

Michel BUSSIÈRES • Jean-Pierre GAUTHIER • Stéphanie SVEL

# DÉLÉGUER AU QUOTIDIEN

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2955-4

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

---

## Chapitre 2

# Règle 2 :

# Bien connaître chacun

# de ses collaborateurs directs

---

Après avoir étudié cette deuxième règle d'or, ayant admis la nécessité de ne pas attribuer à autrui vos propres motivations, vous saurez *distinguer chez chacun de vos délégataires ce qui, dans son cas, favorise la délégation* et mettre à profit les circonstances de la vie professionnelle pour réaliser vos observations.

### **Autrui est un autre**

Il n'est pas courant de percevoir autrui tel qu'il est et de l'apprécier à sa juste valeur. Deux types de dérives se rencontrent fréquemment : la tendance à se projeter sur les personnes de son entourage et les préjugés portés sur elles.

Celui qui se projette sur autrui lui attribue ses propres sentiments et suppose qu'il est animé par une motivation semblable à la sienne. Ce phénomène est courant chez les cadres dynamiques et ambitieux qui débutent dans le management : ils transfèrent sur leurs collaborateurs leurs propres attitudes face au travail. Ils se figurent que, tout comme eux, ceux-ci possèdent une forte ambition et un vif intérêt pour les activités professionnelles. C'est probablement vrai pour certains, mais il est peu probable que l'on puisse généraliser. Tous les salariés ne possèdent pas au même degré le goût de l'engagement personnel dans les activités professionnelles et le sens de l'initiative. Pour

beaucoup, « le travail reste une obligation imposée par la nécessité et qui laisse peu de place pour la réalisation de soi <sup>1</sup>. » De plus, même s'ils avaient la volonté de s'engager intensément, tous ne possèdent pas la maturité et les compétences nécessaires pour assumer des responsabilités importantes.

Les préjugés constituent un autre obstacle, et non des moindres, à la perception la plus juste possible d'autrui. Pour un cadre monté du rang à la force du poignet, ce peut être considérer que les jeunes diplômés n'ont pas les pieds sur terre. Un autre aura tendance à sous-estimer les travailleurs dits « manuels », oubliant que, pour être accomplis correctement, les gestes professionnels s'appuient sur des connaissances précises et demandent des formes d'intelligences certes différentes des capacités d'abstraction des travailleurs intellectuels, mais tout de même bien réelles. La liste serait longue des catégories dans lesquelles chacun se trouve un jour ou l'autre catalogué — les femmes, les jeunes, les étrangers, les nouveaux, les anciens, ceux du siège social, les comptables, les informaticiens, les ingénieurs, etc. — avec attribution *a priori* de caractéristiques soi-disant généralisables. Notons que, s'ils conduisent le plus souvent à sous-évaluer les compétences d'un individu, les préjugés peuvent tout autant fausser le jugement dans l'autre sens, en créditant cet individu de qualités qu'il n'a pas, ou qu'il possède à un degré inférieur à ce qui lui est indûment attribué.

Positifs ou négatifs, les préjugés représentent une gêne pour connaître le mieux possible chaque délégué et mettre en pratique la délégation différenciée.

La projection sur autrui et les préjugés ont une même origine : la centration sur l'ego, soit pour attribuer à autrui nos propres qualités, soit pour le mettre et le tenir à distance par la pensée. Il faut donc maîtriser le mieux possible ce penchant naturel, qui fausse les appréciations par des survalorisations ou des sous-estimations, et qui empêche le manager de saisir les caractéristiques humaines et professionnelles de ses délégués. Cela demande à la fois de la lucidité et des efforts : n'avons-nous pas tendance à nous prendre pour le centre du monde ?

---

1. Source : revue *Esprit*, octobre 2002, article de Pierre-David LABANI se référant à une enquête de la CFDT auprès de 10 000 salariés.

Accepter autrui dans sa spécificité individuelle, sans le mépriser, sans le surévaluer, en le prenant tel qu'il est, permet de saisir ses traits de personnalité. Selon les circonstances et les buts visés, ces caractéristiques peuvent apparaître comme des qualités ou comme des défauts. Tel collaborateur extrêmement pointilleux risque d'exaspérer son entourage aux moments où l'urgence prime, alors qu'il se révèle particulièrement précieux quand il s'agit de ne pas omettre le plus petit détail.

Il incombe au manager de cultiver les qualités qu'il observe chez chacun de ses délégataires, en veillant à se décentrer de lui-même. Gare à la tendance à vouloir façonner des disciples par rapport à un but idéal poursuivi par soi-même et reporté sur quelqu'un de plus jeune ! On ne façonne pas autrui, on ne peut que l'inciter et l'aider à développer ses potentialités, si toutefois il y consent.

## Prenez appui sur l'analyse stratégique des comportements

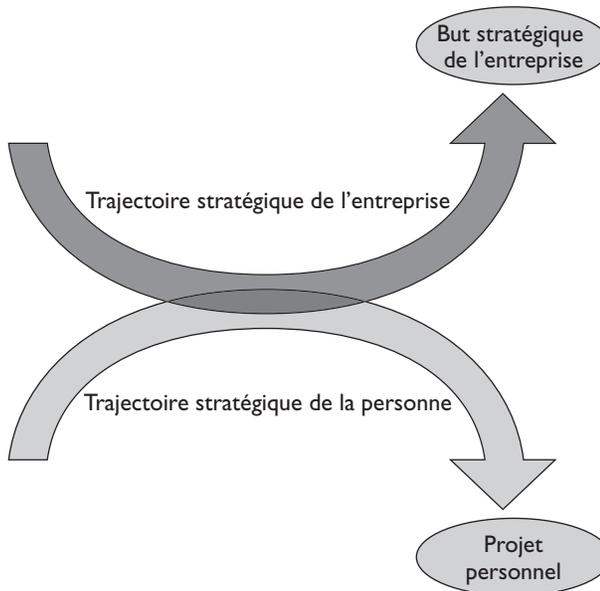
Vous qui exercez des activités managériales, vous devez vous montrer curieux de l'univers humain, chercher à le comprendre dans son infinie richesse : c'est là un exercice extrêmement intéressant. Il vous permettra de saisir, le plus justement possible, les motivations de vos collaborateurs, c'est-à-dire leurs motifs d'action : qu'est-ce qui fait agir un individu donné ? À quoi se montre-t-il indifférent ? Que cherche-t-il à éviter ? Quand il sera livré à lui-même et qu'il disposera d'une marge d'initiative — en position de délégataire pour ce qui nous intéresse —, quels vont être ses penchants personnels ? À quoi accordera-t-il tout naturellement, comme inconsciemment, la priorité de son attention, de ses réflexions, de ses efforts ?

On pourrait qualifier ce questionnement de superflu : n'avez-vous pas défini un objectif à votre délégataire en termes de résultats à atteindre ? Ne lui avez-vous pas précisé la nature et les limites de la délégation, ainsi que la périodicité et les modalités de contrôle ? Les choses ne sont-elles pas suffisamment claires comme ça ? Elles pourraient être considérées comme telles si nous nous en tenions aux anciennes conceptions de la motivation humaine en situation professionnelle.

## L'évolution des conceptions de la motivation

Auparavant, il était implicitement considéré que le salarié n'avait pas de stratégie individuelle. Cela allait de soi dans l'entreprise paternaliste qui réalisait l'intégration complète de son personnel, du plus jeune âge jusqu'à la vieillesse : c'était agir comme si les personnes dont elle avait besoin constituaient des sous-ensembles d'elle-même. À présent, alors que se banalisent les réductions massives et systématiques d'effectifs, le salarié n'a plus la même position par rapport à l'entreprise. Au pire, le travail n'est qu'une obligation permettant de gagner un salaire ; c'est le cas pour la plupart des travailleurs non qualifiés. Au mieux, il constitue un élément parmi d'autres dans la stratégie du salarié sur son parcours personnel et professionnel.

Une intersection plus ou moins importante et plus ou moins durable se forme entre deux trajectoires stratégiques, tendue chacune vers des buts spécifiques (voir schéma 16).



**Schéma 16 • Stratégie d'entreprise et stratégie de la personne**

## La conception humaine de la motivation

Admettre que le salarié agit selon une stratégie personnelle modifie considérablement le regard sur les comportements individuels. Il n'est plus question de s'inspirer, de près ou de loin, des méthodes qui permettent de dresser un animal dans le sens voulu par l'expérimentateur au moyen de stimulus et de renforcements positifs et négatifs appropriés (récompenses, punitions).

### Définition

La **conception humaine de la motivation** reconnaît la **primauté de la satisfaction personnelle** que le sujet éprouve dans l'atteinte des buts qu'il s'est lui-même assignés : « C'est en fonction de cette correspondance qu'un même résultat objectif sera éprouvé comme un succès ou un échec et aura l'effet d'un renforcement positif ou négatif<sup>2</sup>. » Cela ne signifie pas que la personne se montre indifférente aux compliments ou aux remarques négatives de son entourage, en particulier dans ses rapports avec son manager. Cela veut dire que ses principaux motifs d'action sont liées à ses propres visées, à ses attentes personnelles. Elle ne se lancera avec détermination dans une action que si deux conditions sont remplies à ses yeux : y trouver son propre intérêt et estimer suffisantes ses chances de réussite.

