

**Vous méritez une place au sommet**

Pour réserver cet emplacement  
Le Temps - publicité  
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23  
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10  
E-mail: lt\_publicite@admeira.ch  
www.letemps.ch/pub

# Carrières

**+14,2%**

LE NOMBRE D'OFFRES D'EMPLOI PUBLIÉES EST EN HAUSSE DE 14,2% ENTRE AOÛT ET SEPTEMBRE et de 19,8% sur un an (septembre 2018 - septembre 2019), selon le Swiss Job Index de Michael Page.

**65%**

DES TRAVAILLEURS EUROPÉENS ATTENDENT DES EMPLOYEURS QU'ILS AIDENT À RÉSOUDRE LES PROBLÈMES DE SOCIÉTÉ comme le changement climatique et les inégalités, selon le rapport de Ricoh sur l'avenir du travail diffusé mardi.

**Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 25 octobre**

## Déléguer, oui, mais avec tact

**MANAGEMENT** Les cadres ont souvent de la peine à déléguer. Pourtant, la pratique, si elle n'est pas utilisée comme prétexte pour se débarrasser de tâches ingrates, peut profiter aux chefs comme aux employés

JULIE EIGENMANN  
@JulieEigenmann

«Le problème dans la démarche de déléguer, c'est souvent le chef. Il doit lâcher prise sur son ego, son pouvoir, et accepter que certains processus vont fonctionner sans sa consultation.» Michel Perrin en sait quelque chose: il est lui-même directeur d'Uditis, une entreprise neuchâteloise active dans le domaine informatique. Elle s'est transformée il y a trois ans pour adopter une gestion plus agile.

Conséquence: l'entreprise a remis un maximum d'autonomie à ses collaborateurs. «Nous avons engagé des personnes compétentes et bien payées, il n'y a aucune raison de les infantiliser», estime Michel Perrin. Dans les faits, les employés d'Uditis ne consultent désormais plus leur patron pour nombre de questions. Yoann Jeunet, responsable de comptes clients chez Uditis, vit désormais cette réalité. Pour ce qui est des budgets à attribuer au marketing ou à la formation par exemple, il n'en réfère plus à sa hiérarchie: il est «au courant des tenants et des aboutissants» de ses choix. Le directeur, lui, se dit soulagé: «Je peux me concentrer sur l'essentiel de mon travail, au lieu de me disperser.»

### Les chefs ont peur

Pas facile cependant d'en arriver là. Le premier obstacle à la délégation est bien souvent que les chefs ont peur de franchir le pas. «Déléguer est souvent considéré comme une perte de pouvoir», regrette Corinne Martino, formatrice spécialisée en compétences interpersonnelles, qui anime une formation sur cette thématique au Centre romand de promotion du management (CRPM), à Lausanne. «Si je délègue, à quoi je sers? se demandent certains. Mais un cadre n'est plus un chef qui donne des ordres, c'est avant tout un coach.»

Car la légitimité du chef n'est pas remise en question en cas de délégation, défend Jean-Ange Lallican, auteur de l'ouvrage *L'art de déléguer* (Ed. Dunod). «Le cadre est légitime parce qu'il accom-



Mieux vaut évaluer où en est l'équipe dans sa charge de travail avant de lui déléguer des tâches supplémentaires. (ABEL MITJÀ VARELA/GETTY IMAGES)

**«Déléguer une tâche doit faire l'objet d'une vraie discussion, pas être une demande rapide entre deux portes»**

CORINNE MARTINO, FORMATRICE SPÉCIALISÉE EN COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

pagne le collaborateur, l'aide à donner du sens à son travail et à l'accomplir avec succès», souligne-t-il au *Temps*.

Depuis la parution de son livre en 2015, Jean-Ange Lallican estime que le contexte a déjà bien changé: «Il existe beaucoup plus

d'entreprises dites agiles, où les décisions sont prises par ceux qui se situent professionnellement au plus proche de l'action.» Le spécialiste y voit nombre de vertus: «Nous vivons une crise de l'engagement au travail. La délégation est une solution: c'est un

moyen pour chacun de trouver du sens dans ce qu'il fait et de réaliser son importance pour l'équipe.»

La délégation permet aussi d'éviter l'impasse professionnelle, selon Corinne Martino. «Si un cadre ne délègue rien, il risque le burn-out. Et un employé autonome et compétent qui a envie d'évoluer, s'il a un responsable tout le temps derrière lui, il aura tout simplement envie de partir.» Yoann Jeunet confirme qu'obtenir davantage de responsabilités peut s'avérer stimulant: «Je trouve valorisant d'avoir cette

liberté d'agir, de ne pas être un pousse-bouton qui fait juste ce qu'on lui dit.»

