

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'ALPHABÉTISATION  
**DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**  
SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

# **DELEGATION : OUTILS DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

↑  
**APPRENDRE  
À SON RYTHME**

↑  
**APPRENDRE  
PAR SOI-MÊME**



*Construisons  
le développement  
de demain*

|                                                   |                                                   |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>YASSI ZAHILY BRIGITTE</b>                      | Cheffe de Service chargée des Offres de Formation |
| <b>KOUAKOU MARC</b>                               | Gestionnaire des Ressources Humaines DRENA Yakro  |
| <b>COULIBALY FOUNGNIGUE</b>                       | Chef de Service _ SRC / DRH                       |
| <b>ASSOUMOU ADJOUA MABELLE<br/>Épse N'GUESSAN</b> | Assistante de Direction –DRH                      |

*Supervision : KANDE Amadou*

*Sous-directeur de la formation*

*DRH / MENA*

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectif de formation</b>           | À la fin de la formation, l'auditeur / l'auditrice sera capable d'appliquer les techniques de la délégation rigoureuse et efficace pour favoriser la responsabilisation des collaborateurs.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Objectifs pédagogiques</b>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'approprier les concepts et terminologies en délégation de tâches ;</li> <li>2. Distinguer les différents types de la délégation ;</li> <li>3. S'approprier les principes de la délégation et le mode opératoire d'une délégation ;</li> <li>4. Conduire un entretien de délégation ;</li> <li>5. Appliquer les procédures de mise en place et de suivi d'une délégation ;</li> <li>6. Évaluer le bilan des activités déléguées.</li> </ol> |
| <b>Descriptif du contenu du module</b> | <p><b>Séquence 1</b> : Concepts et typologie en délégation de tâches</p> <p><b>Séquence 2</b> : Principes de la délégation</p> <p><b>Séquence 3</b> : Mise en place d'une délégation</p> <p><b>Séquence 4</b> : Entretien de délégation</p> <p><b>Séquence 5</b> : Suivi et évaluation d'une délégation</p>                                                                                                                                                                            |
| <b>Modalités de diffusion</b>          | En présentiel et en distanciel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Modalités d'évaluation</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire sous forme de quiz (autotests) d'appropriation du module</li> <li>- Questionnaire sous forme de quiz (test final) de validation du contenu du module</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Public cible</b>                    | Sous-Directeur – DRENA – SG –Inspecteur d'Éducation – Inspecteur d'Orientation – Chef de Circonscription – Chef d'Antenne – DCIO – Chef d'Établissement – Directeur de Cafop – Coordonnateur CReMOSS                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Période de la formation</b>         | Avril 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Introduction

Le service public a pour objectif de répondre aux besoins de plus en plus importants et diversifiés des usagers de l'administration publique.

Offrir un service de qualité, dans les meilleurs délais, doit être une préoccupation majeure des managers des structures publiques.

Relever ce défi nécessite un nouveau style de management des agents, des équipes et des structures.

C'est pourquoi, il est indiqué de faire recours à la délégation dont les concepts, les terminologies, les principes, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation seront définis et traités dans ce module.

## **Problématique**

Comment confier efficacement des tâches et des responsabilités à ses collaborateurs ?

## **Utilité**

Déléguer des missions à des collaborateurs permet de gagner du temps dans un projet ou dans son management, mais également de motiver et de cultiver les talents de ces derniers afin de donner au projet ou à son management toutes les chances de réussite.

## **Contexte professionnel**

Gestion des projets, management d'une organisation, management d'équipe, etc.

## **Foire Aux Questions (FAQ)**

1. Je n'ai pas l'impression d'être débordé, dois-je tout de même déléguer ?
2. Quel est le moment propice pour déléguer ?
3. Lorsque je délègue, est-ce que j'abandonne une partie du projet ?
4. Puis-je confier toutes sortes de missions à mon équipe ou à un collaborateur ?
5. Une fois que la tâche est déléguée, ai-je encore besoin de m'en occuper ?
6. Quels sont les outils qui peuvent m'aider à organiser ma délégation ?
7. Quels sont les risques liés à une délégation ?
8. Comment puis-je m'assurer que mon collaborateur accueillera la délégation positivement ?
9. Peut-on révoquer une délégation en cours ?
10. Dois-je formaliser ma délégation par écrit ?

## Séquence 1 : Concepts et typologie de délégation des tâches

Dans cette séquence, tu trouveras des définitions et des informations qui t'aideront à la compréhension des concepts et typologie de délégation des tâches.

### Structuration de la séquence

1. Concepts et terminologie en délégation
2. Typologie de délégation des tâches

#### Objectifs pédagogiques

À la fin de la séquence, chaque auditeur / auditrice devra être en mesure de :

- définir la délégation et les concepts y afférent
- distinguer les différents types de délégation

### 1. Concepts et terminologie en délégation des tâches

- **Déléguer**, c'est confier une ou plusieurs tâches (ou des objectifs) à un / une ou plusieurs collaborateur(s) / collaboratrice(s) en le(s) responsabilisant.
- **La délégation** est l'autorisation donnée à un collaborateur ou une collaboratrice pour exécuter une ou des tâche(s) qui a priori ne relève(nt) pas de la compétence de celui-ci ou de celle-ci, mais dont l'accomplissement engage toute la responsabilité du chef (dirigeant, ...).
- **Le délégant ou délégateur** est celui qui délègue.
- **Le délégataire** est celui à qui on délègue.
- **La délégation de signature** est un acte par lequel une autorité / responsable (le délégant) délègue la faculté de signer des documents et actes énumérés strictement dans la délégation à une tierce personne (le délégataire).
- **La délégation de pouvoirs** est un acte par lequel une autorité / responsable (le délégant) se dessaisit d'une fraction de ses pouvoirs et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire).

*La délégation est temporaire lorsqu'un subordonné remplace le supérieur hiérarchique responsable des décisions pendant l'absence de ce dernier ou qu'il soit sollicité si ses compétences sont requises.*

*Dans ce cas, les notions de décisions et d'autorité sont dissociées : le subordonné prend les décisions durant la période de délégation, mais il ne sera pas responsable des conséquences.*

*La délégation permanente consiste à octroyer le pouvoir de décision à long terme pour certaines situations définies au préalable. Les notions de décision et de responsabilité sont associées ; le collaborateur doit donc assumer les conséquences de ses actes.*

- **Une activité** est un ensemble d'actes réalisés, produisant un résultat observable.

