

L'art de déléguer

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Jean-Ange LALLICAN

L'Art de déléguer

Manager dans la confiance

*Avant-propos
de Michel Yahiel*

*Préface
de Fortuné Bellion*

DUNOD

Couverture : © Fotolia

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072017-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	VII
Avant-propos	IX
Préface	XI
Introduction : La délégation, des défis à mener	1

PARTIE 1

LES PARTIES INTÉGRANTES D'UN DISPOSITIF DE DÉLÉGATION

1 Des salariés en quête de responsabilité	7
1. Investir dans la responsabilité des talents individuels	9
2. Les paradoxes managériaux mis à jour	14
3. La non-performance : des indicateurs troublants dans nos modes existants de délégation	18
4. La mission managériale confrontée à la définition de nouveaux rôles	21
5. Un nouvel engagement : un rôle de pédagogue et de coach face au stress	24
6. Revisiter nos pratiques managériales : une actualité	36
2 Le nouveau management au quotidien : mettre en mouvement ses collaborateurs	45
1. Une conscience transformée, une amorce au changement	45
2. Le lien entre le sens et les besoins intangibles du manager	50
3. Communiquer avec les différents styles de vos collaborateurs	58
4. La mise au point d'une stratégie de management	72

PARTIE 2

UN NOUVEAU PARADIGME POUR L'ORGANISATION

3	La capacité pour chaque organisation à s'auto-organiser	77
	1. Une société complexe et exigeante qui requiert d'autres approches du management	78
	2. Le moteur du management dopé par les valeurs profondes de chacun	84
	3. Osez la confiance et augmentez le degré de liberté de vos collaborateurs	90
4	Une approche coaching construite pour conduire vos collaborateurs de manière plus pertinente	99
	1. Un outil de dialogue	99
	2. La mise en évidence du modèle de réussite de chacun de vos collaborateurs	105
	3. Annoncer et bien prévoir un résultat n'est pas gagné d'avance	111
	4. L'identification des obstacles : la première marche de la construction de la performance	117
	5. Le saviez-vous ? La responsabilité offre la liberté à vos collaborateurs	123
	6. Quand mesure-t-on qu'une délégation est réussie ?	132
	Conclusion : Un partage entre bonnes intentions et obligations	137
	Annexes	141
	Quel manager sommes-nous, et qui sont nos collaborateurs ?	141
	Les propos de managers dirigeants	155
	L'enquête sur la délégation	157
	Bibliographie	161

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord remercier mes deux enfants Constance et Pierre-Alexandre, de leur patience, de leur gentillesse et de leur compréhension dans les instants les plus durs. Ils m'ont donné le meilleur d'eux-mêmes : leur bienveillance et leur affection. Ils ont cru en ce projet d'écriture.

Merci à ma conjointe, Maria, pour ses encouragements constants ; ils m'ont été très précieux.

Merci à celui qui m'a guidé dans ma réflexion : Fortuné, tu as ma toute mon amitié et ma reconnaissance.

Merci à toi, Michel, de ton avant-propos élogieux. J'y suis sensible car tu as su soutenir mes engagements.

Merci à mes deux lecteurs critiques et avisés : Marie-Gabrielle et Jérôme, vous avez été là à des moments clés.

Et merci à mes témoins, ces professionnels qui ont su donner l'éclairage de leur expérience sur ce sujet de la délégation. Alain, Emmanuel, Brigitte, Jean-Claude, Nancy, Philippe, Marie-France, Paul-Vincent, vous avez toute mon amitié.

AVANT-PROPOS

L'ouvrage que vous avez entre les mains est très documenté, et contient de nombreuses références internationales. Mais c'est aussi et sans doute d'abord une réflexion de praticien, qui permet de relever un défi assez rare : parvenir à présenter, sur une base professionnelle et pourrait-on dire expérimentale, une réflexion théorique robuste, qui ordonne les constants, les idées, les préconisations.

Nombreux sont les DRH qui produisent une pensée élaborée ; un peu moins nombreux sont les académiques de la fonction RH qui l'ont pratiquée : en l'occurrence, ce niveau de synthèse des deux approches est rarement atteint. Concilier ainsi les points de vue de ceux qui pensent et de ceux qui font n'est pas donné à tout le monde.

J'ai été particulièrement intéressé par ce qu'écrit Jean-Ange Lallican sur la délégation. Sa longue pratique des sujets liés au stress et à la souffrance au travail lui a appris combien les questions de sens et de confiance, entre managers et équipes, étaient primordiales sur ce registre.

Ces remarques, qui semblent de bon sens, sont encore assez largement ignorées. Si les responsables savent, à quelque niveau qu'ils exercent, que savoir bien s'entourer est primordial, il reste encore assez rare que la préoccupation de la confiance donnée, de l'autonomie reconnue, aille de pair. Or les manquements, dans ce domaine, peuvent avoir des effets ravageurs.

