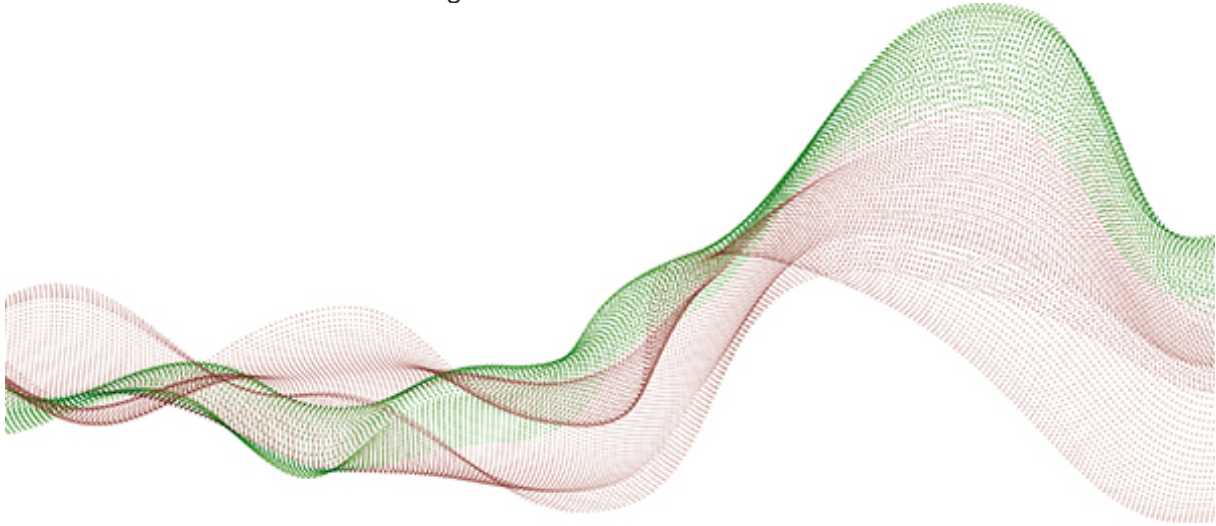


La délégance

Xavier Camby – HR Today – 30 juillet 2020

Par ce néologisme, composé des mots de délégation et d'élégance, je souhaite proposer une alternative à la très destructive *délégation ascendante*.



Qu'est-ce donc que cette délégation ascendante, qui s'observe en tout lieu, en tout temps et dans toutes les organisations où s'est immiscée, puis développée, l'incontrôlable panoplie du « sur-contrôle ».

Ses pratiques systémiques, souvent abusives et trop intrusives, provoquent en effet une sur-réaction contraire, inversement proportionnelle : plus il y a de procédures sécuritaires, plus il y a de contraintes, moins il y a d'initiatives individuelles ou collectives, moins il y a de décisions autonomes et moins il y a d'innovations.

C'est du simple bon sens, ce qui semble pourtant être ignoré de tous les fébriles et contraignants contrôleurs de toutes espèces. Ces inconséquents « control-freak » voudraient-ils méconnaître le très simple et rationnel principe d'Archimède, appliqué au management : toute pression extérieure, toute compression imposée, engendre automatiquement une résistance opposée, symétrique et d'égale puissance ?

Ainsi, celle ou celui qui pourrait décider sereinement dans son propre dicastère, va-t-il préalablement, autant que possible et pour se prémunir contre tout éventuel risque de désaccord postérieur, faire valider chacune de ses options par son « responsable ». Même les plus anodines.

Prendrait-elle, prendrait-il ainsi un peu de secret plaisir, celui de déranger son manager-ne-sachant-pas-déléguer, en lui reléguant la responsabilité de ses choix ou de décisions, même dérisoires ?

Cette diffuse et discrète forme de sabotage (involontaire, le plus souvent) semble être devenue universelle. Stérile mais tétanisante. C'est ainsi qu'un Conseil d'Administration se saisira d'enjeux aussi stratégiques que la flexibilité des horaires ou des modalités d'attribution des places de parking. Ou encore cette Direction Générale, visionnaire, qui parlementera en son sein pendant des heures pour unilatéralement décider du choix de la couleur des murs de la cafétéria (devenue, en cette occasion, un « concept »). Ou encore de celle du mobilier de bureau...

Si, dans nos organisations, la subordination contractuelle entre employés et employeur demeure nécessaire et bien légitime, pour organiser un travail qu'une rémunération vient récompenser, elle ne constitue pourtant pas la base légale ni organisationnelle d'une saine collaboration.

Certaines croyances toxiques, qui permettent de confondre cette subordination avec une soumission, avec une abdication de notre volonté personnelle, avec une vitrification de notre autonomie de pensée et d'action ou encore avec une ligature bien serrée de notre imagination... semblent être devenues quasiment universelles.

A titre d'exemple encore, c'est cette même confusion entre subordination et soumission (imposée) qui peut amener un manager ou un dirigeant à croire, parce qu'il signe les fiches de paie de ses collaborateurs, que c'est lui tout seul, avec ses petits bras musclés, qui a créé la richesse indispensable à leur paiement. Il se perçoit alors comme très généreux et aimerait recevoir d'eux un peu plus de reconnaissance (ne les nourrit-il pas et leurs ingratitude ne sont-elles pas blessantes ?).

Ou encore ne se ressent-il pas spolié (comme si la richesse qu'il distribue lui appartenait) ? Ne considère-t-il pas « ses » collaborateurs comme des centres de coûts, que seule sa magnanimité préserve du chômage ?

Ne serait-ce pas pourtant, dans les faits, précisément l'inverse ? Ne sont-ce pas ses salariés, avec son aide certes, qui fabriquent la valeur ajoutée nécessaire au paiement de tous les salaires de l'entreprise, y compris le sien ? Et si mes collaborateurs me paient, ne suis-je pas à leur service ?

Les périodes de crise sont souvent fécondes.

Celle du Covid est une opportunité exceptionnelle pour mettre fin à la délégation ascendante, en inversant les logiques viciées et toxiques du sur-contrôle, qui se sont montrées bien inutiles.

A mesure que disparaîtra l'envahissement des contraintes infantilisantes ou inutiles, nous ouvrirons largement la porte à l'audace et aux initiatives collectives ou individuelles. Tout en inventant cette délégance, nous favoriserons nos vrais apprentissages, humains et humanisant, qui tous se fondent, non pas dans le droit à l'erreur – cette terminologie à la mode est particulièrement inappropriée – mais dans le droit à l'essai et le devoir d'audace.