Une activité se subdivise en tâches complémentaires entre elles.

La notion d'activité ne doit pas être confondue avec celle de tâche décrivant une opération élémentaire à effectuer pour réaliser une activité donnée.

- **Un contrat de résultat** est un accord de principe qui décrit dans les détails, les tâches ainsi que les résultats attendus d'une délégation.
- **Un Contrat de méthode** est un accord de principe qui décrit le *modus operandi* attendu dans le cadre d'une délégation.
- **Un entretien de délégation** est un échange entre le délégant et le délégataire.

- **Un résultat** est un changement d'état descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet (changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause).
- **Un indicateur** est un instrument qui permet de montrer, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, à un moment déterminé par un agent.
- **Le feedback** est un moyen de transmettre un « retour » à une personne sur ses actes, avec comme objectif d'agir sur ses actes futurs, soit en les maintenant ou en les renforçant, soit en les modifiant ou en les corrigeant. Il permet de transmettre un retour sur expérience ou un bilan suite à un événement ou à des actions.

**Remarque :** Le site web de l'université du New Hampshire mentionne que pour être efficace le feedback devrait avoir les sept caractéristiques suivantes :

- être donné à temps, c'est-à-dire le plus près possible du comportement qu'on veut souligner ;
  - être spécifique ;
  - être la propriété du donneur de feedback, c'est-à-dire, impliquer par exemple, l'usage du « Je » ;
  - être compris par la cible à qui on devrait demander de reformuler le feedback pour s'assurer qu'il a été bien compris ;
  - être fourni ou livré dans un climat favorable de soutien ;
  - être suivi par l'élaboration d'un plan d'action ;
  - ne pas comporter de surprises.
- **Un objectif** est l'expression de ce que l'on veut atteindre. Selon la place qu'un objectif occupe dans le dispositif de pilotage de la performance, il est soit stratégique, soit opérationnel, soit intermédiaire. Un objectif doit être imputable aux activités confiées et mesurable par des indicateurs.

## Résumé

**La délégation, c'est :**

- PARTAGER LE POUVOIR EN GARDANT LA RESPONSABILITÉ = Transférer une de ses responsabilités à quelqu'un d'autre
- CONFIER LA RÉALISATION D'OBJECTIFS NÉGOCIÉS = Confier des tâches de sa responsabilité à quelqu'un d'autre
- CONFIER UNE MISSION À QUELQU'UN = Assigner une tâche ou une partie de tâche à quelqu'un
- AUTORISER UNE PERSONNE À VOUS REPRÉSENTER = Représentation et signature

**Remarque :** La délégation est une pratique managériale qui contribue à l'émancipation professionnelle du collaborateur.

## 2. Typologie de délégation des tâches

### ▪ Délégation de signature

**La délégation de signature** est une habilitation donnée par une autorité administrative (le délégant), dans les limites légales, à un agent nominativement désigné (le délégataire) d'exercer, concurremment avec elle, une ou plusieurs de ses compétences en signant au nom du délégant les décisions correspondantes.

Le délégant n'est pas dessaisi de ses compétences, et en conserve la responsabilité éventuelle.

Elle est faite “intuitu personae” ; le délégataire peut signer en lieu et place du délégant qui ne se dessaisit pas de ses pouvoirs et sous la responsabilité duquel la décision est prise.

La délégation cesse “ipso facto” lorsque le délégataire ou le délégant cesse ses fonctions.

La délégation de signature se présente comme une simple modalité de l’organisation interne d’un service ; le décret n° 59-38 du 30 avril 1959 autorise les Ministres à déléguer, par arrêtés, leur signature.

Les limitations de la base réglementaire de la délégation de signature sont les suivantes :

- les Ministres peuvent, par arrêtés, déléguer leur signature pour tous les actes et décisions relatifs au fonctionnement de leur département seulement au bénéfice :
  - du Directeur de Cabinet;
  - du Chef de Cabinet;
  - des Conseillers Techniques;
  - des fonctionnaires ayant rang de Directeur ou de Chef de Service.

À l’exception des Ministres qui ont le droit de déléguer leur signature, toute autre autorité détentrice de pouvoirs par décret peut déléguer sa signature lorsqu’un décret le prévoit expressément.

Le décret n° 74-265 du 19 juin 1974 autorise les Préfets à consentir des délégations de signature :

- aux Secrétaires Généraux de Préfecture ;
- aux Sous-préfets;
- aux Chefs de Service des administrations civiles de l’État implantées dans son département, en ce qui concerne les matières relevant en propre de leurs attributions.

## ▪ Délégation de pouvoirs

**La délégation de pouvoirs** est un acte juridique par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d’une partie de ses pouvoirs et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire).

Le délégataire assume alors les obligations et les responsabilités liées aux pouvoirs qui lui ont été délégués.

En cas de manquement à une obligation pénalement sanctionnée, le délégataire est responsable en lieu et place du délégant.

**La délégation de pouvoirs est consentie à un titulaire d’une fonction Ès-qualités.**

Le délégant est alors dessaisi de ses propres prérogatives tant que dure la délégation, qui ne prend fin que par son retrait explicite et non par les changements de la personne du délégant ou du délégataire.

Mais une délégation de pouvoir permanente ne fait pas obstacle à ce que le Ministre puisse, dans l’exercice de son pouvoir hiérarchique, donner des instructions et redresser, éventuellement, les décisions des délégataires.

Le décret n° 74-265 du 13 janvier 1974 porte également délégation de pouvoirs des Ministres aux Préfets.

## Séquence 2 : Principes de la délégation

Cette séquence te propose des principes en vue de te permettre de réussir une délégation efficace.

### Structuration de la séquence

#### 1. Principes de la délégation

#### 2. Niveaux de délégation

#### Objectifs pédagogiques

À la fin de la séquence, chaque auditeur / auditrice devra être capable :

- d'énoncer les principes de la délégation ;
- de classer les activités et les tâches par priorité ;
- de lister les conditions d'une délégation efficace.

