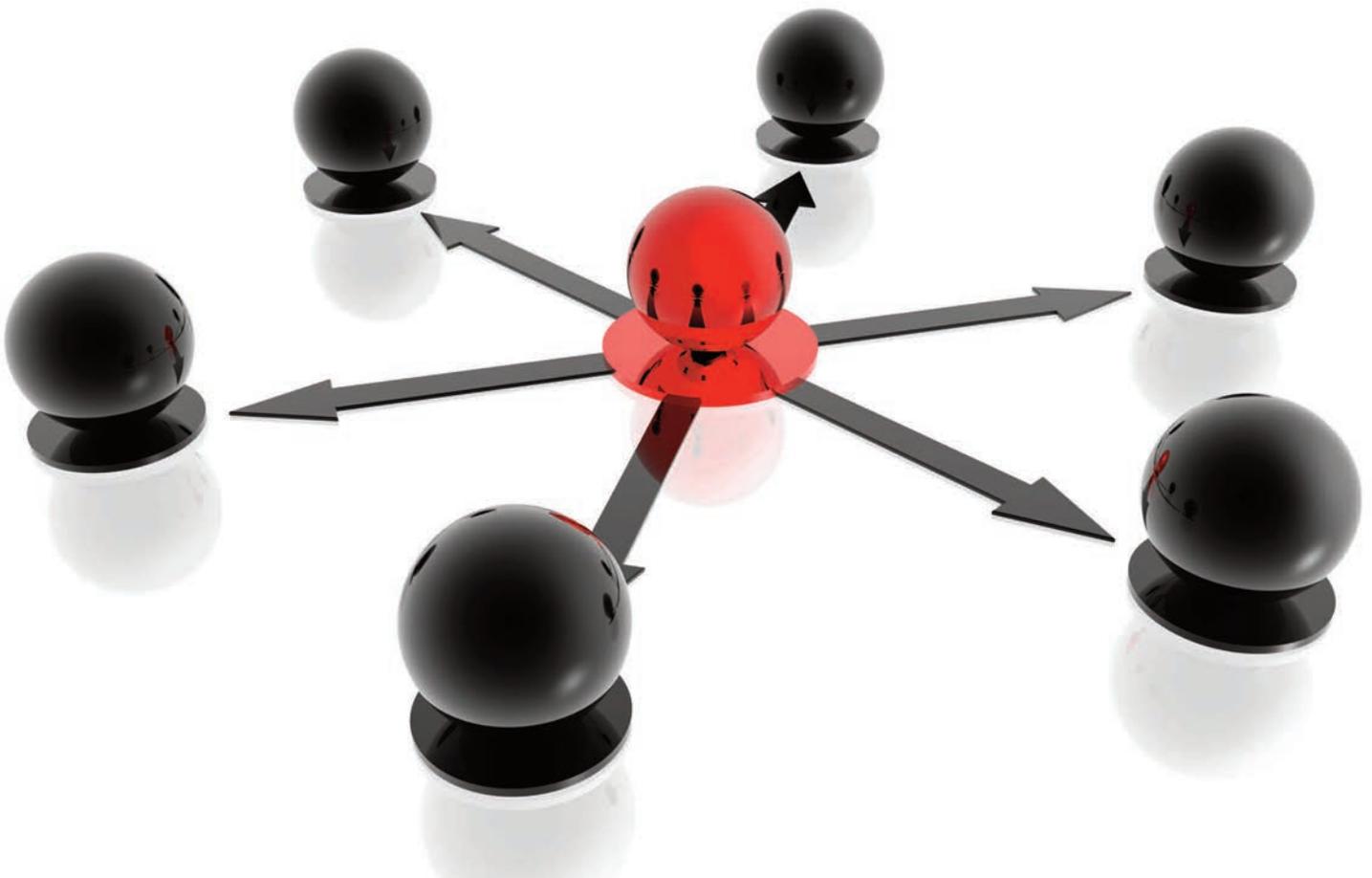




Dans le contexte actuel du milieu de travail, déléguer s'avère une habileté essentielle pour mieux gérer. Apprendre à déléguer demande par contre beaucoup de patience et d'énergie. Il s'agit toutefois d'un investissement qui paie des dividendes à court terme. En effet, il faut prendre du temps pour arriver à... épargner du temps! Au lieu de faire le travail lui-même, le gestionnaire qui délègue intelligemment se donne la possibilité de planifier, d'organiser et de contrôler le travail effectué par les membres de son équipe.

