

Management

Le cadre de santé et la délégation

Descriptif : La délégation, voilà un mot quelque peu galvaudé. Que signifie-t-il réellement, en quoi consiste la délégation, qui peut déléguer et dans quelles conditions ? Toutes les questions que l'on se pose sur le sujet méritent d'être examinées. C'est le but de cet article, qui fait le tour des personnes, étapes, contraintes et bénéfices engendrés par cette action.

Lucile Verbranck, le 23 avril 2004

Qu'est-ce que la délégation ?

La délégation vient du latin *délégatio*. C'est une procuration, un mandat pour agir à la place de quelqu'un. C'est un acte juridique : délégation de pouvoir ou de signature (modèle de Taylorisme).

Le délégant ou délégué, est la personne qui donne une délégation.

Le délégataire est la personne qui reçoit la délégation, chargée de réaliser celle-ci.

Mieux comprendre les rouages de la délégation permet de mieux en apprécier les enjeux. En aucun cas il ne s'agit de se débarrasser de missions jugées fastidieuses par le cadre, ou dévalorisantes (présence à une réunion « rasante » !). Le délégataire ressent parfaitement l'importance ou la non importance de sa mission. Abandonner un collaborateur à des missions difficiles et complexes n'est pas non plus la solution pour générer une dynamique d'équipe ! Le caractère « déléguable » de la situation est examiné avec attention pour éviter les dérives et les échecs.

L'exercice professionnel infirmier bénéficie d'une abondance de textes juridiques et législatifs. Le non respect de ceux-ci entraîne la faute (de service, pénale, civile, disciplinaire, voire déontologique) et implique donc la responsabilité, la culpabilité. La grande force de cette profession est qu'elle peut ainsi déléguer (ou plutôt "prescrire") un certain nombre d'actes qui sont tracés, identifiés et précisés [1]. Toutefois, notons aussi que pour savoir déléguer aux aides-soignants il faudrait que le vide législatif soit comblé en terme de compétences de ces derniers !

Qu'en est-il de la profession cadre de santé ?

Les textes sont moins nombreux [2], et la description des missions du cadre bien plus vagues. Bref, si l'on sait ce que peut déléguer un infirmier, et dans quelles conditions, il est plus aléatoire pour un cadre de santé de mettre un nom sur cette délégation. Il ne peut s'agir en effet de tâches, puisque la précision manque dans la description de celles dévolues au cadre.

Alors, de quoi parle-t-on exactement ?

Déléguer, c'est confier à une personne la réalisation d'un objectif et les responsabilités qu'il sous-tend. Dans la fonction publique, le cadre de santé qui délègue ne peut, théoriquement, essuyer un refus de la part du délégataire (qui est, de surcroît, hiérarchiquement « subordonné »). Pourtant, il me semble opportun de prévoir ce scénario en tant qu'écoute accordée aux membres d'une équipe. De la même façon, après acceptation et définition de la mission, celle-ci doit être « officialisée » auprès des partenaires de travail. Le cadre de santé présente la délégation pour transmettre le relais au délégataire : une véritable reconnaissance de la personne et de l'objectif demandés. Il s'agit de faire accomplir une mission, par une personne de son choix à qui cette fonction n'est pas dévolue ordinairement, ou qui n'entre pas dans son champ de compétences habituelles. Les cadres ne savent pas toujours analyser le contenu exact de

la délégation. Celle du cadre de santé s'entend essentiellement par une délégation de pouvoir. Un petit mot qui fait peur et qui attire ! Il induit souvent des doutes et des hésitations. "En fait dans l'usage, (en italique) force est de constater que la relation entre délégation et pouvoir n'apparaît pas clairement dans les consciences.." [3] Le pouvoir c'est l'exercice de l'autorité (de domination) d'un être humain sur d'autres êtres humains. Malgré le fait d'avoir été choisi, d'être reconnu capable de..., le délégataire constate que ce privilège a son revers de médaille : il effraie parfois.

Les cadres de santé délèguent souvent les « commandes de pharmacie », les « plannings », mais n'expliquent pas réellement la nature de la délégation. Si la mission « commande de pharmacie » est aujourd'hui banalisée à l'extrême, elle reste chargée d'une responsabilité en terme d'économie, de gestion de stocks.. Il en est de même pour la gestion des plannings.

Généralement, cette mission s'exerce en cas d'absence du cadre de santé dans son unité. La mission comporte donc un versant décisionnel non négligeable pour valider ou non des demandes spécifiques de la part des agents du service. Le délégataire a tout pouvoir pour prendre les mesures nécessaires au bon fonctionnement du service en l'absence du cadre.

En tant que délégrant, ne tombons pas dans la facilité démagogique à la mode ! La délégation est un axe important du management d'équipe, et rappelons que le juge condamne le délégataire ET le délégrant co-auteur de la faute...

La délégation née de la réflexion

Examinons attentivement les conditions de réalisation de la délégation pour qu'elle ait toutes les chances de réussir. Pour être efficace, la réflexion a mené vers une méthode précise. La délégation est un contrat, un consentement bilatéral.

La délégation discrétionnaire est un principe de non justification du choix du délégataire et du contenu de la délégation. Avant de décider de déléguer, une période probatoire peut être envisagée. C'est le cas, notamment, des « faisant fonction » de cadre, délégataires de la direction des soins qui met à l'épreuve certains professionnels (sous le contrôle « délégué » d'un cadre supérieur). Les composantes de cette délégation sont vecteurs de « l'autre » comme être humain reconnu, dynamique de changement dans l'évolution des mentalités. La mission doit être précisée. Pour apprécier les capacités des collaborateurs choisis, il est important de baliser l'exercice de la délégation.

