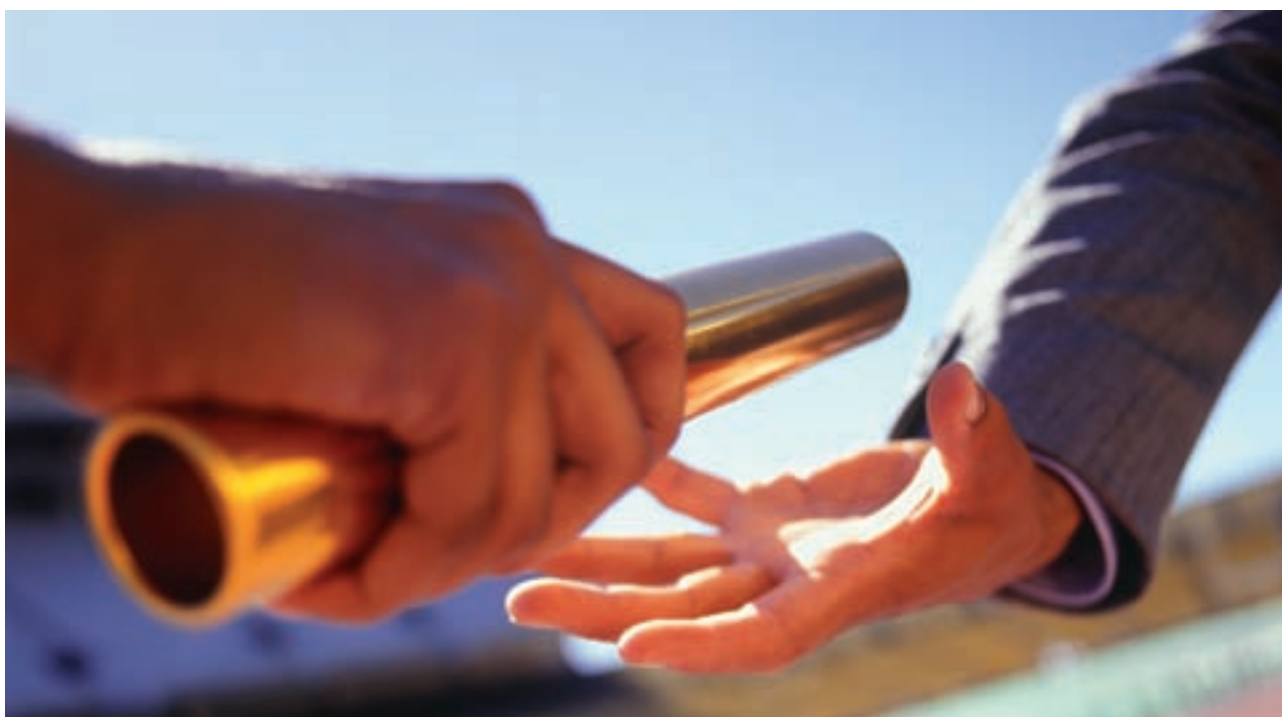


L'art de déléguer

Réduire le stress et améliorer la satisfaction du personnel



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- pourquoi déléguer ne doit pas être confondu avec «se débarrasser du travail».
- pourquoi vos blocages intérieurs peuvent contrarier les effets positifs de la délégation.
- pourquoi tenir compte des 4 phases du processus de délégation est si important.
- pourquoi déléguer conduit à améliorer la satisfaction des collaborateurs.

Vous pouvez:

- vous libérer de certaines tâches, réduire votre stress et vous consacrer à vos obligations essentielles.
- sélectionner le collaborateur idéal pour chacune des tâches à déléguer.
- conduire efficacement l'entretien de délégation.
- contrôler votre collaborateur et la progression de la tâche déléguée en vous gardant de toute ingérence.

Autorin



Brigitte Miller est auteure indépendante et journaliste. Elle écrit depuis 1990 pour des maisons d'éditions renommées et pour des portails en ligne au plan national et international sur les thématiques du management, de la gestion du personnel, de la gestion du temps, de la créativité et du management personnel.

Dans ses articles, outre les nombreux conseils et expériences tirés de ses conversations et de ses interviews, elle nous livre aussi ses jugements personnels, fruit de son activité professionnelle.

Elle fait preuve à cet égard d'une grande ouverture d'esprit, influencée par deux idées fondamentales:

«*On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve*» (Héraclite)

et

«*Ce qui hier était juste ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier*» (Peter Senge)

Elle aspire à découvrir toujours plus d'options concrètes inédites permettant de dépasser ses limites personnelles – et d'enrichir ainsi sa propre existence.

Brigitte Miller
Lilienthalstrasse 18
D-65205 Wiesbaden

Téléphone: +49 (0) 611 718831
Fax: +49 (0) 611 1472629
E-Mail: millerbrigitte@web.de

Impressum

WEKA Business Dossier

L'art de déléguer – Réduire le stress et améliorer la satisfaction du personnel

Composition: Peter Jäggi
Traduction: Jean-Michel Saulière
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2014