Une délégation bien exécutée amène ainsi le gestionnaire à « faire faire » au lieu de « faire lui-même », ce qui lui donne l'occasion d'exercer pleinement ses fonctions de gestion. La délégation des tâches lui permet en outre d'améliorer son efficacité générale, tout en créant des possibilités de développement pour son équipe. Déléguer permet ainsi de répartir équitablement les tâches, d'améliorer le rendement individuel, de favoriser la collaboration et de cultiver la confiance et l'esprit d'équipe. Bien utilisée, la délégation s'avère une formule gagnante.



## Comprendre la nature de la délégation

### ► La nécessité de déléguer

En tant que gestionnaire, votre rôle consiste à planifier, à organiser et à valider le travail. La délégation de tâches vous permet non seulement de mieux exercer votre rôle de supervision, mais aussi d'atteindre plus facilement vos objectifs grâce à une meilleure gestion de votre temps. **La délégation est un élément essentiel puisqu'elle vous permet de vous libérer de vos tâches d'exécution au profit de vos tâches de gestion.** Curieusement, malgré le fait que de nombreux gestionnaires soient débordés, peu d'entre eux reconnaissent la nécessité de déléguer. Plusieurs sont persuadés qu'ils sont responsables de l'exécution du travail, pour ne pas dire qu'ils croient être les seuls à pouvoir l'exécuter convenablement...

Déléguer permet pourtant d'être plus productif tout en bâtissant une équipe de travail motivée et fière de ses réalisations. **En déléguant des tâches, vous reconnaissez les talents et les compétences de chacun.** C'est une preuve de confiance et une source d'accomplissement. La crainte d'utiliser la délégation résulte par ailleurs très souvent d'une incompréhension de ce qu'est le leadership. On peut comparer un leader à un bouchon de liège sur un plan d'eau; plus le niveau de l'eau s'élève, plus le bouchon s'élève aussi. Bref, plus une équipe est efficace et autonome, plus son leader est perçu comme compétent.



## ► Les divers styles de délégation

Il n'existe pas de « bon » ou de « mauvais » style de délégation. **Pour déléguer efficacement, vous devez choisir le style qui convient le mieux à la tâche à effectuer et à la personne à qui vous déléguez cette dernière.** Par exemple, si votre équipe est majoritairement composée de personnes inexpérimentées, vous aurez probablement tendance à superviser le travail de plus près. Et si votre équipe est composée de personnes d'expérience, vous adopterez sans doute le rôle de « conseiller ». L'essentiel, c'est de choisir un style qui correspond à la situation dans laquelle vous vous trouvez, à la tâche, et à la personne ou au groupe à qui vous déléguez celle-ci.

Il faut en outre savoir que peu importe le style utilisé, la délégation de tâches peut être tout aussi frustrante que gratifiante. Les gestionnaires qui s'initient à ce processus sont en effet souvent déçus des résultats. Si c'est votre cas, dites-vous que ces déceptions sont normales, mais qu'elles s'estomperont au fur et à mesure que vous constaterez que les résultats obtenus — et non les procédés utilisés — sont le véritable enjeu de la délégation.

## Les résultats sont le véritable enjeu de la délégation

### LE CONTRÔLEUR

Le contrôleur donne des directives précises et détaillées. Il supervise toutes les tâches de façon serrée et indique ce qui doit être fait dans les moindres détails en ne laissant presque aucune liberté d'action.



### L'INSPECTEUR

L'inspecteur supervise la tâche déléguée, mais il est moins directif que le contrôleur. Il fournit des explications et offre des conseils quand la personne en a besoin. L'inspecteur donne une plus grande marge de manoeuvre que le contrôleur, mais il intervient chaque fois qu'il le juge nécessaire.



### LE CONSEILLER

Le conseiller offre une liberté d'action plus grande que l'inspecteur. Ses directives sont générales et il invite la personne à lui faire part de ses idées. Il décide ensuite avec celle-ci du déroulement. C'est toutefois l'employé qui apporte la contribution la plus importante. Le conseiller demeure disponible, mais n'intervient que sur demande.



