

Note pédagogique des casus Délégation

Vade mecum de la délégation des compétences

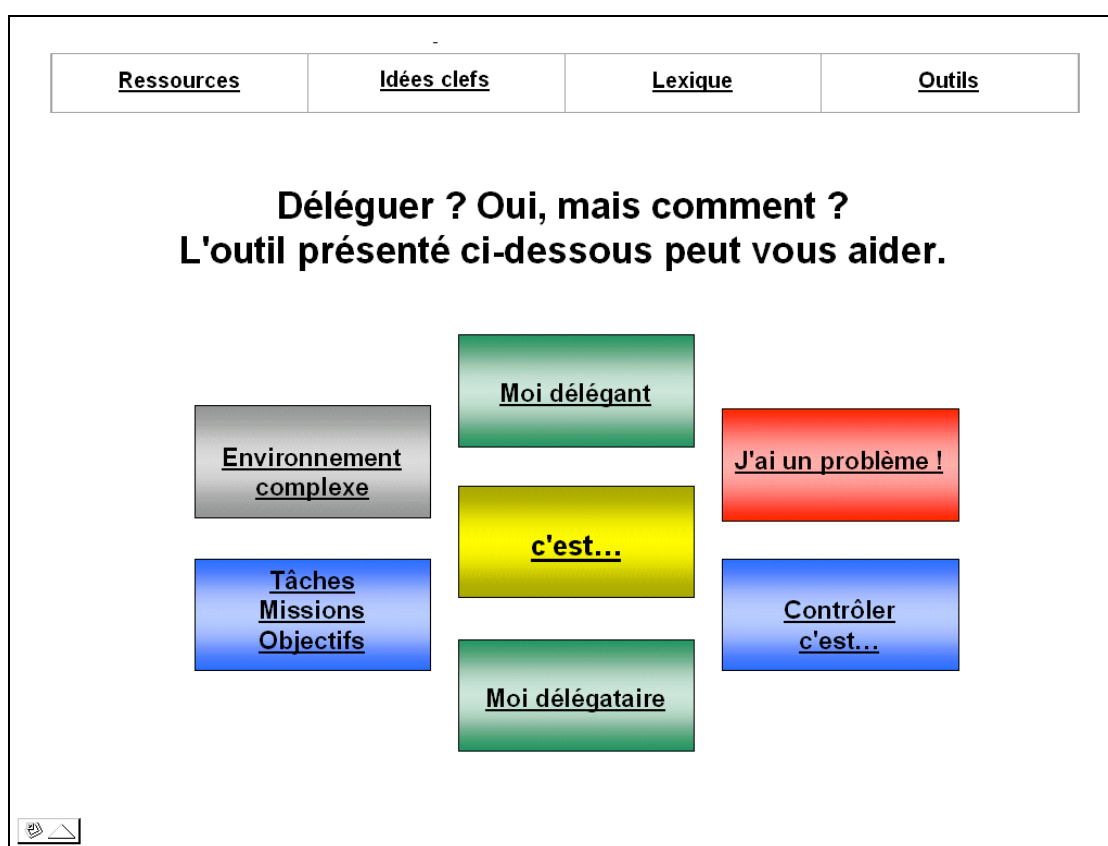
**Document rédigé pour M. Vincent Grandjean, Chancelier
d'Etat, à l'attention du Conseil d'Etat et des Chefs de
service du canton de Vaud, 12 février 2004.**

Auteurs :

Pierre Jacot, Jean-Marc Pittet, Stéphane Haefliger

1. "Home page" du Vade mecum	p. 2
2. Ressources	p. 3
3. Idées forces	p. 4
4. Lexique	p. 5
5. Outils	p. 6
6. "Déléguer, c'est..."	p. 8
7. "Contrôler, c'est..."	p. 9
8. "Tâches missions et objectifs"	p. 10
9. "Moi, délégant..."	p. 11
10. "Moi, délégataire..."	p. 12
11. "Environnement complexe"	p. 13
12. "J'ai un problème"	p. 14

1. "Home page " du Vade mecum



<u>Ressources</u>	<u>Idées clefs</u>	<u>Lexique</u>	<u>Outils</u>
--------------------------	--------------------	----------------	---------------

2. Ressources

1. Vous êtes un lecteur ?

Voici quelques ouvrages intéressants !

