



Déjouer les frustrations de la délégation

L'enjeu

Déléguer est un exercice difficile. Et pas seulement parce qu'il faut veiller à déléguer le bon projet à la bonne personne ! Très souvent, l'attitude du manager nuit, de façon plus ou moins perceptible, à l'efficacité de la délégation. En effet, la délégation a des répercussions sur la façon dont le travail confié est géré – une source naturelle de frustrations. Or ces frustrations peuvent facilement susciter des comportements contre productifs lorsqu'elles sont ignorées ou mal gérées...

Quatre sources de frustration à déjouer

Connaître et prendre au sérieux ses frustrations est un pas essentiel pour déléguer avec succès.

SOURCES DE FRUSTRATION

- **Vous n'êtes plus celui qui amène la solution.**
Pour beaucoup de managers, habitués à être reconnus comme les experts de leur domaine, céder la paternité des solutions à autrui peut être vécu comme une perte de légitimité.

Piège :
Chercher à se ré-attribuer la paternité des solutions, au risque d'en "spolier" le délégataire et donc de le démotiver

- **Les solutions apportées par vos délégataires ne sont pas forcément celles que vous auriez choisies.**
La délégation implique de confier l'ensemble d'une responsabilité... au prix parfois d'une remise en cause des choix que vous avez pu faire par le passé !

Piège :
Juger de la performance de ses délégataires en fonction de ses manières de faire plutôt que des résultats

- **Vous maîtrisez moins la qualité des résultats et leur vitesse d'exécution.**
Non seulement cette perception peut être irritante, mais elle est aussi très inconfortable quand vous restez responsable de ces résultats devant le reste de l'entreprise !

Piège :
Interférer régulièrement dans l'action de ses délégataires pour contrôler les résultats

- **Vous n'avez plus le plaisir de faire les choses vous-même.**
En déléguant, il devient moins facile de tirer satisfaction du travail accompli.

Piège :
Se démotiver, trouver moins de motifs de satisfaction et d'estime de soi de son travail

CONSEILS

- Apprenez à tirer fierté de **l'excellence de vos équipes**.
Ex : En réunion devant vos pairs, faites intervenir votre délégataire. Montrer que vous savez vous faire épauler par de collaborateurs solides assiera votre crédibilité et votre influence.
- Passez du rôle de "démueur de problème" à celui de **"sage"**.
Ex : Ecoutez avec recul et impartialité les solutions présentées. Cela vous confèrera une autre forme de statut, tout autant respectée.

- Prenez le temps de préciser vos **critères de succès** et d'en discuter avec votre délégataire : vous serez moins tenté de "micro-manager" si vous savez qu'ils sont compris et respectés.
- Veillez à **ne pas interpréter comme une remise en cause** personnelle le fait que votre délégataire s'éloigne de votre façon de faire.
- Focalisez-vous sur les **enjeux plus importants** que le temps ainsi dégagé vous permet d'aborder.

- Fixez le **périmètre de la délégation** en fonction du niveau de risque acceptable face à vos pairs et à vos supérieurs hiérarchiques.
- Confiez des **tâches qui n'exigent pas la perfection** et vous permettent de "lâcher la bride" à votre délégataire.
- **Acceptez la prise de risque !** En choisissant la bonne personne et en fixant les critères de réussite, vous disposez déjà d'une forte maîtrise sur le résultat.

- Prenez l'initiative de **célébrer en équipe** les résultats de vos délégataires.
Ex : Organisez un "pot", faites-vous le promoteur de leur travail auprès du reste de l'entreprise.
- Prenez le temps d'**apprécier la montée en compétence de vos collaborateurs** sur leurs nouvelles responsabilités.
Ex: Faites un point régulièrement avec chaque délégataire.