

Octobre 2019

---

## Service de prévention

Guylaine LeBrun, avocate  
Coordonnateur aux activités  
de prévention

Judith Guérin, avocate  
aux activités de prévention

---

### On peut déléguer des tâches, mais pas sa responsabilité!

De nos jours, la capacité à déléguer et bien s'entourer est perçue comme l'une des qualités essentielles que devrait posséder tout professionnel compétent. De fait, il y a de nombreux avantages à déléguer lorsque cela est fait adéquatement. Entre autres, la délégation permet aux avocats plus expérimentés de se consacrer à des tâches plus complexes qui ont une valeur ajoutée pour le client. Pour les avocats juniors ou le personnel de soutien, il s'agit d'une bonne façon d'acquérir des nouvelles compétences et des connaissances. Quant au client, il pourra obtenir des services de qualité à moindre coût.

Cependant, chaque année, le *Fonds d'assurance responsabilité professionnelle du Barreau du Québec* reçoit des dizaines d'avis où l'erreur du personnel de soutien est invoquée. Il en va de même eu égard au manque de compétence d'un avocat junior à qui le dossier a été délégué sans l'autorisation du client. Ainsi, il est important de garder à l'esprit quelques principes simples, mais souvent oubliés lorsque vient le temps de confier des tâches à vos collaborateurs.

#### 1. Interrogez-vous sur la nature des tâches à déléguer

D'abord, identifiez les tâches qui pourraient être déléguées et celles qui nécessitent d'être exécutées par vous-même. Une fois l'exercice accompli, interrogez-vous sur l'identité de la personne à qui vous allez confier la tâche et pourquoi. À ce stade, il est intéressant de faire un tour d'horizon des compétences, motivations et intérêts de vos collaborateurs afin de faire le bon appariement entre les tâches et les personnes ciblées. Par la suite, rencontrez ces derniers pour valider et confirmer votre vision.

#### 2. Informez votre client

Lorsque vous estimez qu'un dossier ou une partie de ce dernier peut être délégué, informez et expliquez au client votre vision à ce sujet. Quels bénéfices peut-il tirer que certaines tâches soient effectuées par votre collaborateur? D'ailleurs, nous vous suggérons de faire participer celui-ci à l'entrevue initiale. Cela permettra à votre client de s'en faire une opinion et à votre collaborateur de bien saisir la nature du mandat et les attentes du client. Une fois qu'il y a accord sur la répartition des tâches, nous vous encourageons à reproduire les termes de ce dernier dans un mandat écrit.

Si l'idée de déléguer certaines tâches vous vient en cours de mandat, informez le client et commencez graduellement la délégation. Cela permettra à votre client de bâtir une

relation de confiance avec le nouvel intervenant dans son dossier. De cette manière, vous éviterez la confusion et même la frustration du client. En aucun temps, ce dernier ne devrait entretenir le sentiment que son dossier revêt une moins grande importance pour vous. Nous vous suggérons également de vérifier périodiquement la satisfaction de votre client eu égard aux tâches effectuées par votre collaborateur. Votre client appréciera cette attention et vous pourrez également transmettre de la rétroaction constructive à la personne qui vous assiste.

### **3. Expliquez votre vision du dossier**

Avant que votre collaborateur ne débute une tâche, assurez-vous de maîtriser suffisamment le dossier pour lui dresser le portrait global de la situation. Communiquez votre vision du dossier, vos attentes et vos priorités. Avisez-le si des documents ou des éléments méritaient une attention particulière ou pouvaient avoir une incidence sur le dossier. Vos collaborateurs ne peuvent deviner ce que vous attendez d'eux! Ils performeront mieux s'ils ont une compréhension des enjeux du dossier et feront preuve de flexibilité si les choses ne se déroulent pas comme prévu.

De la même manière, si votre collaborateur n'a pu participer à l'entrevue initiale avec le client, il importe de lui mentionner les attentes de celui-ci, ses contraintes financières et les délais d'exécution. Cela permettra d'éviter les mésententes ou la frustration du client dont les instructions n'auraient pas été respectées.

### **4. Vérifiez la compréhension de votre collaborateur**

À la fin de votre entretien avec votre collaborateur, pourquoi ne pas lui demander de verbaliser ce qu'il comprend du dossier et de ses enjeux. Vous pourrez alors immédiatement apporter les clarifications qui s'imposent et vous éviterez que le travail ne doive être repris.

Une alternative permettant de valider la compréhension du dossier pourrait être de lui demander qu'il exprime sa vision de celui-ci. Par ailleurs, il peut s'agir d'un bon moyen pour trouver des solutions innovantes aux problèmes de votre client et auxquelles vous n'auriez pas pensé. N'est-ce pas là, la richesse du travail d'équipe!

### **5. Effectuez des suivis**

De façon régulière, effectuez des suivis auprès de votre collaborateur. Nous vous suggérons d'établir des processus de contrôle pour vous assurer de respecter vos délais et livrer du travail de qualité. En outre, il est important de donner de la rétroaction fréquente. En effet, cela permettra à votre collaborateur d'avoir l'heure juste sur votre satisfaction du travail effectué. De plus, les personnes apprécient recevoir de la rétroaction puisqu'il s'agit d'un excellent moyen de s'améliorer.

En terminant, bien que le processus que nous vous proposons apparaisse ardu et exige beaucoup de temps, il n'en est rien comparé au temps requis suite à une délégation inefficace où vous devrez recommencer le travail et gérer l'insatisfaction de votre client. Toutefois, n'oubliez pas que face à votre client, vous demeurez responsable des erreurs commises par votre personnel de soutien ou celles de vos plus jeunes collaborateurs que vous vous étiez engagé à surveiller!

Inspiré de : *Delegating responsibly and effectively*, Lawyers' Professional Indemnity Company, 18 mai 2016, disponible à <https://avoidclaim.com/2016/lawpr-magazine-archives-delegating-responsibly-and-effectively/>.