

LA DELEGATION **"DELEGUEZ GAGNANT"**

Les dossiers s'empilent sur votre bureau, votre agenda déborde, votre équipe se plaint de votre manque de disponibilité... **Stop ! Posez-vous un instant, repensez votre organisation.** Manifestement, il est plus que temps de vous lancer dans la délégation. Mais attention, l'exercice est délicat. Quelques conseils simples et pratiques.

"Je suis la seule personne compétente pour ce travail", "Je vais perdre plus de temps à expliquer et à contrôler qu'à le faire moi-même"... ces arguments sont fréquents dans la bouche des managers et cadres. Or, s'arrêter à ces idées les prive irrémédiablement des **bénéfices qu'ils pourraient tirer de la délégation.** Notamment, **renforcer leur efficacité en ayant la possibilité de se recentrer sur les tâches les plus importantes.**

Une telle prise de position obscurcit par ailleurs l'horizon du délégué potentiel, qui non seulement y trouverait un moyen de **développer ses compétences** mais surtout, y verrait une **marque concrète de reconnaissance** et en serait du coup plus motivé. *"Facile à dire",* rétorqueront certains, *"mais je suis perfectionniste et ne supporte pas la moindre erreur".* Dans ces conditions, comment faire ?

Pour commencer, il ne faut ni surestimer ses capacités, ni sous-estimer celles de ses collaborateurs. Certes, au début, la tâche déléguée sera sans doute effectuée moins vite et moins bien que si vous vous en étiez occupé vous-même. Mais après une période d'apprentissage, le délégué finira par atteindre votre niveau.

FAIRE TABLE RASE DE SES CRAINTES

Eternels angoissés, certains considèrent cette période de transition comme une trop grande prise de risques ? Il faut savoir que déléguer n'exclut pas de rester vigilant. Pour autant, inutile de sombrer dans le contrôle paranoïaque. Il n'en résultera que tracasseries et travail supplémentaires.

Sans un minimum de confiance, la délégation est immanquablement vouée à l'échec. Attention de ne pas céder non plus à la panique ou à l'agacement devant les erreurs des débuts : après tout, la plupart du temps, elles n'ont rien de dramatique. Et puis elles sont inévitables, et même très formatrices dans un processus d'apprentissage. *"Ne pas faire d'erreur n'est pas à la portée de l'homme, mais de ses erreurs, l'homme retire de la sagesse pour l'avenir",* disait Plutarque.

Au final, si l'on veut limiter le nombre d'erreurs et balayer ses réticences à la délégation, le meilleur moyen est d'appliquer une méthodologie rigoureuse. Voici **sept points** grâce auxquels vous parviendrez à bien canaliser le processus et à déléguer en toute sérénité.

1. DELEGUER, OUI... MAIS QUOI ?

Vous commencez à vous faire à l'idée de déléguer... il s'agit maintenant de vous attaquer à la phase de préparation. **Première étape, lister les tâches susceptibles d'être déléguées.** Le choix se portera sur celles qui sont routinières et peu importantes, sur celles que d'autres pourraient accomplir aussi bien voire mieux, et également sur celles qui viennent logiquement développer les compétences déjà acquises du délégataire potentiel. Il est primordial, au moment de dresser cette liste, de rester objectif... et de ne pas se laisser guider par ses préférences et aversions **Déléguer uniquement les tâches qui rebutent est inacceptable.**

N'oubliez jamais que les actes du manager et des cadres en général ont valeur d'exemple auprès de leurs équipes ! Leur montrer que vous aussi n'avez pas que des choses agréables à faire, éloignera tout sentiment d'injustice de leur part.

2. TROUVER LA BONNE PERSONNE ET S'Y ADAPTER

La deuxième étape consiste à sélectionner la ou les personnes auxquelles confier les tâches déterminées. Au préalable, il convient d'évaluer pour chacune de ces tâches le temps moyen nécessaire pour les accomplir et les compétences requises. Demandez-vous ensuite : Qui a la disponibilité nécessaire pour accomplir ce travail supplémentaire ?

Si la tâche doit être effectuée en équipe, quels sont les **individus susceptibles de s'entendre** ? Qui possède les **qualifications personnelles et professionnelles** adéquates ?

Qui est le plus **motivé** ? Pour qui cette expérience sera la plus **formatrice** ?

