



# Obtenir des résultats grâce aux autres

Le processus de délégation

Harold Taylor

HAROLD L TAYLOR

---

**OBTENIR DES RÉSULTATS  
GRÂCE AUX AUTRES  
LE PROCESSUS DE DÉLÉGATION**

Obtenir des résultats grâce aux autres: Le processus de délégation

1e édition

© 2017 Harold L Taylor & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-1997-2

# CONTENU

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1 Les bases de la délégation</b>	<b>7</b>
1.1 Qu'est-ce que la délégation ?	7
1.2 Responsabilité et autorité	7
1.3 Limites de l'autorité	8
1.4 Les avantages de la délégation	8
<b>2 Pourquoi les managers ne délèguent pas</b>	<b>12</b>
2.1 Les indicateurs d'une délégation défectiveuse	12
2.2 Le syndrome du « Faire soi-même »	14
<b>3 Le processus de délégation</b>	<b>18</b>
3.1 Décider quoi déléguer	18
3.2 Déléguer ce que vous ne voulez pas déléguer	19
3.3 Prévoir les temps de formation	20
3.4 Choisir les personnes à former	21
3.5 Clarifier les missions	21

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair in a denim jacket and another with dark hair in a light blue jacket and pink scarf, looking at a laptop together. On the left, there's a red circular logo for "HARVARD ManageMentor". To the right, the word "Atos" is written in large white letters. The background shows office equipment like a printer and a whiteboard.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

<b>4</b>	<b>Libérez votre travail</b>	<b>24</b>
4.1	Laissez vos employés décider	24
4.2	Laissez vos employés exceller	26
<b>5</b>	<b>Recommandations pour la délégation</b>	<b>28</b>
5.1	Sachez reconnaître le besoin de déléguer	28
5.2	Quelques instructions spécifiques pour la délégation	28
5.2.7	Délégez des tâches plaisantes	31
<b>6</b>	<b>Suivez les performances</b>	<b>35</b>
6.1	Gardez une trace de tous les travaux assignés	35
6.2	Ayez des attentes élevées	38
6.3	Évaluation des performances	39
6.4	Séparez vos évaluations en deux ou trois sessions	41
<b>7</b>	<b>Conseils aux délégataires</b>	<b>42</b>
7.1	Que faire si votre chef ne délègue pas	42
7.2	La délégation n'est pas un sport passif	42
7.4	Apportez des solutions à votre chef, pas des problèmes	44
7.5	Comment acquérir de l'expérience	45
7.6	Excellez dans votre poste actuel	47
<b>8</b>	<b>Déléguer ou stagner</b>	<b>48</b>
8.1	Construire un futur solide	48
8.2	Aider les autres à développer leur potentiel	48
8.3	Déléguer pour développer une équipe plus que des individus	49
<b>9</b>	<b>A propos de l'auteur</b>	<b>50</b>

# INTRODUCTION

Dans son livre, *Good boss, bad boss (Petit chef ou vrai patron)*, Robert Sutton se réfère à une méta-analyse montrant que 75 % de la main-d'œuvre considère son superviseur direct comme la partie la plus stressante de son travail. Il affirme que si vous collaborez avec un bon chef, vous avez au minimum 20 % de risque en moins d'être victime d'une crise cardiaque, et si vous travaillez avec ce même chef durant quatre ans, les risques sont alors diminués de 39 %.

Matthew Lieberman, dans son livre *Social: Why our brains are wired to connect*, mentionne un sondage demandant à des employés s'ils préféreraient une augmentation ou un meilleur chef. Et visiblement, les deux tiers ont répondu qu'ils préféreraient un meilleur patron à un plus haut salaire.

Mais les chefs connaissent eux aussi le stress en raison des responsabilités qu'ils doivent assumer, non seulement pour leur travail, mais aussi concernant les performances de leurs employés. Ajoutez à cela le stress d'une pression constante de la part des actionnaires et des cadres supérieurs pour augmenter la productivité, baisser les coûts et maintenir un profit maximal, et vous aurez déjà certainement compris l'une des raisons pour lesquelles les récentes enquêtes montrent que le travail est source de frustration pour presque 90 % des travailleurs à travers le monde (*Scientific American Mind*, Octobre 2015).

Une délégation efficace de la part du manager devrait donc améliorer les conditions de travail des deux parties, employés et responsables. La satisfaction au travail est considérée comme un moteur de la motivation des superviseurs depuis plus de cinquante ans, et il est prouvé qu'elle trouve sa source dans l'autonomie, la variété, la sécurité, la valorisation, les relations positives et les opportunités d'évolution de carrière. L'accomplissement personnel des managers et employés découle d'un processus de délégation efficace. Et le processus de délégation est justement le thème de ce livre.

# 1 LES BASES DE LA DÉLÉGATION

## 1.1 QU'EST-CE QUE LA DÉLÉGATION ?

La délégation est un processus de transfert de travail à d'autres personnes. Le mot-clé ici est *processus*. Il ne s'agit pas de décharger son travail sur quelqu'un d'autre sans aucune formation ou instruction préalable, ou de constamment déléguer aux mêmes employés. Il ne s'agit pas non plus de systématiquement assigner les tâches ennuyeuses ou sans intérêt.

Le travail qui est remis à d'autres relève du domaine de responsabilité du manager. Dans le cas contraire, il ne serait pas en position de le déléguer. Et bien que, ce faisant, l'employé soit tenu responsable quant à l'exécution et aux résultats obtenus, la responsabilité finale incombe toujours au manager – qui est considéré, à son tour, comme responsable auprès de son ou sa chef.

Pour les besoins de ce livre, le travail délégué et les tâches assignées sont considérés comme représentant essentiellement la même chose ; à ces différences près : les tâches requièrent généralement moins de temps, une formation moins poussée et l'octroi d'une autorité inférieure, voire aucune.

## 1.2 RESPONSABILITÉ ET AUTORITÉ

En tant que responsable quel degré d'autorité devriez-vous déléguer à vos superviseurs ou à votre équipe ? De toute évidence, autant que de besoin afin de pouvoir assumer les responsabilités que l'on vous a confiées. Déléguer sa responsabilité sans transférer une partie de l'autorité ne relève pas du tout de la délégation – puisque les projets en question ne peuvent alors pas être réalisés de manière efficiente et efficace.

Par exemple, vous ne pouvez pas tenir quelqu'un pour responsable du fonctionnement efficace d'une usine de fabrication sans lui accorder l'autorité nécessaire pour employer et licencier du personnel, changer les méthodes de travail et dépenser de l'argent. Vous ne pouvez pas non plus tenir quelqu'un pour responsable de l'amélioration de l'aspect d'une publication sans lui accorder également l'autorité de pouvoir choisir le style du texte, choisir les couleurs, et changer la mise en page. Et il n'est pas possible de déléguer la responsabilité de l'organisation d'un déjeuner du personnel sans que la personne ait l'autorité de choisir un menu et d'organiser le plan de table.

Vous devez donc déléguer l'autorité nécessaire pour pouvoir mener à bien la responsabilité qui a été confiée. En effet, il n'y a rien de plus frustrant pour un employé – et de plus dommageable pour une organisation – que de se voir confier des responsabilités pour un projet ou une tâche sans avoir l'autorité nécessaire pour s'en acquitter correctement. Cela produit une situation dans laquelle l'employé sollicite continuellement son supérieur afin d'obtenir des instructions supplémentaires.

### **1.3 LIMITES DE L'AUTORITÉ**

L'autorité qui est accordée doit avoir ses limites. Le gestionnaire de l'usine ne sera peut-être pas autorisé à étendre ses installations, le directeur des relations publiques ne pourra pas changer la ligne éditoriale, et le responsable administratif ne sera pas en mesure d'organiser une réunion du personnel à Hawaii. Ces limites de l'autorité doivent être exprimées par avance.

Plus l'employé a d'autorité, moins le responsable a besoin de s'impliquer et, par conséquent, plus il aura de temps pour remplir ses responsabilités managériales – particulièrement celles les plus souvent négligées par manque de temps, comme la planification, la formation, l'évaluation et l'innovation.

Inversement, plus une personne se voit accorder d'autorité, plus ses éventuelles erreurs auront d'impact sur les profits de l'entreprise. Et c'est là que réside l'un des problèmes. Les managers sont réticents à l'idée de confier les rênes à un novice si leur propre sécurité est mise en jeu. Mais voilà, personne ne peut apprendre à être un bon conducteur sans conduire. Il faut donc réduire les risques par une formation appropriée ; mais il y aura toujours un risque. Déléguer demande du courage et se montrer vulnérable demande de la volonté. Mais les entreprises qui connaissent le succès sont créées par des personnes prêtes à prendre des risques.

N'ayez pas peur de partager votre autorité avec ceux que vous formez. Placez la même confiance en eux que celle que vous aimeriez que votre chef place en vous.

### **1.4 LES AVANTAGES DE LA DÉLÉGATION**

La délégation n'est pas chose facile. Elle demande du temps, des efforts et de la confiance dans votre équipe. Si vous n'êtes pas convaincu que la délégation présente des avantages, vous ne serez pas suffisamment motivé pour faire ces efforts et prendre les risques nécessaires. Voici les principaux bénéfices à prendre en considération.

### *Avoir plus de temps pour diriger*

Le manque de délégation ne se contente pas de générer une vision étroite, il empêche également le manager de s'occuper des fonctions de gestion pour lesquelles il a été embauché. Les managers devraient planifier, organiser, recruter, diriger, évaluer et innover. Mais, à la place, ils sont souvent impliqués dans des tâches triviales, des résolutions de conflits, ou encore à répondre à des sollicitations ou à corriger des erreurs commises par d'autres.

Au contraire, les managers qui déléguent ont plus de temps pour s'acquérir de leurs responsabilités, développer leurs propres compétences et sont, par conséquent, plus utiles à l'entreprise. La délégation est l'une des fonctions les plus importantes du manager – tout en étant également l'une des meilleures stratégies de gestion du temps.

### *Relâcher la pression*

La plupart des managers sont orientés vers l'action. Ils préfèrent être au cœur des choses, faire plutôt que superviser. Cette tendance peut devenir incontrôlable par manque de délégation. Les responsables sont impliqués dans tant d'activités que la pression d'avoir tellement de choses à faire et si peu de temps pour les accomplir les maintient dans un état de stress constant. Et cet état d'angoisse peut quant à lui induire des problèmes de santé qui les rendra moins efficaces. Ils peuvent également être perçus comme désorganisés et manquant de contrôle.

Une fois maîtrisée, la délégation soulage d'une grande partie de la pression générée par le manque de temps, et les managers sont alors en mesure de contrôler leur travail plutôt que l'inverse.

### *Aider les gens à se développer*

La délégation permet aux employés de grandir – de développer leurs compétences et leurs capacités à prendre des décisions. Elle leur donne la possibilité d'accepter plus de responsabilités dans un environnement non-menaçant, les préparant ainsi à un avancement de leur carrière. Elle les encourage également à être créatifs et à entraîner leurs compétences dans le domaine de la résolution de problèmes.

Aucune formation ne peut développer les compétences d'un employé plus rapidement, complètement et efficacement que l'expérience de la pratique sur son lieu de travail. Les gens apprennent en faisant, et la délégation leur offre cette opportunité.

### *Cultiver un environnement motivant*

La motivation peut venir d'une chose aussi simple que d'aider les autres à s'accomplir. Puisque la délégation implique de devoir connaître les objectifs personnels, les compétences et les aspirations des employés, le manager sera en mesure d'améliorer les opportunités qu'il offrira afin d'ouvrir les horizons de ses collaborateurs dans leurs domaines d'intérêt.

Et puisque la délégation force les managers à passer plus de temps avec leurs employés, elle a aussi tendance à améliorer les relations interpersonnelles, dans la mesure où la plupart des gens ont besoin d'encouragement pour exceller. Ils ont envie d'attention. Ceux qui déclarent préférer rester tranquille et être contactés uniquement lorsqu'il y a des problèmes sont minoritaires. Les gens ont besoin d'avoir des retours constants sur leur travail, et les encouragements cohérents leur assure qu'ils sont dans la bonne voie. Le processus de délégation apporte ce contact constant qui réaffirme la valeur de chaque employé en tant qu'individu.

