



Université de Lausanne

# Délégation des compétences

## Enjeux et pratiques

Stéphane Haefliger  
Sociologue  
Chargé de cours MBA-HEC  
stepcom@bluewin.ch  
079 742 67 81

# Un séminaire sur la délégation des compétences ?

Est-ce bien  
raisonnable ?



GABS.

# Un séminaire sur la délégation des compétences ?

Faux sujet ?

# Un séminaire sur la délégation des compétences ?

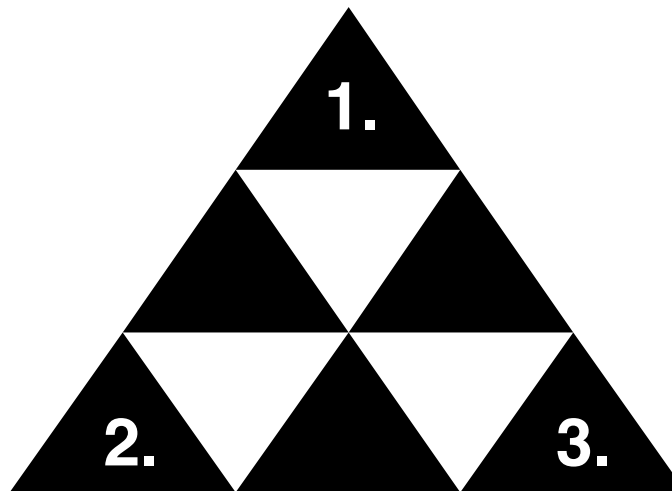
## Mystification ?

# Un séminaire sur la délégation des compétences ?

## Mirage ?

# Un séminaire sur la délégation des compétences ?

Perte de **pouvoir**



Perte de **maîtrise**

Perte de **temps**

# Un séminaire sur la délégation des compétences ?

*« Tout déléguer conduit  
à ne plus rien contrôler  
du tout »*

Jussi Itävuori, DRH du groupe EADS

E-Source: [http://www.business-digest.fr/\\_media/pdf/BD13101.pdf](http://www.business-digest.fr/_media/pdf/BD13101.pdf)

# Un séminaire sur la délégation des compétences ?

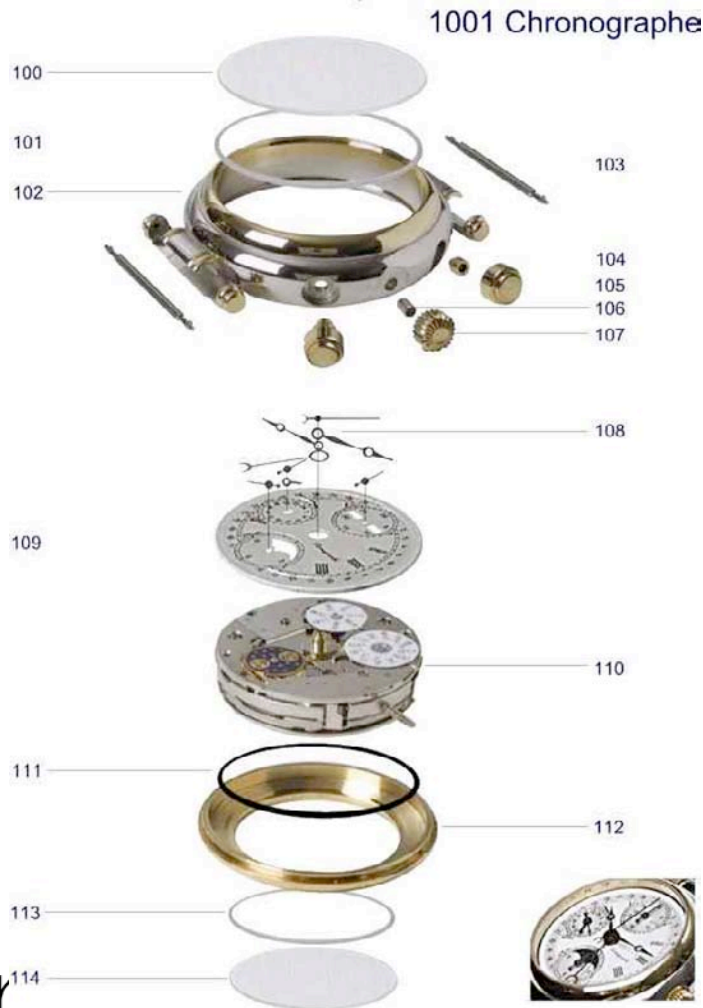
A quand la  
prochaine  
séance ?



