

LE GUIDE DE LA DÉLÉGATION ÉTAPE PAR ÉTAPE:

Conseils, astuces et modèles
pour les délégués



INTRODUCTION

Il n'y a jamais assez de temps dans une journée.

Si vous êtes un dirigeant et que c'est quelque chose que vous vous êtes déjà dit, vous n'êtes pas seul. Quels que soient votre poste, votre ancienneté, votre secteur d'activité ou votre situation géographique, les dirigeants ont tous eu, à un moment ou à un autre, le sentiment qu'il y a trop à faire et trop peu de temps. Cela pourrait avoir un rapport avec le fait que « les travailleurs du savoir (c'est-à-dire les personnes dont la principale contribution au travail est la connaissance d'un sujet spécifique) consacrent une grande partie de leur temps - 41% en moyenne - à des activités discrétionnaires qui offrent peu de satisfaction personnelle et qui pourraient être accomplies correctement par d'autres », selon la [Harvard Business Review](#).

Comment pouvez-vous alors devenir le meilleur dirigeant possible en disposant d'une quantité limitée de temps, d'énergie et de ressources?

La réponse est la délégation. Si vous voulez être un bon, voire un grand dirigeant, vous devez déléguer. En effet, le fait de déléguer les bonnes tâches aux bonnes personnes et au bon moment vous facilite la vie et vous libère du temps pour les tâches que vous seul pouvez accomplir, mais cela contribue également à la réussite, à la progression et au perfectionnement de vos employés. Tout le monde y gagne.

Cependant, la réalité est que [46% des dirigeants d'entreprise](#) craignent que leurs responsables et leurs superviseurs ne sachent pas comment déléguer efficacement des tâches. En outre, [un article du SHRM](#) souligne que certains dirigeants résistent activement, évitent ou refusent carrément de déléguer des tâches pour un certain nombre de raisons, notamment:

- La conviction que les employés ne peuvent pas faire le travail aussi bien ou que « je suis le seul à pouvoir le faire ».
- La conviction qu'il faut moins de temps pour réaliser le travail que pour déléguer la responsabilité.
- Le manque de confiance dans la motivation et l'engagement des employés en termes de qualité
- Le besoin de se rendre indispensable
- Le plaisir d'effectuer le travail
- La culpabilité associée au fait de donner plus de travail à un personnel surchargé

Quel que soit votre sentiment actuel sur la délégation ou l'état de vos compétences en la matière, c'est le moment idéal pour commencer à apprendre. Dans le guide suivant, vous trouverez les réponses aux questions les plus fréquemment posées concernant la délégation, par exemple : pourquoi c'est important, quelles tâches déléguer, à qui déléguer, et comment procéder exactement. Commençons.

QU'EST-CE QUE LA DÉLÉGATION ?

La délégation consiste à confier à une autre personne, généralement un employé, un projet, une tâche ou un devoir à accomplir de manière indépendante. Cela peut être de nature administrative ou stratégique. Lorsqu'il délègue une tâche, le délégant reste responsable des résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs, et doit donc veiller à fournir des instructions, une formation, un coaching et un retour d'information tout au long du processus afin de garantir un résultat positif pour toutes les parties concernées.

QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA DÉLÉGATION ? LES 6 AVANTAGES QU'IL FAUT CONNAÎTRE

La délégation ne se limite pas à l'attribution de tâches que vous n'aimez pas ou ne voulez pas faire. Il s'agit d'une pratique de direction qui exige une réflexion, du discernement et une attention particulière. Bien que cela puisse s'avérer difficile au début, avec de la pratique et du temps, une délégation efficace se révélera bénéfique non seulement pour vous en tant que dirigeant, mais aussi pour vos employés.

RÉDUIRE VOTRE CHARGE DE TRAVAIL POUR LES ACTIVITÉS À VALEUR AJOUTÉE

Dans une étude menée par [Consultancy.uk](https://www.consultancy.uk), les responsables et les superviseurs s'accordent à dire qu'ils ne consacrent pas autant de temps qu'ils le souhaiteraient à la gestion active (diriger leur personnel, élaborer des plans et en assurer le suivi). Pour être plus précis, ces superviseurs et ces responsables ne consacraient que 6% de leur temps à la gestion active. Une autre étude de [McKinsey](https://www.mckinsey.com) a révélé que seulement 52% des personnes interrogées estimaient que la façon dont elles utilisaient leur temps correspondait aux priorités stratégiques de leur entreprise. Près de la moitié ont admis qu'ils ne se concentraient pas suffisamment sur l'orientation stratégique de l'entreprise.

Si vous voulez avoir le temps de vous consacrer à des activités à valeur ajoutée que vous êtes le seul à pouvoir effectuer, par exemple le leadership actif et la planification stratégique, alors vous devez déléguer souvent et efficacement. Si le temps passé au départ à équiper, former et accompagner les employés pour qu'ils effectuent les tâches que vous leur déléguez est un investissement, vos employés deviendront progressivement plus autonomes, ce qui vous laissera le temps nécessaire pour penser de manière stratégique et diriger à bon escient.



CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOYÉ

Lorsque vous déléguez à un employé une tâche ou un projet qui ne fait pas partie de ses activités quotidiennes, celui-ci se retrouve en terrain inconnu. Pour ce faire, ils devront faire preuve d'un esprit critique, d'un bon discernement, et devront avoir la capacité de prendre des décisions afin de s'assurer que la tâche est accomplie conformément à vos directives. Bien sûr, ce faisant, ils peuvent être amenés à apprendre des choses qui nécessitent un accompagnement et un mentorat supplémentaires de votre part. Il faut non seulement s'attendre à ce que cela se produise, mais aussi rechercher activement les moments propices au coaching. En profitant des moments de coaching, vous pourrez non seulement fournir un retour constructif, mais aussi transmettre vos propres forces et connaissances, ce qui encouragera davantage votre employé à progresser et à se perfectionner dans un domaine spécifique.

APPORTE UNE MOTIVATION AUX EMPLOYÉS

Il est très important pour les personnes qui travaillent aujourd'hui de donner un sens à leur travail. Cela a été confirmé dans une enquête de [PwC](#), où 83% des personnes interrogées ont déclaré que le sens de leur travail quotidien était la chose la plus importante pour elles dans leur emploi actuel.

