feeling
FORMATION & COACHING

DÉLEGUER EFFICACEMENT

Mercredi 21 mai 2025 – 18h/21h

Lydia HAAN-FLEURENT - 691 48 26 26 - lydia@feelingfc.com

APHL
Association des pharmaciens hospitaliers du Luxembourg

feeling
FORMATION & COACHING

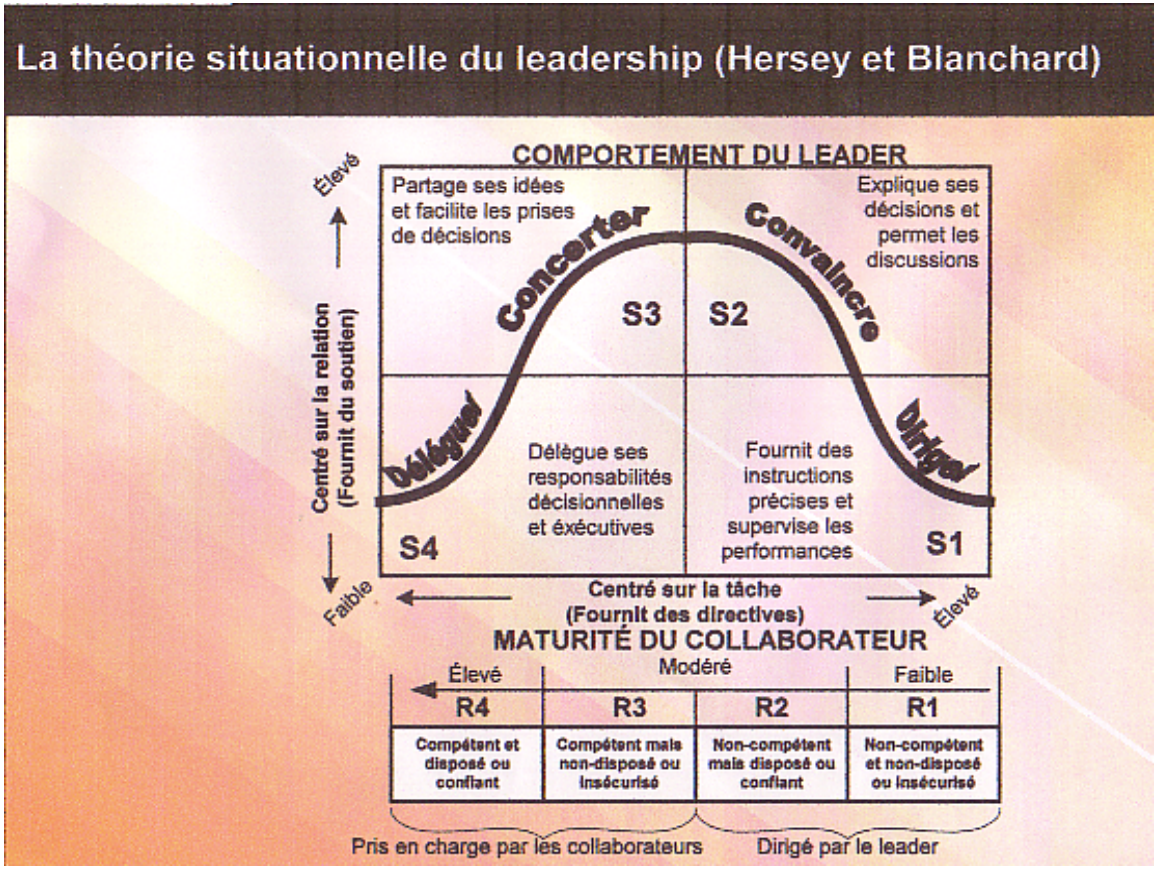
PRÉPARER SA DÉLÉGATION

THÉORIE SITUATIONNELLE D'HERSEY ET BLANCHARD

Le modèle d'Hersey et Blanchard vise à atteindre un management efficace, qui se traduit par l'atteinte des objectifs et le maintien de la performance sur le long terme par le développement de l'engagement des collaborateurs.
Selon ces auteurs, l'objectif d'un manager est d'accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs, afin de développer leur **autonomie** dans le travail. Selon ce modèle, l'autonomie dépend de deux facteurs :

- **La compétence** : ce que le collaborateur sait ou ne sait pas faire qui équivaut à la maturité professionnelle
- **La motivation ou l'engagement** : ce que le collaborateur veut ou ne veut pas faire qui équivaut à la maturité psychologique

Pour ceci, le manager se doit tout d'abord de diagnostiquer le niveau de développement de ces deux éléments chez ses collaborateurs pour ensuite être en mesure d'adopter un style de management approprié à la situation donnée.



