

>> Management

>> L'AUTEUR

Philippe MICHON

Savoir déléguer avec efficacité

Si certains confrères ont depuis longtemps franchi le pas de déléguer certaines tâches, d'autres ont beaucoup de difficultés à déléguer autre chose que le ménage. Quel est l'intérêt de déléguer, quoi et à qui ? Autant de question auxquelles il est utile de répondre pour éviter de subir le très à la mode *burn out*, ou surmenage pour les francophiles.

Pourquoi déléguer ?

Déléguer est d'abord un extraordinaire outil de management*. C'est un moyen reconnu pour augmenter le sentiment de responsabilité de ses salariés et leur implication dans tous les instants de la structure. Un autre intérêt de déléguer est de favoriser les prises de décisions par ceux qui comprennent le mieux les clients car ayant le plus de dialogue avec eux.

Car si le dirigeant peut avoir la meilleure vision de l'ensemble médical, c'est souvent au reste du personnel, plus disponible, que les clients peuvent se confier. De plus, cela permet une réponse immédiate aux questions : aujourd'hui les clients n'attendent plus, tout est urgent. Une marge décisionnelle doit donc être laissée pour rassurer le client : l'ASV ou le vétérinaire salarié est un professionnel. Le vétérinaire dirigeant peut alors se recentrer sur les corps de métier qui ont fait le succès de sa structure : la médecine, la formation continue et la stratégie de la structure.

Que déléguer et à qui ?

Seules les décisions stratégiques et les relations humaines ne peuvent pas être déléguées : elles sont la clé de voûte de la réussite de la structure. Pour tout le reste, le vétérinaire doit privilégier les personnes motivées et compétentes. Si la motivation et/ou la compétence dans le domaine de délégation sont absentes, un temps important va devoir être consacré à la préparation de la délégation. Il faut donc alors se poser la question de la rentabilité, en terme de temps et de finances, de déléguer : elle ne pourra s'exprimer que sur du long terme. Dans ce cas, il faut évaluer la capacité évolutive du salarié concerné : s'il accomplit les mêmes tâches depuis des années sans avoir jamais évolué, inutile de s'attendre à un miracle. S'il a toujours cherché à progresser, c'est le bon candidat, d'autant plus que, faute d'évolution et de responsabilisation, vous risquez de le perdre.

Donner un but précis

Ordonner une série de tâches à accomplir n'est pas une délégation. A l'inverse, présenter un but flou est démotivant.

On observe trop souvent par exemple des vétérinaires peu enclins à se plonger dans unedietétique traditionnelle jugée rébarbative, dire à leurs ASV : « *Débrouillez-vous pour vendre les croquettes, je ne veux pas en entendre parler !* ».

C'est la garantie d'un échec démotivant. Au contraire, l'objectif à atteindre, l'autonomie et la fréquence des concertations doivent être précis. Plus les concertations sont limitées, plus le salarié se sent responsabilisé et impliqué, mais elles doivent exister. Les moyens autorisés, tolérables et interdits, en particulier par le Code de déontologie, doivent également être indiqués. En dehors de ces barrières fixées au préalable, le vétérinaire doit, chose difficile, s'abstenir de commenter la méthode mais uniquement les résultats.

Si la personne en charge du projet veut faire un affichage personnalisé, une formation de l'ensemble de la structure, un mail-

ling informatif de la nouveauté dans l'intérêt du client, il faut savoir accepter un simple regard légal.

Accepter les différences

Le système des classes préparatoires fait que la plupart des vétérinaires sortant des écoles françaises possèdent une capacité synthétique supérieure à la moyenne. C'est un frein important à la délégation car ils ont du mal à concevoir l'efficacité de quelqu'un de moins rapide et dont la logique stratégique est plus longue à se définir ou moins dichotomique.

Des différences multiples comme l'éducation, le sexe, l'âge... vont entraîner une façon d'agir différente qu'il faut laisser s'exprimer sans intervenir pour s'apercevoir que le travail peut aboutir différemment.

Faire un bilan à l'issue de la tâche

Une fois la tâche accomplie, et au moins annuellement si le travail confié est long, un bilan doit être effectué. Si le succès n'est pas au rendez-vous, il faut se poser la question du mauvais accompagnement, beaucoup plus fréquent que le mauvais choix de la personne : la formation nécessaire a-t-elle été suffisante, les difficultés prévisibles ont-elles bien été évaluées ?

A l'inverse, lors de succès, le salarié est en droit de s'attendre à une récompense qui confortera ses motivations. ■

* En savoir plus : Didier Noyé D, *Déléguer et responsabiliser*, Insep Consulting Editions.

>> GROS PLAN

Qu'est-ce qui motive l'ASV ?

Les praticiens n'ont pas toujours conscience des motivations des ASV pour leur métier. Celles citées majoritairement sont regroupées dans le tableau ci-dessous.

La dimension positivité/ altruisme étant la première mise en avant, c'est dans ce domaine que le praticien aura le plus de chances de réussir sa délégation. Contrairement à ce qui est parfois attendu, l'intérêt pour la formation semble s'accroître avec l'âge des ASV.

Le choix de la motivation est essentiel dans la réussite de la délégation, sachant que, malgré des données générales, il faut l'identifier individuellement. Est-ce l'intérêt d'une tâche inhabituelle ? La possibilité d'avoir enfin une autonomie ? L'aspiration à un nouveau statut ou à une reconnaissance au sein de la structure ? Devenir indéboulonnable ? Participer à l'ambiance générale ? De cette motivation découlera le type de reconnaissance accordée. **P.M.**

Positivité/altruisme	Intérêt du travail avec les animaux Une profession à exercer par passion Intérêt du contact avec les personnes Intérêt de l'esprit de collaboration
Conditions de travail	Stabilité de l'emploi
Vocation	Une profession à exercer toute sa vie Une profession pas comme les autres
Statut	Aspiration au statut original d'ASV Valorisation par le travail d'ASV
Formation	Possibilité de formation continue Formation en étant employé(e)