### 1. Principes de la délégation

La délégation repose sur deux principes : le vouloir déléguer et le pouvoir déléguer.

#### a) Vouloir déléguer

#### Admettre que la délégation :

- représente un gain de temps. Ce qui permet de se consacrer aux activités à valeur ajoutée ;
- permet d'utiliser les compétences et les connaissances des collaborateurs ;
- implique les collaborateurs dans l'atteinte des objectifs de la structure ;
- accroît la motivation et les compétences des collaborateurs .

#### b) Pouvoir déléguer

**Connaître les règles** d'une délégation efficace pour soi (déléguant) et pour le collaborateur /la collaboratrice qui la reçoit (délégataire)

- Quoi déléguer ?
- A qui déléguer ?
- Comment déléguer ?
- Comment accompagner la délégation ?

**NB :** on peut vouloir déléguer mais ne pas pouvoir le faire, de même on peut pouvoir déléguer et ne pas le vouloir.

### 2. Niveaux de délégation

#### ▪ 1<sup>er</sup> niveau de délégation : Mission

- Responsabilités
- But général
- Sens de l'action

#### ▪ 2<sup>ème</sup> niveau de délégation : Fonctions

Actions pour jouer les rôles attendus, du fait du statut

#### ▪ 3<sup>ème</sup> niveau de délégation : Activités

Opérations, conduites, qui se manifestent par leurs effets, ensemble de tâches

#### ▪ 4<sup>ème</sup> niveau de délégation : Tâches

Spécifiques, ponctuelles, travaux déterminés à exécuter

La délégation ne doit pas être vue comme une activité ponctuelle, mais comme un processus en 5 étapes :

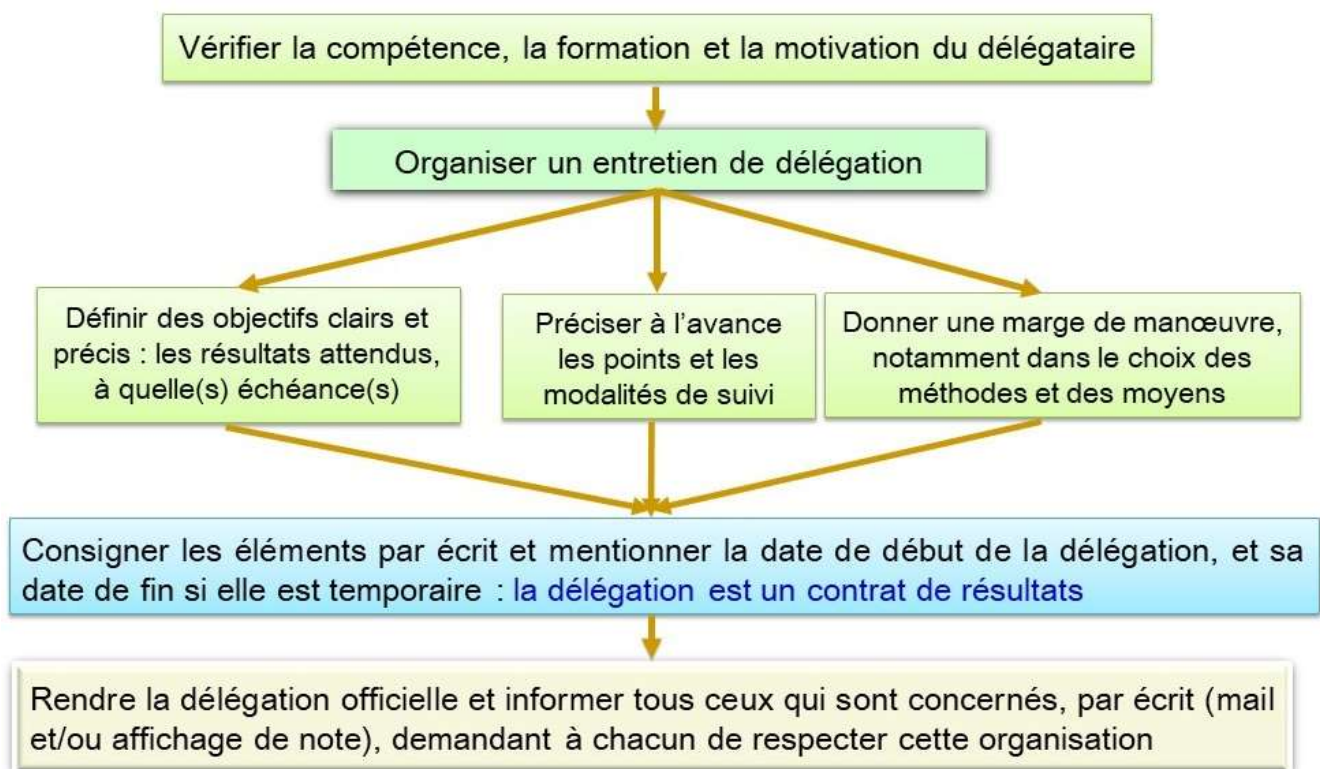


La délégation est **un contrat de résultat et non un contrat de méthode** (accepter que le délégataire agisse autrement.)

