

Savez-vous comment déléguer efficacement ?

« On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre. » – Galilée

Est-ce dans vos habitudes de penser que vous pouvez tout faire, que vous parviendrez à tout boucler sans l'aide de personne ? Croyez-vous profondément que vous ne serez jamais aussi bien servi que par vous-même (pour paraphraser Charles-Guillaume Étienne) ? Ou bien avez-vous peur de demander de l'aide, de sembler faible, désorganisé ou incompetent ? Ou encore êtes-vous du genre à accumuler, encore et encore, jusqu'à en avoir plein le dos pour finalement *pitcher* quelques tâches à la va-vite ici et là aux personnes qui proposent de vous aider ? Si vous avez répondu « oui » à l'une de ces questions, il se peut que vous ne connaissiez pas le pouvoir de la délégation.

Déléguer implique de faire avancer les choses par l'intermédiaire d'autres, ce n'est pas seulement dire aux gens ce qu'il faut faire. C'est bien plus ! Pensez à la dernière fois que vous avez demandé à quelqu'un de faire quelque chose pour vous aider. Avez-vous suivi les étapes suivantes ?

1. **Expliquer pourquoi la tâche est importante** afin que la personne comprenne comment sa contribution s'inscrit dans les objectifs de l'équipe.
2. **Déléguer en matière de résultats et non de méthodes** (expliquer les résultats attendus, mais ne pas imposer un processus pour atteindre ces résultats, à moins que la personne ait besoin de ce type d'orientation).
3. **Définir le niveau d'autorité que la personne doit avoir pour prendre des décisions liées à la tâche.** L'autorité déléguée doit correspondre au niveau de responsabilités de la tâche. Par exemple, il faut déterminer si la personne doit attendre qu'on lui dise précisément ce qu'il faut faire (niveau d'autorité le plus bas) ; doit demander ce qu'il faut faire ; peut proposer des recommandations, mais attendre que son supérieur prenne la décision avant d'agir ; peut aller de l'avant et prendre des mesures, mais doit informer son supérieur ; ou peut simplement prendre des mesures sans avoir à consulter son supérieur ou à lui demander des conseils.
4. **Se mettre en accord sur une date d'échéance ainsi que sur un calendrier pour atteindre les étapes importantes du projet.**
5. **Demander de la rétroaction pour s'assurer que la personne accepte la tâche, sait ce qu'il faut faire, connaît les « termes » de la délégation et le moment de la prochaine**

rencontre pour discuter de la tâche. C'est une bonne idée de l'écrire et d'envoyer un courriel de suivi à la personne.

6. **S'assurer que la personne avance sur la tâche.** Il faut demander des mises à jour sur les progrès et fournir de l'aide et des commentaires en cas de besoin.

Qu'est-ce qui vous empêche de déléguer ? Parfois, nous pouvons avoir peur de déléguer parce que nous pensons que les autres ne peuvent pas faire le travail aussi bien que nous. Ou encore, une fois la délégation effectuée, nous perdrons le contrôle de ce qui se fait réellement. Mais rappelez-vous : vous ne pouvez pas tout faire, et déléguer est un excellent moyen pour développer les habiletés des membres de votre équipe. Au fil du temps, ils deviendront des travailleurs plus productifs et plus indépendants, ce qui vous permettra de travailler sur d'autres projets.

Déléguer est un acte de confiance et de lâcher-prise. En acceptant de confier certaines tâches à d'autres personnes, vous devez croire que leurs compétences leur permettront de les mener à bien. La délégation vous servira à gagner du temps et de l'énergie : au lieu de vous buter à une tâche qui fait appel à vos faiblesses, vous pourrez la confier à un collaborateur qui possède un talent spécial. En fait, la délégation peut même devenir un vecteur de valorisation et d'appréciation.

