



Le Modèle du Leader Performant et Inspirant

Les Essentiels du Gestionnaire

Essentiel #2 a
Une délégation claire des mandats

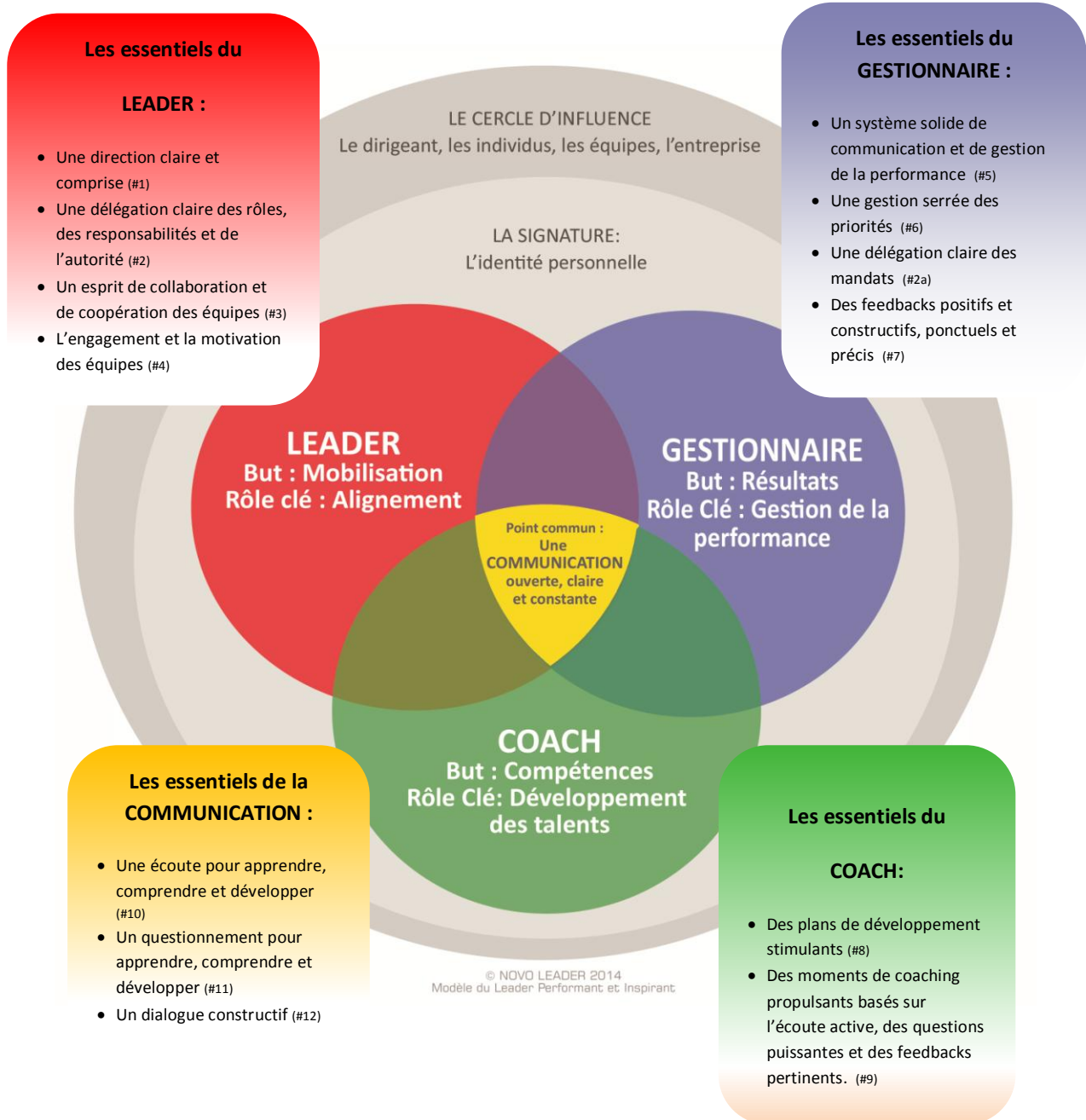
NOVO
L E A D E R

Tous droits réservés NOVO LEADER ©

514.457.7783 | info@novoleader.com | novoleader.com



MODÈLE DU LEADER PERFORMANT ET INSPIRANT®
3 rôles et 12 essentiels





Essentiel #2 a

Une délégation claire des mandats

GESTIONNAIRE

But : Résultats
Rôle Clé : Gestion
de la performance

L'objectif :

Le leader délègue et habilite ses collaborateurs à exécuter la stratégie opérationnelle. Une délégation claire assurera l'atteinte des résultats attendus soit pour des objectifs, un mandat ou des projets spécifiques.