En tant que dirigeant, vous pouvez, et devez alimenter ce phénomène en rappelant régulièrement à vos employés l'importance de leur travail dans le contexte général. Pour cela, vous pouvez notamment leur déléguer des tâches importantes ou significatives. Comme l'ont noté les auteurs d'un article paru dans la revue [Frontiers in Psychology](#), déléguer ce type de tâches peut donner aux employés le sentiment que leur travail a un sens, qu'ils sont responsables des résultats, qu'on leur fait confiance et qu'ils sont importants pour l'entreprise.

Il n'est pas surprenant qu'il existe une corrélation entre la délégation et le sentiment d'être utile. Comme vous pouvez l'imaginer ou même en avoir fait l'expérience, il est difficile de trouver un sens à son travail si votre supérieur hiérarchique gère tout ce que

vous faites. En fait, cela peut même vous amener à vous demander « Pourquoi m'a-t-on embauché ? ». Heureusement, cela peut être évité si vous déléguez les tâches banales et administratives, mais aussi les tâches stratégiques ou significatives.

AUGMENTE L'ESTIME DE SOI ET LA CONFIANCE EN SOI DES EMPLOYÉS

Lorsque vous déléguez une tâche que vous faites habituellement vous-même ou qui a toujours été effectuée par une personne plus expérimentée, vous envoyez le message à l'employé à qui vous déléguez la tâche que vous avez confiance en ses capacités et que vous voyez du potentiel en lui. Même si vous ne vous rendez pas compte du message que vous envoyez, vous renforcez leur estime de soi et leur confiance.

Soyez toutefois vigilant si vous déléguez des tâches à des employés qui manquent de confiance en eux. Dans ce cas, [Mary Shapiro](#), professeur à la Simmons College School of Management, déclare: « Vous ne pouvez pas simplement déléguer et passer à autre chose. Cette personne se posera de nombreuses questions qu'un employé » plus confiant « ne se posera peut-être pas. Il faut donc s'assurer que cet employé comprend les spécifications, les ressources disponibles et les délais de chaque tâche. »

INSTAURER LA CONFIANCE AVEC LES EMPLOYÉS

En déléguant, par nature, vous montrez que vous avez confiance en votre employé et que vous savez qu'il accomplira la tâche que vous lui avez déléguée dans les temps et de la manière appropriée. Lorsque vous déléguez, cela renforce la confiance et lorsque les employés font confiance à leur patron et à leur entreprise, l'impact est important. Dans [un article du HBR](#) sur les neurosciences de la confiance, ils ont constaté que les personnes travaillant dans des entreprises où le niveau de confiance est élevé (par rapport aux entreprises où il est faible) ressentent 74% moins de stress, ont 106% plus d'énergie au travail, sont 50% plus productifs, ont 13% moins de jours d'absence au travail, sont 76% plus engagés, ressentent 40% moins d'épuisement professionnel et 29% plus de satisfaction dans leur vie en général. Il est indéniable que la confiance est un facteur de réussite essentiel pour les individus, les équipes et les entreprises, et le fait de savoir déléguer est une manière de l'instaurer.

AUGMENTE L'IMPLICATION ET LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Lorsque les employés sont impliqués dans leur travail et dans l'entreprise, ils sont plus productifs, moins susceptibles de s'absenter ou de quitter l'entreprise, et plus enclins à atteindre leurs cibles et leurs objectifs. En outre, lorsque les employés disposent d'une liberté suffisante pour mener à bien une tâche qui leur est confiée, ils affichent des niveaux d'engagement se situant dans le [79e centile](#), alors que leurs homologues soumis à la microgestion se classent dans le 24e centile. Bien entendu, vous devez être attentif à la personne à qui vous déléguez et à ce que vous déléguez afin de trouver le juste équilibre entre donner à votre employé trop peu ou trop de liberté.

DÉCIDER DE CE QU'IL FAUT DÉLÉGUER

Que vous ayez été réticent à déléguer dans le passé ou que vous soyez un superviseur ou un responsable débutant ayant peu ou pas d'expérience en la matière, il est parfois difficile de déterminer exactement ce qu'il faut déléguer. Néanmoins, si une chose est sûre, c'est que vous devriez déléguer un mélange de tâches subalternes (« ennuyeuses ») et de tâches plus significatives. Personne ne veut avoir l'impression que son chef lui confie tout le « sale boulot ». Par conséquent, vous devriez garder certaines de ces tâches pour vous, car cela montre aux employés que vous n'êtes pas « trop bien » ou « au-dessus » et montre que vous êtes dans le même bateau.

Pour vous aider à décider ce qu'il faut déléguer, consultez la liste d'exemples suivante et commencez à dresser une liste des choses qui seraient susceptibles d'être déléguées:

CE QU'IL NE FAUT PAS DÉLÉGUER

- Les principales responsabilités de direction telles que l'embauche, la discipline, les conversations difficiles et les évaluations de performance.
- Tâches à haut risque
- Intégration de nouveaux employés
- Gestion de crise
- Mener des initiatives de changement
- Les décisions qui affectent l'ensemble de l'équipe ou plusieurs départements partenaires.
- Commentaires ou critique constructive
- Définir une vision d'équipe et la présenter.

QUE FAUT-IL DÉLÉGUER

- Les tâches que l'on peut enseigner
- Les tâches qui s'alignent sur la trajectoire de carrière de l'employé et qui la font progresser.
- Les tâches pour lesquelles vous n'êtes pas performant et pour lesquelles d'autres ont les compétences et la passion.
- Les tâches qui ne peuvent pas être automatisées et qui prennent beaucoup de temps

Une fois que vous avez déterminé les tâches à faire figurer sur votre liste de tâches à accomplir et que vous avez une idée de ce que vous souhaitez déléguer, essayez de répondre à l'évaluation suivante de la [Harvard Business Review](#) pour vous assurer que ces tâches doivent être déléguées.

QUELLE EST L'IMPORTANCE DE CETTE ACTIVITÉ?

Supposons que vous deviez informer votre patron ou un cadre supérieur de vos performances. Est-ce que vous mentionneriez cette tâche? Seriez-vous en mesure de justifier le temps que vous y consacrez?

Cela contribue de manière significative aux objectifs globaux de l'entreprise.	4
Cela contribue de manière minime	3
Cela n'a aucun impact, positif ou négatif	2
Cela a un impact négatif	1

DANS QUELLE MESURE POURRIEZ-VOUS LAISSER CELA DE CÔTÉ?