### L'ADMINISTRATEUR

L'administrateur décrit la tâche à effectuer dans ses grandes lignes. Il s'entend avec l'employé sur la marge de liberté dont celui-ci dispose et considère que son aide n'est pas requise pendant l'exécution de la tâche. Il accorde ainsi toute sa confiance à l'employé et ne se soucie pas des résultats.





### Connaître les principes de la délégation

#### ► Le choix des tâches

Dans un premier temps, vous devez déterminer quelles tâches vous pouvez déléguer. Les activités que vous effectuez, mais qui ne sont pas directement liées à vos objectifs et à vos responsabilités, sont à éliminer. Par exemple, si on a recours à vos services pour des tâches pour lesquelles vous avez du talent, mais qui n'ont rien à voir avec vos responsabilités, vous devriez vous défaire de celles-ci. **Vous devez toutefois conserver les activités de gestion que vous ne pouvez pas déléguer.** Par exemple, la planification du travail, la gestion du budget, la coordination des activités, la motivation et la formation de votre équipe font partie de ces activités. Bref, les tâches d'exécution qui peuvent être accomplies par quelqu'un d'autre sont celles qu'il vous faut déléguer.

#### ► Le choix des bonnes personnes

Déléguer consiste à donner la responsabilité d'une tâche à un employé. Pour que la délégation soit efficace, cette tâche doit être attribuée à la personne la plus apte à l'accomplir. Le tableau ci-dessous vous aidera à déterminer quels sont les membres de votre équipe les plus capables de se faire déléguer des tâches. Toutefois, l'ensemble de votre personnel deva être associé tôt ou tard au processus, afin de favoriser le développement de toute votre équipe.

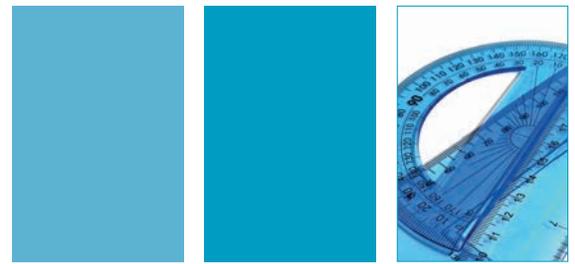
L'autre principe fondamental, c'est l'obtention de l'engagement de la personne choisie. **Déléguer une tâche à quelqu'un contre son gré amènera de l'anxiété, du stress, une baisse de moral, de l'insatisfaction et des résultats mitigés.** Une personne peut posséder les compétences et la disponibilité nécessaires, mais ne pas être intéressée par la tâche. Dans un tel cas, la délégation est vouée à l'échec. À l'opposé, une personne peut désirer ardemment se voir confier un mandat, mais ne pas posséder les compétences ou manquer de temps. Bref, assurez-vous, lorsque vous choisissez un employé, que ce dernier peut et veut mener la tâche à bien.

**Évitez de toujours déléguer  
les tâches intéressantes  
à la même personne**

#### ► Aptitude d'un individu à accomplir une tâche déléguée

En vous basant sur le comportement normal des personnes, faites l'exercice suivant pour tous les membres de votre équipe. Lorsque la majorité de vos réponses pour un employé sont dans la colonne de gauche, évitez de lui déléguer des tâches à moins que vous soyez très familier avec les techniques de délégation. Si une majorité des réponses se trouvent dans la colonne de droite, vous avez trouvé un bon candidat.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Exécute son travail sans poser de questions.                             | <input type="checkbox"/> Joue un rôle actif dans les prises de décision.                      |
| <input type="checkbox"/> A besoin de supervision constante.                                       | <input type="checkbox"/> Remet souvent en question les méthodes de fonctionnement.            |
| <input type="checkbox"/> Se fie aux règles et aux procédures même quand cela n'est pas pertinent. | <input type="checkbox"/> Est de nature créative, développe des solutions.                     |
| <input type="checkbox"/> Évite à tout prix les discussions et la confrontation.                   | <input type="checkbox"/> Cherche à faire valoir son opinion dans l'équipe.                    |
| <input type="checkbox"/> Respecte inconditionnellement la hiérarchie.                             | <input type="checkbox"/> Aborde et résout les problèmes d'une manière efficace.               |
| <input type="checkbox"/> Démontre souvent de la résistance au changement.                         | <input type="checkbox"/> Recherche de la diversité dans ses tâches, est motivé par les défis. |



## Choisir le bon style selon le type d'employé

Une fois que vous aurez choisi les tâches à déléguer et les personnes à qui les déléguer, il vous faudra adapter votre style de gestion selon le type de l'employé choisi. En effet, vous ne pouvez adopter le même style avec un employé junior et un employé expérimenté. Le tableau ci-dessous vous aidera à faire le choix qui semble le plus approprié.

