



François Pellerin

Autonomiser

Concepts et outils pour déléguer et
développer l'intelligence collective

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Vocabulaire et définitions.....	3
Quelles relations sont concernées?.....	5
Doit-on systématiquement viser l'autonomie?.....	6
Première partie : Savoir autonomiser individus et équipes	
1. Définir un objectif d'intervention.....	11
Les qualités d'un bon objectif.....	15
2. Choisir le niveau logique de mon intervention.....	17
2.1. Pourquoi me soucier des niveaux logiques d'intervention.....	17
2.2. Les trois niveaux logiques du QUOI.....	18
Le niveau logique du contenu, du sujet.....	18
Le niveau logique de la méthode, du processus.....	19
Le niveau logique du système.....	20
2.3. Les trois niveaux logiques du QUI.....	22
Le niveau logique de l'individu.....	23
Le niveau logique de l'équipe.....	24
Le niveau logique de l'organisation.....	26
2.4. Les neuf niveaux logiques d'intervention.....	28
Principes généraux.....	30
3. Choisir mes attitudes et agir en conséquence.....	32
3.1 L'attitude directive.....	33
Quand diriger l'Autre.....	35
Quand ne pas diriger l'Autre.....	35
Questions pour déterminer si j'adopte l'attitude directive.....	36
Ce qui aide à bien diriger.....	36
Les pièges à éviter avec l'attitude directive.....	36
Outil complémentaire pour diriger.....	38
L'échange de rétroactions.....	38
3.2 L'attitude d'appui.....	39
Comportements associés à l'attitude d'appui.....	39
Quand appuyer l'Autre.....	41
Quand ne pas appuyer l'Autre.....	41
Questions pour déterminer si j'adopte l'attitude d'appui.....	42
Ce qui aide à bien donner de l'appui.....	42

Les pièges à éviter avec l'attitude d'appui.....	42
3.3 L'attitude mobilisante.....	43
Comportements associés à l'attitude mobilisante.....	43
Quand mobiliser l'Autre.....	44
Quand ne pas mobiliser l'Autre.....	45
Questions pour déterminer si j'adopte l'attitude mobilisante.....	45
Ce qui aide à bien mobiliser l'Autre.....	46
Les pièges à éviter avec l'attitude mobilisante.....	47
Outils complémentaires pour mobiliser.....	49
Le processus de résolution de problèmes.....	49
Les niveaux logiques du changement.....	50
La planification tripartite.....	57
3.4 Combiner les trois attitudes : les huit postures des leaders.....	59
Par où commencer ma délégation.....	62
Comment dynamiser la phase d'engagement.....	62
Comment dynamiser la phase d'autonomisation.....	63
Description détaillée des stades et des 15 postures.....	64
Stade 0.....	64
Stade 1 : trois postures comportant une seule attitude.....	65
Stade 2: trois postures comportant deux attitudes.....	67
Stade 3 : une posture comportant trois attitudes.....	69
Stade 4 : trois postures comportant deux attitudes.....	70
Stade 5 : trois postures comportant une seule attitude.....	72
Stade 6.....	74
3.5 Résumé de la première partie.....	75
Deuxième partie : Savoir autonomiser l'organisation	
4. Faire évoluer notre modèle organisationnel.....	78
4.1 L'organisation conventionnelle et son modèle autoritaire.....	81
4.2 L'organisation communicante et sa gestion participative.....	84
4.3 L'organisation apprenante et son intelligence collective.....	90
4.4 Pistes d'action pour migrer vers l'organisation apprenante.....	94
Adapter la structure organisationnelle.....	96
Développer le style de leadership.....	98
Motiver et inspirer par la vision.....	102
Donner du pouvoir aux équipes.....	103

Améliorer la communication.....	105
Développer l'intelligence émotionnelle des équipes.....	106
Réinventer la gestion du changement.....	110
Activer la méta-compétence des équipes.....	111
Développer les rôles.....	112
5. Piloter et réussir un changement culturel.....	114
5.1 PHASE I : Réflexion préalable au changement.....	119
Les cinq leviers essentiels au changement systémique.....	121
5.2 PHASE II : Préparation et démarrage.....	123
Planifier le transfert des apprentissages.....	128
5.3 PHASE III : Lancement et implantation.....	129
La cueillette initiale.....	131
La tenue de groupes de discussion.....	133
La planification des chantiers.....	139
La mise en oeuvre du plan d'action.....	139
5.4 PHASE IV : Vigie et recadrage.....	146
Conclusion.....	150
Remerciements.....	152
Bibliographie et références.....	153
Annexes.....	155
Annexe 1 : Notre recours aux niveaux logiques d'intervention.....	156
Annexe 2 : Aide-mémoire pour préparer mes interventions.....	157
Annexe 3 : Situer notre modèle organisationnel.....	159
Annexe 4 : Objectifs et actions selon les 7 phases de préoccupation face à un changement... 160	
Annexe 5 : Outil de réflexion préalable à un projet de changement systémique.....	165
Annexe 6 : Pistes d'action pour s'assurer du transfert des apprentissages.....	170
Annexe 7 : Aide-mémoire pour la tenue de groupes de discussion.....	174