GABS.



# Un séminaire sur la délégation des compétences !



# Un séminaire sur la délégation des compétences !



## Quoi

- Déléguer différemment

## Pourquoi

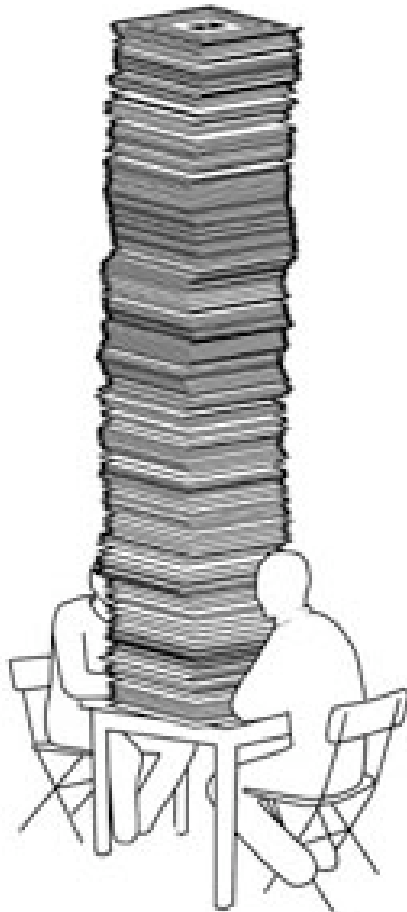
- Saisir les enjeux

## Comment

- Connaître les pratiques

Vous nous dites...

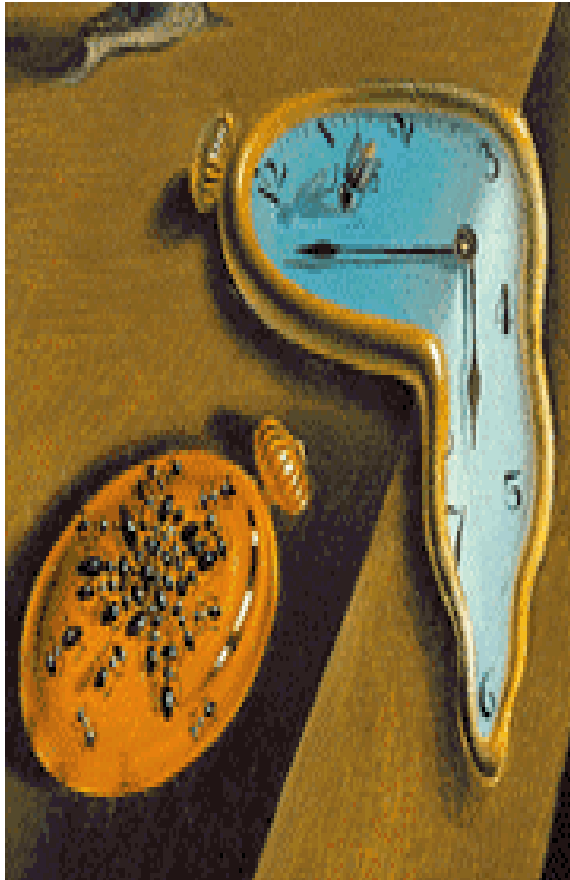
**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*Les dossiers  
s'empilent  
désespérément  
à l'infini*

Vous nous dites...

**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*Les horaires  
deviennent  
« déments »  
et très lourds  
à assumer*

Vous nous dites...

