

MANAGER PAR LES COMPÉTENCES 19 janvier 2010

Pour bien déléguer, il faut avoir une vision claire de ce que chaque membre de l'équipe maîtrise et de son potentiel pour de nouvelles tâches.

Pour réaliser de bonnes performances et tirer une équipe vers le haut, un manager doit aujourd'hui savoir déléguer.

Ce n'est plus un choix personnel, mais une exigence. Parce que le marché impose des délais toujours plus courts et que les changements sont continus, chez REAMÉTAL, on a compris que les gens qui ont du succès ne peuvent pas tout faire eux-mêmes...

- *Participation ou responsabilisation : que signifie déléguer aujourd'hui ?*
- *Comment la délégation peut-elle être une forme de motivation des salariés ?*
- *Quels sont les freins à la délégation ?*

TÉMOIN

Reametal

François MILLET
P.D.G.
RÉAMÉTAL - Bazougers
Activité : concepteur et intégrateur en tôlerie fine
Effectif : 96 salariés



CONTACT
Stéphane Foricher
CCI de la Mayenne - 12 rue de Verdun
53000 LAVAL - Tél : 02 43 49 49 95
s.foricher@mayenne.cci.fr

DELEGUER EFFICACEMENT

Le CONTEXTE

L'entreprise REAMÉTAL a été créée en 1981 à BAZOUGERS et rachetée en 2006 par François MILLET, l'actuel PDG.

L'ENJEU

Le temps est une denrée rare pour les managers. Il doit donc être utilisé au mieux, pour les missions dont lui seul peut s'acquitter. Mais déléguer est un exercice délicat qui demande préparation et méthodologie.

L'ESSENTIEL

- On ne peut pas ne pas déléguer, reste à savoir jusqu'où peut-on aller et avec qui.
- Le temps libéré permet au dirigeant d'envisager de la croissance externe : dans un contexte de crise, avoir plus de temps pour chercher des solutions est primordial.
- Ne pas confondre délégation et non information : toute délégation nécessite obligatoirement une phase de remontées d'information.
- Déléguer c'est manager, un dirigeant ne peut posséder toutes les compétences. Les compétences sont de plus en plus spécialisées.
- Déléguer veut dire accompagner et non abandonner.
- Déléguer, c'est responsabiliser et favoriser l'autonomie : permettre à un collaborateur de se remotiver ou de monter en puissance professionnellement.

Les MANIÈRES de FAIRE

- Pour la mise en place de la délégation, le dirigeant s'est appuyé sur une expérience « réussie » dans une autre entreprise. Il s'est entouré de deux collaborateurs issus de cette précédente structure.
- Une phase d'observation de l'ensemble des collaborateurs a été nécessaire : il faut avoir une bonne connaissance de ses collaborateurs pour savoir à qui déléguer et sous quelles conditions.
- Clarifier les tâches, « ce qui est clair est facile à expliquer et à déléguer ».
- Procéder par paliers et confier des missions simples puis de plus en plus complexes tout en prenant garde à la « marche trop haute » (le principe de Peter et le seuil d'incompétence)
- Fixer les règles dès le début, contrôler régulièrement : prendre le temps de faire le point à la fin de la mission de délégation ou après une étape importante.
- Mettre en place des outils de retours d'information très simples (tableaux de bord avec 1 ou 2 indicateurs à compléter par chacun).
- Reconnaître les résultats d'une délégation ; ne pas « s'approprier » le travail du délégué.

FACTEURS DE REUSSITE

ACCEPTER qu'il y ait des erreurs

CONTRÔLER régulièrement et épauler dans la délégation

MANAGER au quotidien : l'entretien annuel est insuffisant

PERMETTRE aux collaborateurs de DIRE « j'ai un problème »

FAVORISER l'autocontrôle

INSTAURER une confiance réciproque et un dialogue permanent

des RESSOURCES & des HOMMES

- «Déléguer et responsabiliser»
Didier NOYE
Insep Consulting Editions
- «Déléguer au quotidien : les 7 règles d'or»
Michel BUSSIERES
Editions d'organisation