Imaginez qu'en raison d'une urgence familiale, vous arrivez au travail avec deux heures de retard et que vous devez établir des priorités dans les activités de la journée. Dans quelle catégorie cette activité s'inscrit-elle?

Essentielle: cela est prioritaire	4
Importante: Je dois l'effectuer aujourd'hui	3
Discrétionnaire: Je m'en occupe si j'ai le temps	2
Sans importance/optionnelle: Je peux la supprimer immédiatement.	1

QUEL BÉNÉFICE PERSONNEL RETIREZ-VOUS DE CETTE ACTIVITÉ?

Imaginez que vous êtes financièrement indépendant et que vous avez l'emploi de vos rêves. Garderiez-vous cette tâche ou la supprimeriez-vous?

Il faut absolument la garder: c'est l'une des meilleures parties de mon travail.	5
Il faut probablement la garder: j'aime cette activité	4
Pas sûr: cette tâche a des points positifs et négatifs.	3
Il faut probablement la supprimer: je trouve cette activité quelque peu pénible.	2
Il faut définitivement la supprimer: je n'aime pas l'accomplir	1

DANS QUELLE MESURE QUELQU'UN D'AUTRE POURRAIT-IL L'ACCOMPLIR EN MON NOM?

Supposons que vous ayez été chargé de gérer une initiative critique et rapide et que vous deviez confier une partie de votre travail à des collègues pendant trois mois. Abandonneriez-vous, délégueriez-vous ou conserveriez-vous cette tâche?

Je suis le seul (ou quelqu'un de plus haut placé que moi) à pouvoir m'occuper de cette tâche.	5
Je suis le mieux placé pour accomplir cette tâche en raison de mes compétences particulières et d'autres responsabilités connexes.	4
Si elle était organisée correctement, cette tâche pourrait être confiée à une personne de rang inférieur au mien.	3
Cette tâche pourrait facilement être confiée à un employé de grade inférieur ou sous-traitée à un tiers.	2
Cette tâche pourrait être complètement abandonnée.	1

Comptez vos points

Un score total faible (10 ou moins) indique que la tâche pourrait être déléguée ou éliminée.

--

À QUI DEVRIEZ-VOUS DÉLÉGUER ? 11 QUESTIONS QUE LES DÉLÉGANTS DOIVENT PRENDRE EN COMPTE

Maintenant que vous savez ce qu'il faut déléguer, il est temps de décider qui parmi votre équipe doit s'en charger. Il s'agit d'une étape essentielle du processus de délégation, car vous devez choisir un employé qui a fait ses preuves, qui est responsable et prend des initiatives, qui est engagé et motivé pour faire du bon travail et, surtout, en qui vous avez confiance. Idéalement, vous confierez la tâche à cette personne en sachant qu'elle est capable de l'accomplir et que, même si elle éprouve des difficultés, elle se tournera immédiatement vers vous pour obtenir du soutien. Si vous partagez ce point de vue, déléguer devrait être beaucoup moins problématique.

Pour déterminer si la personne que vous avez en tête pour accomplir la tâche est la bonne personne pour ce travail, posez-vous les questions suivantes:

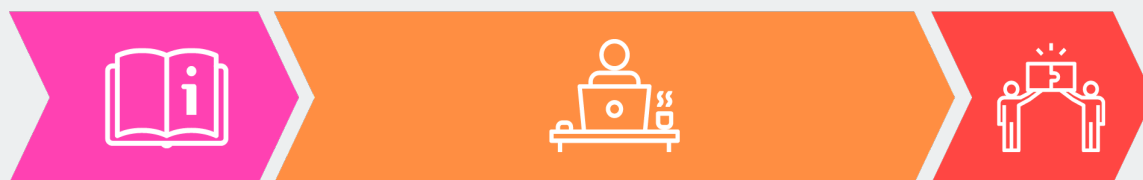
1. Ont-ils le temps et les ressources nécessaires pour accomplir cette tâche?
2. Seraient-ils prêts à se charger d'une tâche qui dépasse leurs responsabilités quotidiennes?
3. Possèdent-ils une expérience suffisante pour accomplir cette tâche?
4. Leurs compétences générales et techniques répondent-elles aux exigences de la tâche?
5. Ont-ils fait leurs preuves?
6. Ont-ils fait preuve d'un bon jugement?
7. Assument-ils la responsabilité de leurs actions et de leurs erreurs?
8. Ont-ils l'ambition de se perfectionner et d'apprendre au sein de votre équipe ou de votre entreprise?
9. Travaillent-ils efficacement de manière indépendante ? Peuvent-ils gérer une plus grande autonomie?
10. Ont-ils établi une autorité informelle avec leurs pairs qui les aiderait à effectuer le travail?
11. Avez-vous travaillé ensemble suffisamment longtemps pour établir une relation de confiance?

COMMENT DÉLÉGUER DES TÂCHES: UN PROCESSUS FACILE EN 3 ÉTAPES

Une fois que vous avez décidé ce que vous voulez déléguer et à qui, il est temps de passer à l'action. Pour ce faire, vous devez définir et suivre un processus afin de vous assurer que la tâche est menée à bien.

N'oubliez pas que déléguer ne signifie pas que vous dites à quelqu'un ce qu'il doit faire et que vous êtes ensuite complètement déchargé de toute responsabilité concernant la réalisation de cette tâche. En fait, la tâche que vous avez déléguée reste sous votre responsabilité, même si quelqu'un d'autre effectue le travail. Par conséquent, vous devez garder un œil sur la tâche afin de pouvoir corriger rapidement les problèmes, aider un employé en difficulté ou débordé, et même répondre aux questions de votre propre patron ou de vos collègues sur ce travail.

En fait, la «solution des 30%» du [Project Management Institute](#) reflète cette situation, car elle montre à quel point un délégrant doit s'impliquer du début à la fin pour qu'une tâche soit réussie.



COMMENCER ENSEMBLE (20%)

Pour commencer, vous devez travailler en étroite collaboration avec votre employé afin de clarifier l'objectif de la tâche, de lui donner des instructions, de fixer des étapes de contrôle et de lui expliquer à quel moment vous souhaitez qu'il vous contacte en cas de problème ou d'obstacle.

PAR EUX-MÊMES (70%)

Bien que la majeure partie du travail soit effectuée par votre employé de manière indépendante, vous devez toujours être disponible pour fournir des informations, des commentaires et pour régler les problèmes.

