

La délégation

pour plus d'autonomie, de responsabilité et de solidarité

Qu'est-ce que déléguer ?

Il y a **délégation** lorsqu'un responsable d'équipe (coordo, président...), de manière formelle (donc certainement écrite !), confie à l'un de ses équipiers une tâche ou une mission en vue d'agir en son nom ou au nom de l'équipe, tout en lui permettant d'accéder aux moyens et ressources nécessaires.

La délégation ne désengage pas le délégant de sa responsabilité.

Pourquoi déléguer ?

1. **Le responsable d'équipe ne peut pas ou ne sait pas tout faire !** Il est parfois physiquement et moralement impossible de porter l'intégralité des tâches et responsabilités qui s'imposent à lui. Ceci peut permettre de gérer des urgences ou des situations complexes ;
2. **Optimiser son temps** et se centrer sur d'autres tâches ou missions, se donner d'autres priorités, prendre du recul ;
3. **Faire vivre la méthode scout qui prône l'équipe** comme outil pédagogique pour les jeunes et assurément pour ses cadres. Une réelle culture de l'équipe et de la répartition des tâches est un facteur de cohésion important ;
4. **Former les équipiers et les faire gagner en autonomie** car c'est un moyen d'aborder des pratiques ou des domaines nouveaux ;
5. **Valoriser les équipiers.** C'est un moyen de leur offrir une réelle reconnaissance de leurs qualités ou de leurs compétences par le témoignage de confiance qu'implique la délégation. Veiller toutefois que ceci se solde par une réussite ;
6. **Assurer la passation** est un des objectifs que le responsable d'équipe doit avoir en tête. La délégation est un moyen efficace d'accompagner ses équipiers dans leur progression personnelle et le cas échéant dans la préparation à une passation de responsabilité.

Déléguer quoi ?

Il est possible de déléguer :

- des **tâches** : limitée dans le temps, précises, opérationnelles..
- des **responsabilités** (missions) : plus vastes dans le temps, générales, vont induire une organisation...

Il n'est -a priori- pas possible de déléguer :

les **fonctions « régaliennes »** du responsable d'équipe : à déterminer pour chacun mais certains aspects administratifs, des gestions de crises, de la représentation officielle, l'animation de l'équipe...

A qui déléguer ?

« Les bonnes personnes au bons postes »

Il est nécessaire que la personne soit **compétente** (ou le devienne !) et qu'elle soit **motivée**.

Une **compétence** s'acquiert. Le rôle du responsable d'équipe est d'accompagner l'équipier dans l'acquisition, l'expression et le contrôle de la compétence. Il peut lui même former l'équipier s'il en a la capacité ou orienter celui-ci vers les ressources nécessaires (formations, personnes, références, ouvrages).

La **motivation** est le cœur de la problématique car si les équipiers adhèrent facilement aux optiques éducatives que leur propose le mouvement ou des grandes lignes de projets, il est plus difficile d'intéresser les équipiers sur des tâches ou des missions chronophages ou habituellement pas très bien valorisées.

La motivation pourra reposer sur des leviers comme :

- le centrage sur le projet cette délégation est importante à la réussite du projet ou du fonctionnement de l'équipe
- le centrage sur l'équipier c'est l'occasion d'apprendre ou de se fixer un défi
- la valorisation interne reconnaissance de l'équipe, du mouvement
- la valorisation externe perspective de valorisation d'une compétence, reconnaissance des partenaires, des extérieurs.

Les freins à la délégation

« **Parce que la délégation n'est pas possible ...** »

- Il se peut qu'il n'y ait pas la bonne personne au bon moment pour cette délégation.
- Le responsable d'équipe peut être tellement débordé qu'il ne prend pas le temps de penser à la délégation.
- L'impression que ce sera plus rapide à faire soi-même que de le déléguer.
- Le délégant n'a pas une visibilité claire des missions et des tâches
- Il peut y avoir aussi des scrupules à déléguer des tâches/missions qui semblent fastidieuses ou peu valorisantes
- Un manque de confiance en soi peut se traduire par un manque confiance en ses équipiers

« **Parce qu'en fait, on ne veut pas déléguer ...** »

- des échecs antérieurs, de mauvaises expériences peuvent freiner des vellétés de délégation.
- La peur de perdre le contrôle, du pouvoir, d'être remplaçable.
- La difficulté à accepter des manières de voir ou de faire les choses.

« **Parce que le délégataire ne veut pas...** »

- Il considère qu'il ne s'est pas engagé dans le mouvement pour ça.
- Il manque de confiance en lui, peur de l'inconnu, peur des critiques.

- crainte de s'engager sur cette mission.

Comment déléguer ?

- 1) S'assurer que la **mission** est **comprise** et **acceptée**. Afin de répondre à ce point, il est indispensable de présenter les résultats attendus - Expliquer aussi le pourquoi !!
- 2) La délégation doit prendre en compte **les besoins des délégataires** : besoin de sécurité, d'épanouissement, de reconnaissance, de défi, etc
- 3) Jouer le jeu de la **confiance**. C'est peut-être le plus difficile. Que je sache faire moi même ou pas, il faut que j'accepte que la prise de la responsabilité s'exprime différemment par mon délégataire. C'est une autre vision, une autre organisation, ce sont des erreurs, des hésitations. Il faut renoncer à une vision univoque des choses (la sienne).
- 4) **Impliquer l'équipe** dans la réussite de chacune des délégations. Une délégation concerne généralement l'ensemble de l'équipe car elle se fait dans le cadre du projet. Chacun est informé des délégations de chaque membre de l'équipe. Par ailleurs, la responsabilité peut être parfois lourde à porter et source de découragement. La solidarité s'impose !
- 5) **Mettre en mouvement, Contrôler, Accompagner**. Le rôle du responsable d'équipe sera de donner les impulsions pour que les missions soient bien réalisées. Il fait des retours au délégataire (satisfaction, ce qui est fait ou pas, si les délais sont respectés). Ces retours s'appuient sur des éléments concrets et précis. On ne juge pas d'une personne, mais de ce qu'elle fait (ou pas). Si la délégation ne donne pas satisfaction, le retour prend la forme : faits (ce qui est mal ou pas fait), règle (la mission précise qui avait été demandée), problème (pourquoi c'est problématique), conséquence (les mesures à prendre pour que la tâche soit accomplie).