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00592-7

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

L'art de déléguer – Réduire le stress et améliorer la satisfaction du personnel

Introduction	5
Faire du neuf avec du vieux?	
Déléguer impose des contraintes nouvelles à tout manager	6
Passer des 3 «C» aux 3 «F» en gestion fait aussi évoluer la délégation	7
Déléguer: est-ce une chance ou est-ce un risque?	8
Reconsidérer son propre statu quo.....	8
Prendre conscience de la nuance entre attribution et délégation – et apprécier enfin les apports positifs.....	9
Pourquoi la délégation peut-elle néanmoins créer l'angoisse: découvrez vos blocages	11
Comment la délégation peut-elle devenir source de bienfaits – pour vous et pour vos collaborateurs: découvrez vos points forts en déléguant	12
4 phases pour déléguer efficacement	15
Phase 1: la préparation de la délégation et de l'entretien de délégation	15
Formulez le but de la délégation.....	15
Sélectionnez le collaborateur idéal	18
Notifiez au collaborateur pourquoi il a été choisi pour accomplir cette tâche.....	19
Elaborez un cadre d'action	19
Contrôler votre deadline (dates butoir)	20
Phase 2: l'entretien de délégation.....	20
Brève introduction avec échange de banalités (small talk).....	21
Discuter des activités en cours	21
Communiquer l'objectif de la délégation	22
En confier la raison.....	22
Associer activement le collaborateur à l'aide de questions	23
Fixer ensemble le calendrier des étapes intermédiaires et des points de contrôle	23
Conclure un accord de méthode.....	25

Phase 3: le contrôle	25
Contrôler en évitant d'intervenir	25
Vérifier à l'aide des mesures de contrôle.....	27
Discuter les objectifs intermédiaires et les corriger si nécessaire	27
Phase 4: le suivi	29
Discuter des résultats et du processus de délégation avec le collaborateur.....	30
Vérifier son propre engagement	30
Conclusion: étendre la délégation n'a que des avantages	31
Par conséquent, poursuivez cet objectif personnel: déléguer davantage de tâches à vos collaborateurs.....	31
Et réjouissez-vous quotidiennement des bienfaits de la délégation.....	31
Littérature et conseils de lecture	32
Outils d'analyses	33
Délégation des tâches – Choix du collaborateur.....	33
Cadre d'action pour les tâches à déléguer	34
Contrôles ciblés	35
Suivi de délégation: vérifiez vos propres interventions.....	37

Introduction

L'évolution constante du monde du travail au cours de ces dernières décennies impose à chacun des exigences élevées:

- plus de flexibilité de l'emploi et des capacités personnelles;
- une disponibilité permanente grâce aux instruments de communication modernes;
- une charge de travail plus importante et une pression au travail accrue;
- la volonté de s'adapter aux mutations constantes dans un monde (du travail) globalisé avec des «*symptômes*» tels que les restructurations (downsizing), l'externalisation de certaines tâches (outsourcing), les délocalisations à l'étranger (offshoring) ou les contrats de travail temporaires.

Les répercussions de ces exigences ont naturellement des effets autant négatifs que positifs. Parmi les effets positifs, nous trouvons sans conteste la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans le monde entier ainsi que le moyen de pouvoir aménager un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (work-life balance) grâce à la flexibilité du temps de travail (p.ex. grâce aux décomptes annuels du temps de travail).

Toutefois, les effets négatifs se font sentir comme une évidence. Car, les salariés se plaignent toujours plus de stress ou d'atteintes à leur santé dues aux conditions de travail, comme le burnout. Un sondage de l'*European Agency for Safety and Health at Work*, dans lequel 35 540 interviews ont été effectuées dans 36 pays européens participants entre octobre 2011 et novembre 2011, a révélé une perspective effrayante. A la question: «*Pensez-vous que le nombre de personnes (dans votre pays), qui souffrent de stress au travail, augmentera, diminuera ou se stabilisera dans les cinq prochaines années?*», la réponse de presque tous les pays participants a été la suivante: «*Le stress occasionné au travail augmente fortement (entre autres: 64% des Allemands, 54% des Anglais et 52% des Français partagent cet avis)*».

Vos fonctions de manager vous font ressentir doublement ces répercussions, car

1. vous êtes tout autant touché(e) par ces évolutions – et devez composer avec elles.
2. votre rôle de manager vous impose de gérer vos collaborateurs de manière à ce qu'ils ne soient pas inutilement soumis à un stress allant grandissant – et vous devez ici définir de nouvelles orientations.

Ces deux aspects peuvent représenter une double charge et augmenter votre propre stress – mais pas nécessairement. Car une solution existe, elle se nomme: **déléguer**.

Faire du neuf avec du vieux? Déléguer impose des contraintes nouvelles à tout manager

Peut-être aurez-vous quelques doutes quant à cette solution. Après tout, vous déléguez déjà à ce jour certaines tâches à vos collaborateurs. Et, malgré cette délégation de tâches ni votre propre stress ni celui de vos collaborateurs n'ont sensiblement diminués. Souvent même, vous avez l'impression que votre collaborateur est dépassé par les tâches que vous lui avez attribuées. Car vous les recevez souvent en retour et devez alors les exécuter vous-même. Ou bien votre collaborateur traite les affaires avec un tel manque de motivation que son insatisfaction ne peut que vous sauter aux yeux.

Les causes peuvent être hétérogènes – comme avoir choisi un collaborateur n'ayant pas les capacités pour la tâche déléguée –, mais le facteur majeur le plus influent est que les principes de la délégation n'ont pas été suffisamment adaptés, voire pas du tout, aux évolutions du monde du travail. Car on ne peut plus se contenter, comme au temps de la société industrielle, de dire: «Faites ceci..., faites cela ...», mais au contraire on doit associer activement le collaborateur au processus de délégation. Ainsi seulement, vous pourrez profiter de son autonomie et de son sens des responsabilités de plus en plus indispensables pour assumer des tâches complexes. Car, en fin de compte, il est aujourd'hui plus important que jamais pour chaque entreprise de dégager le potentiel créatif de chaque employé et de travailler **en commun** de manière structurée aux objectifs planifiés par l'entreprise. En tant que manager, vous devez donc réviser votre conception de la délégation et l'adapter aux exigences de la société de services et de la connaissance.