➲ Style S1 : DIRIGER

Donner des instructions précises et surveiller de près les réalisations (décisions prises par le leader)

➲ Style S2 : CONVAINCRE, ENTRAÎNER

Surveiller le travail tout en expliquant les décisions, sollicitant des suggestions et encourageant les questions et les progrès (décisions prises par le leader avec dialogue et/ou explications)

➲ Style S3 : CONCERTER, EPAULER

Faciliter le partage des idées et des prises de décisions et encourager les efforts des collaborateurs dans l'accomplissement des tâches et dans la prise de responsabilité (décisions concertées)

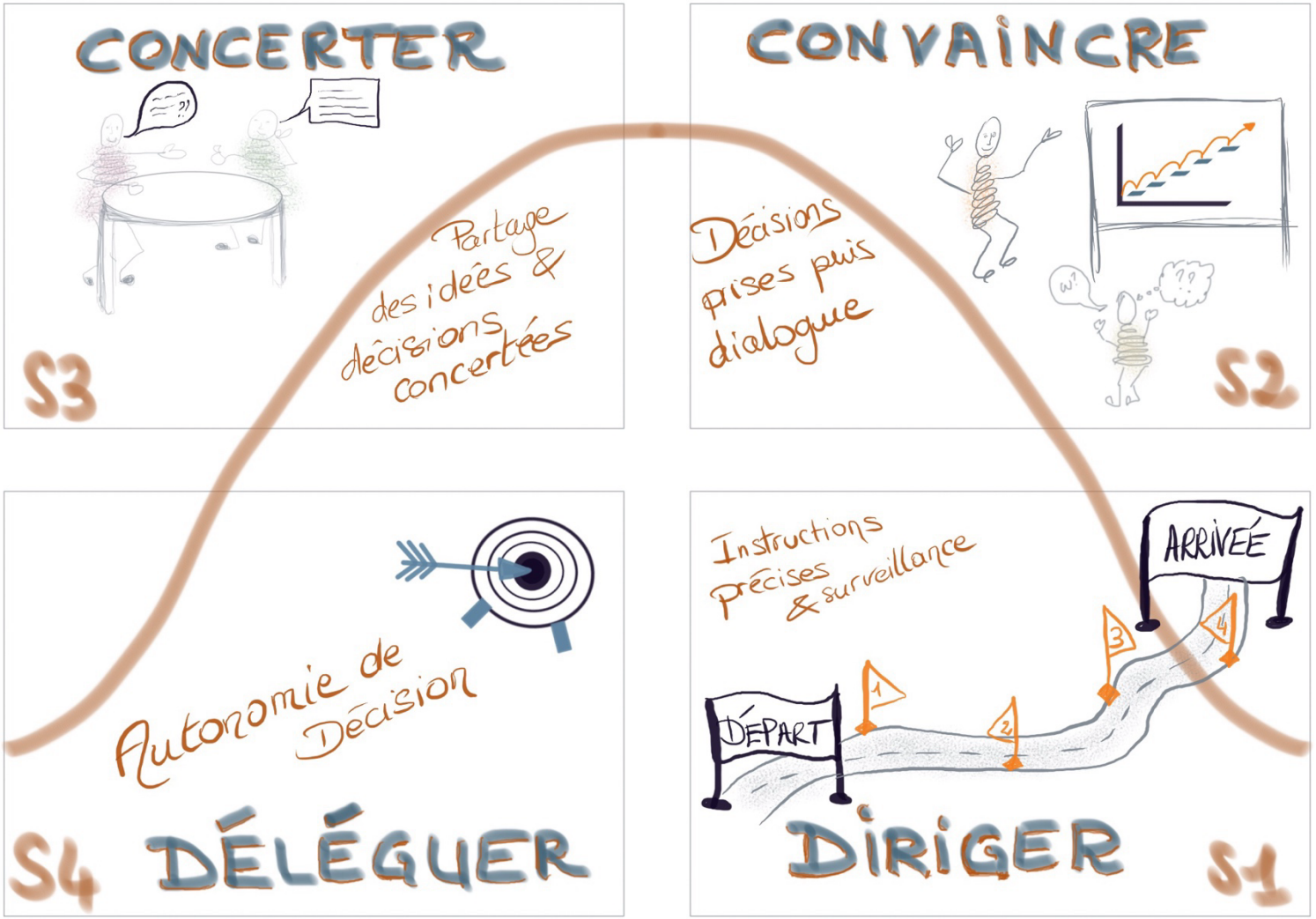
➲ Style S4 : DELEGUER

Transmettre aux collaborateurs la responsabilité de la prise de décision et de la résolution des problèmes (autonomie de décision pour les collaborateurs)

Ainsi, en tant que superviseur, le réflexe à mettre en place est, pour chaque situation où vous confiez une tâche ou une responsabilité à votre collaborateur, vous poser la question suivante :

« Par rapport à ce que je lui demande, mon collaborateur est-il compétent et en confiance ou motivé ? »

C'est la réponse à cette question qui va déterminer du style managérial à adopter .