L'étude de ces situations a, il est vrai, largement progressé depuis quelques années dans le milieu du management et des ressources humaines. Jean-Ange Lallican a joué un rôle important à cet égard, notamment à travers les travaux qu'il a présidés et conduits avec d'autres, pour le compte de l'ANDRH, où j'ai eu le plaisir de le fréquenter et d'échanger avec lui sur ces questions essentielles.

Son ouvrage est en quelque sorte l'aboutissement de ce long chemin, mais il ouvre aussi, pour l'avenir, bon nombre de pistes. Tous les acteurs de l'entreprise, patrons, DRH, cadres et collaborateurs, partenaires sociaux, les découvriront, j'en suis certain, avec le plus grand profit.

Michel Yahiel

Haut fonctionnaire, diplômé de Sciences Po
et de l'ENA

Président national de l'Association des DRH (ANDRH)
entre 2009 et 2010

Conseiller auprès du président de la République sur les sujets sociaux :
travail, emploi et protection sociale, depuis 2012

PRÉFACE

Depuis 1980, je suis professionnellement impliqué dans le développement des compétences de dirigeants d'entreprise, de managers et de responsables d'équipe. Mes missions pédagogiques m'amènent à adapter en permanence les approches managériales et relationnelles aux spécificités inhérentes à l'interculturel, aux nouvelles mentalités et comportements des jeunes acteurs de la génération dite « Y ».

Toutes ces missions pédagogiques me permettent d'établir les constats suivants :

- Il y a des entreprises où le climat créé et entretenu par les managers est favorable à l'épanouissement régulier des collaborateurs.
- Il y a des entreprises où le stress, l'angoisse du lendemain, les conflits sociaux, le *turn-over*, la peur de rencontrer sa hiérarchie directe, font partie de la météo du quotidien, comme s'il s'agissait d'une fatalité inexorable.
- Il y a, enfin, des entreprises dans lesquelles certains responsables de départements ou services favorisent l'expression des potentiels humains et des talents individuels, et d'autres qui « bloquent » toute envie d'être « pros actifs », innovants, et de s'engager dans et pour le développement de l'entreprise et pour l'« être bien » de tous !

Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise fonctionne bien ? Pour quelles raisons, en revanche, le management des collaborateurs est-il vécu par d'autres comme une « corvée » quotidienne ? C'est l'enjeu majeur de cet ouvrage : vous apporter des réponses très concrètes, avec des clés managériales et relationnelles pratiques, efficaces et faciles à mettre en œuvre, applicables par tous les responsables d'équipe, quels que soient les niveaux hiérarchiques !

Sur quels principes se fondent ces clés managériales ? Si vous partagez avec moi l'idée qu'on ne peut pas *motiver* un collaborateur, mais qu'on ne peut que *créer les conditions* pour qu'il s'automotive, alors vous serez en capacité de mettre en œuvre en quelques jours les méthodes, techniques et stratégies que Jean-Ange Lallican vous propose dans cet ouvrage de grande densité managériale et relationnelle !

Vous y découvrirez les définitions de profils de managers qui « gèrent » leurs collaborateurs par des tableaux Excel et ne se rendent pas compte qu'ils provoquent ainsi involontairement une pression mentale démotivante et « autobloquante » sur ceux qui la subissent ! Vous découvrirez aussi des situations que vous avez très certainement vécues vous-même... Elles permettent ainsi de susciter des prises de conscience profondes, et des « mini-révolutions » de vos postures managériales et relationnelles ! Jean-Ange Lallican sait le faire avec doigté, de façon non agressive et donne l'envie de mettre en pratique et de progresser !

Cet ouvrage est pour moi le nouvel ouvrage de référence, destiné aux dirigeants et aux responsables d'équipe, car il est très opérationnel, simple et son contenu est compréhensible par tous. Ce qui me paraît essentiel, c'est que l'humain est au cœur de la réflexion et de l'analyse sur l'art de déléguer.

Pour trop de managers encore, la délégation ressemble à un abandon de missions, de tâches perçues comme indispensables à leur propre réalisation professionnelle. Or l'auteur nous prouve, par son approche psychologique et stratégique, que savoir déléguer la réalisation de missions importantes pour l'entreprise, c'est vivre encore plus intensément sa mission de manager, c'est surtout développer des talents, mettre en lumière des potentiels latents, et c'est, enfin, agir en « révélateur d'idées nouvelles » pertinentes et donc efficaces !

Certains dirigeants et managers sont devenus, par leur charisme, leur expérience, leur sens de l'humain, des acteurs de développement harmonieux de l'Homme-Acteur de l'entreprise ! Jean-Ange Lallican fait partie de ceux-là, car il est en même temps un découvreur, un développeur et un fédérateur praticien des talents. Ses convictions, sa longue expérience de manager, son sens de l'analyse des mécanismes psychologiques et des organisations professionnelles en font un homme d'entreprise qui a compris que les vrais enjeux et les vraies dimensions d'un manager moderne consistent à rendre heureux et performants les acteurs de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain !

Fortuné Bellion

Docteur en psychologie

Créateur et PDG de l'Institut européen de vente et de management

Créateur et pilote du Cercle International des Dealers de Talents

Professeur en Intelligence économique et en intelligence interculturelle

Introduction

LA DÉLÉGATION, DES DÉFIS À MENER

Les entreprises sont confrontées à de nombreuses exigences, parfois paradoxales, qui les amènent à s'interroger, encore et encore, sur le meilleur management possible. Pour autant, le manque de satisfaction reste présent. Comme l'exprimait Didier Retour, ancien directeur de l'ESA de Grenoble, l'angle d'étude passe souvent par l'organisation et assez peu par l'homme.

Parmi les nombreux éléments qui alimentent les réflexions et les discussions des responsables d'entreprises ou leur encadrement en matière de management, le thème de la délégation occupe une position particulière. Bien qu'elle soit unanimement considérée comme un élément essentiel de la relation hiérarchique entre un manager et son collaborateur, la délégation fait souvent l'objet d'une simple rubrique dans différents supports de gestion des ressources humaines, que ce soient les référentiels emplois ou métiers, les outils d'évaluation des performances. Le sujet n'est souvent abordé qu'à la marge dans les formations proposées au management. Ainsi, bien qu'il s'agisse d'un fondement du management, cette dimension n'est que peu étudiée et pas du tout mesurée.

Dans cette gigantesque pièce de théâtre qu'est la vie professionnelle, certes on approche le décor, mais rarement on engage la mise en scène. Manager exige de la hauteur de vue, une vue d'ensemble. Le manager est un « **assemblier** » qui donne le sens et le scénario, guide les acteurs de l'organisation, en s'assurant que la mise en scène respecte l'idée générale du script.

Face à un environnement toujours plus exigeant, les entreprises sont amenées à réduire leurs lignes managériales, à travailler en mode projet et par conséquent, à donner des responsabilités plus étendues à certains groupes de collaborateurs. De plus, le contexte particulier du monde industriel et commercial pousse les sociétés à s'engager dans l'amélioration de la qualité et de la réactivité face aux clients. Cela entraîne toutes les entreprises, quel que soit leur secteur de référence, à mieux se situer par rapport à leur environnement.

Un des constats récurrents dans les entreprises est le fort regain d'intérêt sur le sujet de la délégation, avec l'objectif d'améliorer l'organisation et son efficacité (faire plus et mieux avec moins). En effet, pour certains, la délégation s'avère une nécessité impérieuse pour affronter, voire anticiper une réalité de plus en plus concurrentielle et changeante. Nul ne conteste que dans l'entreprise, aujourd'hui confrontée à des évolutions importantes et quasi quotidiennes, il n'est plus acceptable d'attendre les instructions venues d'en haut ; la place à l'action autonome est requise. Il faut apporter des réponses rapides et adaptées. Chacun admet que le territoire de l'entreprise mondialisée est de plus en plus virtuel, de moins en moins réductible à un lieu unique. C'est la capacité des managers à rendre l'organisation souple et réactive qui est attendue. Nous sommes quelques-uns à être persuadés qu'accorder notre confiance aux managers permettra d'encourager leur créativité pour qu'ils puissent proposer de nouvelles approches et surtout, entraîner leurs collaborateurs dans l'aventure.

Il est donc nécessaire de déléguer à chacun la possibilité de trouver en lui-même, là où il se situe, au plus près du terrain et du client, les réponses appropriées. C'est ce que traduisait dans une récente interview, Jacques Chaise, ancien président du Centre des jeunes dirigeants, par cet *empowerment* à la française quand il invite d'une part, à faire confiance en déléguant, et d'autre part, à être capable de recevoir la délégation.

Nous aurions pu nous saisir de cette opportunité de bien déléguer lors de la mise en place des lois Aubry sur les 35 heures en 2000, qui ont contraint les entreprises à réduire le temps de travail de leurs salariés. Mais celles-ci n'ont pas toutes pu ou su réfléchir posément à l'aménagement de ce temps dans leur organisation. Elles auraient dû repenser l'organisation concrète du travail, et notamment davantage engager la délégation. Mais entre le désir de déléguer, de responsabiliser, et la nécessité d'obtenir toujours plus de résultats avec plus de contrôle, on atteint vite la contradiction. Comme le disait Jacques Chaise : « La contradiction entre nécessité de déléguer et peur de le faire est et reste plus que jamais d'actualité ». En 2015, nous pouvons dire que cette réflexion est toujours d'actualité. L'enquête, menée en 2014, que nous présenterons dans cet ouvrage, confirme en de nombreux points que la délégation ne fait pas l'objet d'étude particulière, et que les modalités d'application sont très moyennement mises en place. L'étude confirme également que de nombreux obstacles nuisent à la délégation et démontre que quantité d'actions sont obérées, et de résultats compromis, car elles manquent d'objectifs ou de

vision, de choix et de valeurs. De plus, nous vivons dans un monde accéléré, qui laisse de moins en moins de place à la reprise d'erreur : celle-ci est souvent fatale.

