



PHILIPPE TRAMOND,
directeur général et fondateur du cabinet **Pilotis**
(accompagnement du changement en entreprise, formation aux relations humaines, conseil et ingénierie RH).

Sachez déléguer

Déléguer est souvent apparenté à se couper un membre pour un manager ou patron, car il craint de perdre du pouvoir. Pourtant, c'est un acte de management qui, s'il est bien exécuté, peut contribuer à valoriser ses collaborateurs et lui dégager du temps pour les dossiers stratégiques.



Voici trois exemples de situations qui nécessitent une délégation :

- Un chef de service doit rendre toutes les semaines un bilan d'activité. Pour économiser du temps, demandez à chaque spécialiste sous votre responsabilité de rédiger la partie qui le concerne directement.
- Un commerçant voit son activité s'accroître considérablement et doit, dès lors, se concentrer sur les dossiers stratégiques. Déléguez des missions de gestion du quotidien, reporting et autres aux collaborateurs que vous aurez préalablement identifiés comme les plus compétents pour la mission.
- Un collaborateur qualifié s'ennuie à son poste devenu trop répétitif. Confiez lui la réalisation complète d'un nouveau projet, tout en veillant à ce que celui-ci soit en phase avec ses qualifications.

Pour réussir la délégation, le manager doit se poser trois questions essentielles.

Quel collaborateur correspond le mieux à la mission ?

Cette étape est cruciale, car si le collaborateur est sous-expérimenté pour le projet confié, il a de très fortes chances d'échouer et de perdre confiance. À l'inverse, s'il est surqualifié il pourrait se sentir vexé, voire rabaissé.

Pour identifier au mieux l'adéquation d'une personne pour une mission, trois paramètres doivent être impérativement pris en compte : ses compétences, sa disponibilité et sa motivation pour la mener à terme. Cela peut se faire, par exemple, dans le cadre d'une réunion où il serait exposé, avec diplomatie, au collaborateur pressenti pourquoi vous

prenez à lui pour ce projet, ou encore les bénéfices qu'il peut en tirer. Pour finir, amenez-le à s'exprimer sur sa perception de cette mission et des modalités de la délégation.

Comment organiser la délégation ?

Il faut qu'une description précise de la mission, de ses objectifs, de sa durée, de ses délais d'exécution soit transmise par écrit au collaborateur. Toutefois, n'oubliez pas que vous êtes le capitaine du navire. Ainsi, vous devez vous tenir au courant régulièrement de l'avancée du projet et vous montrer disponible si la personne rencontre des doutes ou des difficultés.

Quelle est l'échelle d'autonomie des collaborateurs ?

Pour déléguer, il est nécessaire d'identifier l'autonomie du collaborateur par rapport à la tâche. Il existe six degrés d'autonomie :

- le collaborateur attend que son manager lui dise quoi faire : autonomie nulle ;
- le collaborateur demande quoi faire sur la tâche : autonomie faible ;
- le collaborateur propose des idées pour mettre en œuvre la tâche : autonomie moyenne ;
- le collaborateur réalise la tâche, puis en réfère immédiatement à son manager : autonomie bonne ;
- le collaborateur réalise la tâche, et fait un point régulier auprès de son manager : autonomie forte ;
- le collaborateur pilote la tâche, sans faire de point à son manager, en dehors des revues d'objectifs (deux fois par an) : complète autonomie.

De qui dépend la montée en autonomie ?

Dans les quatre premières étapes, principalement du manager. Ce n'est que dans le dernier palier que le collaborateur doit prendre l'initiative de la proposition. Toutefois, en cas d'échec, il ne faut pas lui retirer toute autonomie, car cela casserait sa dynamique de motivation. La descente en autonomie se fait comme la progression : palier par palier.

D'autre part, le manager a toujours le choix de déterminer "l'autonomie cible" et d'arrêter le périmètre de délégation à cette limite. Par exemple, je délègue le lancement d'un produit jusqu'au palier "je propose quoi faire à mon manager", ne souhaitant pas perdre le contrôle de ce lancement.

Enfin, ne cédez pas à la tentation de déléguer les missions qui vous intéressent le moins ou, surtout, vous embarrassent le plus (contrats, salaires, congés), car elles risquent d'être vouées à l'échec. ■

L'échelle de l'autonomie des collaborateurs

