

La délégation en bref

Marc Thiébaud

Déléguer consiste à modifier la contribution du subordonné. C'est un **contrat** dont l'objet est le **transfert**, limité dans le temps, **d'un pouvoir de décision sur une action majeure**. Cette action majeure peut être une mission, un projet. Quand on utilise le terme de délégation, on implique la notion de plage **d'autonomie** (par exemple, choix des moyens de réalisation de l'objectif). Ainsi, on ne « délègue pas une simple tâche », on la « distribue ».

On utilisera ci-après les termes de **délégant** pour le responsable qui délègue et de **délégataire** pour le collaborateur qui reçoit et accepte la délégation.

La délégation comporte plusieurs avantages. Notamment:

- elle libère du temps pour le délégant,
- elle offre des occasions de développement aux collaborateurs,
- elle favorise l'établissement d'un dialogue et d'un climat de confiance,
- elle améliore le degré de participation, d'implication et de compréhension des collaborateurs dans le travail,
- elle améliore la qualité des décisions prises dans la mesure où les collaborateurs qui les prennent sont mieux informés et plus proches des réalités concernées.

On pourrait cependant avoir tendance à ne voir que les impacts positifs de la délégation. La clairvoyance impose de considérer aussi les impacts négatifs. Pour le collaborateur, plus de responsabilités se traduit aussi par plus de temps de travail, plus de contraintes, plus de vulnérabilité vis-à-vis du supérieur. Il faut donc trouver des impacts positifs qui en valent la peine.

Que faut-il déléguer ou ne pas déléguer?

Plusieurs aspects sont à considérer:

a) en ce qui concerne le délégataire (le subordonné)

Il s'agit d'ajuster ce qu'on délègue aux caractéristiques du délégataire. On tiendra compte principalement:

- de son niveau de **compétence**,
- de son degré de **motivation** (intérêt pour la mission déléguée),

- des possibilités offertes par la délégation de **favoriser le développement** du délégataire,
- du niveau de **sécurité** du délégataire face aux responsabilités à confier.

b) en ce qui concerne le délégant

Interviennent notamment les éléments suivants:

- **le temps**: il importe que le délégant dispose de suffisamment de temps pour expliquer, élaborer en concertation et contrôler la délégation; il est préférable de ne pas attendre d'être acculé par un manque de temps pour déléguer;
- la **compétence**: il n'est pas indispensable de savoir accomplir parfaitement le travail que l'on délègue si le subordonné est un spécialiste dans le domaine; si cette condition n'est pas remplie, il ne faut pas déléguer un travail que l'on ne maîtrise pas; il est toujours souhaitable de déléguer ce que l'on sait faire dans la mesure où la délégation peut être alors mieux conduite et les résultats mieux contrôlés;
- **l'intérêt** du délégant pour le travail qui peut être délégué: on ne devrait en principe pas "déléguer" un travail parce qu'il est ennuyeux ou que personne ne veut le faire; déléguer ne signifie en effet pas se débarrasser d'un travail rebutant; la motivation est un élément important pour la réussite de la délégation; déléguer peut être en ce sens une activité plutôt ingrate pour celui qui délègue qui préférerait garder pour lui le travail dans lequel il trouve le plus d'intérêt (et/ou dans lequel il excelle);
- la **confiance**: le délégant doit avoir suffisamment confiance dans les chances de succès par rapport aux risques encourus; dans le cas contraire, il sera en effet trop enclin à intervenir dans le cours de la délégation et à contrôler à mauvais escient.

c) en ce qui concerne la nature générale de la délégation

On déléguera en premier lieu la gestion courante. Pour celle-ci, la délégation pourra être plus ou moins étendue et aller selon les cas:

- du pouvoir d'étude et de recommandation sur un sujet
- au pouvoir de décision et de mise en action (avec ou voire sans rapport/information au délégant)

On déléguera en général moins les travaux de développement nouveau, et on se limitera dans ces cas en principe à déléguer seulement le pouvoir d'étude.

Les activités importantes et urgentes ne doivent pas être déléguées mais sont à considérer comme des priorités à assurer soi-même.

d) en ce qui concerne le degré de délégation

Le principe général consiste à déléguer le maximum de ce qui est possible au plus bas de la hiérarchie. Autrement dit, là où le travail peut être réalisé de manière compétente, le plus près du lieu où les problèmes se posent et les informations sont

disponibles ("sur la ligne de feu"), et où les personnes sont sollicitées à agir et décider, donc motivées à assumer la responsabilité (ce qui permet d'éviter de devoir trop référer à une autre personne avant de pouvoir agir. L'organisation gagne ainsi en efficacité (performances à moindres coûts).

En pratique, on pourra procéder par étapes, afin de s'assurer contre les risques d'une surdélégation: en délégrant d'abord une petite partie du travail, ou en délégrant pour un travail donné un niveau d'autonomie et de pouvoir allant croissant au fur et à mesure des résultats obtenus.

Comment procéder a la délégation?

En suivant Pierre Morin (in : Le management et le pouvoir, 1985), on doit considérer que « déléguer ne peut se réduire à une procédure technocratique ou bureaucratique. Il ne suffit pas de convenir avec le subordonné de ce dont il va désormais s'occuper, même en lui fournissant tous les documents techniques et pratiques souhaitables. Certes, il faut le faire, mais il reste encore la moitié du chemin à parcourir: obtenir l'accord de l'intéressé. Quelques paroles d'encouragement et d'exhortation peuvent faire illusion sur le moment. A la première difficulté, le délégataire se réfugiera dans des attitudes et des stratégies défensives ».

Il importe de clarifier les enjeux et les conséquences de la délégation, pour l'organisation et pour les personnes directement concernées. La définition des attentes et contributions mutuelles est essentielle.

En règle générale, on veillera à se réserver un temps adéquat pour procéder à la délégation. Il y a lieu de **s'entretenir notamment sur les points suivants** :

- le but général de la délégation et ses liens avec le contexte organisationnel global;
- la nature de la délégation faite, ses contraintes, sa durée;
- la raison du choix fait de la personne du délégataire;
- les objectifs et résultats attendus;
- les avantages et rétributions proposés en contrepartie;
- la marge d'autonomie et les pouvoirs conférés;
- les moyens mis à disposition et les informations nécessaires;
- l'aide et la formation complémentaire éventuelle qu'il pourra recevoir;
- les obstacles plus ou moins prévisibles et les risques encourus;
- les informations en retour attendues;
- les modalités de contrôle et de bilan prévues;
- les personnes informées de la délégation faite.