Les attentes, les choix préférentiels prennent la forme d'objectifs que l'intéressé n'affiche pas forcément ouvertement. En voici quelques exemples sur le plan professionnel :

- se faire reconnaître comme spécialiste sur un créneau donné ou, à l'opposé, comme généraliste dans un large domaine ;
- se conduire en défenseur d'une cause à travers toutes ses activités, par exemple la protection de l'environnement naturel ;
- exercer un pouvoir hiérarchique sur un territoire de plus en plus étendu ;
- diriger temporairement un groupe de personnes (groupe de projet, cercle de qualité, etc.) ;
- avoir un pouvoir d'influence en tant que fonctionnel, par exemple dans des activités d'organisation interne ou de contrôle de gestion ;

2. Joseph Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, Presses Universitaires de France, 1991.

- aborder fréquemment du nouveau, créer, innover sans cesse ou, *a contrario*, se consacrer sur une très longue période à une même réalisation ;
- voyager fréquemment, entrer en contact avec des gens nouveaux, ou bien s'en tenir à son milieu familial.

À des degrés divers et sous des formes différentes selon les individus, se conjugue à ces priorités d'action la volonté de préparer son avenir professionnel : amélioration des connaissances techniques, des compétences en management et en gestion ; entraînement à la pratique des langues étrangères ; enrichissement du carnet d'adresses, etc.

La trajectoire stratégique de l'entreprise ne rencontre pas seulement celle des objectifs professionnels de l'individu : l'intersection s'établit avec l'ensemble de ses visées. Tout ce qui le contraint ou l'anime sur le plan privé et familial interfère dans ses comportements au travail. Celui qui a de gros besoins financiers ou qui est en charge d'une famille nombreuse infléchit le plus souvent ses choix professionnels d'une façon très différente de celui qui, ne connaissant pas de telles contraintes, peut préférer disposer de temps pour s'adonner à un violon d'Ingres.

De même que la volonté stratégique se montre plus ou moins intense chez les dirigeants d'entreprise, on observe chez les salariés des différences dans la force d'orientation de leur trajectoire personnelle. L'un des paramètres significatifs de cette stratégie est l'équilibre visé entre l'implication dans le travail et la préservation de la vie personnelle.

#### **Quelques statistiques**

D'un sondage réalisé en 2001 par l'Institut CSA pour la CFDT-Cadres, il ressort que 52 % des cadres interrogés disent s'impliquer beaucoup dans le travail, quitte à empiéter de temps en temps sur leur vie personnelle. Quelques-uns (6 %) font passer le travail avant leur vie personnelle. Autre tendance, environ quatre sur dix s'y engagent « sans excès » (8 %) ou en veillant à ne pas toucher l'essentiel de leur vie personnelle (33 %). Rappelons qu'il s'agit de cadres : il est certain que les résultats différencieraient sensiblement avec des agents de maîtrise, des employés ou des ouvriers.

## Quelle influence sur votre situation de délégation ?

En quoi les facteurs qui viennent d'être passés en revue influencent-ils vos comportements en situation de délégation et comment en tenir compte pour adapter la nature et l'ouverture de votre délégation dans une situation donnée ? Avant d'attribuer une aire d'initiative à l'un de vos collaborateurs, il vaut mieux vous demander en quoi ses visées propres, tant professionnelles que personnelles, risquent d'interférer avec sa mission : y a-t-il harmonie ou contradiction entre ses penchants naturels et ce qu'il lui est demandé de faire ?

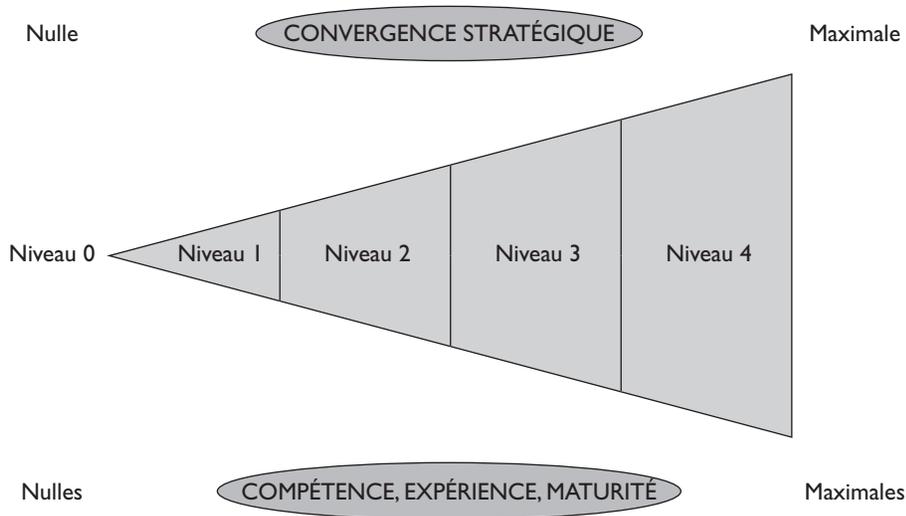
Examinons la situation de tension, voire de contradiction entre la mission définie et les visées du collaborateur. Quand il s'agit par exemple de travaux demandant peu d'innovation, avec un délai relativement réduit, mieux vaut ne pas lancer dessus un créatif toujours prêt à innover largement. Et si ce créatif est le seul disponible à ce moment-là ? Alors lançons-le, mais prenons des précautions : attribuons-lui une aire d'évolution nettement moins large que sur les missions qui correspondent à ses penchants.