La compréhension de la mission : il faut avant tout s'en assurer. Les compétences techniques ou intellectuelles sont évaluées, complétées si besoin (formation) pour permettre au délégataire de réaliser ce contrat. La plupart du temps, la délégation reste orale. Toutefois, il est possible, et même souhaitable, de formaliser ces dispositions. La délégation est limitée dans le temps et l'espace. Elle n'est, en aucun cas, permanente. Le temps est un facteur capital qui détermine l'action. Il s'agit d'une part, du temps estimé pour la durée de la mission, mais aussi, d'octroyer le temps nécessaire à son accomplissement. Le délégataire doit prendre de son temps, jusqu'alors destiné à exécuter les tâches qui lui sont habituellement réservées, pour réaliser la délégation qui peut se décliner en plusieurs objectifs.

Une fiche est constituée pour déterminer les différentes étapes de la mission, les délais, les moyens à disposition pour y parvenir, le niveau de qualité attendu. Ce premier temps doit se faire entre manager et délégataire, de façon à créer un espace de questionnements, d'échange, d'explications. Plus la délégation est explicite, plus nombreuses sont les chances de réussite.

La fonction contrôle fait partie intégrante du rôle du cadre : déléguer, c'est rester responsable. Le suivi permet d'être informé sur l'avancement de la mission, mesurer les écarts, remettre le délégataire sur la bonne voie ou prodiguer des encouragements vers la suite du projet. Ce suivi va s'ajuster en un calendrier organisé conjointement. Le cadre doit demeurer en retrait, observer l'autre en le laissant découvrir les difficultés et les surmonter, sans intervenir à tout moment. L'aide sera apportée seulement en cas de demande du collaborateur. L'intervention du cadre se fera exclusivement si la réalisation de la mission devient dangereuse pour le service, ou pour le délégataire. Des difficultés

imprévues peuvent aussi faire échouer la délégation. C'est dans ce sens que le cadre de santé doit rester vigilant.

Contrairement à certaines idées, la délégation n'est pas toujours une solution pour gagner du temps sur ses propres fonctions. Pour réussir cette manœuvre délicate, il faut se donner les moyens. Consacrer du temps aux collaborateurs qui accomplissent de nouvelles charges est, incontestablement, un facteur de succès.

Un véritable outil managérial

Les délégataires sont ainsi projetés dans une nouvelle dimension de leur travail habituel : ils sont impliqués dans l'évolution de celui-ci. La délégation devient ainsi un outil pour favoriser l'autonomie de personnes montrant certaines capacités. Quoi de plus motivant, en effet, que de voir les résultats apportés par une personne ayant mené à bien une délégation ?

Pour aller plus loin dans ce postulat, il suffit d'observer les mécanismes d'une délégation bien conduite. Le cadre qui fait tout lui-même se trouve aujourd'hui débordé par l'ampleur du travail. Conserver la totalité des actions à mener à bien, c'est monopoliser le pouvoir, conserver la main mise sur l'équipe, occulter le vrai rôle de manager. Le cadre de santé d'aujourd'hui a pour mission d'être à l'écoute de l'équipe qu'il manage. A l'heure où nous cherchons à explorer les théories de la motivation, à obtenir la satisfaction des personnels placés sous notre responsabilité, la délégation peut être un des outils permettant de conserver le lien. L'image du cadre de santé « toujours en réunion » ou détenteur exclusif d'informations doit tomber. Mais c'est bien nous, cadres de santé, qui sommes les instigateurs de ces changements.

Encadrée correctement, la délégation peut conduire le collaborateur à prendre confiance en ses propres capacités, elle peut aussi ouvrir la voie à d'autres personnes en devenir. Néanmoins, le rôle du cadre est prépondérant. Evaluer les potentialités des partenaires est une étape nécessaire. Il faut aussi que le délégataire soit une personne acceptant le contrôle, la remise en question.

Nous avons vu l'importance du suivi. Le participant doit comprendre qu'il agit à la place de sa hiérarchie. Accepter de voir remises en cause ses réalisations, c'est se positionner soi-même dans une dynamique de progression, d'évolution professionnelles. En cela, la délégation permet l'émergence d'expériences, le développement de nouvelles facultés, l'orientation future de certains éléments d'une équipe.

La délégation n'est certes pas une panacée universelle, bien menée, elle peut être à l'origine d'une véritable dynamique du service, et par là même, d'un établissement. Elle implique humilité et introspection de la part de tous les protagonistes. A ce prix, les enjeux de cette pratique apparaissent importants pour l'évolution du monde du travail, et plus particulièrement de la santé. Par dessus tout, le cadre de santé ne doit jamais s'attribuer la paternité de la réussite de la délégation [4].

La délégation reste un outil, avec ses limites identifiables, non un mode de management.

Bibliographie

DIRIDOLLOU Bernard "manager son équipe au quotidien" éditions d'organisation 2001
202 pages

EGGERS Jérôme article "la délégation" paru dans objectifs soins n° 78 (septembre 1999)

RENAUD COULON Annick "la délégation de pouvoir" Edition DUNOD 1992 187 pages

[1] décret n° 93-221 16 février 1993 relatif aux règles professionnelles des infirmiers
décret n° 2002-194 du 11 février 2002 relatif aux actes professionnels et à l'exercice de
la profession d'infirmier.

[2] réforme hospitalière loi du 31 juillet 1991 et décret du 26/03/92- accords relatifs à
l'amélioration des conditions de travail du 15/11/1991- décret du 18/08/95 portant
création d'un diplôme de cadre de santé

[3] A. RENAUD-COULON la délégation de pouvoir Ed DUNOD 1992 187 p.

[4] B. DIRIDOLLOU manager son équipe au quotidien Ed. d'organisation 2001 202 p.