Déléguer efficacement tout en responsabilisant : c'est la recommandation qui découle de l'un des articles les plus célèbres du *Harvard Business Review*. L'article original date de 1974 et a été réactualisé en 1999 par ses auteurs, William Oncken Jr. et Donald L. Wass (Oncken & Wass, 1999).

La métaphore du singe

Cet article propose une métaphore sur les managers surchargés par des problèmes à résoudre : ils ont autant de **singes accrochés sur leur dos** par leurs collaborateurs. À chaque collaborateur qui arrive et qui pose un problème au manager, ce dernier répond « Laisse-moi y réfléchir et te rappeler ». Le collaborateur vient ainsi de faire passer son singe de son dos sur celui de son chef.

LE MESSAGE

Pour déléguer efficacement en responsabilisant, le singe doit rester sur le dos du collaborateur et ne pas passer sur celui du manager.

Bien entendu, il ne s'agit pas simplement de rendre le singe au subordonné qui vous le propose : il faut aussi le **responsabiliser** et lui **faire confiance** pour qu'il trouve une solution.

Le principe 1-3-1

On retrouve ce message dans le principe du 1-3-1 popularisé par Dan Martell et qu'il attribue à son collègue Brad Pedersen (Martell, 2023). **Ce principe repose sur 3 points clefs.**

Lorsque la personne qui vous sollicite pour résoudre un problème vient vous voir, faites-lui deux demandes :

1 problème

DEMANDE 1

Définissez le problème principal à résoudre

3 solutions

DEMANDE 2

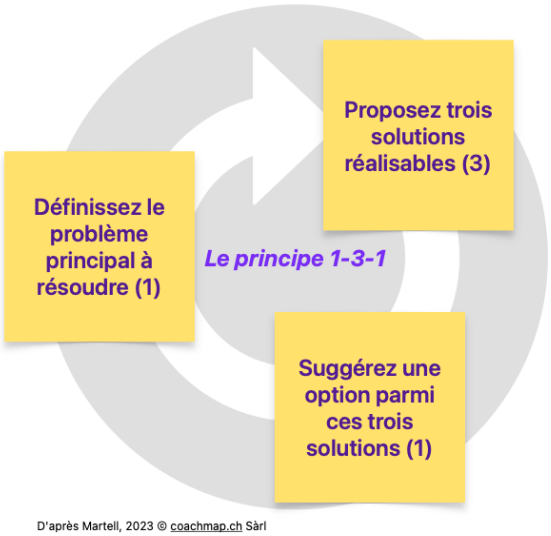
Proposez trois solutions réalisables

Puis demandez-lui de revenir vous voir pour vous présenter ses trois solutions, et faites-lui alors une troisième demande :

1 option

DEMANDE 3

Suggérez une option parmi ces trois solutions



D'après Martell, 2023 © coachmap.ch Sàrl

Votre valeur ajoutée de manager

Là, vous allez pouvoir apporter votre valeur ajoutée et commenter sa solution, voire demander de refaire le processus pour affiner la proposition. **Vous aurez ainsi délégué la tâche et responsabilisé la personne.**

La délégation optimale

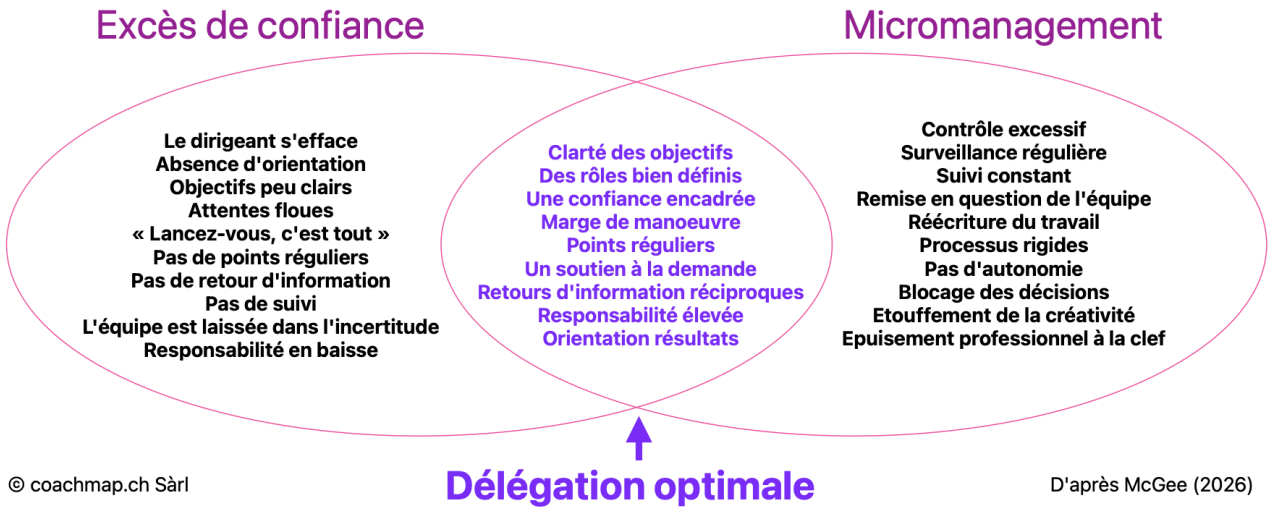
Déléguer et responsabiliser est par ailleurs une tâche constante, qu'il s'agit d'optimiser (McGee, 2026). **Si trop d'espace est laissé aux collaborateurs, ils peuvent dériver. S'ils subissent trop de contrôles, ils se démobiliseront.**

Entre deux, il y a un équilibre qu'il s'agit d'entretenir, avec :

Les cinq ingrédients de l'équilibre

- des objectifs clairs
- des rôles bien définis
- une confiance accordée à l'équipe et à sa structure
- un espace laissé à la prise de décision
- des points de situation et bilans réguliers mais espacés.

Entre les deux extrêmes que constituent un excès de confiance et le micro-management, se situe la **délégation optimale**, bien décrite par le schéma de Patricia McGee présenté ci-dessous.



Références

Martell, D. (2023). *Buy back your time*. Penguin, New York, 272 p.

McGee, P. (2026). If your team is underperforming, have you checked whether the problem is your position in this diagram? https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7457391511660355584/

Oncken, Jr, W. & Wass, D.L. (1999). Management Time: Who's Got the Monkey? *Harvard Business Review*, 77: 148-153.