CONCERTER
Partage des idées & décisions concertées
S3
CONVAINCRE
Décisions prises puis dialogue
S2
Autonomie de Décision
S4 DÉLÉGUER
Instructions précises & surveillance
ARRIVÉE
DÉPART
1
2
3
4
DIRIGER
S1

PRÉPARER SA DÉLÉGATION

➲ LES FREINS À LA DÉLÉGATION

Aujourd'hui, bon nombre de managers souhaiteraient déléguer mais n'y parviennent pas toujours. Conscients qu'ils y gagneraient en efficacité, ils ont néanmoins des difficultés à mettre en œuvre une délégation efficace... Ces difficultés proviennent des freins, conscients ou inconscients, qui limitent alors l'action du manager.

▸ La peur de perdre son temps :

Le manager doit prendre le temps d'expliquer des choses à un collaborateur qui ne les a peut-être jamais faites. Souvent le manager est inconsciemment compétent et lorsqu'il délègue, il doit revenir au stade de compétence consciente pour expliquer ce qu'il fait habituellement, ce qui requiert non seulement du temps mais des efforts. Et puis surtout à court terme, c'est beaucoup plus rapide de faire des choses par soi-même...

▸ Le manque de confiance en l'autre :

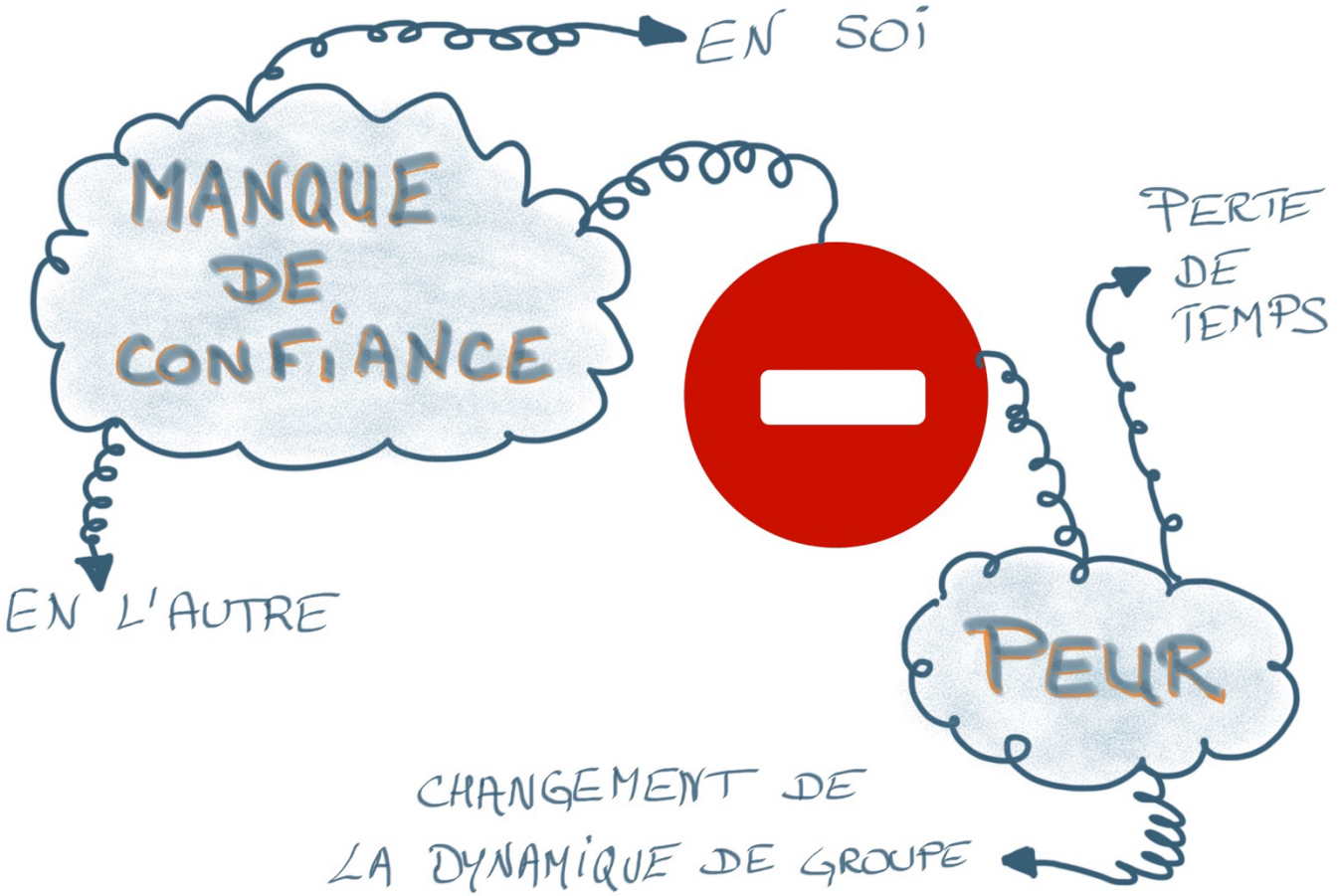
Le manager peut parfois penser que les choses ne seront pas aussi bien faites et qu'il devra les revérifier, qu'elles comporteront des erreurs dont il risque d'être tenu responsable.

