|  |
| --- |
| **FORMATION INITIALE DES CONSEILLERS ET DES MANAGERS DE CAREER CENTER**  **GUIDE DU FORMATEUR** |
| **Nom de l’atelier : 28 – DELEGATION** |







|  |  |
| --- | --- |
| **RESSOURCES DE L’ATELIER** | **OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE** |
| * Présentation sur Powerpoint * Polycopié Délégation | * Apprendre à distinguer les modèles de communication positifs et négatifs * Pratiquer de façon constructive le questionnement et le commentaire |
| ***Durée approximative de l’atelier : 1 heure 30*** | |











|  |
| --- |
| **Déroulé du module** |

| **Type d'activité** | **Durée (minutes)** | **Description de l'activité et notes** | **Ressources** |
| --- | --- | --- | --- |
| Introduction /  Conférence | 10 | **Définissez** le concept de la délégation  **Présentez** Les avantages de la délégation  **En présentant** les quatre phases de la délégation optimale | DIAPO. 3 – 5 |
| Accompagnement individualisé | 20 | **PHASE 1 : L'EVALUATION (3 ETAPES)**  **Présentez** étape 1  **Distribuez** le polycopié des activités d'évaluation  **Expliquez** les instructions :  Vous vous concentrez sur votre charge de travail d'abord.  Prenez des notes sur ce que vous faites de votre temps, chaque jour.  Utilisez la page schedule/horaire du polycopié et remplissez la pour deux ou trois semaines typiques de projets, de réunions et de coaching des employés.  Assurez-vous d'inclure le temps que vous passez dans des tâches telles que la réflexion, l’analyse et l'élaboration de stratégies.  Après cela, vous serez prêt à commencer à analyser les tâches à déléguer  **Présentez** étape 2  **Distribuez** Polycopié de la Planification future  **Expliquez les instructions suivantes :** prenez notes sur les attributs clés de chaque responsabilité, nous voulons analyser l’échelle de temps et l'importance de chacune précisément.  Spécifiez pour chaque élément s’il est faible, moyen ou élevé  Indiquez les éléments suivants :  Quel est le niveau de compétences nécessaire pour effectuer cette tâche ?  Combien de temps il lui faut ? Et combien est-elle (la tâche) importante dans la réalisation des objectifs de l'organisation ?  Jetez un œil sur les résultats des tâches  Les compétences de niveau faible à moyen sont potentiellement les plus ouvertes à la délégation surtout si elles prennent aussi beaucoup de temps. En tant que gestionnaire votre temps est précieux.  Gardez des tâches qui requièrent votre expertise et de l'expérience et déléguez celles qui peuvent l’être  Réalisée par d'autres, certaines tâches et responsabilités ne peuvent être déléguées telles que les décisions personnelles, la surveillance budgétaire et l'élaboration de stratégies pour l'avenir.  **Présentez** étape 3  **Distribuez** le polycopié de l’évaluation du personnel  **Expliquez** les instructions :  Vous vous concentrez sur *l'évaluation de vos collaborateurs* pour choisir la bonne personne pour chaque projet ou tâche.  Évaluez tous vos employés, utilisez le polycopié de l'évaluation des personnes.  Vous devez faire une copie pour chaque personne de votre équipe.  Il existe quatre grandes catégories de compétences à examiner.   * compétences de travail * compétences sociales * compétences de gestion * Compétences de leadership   Evaluez les performances de l'employé dans chacun des quatre domaines.  Faites attention si votre évaluation est basée sur des données récentes ou quelque chose du passé qu'ils ont pu améliorer depuis la dernière observation.  Précisez leurs compétences dans les quatre domaines d'échelle de 1 à 5, vous allez y revenir plus tard maintenant que vous avez une idée sur les compétences de vos employés et leurs capacités, vous pouvez commencer à penser à des missions.  **Présentez** étape 4  **Expliquez** les instructions :  *Effectuez des affectations*  Pour effectuer les affectations, vous utiliserez tout ce que vous avez fait jusqu'à présent  Prenez votre formulaire d'analyse des tâches de vos projets ou des tâches à déléguer  Vous transférez ces éléments sur le formulaire des délégations potentielles. Quelles sont les compétences requises pour chaque tâche ou projet ? | DIAPO. 6 – 23  DIAPO. 7  Distribuez le polycopié sur les activités d'évaluation  DIAPO. 8  **Distribuez le polycopié** Planification future  DIAPO.9  **Distribuez** le polycopié de l’évaluation du personnel  DIAPO. 10 – 23 |