Quelles sont les pièges à éviter dans la délégation ?

Quelques phrases à méditer quand on se lance dans un processus de délégation :

- la délégation n'est pas une « corvée » ;
- la délégation est négociée pas imposée ;
- ce n'est pas un moyen de se dégager d'une responsabilité ;
- il y a une formalisation indiquant la nature de la délégation, ses objectifs, ses résultats attendus. Ceci peut conduire -le cas échéant- à un écrit ;
- l'acceptation de la délégation n'a pas été très claire ;
- le contrôle excessif est stressant pour le délégataire et chronophage pour le délégant ;
- ne pas faire de contrôle donne le sentiment de désintérêt ;
- une délégation ouvre le droit à des prérogatives et des moyens pour mener à bien ce qui est demandé dans le cadre de la délégation ;
- Trop demander, mal dimensionner la délégation est démotivant voire réhibitoire pour l'équipier ;
- Récupérer l'intégralité des honneurs du travail délégué par le délégant sera vécu comme une injustice ;
- On fait de son mieux, tout son possible... mais on a droit à l'erreur !



Quelles sont les étapes de la délégation ?

Déléguer, cela implique :

Que l'on ait quelque chose de précis à déléguer

Que l'on ait une personne à qui déléguer

Qui soit compétente

Qui soit motivée

Informations éventuelles pour identifier les leviers de motivation

Formations éventuelles pour améliorer ses compétences

INFORMER LE DELEGATAIRE SUR LES POINTS SUIVANTS

- Les raisons pour lesquelles on lui délègue
- La nature des tâches à accomplir
- Les objectifs à atteindre : quantité, qualité, délais etc.
- Les latitudes d'actions : étude et recommandations, décisions, mise en œuvre, contrôle
- Les moyens mis à disposition : matériel, locaux, finances, informations, formation
- Les informations attendues en retour
- La durée de la délégation : ponctuelle, essai en vue d'être définitive
- Les étapes de mise en œuvre et les moyens de contrôle
- Les personnes ressources à consulter en cas de difficulté

DEMANDER A LA PERSONNE SI ELLE ACCEPTE LA DELEGATION

INFORMER LES AUTRES MEMBRES DE L'EQUIPE

(ce qu'on a délégué, celui à qui on a délégué, pour combien de temps etc...)

Comment suivre une délégation ?

Le mode de suivi de la délégation

La manière de déléguer une tâche à une personne dépend étroitement de son niveau de compétence et de son niveau de motivation.

En fonction de ces deux critères, le délégrant adoptera un mode de délégation différent.

- soit il aura un comportement « interventionnel » (centré sur la tâche). La délégation sera très « cadrée », très « précise », notamment du point de vue des tâches à accomplir, des délais, du lieu, des conditions de réalisation etc... et le contrôle de l'exécution sera très régulier et très cadré également.

- soit il aura un comportement « relationnel » (centré sur l'individu). Le rôle du directeur sera de motiver le groupe, le soutenir sur le plan psychologique et moral, être à l'écoute des difficultés, souligner et valoriser les résultats, la progression de chacun etc.

Ces deux comportements ne sont pas exclusifs : chacun a son style de management dans lequel ces deux comportements entrent dans des proportions variables.

Quadrant 1 : Intervention élevée, relation faible.

Communication unilatérale par laquelle le directeur définit les rôles de chacun et leur indique quand, où et comment accomplir des tâches. Est-ce encore de la délégation ? *Attention à la sécurité affective !*

Quadrant 2 : Intervention élevée et relation élevée

La plupart des directives sont toujours données par le délégrant qui par une communication bilatérale et une assistance accompagne, forme. C'est chronophage mais un pari sur une autonomie future

Quadrant 3 : Relation élevée et intervention faible.

Confiance et communication sont les maîtres-mots de ce quadrant. Le délégrant est sur un mode « conseils et encouragements ».

Quadrant 4 : Relation faible, intervention faible

Situation de délégation pleine. Attention toutefois à garder une procédure de contrôle formalisée.

Quadrant 1 <i>Intervention élevée Relation faible</i>	Quadrant 2 <i>Intervention élevée Relation élevée</i>
Quadrant 4 <i>Relation faible Intervention faible</i>	Quadrant 3 <i>Relation élevée Intervention faible</i>

Le contrôle

		COLLABORATEUR		
		TRÈS COMPÉTENT	MOYENNEMENT COMPÉTENT	FAIBLEMENT COMPÉTENT
TACHE DÉLÉGUÉE	TRÈS CLAIRE	Faible	Moyen	Fort
	MOYENNEMENT DÉFINIE	Moyen	Fort	x
	FLOUE	Fort	x	x

Illustration 1: Michel EMERY Conseil et Formation