



## **La délégation : enjeux et facteurs clés de succès**

ESPAC'EPLE

Le 19 mai 2017

Eric Delavallée : [eric.delavallee@imcf.fr](mailto:eric.delavallee@imcf.fr)

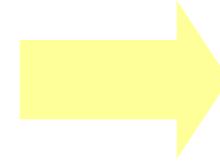
**06 64 83 84 42**

# Le pari du management

**Faire**



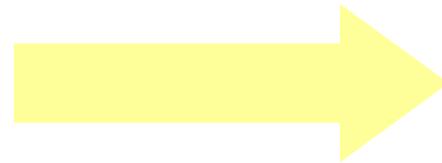
**Faire faire**



**Performance A**

**>**

**Performance B**



# Les managers « temps plein » sont rares

- Le manager continue à « produire », parfois en quantité non négligeable
- Le manager continue à faire lui-même :
  - pour palier les problèmes de charge
  - parce qu'il est le seul à savoir faire certaines choses
- Cela pourrait être très préjudiciable que le manager ne fasse plus lui-même, mais le faire ne doit pas l'empêcher de faire faire
- Le problème de tout manager est de trouver un équilibre entre le « faire » et le « faire faire »

# Déléguer, c'est...

...confier à une personne ou à un groupe de personnes la réalisation d'une activité ou d'une mission

...en lui (leur) donnant la capacité d'agir

...mais en gardant la responsabilité finale

# Deux caractéristiques fondamentales de la délégation

Un acte de management...

- Relève du faire faire
- Donc ni du faire ni du laisser-faire

... qui se traduit par un transfère d'autorité

- Ne se réduit pas à un ordre ou une instruction
- S'appuie sur la confiance, mais nécessite un contrôle

# Pourquoi déléguer ?

- Pour le manager :
  - Mieux gérer son temps, se concentrer sur son cœur de métier, se (re)centrer sur les activités à forte valeur ajoutée et prendre du recul
  - Exploiter le potentiel de son équipe et donner des signes de reconnaissance à ses collaborateurs
- Pour ses collaborateurs :
  - Accroître leur motivation
  - Favoriser le développement de leurs compétences et de leur autonomie
- Pour l'entreprise :
  - Accroître la performance collective
  - Développer son capital humain

