

# La Lettre de PALO ALTO

## *L'apport de la Systémique paradoxale*

---

## J'ai du mal à déléguer

### Julien n'est pas content de lui

Première séance de Codéveloppement et Julien, "client", explique :

- Je suis encore jeune manager et j'encadre 4 consultants juniors. Et j'ai du mal à déléguer. Je garde des travaux pour moi que je fais seul. La qualité du travail y gagne mais eux sont peu valorisés.

L'autre jour je menais une mission pour un ministère. J'avais même 6 consultants pour la mission. Commenditaires exigeants. Et j'ai peu délégué. Cela me laisse insatisfait. Aurais-je dû déléguer ? Aurais-je pu ?

*"J'ai encore le pied sur le frein"*

J'hésite parfois à plus déléguer quand je ne connais pas très bien le niveau du consultant. Il est arrivé que je délègue et je n'avais ni le délai ni la qualité. Ai-je mal briefé ?

Comme je ne délègue pas plus que ça, le travail me prend du temps et je suis en surcharge.

Je souhaite vraiment voir comment améliorer mon système de délégation.

### A la recherche des inconvénients

Quand on entend l'objectif que le client vient de formuler, nous sommes tous programmés pour l'aider à l'atteindre, c'est bien naturel. Nous humains d'entreprises, nous sommes formatés pour aider et pour résoudre.

Certains d'entre nous sont même formateurs et ont des classeurs entiers qui expliquent comment mieux déléguer.

En Systémique Palo Alto, nous allons adopter bien sûr un réflexe opposé, du genre :

- Julien cherche à déléguer depuis un certain temps
- Il n'y parvient pas
- Il a sûrement de bonnes raisons
- Ces raisons sont notamment les inconvénients qu'il y aurait à déléguer (Les praticiens connaissent bien ce regard sur les "inconvénients de l'objectif")
- Cherchons-les avec lui !
- Et surtout dans le contexte (pas dans la personne)

Et ainsi nous orientons l'exploration de ce contexte pour trouver des raisons qui expliquent le problème et empêchent le changement.

Et l'on va découvrir ainsi :

- Que Julien n'est pas hiérarchique mais qu'il manage "par mission" (ou projet). Des hiérarchiques de ce grand cabinet lui affectent des consultants juniors selon les chantiers.
- Ces juniors peuvent être affectés pour 2 ou 3 journées sur ce chantier et donc avec très peu d'envie et de raisons de s'impliquer.
- Ils peuvent être bien plus intéressés par un autre chantier prioritaire pour eux.
- Ils "tournent" et sont peu connus de Julien
- Dans ce fonctionnement "matriciel", Julien ne reçoit pas d'informations préalables sur les compétences et le niveau de chacun.
- Certains missions (comme le ministère) le mettent en contact avec des commanditaire multiples, à fort statuts et hyper exigeants en terme de délai et qualité.

On commence à voir que les raisons de ne pas déléguer deviennent importantes.

Toujours orientés Palo Alto, nous cherchons à mieux comprendre le problème. (On va trop vite !)

- *Donc Julien, ce qui te préoccupe dans cette affaire c'est que tu fais souvent le travail toi-même et c'est une surcharge ?*
- *Oui répond-il, mais ça ce n'est pas très gênant. Ce qui me soucie surtout c'est que je ne joue pas mon rôle de développeur : surtout je ne les valorise pas.*  
(Eh oui, c'était dans ses premiers mots...)

Mais cependant, la demande de Julien est bien : *"Comment améliorer mon système de délégation ?"*

(L'implicite de cette demande, pour tous, étant bien sûr : Comment déléguer plus ?)

## Nous sommes formatés pour aider et résoudre

En Etape 4, le petit groupe fournit volontiers de bonnes idées de délégation :

- Fais une cartographie des compétences
- Demande aux hiérarchiques de t'informer sur les consultants
- Définit d'emblée la répartition des tâches entre toi et les juniors
- Fais des points intermédiaires, jalonne la mission
- Pose des règles du jeu pour qu'ils disent très vite et de manière transparente s'ils ont une difficulté ou une incompétence.

Mais on devine aussi qu'un autre courant de commentaires apparaît :

- Tu es dans une situation très difficile pour déléguer
- Avec des commanditaires très exigeants et à enjeux, tu as bien raison de ne pas déléguer
- Tu ne peux pas "valoriser" et développer des juniors qui sont là pour 2 jours et mieux investis sur d'autres missions

## Pessimisme ??

Certains participants vont trouver ces propos bien "défaitistes" ou "décourageants". Cependant la surprise arrive en étape 5 quand Julien fait le point :

- Je me sens soudain très soulagé
- Je me reprochais de ne pas développer mes équipes
- Je me sentais en insuffisance importante
- Tout à coup je me sens libéré
- Oui il y a des missions "rouges" où là je ne dois pas prendre de risques
- Pour les autres je verrai, mais en fonction de ce qui se présente
- Je vois le problème autrement

## Palo Alto nous l'avait dit

Oui, le problème c'était l'objectif. Et le résultat de la séance est que le client ne cherche plus à l'atteindre, ni à ne pas l'atteindre... Il a retrouvé sa liberté de décision pour s'adapter simplement à chaque contexte, sans se créer une "double peine".

C'est comme un automobiliste qui s'entêterait dans une forte montée à rester en troisième..

L'effet d'une intervention de stratégie systémique est de revenir au "point mort" du levier de vitesse pour retrouver la liberté de choisir de nouveau.

Et retrouver le contact avec ses propres ressources.

Notons enfin qu'on ne met pas le problème "chez Julien" ("Tu n'aurais pas un problème de perfectionnisme ?"). On ne fait pas un diagnostic d'une faiblesse chez la personne.

On cherche dans l'interaction avec le contexte, on fait regarder autrement.

Dominique DELAUNAY  
**Alternatives** Consulting  
Centre de **Systémique PALO ALTO**  
[www.systemique-palo-alto.fr](http://www.systemique-palo-alto.fr)