



## Maladie No 2 : Délégation impossible, difficile ou sujette à développer des résistances ou des blocages

Les subordonnés rejettent les demandes de leur supérieur, en raison de la charge de travail qu'ils assument et face à laquelle ils ne voient pas comment intégrer de nouvelles missions. Ce refus provoque le blocage de la cascade de missions (top down) et congestionne le manager dans ses ressources et son emploi du temps. De surcroît, les subordonnés prennent le pouvoir sur leur supérieur et réévaluent les enjeux de leur profession à travers leur propre perception des priorités.



**Délégation rejetée ou impossible  
= surcharge de travail**

### 1. Conséquences possibles sur l'organisation

- Charge de travail trop importante pour le délégateur avec pour conséquences des délais tendus et souvent non respectés
- Mauvaise estimation de la charge réelle de travail des collaborateurs, reproches lors d'échanges sur les missions respectives
- Mise en suspens et abandon de certaines tâches ou missions importantes à terme, au profit des nouvelles opérations urgentes
- Qualité de la prestation en baisse, en raison des ressources limitées du manager emprisonné dans l'opérationnel
- Perte de la qualité des résultats globaux du groupe et immobilisme du secteur
- Démotivation des collaborateurs due aux aspects monotones de la fonction
- Tensions entre collaborateurs et responsables, développement d'un climat délétère, risque de présentisme et augmentation des absences de courtes durées
- Sentiment d'incompréhension des collaborateurs, lors de la délégation, en regard de la charge qu'ils assument au quotidien
- Impression des collaborateurs que le responsable ne fait rien

### 2. Erreurs et faux pas classiques

- Accepter les objections du délégataire et changer de subordonné en cours de délégation
- Avoir peur d'affronter les arguments et les reproches des délégataires, faire soi-même le travail pour aller plus vite
- Surcharger les collaborateurs volontaires, plus faciles à convaincre
- Sacrifier les demandes venant de la hiérarchie par impossibilité de pouvoir tout assumer, prendre du travail à la maison
- Imposer sans discussion ni négociation des moyens les nouvelles demandes aux subordonnés et préciser qu'ils ne peuvent refuser
- Pratiquer la surenchère (congé, prime) de cadeaux et de promesses afin d'obtenir les faveurs des subordonnés
- Culpabiliser lorsque l'on fait une demande au subordonné.

### 3. Recommandations

- **Evaluer l'emploi du temps du délégataire et définir les nouvelles priorités afin d'éviter la surcharge du collaborateur. Si nécessaire, clarifier l'importance de certaines urgences et délais avec la hiérarchie.**
- **(Loi MSST 2001, Nouvelle révision de l'AI 2008)**
- **Organiser le suivi et le contrôle des travaux effectués afin de réduire les craintes du subordonné se sentant livré à lui-même dans une nouvelle mission**
- **Choisir la meilleure personne pour exécuter la mission et ne plus changer de subordonné en cours de route**
- **En cas de refus net du collaborateur, protocoler l'entretien, les enjeux de la mission et les motifs invoqués par le subordonné (bilan de situation) en précisant la date de l'entretien. Demander une entrevue à son supérieur en vue de constater le refus du subordonné. Cette situation est problématique et doit être réglée par écrit au subordonné par l'intermédiaire des juristes, des ressources humaines et des supérieurs**
- **Effectuer à intervalles courts des entretiens de situation sur la mission et réévaluer si nécessaire les priorités et les délais**
- **Déléguer les missions jusqu'aux étapes finales et afin de valoriser le collaborateur dans sa réalisation**
- **En cas de craintes du délégataire de ne pas arriver au niveau de résultat souhaité, proposer de réaliser la mission en formation**