**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*L'indisponibilité  
des uns  
et des autres  
bloquent  
l'avancement  
des dossiers*

**Vous nous dites...**

**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*Les ordres du  
jour des  
séances  
deviennent  
pléthoriques*

Vous nous dites...

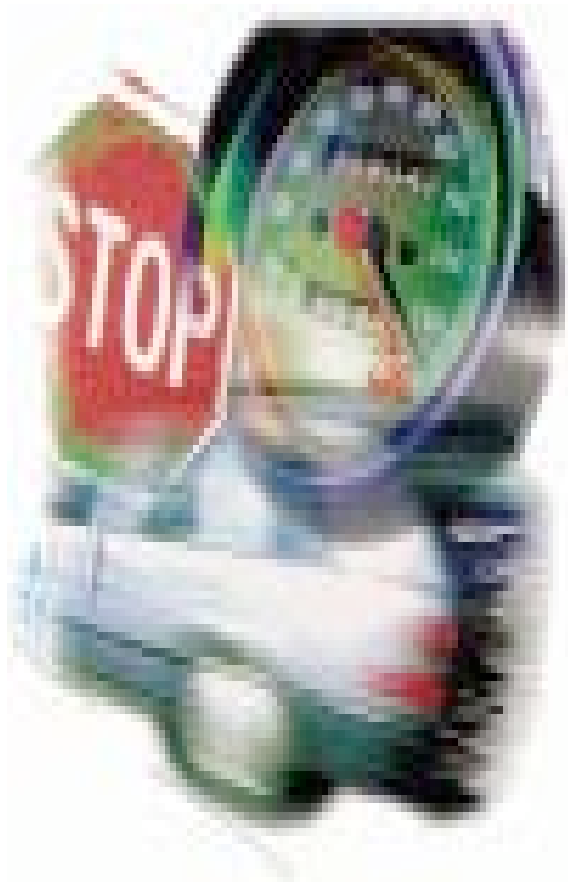
**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*La surcharge  
professionnelle  
devient  
la règle*

**Vous nous dites...**

**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*L'urgence  
devient  
le mode normal  
de gestion du  
quotidien*



Vous nous dites...

**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*Plus haut,  
plus vite,  
moins cher  
deviennent  
des exigences*

Vous nous dites...

**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*La formation,  
la stratégie,  
le temps réflexif  
sont relégués  
dans les marges*

Vous nous dites...

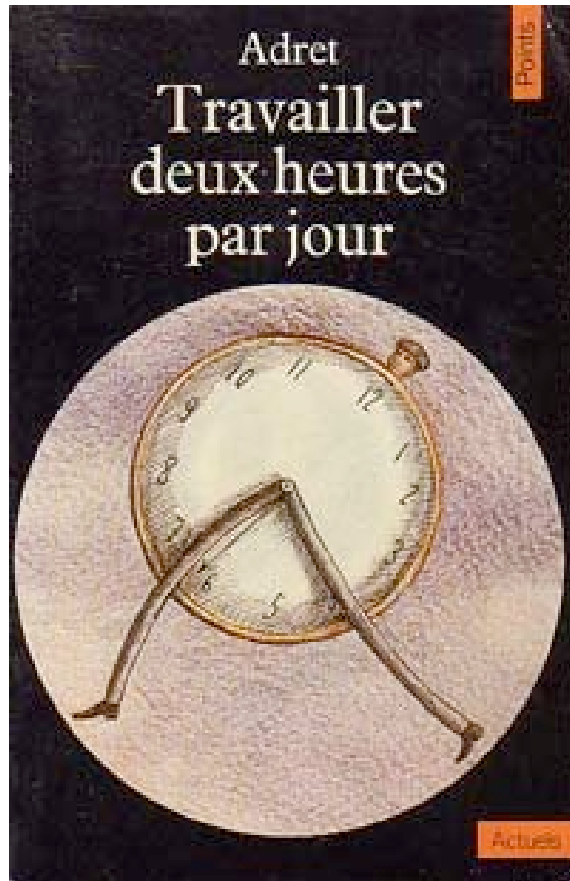
**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



*Tensions  
relationnelles,  
crises,  
pathologies  
diverses  
apparaissent*

Vous nous dites...