# Les fausses bonnes raisons de ne pas déléguer

Je n'ai pas le temps de lui expliquer. Je le ferai plus vite moi-même

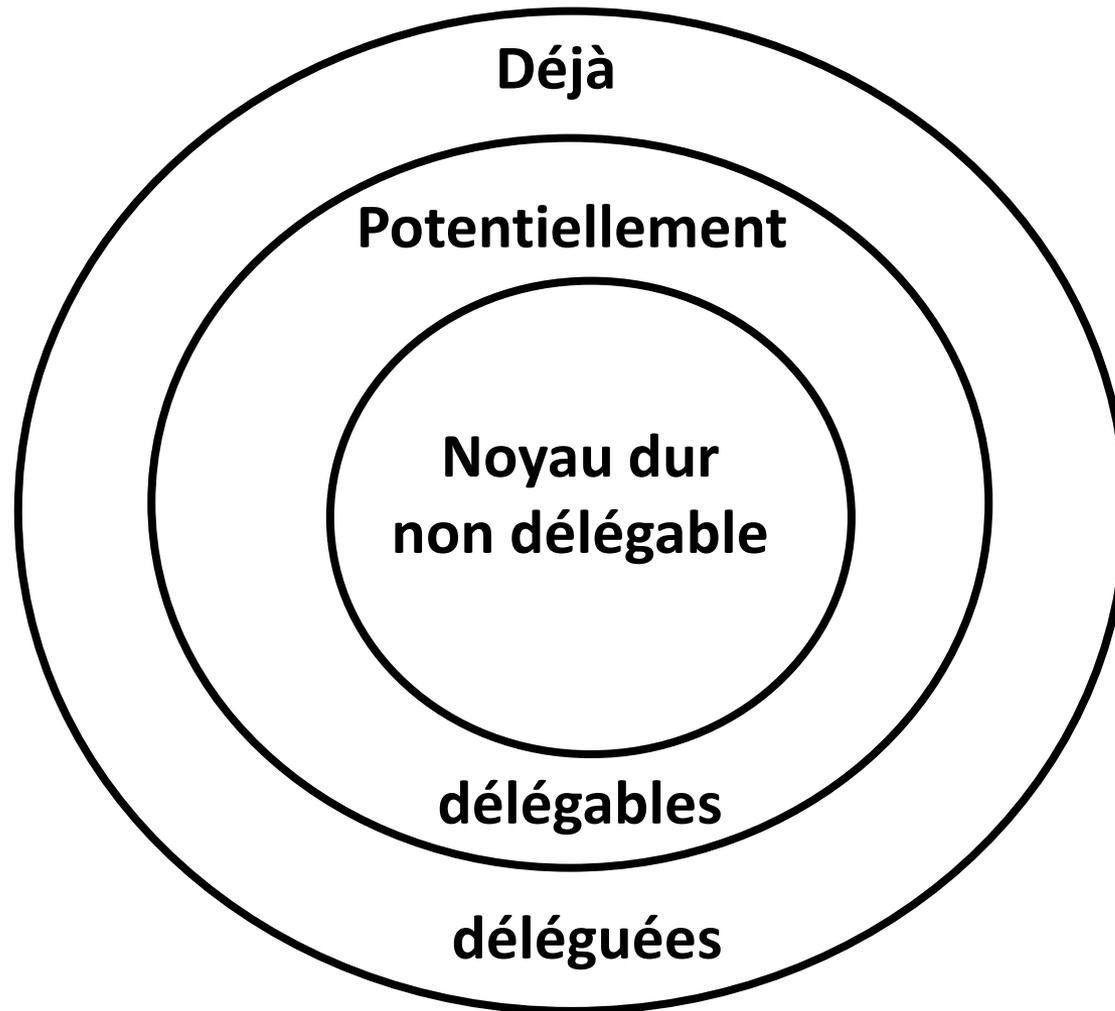
Je le ferai mieux que lui (ou il y a une chance qu'il le fasse mieux que moi)

Je vais perdre mon pouvoir. Il pourrait prendre ma place

Le mérite ne me reviendra plus à moi, mais à lui



# Ce qui est délégable, ce qui ne l'est pas



# Ce que je peux envisager de ne pas déléguer

- Les activités véritablement « stratégiques »
  - Qui engagent l'entreprise sur le moyen et le long terme
  - Certaines relations clés avec l'extérieur
  - Qui présentent un haut niveau de risque
  - ...
- Les activités cœur de métier
  - Certaines missions qui nécessitent une expertise très particulière que je suis seul à posséder et que mes collaborateurs peuvent difficilement acquérir
  - L'évaluation des performances
  - L'allocation et la répartition des ressources
  - ...
- Les activités dont le résultat n'est pas contrôlable ou très difficilement

...mais aussi, pourquoi pas, les activités :

- qui font ma légitimité aux yeux des différentes parties prenantes à ma fonction
- et celles que je prends beaucoup de plaisir à exercer

# Ce que je peux envisager de déléguer

- Les activités dont le résultat est contrôlable
- Les activités pour lesquelles au moins un de mes collaborateurs à plus de compétences que moi
- Les activités « routinisées » en phase de maturité
- Les activités à faible valeur ajoutée
- Les activités très consommatrices en temps
- Les activités susceptibles d'accroître la motivation de mes collaborateurs
- Les activités qui peuvent participer au développement des compétences de mes collaborateurs
- Les activités qui favorisent l'autonomie de mes collaborateurs
- ...

