

## >> Management

### Savoir déléguer

**Le vétérinaire manager doit savoir déléguer certaines tâches à ses collaborateurs : ce n'est pas se départir de ses responsabilités. C'est au contraire un puissant levier de motivation à condition de lui donner les moyens pour atteindre l'objectif fixé.**

La délégation est un des plus puissants leviers de la motivation des collaborateurs à la condition d'être clair sur sa mise en œuvre. Tout d'abord, il s'agit de définir ce qu'est la délégation, faute de quoi déléguer ne permettra pas de stimuler son équipe mais donnera l'impression que l'on « charge » les autres. Excluons d'emblée deux définitions :

- ce n'est pas (seulement) confier une tâche à un collaborateur ;
- ce n'est pas se départir de ses responsabilités.

#### Qu'est-ce que déléguer ?

L'art de la délégation repose sur la capacité du manager à confier à un collaborateur la réalisation d'un objectif en lui donnant les moyens et les outils dans un cadre prédéfini tout en accompagnant les résultats grâce au contrôle.

Quatre principes fondamentaux vont donc régir l'entretien de délégation :

- **donner du sens** à l'objectif qui doit être atteint en créant une vision stimulante ;
- **être incitatif** en générant la mise en mouvement du collaborateur, en lui laissant le choix des moyens pour atteindre l'objectif ;
- **définir le cadre** dans lequel le collaborateur doit agir ;
- **mettre en œuvre le suivi** nécessaire pour garantir dans le temps son succès.

#### Quelles sont les réticences liées à la délégation ?

Le manager peut être confronté à plusieurs freins qui ne l'inciteront pas à déléguer. Ces obstacles sont personnels ou concernent le collaborateur. Côté dirigeant, déléguer, c'est d'une manière ou d'une autre prendre un risque. Cela génère un certain nombre de peurs : celle de commettre une erreur, de perdre son pouvoir, de ne pas maîtriser la situation, de donner du pouvoir à un rival potentiel...

Le manager peut aussi avoir le sentiment qu'il a des capacités supérieures à son collaborateur pour accomplir telle ou telle tâche : avoir le sentiment de faire mieux, faire plus vite... n'invite pas à déléguer. Il peut y avoir des raisons plus affectives, comme par exemple l'impression de déléguer quelque chose que l'on aime faire. Autre frein : le sentiment que le collaborateur n'est pas compétent ou ne souhaite pas prendre de nouvelles responsabilités. Enfin, certains managers ne souhaitent pas « perdre du temps » en expliquant ce qu'il faut faire : « *On n'est pas là pour instruire le collaborateur* » !

Le collaborateur peut lui aussi avoir une vision négative à l'égard de la délégation : est-ce que le manager souhaite se débarrasser de tâches qu'il n'aime pas ? Le manager ne sait peut-être pas assumer ses responsabilités ? Est-ce pour donner plus de travail ? Est-ce une façon de contrôler plus ?

Les questions pour le collaborateur sont nombreuses. Par ailleurs, celui-ci peut avoir peur des conséquences d'un échec.

#### >> L'AUTEUR

**Frédery PEREZ**

*Formateur dans le cadre du  
Diplôme d'étude en management  
vétérinaire (ENVT)*



#### Une question d'état d'esprit

L'état d'esprit de la délégation est déterminant pour éviter un échec. Pour renforcer la motivation du manager à déléguer, il convient de se rappeler quels sont les bénéfices d'une délégation efficace.

Avantages pour le manager :

- c'est un outil efficace pour mieux gérer son temps ;
- cela permet de se focaliser sur les missions à plus forte valeur ajoutée ;
- cela permet de se consacrer aux priorités : techniques, relationnelles, stratégiques... ;
- cela renforce la confiance mutuelle ;
- cela développe la motivation à travailler en équipe...

Avantages pour le collaborateur :

- c'est une chance de se réaliser dans son travail ;
- cela permet d'utiliser ses capacités et aptitudes, ses talents et compétences propres ;
- cela permet de se sentir utile ;
- cela rend plus intéressant un travail répétitif ;
- cela génère de la reconnaissance de la part de son chef, ses coéquipiers, ses clients...

#### Quelques principes clés pour une délégation efficace

Les raisons d'une délégation sont multiples mais elle repose toujours sur le respect d'un certain nombre de règles. Pour réussir à déléguer il est recommandé d'observer les principes suivants :

- **le manager ne doit jamais** imposer une délégation, elle se propose ;
- **le manager conserve** toujours la responsabilité du résultat à atteindre : en cas d'échec il s'agira d'un échec à deux, en cas de réussite, ce sera celle du collaborateur ;
- **une délégation est irréversible** sauf en cas de faute grave ; il est important de ne jamais « reprendre » une délégation ;
- **le manager a pour missions** d'informer, de suivre, d'accompagner, de rectifier et de ... féliciter lorsque il y a une réussite.

#### Dans quels cas il ne faut pas déléguer ?

Peut-on tout déléguer, tout le temps, à tout le monde ? Le manager s'abstiendra de proposer une nouvelle mission à son collaborateur lorsque celui-ci n'a pas les compétences suffisantes ou si la mission est extrêmement difficile (probabilité d'échec très fort). Dans le cas d'un objectif vague, le manager devra patienter et obtenir ou chercher les éléments complémentaires pour augmenter les chances d'atteinte de l'objectif.

Par ailleurs, lorsque le collaborateur est particulièrement surchargé ou que la clinique est en sous-effectif, une délégation peut compromettre le fragile équilibre quotidien.

Enfin, lorsque le collaborateur est confronté à des difficultés personnelles, le fait d'être exigeant dans cette situation peut passablement le perturber. ■

### >> Encore plus d'infos !

Pour aller plus loin : PHP Découverte,  
Haut-Thorenc, les 22 et 23 septembre.  
Renseignements : site Internet :  
[www.e-coachingvideo.fr](http://www.e-coachingvideo.fr)

*\*Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site [www.e-coachingvideo.fr](http://www.e-coachingvideo.fr). Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : [www.training-management.fr](http://www.training-management.fr), courriel : [info@training-management.fr](mailto:info@training-management.fr)  
Frédery Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.*

## >> GROS PLAN

# L'entretien de délégation

L'entretien de délégation découle de certains principes :

1. Accueillir son collaborateur positivement : créer un climat favorable.
2. Fixer un objectif fort : énoncé valorisant, stimulant et bref.
3. Proposer la mission en posant

une question fermée : « *Acceptez-vous... ?* ».

4. Accueillir positivement sa réponse : son implication doit être soulignée.
5. Faire réfléchir aux moyens : « *Comment faut-il faire selon vous ?* », « *Que proposez-vous ?* ».

6. Fixer un plan d'action : quoi, comment et pour quand.

7. Définir à deux les critères d'évaluation et de contrôle.

8. Evoquer l'accompagnement et la suite opérationnelle : « *Qu'attendez-vous de moi ?* ». **F.P.**

## >> GROS PLAN

# Trois niveaux pour une délégation efficace

**Elaboration de l'objectif** : c'est le manager qui décide.

**Recherche des moyens** : c'est le collaborateur qui les met en œuvre dans un cadre défini.

**Contrôle** : le collaborateur et le manager décident de l'accompagnement nécessaire. **F.P.**