Autre exemple de facteur tendant à limiter les possibilités de déléguer : la faible implication d'un salarié dans le travail, qui peut le conduire à ne pas s'embarrasser avec les responsabilités et les soucis inhérents à un engagement dans une zone d'initiative, et encore moins avec les risques de débordement de ses horaires. À lui aussi, il faut tracer le cheminement de manière beaucoup plus serrée qu'au collaborateur désireux d'avoir des marges d'initiative et prêt à prendre en charge tout ce qui va avec un espace de liberté. Dans de tels cas, même si cela ne correspond pas à votre conception du management, vous serez amené à réduire considérablement la marge d'initiative que vous attribuez à votre délégataire. À l'extrême, vous pouvez même ne plus avoir d'autre choix que la coercition : il vous faut alors vous en tenir au niveau 0 de la délégation.

Quand il existe une forte convergence entre d'une part les visées personnelles et professionnelles du salarié et d'autre part les buts généraux qui lui sont définis par rapport à la stratégie d'entreprise, il devient possible au manager d'ouvrir largement le champ de la délégation. Il lui faut évidemment tenir compte de la compétence technique, de l'expérience et de la maturité de son délégataire : dans le meilleur des cas, on peut accéder au niveau 4 de la délégation, celui où les objectifs du délégataire sont définis de manière interactive. Dans cette situa-

tion, l'*intention contributive* du salarié<sup>3</sup> sera forte et le guidera pour réaliser les bons choix du quoi et du comment (autrement dit le choix de la tâche à réaliser et de la façon d'exécuter cette tâche). Nous rejoignons la *Théorie de la motivation humaine* de Joseph Nuttin (voir note 2 page 65) : la motivation est à son maximum quand la personne a la possibilité de définir ses propres objectifs. À ce stade les deux parties sont gagnantes : le délégataire y trouve son compte par rapport à son projet personnel et l'entreprise bénéficie de l'intensité de son engagement dans ses activités. Cette situation est la meilleure pour la qualité des prestations, car, précise Joseph Nuttin, « le travail motivé de façon intrinsèque s'accompagne d'une satisfaction profonde et la qualité du travail fourni est généralement supérieure<sup>4</sup> ».

Entre les deux situations extrêmes (absence de convergence et convergence totale entre les trajectoires stratégiques) se rencontre toute une gamme de cas de figure (voir schéma 17).



### Schéma 17 • Influences de la convergence stratégique sur la délégation

3. Stéphanie Savel, Jean-Pierre Gauthier, ouvrage cité en note 1 (page 47).
4. Joseph Nuttin, ouvrage cité en note 2 (page 65).

Notons que ce qui est observé à un instant donné pourra être remis en question, progressivement ou brusquement, par des changements ou des mutations, dans les visées stratégiques de l'entreprise comme dans celles du salarié. Rien n'est définitif, surtout de nos jours, en particulier quand il s'agit de subtiles interactions entre des visées sur un futur qui se révèle de plus en plus incertain.

## Apprenez à connaître vos collaborateurs

### Les approches utiles

Si vous vous efforcez de cerner la personnalité de vos délégataires, nombreuses sont les approches utilisables. En voici quelques exemples :

<b>Largeur du champ de conscience</b>	Étroit, il prédispose à l'analyse et à la concentration sur les détails Large, il correspond à des missions de grande amplitude et à des activités de synthèse
<b>Horizon temporel de référence</b>	Si l'individu se projette peu dans le futur, il tend à se concentrer en permanence sur ses actions immédiates Dans le cas contraire, il est plus à même de s'intéresser au moyen et long terme
<b>Ouverture à autrui</b>	L'extraverti aime communiquer, parfois à l'excès, au détriment de sa concentration L'introverti entre moins spontanément en contact avec le monde extérieur, préférant se concentrer sur ses tâches
<b>Prise de risques</b>	Selon sa propension à prendre des risques, l'individu est plus ou moins enclin à s'engager dans une mission qui comporte des incertitudes
<b>Prise de décision</b>	La personne a-t-elle tendance à trancher rapidement ? Ou bien à peser longuement (parfois trop) l'ensemble des éléments à prendre en considération avant de prendre position ?

