

# LA DÉLÉGATION

Fiche conçue par **Mélissa Poirier**, conseillère en développement de carrière

CAPACITÉ À ATTRIBUER DES RESPONSABILITÉS  
AUX RESSOURCES APPROPRIÉES.

## INDICATEURS DE SUCCÈS

- Formule des attentes claires quant aux résultats attendus tout en demeurant disponible en cas de besoin.
- Accorde de la latitude dans les moyens d’opérer, assume une part de risque et accepte que le travail soit accompli avec une approche différente de la sienne.
- Fait une bonne évaluation des compétences et du potentiel de ses collaborateurs afin de déléguer des responsabilités aux bonnes personnes.

## QUESTIONS CLÉS

- Que représente pour moi la délégation? Quelle importance est-ce que j'accorde à la délégation dans ma pratique professionnelle?
- Quels sont les éléments que je considère importants lorsque vient le temps de déléguer du travail?
- De quelle manière est-ce que je m'y prends pour déléguer des tâches?
- Lorsque vient le temps de déléguer, quelles sont mes difficultés? Qu'est-ce qui m'empêche de déléguer du travail aux autres?
- Dans mes actes professionnels, quels sont ceux qui favorisent la responsabilisation de mon équipe? Lesquels contribuent à lui nuire?
- Quels seraient les bénéfices engendrés par l'amélioration ou le développement de mon habileté à déléguer, pour mon travail, mon équipe/ département, ainsi que pour mon organisation?

## LECTURES

### Livre en vedette

Alonso, Éric; Barrais, Delphine (2001)

**Déléguer en toute sérénité.**

*Éditions Transcontinental*

Si vous dirigez une équipe ou un département, pilotez un projet ou travaillez avec un ou plusieurs collaborateurs, ce livre est pour vous. Accessible, pratique et agrémenté de témoignages et d'exercices, ce guide incontournable d'à peine 150 pages vous fera découvrir comment la délégation peut accroître votre productivité en même temps qu'établir votre renommée. Effectivement, déléguer de manière efficace vous fera gagner du temps tout en offrant à vos collaborateurs l'opportunité de développer leurs compétences et leur autonomie. Ce guide divulgue de précieux conseils et propose une excellente méthode pour mieux vous accompagner dans votre rôle de délégué. Au fil des pages, vous découvrirez les enjeux de la délégation, vous apprendrez à cibler les tâches à confier sans risque et à mieux choisir les personnes sur lesquelles vous pouvez compter pour les effectuer. On y explique également comment prévenir et anticiper les désagréments et comment établir une relation de confiance avec vos collaborateurs. Voilà un petit bijou pour vous aider à développer vos habiletés en délégation !

Lallican, Jean-Ange (2015)

**L'art de déléguer : Manager dans la confiance.**

*Dunod*

Issu de réflexions théoriques robustes, de l'expérience d'un dirigeant en ressources humaines et d'une profonde recension des connaissances internationales relativement à la délégation, cet ouvrage rassemble des informations précieuses et présente des techniques adaptées à la réalité des organisations actuelles afin de mettre en œuvre une délégation réussie. En s'appuyant notamment sur une vaste enquête de terrain auprès de dirigeants en ressources humaines et sur de nombreux témoignages de gestionnaires et dirigeants, l'auteur propose une vision bienveillante de la délégation, favorisant l'expression des talents, une hausse de l'efficacité et de la créativité au sein de l'entreprise. Dédié aux dirigeants, gestionnaires et responsables d'équipes, cet ouvrage offre également une méthode qui recèle de nombreuses pistes de réflexion, des stratégies concrètes de gestions ainsi que des outils de coaching afin de vous aider à cerner et à comprendre votre personnalité de leader ainsi que celle de vos collaborateurs, puis de bâtir une cartographie de vos responsabilités.

Lemonnier, Jacques. (2008)

**Gérer et négocier la contribution de chaque salarié.**

*Vuibert*

Au fil des ans, la gestion a évolué pour s'adapter aux réalités socioéconomiques complexes et fluctuantes de notre société actuelle. Les ressources humaines, l'organisation du travail et la notion de productivité ne se définissent plus de la même façon. Dans un monde où tend l'indépendance professionnelle, le gestionnaire doit y adapter ses pratiques en délégation. Dans cette perspective, le rôle du gestionnaire est d'établir un contrat de contribution avec chacun de ses employés ou collaborateurs. Le but de ce contrat est de permettre la définition et la négociation de ce que la personne doit apporter à l'entreprise dans le cadre de sa fonction et de sa délégation. Cet excellent ouvrage a pour mission de vous mettre à jour dans vos pratiques de gestion et de délégation ainsi que de vous fournir tous les outils afin de mettre en place un contrat de contribution. Son contenu explique au gestionnaire comment établir ce contrat de contribution, c'est-à-dire comment fonder sa délégation sur l'autonomie de l'individu, la responsabilité, la réalisation de soi, la clarté et la rigueur des relations tout en ayant un mode de supervision compatible avec les limites de sa disponibilité. On y explique également avec brio comment gérer les différentes fonctions dans un système de délégation efficace. La méthode présentée et les éléments clés soulevés sont enrichis de récits et d'exemples diversifiés afin que vous puissiez les mettre en pratique de manière optimale au quotidien. Au terme de cette lecture, vous serez solidement outillé pour amener vos collaborateurs à être engagés à apporter à l'entreprise une contribution « totale » par l'ensemble de leurs actions.

## STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Identifiez le moment favorable pour déléguer et planifiez votre délégation. Il y a différentes situations pour lesquelles on choisit de déléguer. Quel besoin viendrait combler la délégation? Souhaitez-vous réduire votre charge de travail? Désirez-vous responsabiliser davantage un collaborateur? Avez-vous l'intention de mener la croissance de votre entreprise à un autre niveau? Quel que soit le(s) besoin(s), il faut prendre du temps pour déléguer de manière efficace. N'attendez pas d'être débordé. Si vous déléguez en catastrophe, vous risquez de choisir la mauvaise tâche à déléguer ou de choisir le collaborateur le plus disponible et non le plus compétent. Ainsi, vous risquez d'avoir de mauvaises surprises, de mettre en péril la qualité du résultat, de nuire à la relation de confiance avec votre collaborateur ou de perdre du temps à expliquer des choses qu'il n'a pas l'habitude de faire. Les stratégies suivantes vous aideront à bien planifier les tâches à déléguer, à déterminer à qui les déléguer et comment les déléguer efficacement.
- Évaluez objectivement votre charge de travail. Pour ce faire, inscrivez votre emploi du temps réel dans votre agenda ou tenez un journal à jour sur l'ensemble de vos activités importantes et analysez-le pendant 2 semaines. Par exemple, notez le temps que vous consacrez aux projets stratégiques et aux résolutions de problèmes au quotidien. Lorsque vous considérez la situation dans son ensemble, quelles activités non essentielles ont accaparé votre temps? Ces tâches secondaires sont généralement celles à déléguer.
- Déterminez où votre contribution est la plus utile. Dans quelles fonctions êtes-vous le plus compétent? Quelles sont vos forces? Où êtes-vous le moins habile? Quelles sont vos faiblesses? Concentrez-vous sur les tâches que vous réussissez le mieux et délégez les tâches pour lesquelles vous avez le moins d'habileté. En plus de vous faciliter la vie, vous augmenterez votre efficacité et contribuerez à la performance de votre entreprise. Aussi, délégez les tâches qui vous paraissent faciles, les tâches de routine sans grande conséquence, même celles que vous aimez faire. Par exemple, il peut s'agir de confirmer des rendez-vous, de compiler des données ou de rédiger le compte-rendu d'une réunion. Ces tâches peuvent drainer votre énergie et vous faire mettre de côté

des responsabilités plus importantes. En accomplissant ces tâches qu'un autre pourrait très bien faire, vous risquez alors de ne pas atteindre vos objectifs et même de vous épuiser si vous en mettez trop sur vos épaules.

- Trouvez les meilleurs collaborateurs. Pour les repérer, vous devez d'abord avoir une bonne connaissance des membres de votre équipe. Mettez sur des personnes qui ont des compétences complémentaires aux vôtres et pensez également à ceux auxquels vous n'avez pas l'habitude de confier un travail. Choisissez la personne qui possède les habiletés requises, mais aussi qui a du temps libre et qui est prête à assumer davantage de responsabilités. Ainsi, vous établirez un équilibre entre les charges de travail tout en favorisant le développement de nouvelles compétences chez vos collaborateurs, qui deviendront plus efficaces et en mesure d'assumer continuellement de plus grandes responsabilités. Avant de prendre la décision de déléguer votre tâche à la personne identifiée, consultez-la et discutez avec elle. Évaluez ses capacités. A-t-elle les connaissances et l'expérience nécessaires pour effectuer la tâche? Est-elle motivée à prendre en charge ces responsabilités? L'encadrement à apporter dépendra des réponses à ces questions.
- Définissez les responsabilités, les tâches à confier et formez votre collaborateur avant de déléguer. Les responsabilités déléguées doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et déterminées dans le temps. Assurez-vous de donner à votre collaborateur les moyens essentiels pour atteindre les résultats espérés. Donnez-lui des directives détaillées, expliquez-lui complètement la nature et la portée de la délégation. Définissez clairement le cadre et les fonctions, clarifiez les attentes de chacun et les objectifs à atteindre. Établissez avec lui un plan de travail. Inscrivez-y les objectifs à atteindre avec des dates d'échéance. De cette façon, vous serez en mesure de suivre l'avancement du projet. Faites un minimum de suivi régulier sous forme de rencontres et de compte-rendu pour être en mesure d'évaluer la démarche et de vous ajuster au bon moment si nécessaire. Aussi, demeurez à l'écoute et montrez une certaine disponibilité en cas de difficulté soit pour un conseil, une aide ou un ajustement de moyens. Pendant tout le processus, agissez comme un coach. Donnez une rétroaction constructive et une reconnaissance sincère à votre collaborateur. Ainsi, vous stimulerez sa motivation et son développement professionnel.

