

Déléguer des
tâches aux
membres de
son équipe

Évaluation des tâches - Instructions

Étape 1 : Activités

Indiquez dans cette grille toutes les tâches que vous accomplissez dans le cadre de votre travail. Incluez le temps consacré aux projets, tâches et réunions, à la formation des employés, à la consultation des e-mails, mais aussi aux activités plus « cérébrales » telles que la réflexion, l'analyse ou l'élaboration de stratégies. Ne vous contentez pas de comptabiliser les heures passées sur votre lieu de travail ; les soirs et week-ends comptent aussi.

Étape 2 : Planning prévisionnel

Utilisez le tableau Planning prévisionnel pour noter tous les événements des mois à venir (projets, tâches, etc.). Mentionnez également tout ce qui risque de perturber votre travail, comme les déménagements et les licenciements.

Étape 3 : Analyse des tâches

Commencez par dresser une liste de ce que vous faites dans le cadre de votre fonction, y compris ce qui est prévu pour les 12 mois à venir. Cela doit résumer la façon dont vous occupez votre temps (reportez-vous aux tableaux « Activités » et « Planning prévisionnel »). Normalement, cette liste devrait refléter votre descriptif de poste, en plus détaillé.

Ensuite, notez trois facteurs clés sur l'échelle suivante : Faible, Moyen, Élevé. Indiquez le niveau de compétence requis, le temps nécessaire et l'importance de la tâche par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Étape 4 : Liste des tâches déléguables

Dressez la liste des tâches qui, selon vous, pourraient être déléguées. Ce sont généralement des tâches qui exigent peu de compétences et/ou prennent beaucoup de temps. Demandez-vous aussi si, parmi les tâches signalées comme peu importantes pour l'entreprise, certaines ne devraient pas être purement et simplement éliminées.

Étape 1 : Activités

Heure	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
7-8							
8-9							
9-10							
10-11							
11-12							
12-13							
13-14							
14-15							
15-16							
16-17							
17-18							
18-19							
19-20							
20-21							
21-22							
22-23							
23-24							

Étape 2 : Planning prévisionnel

Mois	Responsabilité/Tâches
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Évaluation des personnes

Remplissez ce formulaire pour chaque membre de votre équipe. Utilisez une échelle de 1 à 5, 1 étant la note la plus basse et 5 la note plus élevée.

Nom:

Meilleures performances :				
Commentaires :	Tâche/Projet	Personnes	Direction	Leadership
Note :	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Objectifs :				
Remarques :				

Exposé sur la délégation

Tâche/Projet	Date intermédiaire/ Date butoir

Délégué(s) :

Autonomie accordée :

Le délégué :

	collectera des informations		recommandera des solutions		prendra des mesures		communiquera les résultats finaux
	présentera des solutions		prendra des décisions		soumettra les mesures prises		communiquera les échecs

Le responsable :

	consultera les informations		prendra des mesures		sera informé
	prendra des décisions		validera les mesures		mettra son veto

Pouvoir accordé :

Rapports de suivi :

Ressources fournies :

Support fourni :

Remarques et commentaires :

Degrés d'autonomie

Ces degrés dépendent du niveau d'analyse fourni par le délégué, de qui prend les décisions et de qui les exécute :

Degré 1 = Le délégué ne dispose d'aucune autonomie. Le délégué examine le problème, recueille les informations et les transmet au responsable, qui prend la décision finale.

Degré 2 = Le délégué étudie les solutions possibles, leurs inconvénients et leurs avantages. Le délégué présente cette analyse au responsable, qui décide des mesures à prendre et agit en conséquence.

Degré 3 = Le délégué étudie les solutions possibles, prend une décision et soumet un plan d'action au responsable. Le responsable valide et applique la décision.

Degré 4 = Le délégué étudie les solutions possibles et décide d'un plan d'action, qu'il ne met en œuvre qu'après validation du responsable. À ce niveau, le délégué agit.

Degré 5 = Le délégué informe son supérieur des mesures qu'il envisage de prendre et les applique, sauf si son supérieur n'est pas d'accord.

Degré 6 = Le délégué agit, puis tient le responsable au courant de ce qui a été fait ainsi que du résultat.

Degré 7 = Le délégué agit et n'en informe le responsable que si le résultat n'est pas satisfaisant.

Degré 8 = Le délégué est entièrement autonome. Il agit sans avoir à tenir le responsable au courant.

Phase d'assistance

En guise de préparation, réfléchissez aux points suivants. Discutez-en éventuellement avec le délégué.

- Ai-je octroyé l'ensemble des ressources, accès et pouvoirs convenus au départ ?
- Ai-je correctement positionné cet employé comme le responsable de cette tâche ? (Les principaux intéressés doivent être informés de cette décision et l'employé doit être présenté comme le nouveau responsable de la tâche.)
- Avez-vous connaissance de problèmes qui pourraient avoir une incidence sur la tâche déléguée ou sur la réussite de l'employé ? (Faites votre possible pour les résoudre avant qu'ils ne s'aggravent.)
- Comment continuer à renforcer la confiance de cet employé en reconnaissant sa réussite ?
- Que faire si l'employé ne se montre pas à la hauteur ? (Réfléchissez à la manière de le remettre sur les rails.)