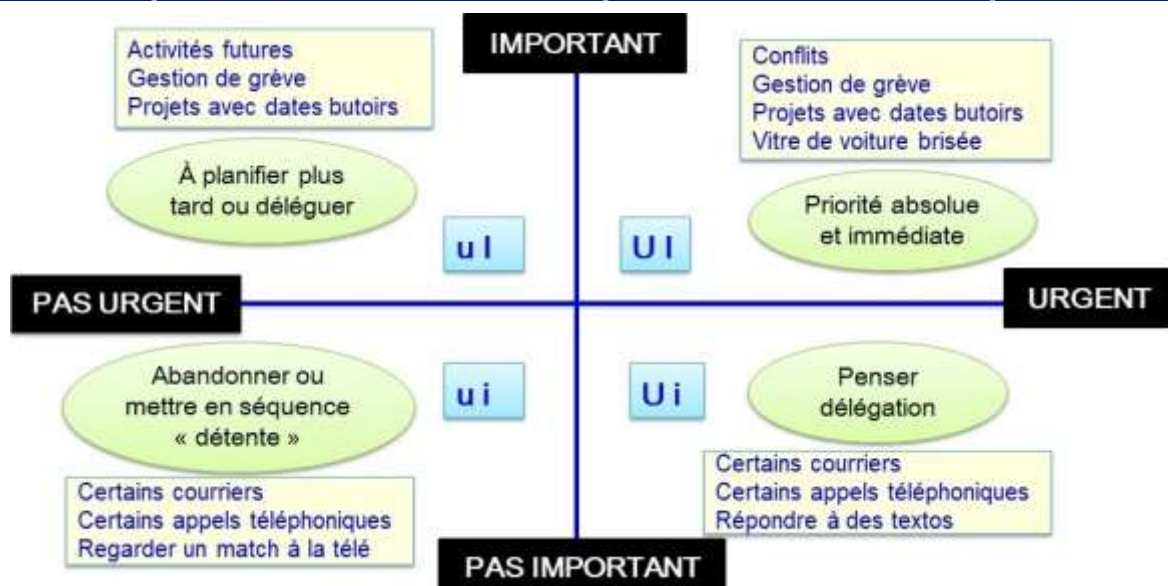
Exemple pour obtenir 9

$4+5=9$  comme  $3+6=9$

### 3. Schéma du mode opératoire de la délégation



#### 4. Matrice de priorisation des activités (Matrice d'Eisenhower)



La matrice des priorités permet de classer les tâches et projets par ordre de priorité selon diverses variables, notamment le degré d'urgence et les efforts à fournir. Elle permet donc d'identifier facilement les actions à exécuter par soi-même ou à déléguer.

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>UI</b><br><b>Urgentes et Importantes</b>       | Ces activités ou tâches requièrent un traitement prioritaire dans un délai quasiment immédiat et ont un impact direct sur l'avancement d'un projet central (problèmes à résoudre, urgences).                                                |
| <b>ul</b><br>non urgentes mais <b>Importantes</b> | Ce sont des activités ou tâches importantes dont l'échéance n'est pas proche (formations, séances de coaching, plan d'action à élaborer).                                                                                                   |
| <b>Ui</b><br><b>Urgentes</b> mais non importantes | Ces activités ou tâches nécessitent une attention immédiate, mais ont peu d'impacts à court terme sur le travail du manager (demandes d'aide, de conseil d'un collègue ou d'un collaborateur), certaines peuvent être déléguées à un tiers. |
| <b>ui</b><br>Non urgentes et non importantes      | Ces activités ou tâches peuvent être abandonnées si réellement inutiles à l'activité du manager et chronophages (mauvaises habitudes, discussions stériles).                                                                                |

#### 5. Trois conditions d'une délégation efficace

Les trois conditions d'une délégation efficace sont :

- **Compétences** : Votre collaborateur a toutes les compétences pour accomplir la tâche ou la mission que vous souhaitez lui déléguer.
- **Autorité** : Conférez à votre collaborateur l'autorité nécessaire, et faites-en part au reste de l'équipe.
- **Moyens** : Votre collaborateur doit bénéficier de tous les moyens techniques et humains pour mener à bien sa mission.



## 6. Six caractéristiques d'une délégation efficace

Une délégation obéit à six caractéristiques les 6 « B »

- **Bonne tâche** : ce que l'on peut déléguer et ce que l'on ne peut pas déléguer
- **Bonne circonstance** : même si une activité est déléguée à une personne, il existe des circonstances où l'expertise est requise et la tâche ne peut pas être déléguée.
- **Bonne personne** : pour trouver la bonne personne, se poser les bonnes questions l'individu a-t-il les connaissances nécessaires ? a-t-il les habiletés nécessaires ? est-il motivé ?
- **Bon style de délégation** : il faut utiliser un style de délégation approprié et adapter son style de délégation selon la tâche à déléguer, selon la situation et selon la personne à qui on délègue une tâche.
- **Bonne communication** : une bonne délégation nécessite une bonne communication, c'est-à-dire une écoute active, en exprimant clairement ses idées, en posant les bonnes questions, en obtenant du feedback et en donnant du feedback constructif.
- **Bonne supervision** : la personne qui délègue a le devoir et l'obligation de superviser les activités déléguées.

## Séquence 3 : Mise en place de la délégation

Cette séquence te propose les différentes phases et le mode opératoire pour la mise en place d'une délégation efficace.

### Structuration de la séquence

1. Phases de la mise en place d'une délégation
2. Mode opératoire de la mise en place d'une délégation

#### Objectifs pédagogiques

À la fin de la séquence, chaque auditeur / auditrice devra être en mesure :

- de réaliser une délégation efficace ;
- de rédiger un contrat de délégation de pouvoir.

### 1. Phases de la mise en place d'une délégation

La mise en place d'une délégation comprend **trois grandes phases** :

- **Phase 1 : Choix des activités** (le délégant identifie les tâches à confier au délégataire) ;

*Activités à déléguer - Activités à ne pas déléguer et Activités éventuellement à déléguer*

- **Phase 2 : Choix du délégataire** (le délégant choisit l'un de ses collaborateurs (en fonction de sa capacité à réaliser efficacement la tâche) pour exécuter des tâches dans le cadre de la délégation) ;

| Activité : .....        |                     |                     |                   |                    |
|-------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| Délégataires potentiels | Degré de compétence | Degré de motivation | Degré d'autonomie | Degré de confiance |
|                         |                     |                     |                   |                    |
|                         |                     |                     |                   |                    |

- **Phase 3 : Contrat de délégation** (c'est un acte à travers lequel le délégant précise les tâches à exécuter, le nom du délégataire et la durée de la délégation).

| Activité déléguée : ..... |                      |                     | Nom du délégataire : .... |                           |
|---------------------------|----------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|
| Objectifs et échéances    | Moyens à disposition | Pouvoir de décision | Suivi et évaluation       | Soutien et appui proposés |
|                           |                      |                     |                           |                           |
|                           |                      |                     |                           |                           |

### 2. Mode opératoire de la mise en place d'une délégation

Le mode opératoire d'une délégation se décline comme suit :

- identification précise de la tâche à déléguer ;
- choix du collaborateur capable d'assumer cette délégation ;
- explication du but de la mission et des responsabilités ;
- mise à disposition des ressources nécessaires ;
- identification de la durée de la délégation ;
- précision des modalités d'exécution de la tâche et de l'évaluation ;
- encouragement à la prise d'initiatives ;
- identification des modalités de la reddition des comptes.

