

La délégation de pouvoir

La délégation consiste en un transfert du pouvoir de décision sans transfert de responsabilité. Proposée par un responsable à un collaborateur, la délégation donne l'occasion à ce dernier de mieux s'identifier à l'Entreprise, de mettre en oeuvre ses propres méthodes, de prendre confiance en lui-même et de se préparer progressivement à assumer des responsabilités élargies.

La délégation répond à un besoin d'auto accomplissement de l'homme au travail, elle satisfait les valorisants (terme utilisé par les spécialistes pour désigner une catégorie de besoins : avancement, responsabilisation, nature du travail, reconnaissance des capacités...) et de ce fait concourt à la motivation et à la participation. Elle permet à chaque collaborateur d'utiliser plus complètement ses compétences et de ce fait augmente le rendement et améliore la qualité. La délégation de pouvoir est l'occasion pour le responsable de clarifier ce qu'il attend des autres, de mieux les comprendre et de mieux s'en faire comprendre. Elle le soulage dans son travail quotidien lui permettant ainsi de se consacrer à l'essentiel et de ne pas s'instaurer en homme à tout faire dont l'omniprésence, la toute puissance, la supériorité feraient de lui le prisonnier de sa propre citadelle. Mais, tout ne se délègue pas et celui qui délègue reste dans tous les cas responsable.

Que peut-on déléguer ?

Il est possible de déléguer tout ce qui n'est pas du domaine des orientations générales ni de celui des objectifs généraux ni de celui des objectifs stratégiques. Il est possible de déléguer tout ce qui n'est pas du domaine du contrôle des résultats ni de celui des engagements financiers ni de celui du contrôle financier. Il est possible de déléguer tout ce qui n'est pas transmission des orientations politiques et réglementaires venant des niveaux supérieurs. Il est possible de déléguer tout ce qui ne concerne pas directement et personnellement les membres d'une Organisation. Le champ offert à la délégation s'en retrouve large puisqu'il concerne tout ce qui n'est pas de la responsabilité immédiate et personnelle du dirigeant.

Que devient la responsabilité ?

Le délégateur conserve dans tous les cas la responsabilité, à commencer par celle du choix du délégataire. Mais, il ne doit pas pour autant entendre la délégation comme une simple distribution de tâches plus ou moins volumineuse et encore moins chercher à se « débarrasser » d'un travail au travers d'elle. En d'autres termes, le chef qui délègue accepte de perdre (quelquefois dans la douleur, nous le verrons plus loin) une partie de son pouvoir de décision alors qu'il garde la responsabilité d'ensemble et donc, la responsabilité de décisions prises par un autre. En regard de quoi le chef gagne en disponibilité, notamment. Dans le même temps, le délégataire gagne du pouvoir, de la marge de manoeuvre, de l'autorité mais en contrepartie, va devoir s'investir plus à fond pour réussir. Sans toutefois dépasser les limites du cadre général de la délégation qui lui a été accordée. On le voit bien ici, le principe même de la délégation de pouvoir suppose le respect de deux conditions au moins. La première réside dans la nécessaire confiance, a priori, du délégateur envers le délégataire, le délégateur doit s'attacher à ouvrir un crédit d'intention. La seconde consiste à accepter l'idée que le délégateur puisse si nécessaire reprendre sa délégation. Cette reprise de délégation peut se produire soit parce qu'elle est convenue par avance (délégation limitée dans le temps), soit lorsque à l'occasion d'un contrôle, le délégateur constate un dérapage grave du

délégataire. Dans ce dernier cas, somme toute assez rare, la reprise de délégation doit impérativement reposer sur des éléments solides et concrets. Sinon, le délégataire vivrait cette reprise de délégation comme un désaveu qu'il ne comprendrait pas (refuserait de comprendre et à plus forte raison d'accepter) et entrerait probablement dans une phase de grande démotivation.

Ceci est un extrait du livre « Le management durable : Du concret pour réussir ensemble » écrit par Alain Astouric paru aux Éditions Chronique Sociale. (ISBN-10 : 285008543X, ISBN-13 : 978-2850085437). Prix : 14,50 euros.

Reproduit ici grâce à l'aimable autorisation de l'auteur et des Éditions Chronique Sociale..