▸ Le manque de confiance en soi :

La peur de montrer que l'on est remplaçable, que l'autre fasse mieux le travail…
La peur de perdre du pouvoir, de la visibilité ou même de la reconnaissance.

▸ La peur de changer la dynamique de l'équipe :

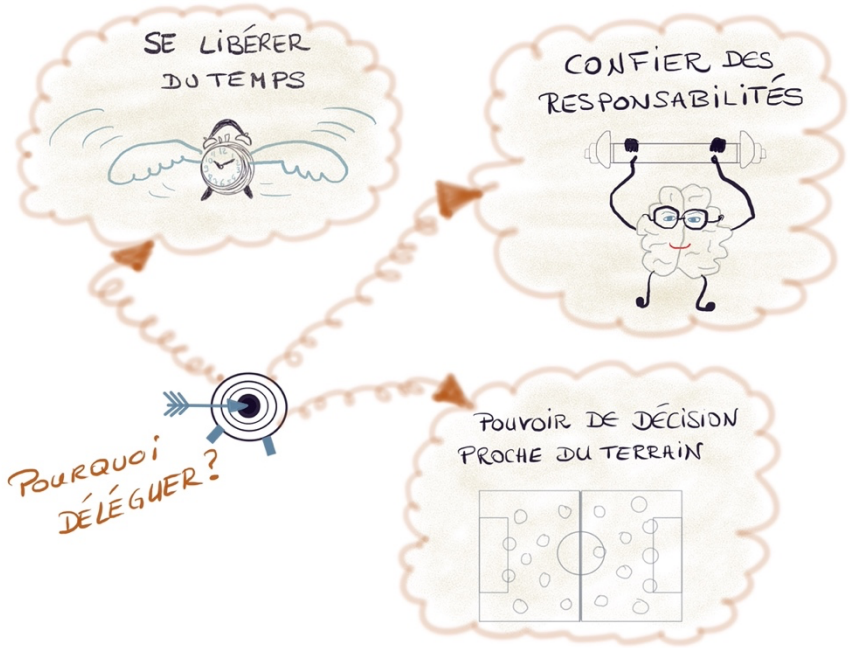
La peur de susciter des jalousies au sein de l'équipe ou que le collaborateur demande une rétribution supplémentaire.


EN SOI
MANQUE DE CONFIANCE
PERTE DE TEMPS
EN L'AUTRE
PEUR
CHANGEMENT DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE

➲ LES ÉTAPES DE LA DÉLÉGATION

La délégation est en elle-même la marque de reconnaissance des compétences du collaborateur et de la confiance que le manager lui accorde. Déléguer présente le double bénéfice de valoriser par les faits la contribution du collaborateur, de l'amener à étendre le champ de ses compétences et permet au manager d'enrichir sa propre mission.

La délégation est un acte de management délicat, d'abord parce qu'elle exige de celui qui la pratique d'accepter de ne plus faire ce qu'il savait bien faire tout en étant incertain de la qualité de ce qui sera fait par un autre. Ensuite parce qu'elle nécessite une préparation qui à court terme consomme du temps.



Les objectifs de la délégation

- Amener le collaborateur à prendre en charge et assumer des responsabilités de plus en plus larges
- Situer les compétences et le pouvoir de décision là où ils sont les plus décisifs (au plus près du terrain)
- Permettre au manager de se libérer du temps afin de se consacrer pleinement à son métier et de se concentrer sur la réalisation es priorités de sa mission

La préparation de la délégation

Pour qu'une délégation soit efficace et réussie, elle doit être préparée et progressive et correspondre au mieux aux motivations du collaborateur. Afin de préparer au mieux cette action, voici une démarche fonctionnelle :

- Faire l'inventaire des missions et des tâches que vous devez assumer personnellement et que vous ne pouvez pas déléguer
- Faire l'inventaire des actions que vous effectuez et que vous ne devriez plus assumer personnellement
- Identifier pour chaque collaborateur ce qu'il sait parfaitement faire aujourd'hui dans les missions qui lui sont confiées et les actions qu'il serait à priori capables de mener et qu'il n'effectue pas
- Pour chacune des missions sur lesquelles portera la délégation, estimer le niveau actuel d'autonomie de chaque collaborateur et le niveau souhaité à une échéance donnée

