



Le Modèle du Leader Performant et Inspirant

Les Essentiels du Gestionnaire

Essentiel #2

Une délégation claire des rôles, des responsabilités et de l'autorité

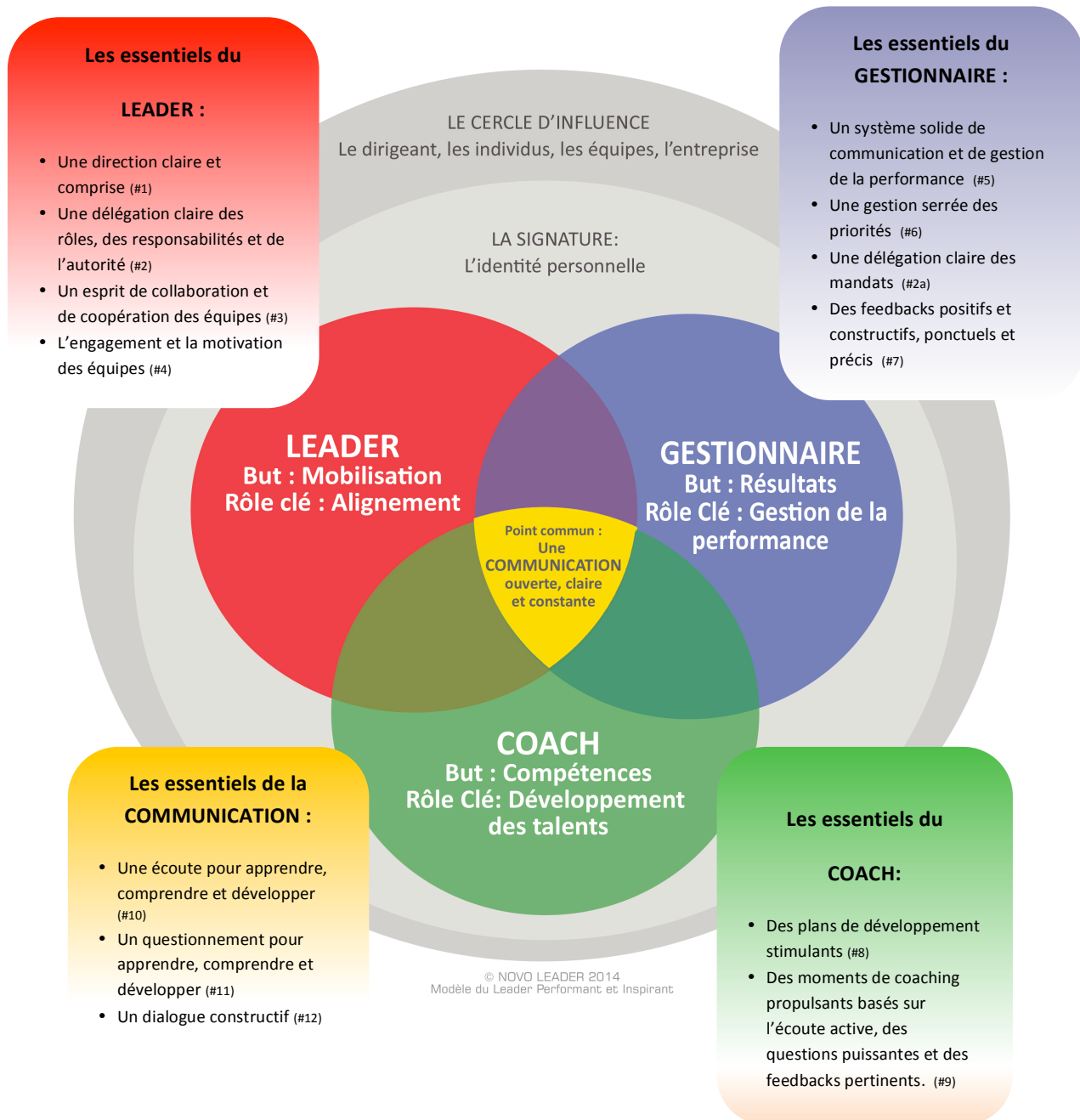
NOVO
L E A D E R

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

Une délégation claire rôles, des responsabilités et du niveau d'autorité

LEADER

But : Mobilisation
Rôle clé : Alignement

L'objectif :

