

Gestionnaires débordés: déléguiez!

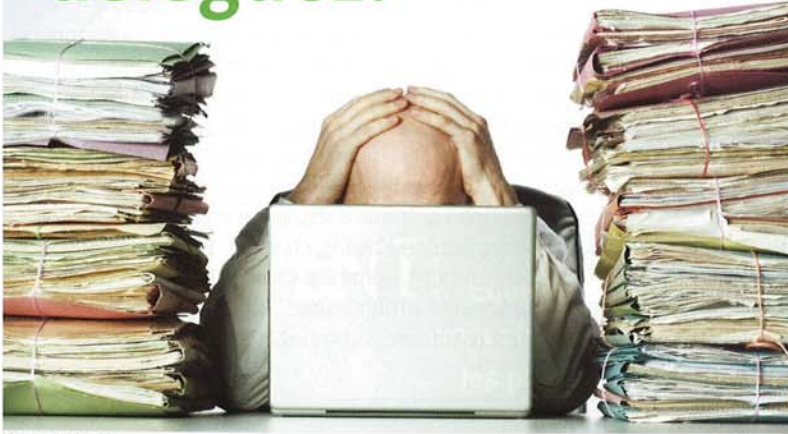


Photo: iStock

Les dirigeants croient souvent qu'il est préférable de tout accomplir soi-même alors que ce n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise ni des employés qui n'attendent que des occasions de pouvoir développer leurs compétences.

Que signifie «déléguer»?

Déléguer, c'est confier une tâche, une fonction de travail ou un mandat à une personne en mettant à sa disposition les ressources requises pour qu'elle puisse mener le tout à bien.

Les quatre étapes de la délégation

1- La planification

À cette étape, le gestionnaire identifie les tâches pouvant être déléguées et celles qui ne peuvent pas l'être, les compétences nécessaires pour les accomplir ainsi que les objectifs à atteindre. La délégation peut être utilisée afin de développer le potentiel des employés. On se sert de leur expertise ou de leur expérience pour leur permettre de relever un défi et les amener un peu plus loin professionnellement.

On choisit alors la personne qui possède les compétences nécessaires pour ces tâches, celle dont le potentiel sera exploité et qui sera motivée par elles. Il ne faut toutefois pas oublier qu'un gestionnaire ne peut déléguer son rôle ni ses responsabilités.

2- La rencontre avec l'employé

Il importe de rencontrer l'employé à qui l'on délègue des tâches pour vérifier son intérêt, indiquer clairement nos attentes et les résultats escomptés puis convenir d'un suivi régulier. De plus, on lui mentionne les ressources qu'il aura à sa disposition (financières, matérielles, humaines) pour accomplir les tâches. On lui réitère également qu'il peut compter sur notre soutien.

Bon nombre de gestionnaires, gérants, chefs d'équipe ou superviseurs ont beaucoup à faire. Pour mieux accomplir leur travail, ils auraient tout avantage à déléguer certaines tâches.

3- La rencontre de suivi

À cette étape, on adapte son niveau de supervision en fonction de la complexité des tâches déléguées et des risques encourus pour l'entreprise. Par conséquent, plus les tâches sont complexes et risquées, plus la supervision sera étroite. On évalue avec l'employé les objectifs qui ont été atteints par rapport à ceux qui avaient été fixés au départ. On en profite également pour lui donner une rétroaction positive, pour reconnaître le travail qu'il a effectué jusqu'à présent, ou constructive, lorsqu'il y a des correctifs à apporter. On fixe ou on révisé avec lui les étapes à venir.

4- L'évaluation des résultats

Enfin, on analyse les résultats et l'on tente de comprendre avec l'employé les causes de la réussite ou l'insuccès des tâches confiées. On identifie avec lui les difficultés rencontrées, puis on discute des solutions qui ont été préconisées pour les surmonter. On fournit à l'employé une rétroaction sur ses points forts et sur les points à améliorer. On évalue aussi les résultats ainsi que le rendement de l'employé.

Les avantages de la délégation

Plusieurs avantages peuvent découler d'une délégation réussie. Entre autres, le gestionnaire, gérant, chef d'équipe ou superviseur bénéficie de plus de temps pour se concentrer sur des tâches stratégiques pour l'entreprise. Les employés peuvent aussi relever des défis à la hauteur de leurs compétences tout en réalisant leur potentiel. Le lien de confiance se raffermi alors entre employés et dirigeants. On ne le dira jamais assez: il est toujours souhaitable que les employés s'impliquent davantage au sein de l'entreprise. ⇒

Les facteurs de réussite de la délégation

1- Le temps

Le gestionnaire, gérant, chef d'équipe ou superviseur doit avoir suffisamment de temps pour superviser l'employé à qui il délègue des tâches. C'est pourquoi il ne faut pas attendre d'être surchargé pour déléguer.

2- La compétence

L'employé à qui l'on délègue une tâche doit avoir les compétences nécessaires pour bien accomplir le travail. De plus, le gestionnaire, gérant, chef d'équipe ou superviseur doit lui aussi être en mesure d'effectuer les tâches déléguées, ce qui permet de mieux diriger le travail, au besoin.

