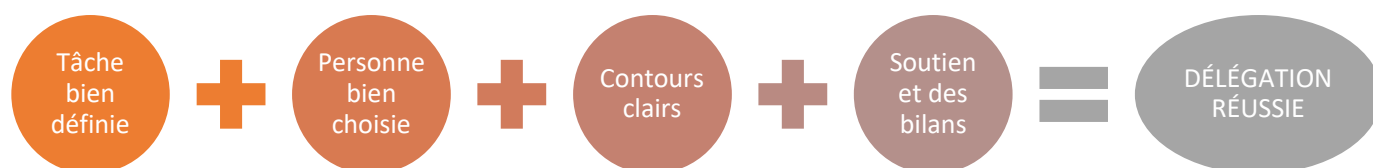




# Une délégation réussie

## Le concept en bref

Déléguer, c'est transférer une tâche, une mission ou une fonction à un ou plusieurs collaborateurs. La délégation est nécessaire pour soi, afin d'éviter de s'épuiser et recentrer ses efforts sur les tâches à forte valeur ajoutée. Elle est également nécessaire pour ses collaborateurs afin de leur permettre de monter en responsabilité et en compétences. Voici les quatre ingrédients d'une délégation réussie :



## Dois-je déléguer ? Check-list

- Je suis submergé et cela fait un moment que ça dure
- La tâche correspond à un domaine de responsabilité d'un autre membre de l'équipe
- La tâche correspond à un domaine d'expertise d'un autre membre de l'équipe
- La tâche donnerait à un membre de l'équipe l'opportunité d'apprendre quelque chose et de monter en compétence
- La tâche sera récurrente à l'avenir
- J'ai le temps nécessaire pour former un membre de l'équipe à la tâche
- Je suis en mesure de m'assurer que la tâche soit réalisée d'une manière suffisamment satisfaisante

## Quatre ingrédients d'une délégation réussie

### Définir ce qui est délégué

Tout ne peut pas être délégué. La responsabilité du leader consiste à choisir les tâches et responsabilités qu'il est prêt à transmettre à quelqu'un d'autre. Quelques points importants :

- Il peut être préférable de déléguer des processus ou projets complets plutôt que des tâches, afin de permettre aux personnes d'avoir une vision globale de la tâche ainsi que la liberté de l'organiser selon ce qui lui paraît le plus pertinent ;
- Envisager la délégation à la fois sur des sujets maîtrisés (afin de pouvoir accompagner et former la relève) ainsi que sur des sujets peu ou pas maîtrisés (afin d'ajouter l'expertise nécessaire) ;
- Eviter de déléguer les sujets sensibles ou avec un fort enjeu qui pourraient mettre en difficulté celui à qui ils sont délégués ou le soumettre à une trop forte pression ;
- *Exemple de tâches à déléguer : les tâches faisant partie des objectifs d'un collègue, des tâches récurrentes, des activités pour lesquelles un membre de l'équipe a manifesté un intérêt et/ou une compétence.*



#### Petite astuce

Sur l'un de vos domaines d'expertise, la délégation peut se faire en 4 étapes simples :

1. Je fais, tu regardes, on en parle
2. Je fais, tu m'aides, on en parle
3. Tu fais, je t'aide, on en parle
4. Tu fais, je regarde, on en parle

## Choisir à qui on délègue et pourquoi

Le choix de la personne à qui l'on délègue dépend évidemment de l'importance de la tâche déléguée, mais aussi du profil de la personne à qui on la délègue : sa connaissance du contexte, ses compétences, expérience, motivation et fiabilité sont autant de critères à intégrer dans ce choix. Quelques points importants :

- Être à l'écoute de ses collègues et avoir la capacité à évaluer leur travail de manière juste ;
- Apprendre à lâcher-prise sur le perfectionnisme ou une manière spécifique de réaliser la tâche surtout lorsque l'on a effectué cette tâche de nombreuses fois ;
- Adapter son leadership au degré de compétence et de motivation de l'autre (voir la Fiche [4 types de leadership](#)) ;
- Légitimer la personne à qui la tâche est déléguée dans sa capacité à mener à bien la tâche – communiquer en interne (et en externe) qu'il est officiellement le nouveau responsable de la tâche.

## Clarifier les contours de la délégation

Pour réussir, la délégation doit être claire et cadrée : quelles tâches et responsabilités précises sont déléguées, à quelle échéance, quels sont les résultats attendus, quels sont les moyens mis à disposition pour effectuer la tâche (finances, matériel, ressources humaines), quel reporting est attendu... ? Quelques points importants :

- Être clair sur le contexte, les enjeux et les résultats attendus mais laisser de la marge sur la manière d'accomplir la tâche ;
- Être ouvert aux suggestions qui ne concernent pas directement la tâche déléguée ;
- Fixer clairement les limites de la délégation et des sphères de responsabilité ;
- Définir le reporting : sur quels points précis un feedback est-il attendu, à quelle régularité, auprès de qui... ?



### Bon à savoir

Une tâche qui vous semble facile peut s'avérer être compliquée pour le nouveau venu... et vice versa. Tenez compte du temps d'apprentissage propre à chacun.

## Soutenir la mise en œuvre et faire le bilan

Faire le choix de déléguer c'est veiller à créer les conditions favorables à la réussite de l'autre dans la mission confiée. Cela passe par une posture de délégation, ainsi qu'un processus clair de bilan et de rapport. Quelques points importants :

- Laisser une marge de manœuvre à la personne pour organiser la mise en œuvre de la tâche. Ne pas interférer dans sa nouvelle activité, en refusant de répondre à sa place et en orientant les personnes vers elle. Il est fort probable qu'il fasse différemment, et ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose ;
- Accepter de ne pas régler les problèmes à sa place, mais lui offrir soutien et cadre pour les résoudre ;
- Etablir un rythme régulier pour faire le point, recevoir un bilan sur les activités, échanger sur la manière de les faire et être rassuré sur l'avancement des choses. Ce rythme peut être intense au départ puis s'espacer avec le temps. Voir aussi les Fiches [Donner une critique constructive](#) et [Entretien annuel](#) ;
- Apprendre ensemble de nouvelles manières de voir les choses, de les faire, et de se projeter dans l'avenir.

## Pour aller plus loin

Bibliographie : « [10 conseils pour déléguer efficacement](#) » sur [Asana.com](#) ; « [6 principes pour une délégation efficace](#) » sur [adh-groupe.com](#).

Dans mes activités de consultance, coaching et formation, j'ai accumulé des ressources utiles aux responsables d'équipe et de structures. Ces [fiches gratuites](#) se veulent simples et pratiques et peuvent être partagées. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à [ketsia.bonnaz@gmail.com](mailto:ketsia.bonnaz@gmail.com)