### Aider, pas abandonner

Mais déléguer n'est pas abandonner. Pour transmettre au mieux, la culture d'entreprise doit d'abord permettre le droit à l'erreur. «Pour qu'un collaborateur puisse dire qu'il s'est trompé, ou simplement qu'il ne sait pas faire, précise Corinne Martino. Déléguer une tâche doit faire l'objet d'une vraie discussion, pas être une demande rapide entre deux portes. Il faut

ensuite l'accompagner. C'est en réalité un acte de management très fort.» Martial Ruprecht a suivi la formation du CRPM sur la délégation. Il est chef d'atelier à La Fédération suisse de consultation en moyens auxiliaires pour personnes handicapées et âgées. Il est amené à déléguer à ses collaborateurs, par exemple, le processus de commande de fauteuils roulants, mais il manquait d'outils pour le faire avec justesse: «Aujourd'hui quand je délègue, je clarifie les objectifs et surtout je donne davantage de feedback à mes collaborateurs.»

Quant à savoir s'il y a des obligations qu'un cadre ne peut pas déléguer, Corinne Martino est claire. «Uniquement celles qui relèvent du management à proprement parler.» Entre autres: fixer des objectifs, suivre les collaborateurs et leur faire des retours.

### Trop déléguer, un risque aussi

Mais n'y a-t-il pas un risque à trop déléguer au détriment de ses employés? La bonne intention pourrait se transformer en prétexte pour surcharger le collaborateur de tâches ingrates. «Il y a évidemment une question de contexte, rappelle Jean-Ange Lallican. Le processus ne doit pas être imposé comme conséquence d'un départ ou d'un manque de personnel.» La question du consentement du collaborateur et de son adhésion à la tâche est essentielle. Sinon, il s'agit d'un ordre, estime Corinne Martino. «Il faut évaluer où en est l'équipe dans sa charge de travail, et donner de bonnes raisons de déléguer. Car si les tâches confiées ne sont jamais intéressantes, le collaborateur aura l'impression qu'il est pris pour «la pouille» de l'équipe.»

Enfin et surtout, être davantage impliqué, tout le monde n'en rêve pas. «J'avais envie d'être entrepreneur, donc d'avoir davantage de responsabilités, confie Yoann Jeunet. Mais il faut être conscient que certains n'en souhaitent pas. Il faut rester à leur écoute. Il ne faut pas forcer les gens à être ce qu'ils n'ont pas envie d'être.» ■

### L'EXPERT

## Les modes de rémunération à l'aube de grands bouleversements



ALAIN SALAMIN  
CHARGÉ DE COURS À HEC  
LAUSANNE ET À L'IMD  
ET FONDATEUR  
DE AS-HR

Les pratiques de rémunération n'ont que peu évolué pendant ces dernières décennies, mais il pourrait en être tout autrement dans un futur proche. Explorons les ferments de cette révolution qui pointe déjà ses prémices. Le plus évident d'abord: une évolution technologique exponentielle. Conséquences

en entreprise: la durée de vie d'une compétence, qui se comptait auparavant en dizaines d'années, ne cesse de se réduire, et donc de s'apprécier sur le marché. Cela nécessite une intelligence pointue des pratiques salariales, et une agilité renforcée pour adapter en temps réel les rémunérations à ces transformations. C'est exactement l'inverse avec les systèmes actuels, basés essentiellement sur le salaire de base, lui-même adossé à une structure salariale et des fonctions relativement rigides.

La deuxième mutation: la volatilité devient une composante intégrante de nos activités, imposant aux entreprises

agilité et flexibilité des coûts. Ici encore, c'est le salaire de base et les *benefits*, coûts fixes par excellence, qui sont en ligne de mire. On devra ainsi trouver les moyens de les remplacer par des modes de rémunération plus variables, sachant que les coûts du personnel représentent facilement plus de 50% des coûts totaux d'une organisation.

Vient ensuite la démographie, avec un impact significatif: la nécessité de remplacer entre 40 et 50% des managers actuels par la nouvelle génération dans les dix prochaines années. Les entreprises devront donc recourir massivement au recrutement, ce

qui va les forcer à caler leur structure salariale sur le marché de l'emploi, et ce au détriment de l'équité interne des rémunérations. Cela va également les obliger à faire évoluer les rétributions de leurs collaborateurs à un rythme équivalent à l'acquisition des compétences, et ce pour éviter de rendre une évolution de carrière à l'externe plus attractive qu'en interne.

Quatrièmement, les révolutions des modes et outils de communication apportent un niveau de transparence et de fluidité inédit. La dissymétrie d'information sur les salaires entre employeurs et employés se réduit ainsi continuelle-

ment. Les collaborateurs et candidats sont de plus en plus informés sur les pratiques salariales et les salaires individuels, et gérer les salaires selon le principe de la chape de plomb est intenable dans ce contexte. Plus de transparence, et quelques principes simples de structuration des rémunérations, sera également une opportunité pour réduire de manière significative la discrimination, autant des femmes que des seniors.

Il y a du pain sur la planche en matière de salaires, et on se réjouit des opportunités de faire évoluer des pratiques somme toute encore très conservatrices. ■