Type d'employé	Connaissances	Besoins	Style approprié	Style de gestion
Junior	Faibles	Soutien technique, encouragement et contrôle	Contrôleur 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être directif</li> <li>• Fixer des critères très précis</li> <li>• Intervenir à chaque étape</li> </ul>
Apprenti	Moyennes	Soutien technique, encouragement et supervision	Inspecteur 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en collaboration</li> <li>• Donner votre avis lorsque nécessaire</li> <li>• Intervenir lorsque nécessaire</li> </ul>
Connaisseur	Élevées	Soutien et stimulation	Conseiller 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer les résultats attendus</li> <li>• Laisser la personne décider de la démarche</li> <li>• Intervenir sur demande</li> </ul>
Expert	Approfondies	Liberté d'action	Administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre l'accent sur les résultats</li> <li>• Rarement intervenir avant l'échéance</li> <li>• Évaluer les résultats</li> </ul>

### ► La différence entre l'attribution et la délégation

Le premier réflexe d'un gestionnaire qui délègue une tâche est souvent de proposer sa manière de faire personnelle à l'employé. Ce dernier a toutefois lui aussi sa propre façon de travailler. Cette différence de procédés est très souvent à la source de conflits et de délégations peu réussies.

Quand vous déléguez, la méthode de travail ne devrait pas être au premier plan de vos préoccupations. Déléguer ne signifie pas simplement attribuer un travail à une personne. Il faut avant tout lui donner la latitude nécessaire. **En matière de délégation, ce sont les résultats à atteindre qui doivent compter.** La méthode de travail appartient à la personne. Sinon, on parle d'attribution et non de délégation...

Résistez en outre à la tentation de participer à l'exécution du travail. Vos interventions, si elles influencent directement le processus, transformeront invariablement le travail délégué en travail attribué. De plus, ces gestes peuvent être interprétés comme un manque de confiance et faire perdre toute motivation à l'employé.





## ► La rencontre de délégation

Une fois votre planification établie à partir des éléments-clés (voir ci-contre), vous devez rencontrer la ou les personnes. **Cette rencontre peut être informelle, mais elle doit toujours être bien structurée** (voir le guide de rencontre ci-dessous). Une rencontre de groupe est recommandée si la délégation a des répercussions sur le travail de plus d'une personne. Lorsque vous déléguez des tâches plus complexes ou quand la délégation met à contribution des employés d'une autre équipe, conviez toutes les personnes concernées à discuter des détails. Il est aussi recommandé de mettre par écrit les décisions qui seront prises lors de la rencontre, afin de pouvoir s'y référer plus tard.

### Guide de rencontre

- ✓ Définissez l'objectif du mandat, les détails de la tâche à réaliser et les résultats espérés.
- ✓ Assurez-vous que le mandat est bien compris et que la ou les personnes sont intéressées.
- ✓ Établissez le degré d'autorité accordé pour mener à bien le travail.
- ✓ Déterminez les ressources et la formation requises.
- ✓ Répondez aux questions, suggestions et commentaires.
- ✓ Établissez les critères de rendement qui serviront à évaluer les résultats.
- ✓ Déterminez les étapes de suivi et les points de contrôle.

## Utiliser un processus de délégation

### ► Les sept éléments-clés d'une délégation réussie

Les sept éléments qui suivent sont à la base du processus de délégation et devraient être pris en compte dans le cadre de votre planification.

#### 1. Déterminez l'objectif

En premier lieu, il faut que la personne à qui vous déléguez une tâche comprenne pourquoi celle-ci doit être accomplie. L'atteinte des résultats dépend souvent d'une bonne compréhension de l'objectif.

#### 2. Définissez la tâche

Lorsque vous déléguez, vous visez la réalisation d'un projet en vous fiant aux efforts d'une autre personne. Par conséquent, vous devez savoir ce que vous voulez obtenir et le communiquer. Plus la tâche est complexe et plus les explications devront être claires.