**Les symptômes dysfonctionnels sont connus !**



# Que faire, Seigneur, que faire ?



Confucius, 551 - 479 av JC

GABS.

# Ecoutez votre équipe !



## □ La vision polémique d'un Chef

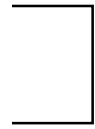
*« Vous a-t-on donné  
la règle d'or de cette maison ?*

*La voici: ne faites jamais  
vous-même ce que vous pouvez  
faire réaliser par un autre »*

## □ La vision polémique d'un Chef

*« Choisissez les meilleurs de vos subordonnés, donnez leur la formation nécessaire, déléguez, et vous, asseyez-vous et cherchez, cherchez, cherchez comment votre organisation pourrait devenir encore plus performante et plus efficace »*





# Dévier en « corner » ou mettre en pouvoir ?

Délégation poubelle

Délégation piègeuse

Délégation de complaisance

## □ La vision polémique d'un Chef

*« Si vous ne faites pas ce qui correspond à votre journée de travail idéale, c'est que vous faites le travail de quelqu'un d'autre »*

Pascal Vuadens, psychologue

# Déléguer, c'est donc communiquer



GABS.

# Devenir un Chef qui délègue

*En amont*

1 Réfléchir

2 Anticiper

3 Préparer

*Pendant*

4 Organiser

5 Superviser

6 Motiver

*En aval*

7 Encourager, remercier

8 Ecouter

9 Contrôler

## Devenir Chef

Passer de tout faire  
*à tout voir*

Ne pas tout faire,  
mais « *être et rester dans  
le processus* »

Source:

Prof. Anne Donnellon, Babson college, auteur de Team Talk,  
Editions HBS Press, 1996