Contenu de la fiche :

- L'explication
- Le processus de délégation

L'explication :

Comme gestionnaire, votre rôle est de vous assurer que chaque collaborateur comprend clairement vos attentes. Cette compréhension lui permet de contribuer pleinement à l'atteinte des résultats.

**La clarté, la clarté, la clarté :
la clarté des attentes est la clé de l'atteinte de résultats espérés**

S'il y a une compétence qu'un leader doit perfectionner, c'est d'être clair dans la communication de ses attentes. Ça vous semble probablement évident... ce ne l'est pas.

La plupart du temps quand mes clients sont déçus de la performance d'un employé, je leur demande : « Si elle était ici et que je lui demandais ce que tu t'attends d'elle, que me dirait-elle? ». La majorité du temps, ils m'avouent que possiblement l'employé ne sait probablement pas précisément quelles sont les attentes. Ah! Intéressant. Je poursuis en leur demandant quelles sont leurs attentes. Habituellement, elles ne sont



pas vraiment claires. Pas surprenant que l'employé ne performe pas. Il ne peut pas savoir ... si vous ne savez pas.

Avoir des attentes claires n'est pas si facile. Cela exige de la réflexion afin de pouvoir formuler vos attentes avec précision et clarté.

Avant de poursuivre, réfléchissez à un projet qui n'avance pas à votre goût. Demandez-vous si les attentes sont claires. Puis? C'est ce que je pensais. Pas si claires que cela...

La délégation est un outil extraordinaire pour plusieurs raisons.

- Premièrement, pour libérer votre temps afin de vous permettre de focaliser sur l'essentiel.
- Deuxièmement, en déléguant à la bonne personne, de la bonne façon, c'est motivant. La personne se sent plus impliquée.
- Troisièmement, c'est un outil de développement de talents extraordinaire. Les adultes apprennent en expérimentant. Par exemple, si vous souhaitez développer les habiletés d'analyse de quelqu'un, déléguez-lui un projet d'analyse. Vous pourrez le coacher en temps réel sur le projet.

Dernier point. Il est préférable de déléguer des mandats et des projets plutôt que des tâches. D'une part cela vous libère davantage et d'autre part, c'est plus stimulant pour les employés et permet de meilleurs apprentissages.

Comme mentionnées, lors de la délégation d'un mandat ou d'un projet, les attentes doivent être claires et précises et bien comprises par votre collaborateur. Encore une fois : clarté, clarté, clarté... Pour vous aider à atteindre cette clarté, utilisez ce processus de délégation.



Le processus de délégation

Étape 1. Préparation à la délégation du mandat ou projet

À cette étape, vous préparez la délégation. Vous vous faites une tête sur le projet ou le mandat à déléguer. Je suis de l'école qui croit que, plus vous planifiez avant d'entrer en action, plus vous contrôlez la qualité des résultats potentiels. L'objectif général est toujours le même : la clarté, la clarté, la clarté!

1. But du projet, du mandat :

Définissez le but du projet ou du mandat clairement.

Par exemple :

Le mandat est de planifier, de coordonner et d'exécuter le déménagement de l'entrepôt dans notre nouvelle location.

2. Le critère de succès.

Complétez la phrase : « Le projet sera réussi si.... »

Par exemple :

Le projet sera réussi :

- *Si toutes les livraisons à nos clients ont été faites sans interruption et à temps. Si les besoins principaux des employés sont respectés (faites une liste).*
- *Si l'échéance et le budget sont respectés.*

3. Le délai pour compléter

Indiquez d'ici quand le projet doit être complété.

Par exemple :

Le déménagement doit être terminé le 30 novembre 2013

4. Le budget

Indiquez le budget disponible pour le projet.



Par exemple :

Le budget maximum du déménagement est de 25 000\$. Ces coûts incluent les activités liées directement au déménagement tels l'ingénieur spécialisé, les déménageurs, les matériaux de déménagement, etc. Ce budget exclut tout nouvel équipement pour l'entrepôt.

5. Instructions ou directives spécifiques

Spécifier des instructions ou directives spécifiques nécessaires à l'exécution du mandat tel que : qui donnera de l'information, quelles ressources internes ou externes seront disponibles, etc.

Par exemple :

Voici quelques directives pour le mandat :

- *Pour réaliser le projet, la firme d'ingénierie XYZ sera responsable d'évaluer les équipements nécessaires pour un entrepôt efficace. M. Dion sera le contact. Basé sur leur évaluation, un budget d'achats d'équipement sera préparé pour approbation. Délai : 30 juin 2013.*
- *Paul, chargé de projet, sera disponible pour te seconder dans le mandat à partir de juillet 2013.*

6. Le niveau d'autorité

Il est important de préciser quels genres de décisions la personne peut prendre et comment vous devez être impliqué. Cela permet d'éviter de mauvaises surprises pendant l'exécution d'un mandat. Voici une échelle pour aider à définir le niveau d'autorité que vous êtes prêt à consentir.

