôt d'exprimer le comment déléguer, parce que c'est dans ce processus que va finalement prendre place la réponse à « que déléguer » ? Effectivement, si on pilote le processus de délégation, vont apparaître naturellement les opportunités et les impossibilités.

COMMENT DÉLÉGUER ?

Vaincre les peurs

La délégation va se situer à l'intérieur d'une réorganisation plus ou moins profonde, plus ou moins partielle de son travail. La

première étape est donc de faire le point sur ce dont a besoin la personne pour faire son travail, mais aussi sur ce dont a besoin l'organisation pour faire face à la réalité quotidienne. Dans cette étape, il peut être utile de se faire accompagner. La première raison que j'invoque ici est la pertinence et la nécessité d'un œil extérieur au système qui souhaite évoluer. L'accompagnant va pouvoir poser toutes les questions utiles, là où, de l'intérieur du système, on va éluder certaines questions, soit parce qu'elles sont gênantes, soit parce que tout le monde pense qu'elles ont déjà été posées et qu'aucune réponse n'est possible, soit, enfin, parce qu'on n'y pense pas, tout simplement. >>>

À faire / À ne pas faire

Éviter...

- De confier à d'autres ce que vous n'aimez pas faire... juste parce que vous n'aimez pas le faire.
- De déléguer pour faire plaisir, ou pour éviter un conflit avec une personne qui revendique une fonction.

- De déléguer sans lâcher le contrôle.

- De déléguer en exigeant qu'en plus de faire le travail, la personne doive le faire à votre manière.

... mais plutôt

- Relier la proposition de délégation à une analyse de l'organisation et à un réel projet incluant les besoins de l'organisation et les besoins des personnes.

- D'organiser un processus de compte rendu qui soit clair et contractuel.

- Laisser la personne créer sa manière de faire, en étant clair uniquement sur quelques points de passage, comme par exemple les résultats attendus.

>>> Ce travail d'audit de l'organisation et des besoins de la personne va mettre en évidence certaines tâches qu'il semble possible de déléguer.

Un premier écueil ici : ce qui empêche souvent la délégation n'est pas l'absence d'un point de vue technique pertinent. Souvent, j'ai pu constater que les personnes savent ce qu'elles peuvent ou pourraient déléguer. Simplement, la résistance se fait à partir de la peur :

- peur de perdre du pouvoir... ce qui souvent s'apparente à du contrôle ;
- peur de passer pour un directeur dilettante, ou pour un faible ;
- peur de voir l'autre (celui à qui on délègue) en profiter ; en profiter pour quoi, on ne sait pas toujours, mais la peur est là ;
- peur de devenir vraiment directeur.

Il n'est pas grave, de mon point de vue, d'avoir peur. C'est même une émotion plutôt courante. Ce qui peut devenir grave pour l'organisation, en revanche, c'est de ne pas l'assumer, cette peur, et du coup de se couper de son message. Concrètement, si par exemple un directeur a peur de perdre son pouvoir, c'est intéressant de regarder ce qu'est pour lui le pouvoir, en quoi il pourrait le perdre, quelles seraient les conséquences sur lui et l'organisation, etc. Bien souvent, le simple fait de se poser ces questions fait tomber une bonne partie de la peur. J'ai même vu régulièrement



la peur s'effacer devant l'envie, une fois que la personne se rend compte qu'elle n'est pas en danger.

À qui déléguer ?

Une fois que les tâches qui peuvent être déléguées sont identifiées, il est question de savoir à qui les confier, et pourquoi. Il me semble que les délégations doivent avoir non seulement une pertinence pour le groupe, mais aussi pour la personne qui reçoit la délégation, au regard de son évolution professionnelle. J'ai vu souvent des personnes qui acceptaient des délégations parce que l'opportunité était là. Mais assez rapidement, si la délégation était un peu trop teintée de « pour rendre service », la personne n'habitait pas entièrement le nouveau rôle qu'on lui proposait, et finissait par en vouloir au directeur.