# Conclure un contrat de délégation :

## les 7 volets

1. Quel est l'objet de la délégation (contenu de la mission, activités déléguées,...) ?
2. Quels sont les résultats attendus (sous forme d'objectifs à atteindre) et à quelles échéances ?
3. Quels sont les critères d'évaluation et les indicateurs ?
4. Quelle autorité et quel pouvoir de décision allez-vous déléguer pour que le délégataire soit en mesure de remplir la mission ou d'exécuter l'activité de manière autonome ?
5. Quels sont les moyens à la disposition du délégataire (budget, ressources humaines, matériels,...) ?
6. Comment le travail va-t-il être suivi et quels points intermédiaires sont nécessaires, notamment pour que, le cas échéant, des recadrages soient possibles ?
7. Quel soutien et quel appui allez-vous apporter au délégataire ?

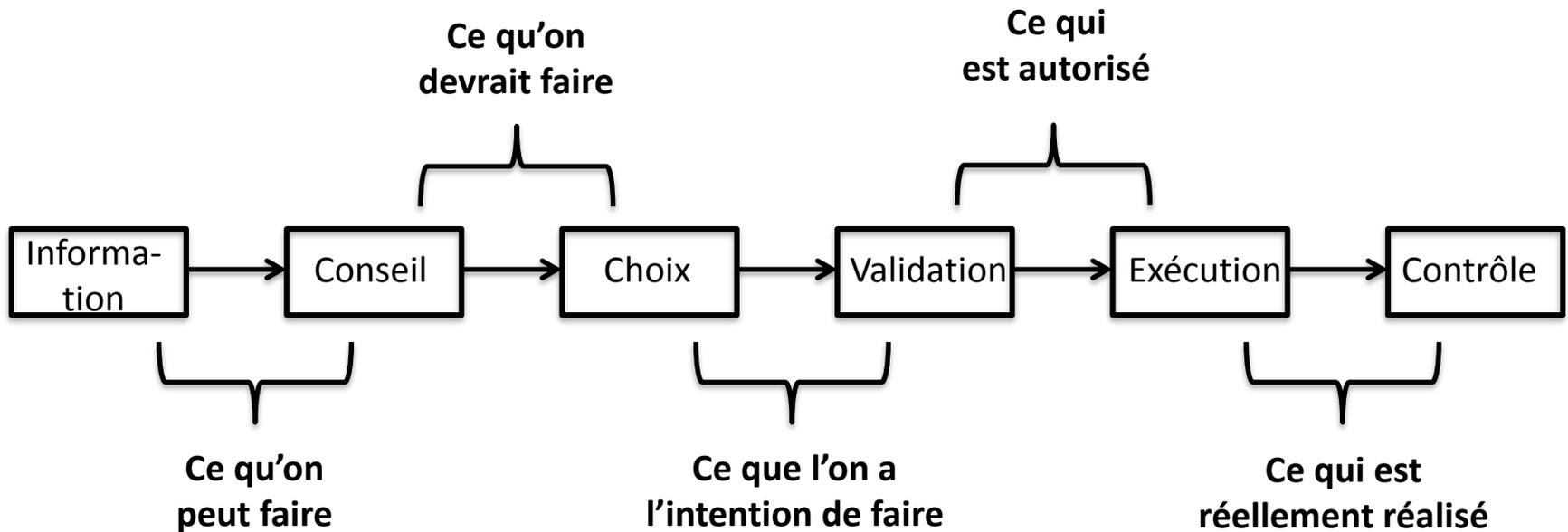
# Un objectif bien formulé est SMART

- Spécifique
- Mesurable (ou Observable)
- Ambitieux
- Réaliste
- inscrit dans le Temps

# Trois types d'autorité statutaire

- **Autorité hiérarchique**
  - Autorité déléguée sur les personnes
  - Comparable au pouvoir exécutif, elle s'exerce dans le domaine de l'action
- **Autorité fonctionnelle**
  - Autorité déléguée sur les activités
  - Comparable au pouvoir législatif, elle s'exerce dans le domaine des modalités de l'action
- **Autorité de compétence**
  - Autorité déléguée sur la base des savoirs et des connaissances
  - Permet de réaliser des études et d'être consulté en amont des décisions qui relèvent de son domaine de compétences

