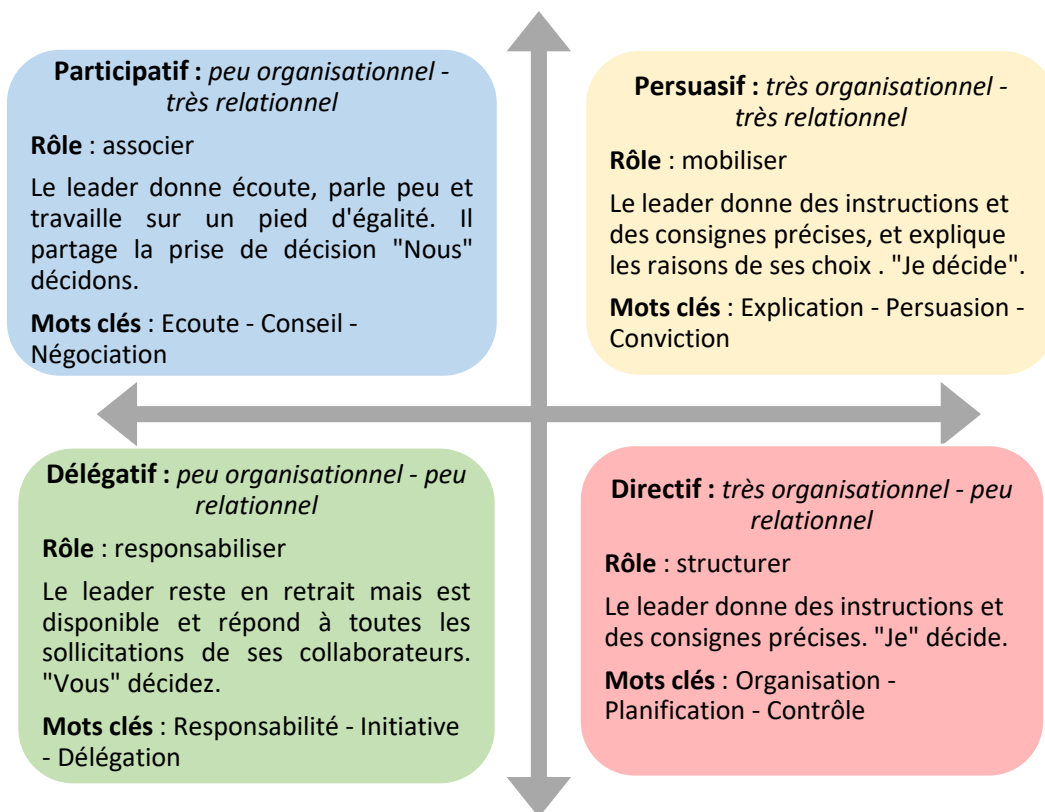


# DONNER DES

# CONSIGNES CLAIRES

Pour pouvoir transmettre des **consignes claires** à vos agents, la maîtrise du **contenu de la mission** que vous voulez déléguer, ainsi que la connaissance des **compétences** de chacun de vos agents sont essentielles. En fonction des types de missions et des types de personnes auxquelles vous vous adressez, vous pourrez alors **adapter** votre **mode de management** afin qu'il soit le plus optimal.



## 1. Pourquoi ?

Donner des consignes claires à ses agents fait partie **du travail et des obligations** d'un manager. Pour un agent, il est difficile de répondre à une sollicitation si les consignes ne sont pas claires. Cela peut entraîner :

- Un sentiment **d'incompréhension** ou de **frustration** pour l'agent ;
- Un **résultat final différent** de celui attendu par le manager ;
- Des **interruptions plus fréquentes** dans le travail du manager, du fait que l'agent vienne prendre des informations supplémentaires.

Des consignes claires permettent donc un travail de qualité, **un gain de temps** (moins d'interruptions dans le travail pour le manager et moins de temps perdu pour l'agent à récolter des informations ou à reprendre son travail) et une **relation agent-manager plus fonctionnelle**.

## 2. Comment ?

Les consignes sont claires si elles ont été vues avec l'agent et qu'ensemble vous avez abordé les 5 points suivants, plus ou moins rapidement, selon la nature de la mission :

- Qui ?
- Quoi ?
- Quand ?
- Pourquoi ? Quel(s) effet(s) ?
- Comment ?



Il est important de toujours accompagner les consignes écrites que vous transmettez par un **échange à l'oral**, de prendre le temps d'expliquer à l'agent, cela permet d'être bien sûr que vos consignes soient comprises correctement.

Lorsque vous donnez des consignes à vos agents il est essentiel de prendre le temps de dire « **s'il vous plaît** » et « **merci** ». En utilisant ces mots, vous **reconnaissez** le travail de vos agents, et cela pourra être une source de **motivation** et **d'implication** pour eux.

## 3. Qui ?

La première chose à faire est de déterminer à qui vous allez **confier la mission**. Selon l'importance de la mission et les contraintes qu'elle va engendrer, vous devrez prendre plus ou moins de soins pour confier la mission à un agent. Pour des missions importantes, il sera essentiel **d'impliquer votre équipe** et de demander, avant de désigner, si quelqu'un serait intéressé pour réaliser cette mission.

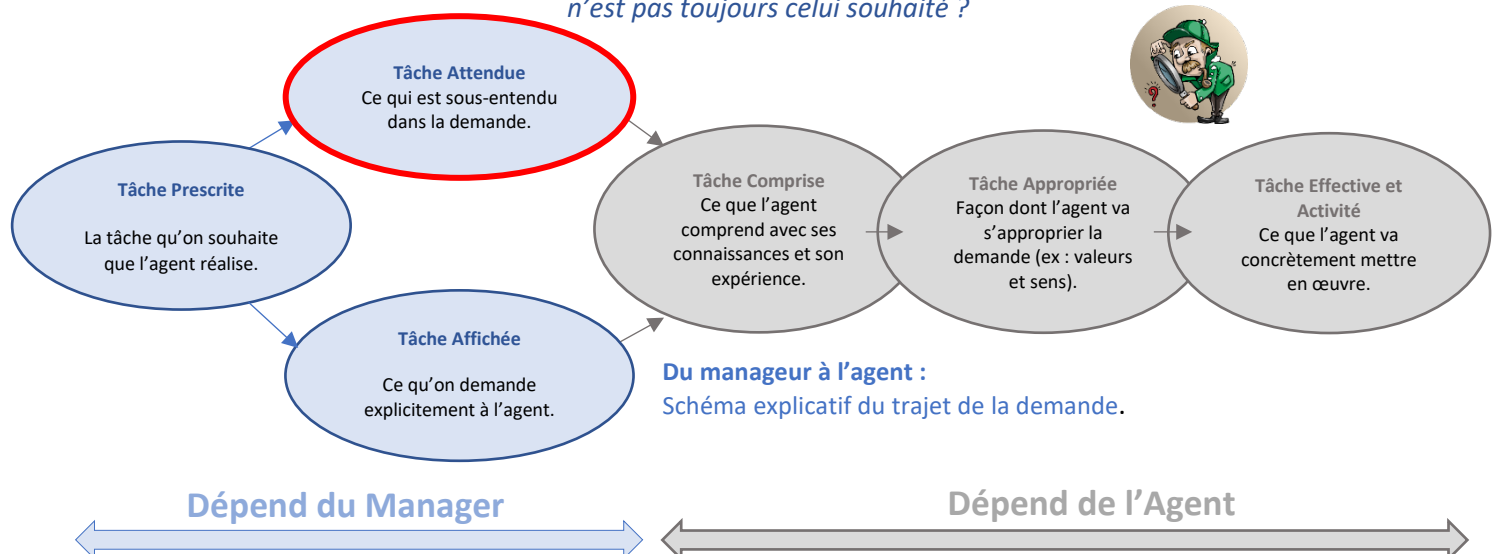
Si personne ne se propose, vous devrez alors désigner un agent au regard de sa **charge de travail** actuelle, de ses **compétences et capacités** et de son **expérience** dans ce type de mission. Dans ce cas précis, il sera essentiel d'expliquer pourquoi vous choisissez de confier cette mission à cet agent et pas à un autre.



Le fait de **responsabiliser** un ou des agents précisément plutôt que de donner une consigne impersonnelle et de les impliquer dans l'initiation du projet permet **d'engager** et de **motiver** davantage les agents dans la réalisation de la mission.

## 4. Quoi ?

*Que se passe-t-il lorsque l'on donne une consigne à un agent ? Pourquoi le résultat produit par l'agent n'est pas toujours celui souhaité ?*



Lorsque l'agent est désigné, il est nécessaire de lui expliquer ce que vous attendez de lui exactement.

Conseils pour réussir :

- Être le plus **précis** possible au niveau du résultat final souhaité, évitez les sous-entendus ou demandes implicites ;
- Replacer la demande que vous adressez à l'agent dans son **contexte**. Il est important que l'agent comprenne la demande et puisse y mettre du sens.

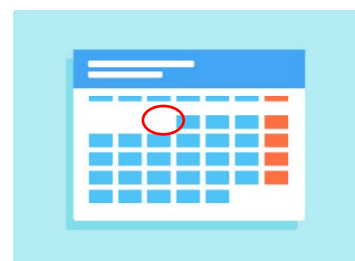


Pour que la tâche prescrite soit au plus proche de la tâche effective, il faut que vous verbalisiez l'ensemble des éléments de votre demande. Ceux que vous ne communiquez pas à votre agent ne pourront pas se trouver dans le résultat final.

