



Didier NOYÉ

Déléguer et responsabiliser

INSEP CONSULTING
Éditions





Déléguer et responsabiliser

Didier Noyé, en collaboration avec François Chéreau

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

Pourquoi encourager la prise de responsabilité ? _____ 4

1. Que signifie responsabiliser ? _____ 5

Responsabiliser : un terme mal choisi _____ 6

L'*empowerment* _____ 7

Pouvoir de décision et champ de responsabilité _____ 8

Responsabilité pour les résultats individuels et collectifs _____ 9

Orientation vers les résultats individuels ou collectifs _____ 10

2. Comment favoriser la prise de responsabilité ? _____ 11

Ce qui favorise la prise de responsabilité _____ 12

Ce qui freine la prise de responsabilité _____ 13

Clarifier les responsabilités _____ 14

Créer la confiance _____ 15

Développer le travail en équipe _____ 16

Donner les moyens et les compétences _____ 17

Veiller à la qualité de vie au travail _____ 18

Accompagner les personnes _____ 19

Développer l'autonomie _____ 20

3. Comment déléguer ? _____ 21

La délégation _____	22
La subsidiarité _____	23
Complémentarité entre délégation / subsidiarité _____	24
Les bonnes raisons de déléguer _____	25
Les mauvaises excuses pour ne pas déléguer _____	26
Comment déléguer _____	27
Recommandations _____	28
Une délégation adaptée au collaborateur _____	29
Conditions de réussite _____	30
Ce qui n'est pas délégable _____	31
Repérage de ce qui est délégable _____	32
À qui déléguer _____	33
Plan d'action _____	34
Jusqu'où déléguer _____	35
Précautions _____	36

4. Comment développer une équipe responsable ? _____ 37

Qu'est qu'une équipe responsable ? _____	38
Quelques procédés pour donner du pouvoir à une équipe _____	39-40
Les obstacles qui peuvent empêcher de développer des équipes responsables _____	41
Un développement en plusieurs stades _____	42
Collection d'individus _____	43
Groupe solidaire _____	44
Équipe performante _____	45
Que faire au delà de l'équipe performante ? _____	46
Les pratiques de management pour ce développement _____	47

Lectures complémentaires _____ 48

Pourquoi encourager la prise de responsabilité ?

- Pour accélérer la prise de décision au plus près du terrain, au niveau qui possède les informations utiles et l'expérience nécessaire permettant de choisir les actions à engager.
- Pour mieux utiliser les ressources, les idées de chacun, pour libérer les capacités d'innovation.
- Parce que les personnes aspirent à plus de pouvoir et acceptent de moins en moins d'être de simples exécutants.
- Pour aider chacun à progresser, à renforcer ses compétences et son employabilité.
- Pour motiver les personnes, les équipes, et avoir des collaborateurs impliqués qui prennent en charge l'obtention du résultat.
- Pour optimiser et simplifier l'organisation dans sa structure.

Bref, afin d'obtenir une organisation performante, réactive et épanouissante pour les personnes qui y travaillent.

1. Que signifie responsabiliser ?



Responsabiliser : un terme mal choisi

Le responsable : celui qui doit remplir un engagement, celui qui est chargé de prendre les décisions et qui répond de ses actes.

« *Responsabiliser quelqu'un* », l'expression n'est pas heureuse ; elle donne l'impression que l'on va intervenir de l'extérieur pour responsabiliser quelqu'un qui, *a priori*, serait peu responsable. La personne en question ne va pas nécessairement voir d'un œil favorable que l'on cherche à la *responsabiliser*. Elle peut voir venir cela comme un fardeau supplémentaire que l'on se propose de mettre sur ses épaules. D'autant plus qu'un des sens du mot responsabilité a une dimension juridique : *obligation de réparer le dommage que l'on a causé par sa faute !*

En fait, on ne responsabilise pas quelqu'un, on crée un contexte dans lequel une personne peut et veut* prendre des responsabilités.

**Remarque : tout le monde n'est pas demandeur de prendre plus de responsabilités.*

L'empowerment

Il est intéressant de considérer le sens de ce terme anglo-saxon d'*empowerment* car il est mal traduit par le mot « *responsabilisation* ».

Empowerment, littéralement : « *donner du pouvoir* », favoriser une montée en puissance. L'*empowerment* vise à libérer les énergies et les initiatives, à donner des moyens et des marges de manœuvre pour que chacun exerce des responsabilités et utilise ses ressources personnelles.

Les présupposés de l'*empowerment* sont les suivants* :

- **Une conviction** : on peut s'attendre à ce que les collaborateurs mobilisent au maximum leurs compétences et ils peuvent le faire avec un minimum de supervision par le management.
- **La confiance** est une notion centrale : faire confiance aux personnes en considérant qu'elles vont assumer leurs responsabilités.
- **Le travail en équipe** est le fondement d'une organisation qui favorise l'*empowerment* ; en effet, dans une organisation responsable, les problèmes sont plus facilement résolus par des groupes que par des individus, les défis sont relevés par des personnes qui ont un but commun et qui s'entraident pour l'atteindre.

* D'après Handy C., *The Age of Unreason*, Business Book, London.

Pouvoir de décision et champ de responsabilité

Pouvoir de décision : c'est le droit de décider que l'on a dans le cadre de sa fonction (par délégation de sa hiérarchie).

Je donne un objectif à mon collaborateur.

Champ de responsabilité : c'est le périmètre que l'on se reconnaît au niveau du résultat de son travail.

Je prends en charge un problème que je constate et qui représente un risque pour le client.

Certains ont une vision étroite de leur champ de responsabilité : *je suis responsable du périmètre de l'organisation où j'ai le pouvoir de décision.*

D'autres ont une vision plus large de leur responsabilité : *au delà de ma zone de décision, je me sens responsable des relations où j'ai de l'influence, des domaines où j'ai un pouvoir d'initiative et des marges de manœuvre.*

Pour connaître le degré de responsabilité que se reconnaît une personne, un moyen est de lui demander quels sont les indicateurs de réussite qu'elle se donne pour mesurer sa contribution (indicateurs de résultats et indicateurs de processus). On peut aider une personne à avoir une représentation large de sa responsabilité en ayant avec elle une réflexion sur les indicateurs de réussite qu'elle peut se donner.