### *Fournir une méthode pour évaluer la performance*

Sans délégation, les managers devraient évaluer leurs employés sur la base de leur activité plutôt que de leurs résultats. En déléguant des tâches et responsabilités spécifiques, avec l'autorité qui les accompagne, le superviseur est en mesure d'évaluer un collaborateur selon ses réalisations réelles. L'évaluation prend ainsi du sens et la compensation peut être liée au mérite et non à la charge de travail.

### *Améliorer les résultats*

Une gestion efficace du temps permet de se concentrer sur l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Ces objectifs sont généralement externes ; profit des actionnaires, services aux consommateurs, etc. Les managers doivent voir au-delà, ne pas se préoccuper outre mesure des activités internes et ne jamais perdre de vue les véritables enjeux. Trop se soucier de procédures internes mène à l'efficience, et non à l'efficacité. Plutôt que de commencer par chercher les meilleures méthodes pour traiter des données, utiliser les médias sociaux ou produire quelque chose, vous devriez toujours débuter votre réflexion par ces questions : Cette information est-elle nécessaire ? Ces médias contribuent-ils à atteindre les objectifs ? Ce produit est-il le plus approprié au vue des objectifs que nous tentons d'atteindre ? Un raisonnement efficace est orienté vers les résultats, et ce type de raisonnement se doit d'englober l'ensemble de l'organisation.

Malheureusement, les managers sont souvent trop occupés à accomplir des tâches pour en questionner la nécessité et leur impact sur les objectifs de l'organisation. La délégation permet de libérer les managers de la tyrannie de l'activité et de les éléver à un niveau où ils sont en mesure d'évaluer l'effet de l'activité sur les objectifs organisationnels. La délégation étend ainsi les résultats des superviseurs, de ce qu'ils peuvent personnellement faire à ce qu'ils peuvent contrôler.

### *Développer l'organisation*

La délégation utilise pleinement le personnel d'une organisation alors que le manque de délégation a tendance à étouffer les initiatives. Encourager ce processus permet ainsi à chaque employé de pouvoir exceller, et dédier ses talents, ses compétences et sa capacité d'innovation au service de l'organisation.

## 2 POURQUOI LES MANAGERS NE DÉLÈGUENT PAS

### 2.1 LES INDICATEURS D'UNE DÉLÉGATION DÉFECTUEUSE

Il n'existe pas de meilleur moyen de gagner du temps qu'une délégation efficace. En effet, elle libère une partie de votre journée afin que vous puissiez vous concentrer sur vos activités les plus importantes. Malheureusement, certaines personnes pensent déléguer alors qu'elles ne font que distribuer des tâches. Ainsi, certains se déchargent de leur travail sur leurs employés, sans leur apporter la formation, les explications ou le suivi nécessaires.

Quels sont les indicateurs d'une délégation mal menée ? en voici 25 items. Si vous pouvez répondre vrai à certaines d'entre elles, il y a des chances que vous ne déléguez pas de la manière la plus efficace qui soit.

- J'ai une idée assez précise de ce que je veux accomplir, mais je ne semble aller nulle part.
- J'ai toujours l'impression d'être en train de donner des ordres d'une manière ou d'une autre.
- Je suis toujours en train de vérifier le travail de mon équipe pour m'assurer qu'ils exécutent correctement les tâches assignées.
- Je laisse mes employés seuls. En cas de problème, ils peuvent toujours me contacter. Sinon, je suppose que tout va bien.
- Le soir et les weekends, j'apporte beaucoup de travail chez moi.
- Je travaille constamment sous pression. Quand je m'absente, le travail a tendance à s'accumuler.
- J'ai tendance à être très critique envers mes employés.
- Je n'ai pas de règles pour guider mon équipe. S'ils ont un doute, ils peuvent m'appeler.
- Les membres de mon équipe se sentent restreints par les règles et procédures que je mets en place.
- Mes employés ne comprennent pas réellement mes objectifs, et ils n'ont pas de but clair de leur côté.
- Mes employés prennent du temps ou sont réticents à prendre des décisions par eux-mêmes. Je dois prendre trop de décisions à leur place.
- Lorsque je ne suis pas au bureau, j'appelle fréquemment.
- J'essaie de limiter l'étendue de mes responsabilités et j'aime garder un œil sur tout le monde.

- Je n'encourage pas mes employés à participer aux réunions qui les mettraient en contact avec des supérieurs hiérarchiques, même si le sujet entre dans leur domaine de compétence. Je préfère me charger de ça moi-même.
- Mes employés n'ont pas l'autorité pour acheter des objets sans mon accord.
- J'ai tendance à donner des ordres au nom de mon chef plutôt qu'en mon propre nom.
- Je me noie tellement dans les détails de tâches sous mon autorité hiérarchique que je n'ai pas le temps suffisant pour organiser, diriger et contrôler.
- Toutes les tâches sont d'égale importance, alors je ne prends pas la peine de poser des priorités lorsque je les affecte.
- Je reçois toujours des projets partiellement terminés de la part de mes employés. Personne ne semble jamais finir quoi que ce soit sans vérifier avec moi au préalable.
- Ce qui me fait perdre le plus de temps, ce sont les interruptions continues de mes employés.
- Je n'ai aucune personne qualifiée à ma disposition qui soit en mesure de me remplacer si je suis promu(e).
- Chaque jour semble venir avec son lot de crises ou d'urgences que je dois prendre en charge.
- Je ne peux pas me permettre de prendre de longues vacances ou un congé important car tout s'effondrerait.
- Je crois que si vous voulez que quelque chose soit bien fait, vous devez vous en occuper vous-même.
- Vu le temps que je consacre à mon travail, je suis trop fatigué(e) pour aller où que ce soit avec ma famille le weekend.

Si vous ne déléguez pas efficacement, vous devez commencer par en déterminer les causes. Il y a certainement des raisons pour lesquelles vous ne pouvez pas tout déléguer. Peut-être qu'une activité ne peut être prise en charge que par un responsable, dans votre organisation. Peut-être qu'elle implique des informations confidentielles. Ou peut-être s'agit-il d'une responsabilité personnelle comme le fait d'effectuer des évaluations de performance, de mener des entretiens d'embauche, de licenciement ou disciplinaires. Mais dans la majorité des cas, le manque de délégation est simplement dû à une certaine réticence à déléguer.

**Échouer à déléguer c'est échouer à manager.**

## 2.2 LE SYNDROME DU « FAIRE SOI-MÊME »

Faire quelque chose uniquement par soi-même est rarement justifié à moins qu'il s'agisse d'une tâche se rapportant uniquement à vous ou à votre position. Si vous êtes un manager avec des gens sous votre responsabilité, votre objectif devrait être de déléguer tout ce que vous pouvez. En supposant que votre salaire soit supérieur à ceux de vos employés, vous ne pouvez tout simplement pas vous offrir vos services. Ne dépensez pas 100 \$ de l'heure sur une tâche qui en vaut 25. Le travail d'un manager est de s'assurer que les choses sont faites par d'autres personnes, et pas forcément de s'en acquitter soi-même.

Si la délégation est un si bon moyen de développer les compétences des employés tout en libérant le manager afin qu'il se concentre sur ses priorités, pourquoi y a-t-il une telle réticence à déléguer? Voici quelques excuses courantes ainsi qu'un ou deux commentaires sur les erreurs qu'elles comportent.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

*Il n'y a pas assez de temps pour déléguer.*

Une excuse habituelle dans la mesure où la délégation requiert de la formation, et que la formation prend du temps. Il est effectivement plus rapide de s'acquitter d'une tâche que de former quelqu'un pour le faire. Et cela fait sens si c'est une activité qui ne sera réalisée qu'une seule et unique fois. Mais s'il s'agit d'une tâche répétitive, il existe un seuil de rentabilité à partir duquel le temps investi dans la formation du personnel est inférieur au temps gagné par la délégation de la tâche. Et à partir de ce point, il ne s'agit plus que de temps gagné.

*Je peux me charger du travail mieux que quiconque.*

Bien sûr que vous le pouvez : après tout, regardez depuis combien de temps vous le faites. Mais avec de l'entraînement et de l'expérience, votre équipe sera en mesure de s'en charger tout aussi bien, voire même mieux. En attendant, vous devrez accepter des choses un peu moins parfaites. Comparez leur manière de s'acquitter d'un travail avec ce que vous faisiez à vos débuts. Ne les comparez pas avec vos performances actuelles.

*J'aime m'occuper de ces tâches.*

Bien. Maintenant pensez à la satisfaction que pourraient tirer vos employés en s'en chargeant eux aussi. Rien n'est plus moteur qu'une tâche motivante et stimulante. Et vous pourriez alors vous occuper de travaux encore plus intéressants, stimulants et enrichissants à votre tour.

*C'est la politique de l'entreprise.*

Une politique est une ligne directrice, pas une règle. Les fiches de postes ne sont pas gravées dans la pierre. Changez la politique ou la nature des fonctions si besoin. Les gens devraient contrôler les politiques, et non l'inverse.

*C'est la force de l'habitude.*

C'est fort probable. Plus vous faites quelque chose, plus cela devient habituel. Mais les habitudes peuvent être brisées si vous en décidez ainsi. Fabriquez une nouvelle routine : asseyez-vous 15 minutes chaque jour avec vos employés pour les former à faire ce même travail.

*Mes employés ne sont pas capables.*

Ne les sous-estimez pas. Est-ce que votre opinion est basée sur leur performances actuelles ou sur ce qu'ils pourraient accomplir avec une formation cohérente de qualité ? Quelqu'un a déjà cru en vous ; croyez en les autres en retour.

*Mon équipe est trop occupée pour s'acquitter de plus de travail.*

Sans aucun doute. Mais ils sont occupés à quoi ? N'y a-t-il pas des tâches peu rentables qui pourraient être supprimées sans nuire aux objectifs de l'entreprise ? Vos employés devraient se dédier à des tâches essentielles, pas à celles qu'il est simplement agréable d'avoir effectué.

*Si je délègue trop, ma place pourrait être menacée.*

Si vous déléguez trop *peu*, vous pourriez perdre votre emploi. Et ne vous leurrez pas ; si vos employés font bonne impression, *vous* faites bonne impression. Si personne n'est capable de vous remplacer, vous ne pourrez pas obtenir de promotion. Alors aidez-les à être en mesure de faire votre travail en délégué.

*Mon patron risque de penser que je suis fainéant(e).*

Si vous ne déléguez pas, votre chef *saura* que vous êtes fainéant(e). S'occuper d'une tâche habituelle ne prend que du temps ; former quelqu'un pour s'en acquitter demande des efforts et des compétences.

*Mon chef m'a demandé de le faire.*

Êtes-vous sûr qu'il n'a pas demandé à ce que ce soit fait ? Les responsabilités d'un manager excèdent généralement ce qu'il ou elle peut faire personnellement. Dans la plupart des cas, les managers ne peuvent répondre aux attentes de leurs supérieurs que par la délégation.

*J'ai peur de perdre le contrôle.*

Vous ne perdrez aucun contrôle si vous expliquez aux membres de votre équipe les limites de leur autorité et que vous insistez sur le retour qu'ils doivent vous faire. Vous déléguez, vous n'abdiquez pas. Vous êtes toujours le responsable final de la tâche que vous déléguez.

*Je n'ai pas le cœur de décharger le travail sur les autres.*

Il est étonnant de voir le peu de considération que l'on se porte. Vous ne vous déchargez pas, vous déléguez – ce qui implique également une évaluation de la charge de travail actuelle de vos employés, ainsi que la prise de décisions concernant ce qui peut être éliminé, simplifié ou réassigné.

*Le « faire moi-même » améliore mon profil.*

Cela augmente également votre pression sanguine. Et vous recevrez encore plus de prestige en déléguant des tâches importantes, alors ne vous accrochez pas à ces travaux juste pour la reconnaissance qu'ils apportent.

*Je veux rester occupé(e).*

Pourquoi pas courir en sens inverse sur un escalator ? C'est un meilleur exercice cardiovasculaire. Les bourreaux de travail délèguent bien mal et sont généralement des managers inefficaces.