- Gérard Layole, Tu seras un chef, Editions du Seuil, 2003
- Michel Bussières, Jean-Pierre Gauthier et Stéphanie Savel, Déléguer au quotidien, Editions d'Organisation, 2003, 166 p.
- Didier Noyé, Déléguer et responsabiliser, Editions Insep Consulting, 2003, 47 p.

2. Vous êtes un praticien et appréciez le terrain ?

- Vous pouvez contacter Stéphane Haefliger qui vous communiquera des casus, exercices et documentation à ce sujet (stepcom@bluewin.ch).

3. Vous souhaitez former votre équipe à la délégation ?

- Stéphane Haefliger tient à votre disposition une liste de prestataires de services confirmés qui pourront déposer à votre attention des offres de formations intégrant les principes suivants :
 - déléguer en tenant compte de son propre style de leadership
 - savoir diagnostiquer le niveau de développement des collaborateurs
 - préparer un entretien de délégation
 - suivre les missions déléguée

<u>Ressources</u>	<u>Idées clefs</u>	<u>Lexique</u>	<u>Outils</u>
-------------------	--------------------	----------------	---------------

3. Idées-forces

La délégation en 6 idées-forces

1. *Déléguer, c'est se concentrer sur l'essentiel de ma fonction, donc accroître ma contribution au bon fonctionnement de l'organisation*
2. *Déléguer, c'est autant une affaire de confiance que de méthode*
3. *Déléguer, ce n'est pas se décharger de la responsabilité finale. Bien au contraire*
4. *Déléguer, c'est établir un contrat dont les termes sont négociés*
5. *Déléguer, c'est soutenir et s'impliquer*
6. *Déléguer, c'est in fine participer au développement de mes collaborateurs*

<u>Ressources</u>	<u>Idées clefs</u>	<u>Lexique</u>	<u>Outils</u>
-------------------	--------------------	-----------------------	---------------

4. Lexique

- **Autonomie**
Aptitude à prendre des décisions et à agir de manière interactive avec ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses collaborateurs pour atteindre des objectifs.
- **Critères de succès**
Signes, événements, indicateurs, tout élément observable et mesurable qui attestent la qualité d'un résultat et sa conformité aux buts poursuivis.
- **Délégation de compétences**
Attribution à un subordonné d'une aire d'autonomie pour l'accomplissement d'activités orientées vers un but. Elle porte sur le pouvoir d'engager des ressources, des décisions et la responsabilité du délégant.
- **Déléguer**
Charger quelqu'un d'une fonction ou d'une mission en "transmettant" son pouvoir et non pas sa responsabilité.
- **Délégant**
Supérieur hiérarchique qui donne délégation à un/des collaborateur(s).
- **Délégataire**
Subordonné qui reçoit une délégation de compétences.
- **Expliciter**
Vérifier que délégant et délégataire disposent d'une compréhension identique et complète de la délégation en jeu, par une suite de formulations, questions, reformulations. Antonyme : monologue.
- **Objectif**
Résultat visé qui est l'expression d'une volonté ferme de réalisation dans un délai déterminé, spécifiés par des critères mesurables.
- **S'engager**
Décider de prendre, en toute loyauté, la responsabilité d'une mission, d'une charge, d'un objectif. S'applique tant au délégant qu'au délégataire. L'engagement comporte un devoir d'information mutuelle de tout ce qui peut remettre en question l'objet délégué ou l'engagement.