#### 3. Donnez l'autorité requise

Déterminez précisément le degré d'autorité que vous déléguez à la personne. Assurez-vous que les limites de sa liberté d'action soient bien comprises. Avisez les autres personnes associées au mandat de vos décisions.

#### 4. Fournissez les ressources nécessaires

Prenez en considération les préoccupations de l'employé et assurez-vous qu'il possède les compétences nécessaires pour le projet. Déterminez l'aide, les ressources et la formation qui sont nécessaires pour obtenir le résultat escompté.

#### 5. Établissez des critères de rendement

Établissez des critères d'évaluation basés sur des résultats attendus précis et mesurables (comme la qualité désirée, le budget alloué, l'échéancier à respecter, etc.). Sans critères de rendement, vous aurez beaucoup de mal à assurer un bon suivi.

#### 6. Faites un suivi ponctuel

Puisque l'atteinte des résultats constitue l'enjeu majeur, vous devez mettre en place des points de repère permettant de suivre le progrès. Ceci vous permettra d'observer l'évolution du dossier et de fournir la rétroaction appropriée.

#### 7. Évaluez les résultats

Vous devez rencontrer la ou les personnes lorsque la tâche est terminée afin de comparer les critères de rendement aux résultats. Vous devez de plus discuter des aspects positifs et des embûches qui sont survenues. Cette rencontre vous permettra de donner votre opinion, de déterminer les correctifs à apporter dans le futur et d'améliorer, si nécessaire, votre méthode de délégation.

**Déléguer ne vous décharge pas de vos responsabilités de gestion**



### ► Les pièges à éviter

Quand on questionne des employés, leurs deux réticences principales par rapport à la délégation sont qu'ils se sentent souvent trop surveillés ou, encore, abandonnés. Ainsi, après avoir délégué une tâche, votre rôle consiste à superviser son évolution. Évitez d'être perçu comme un intrus en vous intéressant de trop près au déroulement du travail. Rappelez-vous que l'employé est chargé des procédés. Toutefois, cela ne signifie pas que vous devez laisser tomber votre rôle de supervision...

Et que faire si le projet semble dérailler? Il vous sera sans doute difficile de résister à la tentation de reprendre la responsabilité du travail. Avant toutes choses, assurez-vous cependant que le problème est bien réel, cernez son importance et déterminez ce qu'il faudrait faire, comme modifier les étapes et les échéances, ou ajouter des ressources.

Il est évident que vous devez agir en cas de difficulté, mais résistez à la tentation de sauver le projet vous-même. **Si vous reprenez la responsabilité de la réalisation d'un projet délégué, vous ferez sentir à votre équipe que, peu importe leur degré d'investissement, vous ne faites confiance qu'à vous-même.** Or, déléguer suppose que vous endossez le travail d'une personne en qui vous avez confiance. À l'inverse, le manque de confiance engendre de l'insécurité. Les résultats obtenus seront donc à la mesure de la confiance accordée.

Créer un climat propice à la délégation requiert un changement de perspective. Quand vous transférez une partie de vos tâches à votre équipe, vous devez lui faire confiance et accepter les erreurs qui pourraient survenir. Ceci exige de votre part le courage d'assumer les risques de la délégation.

Ce processus s'avèrera par ailleurs efficace si vous intégrez l'idée que vous ne pouvez tout accomplir vous-même et que vous devez utiliser les talents à votre disposition pour atteindre les résultats voulus. Et, à la fin du processus, vous serez le premier à tirer profit des résultats positifs.

## Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fiches de formation à distance, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



### Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

**1.877.744.2789**

### Intervention post-traumatique

- Service 24/7 lors d'incidents graves

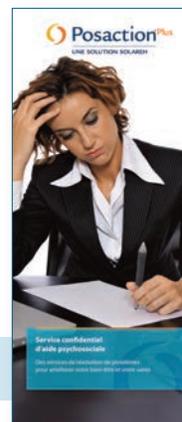
**1.800.361.9569**

Pour connaître tous les détails du programme  
[www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)



Votre programme d'aide aux gestionnaires

## De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

**Service confidentiel 24/7**

**1.800.361.9569**

- Difficultés au travail
- Difficultés familiales
- Problèmes personnels
- Problèmes de dépendance

**Services sans frais d'utilisation**

## Déléguer des tâches avec efficacité

### Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction<sup>®</sup> Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à [www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)

**SOLAREH**  
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-204-HUM