*Mes employés vont se plaindre si je leur assigne plus de travail.*

Vous ne leur donnez pas *plus* de travail, vous l'organisez juste *mieux*. Et à quand remonte la dernière fois où vous en avez discuté avec eux ? La seule manière de connaître les aspirations des membres de votre équipe est d'en parler avec eux. Assurez-vous que ce qu'ils font est important. Tout le monde n'aspire pas à devenir président. Mais cela n'empêche pas qu'ils puissent avoir de la valeur pour l'organisation, même à une position qui n'offre pas de grandes opportunités d'évolution.

*Mes employés ne possèdent pas l'information nécessaire pour prendre des décisions.*

Est-ce que vous pouvez leur fournir ces informations ? Ou sont-elles uniquement disponibles à votre niveau dans l'organisation ? Si c'est le cas, il est bien possible que ce travail ne puisse pas être délégué. Vous devez prendre en charge certaines tâches, comme celles qui présentent un certain degré de confidentialité ou qui sont de nature personnelle.

Questionnez les raisons pour lesquelles vous ne déléguez pas. Sont-elles légitimes ? Ou représentent-elles des excuses rationnelles pour conserver le statu quo ?

# 3 LE PROCESSUS DE DÉLÉGATION

## 3.1 DÉCIDER QUOI DÉLÉGUER

L'une des premières choses à faire lorsque vous prenez la décision de déléguer est d'effectuer une analyse complète de l'activité. Dessinez un tableau à six colonnes. Les titres devraient être les suivants :

1. Activités dont je m'occupe régulièrement.
2. Temps dédié mensuellement à ces activités.
3. Raisons pour lesquelles j'effectue ces tâches moi-même.
4. Un employé peut-il s'en charger ? (Oui ou non).
5. Un employé peut-il être formé pour s'en charger ? (Oui ou non).
6. Qui ?

Dans la colonne de gauche, listez toutes les activités dont vous vous occupez et les décisions que vous prenez de manière régulière. N'oubliez rien. Si vous fermez la porte de votre bureau le matin, écrivez-le. Si vous répondez parfois au téléphone pour votre chef, notez-le. Consacrez une bonne vingtaine de minutes ou même une demie heure pour renseigner toutes vos activités et décisions récurrentes. Lorsque vous avez terminé, mettez la feuille dans le tiroir de votre bureau et laissez-la pendant une semaine. Pour éviter de l'oublier là, mettez une note dans votre agenda ou dans votre smartphone. Une semaine plus tard, reprenez la feuille, lisez-la et ajoutez toutes les autres tâches et décisions qui vous viennent à l'esprit. À ce stade, vous aurez peut-être déjà recueilli plusieurs pages d'activités.

**Ne déléguez jamais ce que vous pouvez éliminer.**

Une fois encore, rangez la feuille dans votre tiroir et laissez-la à cet endroit pendant trois ou quatre semaines. Relisez-la. D'autres éléments vous viendront encore à l'esprit – des activités dont vous vous occupez moins souvent, une ou deux fois par mois. Et vous pourrez encore penser à ces petites tâches insignifiantes qui ne prennent que quelques minutes de votre temps. Incluez tout. Les minutes s'ajoutent pour faire des heures, alors ne négligez rien.

Ensuite, pour chaque activité, estimez la durée mensuelle qu'elle vous prend, et renseignez cette valeur dans la colonne à droite. Ce sera peut-être la première fois que vous songez au temps que vous passez réellement sur ces tâches. Cela vous donnera une idée de ce qu'elles vous coûtent, à vous et à l'entreprise. Ce résumé mensuel du rendement produit vaut-il trois heures – peut-être 150 \$ ou plus par mois? Ce rapport sur les « Retards et Absences » mérite-t-il ces 300 \$? Ces valeurs vous indiqueront également la durée approximative pendant laquelle vous devrez libérer une personne pour qu'elle se charge de la tâche.

Après cela, vous devrez vous atteler à une honnête auto-évaluation. Pourquoi vous chargez-vous de ce travail vous-même ? Vos raisons ont-elles été évoquées dans le chapitre précédent ? Ou y a-t-il autre chose ? Notez les réponses dans la troisième colonne. C'est durant cette étape que vous pourrez juger à quelle catégorie appartient chaque activité. Est-ce une perte de temps qui ne contribue en rien aux objectifs de l'entreprise ? Peut-elle être supprimée sans nuire à ces objectifs et à vos performances ? Si c'est le cas, écrivez le mot « éliminer » dans la dernière colonne, tout à droite. Prenez garde à ne jamais déléguer une tâche qui peut être tout simplement annulée. Si vous avez besoin de l'accord de votre hiérarchie pour supprimer une activité ou un rapport, expliquez à votre chef que les gains ne justifient pas le coût engendré.

### **3.2 DÉLÉGUER CE QUE VOUS NE VOULEZ PAS DÉLÉGUER**

Veillez à ne pas justifier de vous accrocher à une activité qui pourrait être déléguée. Soyez honnête avec vous-même. Personne d'autre n'a besoin de voir vos notes. C'est entre vous et vous-même. Est-ce que vous vous accrochez à cette tâche pour booster votre égo ? Y a-t-il un certain prestige attaché à cette activité ? Gagnez-vous en visibilité, reconnaissance ou acceptation ? Ou est-ce vraiment une activité clé qui ne peut être exécutée qu'à votre niveau dans l'organisation ? A ce stade, vous devriez aussi questionner le temps que vous consacrez à cette tâche. Même les activités essentielles peuvent être gérées plus efficacement.

Après avoir complété les trois premières colonnes pour toutes les activités, passez à la quatrième. Est-ce qu'une personne de votre équipe est actuellement en mesure de s'occuper de cette tâche ? On ne parle pas ici d'une compétence acquise après trois ans de cours du soir, mais plutôt suite à une brève période d'introduction de quelques jours au plus. Est-ce qu'un(e) employé(e) peut s'en charger ? Cela suppose qu'il ou elle a le temps et la volonté de s'en occuper et que vous souhaitez aussi le / la former. Si la réponse est oui, inscrivez-le dans la colonne. Si c'est, au contraire, un non définitif, écrivez cette réponse à la place.

Maintenant, si la réponse est négative, posez-vous une autre question. Quelqu'un peut-il être formé pour remplir cette tâche ? Là encore, une formation ne signifie pas de retourner à l'université pour passer un doctorat en physique ou de suivre un programme intensif de cinq ans en management. Cependant, si passer trois à quatre heures par semaine, pendant plusieurs mois, à former personnellement un employé, peut vous permettre de lui déléguer cette tâche, la réponse est alors positive. Inscrivez cela dans la colonne. Et si la réponse reste négative, écrivez-le également.

Passez à la dernière colonne. A qui pensez-vous pour cette activité ? Si elle peut être prise en charge par plus d'une personne, notez tous les noms. Ne renseignez pas le nom de la même personne dans trop de cases simplement parce que vous considérez qu'elle la plus à même de faire un bon travail. La délégation suppose un processus de formation et de développement, et tous vos employés devraient y être inclus. Vous devrez adapter la charge de travail au moment de la mise en place de la délégation. Il n'est pas réaliste de tout assigner à la même personne. Cependant, si vous sentez qu'il n'y a qu'une seule personne possédant la connaissance, l'expérience et les compétences nécessaires pour être formée pour une tâche spécifique, renseignez uniquement son nom.

### 3.3 PRÉVOIR LES TEMPS DE FORMATION

Le développement de compétences et la formation prennent du temps. Mais l'investissement en vaut la peine lorsqu'on en voit les résultats. Un employé compétent accompli ses tâches plus rapidement, fait moins d'erreurs et ne vous fait pas perdre votre temps avec d'incessantes questions. Pour chaque heure passée à former, vous en gagnerez, en retour, un nombre incalculable grâce à des performances de qualité. Arrêtez de tergiverser. Vous serez tout aussi occupé dans deux mois. Planifiez dès maintenant. Quelles compétences doivent être développées ? Quelle est la meilleure méthode pour former votre équipe ? Pensez-y, puis planifiez les temps de formation que vous devez mettre en place.

Ne passez pas non plus tout votre temps sur les employés qui ont besoin d'être formés au risque de négliger les plus performants. Si 20 % de votre staff produit 80 % des résultats, une extension de la loi de Pareto, vous devez sans aucun doute développer les 80 % de votre équipe afin de les rendre plus efficaces. Mais, regardez les choses sous un autre angle. Pensez à l'impact sur l'organisation si vous donnez un coup de pouce à ces 20 %. Ne négligez pas les forces vives de votre équipe. Une petite formation pour ce groupe peut engendrer un énorme accroissement des résultats généraux.

Faites aussi attention à ne pas tomber dans le piège de déléguer la plupart des tâches aux mêmes personnes. C'est un écueil facile car il y a toujours une ou deux personnes plus capables, volontaires et rapides que les autres. Mais ces employés peuvent se retrouver surchargés, devenir inefficaces, et même démissionner. A mesure que les forts deviennent plus fort, les plus fragiles s'affaiblissent. Il en est de votre responsabilité, en tant que manager, de développer *tous* les membres de l'équipe qui est à votre charge.

**La formation est un processus continu nécessitant un renforcement constant.**

### **3.4 CHOISIR LES PERSONNES À FORMER**

Pour vous assurer d'une distribution équitable des tâches, dessinez un nouveau tableau avec autant de colonnes que vous avez d'employés. Dans la colonne de gauche, listez les tâches que vous pensez pouvoir être déléguées. Vous pouvez récupérer cette liste dans le tableau préparé précédemment. Dans les en-têtes de colonnes, reportez les noms de tous ceux qui travaillent pour vous et de ceux que vous avez notés dans la dernière colonne du tableau précédent. Puis, planifiez la délégation de chaque tâche à ces candidats en prenant soin d'indiquer la durée prévue pour chaque activité, ainsi que la durée totale mensuelle pour toutes les tâches assignées à la même personne.

Une fois que vous avez approximativement défini la durée des tâches, vous devez déterminer la manière dont vous allez libérer ce temps pour vos employés. Peut-être qu'ils ont déjà suffisamment de temps libre ; mais il est plus probable que vous deviez supprimer, combiner, ou réassigner certains travaux dont ils se chargent pour le moment. Le plus important est de vous assurer qu'ils travaillent sur des activités essentielles, et non sur des tâches triviales.

### **3.5 CLARIFIER LES MISSIONS**

Lorsque vous assignez une tâche à un employé, assurez-vous de fournir toutes les informations nécessaires pour qu'il la mène à bien.

Ne partez jamais du principe que les membres de votre équipe ont totalement compris vos explications. Fournissez des détails. Répétez l'information. Parlez lentement. Si vous vous pressez à donner une explication, votre employé supposera que vous pensez que la tâche est facile et qu'elle ne mérite pas de plus amples explications. Et cela peut l'empêcher de poser des questions. Même s'il ne comprend pas, il est possible qu'il ne l'admette pas par peur de paraître stupide. Après tout, ils pourront toujours se pencher sur le problème par la suite. Ou c'est ce qu'ils pensent.

Bien qu'il soit important que les gens comprennent ce que vous dites, ne risquez pas de les embarrasser en leur demandant de répéter l'information. C'est peut-être une pratique courante, mais elle aussi un peu dégradante. Si vous doutez de l'efficacité de votre communication, préférez vous mettre vous-même en défaut. Demandez quelque chose comme : « Est-ce que j'ai mentionné que nous mettions le service financier en copie pour tous les achats en ligne ? » Et ils répondront certainement : « Oui, vous avez précisé de mettre le service financier ainsi que l'expédition en copie. »

Il y a toutes sortes de questions que vous pouvez poser pour obtenir des commentaires de leur part mais qui paraissent mettre en cause votre propre attention, pas la leur, comme : « Je ne sais plus si je vous ai parlé de la politique de retour » ou « Je voulais encore mentionner autre chose. Est-ce que je vous ai expliqué la procédure d'évaluation hier ? » En tant que manager, vous devez endosser autant de responsabilités que nécessaire. Rappelez-vous, votre travail est de renforcer la confiance qu'ils ont en eux-mêmes ainsi que leur estime personnelle, pas la vôtre.