<u>Ressources</u>	<u>Idées clefs</u>	<u>Lexique</u>	<u>Outils</u>
-------------------	--------------------	----------------	----------------------

5. Outils

A. Plan d'action évolutif à co-construire

Nom du projet / de la mission :				
Délégrant :			Délégataire :	
Description du résultat final visé : quoi ? quand ? comment saurons-nous que nous en sommes satisfaits ?				
Actions	Moyens et ressources (matérielles, humaines, financières, formation, budget temps...)	Délai	Qui	Livrables (ce qui est délivré au terme de chaque étape)
1				
2				
3				
...				

B. Check-list de contrôle

Check-list de contrôle	
Activités réalisées	Prochaines étapes (Mise à jour du plan d'actions)
Problèmes / retards / obstacles:	Evaluation globale de la délégation: <ul style="list-style-type: none">  Difficultés majeures rencontrées, risques importants de problèmes/retards  Difficultés rencontrées, actions immédiates pour y remédier  Difficultés mineures rencontrées, poursuite sans ajustements

C. Outil d'évaluation de la délégation

Objet de la délégation		
Déléguant		Délégataire et son équipe
Critères de succès	Appréciation	Remarques
Pistes d'amélioration		

6. Déléguer, c'est...

Déléguer c'est...

... Expliciter :

- ses objectifs
- ses critères de succès
- les pouvoirs délégués
- les ressources allouées
- le plan d'action
- les modalités de contrôle et de soutien

... S'engager mutuellement

... Contrôler

... Soutenir

... Evaluer

Pièges

- *Imposer la délégation à un délégataire inapproprié ou qui la subit*
- *Craindre de perdre du pouvoir ou du prestige*
- *Donner des moyens insuffisants au délégataire*
- *Négliger la préparation et l'organisation de la délégation*
- *Intervenir à la place du délégataire*

Pourquoi formaliser la délégation ?

Pour créer des conditions-cadres favorables au succès !

- *pour que mon délégataire comprenne et s'approprie le processus*
- *pour s'assurer de l'adéquation de ses compétences et de sa motivation avec la mission*
- *pour adapter l'ampleur et le style de délégation*
- *pour s'accorder sur des objectifs et des règles du jeu clairs*
- *pour exploiter les résultats de la délégation*
- *pour faire de la délégation un processus de développement pour mon délégataire.*

7. Contrôler, c'est...

Contrôler c'est...

- élaborer avec le délégataire une procédure de contrôle
- fixer des indicateurs de succès : étapes, délais, budgets...
- fixer une procédure d'alerte en cas de difficulté rencontrée par le délégataire
- être disponible pour son délégataire
- accepter d'assumer les erreurs en tant que délégrant
- avoir le courage de dire ce qui ne va pas
- donner formellement un feed-back constructif à l'issue de la délégation.

Pièges

- tout contrôler en bridant totalement l'autonomie du délégataire
- intervenir dans la réalisation de la tâche sans que le délégataire ne le sollicite
- se limiter à évaluer les résultats en négligeant les méthodes du délégataire
- reprendre les pouvoirs délégués par un contrôle total de l'utilisation des ressources.

Pourquoi contrôler ?

Pour garder la maîtrise du processus de délégation !

- pour avoir une vue d'ensemble des activités de mes délégataires
- pour être sûr que les résultats de la délégation correspondront à mes attentes
- pour corriger le tir en cours de délégation
- pour rassurer et soutenir mes délégataires.

8. Tâches, missions, objectifs de la délégation



Une mission se formalise soit par un cahier des charges, soit par un objectif. Ces outils servent à préciser les prestations et résultats attendus dans le cadre de la mission.

Que la délégation se traduise par un cahier des charges ou une fixation d'objectif, assurez-vous que :

- délégant et délégataire sont au clair sur les résultats ou prestations attendues
- qu'ils considèrent les activités définies et les plans d'actions comme des moyens subordonnés aux buts et aux résultats.

Le cahier des charges décrit en général les responsabilités déléguées par rapport à des tâches ou des prestations permanentes relatives à un poste, à plus ou moins long terme. C'est un outil de gestion de la stabilité, mais pas de l'immobilisme.

L'objectif décrit un résultat nouveau, unique, relatif à une personne, à court ou moyen terme, dans un but d'adaptation ou d'innovation. C'est un outil de gestion de l'évolution.