Les différents degrés de la délégation

Décisions déléguées avec entretien préalable – autonomie limitée

Avant d'agir ou de décider, le collaborateur doit rencontrer systématiquement son manager. Trois situations sont alors possibles, dans tous les cas on parle de briefing :

- Le collaborateur ne sait pas faire, le manager lui donne alors le plan d'action et transmet le savoir-faire nécessaire à son application et au développement des compétences du collaborateur
- Le collaborateur possède partiellement la compétence, ils élaborent ensemble le plan d'action
- Le collaborateur sait faire, il propose alors son plan d'action au manager qui le valide ou non

Décisions déléguées avec compte-rendu systématique – autonomie élargie

Le collaborateur rend compte systématiquement et obligatoirement de ce qu'il a fait, il s'agit du débriefing. S'il le juge nécessaire, le collaborateur peut demander à bénéficier d'un briefing.

Décisions totalement déléguées – autonomie entière

Le briefing et le débriefing ne se font que sur demande du collaborateur. Le manager contrôle le résultat Bien qu'il ait une autonomie totale d'action, le collaborateur est tenu de respecter, quoiqu'il advienne, l'éthique de l'entreprise et de signaler, dès qu'il le repère, tout écart prévisible entre l'objectif visé et les résultats qui semblent se dessiner.

L'entrevue de délégation

- **Le contexte** : présenter au collaborateur le contexte qui incite ou justifie la délégation
- **Les objectifs** : définir quels sont les objectifs à atteindre dans le cadre de cette délégation
- **La progression** : montrer au collaborateur en quoi la délégation peut constituer un axe de progrès pour lui et un plus pour l'équipe et définir les règles du jeu à respecter
- **Le suivi** : mettre en place les rituels de rencontre (briefing et débriefing) et fixer le premier rendez-vous de débriefing.

feeling
FORMATION & COACHING

feeling
FORMATION & COACHING

➲ DÉFINIR DES OBJECTIFS

Pour définir des objectifs clairs, deux méthodologies peuvent être appliquées :

▸ SMART

Cette méthodologie est celle la plus fréquemment utilisée en management. Elle consiste à écrire son objectif et à vérifier qu'il soit :

- SPECIFIC
  Spécifique ici signifie simple et précis, votre objectif ne doit pas être une usine à gaz

- MESUREABLE
  Dans la mesure du possible (hors objectifs ontologiques – subjectifs) votre objectif doit pouvoir être mesuré, chiffré

- ACCEPTABLE
  A ce niveau votre objectif doit pouvoir être atteint en terme de volonté
  Si à priori, dès le départ, vous n'êtes pas certain d'avoir les capacités et la volonté à l'atteindre, alors peu de chances que vous y parveniez ... vous devez être prêt à tout faire pour l'atteindre.

- REALISTIC
  C'est la vérification de disposer de l'entièreté des moyens, humains, financiers et logistiques pour être en mesure d'atteindre votre objectif

- TIMEBOUND
  Comme vous avez chiffré votre objectif, vous devez aussi lui mettre une deadline

▸ LOVEC

Issue de la négociation commerciale cette approche complète celle du SMART, principalement lorsque vous avez plusieurs objectifs à fixer

Limités :
pour les atteindre il convient de se fixer maximum 3 à 5 objectifs par négociation

Observables :
reprend le mesurable du SMART, autrement dit vous devez être en mesure de répondre à la question « À quoi saurais-je que j'ai atteint mon objectif ? »