Ne montrez pas votre impatience, même si vous l'êtes. En tant que manager, votre travail est de communiquer, et la communication ne s'établit que lorsque les gens comprennent exactement ce qu'on attend d'eux. Ils ne seront pas réceptifs si vous les critiquez, si vous vous montrez impatient, irrespectueux ou que vous dégradez d'une quelconque manière l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

Chaque fois que vous attribuez une tâche à l'un de vos employés, assurez-vous de préciser le retour que vous attendez. Si vous commencez à imposer des contrôles par la suite, votre collaborateur pourra penser que vous manquez de confiance en ses compétences.

Utilisez la liste de vérification suivante pour vous assurer que vous avez clairement expliqué les missions :

- La date exacte à laquelle l'employé doit commencer à assumer les nouvelles responsabilités et durée de la mission.
- L'objectif de la tâche et la manière dont elle est reliée aux objectifs généraux de l'organisation.
- Une explication détaillée sur la manière dont la tâche est actuellement menée – si elle l'est.
- Une mention du fait que vous accueillerez toute suggestion quant à la manière d'améliorer la méthode.
- Une explication des différentes ressources et sources d'informations disponibles si l'employé(e) rencontre des difficultés.

- Un résumé des différents types de problèmes qui ont été rencontrés par le passé et la manière dont ils ont été gérés.
- Une explication de toute situation inhabituelle ou problèmes qui pourraient survenir à l'avenir.
- Les limites de l'autorité des employés – quelles types de décisions doivent être prises et quelles sont celles pour lesquelles ils doivent se référer à un supérieur hiérarchique.
- Tout nouveau lien hiérarchique et toute ligne de communication qu'impliquent cette mission.
- Le type et la fréquence des retours attendus.
- La manière dont les performances des employés seront évaluées.

On dit que tout ce qui a de la valeur est cher ou difficile. La délégation est les deux à la fois. Mais son coût réside dans le temps consacré à la formation et aux explications, et cet investissement sera vite rentabilisé. Sa difficulté réside dans notre impatience et dans notre trop grande conscience du temps. Et ce problème s'efface souvent une fois que nous avons appris à nous contrôler – à reconnaître que ce sont les résultats, et non l'activité, qui déterminent notre efficacité.



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

# 4 LIBÉREZ VOTRE TRAVAIL

## 4.1 LAISSEZ VOS EMPLOYÉS DÉCIDER

La partie la plus difficile de la délégation est le laisser-aller. En effet, même si nous avons confiance en la personne et que nous avons expliqué l'objectif de la tâche, nous insistons fréquemment pour être impliqués dans le processus de décision.

« Janet, nous n'avons pas assez d'espace dans le bureau pour y stocker des choses. Il y a des boîtes par terre, derrière les bureaux, des armoires dans les allées, et des tonnes de livres semblent s'empiler partout. C'est vraiment le bazar. Est-ce que vous pourriez vous pencher sur le problème et voir comment nous pourrions gagner de la place pour ajouter quelques étagères, meubles, dossiers ou quoi que ce soit pour que nos bureaux soient plus présentables ? Vous pourrez contacter quelques fournisseurs d'équipements de bureaux pour voir ce qu'ils peuvent nous proposer comme mobilier amovible. Mais nous ne pouvons pas nous permettre de dépenser plus 2000 \$ pour ça. »

Jusqu'ici tout va bien. Vous avez expliqué ce que vous vouliez faire et pourquoi. Vous avez posé des conditions de budget, et vous avez même suggéré la manière dont Janet pouvait commencer cette tâche. De plus, c'est un bon travail à déléguer. Vous pourriez passer des heures à déplacer des meubles, à regarder les sites des fournisseurs et à vous débarrasser de l'inutile. Mais votre temps est trop précieux pour ce genre de tâches. Et ce sera peut-être un challenge pour Janet qui n'a pas forcément eu beaucoup de responsabilités depuis qu'elle a été récemment promue. Vous avez ainsi l'opportunité de lui montrer la confiance que vous avez en elle en tant qu'assistante. L'équipe la percevra alors comme une personne d'autorité, et sa visibilité et son importance dans l'organisation en seront renforcées.

Malheureusement, vous n'en restez pas là. Par exemple : « Janet, je pense que ces classeurs devraient être déplacés contre le mur du fond. Comme ça, nous aurions de la place pour mettre des étagères fermées pour ranger tous les formulaires, les consommables d'imprimantes, et le matériel de bureau. Marquez tous les cartons pour que tout le monde sache ce qu'ils contiennent. Demandez un devis à Jackson Shelving et Amalgamated Interiors pour un meuble qui couvre toute la hauteur de la pièce. Ces boîtes de vieux dossiers en haut de la bibliothèque devraient être... » Et ainsi de suite.

Déléguez les objectifs, pas la méthode.

Tout à coup, vous ne parlez plus de ce que vous souhaitez accomplir, vous expliquez pas à pas la manière de s'y prendre. Vous lui imposez vos idées et étouffez sa créativité. Est-ce que vous pensez qu'elle montrera son désaccord avec son chef pour suggérer une meilleure méthode? Peut-être; mais vous laissez de la place à la chance. Et si elle commence à rétorquer: «Est-ce qu'il ne serait pas préférable que ...», il y a de fortes chances que vous vous mettiez sur la défensive et que vous commenciez à argumenter pour montrer que vos idées sont meilleures. Après tout, vous êtes le chef, et cela fait huit ans que vous êtes responsable administratif. Cela ne ferait pas bon effet de vous laisser diminuer par une personne qui vient juste d'arriver dans votre département.

Il est aussi possible que vous ne vous sentiez pas menacé et que vous acceptiez ses suggestions après les avoir évaluées objectivement. Mais vous serez déjà impliqué dans la prise de décision et vous le resterez sans doute jusqu'à la fin du projet. Janet continuera à vous soumettre les différentes alternatives. «Bill que pensez-vous de l'idée de déplacer le photocopieur dans le local d'impression?» Ou, «Est-ce que ça va si nous faisons poser des étagères à la réception?»

Pouvez-vous vous permettre de perdre ce temps précieux? Pouvez-vous vous offrir cette dépendance de Janet que vous cultivez? Pouvez-vous vous passer des idées nouvelles qui pourraient surgir?

Laissez Janet s'occuper du projet toute seule. Cela ne signifie pas que vous devez rester assis tranquillement pendant qu'elle met à sac le mobilier et les bureaux. Mais n'intervenez que si les actions menées mettent en danger le succès de la mission. Soyez disponible pour répondre aux questions qu'elle pourrait avoir concernant les objectifs du projet. Mais réfrénez-vous d'intervenir chaque jour pour exprimer vos idées. Évaluez les résultats. Ils seront certainement différents de ceux que vous auriez obtenus, meilleurs ou moins satisfaisants. La chose la plus importante est qu'il s'agit de *ses* résultats, atteints grâce à son propre bon sens, à son expérience et à son ingéniosité.

Lorsque vous évaluez les résultats, commencez par le positif. Ne démarrez pas par: «Janet, la manière dont vous avez disposé les étagères va gêner les livraisons...» A la place, commencez par un commentaire du genre: «J'aime cette façon d'avoir encastré les armoires pour qu'elles ne gênent pas le passage...» Soyez honnêtes dans vos appréciations, mais soulignez le positif. La délégation est un processus qui permet de développer le potentiel de vos employés. S'ils pouvaient déjà faire ce que vous faites, aussi bien que vous, vous n'auriez pas besoin de déléguer. Vous pourriez aussi bien laisser votre poste à cette personne et passer à une position plus élevée dans l'organisation.

## 4.2 LAISSEZ VOS EMPLOYÉS EXCELLER

Nous sommes un peu réticents à l'idée qu'une autre personne puisse faire un meilleur travail que nous, spécialement si cette personne est sous notre autorité et que la tâche confiée nous revient depuis une dizaine d'années. Mais, avouons-le, à partir du moment où nous commençons à déléguer, nos connaissances sur le domaine commencent à décliner, et celles de nos employés s'améliorent.

N'essayez pas de vous maintenir dans la position d'expert sur les tâches que vous avez déléguées. Ne regardez pas par-dessus l'épaule de vos employés, en donnant des conseils et en critiquant leurs méthodes, à moins d'être persuadé que votre absence d'intervention risque de causer des torts sérieux aux objectifs de la mission.

Il est fort probable que vos employés feront des erreurs, et que certaines d'entre elles coûteront cher. Mais, comparé à la valeur que vous recevrez à mesure qu'ils apprendront de ces erreurs et qu'ils s'amélioreront, ce coût sera minimal. Plus les employés passent de temps sur une tâche, moins vous devez vous impliquer et interférer. Dans le cas contraire, vous risquez d'imposer des décisions, même si elles sont moins bonnes que les leurs. Après tout, vos choix doivent-ils toujours être les meilleurs, même après que vos employés ont travaillé plus longtemps que vous sur cette tâche ?

En tant que manager, vous devez reconnaître que vous n'êtes pas en mesure de tout faire et de continuer à la faire correctement. Vous devez continuellement former vos employés à pouvoir prendre de plus grandes responsabilités afin que, à votre tour, vous puissiez remplacer ces responsabilités par d'autres plus importantes. Une fois que vous avez pris de l'importance dans votre poste, il est temps de planifier la manière d'en sortir pour continuer votre ascension.

Croire en les autres fait ressortir ce qu'il y a de meilleur en eux.

Un manager se doit de manager. Et manager signifie atteindre des résultats grâce aux autres. Il ne s'agit pas d'un sport de compétition pour voir qui est capable de faire la meilleure performance. Et un manager n'est pas non plus censé être un grand guru connaissant toutes les réponses. Ce n'est pas notre travail d'impressionner nos employés avec notre savoir, ou de débarquer avec les bonnes solutions à chaque fois qu'ils échouent. Un leader efficace ne se contente pas de gagner la confiance de ses collaborateurs, mais il sait développer leur potentiel afin qu'ils améliorent la confiance qu'ils ont en eux-mêmes.

Si vous avez correctement clarifié l'objectif de la tâche, bien formé un de vos employés, et que vous l'avez encouragé à changer de méthode pour atteindre plus efficacement l'objectif, il fera peut-être même un meilleur travail que vous. Mais assurez-vous que vos employés sont autorisés à faire les choses à leur manière tant que la qualité du travail n'en souffre pas.

Il existe plus d'une façon d'accomplir les choses. Livré à lui-même, un employé trouvera certainement une meilleure méthode. Reconnaissez, encouragez et récompensez cet effort. Empêchez-vous de le freiner, de le contrarier ou de l'envier. Un bon manager ne *fait* pas nécessairement le meilleur travail ; mais il ou elle encourage et aide son équipe à faire *leur* meilleur.

Laissez vos employés exceller.

# 5 RECOMMANDATIONS POUR LA DÉLÉGATION

## 5.1 SACHEZ RECONNAÎTRE LE BESOIN DE DÉLÉGUER

Les médecins emploient des assistants pour se soulager du travail administratif et des autres activités routinières afin de pouvoir passer plus de temps avec leurs patients. Et bien d'autres professionnels s'appuient également sur des assistants dans leur pratique professionnelle quotidienne.

Alors, pourquoi pas les managers ? Si vous passez trop de temps à vous occuper de détails administratifs et pas assez sur des activités plus bénéfiques ou prioritaires, peut-être avez-vous besoin d'un(e) assistant(e). Mais, si vous en avez déjà un ou une, assurez-vous de lui déléguer la plupart des tâches non-managériales. En tant que manager, la plus grande partie de votre temps devrait être passé à la planification, à l'organisation, au recrutement, à la gestion du personnel, à la vérification et à la représentation de votre entreprise. Vous ne devriez pas passer votre temps à répondre à des emails de routine ou à des coups de téléphone, à assister à des réunions de moindre importance ou à rechercher des informations sur Internet.

Les règles générales devraient être les suivantes :

- a) Si ce n'est pas nécessaire, éliminez-le.
- b) Si c'est nécessaire mais peut-être pris en charge par quelqu'un d'autre, déléguez-le.
- c) Si ça ne peut pas être délégué, et que c'est crucial pour atteindre vos objectifs, occupez-vous-en vous-même, aussi efficacement que possible.