Un bon objectif est **SMART** :

- **Spécifique** : vise un résultat concret et précis
 - par une personne responsable
 - dans un contexte défini
- **Mesurable** : selon des critères observables et / ou quantifiables
- **Ambitieux** : comblant un écart significatif entre la réalité et la situation souhaitée
 - stimulant car exigeant sans être inaccessible
 - bénéfique pour soi et pour l'organisation
- **Réalisable** : selon un plan d'actions soigneusement élaboré
 - dans la zone de maîtrise de la personne
 - contraintes, compétences, ressources maîtrisées
- **Temporel** - délai et budget temps.

Pièges

- proclamer des objectifs stratégiques, qui affectent l'existence ou les missions d'une entité, et ne pas les traduire en objectifs SMART individuels ou d'équipe
- ne pas s'engager sur des plans d'action
- perdre de vue le plan d'action et ne pas le réviser périodiquement.

9. Les responsabilités du délégant

Moi délégant

Mon rôle

- Je m'assure de l'adéquation des compétences de mon délégataire avec la mission
- Je spécifie à mon délégataire la responsabilité d'une mission, d'une fonction, d'un objectif, et des pouvoirs et ressources que je lui confie. Il s'agit d'ajustements itératifs tout au long de la délégation
- Je délègue des pouvoirs qui correspondent à ma propre zone d'autonomie
- J'assume la pleine responsabilité de la mission déléguée vis-à-vis de ma propre hiérarchie, des clients, des usagers, des fournisseurs
- Je suis donc sponsor de la mission déléguée
- J'informe mon délégataire des événements et risques de nature à remettre en question sa mission, l'atteinte des objectifs, leur pertinence
- Je fournis un soutien adapté au niveau d'expertise de mon délégataire, à la complexité de la mission, à l'instabilité du contexte
- J'accepte que mon délégataire procède de façon différente de la mienne
- Je clos explicitement la délégation lorsque les actes ou résultats attendus sont délivrés ou qu'ils ne sont plus souhaités ni pertinents.

Pièges

- *Dire ce que l'on ne veut pas au lieu de ce que l'on veut*
- *Ne pas dissiper les incertitudes, normales au départ, sur les prestations ou résultats attendus*
- *Se désengager vis-à-vis du délégataire et des missions déléguées, en s'abstenant de prendre des décisions stables ou en abandonnant le suivi.*

Ce que je ne peux pas déléguer

- *Les arbitrages en cas de conflits entre personnes ou groupes concernés par la mission déléguée*
- *Les décisions et communications majeures ou désagréables*
- *Les relations délicates avec des tiers extérieurs à mon entité.*

10. Les responsabilités du délégataire

Moi délégataire

Mon rôle

- Je m'assure de l'adéquation de mes compétences avec la mission déléguée
- J'accepte la responsabilité d'une mission, d'une fonction, d'un objectif, et des pouvoirs et ressources qui me sont confiés
- Je m'engage sur les résultats et actes dans la limite de ma zone d'autonomie
- J'informe mon délégant des événements et risques de nature à remettre en question ma mission, l'atteinte des objectifs, leur pertinence pour mon délégant
- Je traite le délégant comme un client, et prend en compte ses besoins et contraintes
- J'ai besoin de prises de positions claires de mon délégant quant aux résultats effectivement attendus et aux actions à mener. C'est sa loyauté
- Je partage avec mon délégant les connaissances d'expert que j'acquière en des termes accessibles à un non-initié.

Pièges

- *Accepter une mission ambiguë, sans spécification de résultat, de compétences déléguées, de ressources allouées*
- *S'engager sur des responsabilités qui dépassent sa zone d'autonomie ou les pouvoirs de son délégant. Stress et mise en échec sont garantis*
- *Prendre le pouvoir par son expertise en rendant incompréhensible les enjeux essentiels pour le délégant.*

11. L'environnement et la culture de l'organisation

Environnement complexe

L'environnement

Les influences de l'environnement sur la mission et le nombre de personnes ou d'instances tierces concernées réduisent la zone de pouvoir ou de maîtrise du délégant, et donc celle du délégataire.