FINIR ENSEMBLE (10%)

Lorsqu'un employé achève la tâche qui lui a été confiée, vous devriez la terminer ensemble. Cela signifie que vous, en tant que délégrant, devez vérifier le travail pour vous assurer que cela répond à vos attentes et respecte vos instructions.

En tant que délégrant, si vous voulez être sûr de déléguer le plus efficacement possible, nous vous recommandons de suivre la liste de contrôle ci-dessous, qui indique exactement les actions à entreprendre à chaque étape du processus de délégation.

ÉTAPE 1: CONVERSATION INITIALE

La conversation initiale doit avoir lieu en tête-à-tête et ne doit pas être précipitée. Si vous tentez de déléguer une tâche alors que vous êtes pressé, le risque de malentendu ou d'erreur est plus élevé. C'est pourquoi vous devriez prévoir un entretien avec la personne que vous avez choisie, au cours duquel vous pourrez lui expliquer en détail la situation et répondre à ses questions. Au cours de cet entretien, n'oubliez pas de discuter des points suivants:

- ➔ Expliquez ce qui doit être fait et le résultat souhaité. À ce stade, vous devez répondre aux questions suivantes:
 - *Qui*
 - Pourquoi les avez-vous choisis pour accomplir cette tâche?
 - *Quoi*
 - Que voulez-vous qu'ils fassent? Cela doit être expliqué de manière aussi détaillée que possible.
 - *Quand*
 - Quand la tâche doit-elle être terminée?
 - Quand doivent-ils faire le point avec vous?
 - Y a-t-il des échéances à atteindre lors de chacun de ces contrôles?
 - *Pourquoi*
 - Pourquoi délégez-vous cette tâche?
 - Pourquoi cette tâche doit-elle être accomplie?
 - Quel est l'impact de la réalisation de cette tâche sur l'équipe et l'entreprise?
 - Quels sont les risques encourus si la tâche n'est pas accomplie?
 - *Comment*
 - Comment la tâche doit-elle être accomplie?
 - Y a-t-il des instructions spécifiques à suivre? Cela dépendra de leur expérience, de leurs compétences et de leurs antécédents en termes de discernement et de prise de décision.
 - Dans quelles situations faut-il vous consulter ou vous informer? Quelle est l'autorité dont ils disposent pour prendre des décisions
 - Y a-t-il des ressources disponibles telles que de l'argent, des équipements, des consultants externes, des dirigeants, etc. pour accomplir la tâche?
- ➔ Demandez à l'employé de vous répéter ce que vous lui demandez de faire.

- ➔ Obtenez l'engagement de l'employé qu'il est prêt et capable d'assumer la responsabilité de la tâche que vous lui avez confiée.
- ➔ Demandez-leur s'ils ont des questions ou des craintes. Dites clairement que vous préférez qu'ils viennent vous voir pour poser des questions plutôt que d'essayer de faire cavalier seul ou de s'inquiéter de vous « déranger ».

ÉTAPE 2 : SOUTIEN CONTINU ET COACHING

Le fait de déléguer de manière efficace va au-delà du transfert d'une tâche. Vous devez donc rester activement informé de l'état d'avancement de toute tâche que vous avez déléguée jusqu'à ce qu'elle soit terminée et réussie. Veillez toutefois à ne pas faire de la microgestion avec votre employé. À ce stade, vous devez vous concentrer sur les progrès et les résultats que vous observez, et non sur la manière dont la tâche est réellement accomplie. Ainsi, même si ce n'est pas la façon dont vous le feriez, vous laissez à votre employé la liberté de parvenir au résultat souhaité comme il l'entend.

Vous devriez plutôt vous efforcer de trouver des occasions, tout au long du processus, de fournir un accompagnement, d'offrir des commentaires constructifs et de transmettre vos connaissances et vos forces. Non seulement l'employé se sentira réellement soutenu, mais il pourra ainsi transformer la tâche déléguée en une expérience d'apprentissage. Voici quelques actions spécifiques à entreprendre et quelques questions à poser au cours de cette étape du processus de délégation:

- ➔ Planifiez des entretiens individuels (s'ils ne sont pas déjà programmés).
- ➔ Demandez des mises à jour du statut
 - Êtes-vous sur la bonne voie pour respecter le délai convenu ?
 - Votre budget est-il respecté ?
 - Avez-vous rencontré des problèmes que je peux résoudre ?
 - Avez-vous besoin de mon avis ou de mon approbation sur quelque chose ?
- ➔ Posez des questions pour savoir comment votre employé s'en sort avec cette nouvelle responsabilité. Écoutez attentivement ce qu'ils ont à dire, leurs signaux non verbaux tels que le langage corporel et le ton, et même ce qu'ils ne disent pas, pour vous faire une idée de leur état d'esprit et intervenir si nécessaire.
 - Appréciez-vous cette tâche ?
 - Cette tâche vous met-elle à l'épreuve ?
 - Que puis-je faire pour vous aider à réussir ?
 - Que pensez-vous du fait de concilier cette responsabilité supplémentaire et vos engagements quotidiens ?

- Encouragez-les et rappelez-leur l'importance de la tâche pour vous, l'équipe ou l'entreprise. C'est l'occasion de leur montrer que vous avez confiance en leurs compétences et en leurs capacités à atteindre les résultats souhaités.

ÉTAPE 3 : FINALISATION

Lorsque votre employé arrive à la fin du travail que vous lui avez confié, il est temps de revenir sur le devant de la scène et de jouer un rôle plus actif pour s'assurer que la tâche est terminée. Pour ce faire, assurez-vous de suivre les étapes suivantes:

- Vérifiez le travail effectué par rapport aux attentes et aux instructions que vous avez données lors de la conversation initiale.
- Si des corrections sont nécessaires, expliquez votre décision et précisez s'il s'agit d'une erreur ou d'une simple préférence personnelle.
- Dites merci
- Reconnaissez le mérite de chacun et soulignez comme il se doit le travail bien fait.
- Prévoyez une évaluation rétrospective pour déterminer ce qui a bien fonctionné, ce qui a mal fonctionné et ce qui pourrait être fait différemment la prochaine fois.



5 APTITUDES NÉCESSAIRES POUR ÊTRE UN DÉLÉGANT EFFICACE

Pour réussir à déléguer des tâches, vous devez posséder plusieurs aptitudes dans le domaine de la direction et de la gestion. Consultez la liste des aptitudes suivante pour déterminer les sujets de formation à la direction dans lesquels vous devriez investir pour développer davantage vos compétences en matière de délégation.