## 5.2 QUELQUES INSTRUCTIONS SPÉCIFIQUES POUR LA DÉLÉGATION

### 5.2.1 APPRENEZ À CONNAÎTRE VOTRE ÉQUIPE

Avant de commencer à déléguer quoi que ce soit à qui que ce soit, il est absolument nécessaire que vous appreniez à connaître vos employés. Parlez-leur, observez-les et, par-dessus tout, écoutez-les. Quels sont leurs objectifs personnels ? Quel est leur plan de carrière ? Où se projettent-ils dans l'organisation d'ici à un an, cinq ans, 10 ans ? Sont-ils capables d'endosser de plus grandes responsabilités ? Veulent-ils de ces responsabilités ? Quels sont leurs besoins ? Qu'est-ce qui les motive ? Que pensent-ils du développement personnel ?

Ne partez jamais du principe que tout le monde désire plus de responsabilités ou une promotion. Certains membres de votre équipe sont peut-être effrayés à cette idée. Parlez-leur, découvrez ce qu'ils ressentent à l'idée de se charger de certaines tâches ou activités. Impliquez-les dans l'étape de « considération ». Ne prenez pas de décisions arbitraires et accompagnez-les vers le nouveau projet. Vous avez besoin de leur implication si vous souhaitez qu'ils s'engagent.

### **5.2.2 PRENEZ LE TEMPS DE COMMUNIQUER CLAIREMENT**

Les interruptions inutiles sont une perte de temps et elles sont souvent causées par une mauvaise communication. Si vous n'expliquez pas une tâche correctement, ou si l'information est incomplète, vos employés devront vous interrompre par la suite afin de la clarifier – et le temps perdu sera encore plus conséquent. Ils pourraient reporter ce qu'ils ont à faire, prendre plus de temps que nécessaire, ou encore éviter la tâche ou la mener de manière incorrecte.

Parfois, nous communiquons en situation de stress ou de précipitation. Mais il est rentable de prendre le temps de s'expliquer clairement. Cet investissement en temps au début portera ses fruits par la suite.

### **5.2.3 SPÉCIFIEZ LES MISSIONS**

Lorsque vous assignez une tâche à un employé, assurez-vous de

- a) Obtenir un engagement quant à la date d'achèvement attendue.
- b) Vous doter d'un système de suivi pour vous assurer que les engagements sont honorés.
- c) Insister sur le fait que tout changement concernant la date d'échéance soit négocié par avance et non après la date prévue.

Dans la plupart des cas, les employés se rendent comptent bien en avance si une date d'échéance ne pourra pas être respectée. C'est dès ce moment qu'ils doivent vous prévenir afin que vous puissiez ajuster votre planning. N'acceptez pas les excuses survenant après la deadline. Insistez sur la nécessité de planification de la part de vos employés. Une fois qu'ils en auront pris l'habitude, il leur sera moins difficile de respecter le calendrier prévu.

### **5.2.4 DÉLÉGUEZ, N'ABDIQUEZ PAS**

Se décharger de son travail sur ses employés puis disparaître n'a rien à voir avec la délégation. Cette dernière doit être planifiée. Consultez votre équipe d'abord ; sélectionnez ceux que vous pensez capables de mener à bien ce travail. Formez-les. Déléguez de manière progressive, insistez pour avoir des retours, puis laissez-les se débrouiller. Mais attention, cela ne signifie pas couper la communication.

Synchronisez-vous avec votre équipe. Tenez une petite réunion de cinq minutes chaque matin. Pas besoin de s'installer, cela peut se faire debout. Comparez vos notes, discutez les priorités. Assurez-vous que vous êtes tous d'accord sur celles du jour et que tout le monde connaît le planning des autres.

La responsabilité fonctionne dans les deux sens. Les employés sont responsables devant le manager de l'accomplissement réussi des tâches déléguées. Mais les managers sont eux-aussi responsables de fournir les informations adéquates – expliquant à leurs employés pourquoi certaines décisions ont été prises et actions menées.

### **5.2.5 FAITES ATTENTION À CE QUI EST DÉLÉGUÉ**

Ne déléguez pas ce qui peut être supprimé. Si ce n'est pas suffisamment important pour que vous le fassiez vous-même, ça ne l'est peut-être pas non plus pour que d'autres s'en chargent. Respectez leur temps aussi bien que leurs capacités. Ne les gaspillez pas sur des tâches qui ne sont ni productives ni profitables. Vous pourrez multiplier vos résultats par dix si vous vous concentrez sur les missions les plus rentables et encouragez vos employés à faire de même. Ne gâchez pas tout en vous servant de vos employés pour décharger le travail dont personne ne veut.

D'un autre côté, faites attention à ne pas déléguer de tâches pouvant avoir un impact critique sur le succès de l'entreprise ou qui ne peuvent être prises en charge correctement que par une personne de votre niveau hiérarchique et que l'on attend que vous fassiez vous-même. Traiter des données hautement confidentielles, conduire des entretiens d'évaluation et gérer les comptes de clients importants sont des exemples de ce type de tâches.

### **5.2.6 DÉLÉGUEZ DES TÂCHES IMPORTANTES**

Ne limitez pas votre délégation à ces tâches triviales et répétitives qui n'ont que peu d'impact sur l'efficacité globale de l'entreprise. Certains managers sont réticents à l'idée de se séparer de certaines missions clés qui leur apportent une grande visibilité. Ils ont l'impression qu'elles sont trop importantes pour être confiées à leurs employés.

Et pourtant, des tâches tout aussi critiques mais apportant peu de visibilités, comme la réclamation de factures impayées, sont souvent confiées à d'autres. Les ventes sont importantes, mais un manager ne songerait pas à s'en occuper personnellement. C'est aussi le cas des états financiers, mais le Directeur du Service Financier n'est pas là pour tenir les livres de compte lui-même.

La délégation consiste à partager vos missions avec les personnes qui travaillent pour vous. Cela inclut aussi bien les travaux importants et offrant une grande visibilité dans l'entreprise que les tâches triviales et routinières.

### **5.2.7 DÉLÉGUEZ DES TÂCHES PLAISANTES**

Déléguez certaines choses même si vous n'en avez pas envie. Nous avons tendance à nous accrocher à ce qui est plaisant, même si cela interfère avec des tâches plus importantes dont d'autres pourraient se charger de manière tout aussi efficace. Partagez les missions intéressantes avec vos employés pour leur permettre de s'enrichir. C'est là l'un des avantages primordiaux de la délégation. Ne limitez pas la délégation à des sujets ennuyeux et répétitifs ; allez d'abord chercher les plus intéressants.

Si nous apprécions trop certaines activités, il nous est difficile de nous en séparer. Par conséquent, nous perdons un temps précieux qui pourrait être mieux utilisé d'une autre manière. C'est très bien d'aimer son travail ; mais il ne faudrait pas non plus s'attacher à trop d'activités de faible priorité. Pensez à déléguer certaines de ces tâches agréables. Ils apprécieront certainement tout autant, peut-être même plus. Et vous pourrez ainsi utiliser le temps gagné pour vous occuper de choses plus importantes et plus rentables. Il y a même de forte chance que vous y trouviez encore plus de satisfaction.

### **5.2.8 SACHEZ RECONNAÎTRE QUE TOUT PREND DU TEMPS**

Il n'y a pas de temps libre. Peut-être que, par le passé, cette idée avait du sens dans la mesure où les employés avaient des tâches à effectuer et, une fois terminées, ils pouvaient jouir de leur propre temps libre. Mais, de nos jours, est-ce que vous voyez qui que ce soit bailler aux corneilles ? Certainement pas dans notre aire digitale basée sur la rapidité.

N'insultez pas vos employés en suggérant qu'ils s'occupent pendant leur temps libre. Cela signifierait qu'ils n'ont pas assez de travail pour remplir leur journée. Demandez-leur plutôt d'organiser les tâches pour être en mesure de les rendre à une date définie. Cela exigera une certaine replanification de leur part. Vos missions prioritaires doivent toujours supplanter celles de moindre importance. Préparez-vous à discuter des priorités avec eux. Vous pourriez même finir par modifier quelques échéances. Mais, osez leur demander de faire quelque chose pendant leur temps libre, et vous risquez de ne jamais voir vos tâches terminées.

### **5.2.9 NE DÉLÉGUEZ PAS TOUJOURS AUX MÊMES**

La délégation est l'une des méthodes les plus efficaces pour développer les potentiels. Ne vous contentez donc pas de déléguer systématiquement aux plus capables ; ils se renforceront alors que tous les autres s'affaibliront. Faites l'effort de répartir les missions déléguées dans tout votre staff, et construisez une équipe forte dépourvue de maillon faible.

### **5.2.10 FAITES CONFIANCE À VOS EMPLOYÉS**

La délégation ne se contente pas de faire gagner du temps, elle permet également de développer les compétences. Cependant, le processus échoue fréquemment car les managers ont tendance à reprendre les choses en main dès que les choses ne tournent pas correctement. Prenez le temps d'expliquer vos demandes, puis acceptez des résultats en-deçà de ce que vous auriez fait. Ne supervisez pas excessivement ; autorisez quelques erreurs, et laissez vos employés grandir à leur propre rythme.

Assurez-vous de déléguer l'autorité qui accompagne la responsabilité. Ne regardez pas systématiquement par-dessus l'épaule de vos employés, n'interférez pas avec leurs méthodes et ne leur sautez pas dessus à la moindre erreur. Préparez-vous à troquer des erreurs à court terme contre un rendement à long terme. Maintenez le contrôle sans étouffer les initiatives.

### **5.2.11 DÉLÉGUEZ LES OBJECTIFS, PAS LES PROCÉDURES**

L'un des grands avantages de la délégation est que, dans de nombreux cas, le travail effectué est de meilleure qualité lorsqu'il est confié à quelqu'un d'autre. N'en soyez pas contrarié(e), au contraire, encouragez-le. Déléquez toute la tâche sans mettre en avant la procédure actuelle mais les résultats spécifiques à obtenir. Votre employé, ressentant moins de pression, pourra apporter un point de vue neuf et améliorera certainement la méthode que vous utilisez. Evaluez les résultats, pas la manière dont ils sont atteints.

### **5.2.12 ENCOURAGEZ VOS EMPLOYÉS À PLANIFIER**

Si vous êtes continuellement interrompu(e) par des personnes demandant votre accord, prenez des mesures pour corriger cela immédiatement. Vous ne pouvez pas travailler efficacement quand vous répondez aux autres. Des travaux effectués dans la précipitation sont souvent signe d'un manque de planification. Ne vous laissez pas souffrir du manque d'organisation des autres. Faites savoir que vous avez besoin d'un délai de deux jours minimum pour lire et approuver les rapports, les budgets et les projets, et qu'ils doivent donc vous être remis en avance. Prévoyez des temps dans votre planning pour répondre à leurs demandes ; mais n'interrompez pas vos tâches prioritaires simplement parce qu'un employé a besoin de votre avis immédiatement. Ils doivent avoir inclus le délai d'approbation de deux jours dans leur planning. Il y aura nécessairement des exceptions, mais vous devez les réduire au minimum. Si vous acceptez systématiquement les retards, c'est toujours ce qu'on attendra de vous.

### **5.2.13 DEMANDEZ DES SOLUTIONS, PAS DES PROBLÈMES**

Résistez à l'envie de répondre aux questions concernant les tâches déléguées. Forcez vos employés à y réfléchir d'abord. Demandez à ce qu'ils vous fassent des suggestions. La délégation n'est pas en place tant que les employés ne sont pas capables d'exécuter le travail et de prendre les décisions y afférent.

Si vous avez besoin d'un rappel pour que vos employés réfléchissent au problème avant de vous le soumettre, mettez un panneau sur votre porte : « Entrez. Mais avant de le faire, assurez-vous que vous avez pensé au problème et que vous êtes maintenant capable de recommander des solutions ».

### **5.2.14 LAISSEZ-LES COMMETTRE QUELQUES ERREURS**

Si vous regardez honnêtement votre passé professionnel et que vous pouvez affirmer que vous n'avez jamais commis d'erreur, il est temps de vous préoccuper. Tous les managers qui innovent, impulsent des changements, délèguent et prennent des décisions importantes font des erreurs. Ça fait partie du travail. Si vous ne commettez jamais d'impairs, vous ne managez pas, vous assurez vos arrières.

De la même manière, n'ayez pas peur de laisser vos employés se tromper. Encouragez-les à toujours essayer des choses nouvelles et à saisir les opportunités. Rappelez-vous que le discernement naît de l'expérience, et que l'expérience découle des erreurs de jugement.

