

Déléguer, mais pas trop...

Jean Dominique ZANUS



equipe_deleguer
© JiSign

« Déléguer pour responsabiliser », « la motivation par la délégation », « la délégation levier de performance ». Vous l'avez compris, il faut D.É.L.E.G.U.E.R, sous peine de passer pour un ringard. Mais il faut aussi savoir jusqu'où ne pas aller trop loin dans l'exercice.

Lorsque vous souhaitez confier une tâche à un collaborateur, vous devez définir comment vous allez « manager votre demande ». Vous avez principalement trois voies possibles qui correspondent à trois styles de management de cette demande : la délégation, le style directif et le style consultatif.

Les deux éléments communs à ces trois styles de management

Définir le quoi

Vous avez à préciser à votre collaborateur les objectifs de la mission et les résultats que vous en attendez. Vous avez également à négocier avec lui un délai de réalisation.

Deux suggestions :

- prenez le temps d'être aussi précis que possible. Plus vous indiquez clairement vos attentes à votre interlocuteur, plus ce dernier sera en mesure d'y répondre de façon adaptée ;
- vérifier que votre commande est réaliste.

Si tel n'est pas le cas vous venez d'utiliser un style qui ne fait pas partie de ceux que je recommande et que nous nommerons le « y-a-qu'à management ».

Je vous déconseille donc des formulations du type : « Merci de prévoir rapidement une réunion avec les chefs de service et les personnes concernées pour aborder le thème de la nouvelle organisation de notre direction ». Dans ce cas, votre malheureux collaborateur ne sait pas précisément qui est concerné, ce que vous attendez de la réunion, dans quels délais vous souhaitez qu'elle ait lieu. Donc, soit il tente de deviner et il improvise, au risque de ne pas vous satisfaire, soit il vous questionne au risque de prendre de votre temps précieux, de passer pour une personne qui manque d'initiative et d'autonomie.

Vérifier

Lorsque vous confiez une tâche à un collaborateur, il y a un élément que vous ne pouvez pas déléguer : la responsabilité des conséquences des éventuelles erreurs faites par votre collaborateur. Cela vous conduit donc à devoir vérifier que le travail est fait de façon satisfaisante pour vous et pour vos commanditaires.

Les éléments qui différencient les styles de management

Que déléguez-vous exactement ? Vous déléguez « le comment », le choix des moyens que le collaborateur va utiliser pour mener la tâche à bien. Donc, la chaîne des actions du style délégation peut être résumée ainsi : vous définissez « le quoi », votre collaborateur choisit « le comment », il accomplit la tâche, vous vérifiez.

Concernant le style directif

La seule modification concerne le choix « du comment ». Dans ce cas, ce choix vous appartient. Vous allez donc indiquer à votre collaborateur non seulement ce qu'il doit faire mais également les modalités qu'il va devoir utiliser.

Comment choisir le style de management approprié ?

Je propose deux critères de choix. Tous deux concernent votre collaborateur.

Je formule ces critères sous la forme de questions. Le choix du **style de management adapté** est conditionné par les réponses à ces questions. Première question : quel est son niveau de compétence technique concernant la tâche à réaliser ? Deuxième question : a-t-il intégré vos critères d'excellence ?

De quoi s'agit-il ? Je fais l'hypothèse que lorsque vous confiez un travail à un collaborateur, vous souhaitez qu'il le fasse... bien. Mais bien, c'est quoi ? Cela dépend de vos critères d'excellence. Or, par définition, ces critères vous sont personnels. C'est quoi, pour vous, un bon compte rendu de réunion, un accueil téléphonique de qualité, un rapport pertinent... ?

Vous pouvez considérer que votre collaborateur a intégré vos critères d'excellence concernant une tâche à deux conditions :

- il a compris précisément ce que vous attendez à la fois dans « le quoi » et dans « le comment » ;
- il sait répondre correctement à ces attentes.

La seule situation où vous pouvez être sûr que ces deux conditions sont remplies est la suivante : si votre collaborateur accomplit cette tâche à plusieurs reprises pour vous dans les mêmes conditions, de façon satisfaisante. Si l'un des critères compris dans cette question n'est pas rempli, cela signifie que vous n'avez pas la confirmation que votre collaborateur a intégré vos critères d'excellence.

Quand la délégation est-elle adaptée ?

De mon point de vue, elle est réservée aux situations où votre collaborateur a une réelle compétence technique et où il a prouvé par la pratique qu'il a intégré vos critères d'excellence.

Dans ce cas, vous pouvez déléguer sans risque majeur car il sait ce qu'il doit faire, comment il va le faire et il sait également que cela vous convient.

Quand utiliser le style directif ?

Lorsque votre collaborateur ne remplit aucune des deux conditions de la délégation : il ne dispose pas de la compétence technique, il n'a pas intégré vos critères d'excellence pour la tâche considérée. Un cas typique : un nouveau collaborateur inexpérimenté. Il a besoin qu'on lui explique précisément comment faire.

Quels sont les risques si vous vous trompez de style de management ?

Vous avez deux façons de vous tromper :

- **Vous utilisez un style directif avec un collaborateur compétent**

Vous lui expliquez comment faire.

Vous prenez le risque que votre idée ne soit pas si bonne qu'elle en a l'air.

De plus, votre collaborateur, ne se sentant pas considéré, risque de perdre sa motivation.