- ⇒ La définition elle-même du résultat attendu peut faire l'objet de négociations entre toutes les parties concernées.
- ⇒ L'allocation des ressources échappe en partie à la maîtrise du délégant et de son délégataire, dans une organisation complexe telle qu'une administration publique.
- ⇒ L'incertitude et les contraintes rendent difficile l'établissement d'un cadre simple et stable à la délégation.

Conséquences pour le délégant et le délégataire :

- La confiance entre délégant et délégataire joue un rôle déterminant. Elle repose sur la loyauté réciproque, et sur une compréhension approfondie des priorités, intérêts et contraintes du délégant.
- Des évaluations fréquentes des risques, de la pertinence du but visé et des moyens mis en œuvre s'imposent au fur et à mesure que l'incertitude se réduit.
- Le recours à des équipes de projet peut augmenter la capacité d'appréhender et de contrôler la complexité de la situation
- Le délégant conserve la maîtrise et la responsabilité des arbitrages, négociations et compromis.
- Le délégant est appelé à soutenir de façon répétée et cohérente la mission et le délégataire vis-à-vis de l'extérieur.

Pièges

- Sacrifier les évaluations itératives de la situation, par exemple sous la pression de l'urgence
- Renoncer à l'analyse systémique de la mission et de son environnement
- Dissoudre le(s) but(s) visé(s) dans le temps et/ou une « usine à gaz »
- Négliger les soins que requiert une relation saine entre délégant et délégué, tous deux exposés à une forte pression émotionnelle et à des conflits plus fréquents.

12. Help me !

12. Help me !	
<u>J'ai un problème !</u>	
MOI DELEGANT	
Je ne peux pas déléguer parce que...	
...je n'ai pas le temps	<p>On a toujours le choix de prendre le temps de s'arrêter pour en gagner... ou d'attendre que les événements nous arrêtent.</p> <p>Si vous choisissez la 1^{re} option : Renoncez à tout contrôler personnellement. Réorganisez vos piles en listes de tâches. <i>Décidez sans délai ce que vous en faites, avec vous-même ou vos supérieurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • régler soi-même ce qui est important et urgent, • planifier l'important, et en <u>déléguer</u> ce qui prend moins de temps à déléguer qu'à exécuter soi-même, • <u>déléguer</u> ce qui est simple et urgent, et ce qui peut entrer dans les compétences de vos collaborateurs, • abandonnez le reste à votre poubelle. • Communiquez vos choix
...mes objectifs ou activités ne sont pas déléguables	<p><i>Les avez-vous passé en revue en fonction des critères de « <u>non-déléguabilité</u> » ?</i> Autre piste : à quelles conditions pourriez-vous ne pas avoir peur de déléguer tel objectif ou telle activité?</p>
...mon chef ne veut pas	<p>Avez-vous clarifié avec lui ses <u>raisons et besoins</u> ? Que pouvez-vous faire pour les prendre en compte tout en déléguant vous-même ? Une réponse positive à cette question reste à négocier avec votre chef.</p>
... mes activités sont trop complexes	<p>Des objectifs ou activités complexes se décomposent en activités plus simples.</p> <p>En déléguant ces dernières, prenez le temps de clarifier avec votre délégataire les relations qu'elles entretiennent avec les autres objectifs et activités qui vous incombent.</p>

