

Texte de: Denis Ouimet

Président de BUREFOR Inc. (BUREau de REcherche et de FORMation en Gestion)

70 MINUTES/HEURE

Les **5 minutes** que vous prendrez pour lire ce texte **vous permettront** peut-être de **sauver 10 minutes sur chaque heure** de travail pour le reste de **votre vie**.

Il était une fois

Il y a de cela longtemps, lorsque mon organisation en était à ses débuts, un employé d'alors a dû dire à son supérieur: "Chef, je ne peux plus fournir, j'ai besoin d'aide..."

C'est à la suite de telles requêtes qu'on vit arriver d'autre personnel, pour aider à l'accomplissement du travail.

C'était le début du processus de délégation: faire par d'autres ce qui jusqu'ici était fait par une seule personne.

Quelque temps plus tard, l'organisation grossissant, cette requête revint une fois de plus et ainsi de suite... jusqu'à aujourd'hui.

Le malheur:

L'aide accordée n'a pas été utilisée à bon escient.

On s'en prive... inconsciemment...

On prive les autres... des occasions de dépassement...

Les conséquences:

- On n'a **pas assez de temps** pour accomplir son travail
- Les autres s'ennuient

Ça continue

Même si on m'a accordé de l'aide pour faire mon travail, **trop souvent, je continue à faire** ce que je faisais avant.

Je me sens mal à l'aise dans mes vieilles habitudes, mes manières d'agir; c'est comme si je ne peux pas m'en débarrasser.

Je continue, parce que je me pense le meilleur, le seul à pouvoir bien faire le travail...

Le travail que je faisais avant, c'est cela qui a servi à ma progression professionnelle. En recevant de l'aide, j'agis comme si, en plus de mon travail, je devais dire à d'autres quoi faire.

C'est là le problème. En faisant faire par d'autres ce dont je dois répondre, dont je suis responsable, je **perds beaucoup de temps** parce que:

VI - Un pas pour s'organiser . . . La délégation . . .

- je ne leur en laisse pas assez faire
- je décris mal ce qu'ils ont à faire,
- je les "encadre" mal,
- j'ai peur...

J'ai peur

Le travail que je faisais avant, c'est cela qui a servi à mon avancement; aussi cela me donnait un "sens d'accomplissement".

"Personne ne pouvait m'en enlever le crédit"... aujourd'hui je ne dois rien faire d'autre que de **dire** à quelqu'un **quoi faire**. Puis, plus on monte, plus il y a d'intermédiaires: dire à Pierre de dire à Paul quoi faire...

En conséquence, plus on monte, moins on **réalise**, on s'éloigne de plus en plus des opérations quotidiennes; certaines gens iront même jusqu'à dire avec sarcasme: "Il était juste bon à dire aux autres quoi faire, c'est pour cela qu'ils l'ont promu"...

Ils peuvent paraître angoissants, les postes cadres, si on ne les voit pas en perspective.

En plus, il y a aussi **moi** qui continue à faire ce que je faisais avant parce que j'ai peur, une peur secrète, cachée: "Et si jamais quelqu'un fait mon travail mieux que moi, ... alors, mon "job?"..."

Finalement, je fais un tas de choses autres et je ne fais pas ce qui m'est demandé... **Tout en me plaignant** que je n'ai **pas assez de temps**.

Détails inutiles

Ceux qui font eux-mêmes ce qui pourrait être facilement fait par d'autres s'attardent à des détails superflus; **Ils perdent de vue l'essentiel**.

Ne vous attendez pas à ce que le travail soit fait par vos aides comme vous l'auriez fait vous-même; acceptez-le s'il est acceptable.

☛ **Mais attention** à ce à quoi vous attachez de l'importance, **sachez-le**, alors vos employés le sauront eux aussi.

☛ Si ce n'est pas acceptable, **faites-le refaire** mais ne le refaites **jamais vous-même**.

☛ **Arrêtez** de donner des informations si elles ne sont pas **demandées**.

☛ **Pour éviter de se perdre**, le gestionnaire doit absolument apprendre à déléguer, c'est la seule solution possible. D'ailleurs, l'organisation lui fournit l'appui de

toute une équipe (la sienne) de personnel spécialisé et de matériel sophistiqué pour accomplir sa tâche.