PENSÉE CRITIQUE ET PRISE DE DÉCISION

Pour déterminer ce qu'il faut déléguer et à qui, il faut se demander quelles sont les conséquences de la tâche que l'on envisage de déléguer. En tant que délégrant, vous devez évaluer l'impact sur l'équipe, l'entreprise et la personne à qui vous déléguez, et envisager tous les scénarios ou résultats possibles. Cela vous aidera à prendre les meilleures décisions concernant une tâche déléguée, mais aussi à vous préparer pour garantir le résultat.



COMMUNICATION

Il sera presque impossible de déléguer des tâches avec succès si vous ne vous exprimez pas avec clarté, si vous ne posez pas de questions perspicaces et si vous n'écoutez pas activement vos employés. Pourtant, [une étude](#) a révélé que 91% des employés interrogés ont déclaré que leurs dirigeants ne savaient pas communiquer correctement. Un des éléments sur lesquels tous les délégants, quelle que soit leur fonction, devraient travailler en permanence est la communication, car cela a l'un des plus grands impacts sur l'efficacité.



COACHING ET RETOUR D'INFORMATION

Un des avantages secondaires de la délégation est qu'elle donne l'occasion au délégrant de fournir un coaching et un retour d'information opportuns et pertinents. N'oubliez pas que votre employé aura besoin de vos conseils, de collaborer avec vous et de recevoir des commentaires et des encouragements lorsqu'il relèvera le nouveau défi que vous lui avez confié. C'est pourquoi vous devez savoir accompagner vos employés, car cela vous sera utile à tous les deux tout au long du processus de délégation.



PLANIFICATION ET GESTION DU TEMPS

Même si un membre de l'équipe effectuera la tâche, le délégrant doit être en mesure de planifier et de gérer son temps efficacement. Les délégants doivent fixer des délais pour les étapes de contrôle, les échéances et l'achèvement de la tâche et tenir l'employé responsable du respect du calendrier.



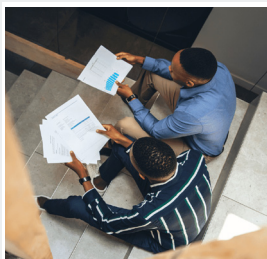
RÉSOLUTION DE PROBLÈME

Si la tâche que vous avez déléguée était plus conséquente, vous et votre employé devrez probablement faire appel à vos capacités afin de résoudre les problèmes. À ce moment-là, votre employé se tournera inévitablement vers vous, le dirigeant, pour l'aider à identifier le problème, à trouver une solution et à la mettre en œuvre. Il est donc utile d'avoir développé et perfectionné vos capacités à résoudre les problèmes afin de pouvoir les régler et apprendre à votre employé à le faire lui-même.

PERFECTIONNEZ VOTRE CAPACITÉ DE DÉLÉGATION AVEC LE NIAGARA INSTITUTE

Déléguer ne se limite pas à confier une tâche à quelqu'un. Il faut de la considération, de la confiance et de l'engagement: se demander si l'on assigne la bonne tâche à la bonne personne, avoir confiance en la personne à qui l'on délègue et s'engager à gérer la tâche et l'employé avec succès.

Sachant que [John Hunt](#), professeur à l'école de commerce de Londres, estime que seuls 30% des responsables pensent être capables de bien déléguer, et que parmi eux, seul un sur trois est considéré comme un bon délégant par ses subordonnés, il n'est pas surprenant que de nombreux responsables, superviseurs et chefs d'équipe recherchent des occasions supplémentaires de développer leurs compétences en matière de délégation. Grâce au Niagara Institute, vous avez accès à certains des meilleurs programmes de formation au développement en direction, à des coachs personnels en direction et à des évaluations pour y parvenir. Explorez toutes vos options dès aujourd'hui et découvrez ce qu'il est possible de faire pour devenir un délégant vraiment efficace.



THE STEP-BY-STEP GUIDE TO DELEGATION:

Tips, Tricks, and Templates for Delegators



INTRODUCTION

There is never enough time in the day.

If you're a leader and have thought this before, you're not alone. Regardless of your title, seniority, industry, or geography, leaders have at one time or another felt like there is too much to do and too little time. This might have something to do with the fact that "knowledge workers (someone whose primary contribution at work is knowledge on a specific topic) spend a great deal of their time—an average of 41%—on discretionary activities that offer little personal satisfaction and could be handled competently by others," according to [Harvard Business Review](#).

How then can you be the best leader you can be with a finite amount of time, energy, and resources?

The answer is delegation. If you want to be a good, maybe even a great leader, then you must delegate. That's because delegating the right tasks to the right people at the right time not only makes your job easier and relieves time for the tasks only you can do, but contributes to the success, growth, and development of your employees. It's a win-win.

The reality though is that [46% of organizational leaders](#) are worried their managers and supervisors do not know how to delegate tasks effectively. Not to mention, [one SHRM article](#) pointed out that there are leaders who actively resist, avoid, or flat out refuse to delegate for any number of reasons including:

- The belief that employees cannot do the job as well or "only I can do it"
- The belief that it takes less time to do the work than it takes to delegate the responsibility
- Lack of trust in employees' motivation and commitment to quality
- The need to make oneself indispensable
- The enjoyment of doing the work
- The guilt associated with giving more work to an overworked staff

Regardless of how you currently feel about delegating or the status of your delegation skills, there is no better time to start learning than now. In the following guide, you will find answers to the most commonly asked questions regarding delegation such as why it's important, which tasks to delegate, who to delegate to, and how exactly to delegate. Let's begin.

DEFINITION OF DELEGATION

del·e·ga·tion

Delegation is defined as the act of assigning someone else, typically an employee, a project, task, or duty to complete independently. It may be administrative or strategic in nature. When delegating a task, the delegator is ultimately responsible for the outcomes, whether positive or negative, and should therefore take special care to provide instructions, training, coaching, and feedback throughout the process to ensure a successful outcome for all parties involved.

WHAT IS THE IMPORTANCE OF DELEGATION? 6 BENEFITS YOU SHOULD BE AWARE OF

Delegation is much more than just assigning tasks you do not enjoy or do not want to do. It is a leadership practice that demands thought, sound judgment, and careful attention. While it may prove challenging at the beginning, with practice and time-effective delegation will prove beneficial to not only yourself as a leader, but your employees as well.