Il faut indiscutablement relâcher cette pression qui conduit à l'accumulation d'erreurs. Elle nuit au développement individuel, collectif, et à la créativité, et rejaillit sur la performance de l'entreprise. Une meilleure régulation de l'information dite gestionnaire est souhaitable. Gardons les indicateurs pertinents et positifs et évoquons ensuite les « restes à faire et à entreprendre ». Ne communiquons pas systématiquement les informations chiffrées brutes, abandonnons cette surveillance constante de nos organisations. Redonnons de la liberté à nos organisations et à l'ensemble des collaborateurs. Vous, managers, êtes invités à accompagner vos collaborateurs au quotidien, à les encourager par des signes de reconnaissance sur l'avancée et la réussite de leurs actions. Cela leur apportera plus de bien-être, et par conséquent plus de résultats individuels, comme collectifs.

L'entreprise actuelle doit apporter une réponse réactive face à son environnement. Pour cela, elle doit porter ses collaborateurs dans une démarche d'engagement. Ils disposent de capacités et de potentiels bien plus forts que ceux mesurés dans nos pratiques actuelles de management et d'évaluation. Les collaborateurs, managers ou non, souhaitent pour la plupart d'entre eux disposer d'une confiance renouvelée. Ils sont en quête de responsabilité, mais le peu de confiance que leur hiérarchie leur accorde ne laisse pas éclore ce potentiel précieux pour l'entreprise. Les managers disposent ainsi d'un gisement peu exploité de ressources créatives et disponibles. Quel gâchis !

Comment expliquer cette faillite collective ? Nos pratiques managériales génèrent encore bien trop de stress pour nos équipes. Un bon nombre de managers ne connaît pas réellement les individus et les individualités qui composent leurs équipes. Ne soyez pas offusqués par cette affirmation, c'est une lourde vérité que nous devons collectivement accepter : les managers ne connaissent pas véritablement leurs collaborateurs, ou si peu qu'ils passent à côté de développements prometteurs. Une partie de cet échec s'explique par les contraintes imposées par nos modèles managériaux : nous souhaitons que tous nos collaborateurs entrent dans un même « moule » professionnel. La gestion des compétences par métier explique pour partie ce phénomène – surtout par une mauvaise lecture de ses principes. Il nous faut bien plus considérer la variable individuelle. Celle-ci peut certes

s'accommoder de directives et d'orientations collectives, mais nous pensons qu'il est indispensable d'accompagner individuellement chaque collaborateur dans une délégation d'opportunités. **Il s'agit de manager au singulier dans un cadre pluriel et collectif.**

Vous découvrirez dans cet ouvrage comment connaître et reconnaître vos collaborateurs pour les conduire dans leurs succès, vos succès.

PARTIE 1

LES PARTIES INTÉGRANTES D'UN DISPOSITIF DE DÉLÉGATION

Chapitre 1

DES SALARIÉS EN QUÊTE DE RESPONSABILITÉ

Ce sujet, si souvent nommé et si peu souvent engagé, montre les difficultés des dirigeants envers cette problématique de la délégation. Ils se trouvent pris en tenailles entre les demandes de salariés qui souhaitent être **partie prenante** des décisions et de managers peu enclins à se laisser déposséder d'une partie de leur pouvoir et plus souvent concentrés sur l'expertise technique.

Tout semble concourir aujourd'hui à favoriser la réflexion et l'action pour plus de délégation, mais l'environnement fébrile et changeant accentue le manque de confiance des décideurs. Les organisations avancent à marche forcée alors que nous souhaiterions plutôt des organisations à marche cadencée, adossées à des structures plus autonomes et plus réactives. Les évolutions sont constantes, mais nos organisations sont lourdes, voire rigides, engoncées dans des certitudes gestionnaires, alors qu'il nous faut de la réactivité, voire de la créativité, précise Jérôme Cantiant, directeur d'affaires monde d'un groupe minier français.

Peut-on rester sur ce constat ? Il est évident que non, car ce manque de confiance général des décideurs et des managers entraîne inéluctablement la démotivation d'un grand nombre de collaborateurs. Aussi n'est-il pas étonnant, aujourd'hui, de constater que l'on a identifié peu de pratiques de délégation ayant véritablement fonctionné. Il est donc urgent de conforter les managers dans leur rôle d'entraîneur, afin de rendre probable et possible la naissance d'organisations plus souples, plus réactives et bien plus orientées sur la réelle valeur ajoutée de l'homme : **le talent**.

