

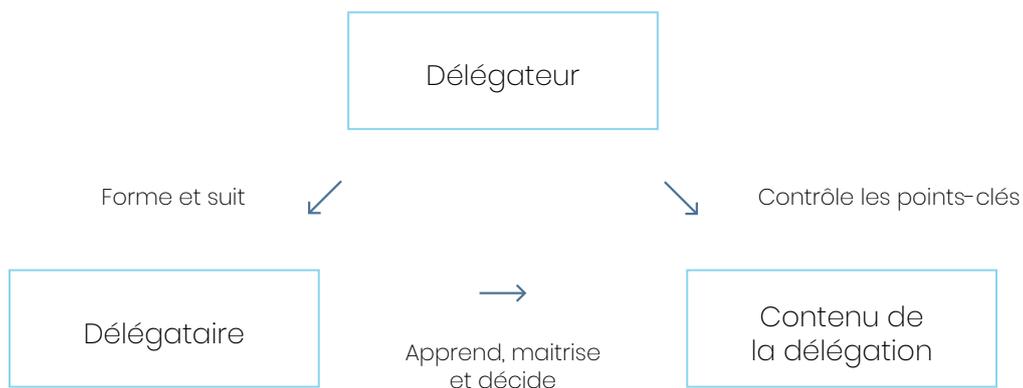
4.5

DÉLÉGUER : QUELLE MARGE DE MANŒUVRE POUR L'ÉQUIPE

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Définir un cadre de délégation permettant l'apprentissage.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

Dans le cadre d'un travail multitâches qui peut parfois épuiser, et d'une manière plus générale en cas de surcharge, la délégation est un outil concret de prévention primaire du burnout.

La délégation de tâches consiste à confier à une personne une mission ponctuelle ou récurrente qui fait partie habituellement des attributions de la hiérarchie.



Source: Alonso, E. (2007), *Délégez en toute sérénité*, Paris, ESF Ed.

Le **délégateur**, souvent responsable hiérarchique, transmet une **tâche** à un **délégataire**, le plus souvent un membre de l'équipe. Pour que le délégataire puisse mener à bien la tâche qui lui est confiée, le délégateur le forme et l'accompagne tout en contrôlant les points-clés de la tâche déléguée. Ainsi, dans le cadre d'une délégation, la hiérarchie reste responsable des actes de la personne.

En ce sens, la délégation de tâches constitue une forme de **formation professionnelle**, à condition que cette délégation comporte une part d'accompagnement et de suivi de la part du délégateur, tout en accordant une grande autonomie au délégataire dans la réalisation de la tâche confiée.

Une délégation bien cadrée permet de renforcer la motivation au travail tout en réduisant les risques d'épuisement et de burnout.

01. QUELLES TÂCHES PEUT-ON DÉLÉGUER ?

Pour choisir ce que l'on délègue, il faut identifier une ou plusieurs tâches qui diminueront la charge du délégateur tout en étant stimulantes et valorisantes pour le délégataire.

Cette délégation pourra devenir une opportunité d'apprentissage si l'on prend soin de :

- Nommer l'objectif poursuivi par le délégateur ;
- S'assurer que le délégataire dispose de conditions propices à la réussite de la tâche ;
- Prévoir un temps d'évaluation de l'expérience pour identifier ce qui a été facile et moins facile, en vue d'ancrer les apprentissages dans la durée.

Parmi les tâches à déléguer, choisir ce que l'on transmet à un tiers peut se faire via un outil de gestion des priorités tel que la Matrice d'Eisenhower²⁸. Analyser sa propre charge de travail via cet outil permet d'identifier les tâches urgentes mais qui ne doivent pas nécessairement être effectuée par la personne qui souhaite déléguer. Ces tâches peuvent alors être transmises à une autre personne, qui devient le délégataire de cette tâche.

02. LES ERREURS LES PLUS FRÉQUENTES LORS D'UNE DÉLÉGATION

➤ La délégation de corvées

La hiérarchie ne délègue que des tâches qu'elle ne veut pas assumer, parce qu'elles sont rébarbatives, peu intéressantes, ... Le délégataire ne pourra alors rien apprendre de la réalisation de ces tâches, et risque de perdre sa motivation.

➤ Confusion avec des instructions

la tâche est confiée avec une procédure stricte à suivre, ce qui ne laisse aucune autonomie pour la réaliser.

➤ Confusion avec une situation de représentation

la personne représente son délégateur dans une tâche, mais ne dispose ni d'autonomie ni de pouvoir de décision.

➤ Confusion avec un tutorat

la délégation consiste alors en une formation sans aucune prise de responsabilité ou d'autonomie de la part du délégataire.