Accompagnement

Voici des exemples de questions à poser à un employé pour l'accompagner dans son développement professionnel. Résistez à la tentation de répondre à sa place. Affinez toujours vos questions si votre employé ne trouve pas la réponse.

- Dites-moi comment les choses se passent pour l'instant.
- Qu'est-ce qui fonctionne bien ? De quels aspects du projet êtes-vous fier ou content ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? (Laissez l'employé mentionner toutes les difficultés rencontrées avant de passer à la question suivante — Utilisez par exemple la formule « Autre chose ? » jusqu'à ce qu'il soit certain d'avoir fait le tour des difficultés rencontrées.)
- Prenons les problèmes un par un. Quelles sont les mesures que vous pouvez prendre pour redresser la situation ? (Là encore, ne passez au problème suivant que lorsque l'employé est sûr d'avoir fait le tour de la question.)
- En prenant un peu de recul et en songeant à la manière dont ce projet ou cette tâche s'inscrit dans le travail que nous faisons ici, quels sont les enseignements que vous en tirez ?
- Y a-t-il d'autres problèmes, moins manifestes, susceptibles d'avoir un impact sur votre mission, comme la politique, la communication, la confiance ou le budget du service ? (Personnalisez cette liste en fonction de votre entreprise.)
- D'après ce que vous savez déjà sur mon style de management, comment pensez-vous que je gèrerais cette situation ? Quelles sont d'après vous les mesures que je prendrais et pourquoi ?

Pour clore l'entretien, pensez à demander à l'employé de vous présenter un plan d'action. Un plan d'action doit répondre à trois questions : Quoi ? Avec qui ? Et quand ?

Intégrez dans la mesure du possible le plan d'action dans les rapports de suivi et/ou les dates intermédiaires du projet, et actualisez le document Compte rendu, au besoin.

Compte rendu

L'objectif est de discuter avec le délégué de la tâche accomplie et du processus de délégation. Commencez par revoir le compte rendu rédigé pendant la phase de transmission. Veillez à recueillir les impressions du délégué (D) et du responsable (R) pour pouvoir identifier les différences.

À propos de la tâche

L'exposé sur la délégation récapitulait-il précisément les tâches, les dates intermédiaires et les dates butoirs ?

D : R :

Les résultats ont-ils été atteints aux dates intermédiaires et dates butoirs définies ? Si non, pourquoi ?

D : R :

Évaluez la qualité du travail fourni.

D : R :

L'autonomie et le pouvoir accordés ont-ils été mis à profit ? Si non, pourquoi ?

D : R :

Des problèmes inattendus se sont-ils produits ? Aurait-ils pu être anticipés ?

D : R :

Quelles sont les leçons qui ont été tirées ? Quelles répercussions cela peut-il avoir sur l'avenir ?

D : R :

Voyez-vous d'autres points à aborder ?

D : R :

À propos du processus de délégation

Qu'avez-vous pensé de la phase d'évaluation ? Quels sont les points qui ont bien fonctionné et quels sont ceux qui pourraient être améliorés ?

D : R :

Qu'avez-vous pensé des entretiens qui ont eu lieu pendant la phase de transmission ? L'exposé sur la délégation a-t-il bien préparé le délégué à exécuter la tâche assignée ? Donnez votre avis sur la clarté des communications, des attentes et des informations pertinentes.

D : R :

Qu'avez-vous pensé de la phase de support ? Toutes les promesses de la phase de transmission ont-elles été tenues ? Quels sont les points qui ont bien fonctionné et quels sont ceux qui pourraient être améliorés ?

D : R :

L'autonomie et le pouvoir accordés ont-ils été mis à profit ? Si non, pourquoi ? Les éventuels changements ont-ils été communiqués de façon adéquate ?

D : R :

Avez-vous rencontré des problèmes ? Si oui, comment les avez-vous résolus ? Le responsable a-t-il correctement accompagné son délégué ?

D : R :

Quelles sont les leçons qui ont été tirées de cette délégation ? Quelles répercussions cela peut-il avoir sur l'avenir ?

D : R :

Voyez-vous d'autres points à aborder ?

D : R :

Phase de transmission

En guise de préparation, examinez les points ci-dessous. Discutez-en éventuellement avec la personne à qui vous allez déléguer un travail.

- Comment définir le plus clairement possible le travail à effectuer et comment s'inscrit-il dans les objectifs de l'entreprise ? Y a-t-il des procédures ou informations particulières à transmettre ?
- Quelles sont les ressources dont le délégué aura besoin pour mener à bien la tâche que je lui confie ? (pouvoir, accès, responsabilité, etc.)
- Quelle est la date butoir de ce projet et certaines tâches doivent-elle être terminées à des dates intermédiaires ?
- Comment et à quel moment dois-je être informé de l'avancement de la tâche ? (e-mails réguliers, entretiens, rapport final, etc.)
- De quel type de soutien et d'assistance la personne aura-t-elle besoin ? (Discutez-en avec elle.)
- En cas de difficulté, comment et à quel moment dois-je être consulté ?
- Quels sont les autres éléments susceptibles d'avoir un impact sur cette tâche ou cette délégation ? (changements à venir, contexte politique, budget, etc.)