Comme je le dis régulièrement dans ces colonnes, le processus est donc, essentiellement, un processus d'expression de ce qui se passe : voilà ce qui est délégué, voilà le sens que cela a du point de vue de l'organisation, voilà le sens que ça a pour chacun. Ceci est me semble-t-il le socle. Ensuite, il va falloir être plus précis dans la manière dont sera organisée la délégation, concrètement. Qu'est-ce qui reste du domaine du directeur ? Est-ce que chacun a bien compris la ligne qui sépare ce que fait encore le directeur et ce qu'il ne fait plus ? De quoi a besoin le directeur en termes de compte rendu de la réalité du travail effectué par délégation ? De quoi a besoin le salarié qui reçoit la délégation pour pouvoir l'exercer ? Comment les informations vont-elles monter et descendre ? Qu'est-ce qui va devenir un travail de coopération, ou l'on fait ensemble ? On recherchera un maximum de clarté dans les réponses apportées.

Informier, évaluer

Il sera nécessaire, ensuite, de faire savoir aux personnes concernées l'existence d'une délégation. Parfois, les relations inter-institutionnelles sont chargées de relations personnelles ; si par exemple une délégation signifie un changement d'interlocuteur, il est nécessaire d'accompagner le passage de relais. Un exemple tout simple : dans une petite ville de banlieue, Christiane la directrice a choisi de déléguer à Nabil les relations avec la mairie, pour tout ce qui concerne les aspects opérationnels. Le passage de relais est facilité ici par le fait que Christiane organise un entretien à trois avec l'interlocutrice de la mairie et Nabil. La délégation étant ainsi ritualisée, elle sera facilement inscrite dans le fonctionnement.

Régulièrement, il semble utile de faire le point. C'est-à-dire mesurer la pertinence

de l'organisation et son efficacité ; au sein de ce travail, il est naturel d'évoquer et d'évaluer l'efficacité des délégations. Au regard des éléments évoqués plus haut et qui s'apparentent à une démarche contractuelle, il conviendra d'apporter les ajustements nécessaires. L'attention ici est portée sur le fait suivant : une délégation est vécue, à un certain niveau, comme un signe de reconnaissance positif. Attention, dans le processus d'ajustement, de ne pas reprendre un signe de reconnaissance qui a été donné.

EN FORME DE CONCLUSION

Déléguer, c'est avant tout s'organiser. La manière avec laquelle on s'organise doit être pensée et répondre à des besoins, des contraintes et des intentions identifiées, parlées clairement et partagées. Le leader a tout intérêt à pratiquer la délégation, parce que cela va affecter plusieurs niveaux de l'organisation : son temps, le lien entre les personnes au sein de l'équipe et à l'extérieur, et la reconnaissance de la personne qui reçoit la délégation... Et bien d'autres points encore.

La délégation n'est pas de l'improvisation. Comme tout ce qui se relie à un rapport avec l'autorité, elle est à manier avec précaution. Tout simplement parce que tous les êtres humains ont un rapport avec l'autorité. Prendre le temps de parler et de penser est nécessaire.

Soyons optimistes et joyeux : c'est en partageant qu'on nourrit le collectif, et le collectif est comme un contenant au sein duquel chacun va pouvoir se poser pour pouvoir exprimer toute sa puissance. ▶

Pascal Mullard



■ Livres

Déléguer au quotidien, Michel Bussièrès, Jean-Pierre Gauthier et Stéphanie Savel, Éditions d'Organisation, 20,20 €



Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Henry Mintzberg et Pierre Romalaer, Éditions d'Organisation, 15,20 €

Le management : voyage au centre des organisations, Henry Mintzberg, Jean-Michel Béhar et Nathalie Tremblay, Éditions d'Organisation, 13,60 €



Le pouvoir dans les organisations, Henry Mintzberg, Éditions d'Organisation, 38,50 €