

# LA DÉLÉGATION AU CŒUR DU MANAGEMENT

*"La délégation est une méthode d'organisation qui consiste pour un responsable à confier à un collaborateur (...) la réalisation d'objectifs élaborés en commun (démarche participative), en lui laissant une autonomie réelle (moyens, méthodes), et en précisant les limites (cadre défini); en l'aidant si besoin et en faisant le point régulièrement dans le cadre de procédures de contrôle claires et définies à l'avance soit en clarifiant le système de contrôle (au sens de conduire, piloter)".*

Pierre Morin - Le management et le pouvoir - Editions organisation - 1991)

Le manager (le délégant) confie ainsi une partie de ses pouvoirs (entendus au sens de missions, activités) à un collaborateur (le délégataire), tout en restant co-responsable. Il ne s'agit donc ni d'une perte de responsabilité ni d'une perte de pouvoir.

Une délégation réussie est basée sur la confiance réciproque, et favorise l'atteinte des objectifs de production, le bon fonctionnement du collectif, et la montée en compétences des collaborateurs (expertise métier, management...). Il s'agit d'un outil de management, au service des encadrants comme des responsables de projet.

Comment s'y prendre pour déléguer avec succès ?

## Deux préalables indispensables

### ▶ Se questionner sur son propre management

- Suis-je prêt à déléguer ? Déléguer ce n'est pas se défaire d'une tâche ou d'un dossier. C'est travailler différemment avec ses collaborateurs, se rendre disponible, adapter les charges de travail.
- Ai-je suffisamment de temps pour traiter l'ensemble des dossiers, pour prendre du recul et traiter les questions de fond ? Suis-je assez disponible pour être à l'écoute de mes collaborateurs, pour communiquer avec chacun d'entre eux et avec le collectif ? Ne serait-ce pas l'occasion de diminuer ma charge de travail pour être plus disponible sur le management ?

### ▶ S'interroger sur l'organisation de son service / unité / équipe projet et sur la pertinence de la faire évoluer :

- Les circuits de décision et de suivi sont-ils organisés et formalisés (procédures) ? Si ce n'est pas encore le cas c'est peut-être l'occasion de le faire.
- Les enseignements du fonctionnement en période de crise sanitaire ont-ils été tirés ? Des évolutions sont-elles utiles et possibles en termes de délégations ?

## Les quatre étapes du processus de délégation

### 1/ Préparer et organiser le processus de délégation

Il s'agit de penser la délégation (en échangeant avec ses pairs ou avec sa hiérarchie, par exemple) autour de 3 axes : que déléguer ? A qui ? Comment ?

**Que déléguer ?** sélectionner les missions/activités susceptibles d'être déléguées à partir de critères tels que par exemple une priorité du projet de service, la motivation du délégataire pressenti, une attente des partenaires locaux...

**À qui déléguer ?** Identifier le(s) collaborateur(s) susceptible(s) d'assumer la prise en charge de cette délégation (cet agent a-t-il envie de le faire ? Saura-t-il le faire ? au regard par exemple de sa capacité à animer un réseau, de

sa connaissance et de sa compréhension des enjeux, de son niveau d'autonomie, de son degré de maturité, de sa capacité à rendre compte, de son goût pour les responsabilités...).

Les entretiens de recrutement et les entretiens professionnels annuels sont autant d'opportunités pour apprécier cela.

**Comment déléguer ?** Réfléchir aux moyens possibles d'accompagnement du délégataire, aux modalités de suivi de la délégation (en veillant à ce qu'elles soient évolutives et adaptées), aux modalités de reporting attendues. La confiance n'excluant pas le contrôle, les modalités de celui-ci doivent également être réfléchies et être adaptées à l'objet et à la nature de la délégation.

## 2/ Conduire l'entretien de délégation

Il a pour objectif de négocier la délégation, de manière à aboutir à un commun accord.

La confiance entre le manager et son délégataire est à valoriser et à conforter lors de l'entretien.

Il est nécessaire :

- d'expliquer au délégataire pressenti le pourquoi de la délégation, ses enjeux, son périmètre, ses avantages et ses contraintes.
- De partager et d'échanger sur les résultats attendus, sur la durée de la délégation ( cela suppose l'élaboration d'un calendrier avec des jalons, des points d'étape).
- D'exposer les modalités de suivi de la délégation, du reporting, du contrôle (objectifs atteints ? Non atteints ? Dans le respect du calendrier ?...)
- De proposer les moyens d'accompagnement du collaborateur (disponibilité du manager, moyens humains, financiers, moyens en formation et professionnalisation...).
- De recueillir ses réactions, de répondre à ses interrogations, de rassurer le cas échéant, de valoriser.

Un deuxième échange, après un temps de réflexion laissé au collaborateur, sera utile pour préciser :

- les méthodes de travail que le collaborateur souhaite mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs.
- Les indicateurs qui permettront de conclure à une délégation réussie.

## 3/ Mettre en œuvre et suivre la délégation

- Informer l'équipe et la hiérarchie de la délégation et de son périmètre.
- Tenir ses engagements en termes d'accompagnement (disponibilité, partage des informations...).
- Ne pas s'ingérer dans le travail du délégataire (en particulier si le délégant est un expert de la matière) sauf demande expresse de sa part. Respecter son autonomie.
- S'assurer du rendu compte.
- Encourager le délégataire, reconnaître le travail réalisé, échanger sur les éventuelles difficultés rencontrées, dans une logique d'amélioration continue, donner le droit à l'erreur.

## 4/ Réaliser le bilan, évaluer, reconnaître

- Mener avec le collaborateur, une évaluation partagée et formalisée de la délégation, en utilisant les indicateurs initialement fixés. Identifier les pistes d'amélioration éventuelles.
- Reconnaître et valoriser la contribution du collaborateur délégataire à sa juste valeur le moment venu (à l'occasion de l'entretien annuel par exemple, lors des propositions à promotion...).

### Pour aller plus loin

- [Kit managérial](#) et [site métier managers](#) (2019 - ministères transition écologique et cohésion des territoires).  
- [Guides de l'encadrant\(e\)](#) en administration centrale et dans les services déconcentrés - [2019](#) ( fiches 4, 6,14, 17 , 24 et 26 : connaître ses capacités managériales ; recruter ses collaborateurs ; créer un binôme efficace avec son adjoint; gérer son temps pour être efficace ; développer le potentiel de ses collaborateurs, reconnaître le droit à l'erreur).  
- [Le guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, édition 2017](#) (fiche 30 : déléguer et responsabiliser)  
- [Guide pratique du management des compétences \(mise à jour en 18 oct. 2019\)](#) : fiche 23 « conduite, pilotage et animation de projet ».