Certes, tout dépend de la façon dont elle est effectuée, mais c'est un avantage non négligeable. Prenons l'exemple d'un cas vécu par Roger. Il y a quelques années, Roger avait hérité d'une tâche importante : il devait s'occuper du plus gros client de la compagnie pendant les vacances de son patron. Quelques semaines avant son départ, le patron de Roger lui avait envoyé un courriel intitulé « Mission spéciale » lui demandant de le rencontrer dans son bureau dans quelques minutes. Roger était intrigué. Lors de la rencontre, son patron lui avait expliqué qu'il l'avait choisi pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise pendant son absence. Il lui avait dit : « J'ai confiance en tes capacités, Roger, et je sais que tu pourras très bien réussir cette mission. Tu es mon meilleur joueur. » Roger s'était senti valorisé, reconnu et fier que son patron l'ait identifié comme « l'homme de la situation ». Roger se sentait donc en confiance pour accomplir ce mandat et l'a réussi avec brio. Mais que serait-il arrivé si les termes de la délégation n'avaient pas été basés sur le respect et la confiance ? Le scénario aurait sûrement été différent.

Un avertissement s'impose cependant : ne délégez pas trop ! Il est bien de déléguer certaines de vos responsabilités lorsque vous avez des raisons valables (manque de temps ou de compétences) ou des objectifs justifiés (développer vos ressources). Toutefois, il n'est pas normal de pelleter tous vos dossiers sur les bureaux des autres. Déléguer excessivement peut cacher de la paresse, démontrer une mauvaise gestion de temps et un manque de respect pour le temps des autres. Au lieu d'atteindre les bienfaits de la délégation, vous rencontrerez sûrement des collaborateurs mécontents.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, êtes-vous un bon délégant ? Déléataire ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Cette semaine, nous vous invitons à pratiquer la délégation en deux parties.

Partie 1

Réfléchissez aux tâches que vous devez accomplir, identifiez-en une qui pourrait être accomplie par quelqu'un d'autre et décrivez-la. Une fois que vous l'avez identifiée, notez-la dans votre journal d'apprentissage. Décrivez :

1. quelle est la nature de la tâche ;
2. son niveau d'importance et d'urgence ;
3. combien de temps il faudra pour la réaliser ;
4. la date d'échéance ;
5. qui pourrait faire cette tâche à votre place ;
6. comment vous lui demanderez ;
7. comment vous allez assurer le suivi ;
8. comment vous allez la remercier ou la récompenser.

Allez-y et déléguez la tâche comme prévu.

Partie 2

Recherchez ensuite une tâche qui pourrait vous être déléguée par un collègue, votre patron, un membre de votre famille, un ami ou quelqu'un d'autre qui pourrait vous déléguer quelque chose. Proposez votre aide et veillez à ce que les étapes de délégation soient respectées. Gardez une trace de vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. La tâche que vous avez déléguée dans la partie 1 utilise-t-elle vos forces ou vos faiblesses ? Était-ce difficile de déléguer cette tâche ? Pourquoi ? Pourquoi avez-vous choisi de déléguer cette tâche précise ? Avez-vous eu du mal à lâcher prise ?
2. Quelle a été la réaction de la personne à qui vous avez délégué la tâche ? Étiez-vous satisfait de son travail ? Comment avez-vous montré votre appréciation ?
3. Si vous deviez déléguer à nouveau, que feriez-vous différemment ?
4. Avez-vous aimé accomplir la tâche que quelqu'un d'autre vous a déléguée dans la partie 2 ? Pourquoi ? Comment cette personne vous a-t-elle délégué la tâche ? Aviez-vous les bonnes conditions pour mener à bien cette tâche (temps, ressources, informations, etc.) ?
5. Avez-vous préféré jouer le rôle de délégant ou de délégataire ? Pourquoi ?

6. Maintenant que vous avez vécu l'expérience de la délégation sous deux angles différents, quelle serait la manière idéale de la pratiquer ?
7. En tant que leader, quelles sont les trois principales leçons que vous avez tirées de vos expériences ? Un leader peut-il jouer autant le rôle de délégant que celui de délégataire ? Pourquoi ?
8. Parce que les leaders atteignent leurs objectifs grâce aux autres, la délégation est au cœur du leadership. Cependant, parfois, la délégation échoue ! Le travail n'est pas à la hauteur, les attentes n'étaient pas claires ou dépassaient les capacités du délégataire, le délégataire décide de faire les choses « à sa manière » au lieu de ce qui était nécessaire, le leader a laissé le travail sur les genoux du délégataire sans explications suffisantes, il y avait trop de choses à faire dans un laps de temps trop court, ou il n'y avait aucune conséquence (positive ou négative) pour l'accomplissement des tâches. Quelle est votre plus grande crainte concernant la délégation ? Comment pourriez-vous répondre à ces craintes ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour utiliser efficacement la délégation.