

Le plan de délégation : construire l'autonomie de votre équipe

Module adaptatif

~20 min

La délégation paraît simple — confier, faire confiance, suivre — et achoppe pourtant à chaque étape, le plus souvent parce que personne n'a montré comment s'y prendre. Ce module déroule un plan en six étapes, du repérage des missions déléguables au suivi qui ne reprend pas la main, où le collaborateur est co-auteur de sa montée en autonomie. Et il intègre le nouveau venu : l'assistant IA, qui change ce qu'on délègue — et à qui.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Cartographier ce qui peut être délégué, en distinguant ce qui revient à un collaborateur et ce qui revient à l'IA.
- 02 Proposer la mission à l'équipe plutôt que désigner, puis choisir selon la capacité, la charge et l'intérêt de développement.
- 03 Co-construire le cadre et un échéancier en paliers vers l'autonomie, en notant les limites de la délégation.
- 04 Rendre la délégation visible, transférer les moyens, puis suivre sans reprendre la main à la première erreur.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers qui veulent faire grandir leur équipe en autonomie et se libérer pour ce qu'eux seuls peuvent faire.

- **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

Ulla dirige un hôtel de quarante chambres et valide encore elle-même chaque commande de linge et chaque planning d'étage. Elle veut confier une partie de ces tâches avant la haute saison, sans savoir quoi transmettre en premier ni à qui. Elle réunit son équipe lundi. Comment s'y prendre ?

— 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

- Empowerment (transfert des moyens) — inspiré de Conger & Kanungo (1988)
- Délégation participative — posture Afthonios
- Délégation différenciée humain / assistant IA — apport Afthonios

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Klarna — équipes formées à déléguer une partie de leur travail à un assistant IA, puis réintégration d'agents humains sur les dossiers complexes après un recul du tout-IA (2024-2025)
- Buurtzorg — modèle néerlandais d'équipes autonomes d'infirmières, plafonnées à 12 personnes qui décident elles-mêmes de leurs plannings
- Decathlon — poste de « leader sportif » disposant d'une autonomie locale sur l'assortiment, l'équipe et les actions commerciales
- Jurgen Appelo, Management 3.0 — Delegation Poker et clarification de l'autonomie