| Jeu de role  Entre les participants | 30 | **PHASE 2 : TRANSMISSION**  *Étape 1 : Préparation de la transmission*  Commencez par la préparation de la réunion, lorsque vous souhaitez déléguer, vous aimeriez aborder chaque personne de la meilleure façon possible.  Il est important de penser à la relation que vous entretenez déjà avec la personne, cela guidera la façon dont vous interagissez avec eux pour la délégation. Posez-vous les questions suivantes pour chaque personne :   * Quelle est la nature de ma relation avec cet employé ? * Avons-nous un historique de confiance et d’interactions positives ? * A quel point le collaborateur est prêt à apprendre de nouvelles choses ou d’assumer plus de tâches ? * Y a-t-il d'autres considérations qui pourraient affecter cette délégation ?   Par exemple, si un employé est en lune de miel lors d'une période cruciale pour ce projet. Je dois savoir comment couvrir ce moment-là.  Utilisez ces réponses pour vous aider à préparer la phase de transfert, pensez à l'information qui poussera au mieux la personne à réussir, considérer également la meilleure façon d'aborder cette personne.  Devriez-vous envoyer un email, appeler ou les rencontrer dans votre bureau ou salle de conférence.  Ensuite, vous posez des questions clés sur le projet lui-même :   * Quels sont les objectifs de ce projet ? * De quelles ressources cette personne aura besoin pour réussir ? * Quelle est la date limite ? Et y a-t-il des jalons le long du chemin ? * Comment voudrais-je être mis à jour sur l'état d'avancement de la tâche ? * Quel genre de soutien voulez-vous de moi ? * Comment pourrons-nous faire face aux défis et à tout ce qui pourrait affecter le succès de cette tâche? * Combien d’autonomie et d'autorité accordez-vous ?   C’est toujours une bonne idée de créer un brief d’une page qui comprend toutes ces informations afin que vous et l'employé ayez quelque chose à revoir et examiner ensemble.  **Voir** le polycopié brief de la délégation.  *Étape 2 Les huit degrés d'autonomie*  Vous devez savoir clairement quel degré d'autonomie vous donnez à votre employé.  Pour effectuer cette tâche assurez-vous qu'ils partagent la même compréhension que la vôtre.  En fait, il existe huit différents niveaux d'autonomie.  **Donnez :** Le polycopié intitulé « Les niveaux d'autonomie »  Discutez chaque niveau  Comme vous pouvez le voir, il y a plus de complexité que vous l’imaginiez.  Le manque de clarté est la source de presque tous les problèmes qui se produisent au cours de la délégation, assurez-vous que vous prenez le temps de décider à quel niveau vous déléguez et communiquer lui ce niveau.  Étape 3 : Première rencontre  **Maintenant que vous êtes prêt pour la réunion, vous vous rencontrez pour discuter des détails de la délégation possible.**  Partagez vos raisons pour cette délégation, est-ce parce qu'elle ou il a une certaine habileté dans le domaine ? l'occasion de se développer et grandir ?  Demandez-leur la charge de travail actuelle et s’ils se sentent disponibles pour assumer la délégation.  Invitez-les à ajouter leurs idées et suggestions tout en démontrant que vous les respectez, et valorisez leur travail.  Répondez aux questions et regardez s'ils sont prêts à recevoir cette délégation, si elles ne peuvent pas, cil suffit de passer à la personne suivante que vous avez identifiée.  Donnez de l’espace et du temps pour réfléchir à ceux avec qui vous avez discuté.  Assurez-vous que vous avez une date convenue pour leur décision si elles choisissent d'exclure la délégation, planifiez la prochaine réunion officielle pour la remise de la tâche après que le délégué ait accepté la délégation.  Vous pouvez passer à la deuxième réunion lors de laquelle vous remettez officiellement la tâche. Cette réunion finalisera les cinq éléments clés des documents pertinents, les étapes et la date limite.  Confirmez que vous êtes tous les deux alignés sur tous les éléments clés.  Si une tâche est déléguée à plus d'une personne lors de cette rencontre (dans la salle en même temps), soyez sûr que chaque personne connaisse clairement son rôle et comment il/elle est reliée aux autres.  Vous devez vérifier les documents pertinents que vous avez apportés à l'employé, ils pourraient inclure des rapports de données des fichiers physiques ou des notes électroniques etc. | DIAPO. 24 – 31  Délégation Document bref.    Polycopié : Les niveaux d’autonomie |