## ARTICLES EN LIGNE

**Banque du développement du Canada (date inconnue)**

**9 façons de déléguer pour améliorer la performance de votre entreprise**

[http://www.bdc.ca/FR/articles-outils/competences-entrepreneur/etre-leader-efficace/Pages/9-facons-deleger-ameliorer-performance-entreprise.aspx?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=socialmedia&utm\\_campaign=F14](http://www.bdc.ca/FR/articles-outils/competences-entrepreneur/etre-leader-efficace/Pages/9-facons-deleger-ameliorer-performance-entreprise.aspx?utm_source=facebook.com&utm_medium=socialmedia&utm_campaign=F14)

Cette affiche aide-mémoire imagée présente d'excellents conseils éclair pour mieux déléguer, améliorer votre performance et celle de votre entreprise.

**Jobboom (date inconnue)**

**Déléguer sans dérapier**

<http://www.jobboom.com/carriere/manuel-de-l-employe-deleguer-sans-deraper/>

**Apprendre à lâcher prise et faire confiance**

<http://www.jobboom.com/carriere/apprendre-a-lacher-prise-et-faire-confiance/>

**Êtes-vous un patron trop contrôlant?**

<http://www.jobboom.com/carriere/etes-vous-un-patron-trop-controlant/>

Ces trois articles, tous parus sur le site de *Jobboom*, ont la qualité d'être courts et accessibles. Ils proposent plusieurs conseils et astuces pour vous aider à déléguer efficacement.

## VIDÉOS

**Donovan, Anthony (2016)**

**Management training: delegating effectively**

<https://www.youtube.com/watch?v=kKMfJReTOWU>

Lorsque le travail est bien exécuté, le mérite revient aux collaborateurs à qui le travail a été délégué. Quand est-il lorsque le travail n'est pas à la hauteur des attentes? C'est l'une des raisons pourquoi des gestionnaires n'osent pas déléguer : C'est plus facile si je le fais moi-même. Offerte seulement en anglais, mais également animée, l'auteur met en lumière les pensées entourant la délégation et proposent ses propres conseils.

**De Lardemelle, Aysseline (2017)**

**Déléguer ou délégation à l'envers**

<https://www.youtube.com/watch?v=CrJG4oPrBp4&t=9s>

La délégation à l'envers arrive lorsqu'un collaborateur amène et transmet un nouveau problème que le gestionnaire porte sur ses épaules. Le collaborateur alors que le gestionnaire se voit confier une nouvelle tâche. C'est la délégation à l'envers. L'auteur expose les principaux freins à la délégation qui font qu'un gestionnaire se surcharge au travail et qu'il a peur de déléguer à ses collaborateurs.

**Kiaxx, Zico (2012)**

**Comment manager une équipe et déléguer intelligemment**

<https://www.youtube.com/watch?v=L3bs8rofLU8>

Zico Kiaxx, dirigeant d'entreprise, coach et consultant en communication, leadership et management, vous propose cette série de 3 vidéos consacrée la délégation lors de laquelle il présente la méthode D.L.G. et ses 17 techniques efficaces pour déléguer intelligemment.

# LIVRE NUMÉRIQUE GRATUIT

E. Dittmer, Robert et Stephanie McFarland (2008)

**121 idées minute pour décider et déléguer**

<http://flipbook.cantook.net/?d=%2F%2Fwww.entrepotnumerique.com%2Fflipbook%2Fpublications%2F8712.js&oid=242&c=&m=&l=fr&r=http://iris.banq.qc.ca&f=pdf>

Adressé aux gestionnaires et dirigeants, cet excellent guide divulgue une abondance de conseils et d'exemples afin de faciliter des prises de décisions éclairées et leur mise en œuvre. L'idée 76 et les suivantes se consacrent en profondeur au développement d'habiletés relativement à la délégation. En plus d'en exposer ses fondements et de ses bénéfices, les idées proposées vous indiqueront concrètement comment déléguer des tâches efficacement.