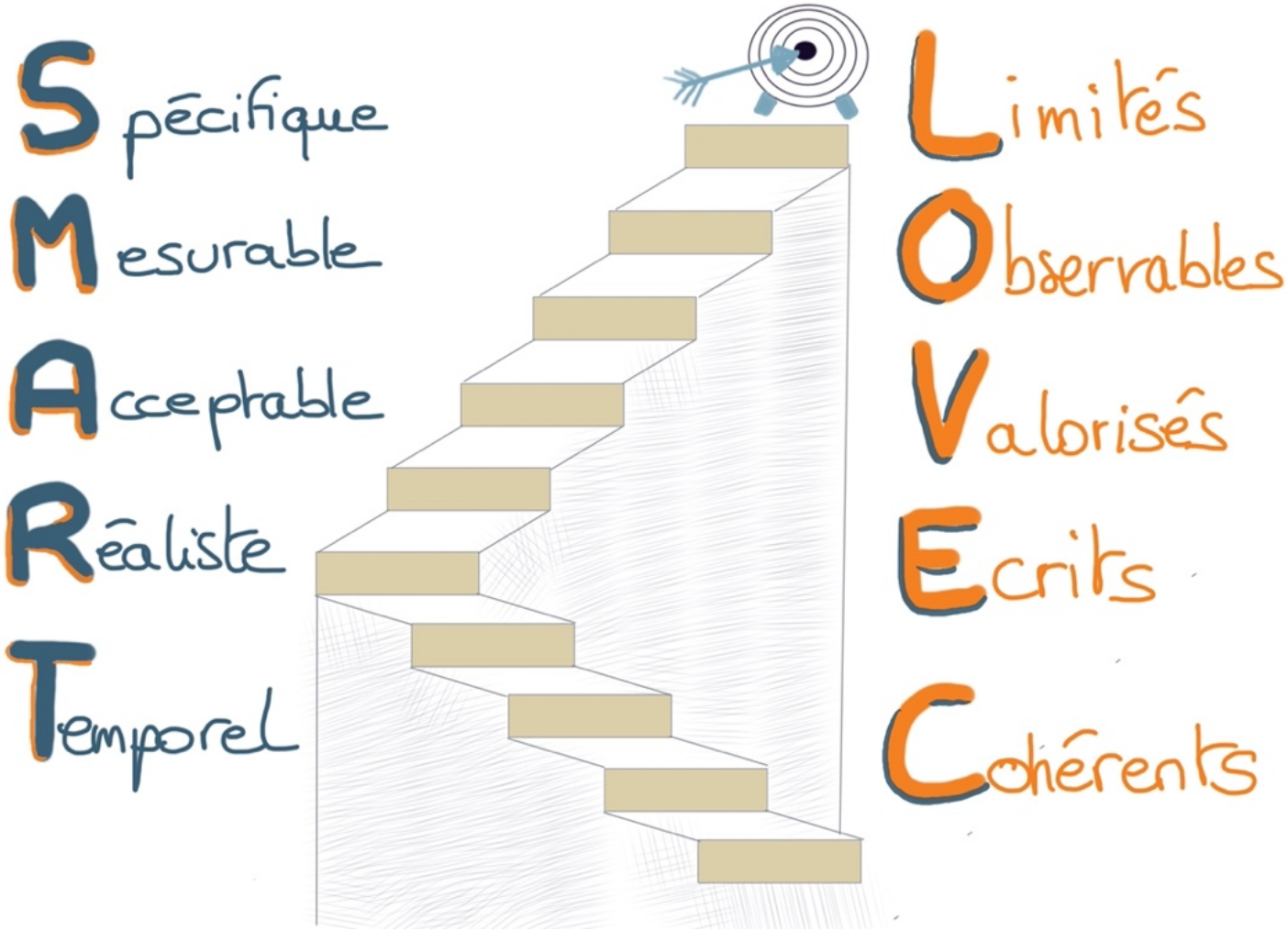
Valorisés :
si vous vous fixez plusieurs objectifs, faites l'effort de spécifier leurs ordres de priorité, d'importance

Écrits :
afin d'en garder un trace et de pouvoir s'y référer en permanence

Cohérents :
entre eux, les objectifs doivent aller dans le même sens, et même répondre tous à un objectif stratégique

APHL

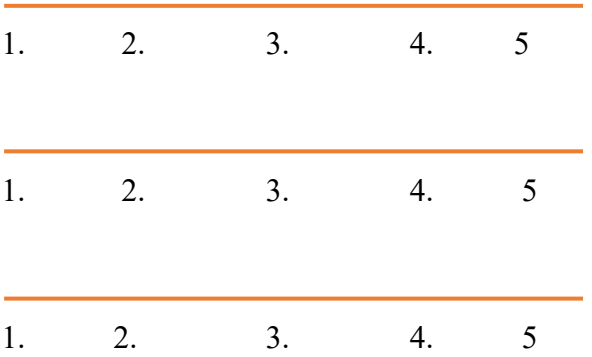
feeling
FORMATION & COACHING



feeling
FORMATION & COACHING

➲ CHECK COMPÉTENCES/MOTIVATIONS

Ce tableau recense l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation de la mission de l'Assistante Marketing et Communication dans le cadre d'un contrat en alternance. Il est susceptible d'être révisé en fonction de l'évolution du poste et du collaborateur. Il peut être utilisé pour définir les objectifs de délégation au collaborateur. Il sert également de base à l'évaluation du travail réalisé
Date de réalisation :

	COMPÉTENCES REQUISES	NIVEAU DE MAITRISE A = excellence D = connaissances de base	ÉCHELLE DE MOTIVATION (1- faible / 5-fort)
ÉLABORER LA STRATÉGIE MARKETING	▪ Définir une stratégie marketing : fixer des objectifs stratégiques, les décliner en objectifs opérationnels ▪ Établir le plan d'actions marketing : faire le rétro planning, choisir les supports ▪ Construire et adapter les messages aux différents vecteurs		
OBSERVATIONS			

VOTRE TABLEAU

Date de réalisation :

	COMPÉTENCES REQUISES	NIVEAU DE MAITRISE A = excellence D = connaissances de base	ÉCHELLE DE MOTIVATION (1- faible / 5-fort) 1. 2. 3. 4. 5
OBJECTIF DE DÉLÉGATION	▪ COMPÉTENCE 1 ▪ COMPÉTENCE 2 ▪ COMPÉTENCE 3		1. 2. 3. 4. 5 1. 2. 3. 4. 5 1. 2. 3. 4. 5
OBSERVATIONS			

FAVORISER L'AUTONOMIE

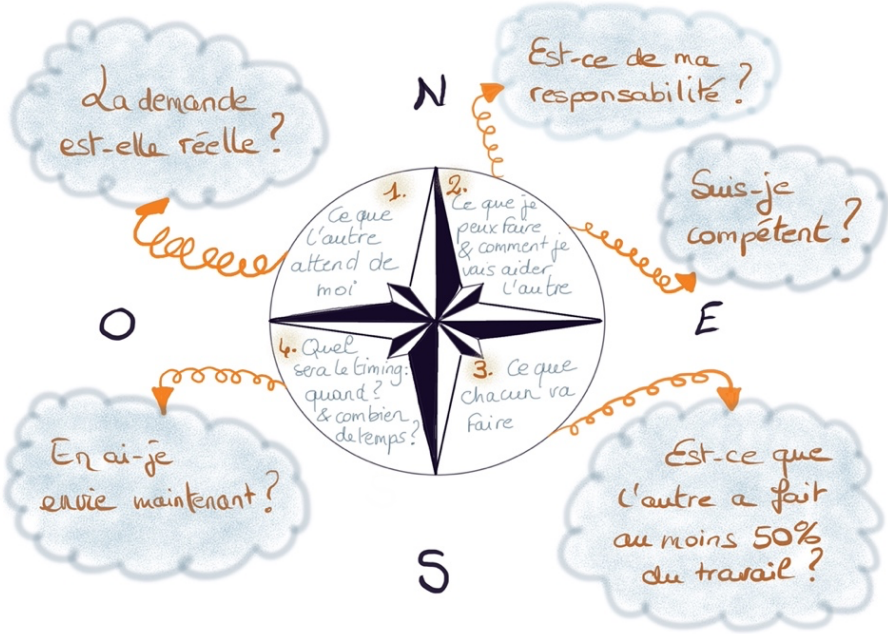
FAIRE GRANDIR LES COLLABORATEURS

➲ LA BOUSSOLE DE L'AIDE

Face à une demande d'aide de la part d'un interlocuteur, le leader va dans un premier temps vérifier qu'il est dans **une posture d'aide** et non d'assistanat. Pour ce faire, la première étape est d'établir de façon explicite **un contrat d'aide**.
Confronté à une demande, le risque pour le leader est d'adopter des comportements de sauveur et de ce fait intervenir au-delà de son champ d'action et de rentrer dans un jeu psychologique.

Pour éviter de maintenir ainsi son interlocuteur dans la dépendance, **le leader va se poser 5 questions**, qui lui permettront d'établir de manière claire le contrat d'aide.
En répondant de **manière objective** à ces 5 questions, le leader pourra ainsi déterminer le contrat d'aide qui va spécifier :

- **Ce que l'autre attend de moi**
- **Ce que je peux faire ;**
- **Comment je vais aider l'autre ?**
- **Ce que chacun va faire ;**
- **Quand et combine de temps ?**



feeling
FORMATION & COACHING

➲ LE QUESTIONNEMENT DU MANAGER COACH

Le coach a en charge l'entraînement d'une personne ou d'une équipe.
Son but est d'amener le coaché à son plus haut niveau de performance.
Pour y parvenir, le coach agira avec la plus grande flexibilité, en sachant entretenir la motivation du coaché, et en dosant ses interventions en fonction du degré de motivation et de compétence du coaché : *comme l'entraîneur sportif, savoir être bienveillant au démarrage, exigeant à l'entraînement, protecteur pendant l'épreuve et exigeant après.*

Quand le professeur de tennis dit à son élève " regarde ta balle ", cela agace le joueur et n'entraîne qu'une amélioration très éphémère. Le simple conseil est inefficace, voire générateur de résistances. En revanche, si l'entraîneur vous demande dans quel sens tourne la balle quand elle passe le filet, à quelle hauteur elle le passe, etc. vous êtes obligé de regarder la balle pour répondre à ces questions et il y a toutes chances que vous continuiez ensuite.

➲ Sur l'OBJECTIF

À quels résultats voulez-vous aboutir ?
Quel est votre objectif de performance ?
Quand voulez-vous avoir atteint cet objectif ?
Cet objectif est-il positif, accessible, mesurable ?