Niveau 1 : Prend les décisions et vous informe. Ce niveau est le plus sénior. À utiliser avec les employés les plus expérimentés et compétents

Niveau 2 : Prend les décisions et vous informe avant d'agir. Ce niveau s'applique à des employés qui sont assez autonomes, compétents mais ayant moins d'expérience.

Niveau 3 : Fais des recommandations et vous décidez ensemble. Ce niveau est pour un employé plus junior qui est en développement.



Niveau 4 : Fais des recommandations et vous décidez. Ce niveau s'applique aux employés les plus juniors qui débutent dans un poste ou qui ont très peu de compétences acquises à date.

Niveau 5 : Exécute tâche par tâche selon vos instructions. Ce niveau s'applique à des employés très juniors et peu autonomes dans des situations particulières. C'est à éviter autant que possible. Les gens sont en général capables d'autonomie et d'initiative.

Pour le niveau d'autorité, il est possible qu'il varie selon les mandats ou les responsabilités. Par exemple, Paul a le pouvoir d'approuver des dépenses jusqu'à 10 000\$ sans vous consulter (niveau 1). Au-delà de ce montant, il doit vous aviser avant d'agir (niveau 2). Par contre, pour l'embauche des membres de son équipe, il a complète autorité (niveau 1).

Basé sur ce barème, définissez clairement le niveau d'autorité pour le mandat. Soyez précis.

Niveau 1 : Prend les décisions et vous informe.

Niveau 2 : Prend les décisions et vous le dit avant d'agir.

Niveau 3 : Fais des recommandations et vous décidez ensemble.

Niveau 4 : Fais des recommandations et vous décidez.

Niveau 5 : Exécute le mandat tel que vous lui indiquez, tâche par tâche.

Par exemple :

Voici le niveau d'autorité que je te délègue pour le projet

- *Pour toutes décisions impliquant les coûts, tu prépares des estimations et tu me les présentes avant d'engager les dépenses.*
- *Pour les besoins des employés, avant de finaliser les décisions, j'aimerais être informé avant que tu mettes les actions en place.*

7. Les domaines de risques élevés

Cet élément a pour but d'identifier clairement quels peuvent être les risques pendant l'exécution du mandat, ce qui peut mal tourner et nuire au succès du projet ou du mandat afin de prévoir des actions appropriées pour en tenir compte.



Par exemple :

Pendant ce mandat, il sera important de porter attention aux éléments suivants qui risquent de faire déraiper le projet:

- *L'échéance de livraison et d'installation des équipements. Nous ne pouvons subir aucun délai, car nous devons quitter notre entrepôt au plus tard le 30 novembre et devons être opérationnels pour livrer le 2 décembre.*
- *Une analyse inadéquate des besoins des employés. Par expérience, si cette étape est mal faite, cela peut créer d'énormes conflits.*
- *Les dépassements de coûts sont à surveiller de près.*

Votre préparation est terminée. Vous êtes prêt à avoir une conversation avec votre collaborateur pour déléguer le mandat. Prenez le temps de faire cette préparation, vous gagnerez du temps et vous éviterez des déceptions et des frustrations.

Étape 2. Délégation et Discussion

Cette étape consiste à déléguer le mandat ou le projet à votre collaborateur lors d'une conversation.

1. Délégation

Indiquez à votre collaborateur que vous souhaitez lui déléguer un mandat et présentez-lui les éléments du mandat ou du projet basés sur votre préparation. Vous pouvez soit, lui dire verbalement ou encore lui remettre le document pour discussion. J'ai une préférence pour l'écrit. Comme le proverbe le dit : Les paroles s'envolent, les écrits restent. De plus, certaines personnes sont davantage visuelles qu'auditives.

Par exemple : Louise, je souhaite te mettre en charge de planifier, coordonner et exécuter le déménagement dans notre nouvel entrepôt. Voici ce que j'avais en tête. (Lui communiquer l'information préparée.)

2. Discussion.

À ce point, vous demandez à la personne ce qu'elle en pense. Restez ouvert à sa réaction. Vous écoutez attentivement ses commentaires. Répondez à ses questions de façon ouverte et transparente dans un esprit de collaboration. Vous voulez qu'elle réussisse. Vous lui donnez toute votre attention.



Par exemple : Qu'en penses-tu Louise? J'aimerais connaître tes commentaires et répondre à toutes tes questions.