Le leader délègue et habilite ses collaborateurs à exécuter la stratégie opérationnelle. À l'aide de rôles, de responsabilités et de niveaux d'autorité clairs, les collaborateurs contribueront au maximum à l'atteinte des résultats. De plus, lors de mandat ou de projets spécifiques, une délégation claire assurera l'atteinte des résultats attendus. (Essentiel #2a)

Contenu de la fiche :

- L'explication
- Des rôles, responsabilités et niveaux d'autorité clairs
- Un plan d'intégration lors de nouvelles embauches

L'explication :

Pour cet essentiel, deux aspects seront couverts. D'une part, la délégation claire des rôles et responsabilités et du niveau d'autorité du poste et d'autre part, la délégation claire de projets et de mandats.

Des rôles, responsabilités et niveaux d'autorité clairs

Comme leader, vous vous assurez que chaque collaborateur comprend clairement son rôle, ses responsabilités et son niveau d'autorité. Cette compréhension lui permet de contribuer pleinement au travail de l'équipe et à l'atteinte des résultats, car il comprend son rôle et son impact dans l'entreprise.

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

Vous m'avez déjà entendu parler de la clarté des attentes. 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 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 connaît pas clairement quelles sont les attentes. Ah! Intéressant. Je poursuis en leur demandant quelles sont leurs attentes. Habituellement, elles ne sont pas totalement claires pour le patron! Avec une telle situation, ce n'est 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 demande de la réflexion afin de formuler les attentes avec **précision et clarté**.

Avant de poursuivre, réfléchissez à un projet qui n'avance pas à votre goût ou à une employée qui n'en performe pas au niveau espéré. Demandez-vous si les rôles et responsabilités ont été bien compris et si les attentes sont claires. Puis? C'est ce que pensais. Pas si claire que cela...

Pour vous assurer que les rôles et responsabilités et niveaux d'autorité soient clairs, je propose la démarche suivante :

Tous les employés de votre service doivent avoir **reçu et compris** l'information suivante pour lui permettre de bien performer dans son poste :

- **La mission, les grandes orientations et les objectifs de l'entreprise.**

- Quelle est la mission/vision de l'entreprise ?
- Quels sont les grandes orientations et les objectifs de l'entreprise ?

- **La mission, la vision et les objectifs de votre département.**

- Quelle est la mission/vision de votre département ?
- Quels sont les objectifs de votre département ?

- **Vos attentes envers votre collaborateur.**

- Quels sont leur rôle et leurs responsabilités au sein du service ? La description de tâches est un outil utile pour revoir ce point. Permettez à votre collaborateur de poser des questions jusqu'à les attentes soient très claires pour lui. Demandez-lui de **reformuler** pour vérifier sa compréhension. Rappelez-vous que la reformulation est un outil puissant pour valider la compréhension.



- Comment son rôle contribue à la réalisation de la mission/vision de votre département et de l'entreprise? Les gens ont besoin de sens dans leur travail et comprendre leur contribution leur permet de mieux saisir l'importance de leur poste et de prendre des initiatives et de meilleures décisions.

- **Les critères d'évaluation.**

- Quels sont ses objectifs de rendement ?
- Sur quoi va-t-il être évalué à la fin de l'année? Soyez précis.

- **Le niveau d'autorité**

Définissez clairement le niveau d'autorité de votre collaborateur.

Niveau 1 : Prend les décisions et vous informe après. Ce niveau est le plus sénior.

À utiliser avec les employés 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, ayant de la compétence, mais une expérience plus limitée.

Niveau 3 : Fais des recommandations et vous décidez ensemble. Ce niveau est pour un employé plus junior, 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 compétence acquise 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 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).

- **Les différents départements et les relations entre ceux-ci. (Plus applicable au début d'un emploi)**

- Avec quels départements va-t-il collaborer ?
- Quels sont les rôles et l'importance de ces différents départements?
- Assurez-vous qu'il connaisse les joueurs clés avec qui il doit interagir et que la relation soit productive.



- **Les normes et les procédures de travail.**

- Donnez une description détaillée des normes et procédures pour son travail afin s'assurer une bonne compréhension de son travail. Lors de l'embauche d'une employée, cette information peut être communiquée lors d'une formation ou encore avec un parrain qui le supportera en période d'apprentissage. Cette étape est indispensable pour assurer un rendement supérieur et un haut niveau de satisfaction.

