

Jean qui rit, Jean qui pleure ou l'histoire réussie d'une délégation ratée.

Caractéristiques du casus et de sa note pédagogique

Nature du casus : Ce casus et sa note pédagogique proposent une réflexion spécifique sur la délégation au sein d'une administration comme au sein d'une entreprise privée.

Date de conception: 2004 ; le casus se trouve en page 2 du présent document.
La note pédagogique est en libre accès sur l'OME, conformément aux souhaits des auteurs (Jean-Marc Pittet, Stéphane Haefliger, Pierre Jacot).

Volume : Casus : 3 pages
Note pédagogique : 18 pages

Objectifs: Le casus poursuit 3 objectifs :

1. Problématiser la délégation dans une situation simple, concrète et proche de la vie quotidienne d'une organisation
2. Identifier les enjeux liés à une bonne / mauvaise délégation
3. Définir une procédure / best practice

La note pédagogique propose un cours complet sur l'acte de déléguer. On y trouve

1. Une brève bibliographie
2. La délégation en 6 idées-forces
3. Un lexique destiné à stabiliser le vocabulaire
4. Des outils simples de reporting
5. Une définition détaillée de l'acte de déléguer
6. Une définition détaillée de l'acte de contrôler la délégation
7. Une définition du processus de délégation
8. Une réflexion sur la responsabilité du délégant
9. Une réflexion sur la responsabilité du délégataire
10. Une réflexion sur la complexité de l'environnement dans lequel la délégation s'inscrit
11. Une description des 15 problèmes fréquemment rencontrés par les acteurs dans le registre de la délégation, avec des pistes de solutions.

Soutien: Le concepteur du casus se tient à votre entière disposition pour vous aider à adapter le support et à développer un outil adapté à votre situation (contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch, 00 41 79 742 67 81).

Pour commander la note pédagogique, contacter stepcom@bluewin.ch

La situation

Jean F. (37 ans, 3 enfants, ingénieur, adjoint A, Service ABC) est dépité et ne sait plus que répondre aux sollicitations ironiques du Groupe de travail transversal composé de 16 personnes et dont il a la charge d'animer.

Sa mission -qui lui avait été confiée par son Secrétaire général assisté du Chef du Service ABC (économiste HEC, 58 ans)- était pourtant claire: mener une réflexion exhaustive sur l'évolution des prestations de son Service et proposer des pistes afin d'améliorer les relations avec les "*destinataires des prestations afin que ces derniers se sentent respectés*", ainsi qu'énoncé dans le programme de législation gouvernemental.

Il avait été "choisi" pour conduire cette réflexion pour "son regard neuf", son engagement, sa capacité d'animateur d'équipe et ses compétences d'organisateur, qualités que le Service du personnel lui avait reconnues lors de la passation d'un test de personnalité dans le cadre de son recrutement.

Extrêmement flatté par cette proposition, Jean F. reçut avec une certaine fierté une longue note interne signée de son Chef du Département dans laquelle ce dernier émettait un certain nombre d'indications générales liées aux conditions-cadre de l'étude ainsi que ses remerciements pour "la qualité des réflexions", se réjouissant de prendre connaissance du document.

Très rapidement, Jean F. planifia, en y consacrant plusieurs week-end, le déroulement de ce projet. Il produisit un calendrier détaillé, un reporting de séances, un formulaire destiné à faciliter la prise de procès-verbaux, le tout étant informatisé sur Lotus Notes dont des accès privilégiés avaient été accordés aux membres du GT ainsi qu'à quelques collaborateurs proches du Chef de Département.

Aujourd'hui, 18 mois après la remise partielle du projet de rapport, il ne sait que répondre à son GT car il n'obtient aucune information de la part de son Chef de service, du Secrétaire général et de son Chef de Département qu'il n'a pas osé solliciter directement sur cet objet.

Le déroulement des faits

Il faut préciser que le Service ABC était devenu ces derniers mois la cible privilégiée des médias. Le Chef de service suspectait que des fuites avaient été subtilement organisées, puisque des extraits de ce pré-rapport confidentiel avait été publié au plus mauvais moment de la crise médiatique. Les partenaires syndicaux s'étaient engouffrés immédiatement dans la brèche ainsi ouverte entraînant dans son sillage les membres de la Commission du personnel du Département qui souhaitaient alors tempérer les allégations des journalistes, tout en étant en déficit d'informations sur le projet de "réorganisation du Service".