Cette comparaison à l'entraîneur pourrait surprendre certains, alors qu'il a été tant de fois dit et répété que le manager était décideur. Pour autant, elle n'est pas contradictoire : la décision oriente les actions. Toutefois, pour les conduire au succès, le manager, observateur des pratiques quotidiennes, doit encourager ses collaborateurs à oser entreprendre. Il verra très vite émerger ces talents en sommeil qui ne demandent qu'à éclore. Moins de directives, plus d'orientations, de sens et surtout de l'accompagnement et de l'encouragement au quotidien serviront la réussite collective. Tous les managers sont

invités à libérer leur bienveillance envers leurs collaborateurs et surtout envers eux-mêmes : vous serez surpris des résultats et des gains !

L'objectif, important à afficher avec les équipes, consiste à rendre le plus autonome possible l'ensemble de ses composantes afin qu'elles puissent appréhender le changement, ou plutôt les évolutions. Mais il ne s'agit pas de rester dans l'intention. Devenir autonome n'est pas que du déclaratif. Il s'agit de donner le sens et d'accompagner la réalisation des objectifs par des moyens simples comme l'encouragement, la reconnaissance. Cette démarche permet de réinstaller la proximité entre tous les acteurs. Cette proximité, qui semble perdue aux yeux de managers davantage soucieux de satisfaire prioritairement à des indicateurs toujours plus nombreux, retrouve alors sa juste place.

Pour autant, il existe encore un grand nombre d'écueils à surmonter qui sont générateurs de stress. Parfois un certain stress peut aiguillonner, mais attention ! Par maladresse ou méconnaissance, certaines pratiques d'accompagnement peuvent provoquer un stress négatif ou un excès de stress. Par exemple, le manager en quête de sens, confronté à la difficulté de communiquer au quotidien, peut ressentir un malaise dans l'expression d'un message unique communiqué à tous ses collaborateurs. Pour progresser, il lui faudra savoir reconnaître les besoins de chaque membre de son équipe. Par la suite, il lui sera nécessaire d'engager un apprentissage de son identité de manager. Cette identité confirmée lui permettra de communiquer avec ses collaborateurs sur des canaux individualisés. Nous mesurons la difficulté de la tâche à accomplir pour tous les managers au quotidien – ajuster leur propos selon les personnes et tenter le message porteur, unique. Une tâche rude certes, mais incontournable pour *garantir* la communication.

Nous avons posé les premières questions d'une enquête 2014 sur la délégation aux membres de l'ANDRH Bretagne, afin d'illustrer l'intérêt porté à la délégation dans nos entreprises. Voici les premiers éléments.

Question	Oui	Non	Ne sait pas
Avez-vous entrepris une étude sur le sujet de la délégation ?	9 %	88 %	3 %
Avez-vous mis en place des modalités d'application de la délégation ?	44 %	53 %	3 %
Vos équipes sont-elles réputées autonomes ?	85 %	3 %	12 %
Considérez-vous que la délégation chez vous est efficiente ?	65 %	29 %	6 %
La délégation, est-ce produire en commun ?	68 %	29 %	3 %
La délégation est-elle une affaire de sens ?	70 %	24 %	6 %

La délégation, on en parle, mais manifestement on n'en mesure pas ou très peu les contours. La mise en place de modalités d'application reste encore hésitante, alors que l'on qualifie aisément l'autonomie des collaborateurs. Les répondants sont satisfaits de l'efficacité de leur délégation et confirment le sens apporté par cette démarche. Cette approche communautaire du travail est reconnue comme un levier important dans la production de l'entreprise.

Ces résultats confirmeraient-ils qu'il faille investir plus encore dans ce mode de travail ?

1. INVESTIR DANS LA RESPONSABILITÉ DES TALENTS INDIVIDUELS

L'enquête sur la délégation, menée en 2014, a révélé qu'il manquait un élément primordial : une révélation de soi pour chaque collaborateur, qui permettrait l'expression de **son talent**.

Forts de ce constat, nous pouvons affirmer que manager pour réussir ensemble, même si cela reste complexe, est accessible à tous. La charge en appartient bien sûr aux managers, qui doivent savoir traduire des probables en possibles et engager une autonomie différenciée et croissante pour chaque collaborateur. Cela entraînera la mise en place d'organisations bien plus autonomes et plus réactives. La réussite passe par un accompagnement que seul un encadrement conduit par le coaching peut mener à bien. Nous pouvons penser que tout manager se sait concerné, investi dans la conduite des entretiens annuels, mais qu'en est-il vraiment ? Les entretiens annuels ne sont pas seulement une étape d'évaluation, mais sont aussi une étape d'accompagnement dans la réalisation d'objectifs à venir. La manière de les construire et de les animer avec bienveillance, avec une délégation concertée, engage une évaluation bien plus pertinente et positive par la suite. Aujourd'hui, l'entretien d'évaluation est trop souvent réduit à la plus simple des expressions, voire est vécu comme une contrainte par certains. Pourtant, grâce à un management conduit en mode coaching, les délégations et les moyens d'accompagnement sont plus édifiants et pertinents. Nous définissons bien mieux la construction **du sens** par la délégation, ce partage de responsabilités que j'appelle la « délègue-action » ou « délég'action ».