- **Un plan de formation.**

- Pour développer les compétences et les connaissances, préparez un plan de formation décrivant le quoi, le quand, le par qui de ce que qui doit être maîtrisé pour bien performer. Soyez le plus complet et précis que possible.

- **Ses attentes envers vous.**

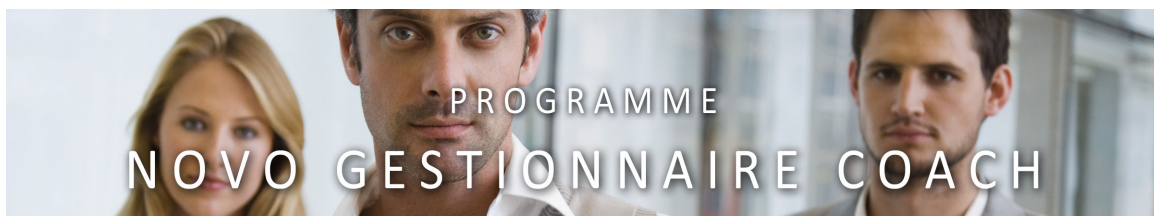
- Demandez-lui quelles sont ses attentes envers vous.

En résumé, assurez-vous qu'il possède toute l'information nécessaire pour bien comprendre son travail et le contexte dans lequel il œuvrera. Peut-être que cela vous semble beaucoup d'information. Pensez-y un instant. Comment un employé peut-il être efficace s'il n'a pas toute cette information. Sans cette information, c'est comme si vous lui coupiez une jambe et lui demandiez de courir. Qu'en pensez-vous?

Un plan d'intégration lors de nouvelles embauches.

Les entreprises négligent souvent l'importance de bien intégrer les employés dans un nouveau poste, qu'ils proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur. La création d'un plan d'intégration permet au nouvel employé de recevoir toutes les informations et la formation nécessaires afin qu'il performe le plus rapidement possible.

Si votre entreprise n'a pas de processus d'intégration formel, je vous encourage à prendre l'initiative d'introduire cette pratique dans votre département. Vous serez ravi des résultats. C'est garanti. Je partage cet outil avec la majorité de mes clients. Ils sont unanimes, le plan d'intégration augmente la performance et la productivité. Il favorise l'intégration des employés efficacement dans leurs postes ce qui les rend productifs rapidement.



Comme pour la clarification des rôles et des responsabilités, le plan d'intégration vise à familiariser votre nouvelle recrue avec votre entreprise, sa culture, sa philosophie de gestion et son environnement ainsi que les attentes envers lui dans son nouveau poste. L'objectif global est d'acquérir une bonne vision de l'organisation et de sa place au sein de l'entreprise afin d'accroître sa satisfaction, son efficacité et sa performance.

Exercice de coach

LA CLARTÉ DES RÔLES, DES RESPONSABILITÉS ET DES NIVEAUX D'AUTORITÉ

Listez les individus qui relèvent directement de vous. Pour chacun, évaluez, sur une échelle de 10, quel est **leur niveau de compréhension** pour chacun des points suivants :

Éléments	Employé :	Employé :	Employé :	Employé :
La mission, les grandes orientations et les objectifs de l'entreprise.				
La mission, la vision et les objectifs de votre département.				
Vos attentes envers votre collaborateur. <ul style="list-style-type: none"> • Leur rôle et leurs responsabilités au sein du service. • Leur contribution à la réalisation de la mission/vision de votre département et de l'entreprise 				
Les critères d'évaluation. <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de rendement Ce sur quoi va-t-il être évalué à la fin de l'année				
Le niveau d'autorité				
Les différents départements et les relations entre ceux-ci. (Plus applicable au début d'un emploi)				
Les normes et les procédures de travail.				
Un plan de formation.				
Ses attentes envers vous.				

Suite à cette évaluation, lors d'une de vos rencontres individuelles, revoyez les éléments nécessitant une clarification. Cela vous permettra de valider votre évaluation et clarifier ce qui n'est pas un 10 sur 10.

Aussi, si vous en sentez la nécessité, demandez des clarifications sur votre rôle, vos responsabilités et votre niveau d'autorité à votre supérieur immédiat. Prenez l'initiative. Vous en ressortirez gagnant, car vous serez plus efficace et performant.