

1

Définition

Déléguer c'est transférer un objectif de son périmètre d'activité à une autre personne. Cela inclut le transfert de la charge de travail et la responsabilité de la réalisation de la tâche.

En déléguant, le manager reste responsable du résultat et de l'impact de cette délégation sur son périmètre de responsabilité; il est donc solidaire et engagé dans la délégation.

Il est souvent reconnu que les managers efficaces se distinguent des autres par leur capacité à déléguer. Les effets bénéfiques d'une bonne délégation sont : le gain de temps, la motivation des équipes et le développement de leurs compétences à plus long terme.

Ils deviennent ainsi des moteurs clefs de l'évolution de leur organisation

2

Les croyances qui nuisent à la délégation

« Je suis un expert reconnu dans ce domaine, personne ne saura le faire aussi bien que moi »

« Cette personne n'est pas manager, elle ne peut pas être compétente dans ce domaine »

« Il n'a pas fait cette tâche 100 fois, il ne peut pas être compétent ! »

« Je n'ai plus de temps à passer sur cette tâche puisque je l'ai déléguée! »

« Vu le temps nécessaire pour le former, il serait absurde de lui déléguer cette mission »

« Je ne souhaite revenir en arrière sur ce projet puisque j'ai déjà délégué une partie de sa réalisation à mes équipes »

« Avant de réaliser une telle mission, j'ai du attendre de faire mes preuves »

« On ne peut pas réaliser ce type de tâche avec un tel diplôme ! »

« Je lui délègue ce dossier, et s'il se plante j'expliquerai au chef que c'est de sa faute ! »



3

Deux types de délégation :

La délégation ponctuelle d'une tâche :

elle très impactée par vos propres contraintes de délai et très corrélée à votre propre cahier des charges si le produit de ce travail s'intègre dans votre processus de production d'un autre travail.

La délégation d'une mission :

elle impacte votre organisation et vos modes de fonctionnement, elle permet un accompagnement progressif dans le temps. Elle s'intègre facilement dans un mode de management « par objectif ».

4

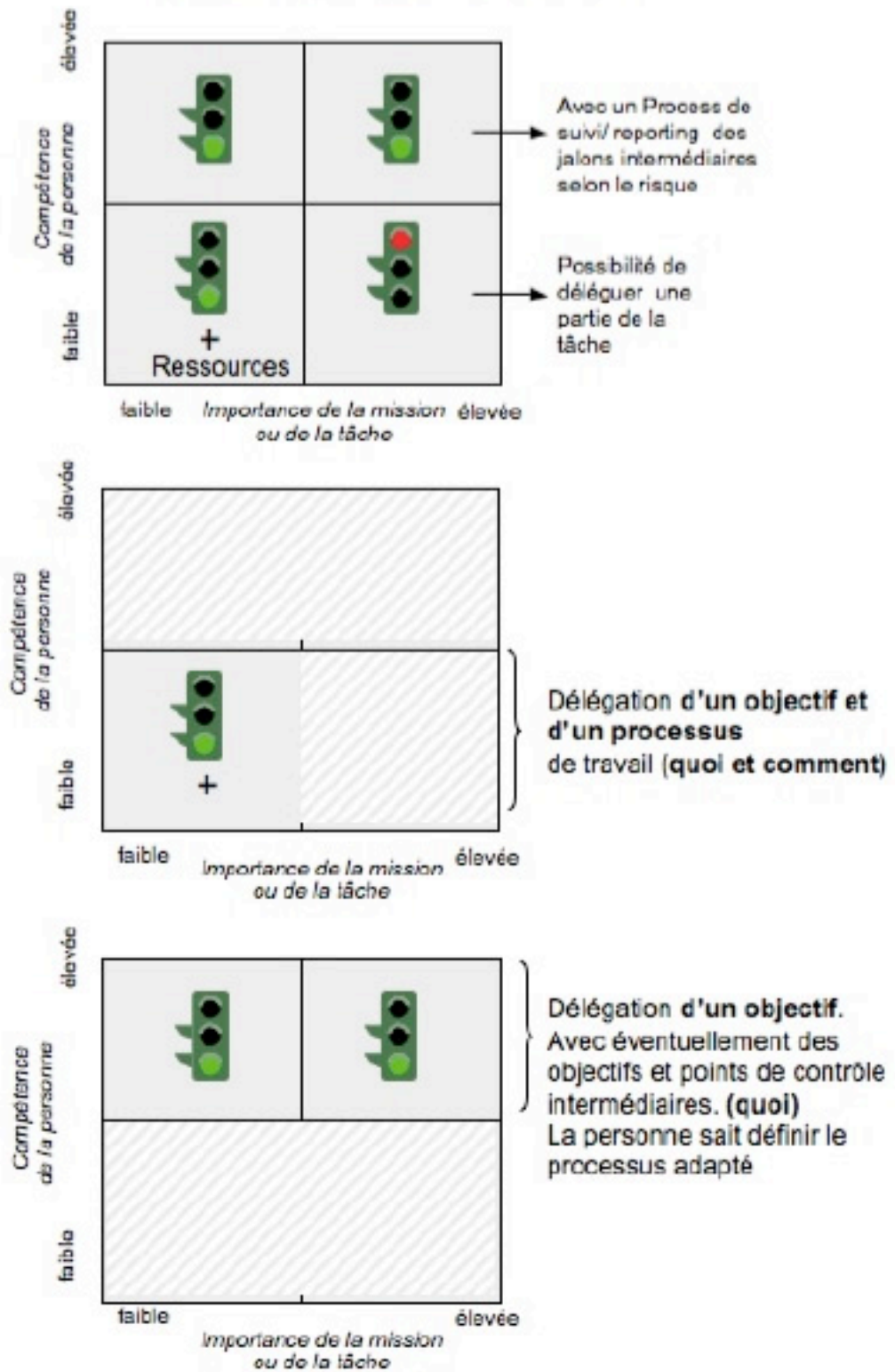
Les questions à se poser pour maximiser l'efficacité de sa délégation :