Une fois votre choix arrêté, vous serez à même d'évaluer la marge de liberté à laisser au délégué et par conséquent, le temps que vous aurez à lui consacrer. Par exemple, s'il s'agit d'un débutant dans ce genre de mission, il incombe au délégant de l'accompagner assidûment et de le contrôler étape par étape. Evidemment, cela suppose un certain investissement en termes de temps. A l'extrême opposé, une personne déjà experte ne nécessitera qu'un suivi minimum.

Entre ces deux cas de figure, l'on trouve **"le novice"** (expression utilisée pour désigner celui qui a déjà fait la tâche mais n'est pas expert pour autant) et **"l'habitué"** (qui est expérimenté, mais moyennement motivé). Le premier attend du dirigeant qu'il le conseille et l'encourage régulièrement, tandis que le second préfère que l'on intervienne uniquement s'il en fait la demande.

3. SE FAIRE COMPRENDRE

Bien déléguer, c'est aussi bien communiquer.

Tout d'abord, **en fournissant tous les éléments nécessaires au délégué : détails des tâches, outils à disposition, budget, étendue du pouvoir de décision...**

Ensemble, **prévoyez ensuite des échéances et des contrôles aux étapes clés du travail.** Ne négligez aucun de ces points par économie de temps, vous le payeriez à un moment ou un autre en étant obligé de revenir sur les explications, de rectifier le tir, ou pire, de réparer les erreurs commises.

Enfin, **assurez vous que votre message ait parfaitement été saisi**. Peut-être que votre interlocuteur ne vous a pas écouté jusqu'au bout. Ou encore, que son interprétation ne correspond pas à ce que vous vouliez dire. Ne vous exposez pas à entendre un jour : *"Ha, c'est ce que vous attendiez de moi ? Je n'avais pas du tout compris cela !"*. Pour éviter ce genre de malentendu, **le délégué doit parler "la langue" de celui qui l'écoute**. Débutant ou expérimenté, rationnel ou impulsif... ses compétences et son profil psychologique sont à prendre en compte pour élaborer le bon discours. Dans tous les cas, il n'est jamais vain de se répéter. Et le briefing doit toujours s'achever par des questions ouvertes.

Au lieu du sempiternel "avez-vous bien compris ?", mieux vaut demander à son collaborateur : "selon vous, quels problèmes pourriez-vous avoir à affronter ?" ; ou tout simplement : "Pouvez-vous me résumer en quelques points vos objectifs ?"

4. VAINCRE LES RETICENCES DU FUTUR DELEGUE

Quoi de plus frustrant, à l'issue du briefing, que de voir le **collaborateur choisi refuser la mission proposée...** Face à ce genre de situation, il est primordial de comprendre les réticences du délégué en discutant avec lui. Pour ce faire, pratiquez une écoute positive. Il n'y a en effet rien de plus décourageant, pour celui qui tente d'exprimer ses doutes ou d'exposer un problème qu'un manager qui n'entend que ce qu'il veut, coupe la parole, trépigne d'impatience.

En revanche, en laissant l'autre s'exprimer, vous recueillerez les informations utiles pour rebondir. La personne vous fait part de sa peur de l'échec ? **Redonnez lui confiance en faisant état de ses compétences** et de l'encadrement sur lequel il pourra s'appuyer en cas de difficultés. Elle estime que ce n'est pas à elle d'assumer cette tâche, mais à vous ?

Expliquez lui modestement que vous ne pouvez pas tout assumer et que la charge de travail doit être mieux répartie. Elle comprendra que ce "partage" le valorise. Votre futur délégué marque son désaccord sur le fond ?

Revoyez le projet avec lui, peut-être suffit-il de **quelques aménagements**. Il pense que ses efforts n'ont jamais été suffisamment récompensés ?

Recherchez quelles sont au juste **ses attentes et essayez d'y répondre au mieux**. Mais si les réticences sont telles qu'il s'avère impossible d'en venir à bout, inutile de forcer la main. Une mission confiée à un collaborateur qui refuse de s'y impliquer est vouée à l'échec.

Tournez-vous vers quelqu'un d'autre...

5. L'EXCES D'INTERVENTIONNISME NUIT GRAVEMENT A LA DELEGATION

Des délégués démotivés par l'invasion constante de leur supérieur dans leur travail, stressés par ses reproches sur leurs méthodes, déboussolés par ses contrordres... autant de situations symptomatiques d'un encadrement inefficace. Pensez toujours à **adapter le suivi de la mission au degré d'expérience et à la personnalité du collaborateur**. Même si ce dernier nécessite une supervision conséquente, il ne s'agit pas pour autant d'être envahissant. Attention de ne pas exagérer la fréquence des entretiens ni celles des rapports écrits sur l'état

d'avancement. Certes nombreux au démarrage, ces rendez-vous devront être espacés avec le temps sous peine de provoquer une pression paralysante, de refreiner toute initiative de la part du collaborateur et au final, de le priver de toute chance d'acquérir de l'expérience.