Dans un contexte d'imprévisibilité, il faut être en permanence vigilant sur plusieurs thématiques : la productivité, la qualité, la croissance,

l'innovation, le service et le climat social. Face à toutes ces problématiques, le manager se doit d'être réactif et proactif avec cependant deux risques à juguler : d'une part celui de perdre de vue son métier et de pratiquer celui de ses collaborateurs ou collègues, d'autre part celui de se disperser en participant à un maximum d'actions. Ceci confirme l'intérêt d'une plus juste place pour le manager en charge d'animer et d'accompagner ses collaborateurs.

Peu de modèles d'analyse des pratiques déléгатrices existent. Aussi, cet ouvrage va tenter d'apporter quelques réponses pragmatiques qui devraient intéresser les lecteurs. L'arrivée récente d'un grand nombre de nouveaux salariés, ceux de la génération dite « Y » ou « *Why* », avides du « Pourquoi » dans les entreprises, nous incite à poursuivre cette démarche. De plus, une nouvelle donne sociologique est apparue plus fortement depuis les années 2000 : les salariés ressentent des besoins d'épanouissement plus forts, tant sur le plan professionnel que sur le plan privé. Les frontières entre vie professionnelle et vie privée ne sont plus aussi distinctes qu'auparavant, une certaine perméabilité existe et requiert une prise en charge délicate des souhaits des salariés par leurs managers. Ce sentiment présent chez les individus nés dans les années 1970 et 1980 s'est développé et a engendré de nouveaux comportements qui complexifient un peu aujourd'hui les actes de management. Les salariés du XXI^e siècle sont en quête d'autres types de reconnaissance de la part de leurs managers. Plus exigeants, ils attendent d'eux qu'ils soient plus à leur écoute et qu'ils définissent des approches managériales plus globales, prenant en compte leurs souhaits et leur potentiel. Face à ce constat, nous sommes portés à revoir nos pratiques actuelles d'encadrement. Les entreprises sont invitées à animer leur collectif de managers pour revisiter leurs pratiques et envisager d'autres formes d'accompagnement de leurs collaborateurs. Certaines ont déjà intégré quelques réflexions dans ce sens, mais restent encore trop timides dans leurs travaux.

Témoignage

Alain Glon¹ PDG de Glon SA

Il n'y a pas si longtemps, il était bien connu qu'une entreprise ne pouvait réussir sans valoriser au mieux les talents de chacun de ses collaborateurs et donc leur confier des responsabilités : « Je serais là quand tu auras besoin de moi » était mon viatique, le mandat de délégation.

1. Alain Glon fut cofondateur et animateur d'un groupe industriel en agroalimentaire comprenant plus de 80 établissements. Il est aussi président d'un Institut de réflexion économique et sociale.

Aujourd'hui, dans un monde ouvert, un monde en compétition, ce qui se dit des entreprises est tout aussi vrai de la sphère publique d'un pays. Cela signifie pour moi que ce ne sont pas les structures qui font les hommes mais bien l'inverse. Il convient donc de s'intéresser d'abord à l'humain : déléguer, c'est faire grandir les capacités d'entreprendre, quel que soit le poste, quel que soit le niveau initial.

De plus, il est évident que les hommes sont bons dans ce qu'ils aiment, dans ce qui les valorise et qui est porteur de sens, d'où l'intérêt de bien, de mieux déléguer. Cela veut dire que la stratégie de l'entreprise, de la collectivité, doit être claire pour chacun. L'objectif, l'art et la manière de l'atteindre doivent être connus, acceptés et cultivés. Le dirigeant qui trouve à redire sur la mobilisation de ses collaborateurs au travail pendant la semaine doit s'interroger sur lui-même, si ces mêmes collaborateurs s'épuisent le dimanche dans un sport non rémunéré.

En comparaison avec le sport, une équipe est performante si elle est constituée d'avants, d'arrières et de multiples joueurs, tous différents. Des gens qui acceptent de jouer de leur complémentarité et de leurs richesses dans la différence. Le talent d'un manager consiste à amener chacun à faire plus que ce dont il se croyait capable ; pour cela, le tireur a besoin d'un passeur. Ah, le bonheur de voir des yeux qui brillent quand on fête les succès !

On ne peut bien guider les hommes que si on les aime, si on leur délègue la responsabilité du succès et la reconnaissance qui en est inséparable. Dans le cas contraire, il faut faire tout autre chose que du management, et donc ne jamais accepter la responsabilité d'un groupe humain. Et bien sûr, nul ne peut prétendre être meilleur que les autres dans tous les domaines, dans tous les compartiments du jeu, quand bien même il aurait le pouvoir hiérarchique. C'est fort de ce constat que j'ai toujours eu une préférence pour les organisations selon des schémas matriciels permettant à chacun d'avoir son coin de ciel bleu et mettant le responsable hiérarchique en situation d'écouter l'ouvrier, meilleur que lui en technique.