Ex : Vous demandez à un agent « *Stéphanie peux-tu m'archiver ces documents s'il te plaît ?* » (**tâche affichée**). Votre agent archive les documents par ordre alphabétique (**tâche effective**), or vous souhaitiez que l'agent les range par ordre chronologique (**tâche attendue**). Pour vous, votre demande était claire, mais l'agent n'a pas reçu les informations nécessaires pour réaliser la mission telle que vous le souhaitiez.

## 5. Quand ?

Vous devez définir un **déla**i avec votre agent pour réaliser cette mission. Discuter du délai avec l'agent permet en fonction de la **priorité de la mission**, de la durée nécessaire de réalisation de celle-ci et des missions que l'agent a déjà à réaliser de son côté, d'établir une date de rendu la plus adéquate possible.



Cela permettra à l'agent **de s'organiser dans son travail** et de **prioriser** certaines missions que vous lui avez confiées par rapport à d'autres. **Si vous ne donnez pas de délai à votre agent dans les consignes, il risque de prioriser les missions pour lesquelles une date est à respecter.**



Si les missions ne sont pas à réaliser dans l'immédiat, il est important de formuler les consignes par écrit et de les rendre accessibles aux agents. Cela permettra aux agents d'avoir à leur disposition les informations nécessaires à la bonne réalisation de la mission.



**Faut-il toujours donner un délai ?**

Le délai (quand) n'est justifié que lorsqu'il peut être explicité (pourquoi).



Quand



Pourquoi



Quand + Pourquoi

## 6. Pourquoi ? Quel(s) effet(s) ?

Il est difficile de faire son travail si on ne connaît pas la raison pour laquelle on le fait. De plus, connaître la **finalité** et les **raisons** pour lesquelles un travail doit être fait peut permettre à l'agent de s'adapter sur la manière de procéder la plus adéquate.

Donner des informations sur le « pourquoi » et les effets de la mission permet à l'agent de mettre du **sens dans son travail**. De plus, il a été montré dans de nombreuses études qu'un lien existe entre le **sens au travail**, le **bien-être** et la **motivation**. Cela sert également à **valoriser** le travail de l'agent en précisant son **utilité** au sein de la collectivité et en lui partageant **les enjeux associés à sa mission**. Ainsi, l'agent pourra se sentir davantage **impliqué** dans la réalisation de son travail.



Lorsque vous avez abordé tous ces points avec votre agent, il est important de lui demander si tout lui paraît clair ou s'il a d'éventuelles interrogations. Vous pouvez également l'informer que vous restez à sa disposition si nécessaire. Des consignes claires pour l'agent permettront de réduire de manière significative les interruptions dans le travail du manager.

*Ex : Il faut changer une ampoule dans un bâtiment qui accueille demain (Quand) un évènement (Pourquoi). Si vous demandez juste à votre agent « Hector peux-tu me changer l'ampoule dans le bâtiment C s'il te plaît ? », en fonction de son travail déjà prévu dans la journée, il ne va pas forcément prioriser cette action par rapport à ses autres missions.*

*Alors que si vous demandez « Hector, il y a une commission demain soir dans la salle de réunion du bâtiment C, peux-tu me changer l'ampoule cassée avant demain s'il te plaît ? », l'agent pourra prioriser cette action par rapport à d'autres et le réaliser à temps avant l'évènement.*

## 7. Comment ?

Ensuite, il est nécessaire d'échanger avec l'agent sur la **manière de réaliser la mission**. Selon le type de missions à réaliser, la question du « comment ? » ne va pas s'aborder de la même manière.

Il y a une procédure préétablie à suivre pour réaliser la mission	Il n'y a pas de procédure préétablie à suivre pour réaliser la mission
<p>Vous devez vous assurer que l'agent connaisse la procédure à suivre et si ce n'est pas le cas, vous devez lui expliquer. Vous devez également vous assurer qu'il sache utiliser les outils nécessaires à cette mission.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous pouvez demander à l'agent s'il sait comment procéder pour réaliser cette mission, en lui laissant une marge de manœuvre dans la manière de faire et les outils utilisés. Si sa manière de procéder vous convient, vous pouvez valider. De nombreuses études ont démontré le lien entre l'autonomie et le bien-être au travail.</li> <li>• Si l'agent ne voit pas comment réaliser cette mission ou si ce qu'il a proposé ne vous convient pas, vous pouvez lui proposer et lui expliquer une autre manière de procéder.</li> </ul>

Le fait de vous assurer que l'agent a toutes les clés en main sur la manière de procéder pour réaliser sa mission diminuera les **interruptions ultérieures** dans votre travail. Effectivement, vos agents viendront moins souvent vous demander des informations complémentaires. Selon les missions, selon leur importance ou leur complexité, il est nécessaire de compléter les **consignes orales** par une **note écrite** à laquelle l'agent pourra se référer et revenir en cas d'interrogation.