Jean F. avait pourtant pris très à cœur la mission de conduire ce Groupe de travail et avait constitué de surcroît une équipe de 16 collaborateurs de l'Administration reconnus pour leurs compétences, leurs expériences et leurs connaissances des rouages complexes de l'Administration cantonale. Il pourrait compter sur leur appui dans la rédaction du rapport et dans l'identification de réelle piste d'améliorations internes. Il était à la fois fier et craintif de s'être vu confié ce mandat, certain d'y voir le signe d'une reconnaissance, voire d'une promotion.

Mais il avait également pris la mesure de la difficulté de cette mission, voire de sa dangerosité... Le GT saura-t-il vraiment proposer de réelles innovations destinées à augmenter l'efficacité du Service ? Osera-t-il, en tant qu'Adjoint du Chef de Service ABC,

répercuter dans le rapport les propositions iconoclastes du GT ? Quelle est la position du Chef de service dans ce dispositif ? Adhère-t-il véritablement à la démarche?

Comment va-t-il en tant qu'adjoint gérer la loyauté qu'il entretient avec lui tout en remplissant la mission donnée par le SG et l'ordre reçu du Chef de Département ?... Il avait l'impression de ne pas maîtriser toutes les données du jeu.

Depuis que sa mission avait pris une tournure médiatique sur fond de crise de confiance, Jean F. n'arrivait plus à motiver le Groupe de travail qui fort élégamment déclinait et post-posait systématiquement les séances. Certains membres continuaient cependant de participer aux réunions, mais procédaient manifestement à de la résistance passive, mobilisant à l'envi l'arsenal juridique, les textes légaux, les directives et les règlements.

Chacun attendait en vain un signe ou une validation du Secrétaire général ou du Chef du Département, à moins que ce ne soit le Chef de service qui devait se positionner, ce dernier étant pourtant intégré aux réflexions, mais il accordait de moins en moins d'importance à ce projet.

Déstabilisé par cette situation, sans réponses claires, Jean F. choisit d'améliorer seul le document dans sa version définitive (87 pages sans les annexes). Là encore, il y consacra plusieurs week-ends dans l'indifférence polie du GT et conserva ces documents en prévision de la suite du projet. Il commença également à recenser tous les procès-verbaux du Groupe de travail, tous les mails envoyés et constitua un dossier afin d'être prêt à répondre à toutes les éventualités.

Suite et fin...

A sa grande surprise, il reçut quelques semaines plus tard un appel téléphonique de son Chef de Département lui proposant de rejoindre un autre Groupe de travail transversal qui abordait les mêmes problématiques que celles dont il avait eu la responsabilité de conduire pour son service. Son expérience pourrait manifestement enrichir le nouveau GT transversal qui pourrait alors bénéficier de ses travaux. Ne sachant comment réagir, -c'est la première fois qu'il recevait un téléphone en ligne directe du Chef de Département- il accepta sur le principe tout en se permettant de solliciter la clôture de sa précédente mission. Il lui fût répondu que sa mission n'était pas terminée, mais plutôt prolongée et que le Secrétaire général se tiendrait à son entière disposition. Et qu'en aucune manière l'important travail du Groupe ne serait abandonné, mais qu'au contraire le second GT pourrait capitaliser sur les réflexions déjà entreprises.

C'est ainsi que Jean F. se trouva catapulté dans un autre GT avec la difficulté de ne savoir que répondre aux sollicitations des 16 membres de son Groupe de travail qui soudain se rappelaient à son souvenir et sans savoir comment annoncer à son Chef de service qu'il serait dorénavant mobilisé sur des problématiques exogènes au Service ABC dont il est Adjoint A.

Groupe A

Vous êtes Chef de Département, bien conscient qu'une délégation qui marche repose sur une ligne bien comprise des délégataires, une relation de confiance et des pouvoirs d'action adaptés.

- Qu'attendez-vous de Jean F. dans cette situation ? et pour quelles raisons ?

Groupe B

Vous êtes Jean F., conscient qu'une délégation qui marche repose sur une ligne claire donnée par le délégant, et de la confiance assortie de véritables pouvoirs d'action.

- Quelles actions, propositions, questions envisagez-vous au cours de la première séance avec votre Chef de département dans le cadre de la seconde mission afin d'éviter résignation et perte de motivation ?
- Qu'attendez-vous de sa part sur le dossier que vous lui transmissiez ?
- Sur quels critères ?

Copyright 2005 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch