



Savoir déléguer pour mieux diriger



Une carte à revoir, une recherche de nouveaux produits, une réorganisation du travail : autant de missions ponctuelles qui peuvent être confiées à une personne compétente. L'essentiel sera de s'expliquer sur les contours de la mission et de baser l'échange d'information autour de l'objectif à atteindre.

André Picca

La délégation des tâches n'exclut pas le suivi des résultats ou le contrôle de son exécution. Le délégant et le délégataire doivent garder ce principe à l'esprit. La méthode utilisée fera que le climat de travail sera serein ou détestable.

✘ Quelques méthodes à éviter

- **La 'patate chaude'** : ce concept consiste à donner ponctuellement une tâche que l'on ne veut pas faire à un collaborateur. Attention à l'ambiance ou au résultat.
- **L'usage excessif des e-mails** : inonder la boîte de réception de ses collaborateurs est une méthode contre-productive qui nuit à l'utilisation de cet outil.
- **Le laisser-faire** : un collaborateur qui n'est pas suivi, ou a le sentiment de ne pas l'être, aura tendance à être moins performant, malgré une motivation élevée et une forte adhésion à l'entreprise.
- **Le copier-coller** : un support écrit n'est pas suffisant pour rendre compétent un délégataire sur une nouvelle tâche : explication, formation, suivi étroit pour les premiers pas sont autant d'éléments à prévoir par le délégant.
- **Questionner trop souvent sur l'avancée d'une tâche** : sans indication de date limite de fin de tâche, un responsable aura tendance à questionner souvent son collaborateur, au risque de créer des tensions : fixez une date butoir ou intermédiaire, et laissez les délégataires faire. Par exemple, la fiche technique d'un banquet (ou toute autre opération spéciale), sera vue avec le chef et le responsable de salle deux semaines avant la manifestation.
- **Éliminer les termes comme 'quelqu'un', 'tout le monde', 'n'importe qui' et 'personne'**. Remplacez-les par les postes ou les fonctions, ou même les prénoms des intéressés.

Les différentes formes de délégation

• La délégation permanente

Un organigramme, une fonction et sa fiche établissent le principe de délégation permanente. Ils donnent du pouvoir au délégataire et le rendent responsable.

• Les listes de tâches

Les listes de tâches constituent un aide-mémoire à disposition du collaborateur.

Exemple : Abords extérieurs du restaurant (à l'intention du poste d'ouverture du matin) :

- sol de la terrasse lavé, brossé, pas de papiers, pas de mégots ;
- bacs à plantes propres, terre propre, plantes arrosées ;
- façade latérale propre, sols, murs et vitres ;
- enseigne principale allumée ;
- porte-menu mis à jour, aspect attrayant.

• Les fiches de procédures

Dans les structures importantes, tous les services font l'objet de procédures, qu'elles concernent la relation avec la clientèle, l'utilisation du matériel ou l'organisation du travail. Dans ce domaine, et lorsque la tâche s'y prête, les supports schématiques et visuels faciliteront la compréhension, tout comme une vidéo maison.

• Missions et tâches ponctuelles

Une carte à revoir, la recherche de nouveaux produits, une réorganisation du travail : autant de missions ponctuelles qui peuvent être confiées à une personne compétente. L'essentiel sera de s'expliquer sur les contours de la mission et de baser l'échange d'information autour de l'objectif à atteindre, exprimé avec la méthode SMART.

Exemple pour la recherche de nouveaux vins :

- **L'objectif de la mission est Spécifique** : dans la région de l'Anjou, enrichir la carte de trois produits élaborés par des propriétaires-récoltants.
- **Il sera atteint lorsqu'il sera Mesurable** : pour chacune des appellations, se procurer trois produits à déguster.
- **La mission est Assignée à une personne précise** : le responsable de salle, par exemple.
- **Elle est Réalisable, car le responsable de salle dispose de compétences dans le domaine du vin, de moyens matériels de prospection** (téléphone, bases de données, internet, consultation de confrères utilisant le produit, de moyens financiers...).
- **Elle est délimitée dans le Temps** : le responsable de salle dispose de suffisamment de temps, c'est-à-dire d'heures de travail, pour remplir sa mission. Il connaît la date d'échéance de la mission.

"Je délègue d'autant mieux que je contrôle" et "pourquoi remettre au lendemain ce qui peut être fait par quelqu'un d'autre aujourd'hui" sont deux leitmotivs qu'un dirigeant doit garder à l'esprit.