# □ Choisir d'être leader ou manager

- tout faire

manager,  
gestionnaire

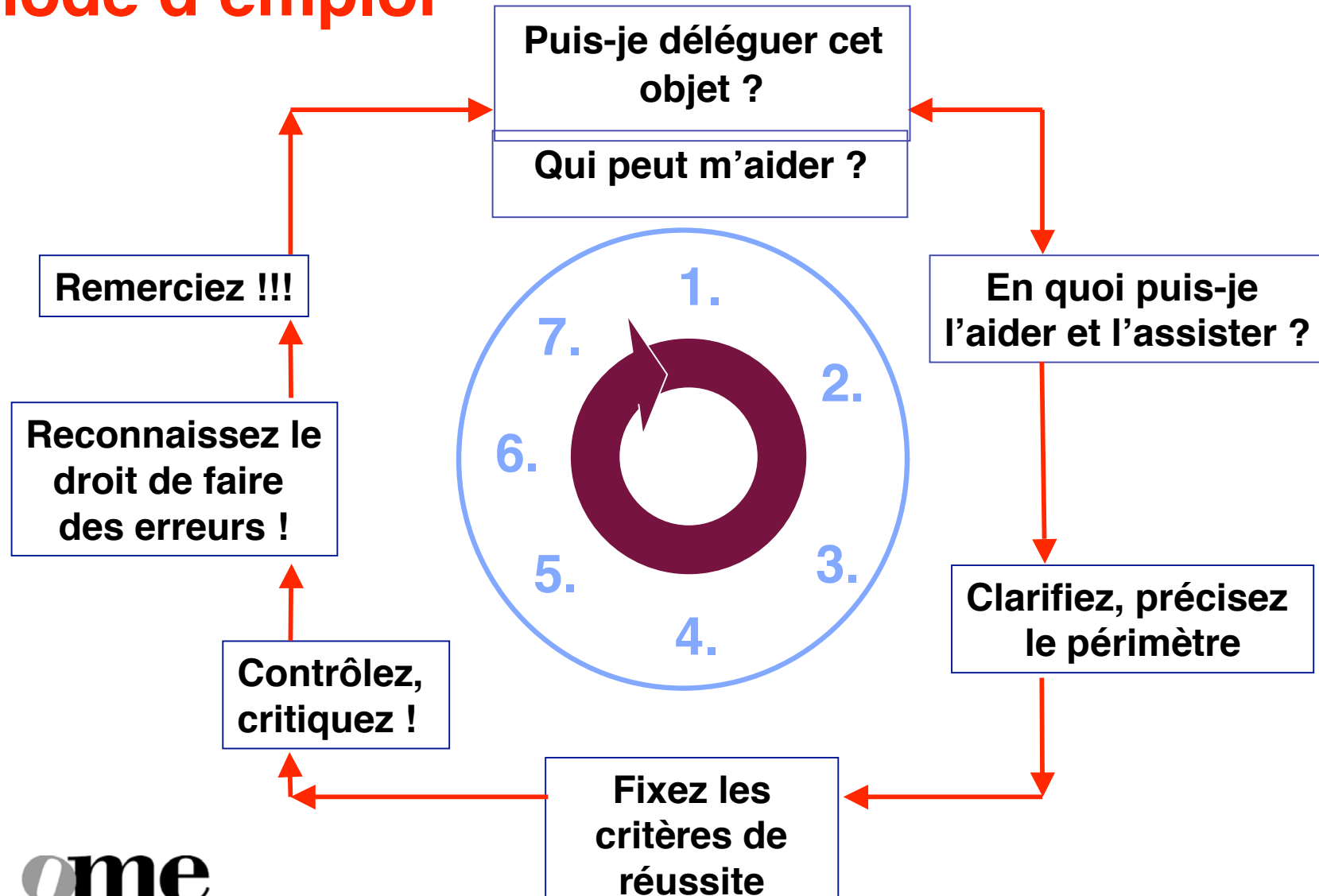
- tout voir

- être dans le processus

leader

# La délégation de compétence

## Mode d'emploi



## □ **En fait, c'est quoi la délégation ?**

La délégation est un procédé qui découle de l'organisation du travail.

Elle consiste

- à confier à un collaborateur une mission, des objectifs élaborés en commun,
- en laissant à ce collaborateur une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes,
- dans des limites préalablement définies.



## □ En fait, c'est quoi la délégation ?

Le rôle du délégant est d'alors

- assister son collaborateur dans les difficultés qu'il rencontre,
- et de contrôler ses actions en faisant le point sur ses résultats
- selon une procédure décidée d'avance.

# Un séminaire sur la délégation des compétences Est-ce bien raisonnable ?

*La délégation des  
compétences,  
c'est autant  
un état d'esprit  
qu'une procédure*

□

# Merci de votre bienveillante attention !

[stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)

079 742 67 81

021 617 31 55

**Contact**

# Stéphane Haefliger (1965)

Votre contact OME 021 617 31 55 - 079 742 67 81 - stepcom@bluewin.ch



**Stéphane Haefliger**  
1965  
valaisan  
marié  
un enfant  
[Vincent]

**Sociologue  
Consultant**

## Formations diplômantes

Licence en Science politique,  
Maîtrise en Science politique,  
Maîtrise en Science sociale,  
DEA Psychosocio. organisations,  
DESS Conseil/Management  
Att DEA Communication politique,  
Psychologie du management,  
Accréditation LIFO-TMS-Leonardo,Doctorat (*en voie d'achèvement*)

Lausanne  
Genève  
Genève  
Jussieu Paris VII  
Lausanne-Neuchâtel  
Sorbonne Paris I  
EPF Lausanne  
*Psychométrie RH*  
Paris/Bordeaux