UNE BONNE DÉLÉGATION EST :

➤ Motivante

- Elle constitue un challenge
- Elle permet de reconnaître les compétences du délégataire
- Elle propose une forme d'évolution personnelle

➤ Légitime

- Le choix de la personne est basé sur sa compétence ou son potentiel
- Elle fait éventuellement partie d'un plan de développement personnel
- Elle peut être refusée

➤ Objectivée

- Elle ne vise qu'une **mission**, qui vise un seul objectif
- Un contrôle régulier est mis en place par le délégateur
- Elle est définie par écrit

➤ Accompagnée ET autonome

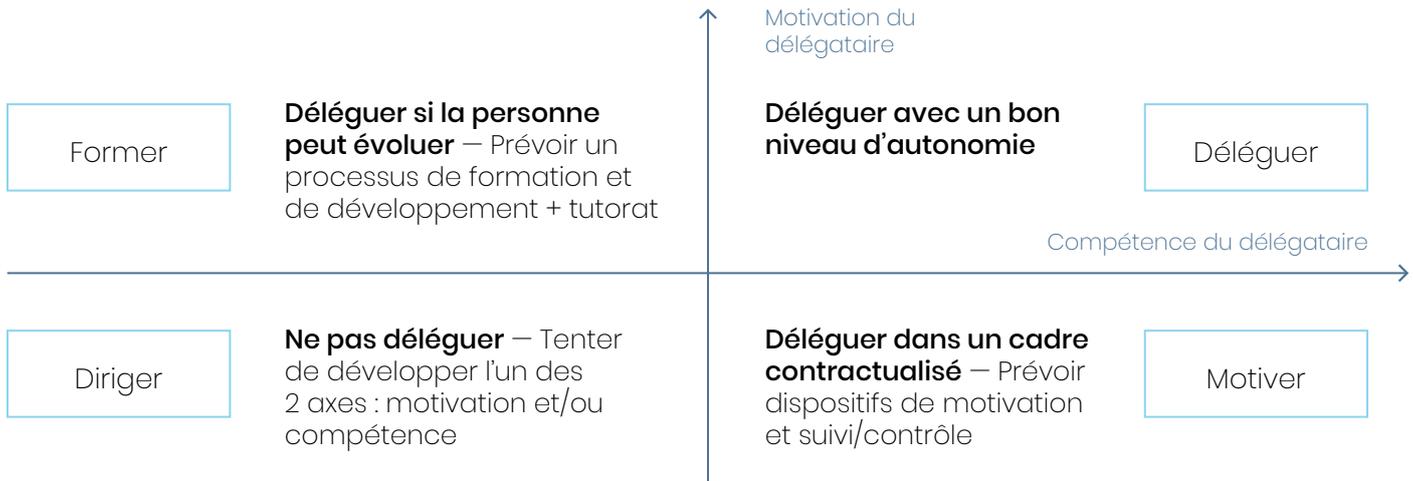
- Du temps est planifié pour le suivi du délégataire (si besoin)
- Le délégataire reçoit les ressources nécessaires (humaines et financières)
- Le délégataire a pleine autonomie sur les moyens à mettre en œuvre

03. COMMENT CHOISIR À QUI DÉLÉGUER ?

Trois conditions sont nécessaires pour choisir son délégataire :

- Il faut que la personne ait la **compétence** pour faire ce que la hiérarchie attend de lui
- Il faut que cette personne en ait envie (**motivation**)
- Il faut une **relation de confiance** entre délégateur et délégataire

Deux axes définissent quatre profils de personne vis-à-vis d'une tâche à déléguer :



04. LES FACILITANTS ET LES FREINS À LA DÉLÉGATION

ACCÉLÉRATEURS

- Suivre des objectifs clairs
- Pouvoir choisir sa méthode de travail
- Recevoir soutien et encouragement
- Avoir un contact compétent en cas de problème
- Obtenir des résultats concrets à diverses échéances
- Recevoir reconnaissance et récompense
- Relation de confiance et feed-back aisé

FREINS

- Être sans appuis
- Réaliser des tâches sans intérêt
- Devoir suivre les ordres sans aucune liberté
- Recevoir des informations partielles de contacts différents
- Exclusion des prises de décision
- Manquer de moyens
- Relation peu fluide et feed-back difficile

LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 4.4](#). Prioriser ses tâches

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Alonso, E. (2010), *Délégez en toute sérénité*, Paris : ESF Ed, 2e édition
- Baheux, T. (2022), *Délégation efficace : Activez le pouvoir du collectif*. Paris : Gereso Eds.
- Lallican, J-A (2015), *L'art de déléguer. Manager dans la confiance*. Paris : Dunod
- Tonnelé, A. (2011) *65 Outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Paris : Eyrolles.