Être chef

Le gestionnaire qui ne délègue pas... ne gère pas. Celui qui fait toujours le travail lui-même... travaille mal.

Sa tâche consiste à conseiller ceux à qui il demande des choses à faire.

Le gestionnaire doit maîtriser l'art de "passer à d'autres": sa tâche en est une d'orientation du travail, de la manière la plus judicieuse pour l'organisation, pour les gens et aussi pour lui-même.

Son rôle consiste à répartir, montrer et motiver; il doit exploiter au maximum l'effet de levier que peut produire son équipe, décupler le travail accompli dans un certain temps et minimiser les délais d'accomplissement.

Le gestionnaire doit être quelqu'un qui a appris à **renoncer au succès personnel** et se satisfait des réalisations des autres qu'il a découverts, qu'il a entraînés et à qui il fournit l'occasion de se dépasser.

Le risque

Le risque est au cœur de la délégation et constitue un élément de base de la tâche de gestionnaire, car on doit se fier à d'autres pour que le travail soit fait.

Et le plus compliqué dans tout cela, c'est qu'on le sait seulement après, après que c'est fait.

On réalisera ce dont un employé est capable seulement après lui en avoir donné l'occasion; et on ne lui laissera faire le travail que si l'on croit qu'il en sera capable.

Donc, on délègue sur ce qu'"on" croit, sur la confiance.

Mais attention, les gens deviennent ce qu'"on" pense d'eux. On se doit d'exclure de nos pensées des réflexions telles: mes employés sont gauches, ils ne seraient pas capables de faire le travail, etc. Le seul fait de penser à de telles choses en feront des réalités. **Ils deviendront ce que je pense d'eux**, parce que je n'oserai pas leur confier des tâches, leur montrer, **je ne crois pas en eux**.

Former son personnel

Cette confiance se développe et s'acquiert en s'efforçant de:

- a) connaître ses employés, son personnel,
- b) de leur montrer.

S'il y a échec à la délégation, c'est qu'il y a échec à la formation. On ne sait pas montrer parce qu'on ne connaît pas:

- 1) qui ils sont,
- 2) qu'est-ce qu'ils ne comprennent pas.

On ne perçoit pas les signaux qu'ils nous émettent.

Former son personnel, cela **aide à réfléchir sur: ce qui est fait,**

pourquoi c'est fait,

comment c'est fait.

Réfléchir autant sur les choses **bien faites** que sur les choses **mal faites**.

Les erreurs

Que faites-vous lorsque quelqu'un fait une erreur, alors que vous lui aviez fait confiance, que vous lui aviez donné des responsabilités?

- a) critiquer l'employé;
- b) oublier l'erreur dans l'espoir qu'elle ne se reproduise plus;
- c) minimiser l'importance de l'erreur;
- d) conserver l'incident en mémoire...

Si vous faites une de ces choses, vous vous faites beaucoup de **tort** à vous-même surtout et aussi à votre employé.

ON N'APPREND RÉELLEMENT QUE PAR NOS ERREURS

Les erreurs, ce n'est pas grave, ce qui est **grave**, c'est de ne pas se servir de l'occasion pour **apprendre**.

Seuls ceux qui font des choses courent le risque de faire des erreurs

Cependant, **aucune erreur**, grosse ou petite, ne devrait être **rejetée**; ceci constitue un idéal de gestion des plus valables.

"Indique-moi une erreur que tu as faite la semaine dernière?" Cette question devrait être répondue par tous et chacun. Si vous ne trouvez pas d'erreur, vous ne prenez pas assez de risques; vous ne vous dépassez pas; vous ne progressez pas; vous vous ennuyez

sans doute et vous ne faites pas progresser l'organisation.

En tant que gestionnaire, vous **devez**:

- Placer les erreurs dans le **monde du possible**,
- Comprendre qu'elles peuvent se produire,
- Comprendre **qu'elles sont bénéfiques**.