La délégation, c'est comme la confiance : elle est ou elle n'est pas. J'ai le souvenir de l'avoir retirée à des managers qui ne tenaient pas compte du rythme de leurs collaborateurs. L'ouvrier pense en semaines, le comptable en mois ; dans un couloir, le trader marche deux fois plus vite que le juriste. Il est tout aussi nécessaire de se soucier du confort du collaborateur, comme de la culture de son entreprise et de celle de son territoire. Avec des normes, vous faites sauter 1,20 m ; pour franchir 1,50 m, il faut mobiliser le talent. Quand on délègue, il faut aussi veiller à ce qu'il advient des « canards sauvages », ces personnes qui regardent le monde autrement et qui feront notre futur. En leur confiant des responsabilités, vous constaterez des progrès fantastiques, si vous leur accordez le droit à la différence et la liberté d'action. « Ne tirez pas les canards en plein vol ».

Il y aurait sans doute encore mille choses à dire, à commencer par le fait qu'une journée sans éclat de rire est une journée perdue ! Mettons de l'émotion dans notre quotidien, chaque jour. Aimez votre pays, votre région, aimez votre métier, aimez les hommes, le reste vous viendra par surcroît !

Une reprise en main des modes de management

Il est nécessaire d'engager une sorte de reprise en main de nos modes de management. Il est moins temps de se préoccuper du « comment diriger » que du « **comment accompagner** » pour gagner en performance. Ce propos risque d'être douloureux à assimiler pour les gestionnaires dits normatifs, il le sera moins pour les managers plus humanistes, confiants de leur mode d'encadrement porté par et sur la confiance. Ces derniers se sentent d'ailleurs bien plus à l'aise face à ces attentes que d'autres, encore campés dans des pratiques qui priorisent la pleine gestion, rigide et procédurière, à la finalité exclusivement économique.

Une question fondamentale nous poursuit : peut-on poursuivre l'application de modèles strictement liés à un environnement économique ? Ces modèles sont encore tenaces dans les pratiques actuelles et entrent violemment en confrontation avec les situations sociologiques présentes et en devenir, souvent génératrices de stress. De nouveaux rôles vont devoir être adoptés par les managers, dont celui de bien distinguer les différents types de collaborateurs et reconnaître leurs différents talents, exprimés ou non. Bien entendu, pour cela, il leur faudra mettre en place une part de management et de communication individualisée dans la gestion collective de leurs équipes et ce n'est pas si aisé. Cette prise de conscience n'est pas nouvelle certes, mais la prise en charge dans les faits reste timide, voire inexistante dans un grand nombre d'entreprises. Les quelques situations observables sont plus du fait de la personnalité de certains cadres que de la réelle volonté des directions, reconnaissons-le.

Un nouveau paradigme : la capacité à s'auto-organiser

Un nouveau paradigme se fait jour pour l'entreprise : donner la capacité à chaque élément de son organisation **de s'auto-organiser** face au changement ou aux évolutions, **par la délégation**. S'engager dans ce nouveau paradigme, c'est admettre une plus grande difficulté à conduire les hommes et les femmes dans un environnement de plus en plus complexe.

Cela requiert des qualités humaines et de discernement, bien différentes de celles encore pratiquées aujourd'hui. La plupart des managers devront abandonner certaines pratiques et s'ouvrir aux nouvelles approches qui prônent une conduite plus humaine des ressources qui leur sont confiées. C'est une redécouverte dans nos pratiques et nos relations managériales, qui allie **confiance, bienveillance et performance**. Les managers découvrent que, peut-être plus encore, ils devront envisager un partage des décisions avec leur équipe. Cela ne veut pas dire se dessaisir de leur rôle de pilotage, mais construire une délégation qui permette à leurs collaborateurs déléguataires d'une part de s'affirmer dans leur rôle et leur mission et d'autre part de conforter leurs connaissances et compétences.

Traduire des probables en possibles, un enjeu managérial

Face à cette complexité, à cette richesse, le manager a la charge de traduire des probables en possibles, c'est-à-dire de permettre à ses collaborateurs de sortir de la réflexion et de s'engager dans l'**action**. Révéler les talents qui sommeillent en chacun et les placer dans une réactivité stratégique pour l'entreprise sera l'un des principaux enjeux économiques de demain, une des obligations incontournables pour les managers. De fait, ces managers nouveaux, que nous aspirons tous à être, seront amenés à **oser la confiance afin d'augmenter le degré de liberté et le talent** de chacun de leurs collaborateurs. Cette démarche leur permettra de répondre à la souplesse requise face aux changements ou plutôt aux évolutions du monde en constante transformation.

