

# 3<sup>e</sup> LUNCH ROOM FBM | délégation et feedback

12 MAI 2017 | CHUV | BU 21 – 6'015

*Keep it with you*

## Quelques éléments de base

Notre appréhension des concepts conditionne la façon dont nous interprétons nos rôles, notamment dans la relation professionnelle. Par convention, nous partirons des définitions suivantes :

Le *management* est la coordination et la mise en œuvre, dans les temps, des moyens humains, financiers et techniques, qui visent l'atteinte des objectifs dans le cadre d'une vision/stratégie à plus long terme.

Le *leadership* est l'attitude qui consiste à co-crée une vision d'une entité avec l'ensemble des parties prenantes, à la communiquer et à s'y consacrer avec intégrité et sans réserve tout en développant celles et ceux qui y participent.

L'*art de déléguer* consiste à poser des objectifs porteurs de sens qui permettent, d'une part, i) au système d'évoluer selon un cadre défini en cohérence avec l'ensemble de ses éléments constitutifs et d'autre part, ii) à la personne de tirer parti de ses compétences et de son potentiel.

## Les 3 niveaux du management

### Niveau OPERATIONNEL (LES MAINS)

court terme : mesures immédiates, factuelles

⇒ QUOTIDIEN : « je taille une pierre » ⇒ si URGENCE/CRISE : « répondre à la situation »

### Niveau TACTIQUE (LA TÊTE)

moyen terme : délégation, projets, processus (moyens, mesures, méthodes)

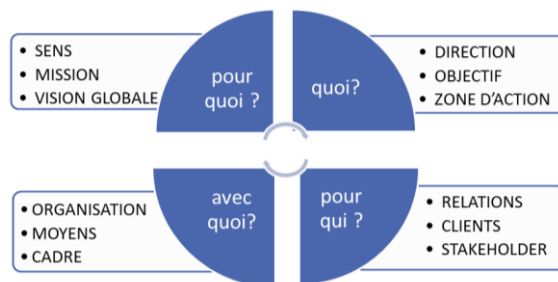
⇒ IMPORTANT/OBJECTIFS : « je gagne ma vie » « gérer et stabiliser la situation »

### Niveau STRATEGIQUE (LE CŒUR)

long terme : la raison d'être, l'identité, le positionnement du système en rapport avec les systèmes qui l'englobent ou l'entourent

⇒ IMPORTANT/VISION : « je construis une cathédrale » « anticiper/faire évoluer le système »

## Les 4 points cardinaux de la boussole de votre management



**L'art de donner du feedback** consiste à échanger des retours concrets d'informations qui permettent aux acteurs du système de rester en lien, de s'assurer d'une appréhension partagée de la réalité et de procéder aux ajustements nécessaires à la production d'un livrable qui satisfasse aux exigences du client, dans le respect des règles déontologiques et éthiques.

Pour bien déléguer, il faut se connaître soi-même et se donner le temps de formuler l'objectif, Ensuite, mettre en place un suivi « gagnant-gagnant » incluant des étapes temporelles prédéterminées. Enfin, penser ECO (Ecologie du système) et non EGO (Egocentrisme).





**Principes** : « L'humilité ouvre les portes du paradis; l'humiliation, celles de l'enfer ». Dostoïevski, 1923

- *Protéger la dignité de la personne* : choisir le moment pour ne pas prendre de court et se concentrer sur l'appréciation de la prestation ou sur le comportement observable sans préjuger de l'intention
- *Parler de situations spécifiques* et non de généralités : focaliser sur un point précis (quand vous avez dit/faït ceci, ...)
- *Prendre ses responsabilités* (j'ai observé, ressenti, constaté) et dire les conséquences (ce qui a eu pour effet de...)
- *Mettre la personne en «zone d'action»* (comment pourriez-vous faire pour..., puis-je proposer de...)

**Pratiquement** : agir en 2 temps et 3 mouvements

Rencontre 1	Rencontre 2
Précisez l'objectif global Explicitez vos raisons pour le choix du collaborateur Expliquez les enjeux (significatifs) Esquissez les moyens et la liberté de manœuvre tout en précisant le type de retour régulier attendu Partagez les critères de succès (sans finaliser) Donnez un délai de réflexion avant le 2 <sup>e</sup> entretien	Rappelez-moi l'objectif, les critères de succès et les enjeux Comment comptez-vous vous y prendre ? Quels sont les effets pour vous (organisation) ? De quel type de suivi avons-nous besoin ? Comment allons-nous nous informer mutuellement ? Je vous propose de formaliser ainsi... + ASSURER LE SUIVI ! Reconnaître le mérite



**Bravo pour...** pour ce document synthétique et bien structuré  
**Attention à...** plus développer les aspects méthodologiques dans le but de...  
**Quelles sont vos propositions ? ...**  
...et une fois la question posée : se taire et é-cou-ter

## Un cas particulier... le feedback annuel

Quels ont été vos sources de satisfaction cette année ? (au niveau de vos prestations, de vos projets, de votre intégration dans le service, de son fonctionnement)  
Quels ont été les plus grands défis pour vous ?  
Qu'est-ce qui a été particulièrement difficile dans ce cas ?  
Quels apprentissages en avez-vous tiré ?  
Quels seraient des axes de développement pour l'avenir ?

De mon côté, voici ce que j'ai observé (points forts, factuel, basé sur les actions et les prestations)  
Dans le même temps, j'ai constaté que... (difficultés constatées, points d'effort)  
Quels objectifs pouvons-nous formuler pour vous aider à progresser ? (buts que le collaborateur transformera en objectifs SMARTE) (Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporel Ethique)

En conclusion, je tiens à vous dire que je vous considère comme une personne particulièrement compétente dans le domaine de...  
J'apprécie notamment... (feed-back positif inconditionnel /«validation» de la personne).  
Je vous propose de renforcer notre collaboration au niveau de...  
Quelles seraient vos suggestions ?  
Quel est le suivi que nous donnons à cet entretien ?

## Pour aller plus loin

COVEY Stephen R.  
KOURILSKY Françoise  
LALOUX Frederic  
STROH David Peter  
RAMBARDI Luc

*7 Habits of Highly Effective People*  
*Du désir au plaisir de changer*  
*Reinventing Organizations*  
*Systems Thinking and Social Change*  
i-systemique.org

Franklin Covey  
Dunod  
Nelson Parker  
Joni Praded