➲ Sur la REALITE

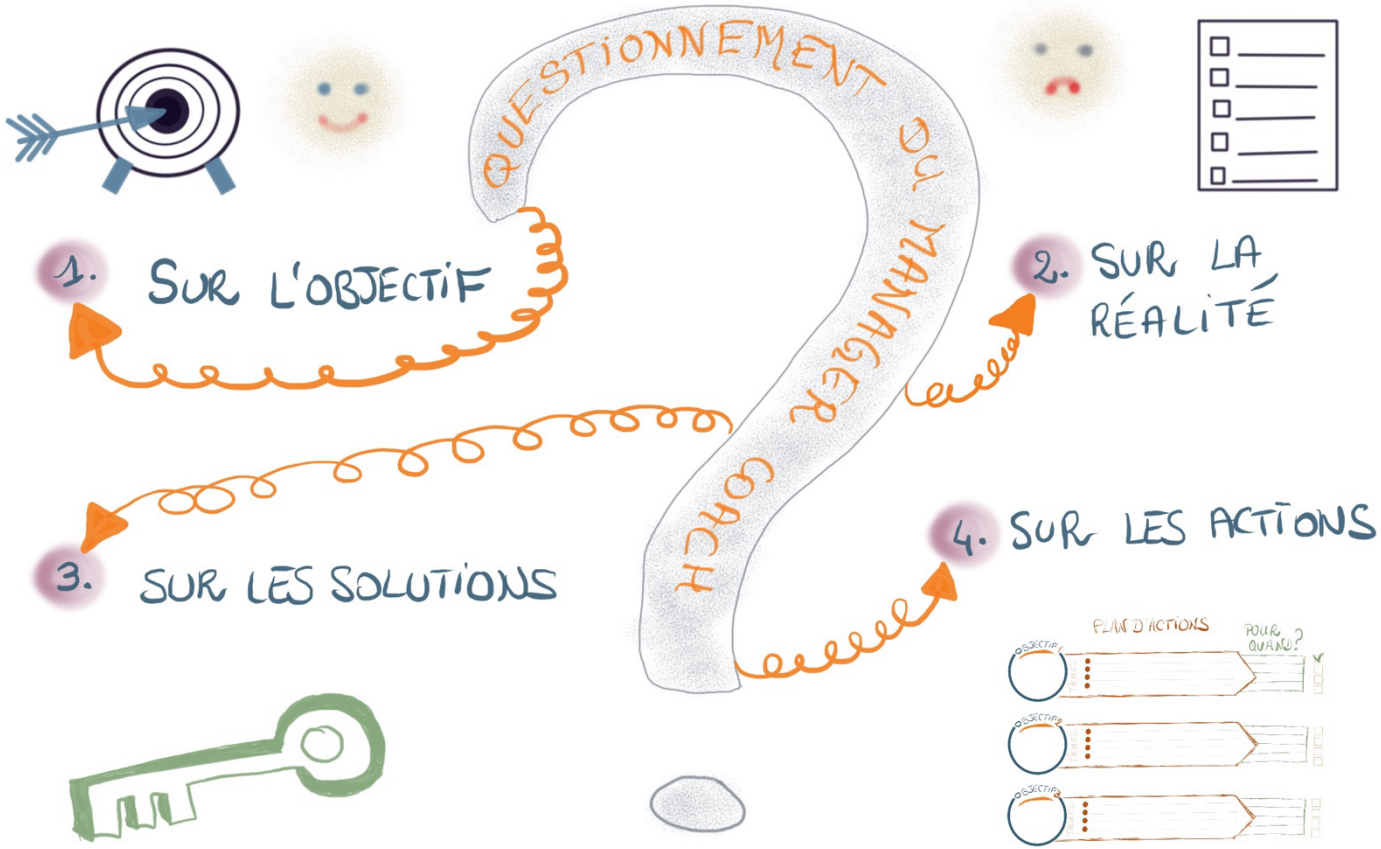
Que se passe-t-il actuellement ?
Qu'avez-vous fait, jusqu'à présent, pour y remédier ?
Quels ont été les effets de ces mesures ?
Quels sont les principaux obstacles qui vous arrêtent ?

➲ Sur les SOLUTIONS

Quelles options s'offrent à vous ?
Que pourriez-vous faire d'autre ?
Désirez-vous que je vous fasse une autre suggestion ?
Quels sont les avantages et coûts de chaque solution ?

➲ Sur les ACTIONS

Qu'allez-vous faire ?
Quand allez-vous le faire ?
Cela vous permettra-t-il d'atteindre votre but ?
Aurez-vous besoin qu'on vous aide et en quoi ?


QUESTIONNEMENT DU MANAGER COACH
1. SUR L'OBJECTIF
2. SUR LA RÉALITÉ
3. SUR LES SOLUTIONS
4. SUR LES ACTIONS
PLAN D'ACTIONS
POUR QUAND?