### **5.2.15 DONNEZ-LEUR DU CRÉDIT ET ABSORBEZ LES BLÂMES**

Vous ne pouvez pas déléguer vos responsabilités. Pour les autres, l'exécution satisfaisante de vos missions vous reviendra toujours, que les tâches soient déléguées ou non. De ce fait, si quelqu'un vous reproche le fait qu'un rapport ne soit pas de la même qualité que ce qui est fait habituellement, acceptez la critique. Remerciez votre interlocuteur de vous l'avoir signalé et promettez une amélioration. Résistez à l'envie de blâmer votre employé. Faites tampon ; faites-lui un retour sous forme de suggestions plutôt que de vous plaindre et d'exprimer des critiques.

Et si quelqu'un vous appelle pour vous féliciter de votre incroyable travail, mettez rapidement en avant que « c'est Sam qui s'en charge dorénavant ». Déléguez le crédit, pas les blâmes. Lorsque des personnes étrangères au services commenceront à complimenter Sam pour son travail, sa motivation en sera décuplée.

### 5.2.16 DÉVELOPPEZ LES COMPÉTENCES DE VOS EMPLOYÉS

Vos employés sont-ils arrivés à la limite de leur potentiel, où ne sont-ils qu'à 20 % de leurs capacités ? Malheureusement, peu de gens sont capables de les étendre naturellement ; mais une formation continue adaptée et un approfondissement des compétences dans leur domaine peuvent contribuer à accroître ces capacités. Lorsque vos employés se fixent des objectifs pour l'année à venir, ne les limitez pas aux notions de qualité / quantité et coût / productivité. Assurez-vous qu'ils posent aussi des objectifs en terme de développement personnel.

Les mauvais leaders sont le fruit du manque d'une formation de qualité et de l'absence de standards en terme de performance. Au contraire, les bons dirigeants naissent d'un apprentissage et d'un développement continu, ainsi que de la volonté de suivre les évolutions constantes de leur environnement de travail.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

# **6 SUIVEZ LES PERFORMANCES**

## **6.1 GARDEZ UNE TRACE DE TOUS LES TRAVAUX ASSIGNÉS**

Presque tout le monde diffère les choses à certains moments, et la plupart des gens peuvent aussi se montrer distraits. Il est donc essentiel de conserver une trace des différents projets et tâches que vous avez délégués à d'autres, ainsi que les dates d'échéance prévues. Créez un registre de délégations comme le modèle présenté ci-dessous, comprenant des colonnes pour la date où les tâches ont été assignées, une brève description, la date d'échéance prévue, la date d'échéance réelle, ainsi que des commentaires sur la qualité du travail effectué.

Ce formulaire n'est pas fait pour être utilisé pour les projets répétitifs qui sont énoncés dans la fiche de poste, mais plutôt pour les missions ponctuelles dont il serait facile de perdre la trace. En effet, il est suffisamment grave qu'un employé oublie ou tarde un travail qui lui a été attribué ; mais c'est encore pire si c'est vous qui oubliez. Ce registre ne permettra pas seulement de vous faciliter le suivi des missions, il constituera également un outil pour supprimer la nécessité de continuellement déranger vos employés.

Lorsque vous commencez à penser à un travail ou à une tâche à déléguer, enregistrez la date ainsi qu'une courte description du projet. Puis, continuez à travailler jusqu'à ce qu'il soit temps de confier concrètement la mission. Le premier instinct est généralement de vous interrompre, ainsi que votre employé, afin de ne pas oublier. Et ce sera probablement la première de nombreuses interruptions. A la place, attendez d'être prêt(e) à parler de ce projet avec votre employé(e). Ensuite, demandez-lui quelle date d'échéance il ou elle pense possible de respecter. N'imposez pas de date à moins que le travail ne soit urgent : préférez plutôt obtenir un engagement de la part de votre employé(e). Notez le jour sur lequel vous vous êtes arrêtés, et laissez-le / la se débrouiller seul(e).

Assurez-vous par avance que votre employé(e) s'engage à respecter les délais. Insistez sur le fait qu'il ou elle doit vous informer à l'avance si un quelconque changement peut indiquer qu'il / elle ne sera pas en mesure de respecter les engagements prévus. Apprendre *après-coup* que le travail ne sera pas achevé à temps est inadmissible. En effet, le fait de connaître par avance un éventuel retard vous permettra d'ajuster votre propre planning ou de modifier les priorités de l'employé afin que le travail soit terminé à temps.

Si les employés planifient leurs différentes missions dans leur calendrier, qu'il soit en format papier ou électronique, ils pourront savoir par avance si la date d'échéance est réalisable ou non. Le matin de la date de retour prévue, faites un rapide rappel. Dites simplement : « John, je sais qu'il est encore tôt, mais je me demandais si vous risquiez d'avoir un quelconque souci pour me remettre le travail XYZ aujourd'hui ? » John aura peut-être oublié qu'il doit vous remettre ce travail ce jour (bien qu'il l'admettra difficilement). Votre appel permettra donc de s'assurer que la tâche sera bien terminée à temps. N'attendez pas que l'échéance soit passée ; le but est que le travail soit fait à temps, pas de punir vos employés pour ne *pas* l'avoir rendu dans les délais.

Pour les missions nécessitant plus de temps, il peut être préférable d'effectuer ce rappel des jours, voire des semaines, en avance. Dans ce cas, notez la date de ce rappel ainsi que la date d'échéance dans votre registre de délégation. Chaque matin, prenez l'habitude de jeter un œil dessus afin de vérifier si des rappels ou échéances y figurent.

**Effectuez un suivi ; mais ne surveillez pas.**

Munissez-vous d'une fiche pour chaque personne de votre équipe, conservez-les dans un classeur et utilisez-en une nouvelle chaque mois. Référez-vous à ces fiches lors des temps d'évaluation et pensez à féliciter si une tâche est effectuée de manière rapide et efficace. Vous vous rappellerez sans doute des suivis plus complexes, mais il est beaucoup plus facile d'oublier les missions réalisées vite et sans erreurs.

Vos registres de délégation vous révèleront également si vous distribuez le travail de manière équitable entre vos employés. Vous assignez peut-être la plus grande partie des tâches à un ou deux employés sans même vous en rendre compte. En effet, il est très facile d'en arriver là si vous travaillez avec une personne qui a soif d'apprendre, ne se plaint jamais, fait toujours un bon travail, et qui ne sait pas dire non. C'est la voie de la moindre résistance. Mais, comme nous l'avons déjà mentionné, vous risquez ainsi de surcharger quelques employés avec ces mêmes missions qui peuvent nuire à votre santé – s'ils ne décident pas tout simplement de démissionner bien avant que cela ne se produise.

La section « tâches instantanées », en bas du registre de délégation, fournit un espace pour noter les missions mineures assignées qui peuvent difficilement être considérées comme des délégations, comme « Vérifier le coût d'une assurance voyage », « Notifier à Bill Jackson que sa commande est prête » ou « Combien de valves avons-nous en stock ? », et ainsi de suite. Il s'agit d'une « liste de choses à faire » à destination de votre équipe – des points demandant peu de temps, d'efforts, de consignes ou de prise de décisions, et qui peuvent être effectués presque immédiatement.

C'est ce type de tâches ou de questions qui a normalement tendance à causer des interruptions continues tout au long de la journée. Mais, au lieu de stopper tout le monde, notez simplement ces choses à faire dans la section « tâches instantanées » lorsque vous y pensez, et distribuez-les toutes en même temps – disons en fin d'après-midi. Le jour suivant, lors de votre réunion quotidienne de cinq minutes, vous pourrez ainsi passer en revue les tâches assignées la veille et vérifier qu'elles ont été effectuées.

Ne vous reposez pas sur votre mémoire. Cela ne prend que quelques secondes de noter quelque chose, mais vous pourrez ainsi économiser du temps et de l'argent par la suite.

## 6.2 AYEZ DES ATTENTES ÉLEVÉES

Vous avez certainement déjà entendu parler d'une expérience pendant laquelle des étudiants moyens ont été présentés à un professeur comme étant des élèves triés sur le volet et dotés d'un QI particulièrement élevé. On a ensuite dit au professeur qu'on attendait une progression spectaculaire de la part de ce groupe pendant l'année scolaire. Dans la mesure où l'enseignant attendait de grande choses de ces étudiants « spéciaux », ils ont été traités en conséquence et leurs niveaux a augmenté de manière considérable.

Il s'agit de la « prophétie auto-réalisatrice » adaptée au travail : attendez plus et vous obtiendrez plus. Et c'est aussi vrai au travail qu'à l'école. Si vous considérez que vos employés sont incomptétents et qu'ils ne méritent pas le temps que vous perdriez à les former, ils ne vous décevront pas. Mais, au contraire, si vous les traitez comme s'ils avaient été spécialement choisis et qu'ils étaient dotés d'un QI très élevé, capables d'accomplir de grandes choses, vous verrez se développer une équipe d'un tout autre calibre.

Partez toujours du principe que vos employés sont au-dessus de la moyenne et, lorsque les choses tournent mal, tournez-vous vers vous-même pour en trouver la raison. Avez-vous expliqué correctement ? N'avez-vous pas précipité les consignes ? Peut-être avez-vous oublié d'avertir vos employés à propos des circonstances exceptionnelles qui pourraient survenir ? Avez-vous considéré que certaines informations allaient de soi ? Vos consignes n'étaient-elles pas ambiguës ?

Si vous n'avez aucun reproche à vous faire, il n'y a alors plus qu'une seule explication possible. Même les employés les plus capables se trompent à l'occasion, et cela vous arrive sûrement aussi de temps à autres. Alors, considérez-la comme telle – une honnête erreur qui aurait pu arriver à tout le monde. Rien ne sert de s'énerver, de culpabiliser ou de punir ; vous ne pourrez jamais revenir en arrière et empêcher l'erreur de s'être produite ; elle a déjà eu lieu. Mais vous pouvez éviter que le même problème survienne à nouveau à l'avenir. Faites-en une expérience d'apprentissage pour vos employés. Cela vous permettra également de préserver son estime de soi en blâmant l'erreur plutôt que la personne qui l'a commise.

Accordez toujours le bénéfice du doute à vos employés. Peu d'entre eux commettront des erreurs intentionnellement. Lorsqu'ils en font, l'image qu'ils ont d'eux-mêmes en souffre. A ce moment-là, ils ont besoin d'être rassurés et non critiqués. Aidez-les à reconstruire leur confiance en eux. Faites-leur savoir que vous ne leur reprochez pas l'erreur qui a été commise – puisque cela aurait pu arriver à n'importe qui. Puis, demandez-leur s'ils ont des suggestions quant à la manière de réduire les risques que cela survienne à nouveau.

Les gens apprennent de leurs erreurs. Ce qu'ils en retirent dépend entièrement de vous. Ils pourraient n'en retenir que le fait que de commettre des impairs est douloureux et dégradant et, ainsi, ils ne prendraient plus de risques et auraient tendance à essayer de couvrir d'éventuels nouveaux problèmes afin de ne pas se retrouver dans cette situation embarrassante. Ou bien, ils pourraient apprendre que l'erreur est humaine et que le but du jeu est d'en faire le moins possible, que l'on peut s'enrichir de celles qui surviennent et ainsi s'efforcer à être créatif et innovant.

Partez toujours du principe que vos employés ont été triés sur le volet, qu'ils sont intelligents, créatifs, dévoués, et ils vous prouveront certainement que vous avez raison.

### **6.3 ÉVALUATION DES PERFORMANCES**

En tant que manager, votre efficacité dépend des performances de vos employés concernant les responsabilités que vous leur déléguez. Afin qu'elles soient satisfaisantes, ils ont besoin de retours constants sur la qualité de leur travail et sur ce qu'ils peuvent faire pour l'améliorer.

C'est là que les évaluations de performance formalisées entrent en jeu. Ces dernières permettent non seulement de fournir le feedback nécessaire et de poser les jalons du développement personnel de chaque employé, mais elles apportent aussi une base pour d'éventuelles augmentations de salaire et promotions.

J'insiste sur le fait qu'elles soient « formalisées » dans la mesure où beaucoup de manager considèrent qu'ils peuvent se passer de commentaires de ce type puisqu'ils fournissent des retours et des conseils quotidiennement. Ceci peut difficilement être qualifié d'évaluation de performance et les managers qui s'en contentent se retrouvent souvent avec des employés qui avouent ne pas savoir où se positionner.