| Echanger les rôles  Délégué/ délégant | 30 | **PHASE 3: SUPPORT**  *Étape 1 Fournir une assistance à votre équipe*  La troisième phase de la délégation est appelée support. Dans cette phase, vous livrez des ressources ou le support promis face, pour établir ainsi la confiance et le respect des employés et contribue à nouveau à la réussite de la tâche  **Distribuez** le polycopié phase de support  Dans cette phase, vous devriez considérer les points suivants :  Ai-je livré les ressources et l'autorité promises ?  Ai-je communiqué cette délégation à toutes les parties prenantes ?  Y a-t-il des problèmes qui se développent dans l'organisation et qui pourraient affecter cette délégation ?  Comment puis-je construire la confiance des employés ?  Comment adresser les préoccupations et coacher l'employé ?  Je pense que c'est la partie la plus délicate pour les gestionnaires parce que nous voulons souvent veiller à ce que le projet soit bien fait.  Essayez de trouver des moyens pour soutenir le délégué sans prendre en charge la tâche.  Le délégué doit travailler à travers des défis ; il est important de résister à toutes les envies que vous aurez pour aider l'employé. La délégation est une occasion incroyable d'aider vos employés à grandir et à se développer.  Le coaching est une compétence que vous pouvez utiliser pour maximiser leur apprentissage.  Processus d'enquête appréciative  Vous pouvez avoir une discussion au cours de cette réunion, posez des questions qui aident le délégué à accéder à son propre apprentissage, il est préférable de commencer par le faire réfléchir sur ses succès, cette pensée intentionnelle de succès transporte le cerveau vers un état de fonctionnement plus élevé, ce qui permet le développement des compétences de la pensée critique et créative.  **Présentez** le script de l’échantillon du coach  Ce sont les questions que vous posez quand vous soutenez vos employés :  Dites-moi comment les choses se passent jusqu’à présent ? Qu’est ce qui fonctionne bien ?  Quels aspects de ce projet vous rendent heureux ?  Quels sont les défis que vous avez identifiés ?  Laissez le délégué lister tous les aspects avant de passer à la question suivante. Vous devrez peut-être l’inciter à répondre. Procédez Jusqu'à ce que le délégué ressente que la liste est complète.  Puis, guidez le délégué pour qu’il sache comment ramener les choses sur la bonne voie à nouveau. Répondre à cette question pour chaque élément jusqu'à ce que le délégué se sente complet. Si vous sentez que le délégué a une bonne connaissance de la situation et des idées adaptées aux solutions, passez pour les aider à créer un plan d’action sur les blocages, allez à la réunion avec un accord sur n’importe quel support dont ils auront besoin.  *Étape 2 : Gérer la peur du délégué*  La peur de lâcher prise : Celle-ci est assez fréquente chez les managers dans des situations délicates à un moment ou un autre.  Le manager croit vraiment qu'elle ou il est tout simplement en train d’aider et ne voit pas les implications essentielles.    Souvent, le manager pense qu'il est plus facile ou plus rapide de le faire soi-même. Cette pensée est délicate, car il est généralement plus facile plus rapide de le faire vous-même, il faut beaucoup de travail à faire toutes les étapes adéquates de la délégation et soutenir le processus d'apprentissage d'une autre personne.  Mais cette fois-ci, c’est l'investissement qui vous sera rentable plus tard, en tant que manager, votre temps devrait être consacré à la pensée de haut niveau des projets, afin d'utiliser votre temps, vous devez effectivement déléguer les éléments de mi à bas niveau, cela rendra votre charge de travail plus approprié pour votre expérience et les qualifications.  La deuxième cause est de s’inquiéter que votre personnel est déjà surchargé et ne peut pas prendre des taches de plus.  Rappelez-vous que les employés sont plus satisfaits et motivés quand ils reçoivent des opportunités pour se développer et grandir, si votre personnel est occupé je suppose qu'ils sont en train de faire des choses qu'ils ne devraient pas faire ou qui pourraient être déléguées s'ils ont besoin pour libérer de l'espace de leur charge de travail. | **DIAPO. 32**  **Distribuez phase de support**  Polycopié Modèle de coaching (Script) |