Développement des employés

Les employés feront mieux leur travail, se développeront et se dépasseront si:

a) ils sont conscients de leur emploi du temps, s'ils

DÉLÉGATION EFFICACE		
Vous pouvez vérifier l'état de votre délégation en remplissant l'inventaire suivant:		
MA DÉLÉGATION	OUI	NON
1 - Mes employés sont au moins aussi rapides que moi pour faire leur travail	_____	_____
2 - Mes employés me disent: "Laissez-moi faire"	_____	_____
3 - Je crois que mes employés connaissent plus de choses que l'an dernier	_____	_____
4 - Je suis souvent interrompu pour donner des informations	_____	_____
5 - Mes employés font des erreurs, mais jamais les mêmes	_____	_____
6 - Je refais du travail préparé par mes employés	_____	_____
7 - J'ai l'impression de prendre des risques quand je donne du travail à mes employés	_____	_____
8 - Je fais beaucoup de travail routinier	_____	_____
9 - Le dossier que je remets à un employé forme un tout (composé de plusieurs éléments différents)	_____	_____
10 - J'accomplis encore plusieurs tâches que je faisais avant de devenir cadre	_____	_____
11 - Je prends du temps avec mes employés, pour réfléchir sur leur travail	_____	_____
12 - Je donne à mes employés des informations qui n'ont pas été demandées	_____	_____
<p>CLÉ DE CORRECTION <i>Celui qui délègue efficacement aura répondu:</i> OUI aux numéros impairs NON aux numéros pairs</p>		

ont appris à l'utiliser efficacement et à le répartir judicieusement entre toutes les demandes qui leur sont faites.

b) je respecte leur temps comme je désire qu'ils respectent le mien.

Ainsi, ils accroîtront leur satisfaction et leur développement personnel et professionnel et diminueront d'autant plus la fatigue et l'ennui provenant de la répétition des mêmes choses aux mêmes moments.

"Laissez-moi faire", soyez attentif, cette plainte est le signe sensible du subalterne qui désire se dépasser, saisissez l'occasion qui se présente.

Le développement professionnel réagit aux mêmes lois que le développement musculaire; pour que les muscles se développent, il faut créer des occasions d'exercices physiques. Il en va de même pour le développement professionnel... **vous** (le gestionnaire) **devez créer des occasions d'exercices...**

En leur fournissant ces occasions, vous vous libérerez, **vous aurez plus de temps...**

Fausse délégation

Beaucoup de gens délèguent, mais ils délèguent mal et alors les conséquences sont beaucoup plus nuisibles que bénéfiques.

Tel est le cas du supérieur **qui dit quoi faire et comment le faire**. Qu'il ne soit pas surpris du manque d'intérêt de son personnel qui ne se sent pas vraiment engagé dans l'entreprise et qui manque de motivation, faute de défis à relever.

Tel est aussi le cas du supérieur qui remet une partie seulement d'un dossier à un employé de sorte que chaque employé s'occupe de plusieurs parties de plusieurs dossiers. Ce supérieur est certes bien intentionné, tout comme dans le premier exemple, mais les résultats seront quand même médiocres, car les employés auront bien du mal à percevoir un dossier dans un ensemble et s'y intéresseront moins. Ils ne se sentent pas engagés "corps et âme" dans **un dossier**.

Il y a aussi le supérieur qui délègue et qui surveille constamment les réalisations des employés. Il a délégué parce que seul il ne pouvait pas tout faire. Maintenant, il manque de temps pour faire son travail parce qu'il doit surveiller!... Certes le supérieur doit contrôler, mais il doit le faire à des moments spécifiques et critiques.

Être juge

En matière de délégation, le supérieur doit posséder une vision en perspective de son département et de l'ensemble des dossiers à traiter.

Le supérieur doit aussi connaître exactement les compétences individuelles et la tâche de chacun de ses employés, ainsi que **la charge actuelle de travail**.

Avant d'assigner un autre dossier à un employé, il doit **juger** dans quelle mesure cette nouvelle assignation **ne nuira pas** à l'accomplissement des tâches actuelles.

Celui qui délègue sans trop avoir planifié ou en ayant un manque de perception de la charge de travail actuelle, CONTRIBUERA à l'anxiété d'un employé, au stress, à la baisse du moral, à l'insatisfaction et à la mauvaise productivité. □