REDUCES YOUR WORKLOAD FOR HIGH-VALUE ACTIVITIES

In a study conducted by [Consultancy.uk](https://www.consultancy.uk), managers and supervisors agreed that they don't spend as much time actively managing (directing their staff, making plans, and following up on them) as they would like to. To be specific, these supervisors and managers were spending just 6% of their time on active management. Another [study by McKinsey](#) found that only 52% of respondents felt the way they spent their time matched their organizations' strategic priorities. Nearly half admitted that they were not concentrating sufficiently on guiding the strategic direction of the business.

If you are ever to get time for high-value activities that only you can do, such as active leadership and strategic planning, then you must delegate often and effectively. While the time spent initially equipping, training, and coaching employees to do the tasks you delegate is an investment, over time your employees will become more self-sufficient, thus allowing you the time needed to think strategically and lead intentionally.



CONTRIBUTES TO THE DEVELOPMENT AND GROWTH OF THE EMPLOYEE

When you delegate a task or project to an employee that falls outside their day-to-day job, they will be working in uncharted territory. With that, they will need to wield their critical thinking, [sound judgment and decision-making skills](#) to ensure the task is completed according to your directions. Of course, in doing so they may encounter learning opportunities that require additional coaching and mentoring from you as their leader. You should not only expect this to happen but actively seek out [coachable moments](#). By capitalizing on coachable moments, you not only will be able to provide constructive feedback but also pass on your own strengths and knowledge that further encourage your employee to grow and develop in a specific area.

CREATES A SENSE OF PURPOSE FOR EMPLOYEES

It is deeply important to those in the workplace today to find a sense of purpose and meaning in their job. This was confirmed in a [PwC survey](#), where 83% of respondents said that meaning in their day-to-day work was the most important thing to them in their current job.

As a [people leader](#), you can, and should, feed this by regularly reminding your employees of the importance of their job in terms of the bigger picture. One way to do just that is by delegating important or meaningful tasks to them. As the authors of an article featured in the [Frontiers in Psychology journal](#) noted, delegating these types of tasks can make employees feel their job is meaningful, responsible for outcomes, trusted, and organizationally important.

It should not come as a surprise that there is a correlation between delegation and a sense of purpose. As you can imagine or may have even experienced first-hand, it's hard to find a sense of purpose at work if your direct leader [micromanages](#) everything you do. In fact, it may even leave you asking, "Why was I even hired in the first place?" Fortunately, this can be avoided if you delegate not just mundane, administrative tasks, but strategic or meaningful ones as well.

BOOSTS AN EMPLOYEE'S SELF-ESTEEM AND CONFIDENCE

When you delegate a task that you typically do yourself or that has historically been done by someone senior, it sends a message to the employee to whom you are delegating the task that you have confidence in their abilities and that you see potential within them. Whether you realize this is the message you are sending or not, you are boosting their self-esteem and confidence.

Be aware though if you are delegating to insecure employees. In which case, Mary Shapiro, a professor at Simmons College School of Management, advises that, "You can't just delegate and move on. This person will have a lot of questions that a 'secure' employee might not have. So, make sure this employee understands the specifications, the resources available, and the timeline of each task."

BUILDS TRUST WITH EMPLOYEES

Delegation by its very nature shows that you have trust in your employee that they will complete the task you delegated on time and in the appropriate manner. When you delegate it builds trust and when employees trust their boss and organization, there is a significant impact. In an HBR article on the neuroscience of trust, they found that people at high-trust organizations (compared to low-trust companies) had 74% less stress, 106% more energy at work, 50% higher productivity, 13% fewer days absent from work, 76% higher engagement, 40% less burnout, and 29% higher satisfaction with their lives overall. It is undeniable that trust is a critical success factor for individuals, teams, and organizational success, and delegation is one way to build it.

INCREASES EMPLOYEE ENGAGEMENT AND SATISFACTION

When employees are engaged with their work and the organization, they are more productive, less likely to be absent or leave the company, and are more likely to hit targets and achieve their goals. Moreover, when employees have the appropriate amount of freedom to complete an assigned task on their own, employees show engagement levels in the 79th percentile, as compared to their micromanaged counterparts who rank in the 24th percentile for engagement. Of course, you should be mindful of who it is you are delegating to and what it is you are delegating, so you can strike the right balance between giving your employee too little or too much freedom.

DECIDING WHAT TO DELEGATE

Whether you've been reluctant to delegate in the past or are a [first-time supervisor or manager](#) with little to no experience doing so, it can be a challenge to determine exactly what to delegate. Though if one thing is for certain, it is that you should be cognizant of delegating a mix of the menial ("boring") tasks and the more meaningful ones. No one wants to feel that their leader is giving them all their "dirty work." Therefore, you should keep some of those tasks for yourself, as it makes employees feel like you are not "too good" or "above" a task and portrays that you're in it together.

To help you decide what to delegate, review the following list of examples and begin a list of things that would qualify:

WHAT NOT TO DELEGATE:

- Core leadership responsibilities such as hiring, discipline, [difficult conversations](#), and performance reviews
- High-risk tasks
- Onboarding new employees
- Crisis management
- Leading change initiatives
- Decisions that affect the entire team or multiple departments/stakeholders
- Feedback or constructive criticism
- Creating a [team vision](#) and casting it

WHAT TO DELEGATE:

- Tasks that can be taught
- Tasks that align with and forward an employee's [career trajectory](#)
- Tasks that you aren't good at that others have the skills and passion for
- Tasks that cannot be automated and take up a significant amount of time

Once you have thought through the tasks on your to-do list and have an idea about what you want to delegate, try inputting each into the following assessment from [Harvard Business Review](#) to be sure it should be delegated.

DECIDING WHAT TO DELEGATE: A CHECKLIST

Source: [Harvard Business Review](#)

HOW VALUABLE IS THIS ACTIVITY?

Suppose you're updating your boss or a executive on your performance. Would you mention this task? Would you be able to justify spending time on it?

It contributes in a significant way toward the company's overall objectives	4
It contributes in a small way	3
It has no impact, positive or negative	2
It has a negative impact	1

TO WHAT EXTENT COULD YOU LET THIS GO?

Imagine that because of an emergency, you arrive at work two hours late and have to prioritize the day's activities. Which category would this activity fall in?

Essential: This takes top priority	4
Important: I need to get this done today	3
Discretionary: I'll get to it if time allows	2
Unimportant/optional: I can cut this immediately.	1

HOW MUCH PERSONAL VALUE DO YOU GET FROM DOING IT?

