



## Comment déléguer ?

*Antoine Henry de Frahan*

**L**a délégation est potentiellement un jeu gagnant pour les parties concernées – le superviseur (le “patron”) et le collaborateur -, à condition de respecter quelques règles incontournables.

### **Une solution gagnant-gagnant**

La délégation permet aux collaborateurs de travailler de manière plus autonome. Or, l'autonomie constitue, pour une grande majorité des collaborateurs, une aspiration sincère et profonde. Lorsqu'on les interroge sur leur facteurs de motivation, les raisons pour lesquelles ils apprécient leur métier, ou sur leur vœux les plus ardents pour leur avenir professionnel, l'autonomie arrive souvent sur le podium des réponses obtenues. Favoriser l'autonomie des collaborateurs contribue à augmenter leur satisfaction professionnelle et rend plus énergique et plus gratifiant l'investissement dans le travail indispensable à une bonne performance.

En outre, en accroissant l'autonomie de ses collaborateurs, le superviseur libère son propre temps et se donne ainsi les moyens de porter son attention dans d'autres directions. A l'inverse, il est évident qu'un patron intégralement absorbé dans l'accompagnement ou le contrôle de ce que font ses collaborateurs n'aurait plus le temps de s'occuper de ses propres dossiers ni de réfléchir à la stratégie et à l'organisation de la firme.

## **Des conditions à respecter**

Toutes les expériences de délégation ne sont pourtant pas des succès, loin s'en faut. Les conditions à remplir pour réussir la délégation sont en effet précises et contraignantes : en cette matière, la négligence se solde rapidement par la désillusion, la frustration, la démotivation et l'échec. Quelles sont donc les conditions à respecter ?

### **Individualiser le processus**

Par rapport à une même tâche, un collaborateur expérimenté pourra travailler de manière autonome, tandis qu'un novice aura besoin d'un encadrement beaucoup plus intensif. L'accession à l'autonomie est un processus évolutif, et le rythme de cette évolution n'est pas le même pour chaque collaborateur.

Un patron peut faire autant de dégâts en accordant trop vite de l'autonomie à un collaborateur inexpérimenté qu'en limitant sans nécessité celle d'un collaborateur qui a fait ses preuves. Ces deux erreurs ont des conséquences délétères sur le moral des troupes.

Il n'existe pas de formule magique pour déterminer le degré optimal d'autonomie d'un collaborateur. Tout dépend du moment, de la complexité et de l'importance de la tâche à accomplir, de l'expérience et de l'ambition du collaborateur, ainsi que de sa confiance en soi par rapport à la nouveauté.

Pour un même collaborateur, le degré d'autonomie peut d'ailleurs varier selon la tâche. L'individualisation concerne donc le collaborateur par rapport aux autres, mais aussi chacune des responsabilités principales qui constituent ensemble la fonction du collaborateur.

### **Mettre en place au préalable une organisation claire**

Il n'est pas rare de voir des patrons en appeler à l'autonomie de leurs collaborateurs pour pallier leur propre manque d'organisation. Incapable de gérer ou de structurer un projet, une fonction, voire un département, ils enjoignent à un collaborateur de "mettre un peu d'ordre" ou de "faire tourner les choses", sans

bien entendu donner d'indications plus explicites. Cela conduit souvent à des désillusions, à des frustrations, et à des démissions... Le collaborateur se sent piégé, coincé dans une situation chaotique, obligé de naviguer sans boussole, coincé dans des injonctions contradictoires : bien souvent, lorsqu'il prend une initiative, il se fait rabrouer par le patron qui lui dit qu'il aurait dû faire autrement. Bien entendu, le patron était incapable de lui dire au préalable comment il convenait de faire les choses. La perte de motivation, dans ces circonstances, est garantie dans les plus brefs délais !

Avant de mettre un collaborateur en situation d'autonomie, il convient donc de clarifier les objectifs et les priorités, de définir l'organisation, de mettre en place un certain nombre de procédures et d'outils, et d'expliquer clairement l'ensemble du système au collaborateur concerné.

### **Définir des normes**

L'autonomie de chacun des collaborateurs risque d'aboutir à un éclatement : chaque collaborateur fait les choses à sa façon. Peu à peu, la firme perd sa cohérence d'ensemble ou l'approche stratégique commune, et devient, pour le meilleur mais aussi pour le pire, un patchwork de pratiques disparates.

Développer l'autonomie suppose donc de développer dans le même temps des références, des normes à respecter dans le travail. Par exemple, un cabinet d'avocats peut laisser une large autonomie à ses collaborateurs dans la rédaction des avis, mais aura néanmoins intérêt à définir un "code rédactionnel" pour assurer un minimum de cohérence dans la structure, le contenu et la forme de ces avis. C'est uniquement de cette manière qu'il pourra projeter, à travers les avis aux clients, une image cohérente et spécifique.

### **Contrôler et dialoguer**

Déléguer ne signifie pas abdiquer. Laisser de l'autonomie à un collaborateur ne signifie pas que le patron cesse de s'intéresser au domaine concerné. Bien au contraire. L'autonomie appelle en retour un contrôle de qualité du travail produit. Les modalités d'un tel contrôle de qualité peuvent varier, depuis un simple coup

d'oeil rapide et informel jusqu'à des formulaires d'évaluation systématiques, en passant par des audits ponctuels et limités.

L'autonomie ne doit pas non plus se transformer en isolement. Dans certaines entreprises, lorsqu'on dit qu'un collaborateur est "très autonome", ce que l'on veut réellement dire est que personne n'a la moindre idée de ce que ce collaborateur fait réellement ni de ce à quoi il passe son temps. Il appartient au patron de prendre l'initiative du dialogue, d'interroger régulièrement son collaborateur sur ce qu'il fait, les difficultés qu'il rencontre, les succès qu'il engrange, et de lui faire part de son opinion et de ses commentaires sur le travail fourni.

Si le patron néglige de maintenir ce dialogue vivant, le collaborateur risque de considérer son autonomie non plus comme une occasion de développement, mais comme une protection, un abri pour se soustraire au contrôle de son patron. En conclusion, déléguer est un défi que les patrons ont tout intérêt à relever. Mais la réussite en la matière n'est pas le fruit du hasard. Elle repose sur l'individualisation de la délégation, sur la mise en place d'une organisation claire, sur la définition de normes communes, et sur un engagement du superviseur dans le contrôle et le dialogue. ■