Imaginez que votre propre chef vous applique régulièrement ce type de traitement.

- **Vous déléguez de façon prématurée**

Votre collaborateur risque de faire des erreurs, soit parce qu'il n'a pas compris vos objectifs, soit parce que les modalités qu'il a utilisées sont inadaptées. Il faudra donc recadrer et demander à votre collaborateur de réparer. Cela coûte du temps, de l'énergie et parfois de la crédibilité. Ce recadrage risque également d'avoir des conséquences psychologiques : perte de confiance, d'implication, de motivation. La déception de votre collaborateur sera à la hauteur de son implication.

La délégation et le style directif sont efficaces lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, c'est-à-dire dans les situations qui les rendent nécessaires. Mais à eux deux ils sont loin de couvrir l'ensemble du champ des possibles : chaque fois qu'il s'agit d'un collaborateur ayant une compétence, une connaissance de la réalité, le style directif est inapproprié. Et chaque fois qu'un paramètre change dans la mission ou qu'il s'agit de ne pas faire comme d'habitude, d'améliorer, la délégation est prématurée.

Le style consultatif

La différence avec les autres styles de management se situe principalement au niveau du choix « du comment ». Il s'agit de demander à votre collaborateur quelles modalités il vous propose pour mener à bien la mission considérée.

Vous bénéficiez de sa compétence et de sa connaissance du terrain. Il peut avoir des idées auxquelles vous n'auriez pas pensé.

Vous stimulez sa réflexion. Vous l'accompagnez à consolider son implication et sa motivation. En effet, lorsque vous dites à un collaborateur « qu'en pensez-vous ? », vous venez de le reconnaître dans sa capacité à réfléchir, sa compétence, son expérience et son implication. Vous le créditez de la capacité à faire plus que simplement exécuter vos ordres.

Vous gagnez du temps. Vous économisez tout le temps que vous auriez passé à chercher des solutions ou à réparer.

Vous diminuez considérablement le risque de résistance de sa part, notamment lorsqu'il s'agit de changer. Le changement est d'autant mieux accepté que vos collaborateurs sont associés à son élaboration et que vous avez reconnu leur contribution.

Les pièges du style consultatif

La cogestion

Lorsque vous demandez leur avis à vos collaborateurs, je vous suggère de veiller à ce qu'il n'y ait pas de malentendu : vous n'êtes pas en train d'instaurer la cogestion, personne ne va voter !

Chacun reste dans son rôle : ils proposent, vous décidez. L'objectif est qu'ils vous donnent des éléments d'information et de réflexion afin d'éclairer votre décision. Donc, si vous demandez à vos collaborateurs leur avis sur une idée, le plus important n'est pas de savoir qui est pour et qui est contre, mais de connaître les raisons qui les conduisent à cette position.

L'impatience

Si vous expérimentez le style consultatif avec des collaborateurs qui n'en ont pas l'habitude, ne vous attendez pas de leur part à des propositions immédiatement construites, structurées et pertinentes. Résistez à la tentation d'assener votre solution, laissez-leur du temps pour se familiariser avec cette nouvelle pratique et encouragez-les dans cette voie. Vous pouvez le faire en reconnaissant leur apport et en les accompagnant progressivement à l'affiner.

Un exemple concret de l'utilisation du style consultatif au quotidien

« *Chef, il y a un problème !* ». Votre collaborateur attend que vous trouviez la solution. Or, vous avez vérifié qu'il dispose d'un cerveau qui fonctionne normalement et qu'il connaît la réalité de la situation (parfois mieux que vous).

« *Expliquez-moi ce qui se passe* ». Vous lui demandez d'analyser la situation. « *À votre avis, comment pourrions-nous résoudre ce problème ?* ». Vous êtes en train de l'accompagner à rechercher des options.

« *Que proposez-vous ?* » Vous l'aidez à choisir l'option la plus pertinente.

Vous pouvez ajouter : « *Si ce problème se présente à nouveau, que proposez-vous ?* ». Vous lui apprenez à anticiper.

Et votre chef dans tout cela ?

Deux suggestions :

N'acceptez pas les délégations prématurées, rectifiez le tir en douceur

« *J'ai une mission intéressante pour vous. Voici de quoi il s'agit et ce que j'attends de vous... à vous de jouer !* ».

Je vous conseille une réponse du type :

« *OK chef, je m'en occupe. Je vous prépare une synthèse de ce que j'ai compris de la situation et de ce que vous voulez et de comment je pense faire* ».

Vous venez ainsi de l'inciter à sortir de la délégation prématurée pour utiliser le style consultatif, plus efficace, plus sûr et plus confortable pour chacun.

Ne tendez pas le bâton pour vous faire battre

Lorsque vous avez besoin d'une décision de la part de votre chef, souvenez-vous d'une règle première en management : « Ne laissez jamais votre chef réfléchir seul à la réponse à une question qui vous concerne ».

Donc, ne vous contentez pas de lui poser une question, proposez-lui des options pour éclairer sa décision. Ainsi chacun restera dans son rôle : vous proposez, il décide.

En conclusion

Je vous ai présenté une version simplifiée de la mécanique des styles de management. Vous pouvez lui trouver de nombreuses applications dans vos relations quotidiennes avec vos collaborateurs, vos collègues et vos supérieurs.

À vous de jouer !