Vous pouvez également repérer chez autrui son degré d'optimisme ou de pessimisme, sa maturité (de la dépendance à l'autonomie adulte), ou encore sa stabilité émotionnelle.

Certaines approches inspirées de la psychologie, par exemple celles de *Maslow*, permettent de saisir d'autres lignes de force :

Besoins dominants du collaborateur	Influences sur ses comportements de délégataire
Besoins physiologiques	N'est intéressé que par la paie et les primes éventuelles
Sécurité	Se mouille le moins possible, hésite à s'engager sur des voies nouvelles, propose peu d'innovations
Appartenance	Évite de faire des vagues et de se mettre en avant par rapport à ses collègues
Reconnaissance	Considère que prendre une délégation est l'occasion de se faire remarquer ; mais gare aux électrons libres !
Réalisation de soi	Accepte volontiers la délégation, fait des suggestions et n'hésite pas à prendre des initiatives

Vous pouvez encore vous référer à *l'analyse transactionnelle*<sup>5</sup>, qui considère, chez une même personne, trois composantes de la personnalité, trois états du moi : le Parent, l'Adulte, l'Enfant. En voici les caractéristiques :

<b>Parent</b>	Ce qui est appris	Correspond aux valeurs, recettes et normes enregistrées plus ou moins consciemment depuis l'enfance
<b>Adulte</b>	Ce qui est pensé	Recueille et traite les informations avec objectivité et rigueur
<b>Enfant</b>	Ce qui est senti et ressenti	Niveau des réflexes, des sensations, des émotions, des intuitions

5. Alain Cardon, Vincent Lenhardt, Pierre Nicolas, *L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution*, Éditions d'Organisation, Paris, 1997.

À grands traits, voici quelques correspondances entre les caractéristiques mises en lumière par l'analyse transactionnelle et les comportements de délégataire :

<b>État du moi dominant chez le collaborateur</b>	<b>Influences sur ses comportements de délégataire</b>
<b>Parent</b>	Fait montre de prudence quand il reçoit une délégation Ne comprend pas très bien pourquoi son manager ne se montre pas plus autoritaire N'aime pas sortir des sentiers battus, répugne à devoir innover
<b>Adulte</b>	Est preneur de délégation en fonction de l'intérêt personnel qu'il y voit : c'est avant tout un réaliste
<b>Enfant adapté (soumis/rebelle)</b>	Peu apte à recevoir la délégation
<b>Enfant naturel</b>	Cette dominante prédispose à prendre des risques et à s'engager avec optimisme dans la nouveauté L'enfant naturel tend à déborder de l'aire d'initiative qui lui est attribuée

Il vous revient de choisir la grille de lecture qui vous paraît la plus parlante. Il ne vous est d'ailleurs pas interdit de recouper plusieurs angles d'observation. Par exemple, quand domine l'Enfant adapté (soumis/rebelle) selon les éclairages de l'analyse transactionnelle, vous ne devez pas vous étonner que la personne observée n'ait pas atteint le stade de l'autonomie et qu'elle en soit à celui de la dépendance ou de la contre-dépendance.

L'important est que vous soyez attentif à autrui et même curieux (sans aller jusqu'à la curiosité malsaine) afin de vous comporter en délégataire efficace. À l'aide de votre intuition et de vos approches préférentielles (Maslow, analyse transactionnelle, stades d'évolution de la dépendance à l'autonomie, etc.), efforcez-vous de repérer chez chacun de vos collaborateurs les facteurs favorables à la délégation de ceux qui la rendent difficile, et même, à l'extrême, totalement impossible.

## Les facteurs favorables à la délégation

Voici une liste des principaux facteurs favorables à la délégation à observer chez vos collaborateurs :

- Convergence stratégique personnelle/stratégie d'entreprise
- Désir de se développer professionnellement, besoin de réalisation de soi
- Optimisme mesuré face aux difficultés
- Sens des responsabilités
- Honnêteté intellectuelle, bonne foi
- Courage pour proposer et soutenir ses suggestions
- Dynamisme, tonicité, persévérance
- Autonomie
- Maturité
- Compétences techniques par rapport à l'activité
- Expérience
- Initiative
- Prise de décisions
- Pragmatisme
- Prise de risques mesurée
- Gestion de son temps
- Hiérarchisation des priorités
- Organisation, méthode, résolution de problèmes
- Réalisme économique
- Auto-contrôle des activités