L'ensemble de ces dispositions devra être consigné dans un contrat de délégation.

## EXEMPLE DE CONTRAT DE DÉLÉGATION DE POUVOIR

Dans le cas d'un transfert de pouvoir, il est vivement conseillé de formaliser la délégation par un écrit.

Je soussigné(e), [M. ou Mme] ..., en qualité de ... [préciser ici le titre du délégant] de ... [préciser ici le nom de la structure] confère à [M. ou Mme] ..., en sa qualité de ... [préciser ici la fonction du collaborateur], une délégation de pouvoir pour la réalisation des missions suivantes :

- ... [listez ici les missions précises déléguées]

Afin de mener à bien sa/ses mission(s), le délégataire bénéficie des moyens suivants :

- ... [listez ici les moyens conférés]

La présente délégation est convenue entre le délégant et le délégataire pour ... [préciser durée de la délégation]

Le délégataire déclare accepter cette délégation sans restriction ni réserve et accepte toutes les responsabilités en découlant.

Le délégataire déclare posséder les compétences et connaissances utiles pour remplir sa mission.

Le délégataire s'oblige à rendre compte régulièrement au délégant de son action et du bon exercice de sa délégation.

Fait à ..., le ...

Signature des parties

### Remarque

Dans la vie familiale, c'est à partir de la délégation des tâches que l'on apprend à ses enfants :

- la propreté ;
- le rangement ;
- l'apprentissage de la tenue d'une maison ;
- la capacité à apprendre tout seul et à mieux planifier ses activités scolaires et ses loisirs.

### Exemple de la mère, Cheffe de famille chargée d'organiser sa maisonnée.

Celle-ci ne pouvant pas à elle seule assurer toutes les tâches va faire appel aux membres de sa famille pour l'aider et éventuellement à du personnel extérieur.

Pour que toutes ces personnes fonctionnent en équipe et l'aident à organiser sa maisonnée, elle ne peut pas laisser chacun faire ce qu'il veut, comme il veut, quand et où il veut !

Ainsi, elle va devoir les organiser, coordonner le travail et diriger le groupe.

#### a) Organiser le groupe

Répartir le travail entre eux selon leurs aptitudes (principe de division du travail).

Un des enfants dressera la table, l'aînée ira au marché, la sœur cadette s'occupera du bébé pendant qu'elle cuisinera, etc.

Et aussi répartir l'autorité entre les différentes personnes qui l'aident (principe de délégation) : l'aînée peut décider des achats à faire selon la liste préétablie, la sœur peut décider de la manière de s'occuper du bébé, etc.

#### b) Coordonner le travail à faire

Faire en sorte que chacun réalise son travail selon l'ordre, l'horaire, le lieu et les méthodes prévus (principe de convergence du travail) : faire les courses à telle heure, puis nettoyer les légumes, les faire cuire selon telle recette, etc.

#### c) Réguler le travail du groupe

Guider et contrôler ceux qui l'aident (**notion de leadership**) : motiver son enfant à dresser la table, résoudre les disputes s'il y en a, conseiller la sœur cadette vis à vis du bébé, vérifier ce que son enfant a acheté au marché et ce qu'elle a dépensé, remercier ou féliciter chacun pour le travail réalisé, etc. !

## 3. Avantages de la délégation

La délégation est un outil de management qui contribue à l'émancipation professionnelle du collaborateur. Elle présente plusieurs avantages :

#### **Pour le manager**

- permet un gain de temps pour le manager, car la tâche déléguée est exécutée par un collaborateur ;
- permet au manager qui délègue de se consacrer à d'autres tâches ou d'autres missions sur lesquelles, tant sa hiérarchie, que ses collaborateurs l'attendent ;
- permet une meilleure répartition du travail entre les membres de l'équipe ;
- permet de créer un climat de confiance et une solidarité entre les collaborateurs .

#### **Pour le collaborateur**

- responsabilise les collaborateurs qui se voient confier de nouvelles missions ;
- sert comme action de formation continue pour les collaborateurs ;
- peut jouer le rôle de tremplin pour un collaborateur qui souhaite diversifier sa palette de compétences en vue d'une future promotion ;
- permet la réactivité face à l'imprévu : travailler de façon autonome apprend à se prendre en charge pour trouver des solutions par soi-même ;
- renforce la capacité d'innovation : les collaborateurs délégataires sont incités à prendre des initiatives et à mettre en œuvre leurs idées.

### **4. Responsabilités en délégation**

La délégation est une responsabilité partagée :

- Tout en déléguant le manager demeure responsable des tâches déléguées. Déléguer ne signifie donc pas abdiquer ou se débarrasser des tâches.
- La personne à qui une tâche a été déléguée est responsable d'avoir accepté de faire cette tâche et de toutes les actions faites pour accomplir cette tâche.
- La personne qui délègue est responsable de déléguer la bonne tâche à l'intérieur d'un contexte approprié.

### **5. Écueils à éviter en délégation**

En délégation, il faut éviter certaines conduites :

- confondre délégation et répartition des tâches ;
- déléguer sans objectifs ;
- déléguer ce qui ne m'intéresse pas ;
- déléguer sans tenir compte de la charge de travail du collaborateur ;
- déléguer sans contrôler ou inversement appliquer un contrôle trop directif ;
- déléguer systématiquement au plus compétent ou bien au collaborateur qui ne dit jamais « non » ;
- s'attribuer la paternité de la réussite de la mission ;
- imposer une délégation sans négocier avec le collaborateur ;
- se désintéresser des missions ou tâches déléguées ;
- percevoir l'erreur comme une marque de faiblesse ;
- contrôler systématiquement ;

- reprendre une délégation ;
- déléguer une mission ou une tâche sensible sur un nouvel arrivant ;
- déléguer des missions d'ordre stratégique ;
- faire de la résistance à la délégation en pensant : « Si je délègue, je perds du pouvoir, de la crédibilité. » ; « Je préfère le faire moi-même pour gagner du temps. » ; « Si je délègue, la qualité du résultat risque d'être inférieure ... ».