3- L'intérêt

Les tâches confiées doivent susciter de l'intérêt chez l'employé. On ne délègue pas une tâche simplement parce qu'elle est ennuyeuse.

4- La confiance

Il doit exister un lien de confiance entre le gestionnaire, gérant, chef d'équipe ou superviseur et l'employé à qui l'on délègue, sans quoi il le surveillera continuellement, ce qui suscitera des tensions.

Bref, déléguer de façon planifiée permet aux gestionnaires et employés de développer une relation qui optimisera leur efficacité, à la condition, bien sûr, de ne pas attendre d'être acculés au pied du mur pour déléguer! Maintenant, si vous y réfléchissez, y a-t-il des tâches qui auraient pu être confiées à vos travailleurs durant les derniers mois? **QV**

Catherine Lamothe, conseillère en ressources humaines agréée (CRHA), chargée de projet à Horti-Compétences, comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services. (catherine.lamothe@horticompetences.ca)

Overloaded managers: Delegate!



Managers often believe that it's best they do everything themselves, when it's not really in the best interests of the company – nor of the employees, who are usually anxious to add to their skill set.

Just what is “delegating”?

To delegate means to assign a task, some component of a job or a mandate to a person by placing at his or her disposition the resources required to carry it out satisfactorily.

The four steps involved in delegation

1- Planning

In this step, the manager identifies the tasks that can be delegated and those that cannot, the skill set needed to accomplish these tasks as well as the objectives to be reached. A delegation may be used to develop employees' potential. Their expertise or experience is called upon to meet a challenge and to give them a chance to enhance their professionalism. The person with the required skill set is then chosen for these tasks, someone who will be motivated by them and whose potential will be

Too many administrators, managers, team leaders and supervisors have too much work. To get the job done more efficiently, it's important to delegate some of the workload.

tapped. Managers mustn't forget, however, that they cannot delegate their role nor their responsibilities.

2- Meeting with the employee

It is important to meet the employee to whom you are delegating the tasks to make sure he or she is interested. You must explain clearly your expectations and the anticipated results and agree upon regular follow-up together. The employee will also need to know about all the resources available (financial, material or human) to accomplish the tasks. You must also assure the employee that he or she can count on your support.

3- The follow-up meeting

In this step, the level of supervision is adapted as a function of the complexity of the delegated tasks and the risks incurred by the company. The more complex and risky the tasks, therefore, the more supervision is needed. The objectives the employee has reached are evaluated with him or her against those that were established at the outset. This is also a good time to give the employee positive feedback in acknowledgment for the work done so far, or constructive feedback if any corrective action is needed. Finally, the manager and the employee establish or revise the steps to come. ⇒

4- Evaluating the results

Together with the employee, the reasons for the success or failure of the tasks delegated are reviewed. You will work with the employee to identify the problems encountered and discuss the means or solutions that were recommended for solving them. Feedback on the strong points and those to be improved are given to the employee. The results are also evaluated, as is the employee's productivity.

The benefits of delegating

Several advantages may result from a successful delegation. One of them is that the administrator, manager, team leader or supervisor is left with more time to concentrate on strategic tasks for the company. Employees also have the opportunity to meet challenges at the top of their skill set while realizing their potential, which helps to firm up trust between employees and managers. It cannot be said often enough: more

employee involvement in the workings of the company is always desirable.

The components of a successful delegation

1- Time:

The administrator, manager, team leader or supervisor must have enough time to supervise the employee to whom he or she delegates the tasks. That's why the manager must never wait until being overloaded before delegating.

2- The skill set:

The employee to whom the tasks are delegated must have the skill set required to accomplish the work. The administrator, manager, team leader or supervisor must also be able to carry out the delegated tasks so that he or she will be able to better manage the work, if necessary.

3- Interest:

The tasks assigned must arouse the employee's interest. It's never a good idea to delegate a task just because it's something you don't want to do.

4- Trust:

There must be trust between the administrator, manager, team leader or supervisor and the employee receiving the delegation; without it, the employee will be continually watched over, which will give rise to a tense atmosphere.

In short, a planned delegation allows managers and employees to develop a relationship together that will optimize their efficiency – as long as the employee doesn't feel trapped into doing it, of course! Now that you think about it, weren't there a few tasks you could have conferred on your employees over the past months? **QU**

Catherine Lamothe, Certified Human Resources Professional (CHRP), project manager at HortiCompétences, workforce sectoral committee in ornamental horticulture (catherine.lamothe@horticompetences.ca)

Congrès 2010
Augmentation de 22%
de l'assistance

LANDSCAPE ONTARIO
CONGRESS

face2face

Les 38es Exposition commerciale et congrès
professionnel canadiens internationaux
des pelouses et jardins

du 11 au 13 janvier, 2011
Centre des congrès de Toronto
Toronto (ON) Canada

Composez le **1-800-265-5656**
pour réserver un kiosque

Une initiative de
l'association des professionnels de
landscape ontario.com
Vert pour la vie!

PENICRAFT
EXPLORATIONS
COMMUNITIES
ONTARIO

locongress.com

Entrez dans le jeu