Une évaluation de performance est un processus à double sens. Les employés doivent en être informés par avance, avoir une opportunité de s'autoévaluer, d'échanger des informations et des idées, de clarifier les zones d'ombre ou de désaccord et de participer à l'élaboration des nouveaux objectifs. Si vous ne décidez pas d'un temps pour cet entretien, il est fort probable qu'il n'aura jamais lieu – surtout si les performances n'ont pas été satisfaisantes. Nous détestons tous être le porteur de mauvaises nouvelles et notre tendance à repousser l'échéance s'en trouve alors accrue.

Cela ne signifie pas que vous ne devez pas fournir des retours quotidiens. Bien au contraire, c'est une très mauvaise idée de ne pas mentionner les éventuels incidents, les bons et les mauvais comportements, avant l'entretien annuel. Votre employé aura peut-être démissionné depuis un moment ou, si ce n'est pas le cas, l'impact d'un commentaire sur un événement survenu plusieurs mois auparavant sera minime.

Il est toujours bon de commenter immédiatement le comportement d'un membre de votre équipe. Il ne devrait pas y avoir de surprise lors de l'évaluation. Mais le fait d'avoir déterminé par avance un temps spécifique pour les évaluations annuelles ou semi-annuelles vous force à fournir un feedback cohérent tout au long de l'année qui sera confirmé lors de cet échange. Ces évaluations sont une manière de formaliser le processus et de poser les jalons et les objectifs de l'évolution personnelle de l'employé.

La fiche d'évaluation doit être simple. Le but est de vous assurer que l'entretien a bien eu lieu et que l'information a été enregistrée. Evitez de noter des traits de personnalité. Il n'est pas réaliste de différencier une « amabilité moyenne » d'une « amabilité au-dessus de la moyenne » et cela ne permet pas d'améliorer les performances ou de corriger des erreurs.

L'évaluation devrait plutôt comparer les résultats atteints avec les objectifs attendus et précédemment définis par l'employé et vous-même. N'oubliez pas d'évaluer la manière dont ces objectifs ont été atteints. Si cela s'est fait au détriment de la morale, de la créativité, ou de la réputation de l'entreprise, vous pouvez difficilement les considérer comme des performances satisfaisantes.

Lorsque vous définissez des objectifs pour l'année suivante, ne vous restreignez pas à une vision à l'année uniquement. Certains de vos buts sont peut-être à plus court terme, d'autres iront au-delà d'une année. La tendance est généralement de faire coïncider la définition des objectifs, les évaluations de performance et les augmentations de salaire, ce qui ne se révèle pas nécessairement judicieux.

## 6.4 SÉPAREZ VOS ÉVALUATIONS EN DEUX OU TROIS SESSIONS

Les évaluations de performance et les entretiens concernant les augmentations de salaire ne devraient jamais avoir lieu lors du même échange. En effet, une fois le salaire mentionné, il est difficile pour un employé de se concentrer sur quoi que ce soit d'autre. Deux ou trois entretiens devraient être programmés. Dans ce cas, le premier concerne l'évaluation des résultats atteints et la définition des objectifs pour l'année à venir. Le second devrait se concentrer sur la planification du développement personnel de l'employé. Le dernier entretien pourra alors mentionner des ajustements de salaires pour l'année suivante.

Peu importe le format utilisé pour la fiche d'évaluation, l'essentiel est que vous en ayez – à intervalle régulier et en informant l'employé afin qu'il ne soit pas pris à défaut.

Les gens aiment savoir comment ils doivent se positionner par rapport au chef. Vous ne pouvez pas espérer qu'ils améliorent leurs performances s'ils ne maîtrisent pas les critères grâce auxquels vous évaluez leurs compétences. Leur efficacité reflète la vôtre puisque, à travers la délégation des responsabilités, ils se chargent d'une partie de votre travail.

# 7 CONSEILS AUX DÉLÉGATAIRES

## 7.1 QUE FAIRE SI VOTRE CHEF NE DÉLÈGUE PAS

La délégation n'est pas seulement un bon moyen de gagner du temps, mais c'est aussi une excellente méthode pour développer des compétences. Rien n'est plus à même de renforcer une aptitude à prendre des décisions et d'enrichir des connaissances que d'endosser de plus grandes responsabilités avec l'autorité que cela implique. Mais vous ne pouvez pas toujours présumer que votre chef va vous déléguer des tâches. S'il ne le fait pas, prenez l'initiative et expliquez-lui que vous êtes prêt(e) à assumer plus de responsabilités. Faites des suggestions quant au travail que vous pensez être en mesure de pouvoir gérer avec une formation adéquate. En réalité, il y a peut-être des tâches que vous êtes déjà capable d'assumer sans aucune formation.

## 7.2 LA DÉLÉGATION N'EST PAS UN SPORT PASSIF

Ne vous contentez pas de vous asseoir et d'attendre que les choses se passent. Si vous voulez des responsabilités et de l'autorité, vous aurez peut-être à les demander. Les managers sont réticents à l'idée de déléguer pour toutes les raisons que nous avons déjà évoquées – depuis le manque de temps pour former, à l'emploi du temps déjà chargé des employés. Nous sommes tous humains et nous pouvons donc tous commettre des erreurs, quelle que soit notre position dans l'organisation. Alors, partez du principe que votre supérieur a du mal à déléguer et aidez-le / la.

A quoi bon ? Parce que c'est votre carrière qui est en jeu. Si vous en savez peu sur le travail de votre chef et que vous n'avez pas d'expérience dans les domaines de la gestion de crises et de la participation aux prises de décisions au niveau hiérarchique au-dessus du vôtre, vos chances de promotions s'en trouvent grandement diminuées.

Le management est un sport d'équipe : aucun manager ne peut être efficace s'il est isolé. Vous devez apprendre tout ce que vous pouvez à propos du travail de votre chef. Suggérer des activités ou des décisions que vous seriez capable de prendre en charge, le ou la libérant ainsi pour des tâches plus importantes. Mais faites preuve de finesse : ne donnez pas l'impression que vous convoitez son poste. Votre motivation immédiate doit être de rendre le travail de votre supérieur plus efficace en vous chargeant de plus de responsabilités mineures. Plus votre chef est performant, plus il ou elle a de chances d'être promu(e) – vous laissant ainsi une opportunité d'avoir de l'avancement à votre tour.

Ne comptez pas faire briller votre efficacité face aux ternes performances de votre supérieur. Il ou elle a le pouvoir de vous dévaloriser— ou de vous faire bien voir. C'est un travail d'équipe. Il est plus facile d'aider quelqu'un à grimper à une échelle en le poussant que de crouler sous le poids de son corps qui tombe.

Mais, avant d'approcher votre chef, assurez-vous d'avoir fait vos devoirs. Tous d'abord, avez-vous une liste de vos objectifs personnels ? Ceci est vital puisque vous demandez à prendre en charge les responsabilités qui vous aideront à les atteindre.

### **7.3 SOYEZ VOTRE MANAGER**

Ensuite, penchez-vous sur votre travail actuel pour vous assurer que vous n'effectuez pas déjà plus de tâches que ce que vous pouvez accomplir efficacement. Y a-t-il des activités peu rentables que vous pouvez éliminer ? Certaines peuvent-elles être confiées à d'autres personnes ? Il pourrait être intéressant de noter toutes les activités dont vous vous charger régulièrement, ainsi que leur durée approximative. Questionnez tout ce que vous faites. Votre temps est trop précieux pour être gâché sur des sujets sans importance.

Lorsque vous prenez en charge une nouvelle mission, n'hésitez pas à proposer des méthodes alternatives pour les exécuter. Cependant, pour ce faire, vous devez connaître l'objectif du travail — qu'essayez-vous d'accomplir. Lorsque qu'une mission est assignée, il est possible que votre chef vous en explique la procédure, mais pas les résultats attendus. Assurez-vous donc que vous comprenez les motivations du travail en question.

N'essayez pas de changer le monde en un jour. Si vous suggérez trop de changement, trop tôt, votre chef risque de se sentir menacé(e) et de résister. En effet, il est possible qu'il ou elle n'apprécie pas que vous remettiez en question les méthodes utilisées. Il est donc peut-être plus judicieux de suivre la procédure habituelle jusqu'à ce que vous soyez sûr(e) de ce que vous faites. Puis, introduisez progressivement les changements que vous souhaitez suggérer.

Assurez-vous de vérifier le type et la fréquence des retours attendus ainsi que les limites de votre autorité. Ne présumez de rien. L'une des principales raisons pour lesquelles les responsables sont réticents à déléguer est le manque de temps pour une formation et une communication appropriées. Il y a donc de forte chance que votre chef n'y passe pas suffisamment de temps. Il en est de votre responsabilité de vous assurer que vous possédez toutes les informations dont vous avez besoin.

## 7.4 APORTEZ DES SOLUTIONS À VOTRE CHEF, PAS DES PROBLÈMES

Lorsqu'un problème survient, réfléchissez-y avant de vous précipiter dans le bureau de votre chef pour obtenir des conseils. Que feriez-vous à sa place ? Puis, allez-le ou la voir avec des suggestions de solutions plutôt que de lui laisser toutes les initiatives à prendre. Cependant, ne perdez pas votre temps à ruminer un problème pendant des jours ; si vous avez besoin de conseils, demandez-les. Mais il existe d'autres sources en dehors de votre chef. Cultivez un réseau d'amis et de collègues, et n'hésitez pas à les appeler. Certains d'entre nous ont une réticence innée à demander quoi que ce soit. Nous préférions chercher une rue plutôt que de nous arrêter à une station-service pour demander notre chemin, ou nous allons perdre 10 minutes à chercher un produit dans un magasin plutôt que de poser la question à un vendeur. Il est même possible que nous cherchions une chose dans toute la maison avant de demander à notre époux ou épouse ou à nos enfants s'ils l'ont vue quelque part.

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair in a denim jacket and another with dark hair in a light blue jacket and pink scarf, looking at a laptop together. The background shows office equipment like a printer and a whiteboard. On the left, there's a red circular logo for 'HARVARD ManageMentor'. The text 'Imagine your future' is in bold black, and 'Invest today' is in blue. Below it, a smaller text reads: 'Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.' The word 'Atos' is prominently displayed in large white letters at the bottom right.

**Imagine  
your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

Notre tendance à l'indépendance nous fait perdre du temps. Si vous avez besoins d'informations, demandez-les. Utilisez les connaissances et l'expérience des autres. Construisez une liste de contacts. Rencontrez le plus de gens possible lors de réunions ou de conférences – et n'ayez pas peur de solliciter leurs conseils et d'utiliser leurs connaissances. Vous avez la chance d'avoir accès à un monde de connaissances à porter de main grâce à Google, You Tube et aux médias sociaux. Alors, profitez des merveilles d'Internet.

Assurez-vous également de ne présenter que des tâches entièrement terminées. Des rapports à moitié finis ou bâclés sont rarement appréciés. Après tout, c'est pour cela qu'on vous a remis le travail – relâcher un peu la pression des épaules de votre chef et partager une partie de son fardeau.

Si vous souhaitez développer vos compétences et votre carrière, vous devrez prendre des initiatives. En faisant cela, vous contribuez également à aider l'organisation. Cependant, si vous vous trouvez face à un chef qui refuse absolument de déléguer, vous devrez prendre une décision : vous contenter de la position que vous avez atteinte dans cette organisation, ou changer d'entreprise.

## 7.5 COMMENT ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE

Un vieux dicton raconte que quand un homme ayant de l'expérience rencontre un autre homme ayant de l'argent, celui avec l'expérience fini par récupérer l'argent alors que l'autre gagne de l'expérience. L'acquisition d'expérience est un processus d'apprentissage de grande valeur ou, du moins, elle peut l'être. Mais, pour certaines personnes, gagner de l'expérience est seulement synonyme de patience et de temps, alors que d'autres ont l'impression de revivre les même choses encore et encore, sans jamais rien en retirer de nouveau. Alors, comment nous assurer que nous nous développons de manière à accomplir nos objectifs personnels ?

Le secret est de prendre le contrôle de notre vie. Nous devons décider de la vie que nous voulons et planifier les expériences qui nous y mèneront.