# Processus et pouvoir de décision



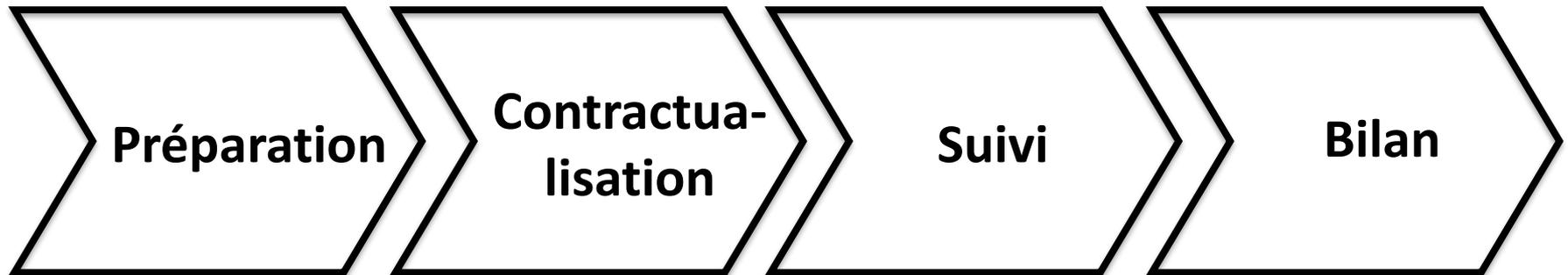
# L'autorité déléguée

- Le contrat de délégation doit préciser les décisions que le collaborateur est habilité à prendre
- Pour chaque décision, le manager doit préciser s'il souhaite :
  - Être consulté en amont (C)
  - La valider avant qu'elle ne devienne définitive (V)
  - Être informé une fois qu'elle est prise (I)

Pouvoir de décision délégué	Souhait du manager*

\* : être Consulté (C) ; Valider (V) ; être Informé (I)

# Le processus de la délégation



# Préparation

- Repérer les missions / activités à déléguer
- Caractériser le degré d'autonomie de ses collaborateurs
- Identifier le collaborateur à qui vous allez déléguer telle(s) ou telle(s) activité(s)
- Dessiner les contours du futur contrat de délégation
- Informer le collaborateur que vous souhaitez lui déléguer telle activité et que vous voulez le rencontrer pour formaliser un contrat de délégation en lui expliquant de quoi il s'agit

# Contractualisation

- Rencontrer individuellement le collaborateur
- Préciser l'activité ou la mission que vous souhaitez lui déléguer, les résultats attendus et les échéances
- Écouter ses réactions et lui demander son avis et son point de vue sur les moyens et le soutien
- Formaliser une première version du contrat, lui faire parvenir, lui laisser un moment de réflexion et le revoir pour finaliser le contrat
- Informer le reste de l'équipe (et les parties prenantes impactées) de la délégation

- Le suivi vise à mesurer les écarts par rapport au contrat de départ et, le cas échéant, à le faire évoluer
- La fréquence des points de suivi est déterminée au moment de la contractualisation et dépend du degré d'autonomie du collaborateur
- Les points de suivi prennent la forme d'un entretien que chacun a préalablement préparé
- Les conclusions du point de suivi peuvent éventuellement amener à modifier le contenu du contrat initial qui est alors amendé
- Un compte-rendu avec un relevé de décisions est rédigé à l'issue de chacun des entretiens de suivi

# Bilan

- Le bilan consiste à faire le point sur les résultats de la délégation au regard de ses enjeux de départ
- Les résultats concernent ce qui a été produit, mais également ce que cela a produit (gain de temps, augmentation de la motivation, acquisition de compétences,...)
- Le bilan est à réaliser à la fin du processus, mais également à l'issue de chacune de ses grandes étapes
- Le manager peut également tirer un bilan avec son N+1, un coach,... de la manière dont il s'y est pris