Imagine that you're financially independent and creating your dream job. Would you keep this task or drop it?

Definitely keep: It's one of the best parts of my job	5
Probably keep: I enjoy this activity	4
Not sure: This task has good and bad points	3
Probably drop: I find this activity somewhat tiresome	2
Definitely drop: I dislike doing it	1

TO WHAT EXTENT COULD SOMEONE ELSE DO THIS ON MY BEHALF?

Suppose you've been tapped to handle a critical, fast-track initiative and have to assign some of your work to colleagues for three months. Would you drop, delegate, or keep this task?

Only I (or someone senior to me) can handle this task	5
This task is best done by me because of my particular skill set and other, linked responsibilities	4
If structured properly, this task could be handled satisfactorily by someone junior to me	3
This task could easily be handled by a junior employee or outsourced to a third party	2
This task could be dropped altogether	1

Tally Your Score

A low total score (10 or lower) reflects a task that is a likely candidate for delegation or elimination.

WHO SHOULD YOU DELEGATE TO?

11 QUESTIONS YOU NEED TO CONSIDER

Now that you know what to delegate, it's time to decide who on your team it should be assigned to. This is a critical step in the delegation process as you need to select an employee who has a proven track record, who shows accountability and initiative, who is engaged and motivated to do a good job, and above all, is someone you trust. Ideally, you will hand the task off to this person with little doubt that they are capable of doing it and that even if they struggle, they will immediately turn to you for support. If you feel this way, then delegating should be that much less worrisome.

To determine if the person you have in mind for a delegated task is the right person for the job, ask yourself the following questions:

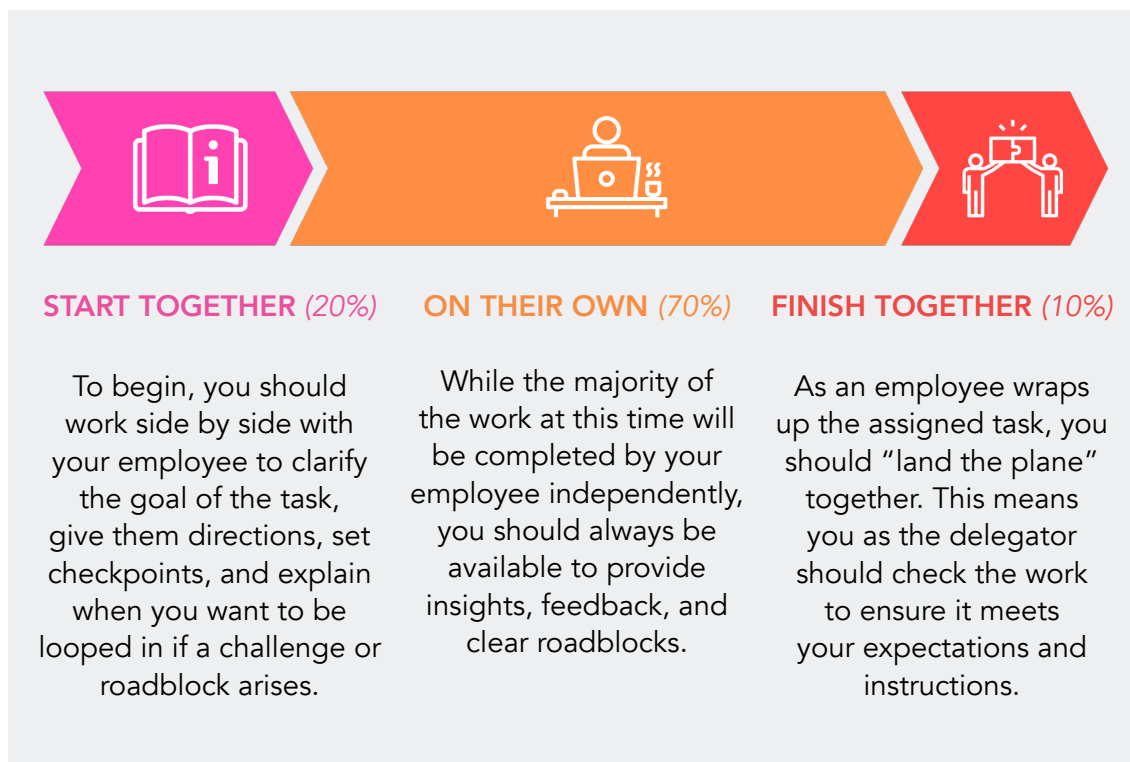
1. Do they have the time and resources to actually complete the task?
2. Would they be keen to take on a task beyond their daily responsibilities?
3. Do they have sufficient experience for the task?
4. Do their soft skills and tactical skills meet the requirements of the task?
5. Do they have a proven track record?
6. Have they shown sound judgment?
7. Do they [take responsibility for their actions](#) and mistakes?
8. Do they work well independently? Can they [handle more autonomy](#)?
9. Are they ambitious to grow and learn within your team or organization?
10. Have you worked together long enough to [establish a relationship based on trust](#)?
11. Have they established informal authority with their peers that would help them get the job done?

HOW TO DELEGATE TASKS: A 3-STEP PROCESS

Once you have decided what you want to delegate and to whom, it's time to actually delegate it. To do this effectively, you must have and follow a process to ensure the task is followed through to completion.

Remember, delegation does not mean you tell someone what to do and then are completely absolved of responsibility for the successful completion of the task. In fact, the task you have delegated remains your responsibility even if someone else is doing the work. Therefore, you should stay close to the task so that you can quickly course-correct problems, assist a struggling or overwhelmed employee, and even answer questions your own boss or colleagues have about the work.

In fact, the “30% Solution” from the [Project Management Institute](#) reflects this as it shows just how involved a delegator must be from start to finish for a task to succeed.



As a delegator, if you want to be sure you are delegating as effectively as possible, we recommend following the checklist below as it indicates exactly what actions to take at every step in the delegation process.