En revanche, rien ne vous empêche de pratiquer la politique "de la porte ouverte" : encouragez-le à venir vous voir à chaque fois qu'il a besoin d'aide, tout en lui notifiant bien de ne venir frapper à votre porte qu'après avoir lui-même réfléchi au préalable à une solution. **L'objectif est qu'il soit "self managé", non qu'il devienne un voleur de temps !**

6. PRATIQUER LA CRITIQUE CONSTRUCTIVE ET STRUCTURER LES ELOGES

Quelques semaines, quelques mois ont passé et vous n'êtes pas satisfait de votre délégué ? Il **dépasse le budget, ne tient pas les délais...** Sans attendre que la situation ne s'envenime, parlez-en avec lui en tenant un langage aussi poli et positif que possible.

En effet, **le manque de tact, la culpabilisation et à fortiori l'humiliation, sont extrêmement destructrices et ne suscitent aucunement l'envie d'avancer.** Les sentiments d'angoisse, de dégoût ou de culpabilité qui en découlent ne peuvent que déboucher sur un blocage. Mieux vaut une critique argumentée qui laisse la place au dialogue, qui ne met pas en cause les qualités du collaborateur mais son acte ponctuel. Sans pour autant le déresponsabiliser, cherchez ensemble ce qui a pu être à l'origine de son erreur (mauvais briefing, manque de moyens, d'expérience ou de temps, erreur d'encadrement...) et qui doit être corrigé.

Par ailleurs, si les critiques font partie du travail d'un manager, il en va également des **éloges**. Or bon nombre de dirigeants songent plus souvent à reprocher leurs erreurs aux membres de leur équipe qu'à les encourager pour leurs résultats et les féliciter pour les efforts accomplis. Est-ce par pudeur ou par négligence ? Quoi qu'il en soit, le résultat est qu'en l'absence de feedback positif, l'équipe peut avoir l'impression de se fatiguer pour rien et ce qu'elle identifie comme de l'indifférence érode de jour en jour son énergie au travail.

C'est pourquoi il est important de minimiser ni passer sous silence les réussites. **Celui qui se sent reconnu et encouragé dans son travail quotidien gagne en confiance, en dynamisme, et multiplie les initiatives.** Et ne vous contentez pas d'un "toutes mes félicitations" (même si cela vaut mieux que rien du tout). Vos éloges auront plus d'impact en étant structurées : précisez ce qui est bien, et pourquoi ça l'est.

7. L'HEURE DU BILAN A SONNE

Une fois la mission déléguée accomplie, il est crucial de **faire un bilan**. Si les **objectifs** attendus ont été **atteints**, le **délégant** doit clairement le faire savoir et ne pas priver ses collaborateurs de **sa satisfaction**. En revanche, **si tel n'est pas le cas**, inutile de rechercher des excuses ou des coupables. Car **le but du bilan est avant tout de faire en sorte que les erreurs ne soient pas renouvelées et que la prochaine mission se passe mieux**. Pour cela, connaître les causes de l'échec est essentiel.

La première chose à examiner est votre **méthodologie de délégant**. Vous auriez peut-être dû ne pas transmettre telle ou telle tâche, mieux spécifier la mission ou encore être plus sélectif sur le choix du délégué.

Demandez-vous également si votre attitude a été suffisamment positive et votre suivi constructif. Passez vos actes en revue de la manière la plus objective possible. Et tant pis pour votre égo, si vous mettez le doigt sur d'éventuelles faiblesses. Il ne tient qu'à vous de faire de vos erreurs des outils de formation pour améliorer vos capacités de manager.

L'échec de la délégation peut également s'expliquer par des circonstances indépendantes de votre volonté ou par les mauvaises performances du délégué, voire les deux à la fois. **Si votre collaborateur est clairement en cause (il avait toutes les clés pour réussir), ne cherchez pas à le punir mais plutôt à améliorer ses performances.**

La gravité ne réside pas dans l'erreur mais dans sa répétition. C'est pourquoi il mérite une seconde chance... Contrairement à ceux qui refusent de jouer le jeu avec honnêteté en dissimulant leurs erreurs ou en refusant de les reconnaître.