3. Validation de la compréhension

Ce point est important et souvent ignoré. En général, pour s'assurer que quelqu'un comprend bien ce que l'on vient de dire, on demande : « Comprends-tu? » Souvent la personne nous dit « oui ». Réfléchissez un instant. Que savez-vous exactement sur la compréhension de la personne? Rien sauf qu'elle pense qu'elle a compris!

C'est essentiel de demander à la personne de décrire le mandat dans leurs propres mots pour déterminer si vous avez une compréhension mutuelle des attentes. Utilisez une question simple et surtout, évitez d'apparaître condescendant. Une question pourrait être : « Pour m'assurer d'avoir été claire et que nous sommes sur la même longueur d'onde, dans tes mots, que comprends-tu du mandat? ». L'important, c'est de poser une question avec laquelle vous sentez à l'aise pour ne pas apparaître condescendant.

Lorsque la personne reformule, écoutez attentivement pour compléter ou réajuster au besoin. Remerciez la personne.

Par exemple :

Louise, afin de m'assurer que je me suis bien exprimée, j'apprécierais que tu reformules dans tes mots ce que tu comprends du mandat.

4. Exploration des pistes d'action

Selon l'expérience de la personne, explorez comment la personne prévoit s'y prendre pour exécuter le mandat. Pour une personne plus expérimentée et compétente, cette étape n'est pas nécessaire. Par contre, pour une personne plus junior, c'est une excellente opportunité de la supporter et de la développer. Vous évaluez sa façon de pensée et où elle est dans sa progression. De plus, demandez-lui comment vous pouvez la supporter dans la réalisation du mandat.

Il est aussi possible que certaines personnes ont besoin d'y réfléchir et de vous revenir en discuter avec vous. Chacun a sa façon de fonctionner. L'important, c'est que le mandat réussisse.



Par exemple :

Louise, comment prévois-tu aborder le mandat?

Comment puis-le mieux t'aider à la réalisation de ce mandat? Pour notre prochaine rencontre, j'aimerais que tu me présentes ton plan d'action détaillé. Nous pourrions le discuter et nous assurer que le mandat est bien aligné.

Étape 3. Processus de suivi

Cette étape clôt la conversation de délégation. Vous convenez comment vous allez suivre les progrès du mandat.

Convenez d'un processus de suivi ex. : des rencontres, la fréquence, le moment, l'endroit et les attentes pour ces rencontres. Selon l'expérience de la personne, les suivis vont variés en fréquence et en profondeur.

Par exemple :

Louise, j'aimerais que l'on se rencontre tous les vendredis matin de 10 h à 10 h 30 pour faire le point. Pour cette rencontre, j'aimerais que tu me présentes une mise à jour de ton plan d'action, que tu identifies les défis et les problématiques avec les solutions possibles ainsi que tes priorités pour la semaine à venir. Qu'en penses-tu?

C'est le temps de pratiquer.



#1. Exercice de coach

LA DÉLÉGATION

1. Identifiez un projet ou un mandat à déléguer.
2. Identifiez la personne à qui vous souhaitez le déléguer.
3. Préparez-vous en utilisant le processus décrit plus haut à l'aide du tableau suivant inclus dans votre cahier d'exercices.
4. Déléguez-le en utilisant l'étape 2 et l'étape 3 du processus.

ÉLÉMENTS	NOTES
Étape 1. Préparation à la délégation du mandat ou projet	
1. But du projet, du mandat :	
2. Le critère de succès. Complétez la phrase : « Le projet sera réussi si.... »	
3. Le délai pour compléter	
4. Le budget	
5. Instructions ou directives spécifiques	
6. Le niveau d'autorité Niveau 1 : Prend les décisions et vous informe. Niveau 2 : Prend les décisions et vous le dit avant d'agir. Niveau 3 : Fais des recommandations et vous décidez ensemble. Niveau 4 : Fais des recommandations et vous décidez. Niveau 5 : Exécute le mandat tel que vous lui indiquez, tâche par tâche.	
7. Les domaines de risques élevés	



Étape 2. Délégation et discussion	
1. Délégation : utilisez votre préparation pour déléguer le mandat	
2. Discussion : Demandez ce qu'elle en pense. Répondez aux questions. Donnez-lui toute votre attention.	
3. Validation de la compréhension : demandez de reformuler ce qu'elle a compris du mandat	
4. Exploration des pistes d'actions : demandez comment elle prévoit s'y prendre. Offrez votre support.	
Étape 3. Processus de suivi	
1. Décidez d'un processus de suivi c.-à-d. rencontre, fréquence, durée, etc.	

N'oubliez surtout pas de faire votre suivi. Votre crédibilité et votre succès, celui de votre collaborateur et du projet en dépend.

Pendant la prochaine séance, nous utiliserons vos exemples pour apprendre ce processus.
