

Déléguer sans s'épuiser : 5 obstacles, 5 pratiques pour passer le cap

Module adaptatif

~20 min

Déléguer est l'un des gestes les plus difficiles du métier de manager — et ce qui bloque est rarement technique : c'est la peur de perdre le contrôle, celle de surcharger l'autre, le réflexe du « je fais plus vite moi-même ». Résultat, le manager s'épuise et prive son équipe de grandir. Ce module nomme les cinq obstacles intérieurs, montre par des exemples réels (Decathlon, HCL, Haier) que déléguer à grande échelle est possible, et propose cinq pratiques applicables dès cette semaine.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Reconnaître les cinq obstacles, souvent psychologiques, qui empêchent de déléguer malgré la volonté de le faire.
- 02 Repérer l'inversion de la délégation grâce à la métaphore du singe, et savoir « rendre le singe ».
- 03 S'inspirer d'organisations qui délèguent à grande échelle — Decathlon, HCL, Haier — pour élargir sa propre pratique.
- 04 Mettre en place cinq pratiques : expliquer le pourquoi, autoriser l'erreur, cadrer le résultat, suivre sans micro-manager.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers qui savent qu'ils devraient déléguer davantage, mais peinent à franchir le pas sans s'épuiser.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Il est 19 h. Dimitri, directeur d'agence bancaire, refait lui-même le suivi des dossiers de crédit : l'expliquer prendrait plus de temps. Cet après-midi, une conseillère lui a exposé un dossier bloqué ; il a promis d'y réfléchir. Il part en séminaire jeudi. Comment commencer à confier ce qu'il garde ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Questions pour « rendre le singe » (« quel est ton avis ? / que proposes-tu ? ») — méthode Afthonios, dans l'esprit d'Oncken & Wass
- Grille Afthonios des 5 obstacles à la délégation et 5 pratiques de délégation intelligente
- Délégation par les résultats / « stewardship delegation » et management par intention (Stephen Covey)
- Droit à l'erreur, inspiré de la sécurité psychologique (Amy Edmondson)

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Oncken & Wass, « Management Time: Who's Got the Monkey? », Harvard Business Review, 1974 (réédité en 1999 avec un commentaire de Stephen Covey)
- Hamel & Zanini, « The End of Bureaucracy », Harvard Business Review, 2018 — modèle RenDanHeYi de Haier, environ 4 000 micro-entreprises
- Decathlon : décentralisation et autonomie des responsables de rayon, présent dans environ 78 pays en 2024
- Vineet Nayar, « Employees First, Customers Second », Harvard Business Press, 2010