MOI DELEGANT	
Je ne peux pas déléguer parce que...	
... mes délégataires font n'importe quoi	<p>Avez-vous vérifié ce qu'ils ont compris de vos attentes et <u>objectifs</u>, de leur <u>rôle</u> et du <u>vôtre</u> ? Les avez-vous écouté ? Vous êtes vous mis d'accord sur les besoins et contraintes de part et d'autre ? Avez-vous vérifier que leurs compétences effectives sont à niveau ? Etablissez ou faites établir des <u>plans d'action</u> et explicitez les <u>cahiers des charges</u> : c'est un bon moyen de clarifier les points de vue</p>
...mes collaborateurs ne sont pas compétents	<p>Leur avez-vous dit explicitement en quoi leurs prestations ne correspondent pas à vos besoins ? Quelles occasions leur avez-vous données de le devenir davantage ?</p> <p>Il vous faudra choisir entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - adapter vos attentes à leur profil - adapter leur profil à vos attentes (c'est en principe plus respectueux de tout le monde...) ; il y a de nombreux <u>moyens de se développer</u> - vous en séparer si aucun ajustement n'est possible
...les choses ne sont pas faites exactement comme je veux	<p>Tenez-vous ferme sur l'essentiel seulement ? Votre <u>contrôle</u> est-il adapté à la mission et à votre <u>délégataire</u> ?</p>

MOI DELEGANT	
Je ne contrôle plus mes délégués ni mes délégations	
...je ne suis plus informé	<p>Avez-vous clarifié ce sur quoi vous deviez recevoir de l'info ?</p> <p>Les séances sont chronophages ; planifiez des plages à n'utiliser que si un objet requière négociation et décision ; exploitez les <u>feed-back</u> par mail.</p> <p>Confiez à votre assistant administratif le soin d'obtenir ces feed-back.</p>
...les retards s'accumulent	<p>S'agit-il d'un défaut de méthode ou d'organisation ? Sinon, quelles activités ou objectifs ne sont pas ou plus essentiels ?</p> <p>C'est aussi respecter les délégués et les délégués de renoncer explicitement plutôt que de disperser les ressources.</p> <p>Pour autant que les choix soient justifiés, les ressorts de motivation seront préservés.</p>
...je n'ai pas de vue d'ensemble	<p>De quelle vue d'ensemble manquez-vous ? Sur les résultats intermédiaires et les délais ? Sur la consommation des ressources ? Demandez à vos délégués de documenter leur évolution selon des modèles simples.</p>
...les résultats ne sont pas ceux que j'attendais	<p>Faites franchement l'état des lieux avec votre délégué sous l'angle des écarts au <u>résultats attendus</u>, et du <u>suivi</u>.</p> <p>Faites la critique des faits et les actes plutôt que sur les personnes : s'il est peut-être trop tard pour corriger le résultat, il est éventuellement possible d'améliorer les compétences de votre délégué et les vôtres pour une prochaine délégation.</p>

MOI DELEGATAIRE	
<p>...je ne sais pas ou n'ose pas dire non</p>	<p><i>Si vous ne vous respectez pas vous-même, n'attendez pas des autres qu'ils le fassent pour vous...</i></p> <p>Fondez vos positions par des arguments factuels, courts, sans jugement sur vous-même ni sur autrui.</p>
<p>...on m'en demande toujours plus</p>	<p>Etes-vous bien <u>organisé</u> ?</p> <p>Votre délégrant connaît-il votre charge de travail et votre mission ?</p> <p>Exprimez-vous plutôt que de programmer en silence les conflits et l'amertume de demain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • objectivisez vos résultats et activités actuels. • remettez à votre hiérarchie la responsabilité de valider ou définir ses priorités à votre égard.
<p>...mes retards s'accumulent</p>	<p>S'agit-il d'un défaut de méthode ou d'organisation ? Sinon, quelles activités ou objectifs ne sont pas ou plus essentiels ?</p> <p>C'est aussi respecter les délégataires et les délégrants de renoncer explicitement plutôt que de disperser les ressources.</p> <p>Pour autant que les choix soient justifiés, les ressorts de motivation seront préservés.</p>
<p>...je ne sais plus comment m'en sortir</p>	<p>Plus vous laissez la situation pourrir, plus il vous sera de vous en sortir.</p> <p>Concrètement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sollicitez un entretien de recadrage avec votre délégrant • dites franchement quels sont les problèmes, et vos besoins • restez factuels

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger et le CEP, 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