- Quelles sont mes attentes concernant l'objectif ou la tâche déléguée?
- Les ai-je précisément exprimées : indicateurs de résultats ou critères de qualité, de délais, de ressources accordées? Je ne suis pas en mesure d'attendre ce que je n'ai pas demandé!
- Quelles sont les compétences nécessaires pour réaliser cette mission ?
- Quel est le niveau de compétence de cette personne ? A-t-elle déjà réalisé ce type de tâche ?
- Quelles sont mes ressources (ou celle de l'organisation) pour l'aider à acquérir cette compétence? – ex: Mon accompagnement, celui d'un collègue, des informations d'historique, des livres, une formation externe...?)
- Le délai d'acquisition de compétences est-il compatible avec mes contraintes de temps?
- Cette personne est-elle motivée pour réaliser ce type de tâche ?
- Quelles sont l'importance et l'urgence de cette tâche déléguée ? Quel risque est-ce que je prend en déléguant cette tâche ?
- Quel niveau d'erreur puis-je tolérer ?
- Sinon quel processus d'accompagnement et de suivi dois-je mettre en place en accord avec la personne ?
- Quels jalons intermédiaires de suivi?
- Quel mode de fonctionnement ?
- Est-ce que je suis capable d'accompagner la personne à qui je délègue c'est-à-dire, en cas de blocage, lui poser des questions plutôt que de lui plaquer mes conseils et solutions ?



(5)

Matrice d'identification



(7)

Comment et quand déléguer ?

- La délégation d'une mission se fait dans un cadre posé, qui permet l'échange et l'apport d'information
- Elle apporte du sens à la tâche confiée, démontre son utilité et son impact
- Elle laisse une place au questionnement de la personne à qui la tâche est transférée, pour valider sa compréhension, sa motivation et ses besoins
- Le processus de suivi et de décision doivent être clairement exprimés et compris par les deux parties. Ce processus clarifiera la marge de manœuvre de la personne à qui la tâche est déléguée et les points de contrôle ou de validation éventuelle dans le temps
- L'engagement de ressources du manager sont exprimées au moment de la délégation
- Le processus d'entretien d'évaluation et de définition des objectifs annuels permet à la fois de définir les objectifs délégués, de faire le point sur les compétences actuelles et à acquérir, et de définir un plan de mise à disposition des ressources qui aideront l'évalué à réaliser sa délégation.
- L'objectif ou les modalités de la délégation peuvent évoluer en cours de route, il est dans ce cas important de transmettre le sens de ce changement pour ne pas démotiver ou inquiéter les personnes concernées
- Une délégation « urgente » d'une tâche donnée se fait également dans un cadre posé. La demande doit être extrêmement précise pour minimiser le risque d'erreur

(8)

Les principes clefs de la délégation :

- Analyser les compétences requises et détenues
- Identifier les risques
- Exprimer la demande
- Transmettre de la confiance
- Apporter des ressources ciblées (formation, accompagnement, informations..)
- Ne pas déléguer les missions qui sont au cœur de votre responsabilité
- Ne pas faire du « sauvetage » en cours de délégation
- Déléguer c'est tolérer un certain niveau d'erreur
- Déléguer à une personne motivée induit plus de créativité et de capacité d'apprentissage et maximise les chances de succès
- Mettez en place un processus de suivi cohérent avec vos objectifs, contraintes et risques
- Donnez un feed back attentif et pédagogique sur les compétences et les performances