Conduire cette nouvelle approche managériale exige d'aborder d'autres techniques, l'une d'entre elles s'affirmant de plus en plus : l'approche coaching. Cette méthode créative sollicite le collaborateur coaché sur la mise en évidence de son modèle de réussite. Elle réclame également qu'il revisite certaines cartes mentales et l'interpelle sur les obstacles qui altèrent le développement de son talent. L'objectif de la méthode coaching consiste à guider chaque collaborateur vers une construction réaliste et performante de sa réussite. Pour autant, le manager n'échappe pas à cette démarche pour lui-même et devra mener en parallèle une réflexion sur ses propres obstacles à déléguer. Aussi, nous vous invitons à réagir, voire à **re-agir**, en tant que manager, afin d'apporter des réponses plus efficaces aux personnes comme aux organisations.

Voici quelques pistes de réflexions et d'actions que vous pourrez emprunter à la lecture des chapitres suivants :

Pistes de réflexions générales sur la délégation

- Déléguer est un des actes les plus forts du management.
- Déléguer des missions et des responsabilités, pas seulement des tâches.
- Donner des moyens à vos collaborateurs qui leur permettent de devenir autonomes.
- La relation de manager est une relation d'accompagnement.
- La délégation est un processus avant tout relationnel.
- Le stress et l'absence de confiance d'un délégué sont des facteurs de suspicion sur votre management et votre capacité à déléguer.
- Déléguer, c'est bâtir de la cohésion au sein d'une équipe.
- Favoriser et optimiser la capacité de chacun des collaborateurs à se révéler permet de révéler son talent dans l'action.
- Mettre en lumière le plus grand nombre d'opportunités possibles facilite l'expression du talent de chacun de vos collaborateurs.
- Le manager qui engage cette confiance peut faire fonctionner le facteur « Eurêka » de chacun de ses collaborateurs.
- L'acte de délégation est une opportunité d'agir pour chacun des collaborateurs.

2. LES PARADOXES MANAGÉRIAUX MIS À JOUR

Des managers en recherche de pouvoir face à un sentiment d'impuissance

Les managers de proximité vivent des situations délicates dans leur existence d'encadrant. Ils reçoivent de leur direction des objectifs à réaliser qui parfois les interpellent. Ils sont invités à entreprendre localement des situations dont ils ont le sentiment, très net parfois, de ne pas posséder tous les tenants et aboutissants. Certes, par délégation, on leur confie parfois l'expression d'une prétendue créativité. Celle-ci s'avère bien vite peu exploitable et génère, au bout du compte, une forme d'impuissance et aussi de

frustration. Bien sûr, les valeurs liées à leur mission les portent à quand même entreprendre, mais à l'image de l'élastique détendu. Cette mauvaise traduction de la délégation utilitariste doit nous questionner, car nous courons aux désillusions en cascade.

Le jeu de l'uchronie¹, une utopie moderne en management

Le manager, quel que soit son niveau d'encadrement, est en recherche de pouvoir – au sens de possibilité, capacité d'entreprendre. On prône dans les formations préparatoires aux prises de mission de manager un certain jeu d'utopie. Les conditions d'amélioration des jeux de rôle au sein de l'entreprise passent en premier lieu non pas par une redistribution de pouvoir, mais une distribution de liberté de réflexion et d'action à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Qu'en est-il dans nos entreprises ?

En fait, qu'est-ce que le pouvoir ? N'est-il pas une illusion d'optique d'une liberté qui serait perçue différemment par les divers acteurs du jeu de l'entreprise ?

Le vrai pouvoir réside, en fait, en chacun de nous et se forge au moment où nous prenons véritablement conscience de notre désir essentiel. « Ce désir qui porte le sens de notre existence et guide notre motivation », disait Paul Diel². Le secret du vrai pouvoir pour un manager réside dans sa capacité à entendre les questionnements, les suggestions, les critiques de ses collaborateurs, à analyser la situation et à bâtir en conséquence de nouvelles approches concertées.

La véritable puissance, selon différentes observations, ne craint ni la critique, ni le changement. Le véritable changement, ou plutôt la véritable évolution pour nos entreprises et notre monde actuel, résultera du fait de redonner de la vraie puissance aux managers de proximité, rouages essentiels de l'entreprise, cette capacité d'entreprendre ensemble, avec leurs équipes. Il faudra bien envisager un jour que leur principale mission est de manager des hommes et des femmes, et pas de répondre au dictat des indicateurs de gestion. Ces derniers, d'ailleurs, qui rassurent-ils vraiment ? les managers, leurs collaborateurs ? Non, ils représentent une

1. Néologisme du XIX^e siècle fondé sur le modèle d'*utopie*, sur les bases de « u » (négatif) et « *chronos* » (le temps).

2. DIEL Paul, *Psychologie de la motivation*, Payot, 2002.