D'autres facteurs, importants eux aussi, dépendent de la nature de chacune des activités à déléguer. Il importe de viser la meilleure adéquation possible entre les caractéristiques de la tâche et les aptitudes de votre délégataire. Par exemple :

- le sens de l'analyse ou de la synthèse, ou bien les deux selon les tâches ;
- le sens de l'innovation, l'imagination, la créativité, la curiosité et l'intérêt spontané pour les nouveautés, ou, inversement, la résistance à la monotonie ;
- une vision positive d'autrui, de bons contacts humains ;
- le besoin de bouger, de se déplacer fréquemment ;

- la résistance au stress, le sang-froid ;
- le travail en équipe ou, *a contrario*, la résistance à la solitude, à l'isolement ;
- l'aptitude à communiquer oralement et/ou par écrit ;
- la capacité de négociateur.

Au plan collectif, toujours en fonction de ce qui est à réaliser, il est utile de repérer les aptitudes à travailler en groupe et de tenir compte des affinités entre vos délégués, afin de constituer des groupes le plus productifs possible. L'identification des « locomotives » naturelles, qui pourront en assurer le leadership, se révèle également extrêmement précieuse.

Si vous devez déléguer à un n - 1, lui-même en charge d'une équipe, vous devez encore tenir compte d'autres facteurs qui vous permettent d'ouvrir plus ou moins largement l'aire d'autonomie de votre délégué. En voici quelques-uns :

- l'ouverture à autrui, l'écoute des collaborateurs ;
- le courage de dire des vérités désagréables et de faire des reproches ;
- la gestion des conflits ;
- le sens de la pédagogie ;
- la planification des activités ;
- la gestion budgétaire.

L'amplitude de la délégation donnée à votre collaborateur se traduit par exemple dans la pratique des entretiens annuels d'évaluation-évolution, soit en lui laissant le soin de les assurer seul s'il en est jugé capable, soit en les conduisant avec lui tant qu'il n'a pas acquis l'expérience, la maturité et le savoir-faire requis.

## Comment vous y prendre concrètement

Il n'est guère de recette universelle pour connaître autrui. Cette recherche peut se révéler particulièrement délicate quand il s'agit de collaborateurs directs, surtout dans les périodes où l'entreprise traverse des zones de turbulences. Chacun se préserve du mieux qu'il peut et cherche à se révéler sous son meilleur jour par rapport à ce qu'il croit qu'on attend de lui. Il faut pourtant que vous saisissiez, le mieux possible, les aptitudes de vos collaborateurs, leurs limites, leurs aspirations, leurs potentialités, bref, tout ce qui vient d'être passé en revue.

## Au quotidien

Certaines circonstances se prêtent plus particulièrement à l'observation de votre délégataire :

- Vous avez tout loisir de l'observer en direct *quand il travaille en tête-à-tête* avec vous pour préparer un programme ou un budget, chercher des solutions à un problème, régler un litige, etc.
- Les *réunions* avec votre équipe vous offrent un autre terrain d'observation, en situation de travail en groupe dans ce cas.
- Les occasions ne manquent généralement pas de le voir agir sur *son territoire*. Si elles ne se présentent pas spontanément, il vous est toujours possible de mettre ou de remettre en pratique ce procédé en vogue il y a quelques années : le management « baladeur <sup>6</sup> ». Il constitue un excellent moyen pour se rendre compte sur place de la manière dont agissent vos collaborateurs, avoir un aperçu de leur ambiance de travail et prêter l'oreille à leurs questions, leurs remarques, leurs suggestions.
- Les *repas* pris ensemble et les moments de détente (par exemple, la pause-café) permettent de se côtoyer d'une autre manière que durant les périodes d'activité, mais cela peut n'être que superficiel.
- Les *déplacements*, encore plus quand ils se font à deux, créent une atmosphère particulière et favorisent les échanges sur le plan personnel. C'est l'occasion d'avoir un aperçu des goûts de celui qui devient votre compagnon de voyage, de ses violons d'Ingres, de ses activités extra-professionnelles. Ce peut être dans ces moments de relative intimité qu'il vous dira ce qu'il n'ose pas exprimer en temps ordinaire.
- Vous pouvez encore participer, avec un ou plusieurs de vos délégataires, à une *session de formation* : très fréquemment, à la fin des séminaires, les participants disent en avoir profité pour mieux se connaître.

---

6. Le management « baladeur » consiste à se promener régulièrement parmi ses collaborateurs, à se déplacer sur leur propre lieu de travail.