STEP 1: INITIAL CONVERSATION

The initial conversation should take place one-on-one and should not be rushed. If you attempt to delegate a task while you are in a hurry, there is an increased chance that a miscommunication or mistake may happen as a result. For that reason, you should schedule time with the individual you have chosen where you can thoroughly explain yourself and answer questions. In this conversation, be mindful to cover the following:

- ➔ Explain what needs to be done and the desired outcome. At this point you should answer the following questions:
 - *Who*
 - Why have you selected them to complete the task?
 - *What*
 - What is it you need them to do? This should be explained in as much detail as possible.
 - *When*
 - When does the task need to be completed?
 - When should they check-in with you?
 - Are there milestones they need to meet by each of those check-ins?
 - *Why*
 - Why are you delegating the task?
 - Why does this task need to be completed?
 - What is the impact on the team and organization of completing this task?
 - What is in jeopardy if it is not completed?
 - *How*
 - How should the task be completed?
 - Is there a specific set of instructions to follow? This will depend on their experience, skills, and track record of sound judgment and decision making.
 - In what situations should you be consulted/looped in? How much [authority](#) do they have to make decisions?
 - Are there any resources available such as money, equipment, external consultants, senior leaders, etc. to get the task done?
- ➔ Have the employee say back to you what you're asking them to do
- ➔ Get commitment from the employee they are willing and able to take [accountability](#) for the task you have presented them with
- ➔ Ask if they have any immediate questions or concerns. Make it clear that you would rather they come to you with follow-up questions than try to go it alone or worry about "bothering" you.

STEP 2: ONGOING SUPPORT AND COACHING

Given that effective delegation goes beyond the handoff of a task, you must remain actively aware of the status of any task you have delegated until it is completed and successful. Be mindful not to micromanage your employee though. At this stage, you should be focused on the progress and results you're seeing, not how the task is actually being completed. So, while it might not be the way you would do it, you have given your employee the authority to produce the desired outcome as they see fit.

Instead, you should focus on finding opportunities throughout the process to provide coaching, offer [constructive feedback](#), and pass on your knowledge and strengths. Not only will this make an employee feel truly supported, but it will achieve the goal of turning the delegated task into a learning experience. Here are a few specific actions to take and questions to ask during this stage of the delegation process:

- ➔ Schedule [one-on-one meetings](#) (if they are not already on your calendars)
- ➔ Request status updates
 - Are you on track to meet the agreed-upon timeline?
 - Are you on budget?
 - Have you encountered any roadblocks that I can remove?
 - Do you need my feedback or approval on anything?
- ➔ Ask questions to get a sense of how your employee is doing with the added responsibility. Closely listen to what they have to say, their non-verbal cues such as body language and tone, and even what they're not saying, to get a sense of their mindset and intervene if needed.
 - Are you enjoying this task?
 - Is this task making you feel challenged?
 - What could I do to help ensure you're successful?
 - How are you feeling about balancing this added responsibility and your day-to-day commitments?
- ➔ Encourage and remind them of the importance of the task to you, the team, or the organization. This is a chance to show them you have confidence and faith in their skills and abilities to achieve the desired results.

STEP 3: COMPLETION

When your employee gets near the end of the work you assigned them, it's time to step back in and take a more active role to ensure the task is completed. To do this, be sure to take the following steps:

- ➔ Review the work completed against the expectations and instructions you gave during the initial conversation
- ➔ If revisions are needed, explain your rationale and clarify if it is in fact wrong, or just personal preference.
- ➔ Say thank you
- ➔ Give credit where credit is due and provide appropriate recognition for a job well done
- ➔ [Schedule a post-mortem](#) to identify what went right, what went wrong, and what could be done differently next time.



5 SKILLS THAT ARE NEEDED TO BE AN EFFECTIVE DELEGATOR

To successfully delegate tasks, you need to wield several leadership and management skills. Review the following list of skills to determine which [leadership training topics](#) you should invest in to further develop your delegation skills.



CRITICAL THINKING AND DECISION-MAKING

Determining what to delegate and to who requires critically examining the consequences of the task you're thinking about delegating. As a delegator, you should think through the impact on the team, organization, and the person you're delegating to, as well as consider all possible scenarios or outcomes. Not only will this help ensure you make the best decisions regarding a delegated task, but help you prepare in advance to ensure the outcome.



COMMUNICATION

It will be nearly impossible to successfully delegate tasks without speaking with clarity, asking insightful questions, and actively listening to employees. Yet, [one study found](#) that 91% of employees surveyed said their leaders lacked the ability to communicate well. [Communication skills](#) are one area all delegators, regardless of tenure, should be continually working on as it has one of the greatest impacts on effectiveness.



COACHING AND DELIVERING FEEDBACK

One side benefit experienced from delegating is it creates an opportunity for the delegator to deliver timely and relevant coaching and feedback. Remember, your employee will be hungry for your guidance, to [collaborate with you](#), and to receive feedback and encouragement as they step up to the new challenge you've assigned them. Therefore, you need to be proficient at coaching employees, as it will serve both of you well throughout the delegation process.



PLANNING AND TIME MANAGEMENT

Even though a team member will be completing the task, the delegator needs to have impeccable planning and time management skills. Delegators need to set deadlines for checkpoints, milestones, and the completion of the task and hold the employee accountable to the timeline.



PROBLEM SOLVING

If the task you delegated was larger, it is more than likely that a situation will arise where you and your employee need to apply your problem-solving skills. At this time, your employee will inevitably look to you as the leader to help them identify the issue, come up with a solution, and implement a solution. Therefore, it helps to have developed and honed your problem-solving skills so that you are not only prepared to deal with the problem but to teach your employee how to do so for themselves.



LEARN TO DELEGATE WITH NIAGARA INSTITUTE

There is much more to delegating than simply assigning someone a task. It takes consideration, confidence, and commitment; consideration that you are assigning the right task to the right person, confidence in the person you have delegated to, and a commitment to seeing both the task and employee through to success.

In light of the fact that [London business school professor](#), John Hunt, estimates that only 30% of managers think they can delegate well, and of those, only one in three is considered a good delegator by their subordinates, it is not surprising that many managers, supervisors, and team leaders, crave additional opportunities to develop their delegation skills. With Niagara Institute, you have access to some of the very best [leadership development training](#) programs, [one-to-one leadership coaches](#), and assessments to do exactly that. Explore all your options today and get a sense of what is possible to become a truly effective delegator.



Founded in 1971, The Niagara Institute is dedicated to providing relevant and available learning experience to the everyday leader through a network of leading content partners and topics spanning from leadership, communication, diversity and inclusion, and business acumen. In addition to training programs, the Niagara Institute offers one to one coaching, assessments, advisory services, and custom training programs.

VISIT **NIAGARAINSTITUTE.COM** FOR MORE