Ne vous contentez pas d'être spectateur, attendant patiemment que les opportunités se présentent d'elles-mêmes. Ne vous défilez pas. De cette manière, vous laissez les autres déterminer ce que vous ferez et quand vous le ferez. Prenez la responsabilité de votre vie ; et réalisez ce que vous souhaitez.

Quels que soient vos objectifs, l'expérience vous aidera à les atteindre, et il ne s'agit pas seulement de temps. Vous devez l'acquérir activement. Ecoutez les gens, parlez-leur. Anticipez. Observez. Ne vous contentez pas de vous asseoir et d'absorber ce qui vous parvient.

La manière la plus rentable de gagner de l'expérience, en terme de temps investi, est de lire. Par ce biais, vous êtes exposé aux connaissances de centaines d'autres personnes – à leurs idées les plus créatives, à leurs réflexions et à leurs précieuses suggestions. En lisant des ouvrages liés au domaine de votre choix, vous pouvez apprendre en une année ce qui vous aurait pris 10 ans de manière plus passive, en attendant patiemment que l'expérience vous parvienne. En effet, lire est une méthode active par laquelle vous recherchez de nouvelles idées et informations. Conservez un registre des informations utiles en les résumant sur des fiches ou sur votre ordinateur. Puis appliquez ces nouvelles informations ou idées à votre vie car ce n'est pas l'information ou l'expérience en elle-même qui vous mènera à vous développer ; c'est ce que vous en faites.

Planifiez votre progression en lisant régulièrement. Définissez un temps quotidien de lecture à dédier à des sujets qui vous intéressent – reliés à vos objectifs de vie. Plus vous creuserez un sujet, plus vous serez intéressé(e), et plus il pourra vous mener vers d'autres thèmes.

Une autre méthode clé pour acquérir de l'expérience est d'interagir avec les autres. Si vous n'aimez pas être en société, votre expérience s'en trouvera nécessairement limitée. Cultivez votre intérêt pour les autres. Posez des questions. Discutez. Débattez. Profitez de toutes les opportunités qui se présentent de pouvoir faire de nouveaux contacts professionnels, associés ou concurrents. Passez plus de temps à écouter qu'à parler. Découvrez la manière dont ils sont venus à bout du problème que vous rencontrez actuellement ou de ceux que vous pourriez rencontrer à l'avenir. Partez toujours à la recherche de nouveaux contacts, le plus que vous pouvez. Et ne vous fiez pas à votre mémoire ; listez les noms, les postes et les centres d'intérêts dans un fichier contacts pour pouvoir vous y référer au besoin. Ne restez jamais immobile quand le monde tourne autour de vous.

Participez à des meetings, à des événements sociaux et à des formations. Soyez une tête de classe. Vous devez travailler dur pour acquérir de l'expérience. Elle ne vous viendra pas sur un plateau d'argent. Parfois, les personnes qui connaissent le plus de succès sont celles qui sont trop occupées pour s'en rendre compte.

Je ne suis pas en train de vous suggérer de travailler 10 heures par jour, 7 jours par semaine, ni même d'allonger vos heures de travail ; mais il s'agit plutôt d'optimiser au maximum le temps que vous passez actuellement à vous occuper de votre carrière. Lisez, observez et écoutez activement.

Préparez-vous à endosser l'autorité et les responsabilités de délégué(e) qui vous seront bientôt confiées. Et elles le seront si vos supérieurs sentent que vous êtes qualifié(e) – si vous avez l'expérience nécessaire et la volonté de réussir.

Pour réussir quoi que ce soit, il faut de la volonté, de la détermination et de l'expérience – le savoir-faire. N'attendez pas que les expériences vous trouvent, allez à leur rencontre.

## 7.6 EXCELLEZ DANS VOTRE POSTE ACTUEL

Il n'y a pas de problème à être carriériste ; mais ne vous focalisez pas sur votre avenir professionnel au point d'en oublier le présent. Il arrive parfois que des employés se concentrent sur des formations les préparant à leur futur poste avant même de maîtriser parfaitement ce qu'ils font déjà. Excellez dans votre fonction. Faites toujours un meilleur travail que ce que le poste requiert. Suivez des formations en ligne, lisez des livres, des articles, des blogs, assistez à des séminaires liés à votre domaine de compétence. Vos compétences, vos connaissances et votre efficacité vous conduiront bientôt vers une position plus élevée – si ce n'est pas dans cette entreprise, ce sera alors dans une autre.

Vous ne serez jamais entièrement formé pour un poste à un niveau hiérarchique supérieur avant de le prendre en charge. Puis, grâce à la pratique et à une formation adaptée, vous vous développerez rapidement et renforcerez encore la confiance en vous déjà acquise en excellant dans votre précédent poste.

Il peut être dangereux de progresser trop rapidement. Il est important de construire la confiance en soi ainsi qu'une image personnelle forte et positive avant d'endosser de nouvelles responsabilités. Dans le cas contraire, vous pourriez être victime du « Principe de Peter », d'après Lawrence Peter, et parvenir à votre niveau d'incompétence.

D'une certaine manière, cela ressemble au lycée – si vous n'avez pas entièrement compris les enseignements de mathématiques de la troisième, le passage en seconde sera encore plus difficile. Cela créera plus de confusion, menant non seulement à échouer dans cette matière, mais aussi peut-être dans d'autres lui étant reliées.

Commencez par vous préparer à vous épanouir dans votre poste, puis préparez-vous à en sortir ; mais ne sous-estimez pas le temps nécessaire pour maîtriser complètement ce que vous faites. Ce délai peut être réduit si votre chef délègue efficacement et si vous acceptez les responsabilités qui se présentent et qui peuvent vous aider à développer vos compétences.

# 8 DÉLÉGUER OU STAGNER

## 8.1 CONSTRUIRE UN FUTUR SOLIDE

Chacun d'entre nous porte la responsabilité de transmettre autant de connaissances possibles à la génération suivante. Quelle perte pour l'humanité si toutes les leçons apprises grâce à l'expérience, à l'éducation et à la formation devaient être enterrées avec nous ! Nous vivons tous notre vie de manière différente, nous faisons des expériences différentes. Si nous nous isolons, nous apprenons bien peu. Nous nous devons de mettre nos connaissances en commun, de contribuer à la somme sans cesse grandissante des savoirs accumulés avec le temps, et de les mettre à disposition de générations futures.

Par instinct, nous transmettons des informations et des savoir-faire à nos enfants. Nous les entraînons, les formons, leur enseignons dans un environnement affectueux et aimant. Nous déléguons chaque jour de la semaine. Nous faisons preuve de patience lors de leurs jeunes années, lorsqu'ils sont encore immatures, inexpérimentés et qu'ils manquent de coordination. Nous avons foi en eux. Nous savons qu'un jour ils seront plus matures et que leur degré d'autonomie dépend en grande partie de notre efficacité dans notre rôle de parents.

En tant que managers, nous devrions approcher notre travail avec cette même application, patience et compréhension. Nous devons avoir cette volonté de nourrir nos employés et de les mener vers la maturité concernant les missions que nous leur déléguons.

## 8.2 AIDER LES AUTRES À DÉVELOPPER LEUR POTENTIEL

Tout comme le monde se construit sur les connaissances accumulées de génération en génération, une entreprise repose sur les savoirs transmis par les différentes personnes occupant successivement la fonction. Une organisation ne peut pas grandir si ces membres opèrent de manière isolée, gardant jalousement leurs connaissances et savoir-faire pour eux, et s'ils emportent leurs compétences lorsqu'ils sont promus ou partent à la retraite.

La délégation est un sport d'équipe.

Chacun d'entre nous a la responsabilité de déléguer – et de partager son savoir et son expérience avec ceux qui travaillent pour eux. Ces connaissances et savoir-faire, combinés aux leurs, engendreront des managers encore plus efficaces pour nous remplacer quand nous partirons. Notre but n'est pas de soigner notre image, mais de développer le potentiel des autres. Un entraîneur de football n'a pas à marquer de but lui-même pour gagner un match.

La délégation doit être mise en place à tous les niveaux de l'entreprise. Si le président délègue mais que le vice-président ne la fait pas, la croissance s'en trouvera ralentie. Ce dernier sera alors débordé et inefficace ; les managers seront frustrés et désorientés ; les employés démotivés et ils ne s'épanouiront pas dans leur travail.

La délégation représente l'énergie vitale de l'entreprise. L'autorité et la responsabilité doivent circuler depuis le haut de l'organisation jusqu'en bas, parmi tous les membres de l'organisation, tout comme le sang circule dans le corps. Couper la circulation à n'importe quel stade entraîne nécessairement des problèmes.

La délégation est un processus simple ; mais sa réalisation est rendue plus complexe par notre tendance naturelle à refuser d'abandonner une partie de nous-même. Ce processus nécessite que nous partagions nos connaissances et notre expérience – ce qui nous rend unique – avec les autres, puis de leur confier une partie de notre travail. C'est beaucoup demander. Cependant, nous devons réaliser que, en retour, nous recevons une part de l'unicité d'une autre personne – et de son travail. Au final, nous gagnons une organisation forte, construite autour de l'intégration des talents et des compétences de chacun de ses membres. Et, ainsi, l'efficacité globale de l'entreprise dépassera la somme de toutes les parties qui la composent.

### **8.3 DÉLÉGUER POUR DÉVELOPPER UNE ÉQUIPE PLUS QUE DES INDIVIDUS**

Nous ne pouvons plus nous offrir le luxe d'avoir ne serait-ce que quelques individus travaillant de manière isolée du reste l'organisation. Les entreprises jouent dans la cour des grands dorénavant. Les savoir-faire technologiques, les compétences managériales, la qualité des produits, les capacités de fabrication et les techniques de marketing sont d'un très haut niveau. La concurrence est rude, le climat économique instable. Seules les organisations les plus fortes survivront.

La force ne réside pas dans les individus mais dans les équipes. Regroupez les meilleurs joueurs dans une même équipe – que ce soit du baseball, du hockey, du football ou du foot américain – et ils perdront s'ils se comportent comme des héros individuels. Mais, une fois qu'ils commencent à agir comme une équipe, ils peuvent devenir invincibles.

Sans délégation, les petites entreprises ne grandiront pas, les compagnies peu rentables ne le seront pas plus, et les employés médiocres le resteront. Le succès de toute organisation repose sur vous, le manager.

Déléguer ou stagner.

## 9 A PROPOS DE L'AUTEUR

Harold Taylor, CSP (*Certified Speaking Professional – Orateur Professionnel Certifié*), PDG de *Harold Taylor Time Consultants Ltd.*, et associé, *Taylor in Time*, a animé des conférences, écrit des ouvrages et mené des programmes de formations sur la gestion efficace du temps pendant plus de 35 ans. Il a écrit 18 livres, dont un bestseller canadien, *Making Time Work for You* (*Mettez le temps de votre côté*). Il a également développé plus de 50 produits de gestion du temps, dont le populaire *Taylor Planner*, qui s'est vendu dans 38 pays à travers le monde. Plus de 300 de ses articles ont été publiés.

Il a travaillé pendant 12 ans en tant que Manager de Contrôle Qualité et Directeur d'Usine, et 8 ans comme enseignant de Master du département de Commerce au Humber College of Applied Arts & Technology de Toronto, au Canada, avant de lancer sa propre firme de consulting.

Ancien directeur de la *National Association of Professional Organizers* (*Association Nationale des Organisateurs Professionnels*), Harold Taylor a reçu leur prix *Founder's Award* en 1999 pour ses remarquables contributions au sein de la profession. Il a reçu la certification CSP de la part de la *National Speakers Association* en 1987. En 1998 la *Canadian Association of Professional Speakers* (*Association Canadienne des Orateurs Professionnels*) l'a établi dans le Canadian Speaking Hall of Fame (Temple de la Renommée des Orateurs Canadiens). Et en 2001, il a été le premier à recevoir le prix *Founder's Award* de la part des *Organisateurs Professionnels du Canada*. Ce prix a été nommé « Harold Taylor Award » en son honneur.

Depuis 1981, date à laquelle il a intégré la société de gestion du temps, il a personnellement animé plus de 2000 ateliers et conférences sur le thème de la gestion du temps et du développement personnel.