## D'autres moments privilégiés

N'oubliez pas *l'entretien annuel d'évaluation-évolution*. Bien conduit, il constitue un moment privilégié des relations avec votre collaborateur pour analyser ses résultats, ses activités, ses méthodes, et préparer avec lui les orientations des périodes à venir, en tenant compte le mieux possible de ses aspirations, de sa stratégie.

N'attendez pas ce rendez-vous pour lui faire part de vos appréciations tout au long de l'année, en particulier quand vous êtes le destinataire de ses travaux : ce sont des occasions pour parler avec lui de ses méthodes de travail, de la manière dont il affronte les difficultés, de ses activités préférées, etc.

Vous pouvez encore utiliser les informations fournies par des tests effectués au moment de son embauche, parfois lors d'un changement de poste, en prenant toutefois garde à ne pas l'enfermer dans un arrêt sur image à un instant *t* de sa carrière : il a probablement évolué depuis. Autre document qui pourrait vous être précieux, à condition que votre collaborateur vous l'ait communiqué : son bilan de compétences.

Et la porte ouverte en permanence ? Là-dessus, les avis sont partagés. Pour les uns, le fait de laisser sa porte grande ouverte facilite les contacts avec son entourage, dont ses délégataires. Selon d'autres, pour qui cela crée une situation mi-figue mi-raisin, mieux vaut s'en tenir à un nombre limité de contacts, mais avec une véritable écoute <sup>7</sup>.

Quelles que soient les solutions que vous retenez et les situations que vous mettez à profit, dites-vous bien que l'écoute et la disponibilité sont les clés de la connaissance d'autrui. Le plus souvent, les informations les plus intéressantes surviennent au moment où nous ne les sollicitons pas : l'important est de se montrer prêt à la surprise, de ne pas enfermer autrui dans des schémas préétablis. Bien sûr, tout ce que nous vous recommandons demande un investissement de temps et d'attention, mais vous en aurez largement le retour par l'accroissement de l'autonomie de vos collaborateurs.

---

7. Pierre Blanc-Sahnoun, « Fermez votre porte ! », *Le Figaro Entreprises*, 22 octobre 2001.

N'omettez pas de relativiser et de recouper les informations que vous glangez, car elles sont souvent biaisées :

- du fait de votre présence quand vous les captez directement (l'observateur modifie les comportements des personnes qui se savent observées) ;
- à travers la subjectivité de ceux qui vous parlent de votre délégataire, dont certains peuvent avoir intérêt à lui nuire ou, à l'inverse, à le survaloriser (ce dernier cas de figure est plutôt rare, mais cela peut arriver !).

Vous devez cerner le mieux possible les traits de personnalité qui sous-tendent les comportements professionnels de votre délégataire, mais il vous faut admettre que vous ne le connaîtrez jamais totalement. Humainement parlant, n'est-ce pas mieux ainsi ? Avoir la possibilité de le scruter jusqu'au tréfonds de son être, ne serait-ce pas une sorte de viol de sa personnalité ? Pourriez-vous admettre vous-même d'être traité de la sorte ?

Attendez-vous donc à ce qu'autrui masque plus ou moins ses intentions, sa stratégie. Comme l'ont montré les spécialistes de l'analyse stratégique des comportements (Crozier, Friedberg), il y a nécessairement une part de non-dit dans les relations professionnelles : une zone d'incertitude est à la base des relations humaines, de toute situation de négociation sous-tendue par des jeux de pouvoir. Demander à quelqu'un de prendre une délégation et de l'assumer vraiment est, ne le perdons pas de vue, assimilable à une situation de négociation et de jeu de pouvoir. Finalement, toujours selon les spécialistes de l'analyse stratégique des comportements, *le pouvoir appartient à celui qui accepte d'obéir*. Il ne dit pas tout, il ne se découvre pas totalement, il limite les « prises » possibles et reste discret sur les leviers de ses motifs d'action, qui constituent les ressorts de sa motivation. Leur mise à jour permettrait en effet à son entourage (son manager, mais aussi ses collègues) de le faire agir, de le mettre en action, tel un pantin, dans le sens qu'ils désireraient. Vous seriez bien avancé de vous retrouver à la tête d'une armée de pantins ! Ce qui fait la richesse d'une entreprise, d'une équipe, ce sont les êtres humains qui la constituent et lui donnent vie, chacun d'entre eux étant différent des autres. L'art du management, notamment par la mise en œuvre de la délégation, c'est justement de faire en sorte que l'efficacité ne soit pas obtenue *malgré* la diversité humaine, mais bien *grâce* à la richesse des comportements, à leur imprévisibilité même, à l'imagination et aux initiatives des personnes qui font l'entreprise.