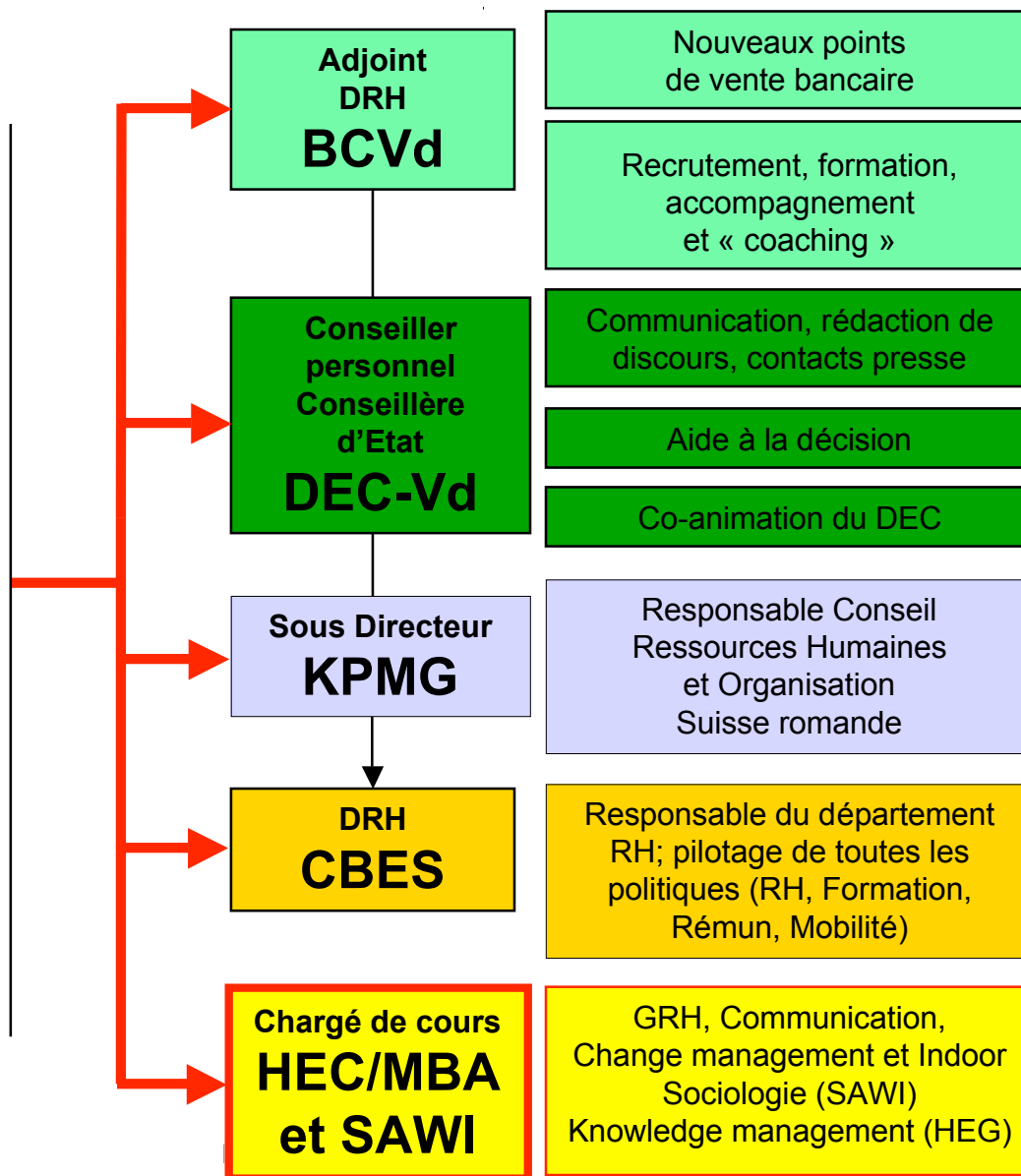
## Publications

*Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:*

- *management et organisation*
- *ressources humaines*
- *et communication*

## Post-Formations 1993-2005

- *200 jours en communication*
- *100 jours en management*



Un projet ? Une idée ? Un doute ?  
Contactez-nous !

Nous sommes à votre disposition !

Stéphane Haefliger  
Sociologue Consultant  
021 617 31 55  
079 742 67 81  
stepcom@bluewin.ch