### **Remarque**

Lorsque les délégataires disposent de peu d'autonomie ou de peu de pouvoir de décision, mais sont chargés de grandes responsabilités, des tensions peuvent se développer et détériorer le climat social du service.

Le manager doit confier à son collaborateur une tâche pour laquelle le niveau d'autonomie est en accord avec son niveau de responsabilité.

Ne demandez pas à un collaborateur d'être responsable d'une décision que vous avez imposée.

Cette séquence te permettra de connaître les objectifs et enjeux de l'entretien de la délégation afin de le mener à bien.

## Structuration de la séquence

1. Objectifs et enjeux de l'entretien de la délégation
2. Conduite de l'entretien de délégation

### Objectif pédagogique

A la fin de cette séquence, tu seras capable de conduire un entretien de délégation

## 1. Objectifs et enjeux de la délégation

Pour conduire un entretien de délégation, il est important de clarifier ses objectifs et ses enjeux.

### ▪ Objectifs de l'entretien

- Proposer une mission à son collaborateur et lui transmettre le pouvoir d'agir et de décider sans pour autant se décharger soi-même de ses responsabilités
- Lever ses inquiétudes et ses freins
- Négocier ensemble un contrat de délégation : objectif, champs d'intervention, moyens et contrôle

### ▪ Enjeux pour l'organisation

- Contribution à la performance globale de l'organisation
- Réactivité vis-à-vis des usagers / clients

### ▪ Enjeux pour le manager

- Optimisation de son temps de travail
- Gestion de la surcharge de travail
- Utilisation et développement des compétences
- Augmentation du sens des responsabilités
- Développement de la motivation au travail
- Renforcement de la confiance

### ▪ Enjeux pour le collaborateur

- Reconnaissance professionnelle
- Amélioration de l'image de soi
- Motivation
- Progression en termes de compétences
- Mise en avant de ses capacités

## 2. Conduite de l'entretien de délégation

### ▪ Comment aborder l'accueil ?

- les objectifs
- les finalités,
- les étapes
- les points abordés

**Exemple :**

J'ai souhaité vous rencontrer dans le cadre du travail car j'ai une mission à vous confier.  
Je vais vous présenter en quoi elle consiste et ce qu'elle peut vous apporter.  
Si cela vous intéresse, nous définirons ensemble les modalités de suivi et de réussite.

*Remarque : Établir la confiance tout en étant souriant et disponible.*

**▪ Présenter la délégation**

- contenu de la mission
- activités déléguées
- enjeux,
- priorités,
- résultats attendus
- valeur ajoutée

**Exemple :**

La mission est de ....., elle se situe dans le contexte suivant.....

Elle a pour objet de mener à bien telles activités.....et comporte tels enjeux.....

Les résultats attendus sont .... et le délai est.....

Je souhaite vous déléguer cette mission pour telles raisons... (évoquer en quoi la mission va lui apporter une valeur ajoutée pour lui, pour l'équipe, et pour le service et pourquoi vous l'avez choisi ?)

Quel est votre point de vue par rapport à cette proposition ?

Si vous êtes d'accord, comment vous y prendrez-vous pour remplir la mission ou exécuter l'activité (lui demander de décrire la manière dont il va s'y prendre)

Les moyens que je mets à ta disposition pour réaliser cette mission sont.....

Qu'en pensez-vous ?

**Remarques :**

- s'assurer de la disponibilité du collaborateur pour aborder le sujet ;
- observer le langage non verbal du collaborateur ;
- valider l'accord du collaborateur et négocier si besoin les moyens, l'accompagnement et le délai ;
- écouter, observer ses réactions et reformuler ses propos pour garantir la bonne compréhension du message ;
- en cas de réticence, identifier ses doutes, rassurer et lui laisser un temps de réflexion.

**▪ Cadrer et négocier la délégation**

- Fixation des objectifs par négociation
- moyens
- degré d'autonomie
- modalités de rencontres avec échéancier
- règles du jeu
- rôles respectifs

### **Exemple :**

Compte tenu de ce que nous avons évoqué dans le cadre de cette mission et pour contribuer à sa réussite, de quoi avez-vous besoin en termes de moyens ?

Je vous propose que nous fonctionnions de la manière suivante..... (appuyez-vous sur le contrat de délégation et le tableau de bord de suivi pour préciser les objectifs et le suivi)

Si au cours de la mission, vous avez des difficultés, je préfère qu'on échange ensemble pour analyser la situation.

### **Remarque : Fixer des objectifs SMART**

**Spécifiques** : en quoi la mission consiste-elle exactement ?

**Mesurables** : comment vais-je mesurer les résultats obtenus ? Qu'est-ce qui me permettra de dire que le résultat est atteint ?

**Ambitieux** : en quoi est-ce important de réaliser cette tâche et atteindre cet objectif ?

**Réalistes** : la mission est-elle réalisable ? Quels moyens vais-je mettre à la disposition de mon collaborateur pour que ce dernier réussisse ?

**Temporels** : dans quel délai l'objectif doit-il être réalisé en prenant en compte la charge de travail actuel du collaborateur ?

#### ▪ **Conclusion de l'entretien de délégation :**

##### **Exemple :**

Je vous remercie d'avoir accepté cette délégation car je suis convaincu(e) qu'elle sera bénéfique pour vous et pour le service.

Nous avons prévu ensemble un premier point de suivi le .....

Avez-vous des questions ?

#### **Remarques :**

- Soyez congruent
- Ayez un ton convaincant

## **Séquence 5 : Suivi et évaluation de la délégation**

Cette séquence t'expliquera la démarche à suivre pour le suivi efficace et le processus de contrôle de la délégation, dans le but de trouver la stratégie d'accompagnement du délégataire.

## Structuration de la séquence

1. Suivi de la délégation
2. Processus de contrôle de la délégation
3. Stratégie d'accompagnement du délégataire

### Objectif pédagogique

À la fin de la séquence, chaque auditeur / auditrice devra être en mesure des/d' :

- assurer le suivi d'une délégation ;
- évaluer les résultats d'une délégation ;
- conseiller un délégataire ;
- corriger une délégation durant le suivi ;
- appliquer les principes d'un feed-back positif durant une délégation.

## 1. Suivi de la délégation

Pour effectuer un suivi efficace d'une délégation, il faut procéder de la manière suivante :

### ▪ Adapter ton approche au collaborateur

Si le collaborateur est capable d'effectuer sa tâche avec un minimum de supervision de ta part, réduis ton suivi à quelques vérifications à des étapes cruciales.

S'il a besoin davantage d'attention, établis un programme de suivi comportant de nombreuses interventions jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

### ▪ Utiliser un système de suivi manuel ou informatique

Utilise un agenda, un assistant numérique personnel ou un logiciel de gestion d'informations personnelles pour effectuer un suivi des tâches déléguées.

### ▪ Laisser la porte ouverte à la communication

Fais en sorte que le collaborateur sache qu'il peut et doit te contacter en cas de problème.

### ▪ Veiller au respect des accords passés avec le collaborateur

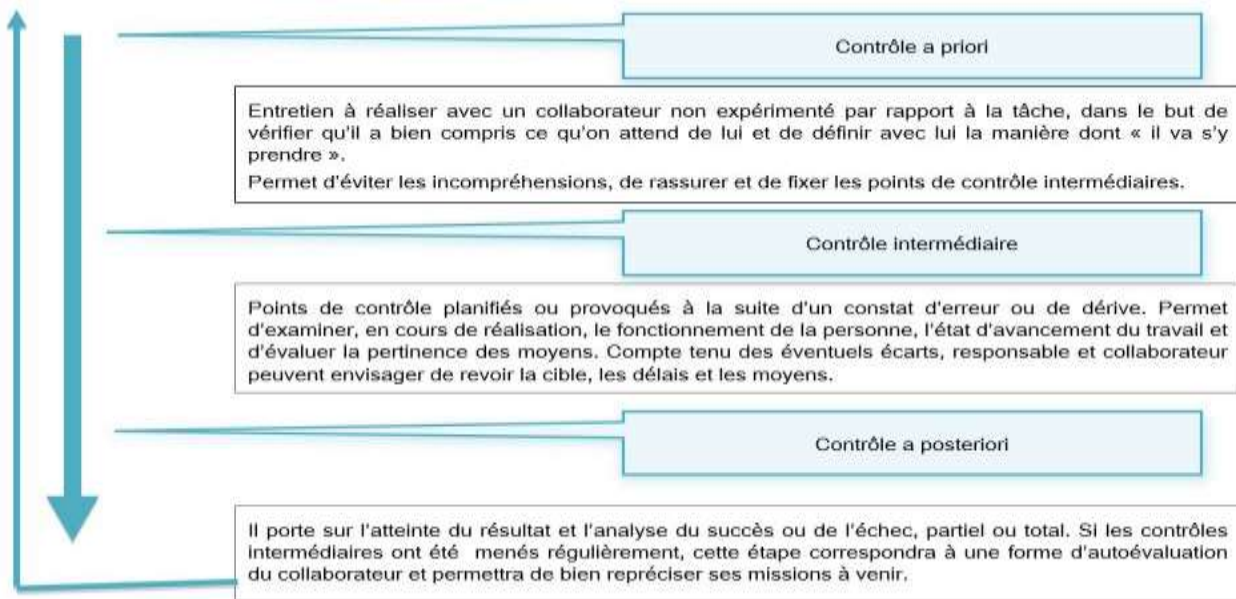
Si le collaborateur te rend un rapport en retard, cherche à savoir pourquoi. Ne cède pas à la tentation d'ignorer ces manquements. Chacun des collaborateurs doit comprendre qu'il doit assumer la responsabilité de son travail et respecter ses engagements afin que l'ensemble de l'équipe atteigne ses objectifs.

### ▪ Récompenser les performances qui comblent ou surpassent tes attentes et fournis des conseils pour relever les performances insuffisantes

Dans l'intérêt des collaborateurs et de la structure, le manager doit être attentif aux échecs comme aux succès.

## 2. Processus de contrôle de la délégation

## Tâche, opération, objectif, mission déléguée



*Schéma du processus de contrôle de la délégation*

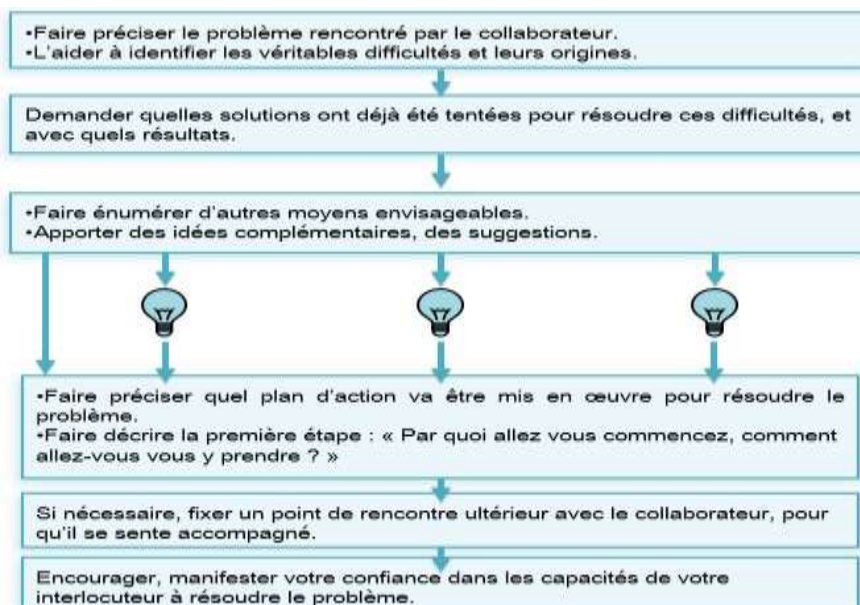
### 3. Stratégie d'accompagnement du délégataire

Le rôle du manager est d'accompagner le collaborateur à réussir la mission qui lui est confiée. Pour cela, il doit :

- fixer des échéances et prévoir des évaluations durant le parcours pour recadrer ou réajuster le tir si nécessaire ;
- prêter une oreille attentive au collaborateur
- faire preuve de bienveillance ;
- mettre à sa disposition des formations et des outils capables de l'aider dans sa mission.

#### Remarque

Il s'agit d'accompagner plutôt que de surveiller (Si vous l'avez choisi, c'est qu'il le mérite. Alors, faites-lui confiance en lui laissant une certaine liberté).



*Schéma de la stratégie d'accompagnement d'un délégataire*

### 4. Prévention et remédiation d'une délégation durant le suivi

Pour prévenir ou remédier à un dysfonctionnement dans la conduite de la délégation, le manager doit :

- **Utiliser un système de suivi formel**

Suivre la progression de la tâche en fonction des délais grâce à un système formel, sur papier ou sur ordinateur.

- **Effectuer un suivi personnalisé**

Accompagner votre système de suivi formel d'un système informel, qui consiste à évaluer vous-même la progression de la tâche auprès du collaborateur.

- **Demander un rapport**

Demander au collaborateur de te fournir régulièrement un rapport pour te tenir au courant de ses problèmes et de ses accomplissements.

*Si le manager découvre que le collaborateur rencontre des difficultés, procéder à un réajustement en choisissant l'une des options suivantes :*

- **Conseiller** : Discuter des problèmes avec le collaborateur et élaborer avec lui un plan de remédiation.
- **Reprendre toute l'autorité** : si les problèmes persistent malgré tes conseils, retirer au collaborateur l'autorité dont il avait été investi pour qu'il accomplisse la tâche sous votre supervision.

**Remarque :**

*Si le collaborateur ne parvient pas à effectuer la tâche, confier celle-ci à une personne mieux indiquée pour l'accomplir avec succès (Ultime option).*

## 5. Feed-back dans le processus d'une délégation

L'efficacité d'une délégation repose sur un feed-back permanent. Pour cela le manager doit :

- **Faire des observations sur des comportements professionnels** : le feed-back doit être spécifique plutôt que général.

Exemple : J'apprécie la manière dont tu as rédigé ce rapport, il est précis et clair.

Se concentrer sur le comportement professionnel de votre délégataire (ce qui a été fait) et s'abstenir d'émettre des critiques sur la personne (ce qu'il est).

- **Veiller à ce que le feed-back soit orienté vers les objectifs de la mission déléguée** :

Le feedback ne doit pas servir à « démolir » ni à « charger » le délégataire. Si vous devez faire une remarque négative, assurez-vous qu'elle se rapporte aux objectifs professionnels.

- **Réagir en temps et en heure** :

Pour garantir une efficacité maximale, l'intervalle de temps entre le comportement professionnel incriminé et l'émission du feed-back doit être le plus court possible.

- **S'assurer d'avoir été compris** :

Assurez-vous que votre feed-back est suffisamment concis et exhaustif pour que le délégataire puisse en saisir clairement la signification.

Demandez au délégataire de reformuler votre message enfin de dissiper d'éventuelles erreurs d'interprétation.

|                                  |                                           |
|----------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Feed-back de renforcement</b> | <b>Feed-back correctif ou constructif</b> |
|----------------------------------|-------------------------------------------|

| Sur le comportement « FAIRE »                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>« Je suis content que tu te charges de ce dossier et que tu prennes des initiatives, cela nous aide beaucoup. »</p> <p>« Ton intervention lors de la réunion d'hier a été très efficace, cela a permis d'avancer sur le dossier. »</p> <p>« J'apprécie la manière dont tu as rédigé ce rapport, il est clair et précis. »</p> | <p>« Je constate que tu arrives souvent en retard. »</p> <p>« J'ai remarqué que tes dossiers ne sont pas classés au bon endroit. »</p> <p>« Ton rapport de chantier n'est pas complet et manque de précisions. »</p> |
| Sur la personne « ETRE »                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>" J'apprécie tes compétences dans ce domaine. "</p> <p>"Ta réaction de ce matin face à ce cas particulier était plus qu'appropriée et nous a permis d'éviter une catastrophe. "</p> <p>"Même si je ne suis pas tout à fait d'accord, je trouve ton opinion intéressante sur ce dossier. "</p>                                 | <p><i>Remarque :</i></p> <p>Un feed-back correctif ne porte jamais sur la personne.</p>                                                                                                                              |

Pour faire un feedback constructif dans le processus de suivi d'une délégation, il te faut :

- annoncer les faits dans un premier temps ;
- décrire l'impact qu'a eu l'action sur ton collaborateur ou sur l'équipe ;
- formuler une demande claire.

## CONCLUSION

La délégation se présente comme l'outil approprié pour le management d'une équipe, d'une structure ou d'une organisation.

Même si déléguer peut paraître trop long ou trop complexe que d'accomplir soi-même la tâche, la délégation est essentielle pour un manager.

Toutefois, le manager devra en maîtriser la méthodologie et les outils appropriés pour une bonne gestion de son organisation.

## Bibliographie et sitographie

1. Éric Alonso, Delphine Barraïs « **Déléguer en toute sérénité** » les Éditions Transcontinental, 2011
2. Marie-Françoise et Corinne Souissi « **Dix entretiens incontournables en entreprise** », Gereso Edition, 2017
3. DRH –MENETFP « **Manuel d'autoformation en Écrits Administratifs des personnels administratifs** », 2018
4. Lucie Prat, Yves Prat « **Apprendre à manager une équipe** » Afnor Éditions, 2011
5. Véronique Bronckart « **Optimisez votre travail d'équipe** », la bibliothèque du manager
6. Stephen Robbins, Mary Coulter, David De Cenzo, Isabelle Né « **Management – L'essentiel des concepts et pratiques** », 10<sup>ème</sup> édition, Nouveaux horizons, 2018
7. Stéphanie Brouard, Stéphanie Ibanez- Bounicaud, Jean-Marc Perrin « **Management** », Éditions Eyrolles, 2022