## Faisons le point sur la règle 2

<p><b>Autrui est un autre et il a ses propres visées</b></p>	<p>Accepter autrui dans sa spécificité individuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ne pas lui attribuer ses propres visées</li> <li>• gare aux préjugés tant défavorables que favorables</li> </ul> <p>Primauté de la satisfaction dans l'atteinte des buts qu'une personne s'est elle-même définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quels sont ses principaux motifs d'action, sa motivation ?</li> <li>• quel équilibre vise-t-elle entre vie professionnelle et vie personnelle ?</li> <li>• quelles sont ses buts professionnels ?</li> <li>• comment se recoupent sa stratégie personnelle et la stratégie de l'entreprise ?</li> </ul>
<p><b>Que faut-il observer chez son délégataire</b></p>	<p>Les facteurs généraux favorables à la délégation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• convergence stratégie personnelle / stratégie d'entreprise</li> <li>• besoin de réalisation à travers sa profession</li> <li>• compétences techniques par rapport à sa fonction</li> <li>• qualités morales : responsabilité, honnêteté, courage, etc.</li> <li>• maturité personnelle et expérience professionnelle</li> <li>• autonomie pour s'organiser, prendre des initiatives, décider, gérer son temps, hiérarchiser les priorités, trouver des solutions</li> <li>• pragmatisme</li> <li>• dynamisme, tonicité, persévérance,</li> <li>• optimisme mesuré face aux difficultés, prise de risque maîtrisée</li> <li>• réalisme économique</li> <li>• capacités d'auto-contrôle des réalisations</li> </ul> <p>Autres facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en fonction de la nature de chacune des activités à déléguer</li> <li>• s'intéresser aux capacités managériales des collaborateurs en charge d'une équipe</li> </ul>
<p><b>Comment observer son délégataire</b></p>	<p>Mettre à profit les circonstances de la vie de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quand vous agissez seul à seul avec lui</li> <li>• en réunion</li> <li>• sur son lieu de travail</li> <li>• à l'occasion de repas, de moments de détente</li> <li>• lors de déplacements</li> <li>• en suivant ensemble une formation</li> </ul> <p style="text-align: right;">.../...</p>

.../...

<b>Comment observer son déléataire</b>	Rechercher directement des informations : <ul style="list-style-type: none"><li>• au cours de l'entretien annuel d'évaluation-orientation</li><li>• en évaluant ses productions et ses méthodes en cours d'année</li></ul> Et aussi : <ul style="list-style-type: none"><li>• exploiter les résultats de tests anciens ou d'un bilan de compétences</li><li>• porte ouverte en permanence ou porte fermée ?</li><li>• être soi-même ouvert à la découverte permanente d'autrui</li><li>• recouper les informations : gare aux déformations !</li><li>• se dire que l'être humain garde toujours son secret</li></ul>
--	--



## Et vous-même, où en êtes-vous ?

Nous vous proposons de vous attribuer une note de zéro à dix points (la note la plus basse est 0 et la plus forte est 10) pour chacune des affirmations suivantes :

		Note attribuée ▼
1	Les appréciations que je porte sur mes collaborateurs sont absentes de préjugés qui me conduiraient à les <b>sous-évaluer</b>	
2	Les appréciations que je porte sur mes collaborateurs sont absentes de préjugés qui me conduiraient à les <b>surévaluer</b>	
3	Je m'efforce de connaître les <b>projets professionnels</b> de mes délégués	
4	Pour chacun d'eux j'ai une idée claire des <b>compétences qui le rendent apte à recevoir la délégation</b>	
5	J'observe les comportements de mes délégués afin de déceler les <b>limites</b> de chacun d'entre eux	
6	Je mets à profit l'entretien annuel de mon collaborateur pour m'informer le plus finement possible sur ses <b>souhaits d'évolution</b>	
7	Je ne manque pas une occasion (séances de travail, réunions) pour <b>compléter mes informations</b> sur les comportements de mes délégués	
8	Je pratique une <b>écoute intense</b> dès qu'il s'agit de mieux comprendre les motifs d'action de mes collaborateurs	
9	Je prends soin de <b>recouper les informations</b> à propos des comportements et des compétences de mes collaborateurs	
10	J'accepte de <b>réviser mon appréciation</b> sur l'un de mes délégués si des changements réels interviennent dans ses comportements ou si certaines de ses aptitudes avaient été surévaluées ou sous-évaluées	
<b>Total obtenu sur 100 points possibles :</b>		
<b>En prendre le dixième pour obtenir la note sur dix :</b>		

À présent, veuillez reporter la note obtenue sur le diagramme récapitulatif situé à la fin de la deuxième partie, page 151. Qu'en pensez-vous, notamment par comparaison avec l'estimation globale que vous avez réalisée en introduction de cette deuxième partie ?