

François Pellerin



AUTONOMISER

L'art de déléguer et de
développer l'intelligence collective

ISBN 978-2-9823017-0-2

gn

Extraits de l'introduction

ISBN 978-2-9823017-0-2

Dans ce livre, je réponds à des questions telles que :

Pourquoi se préoccuper de la compétence en autonomisation?

Quels principes guident ceux et celles qui savent déléguer et autonomiser?

Comment développer l'intelligence collective et bâtir une organisation plus apprenante, plus intelligente?

Les modèles en sciences humaines sont élaborés par observation et par description des humains qui réussissent le mieux la tâche en question. Comme l'animation de réunions, ce sont des processus que les gens font de façon relativement naturelle, certaines personnes mieux que d'autres. Une des fonctions importantes des modèles en sciences humaines est de permettre la conscientisation et la modification du comportement. Le fait de prendre conscience d'une compétence favorise la qualité de l'action, la justesse de l'impact et la cohérence des actions entre elles.

Les chapitres 1, 2 et 3 décortiquent une à une les trois composantes d'une intervention réussie: la définition d'un bon objectif, le niveau logique d'intervention, les attitudes et les postures qui facilitent la progression en autonomie. Les chapitres 2 et 3 s'inspirent largement de Pierre-Marc Meunier (1997).¹ Les chapitres 4 et 5 abordent de front le développement organisationnel et le développement de l'intelligence collective vers une organisation intelligente. Enfin, les annexes contiennent des outils concrets pour mettre en application les concepts et les stratégies présentés au fil des chapitres. Un hyperlien donnant accès à une version PDF des annexes est disponible sur le site web de l'auteur: www.intercoherence.com. Une preuve d'achat du livre peut être exigée.

Postulats et concepts

Postulat : Chaque fois que vous interagissez, consciemment ou non, vous choisissez :

- * Un objectif d'intervention, lequel se situe à un des neuf niveaux logiques d'intervention;
- * Une posture, laquelle se traduit par la combinaison que vous faites des trois attitudes fondamentales : l'attitude directive, l'appui et l'attitude mobilisante.

Lorsque votre choix d'objectif et de posture est approprié, votre influence est bienvenue et vos interlocuteurs progressent avec vous.

En contexte professionnel ou en contexte personnel, **déléguer** consiste à habiliter l'Autre à atteindre un objectif, à jouer un rôle, à prendre une responsabilité ou à réussir un projet. En gros, lorsque l'on considère le spectre complet entre une grande dépendance et, à l'opposé, une grande autonomie face à une responsabilité ou à un projet, on remarque deux phases qui se distinguent assez clairement par le vécu des personnes et par les postures des leaders.



Dans la **phase d'engagement**, divers éléments font en sorte que l'Autre n'est pas prêt ou n'est pas ouvert à être impliqué suffisamment pour me permettre d'entamer le retrait progressif qui caractérise la deuxième phase. En phase d'engagement, les agents de changement cherchent plus souvent un impact motivateur et sont soucieux de bonne communication et de saines relations.

¹ MEUNIER, Pierre-Marc, *Profession: patron*, Éditions Transcontinental, 1997, 148 p.

La **phase d'autonomisation** se distingue par un retrait graduel au fur et à mesure que l'Autre démontre sa maturité par rapport à l'objectif poursuivi. Il faut savoir autonomiser si on veut compléter une délégation. Parfois, ce retrait est simple et rapide, parfois il est complexe et ardu. Dans tous les cas, la progression se fait par étapes successives. En phase d'autonomisation, les promoteurs du changement cherchent plus souvent un impact inspirant. Ils sont aussi soucieux du déploiement de l'intelligence collective.

Le mot *autonomisation* traduit le mot anglais *empowerment*, concept défini par le dictionnaire Oxford comme étant le **AUTONOMI^s/zATION** *processus de devenir plus fort et plus confiant, en particulier en contrôlant sa vie et en revendiquant ses droits.* **Autonomiser** provient originellement du langage informatique anglophone avec le terme *autonomization*. La notion d'autonomisation est de plus en plus utilisée en sciences humaines et en management; le concept est défini de diverses façons selon le contexte dans lequel on l'applique. L'Office québécois de la langue française (OQLF) propose cette définition dans les domaines de sociologie et de politique: *Processus par lequel une personne ou un groupe social acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de se conscientiser, de renforcer son potentiel et de se transformer dans une perspective de développement, d'amélioration de ses conditions de vie et de son environnement.* L'OQLF propose, dans les domaines du droit et de la gestion, *Fait de conférer à une personne ou à un groupe de personnes (collectivité ou organisation) le pouvoir et la respectabilité nécessaires pour agir avec autonomie dans une situation donnée.* Et dans les domaines de gestion des ressources humaines et de prestation de services en administration publique: *Processus par lequel des employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action.* Somme toute, autonomiser signifie rendre l'Autre autonome en regard d'un sujet, d'un rôle, d'une responsabilité ou d'un objectif.

Les trois attitudes fondamentales

Pour engager ou pour autonomiser, vous observez comment et sur quoi l'Autre se positionne et vous choisissez votre posture pour utiliser au mieux le leadership de l'Autre. Mais... comment choisir la meilleure posture? Lorsqu'on interagit avec autrui, qu'on le veuille ou non, chaque comportement témoigne inévitablement d'une de trois attitudes. Aucune n'est bonne ou mauvaise en soi; chacune a ses avantages et ses inconvénients, ça dépend de la situation et des objectifs que vous partagez avec l'Autre. Chaque attitude représente un tiers de votre pouvoir d'influence; il est donc utile de savoir quand et comment adopter ou non ces trois attitudes :

L'attitude Directive : Conseiller, suggérer, ordonner, demander, commenter, etc.

L'attitude d'Appui : Donner confiance, encourager, mettre en valeur, reconnaître, etc.

L'attitude Mobilisante : Questionner, faire réfléchir, reformuler, susciter la prise en charge, etc.

Quelles relations sont concernées?

Il y a presque toujours possibilité de contribuer à l'intelligence collective en participant au développement des autres. Dans une interaction, on peut presque toujours contribuer au succès, au confort ou à l'épanouissement de l'Autre. J'ose affirmer que la majorité des relations sont propices à des objectifs d'autonomisation. C'est le cas dans la plupart des relations entre une ressource professionnelle et son client. Pensons aux parents et leurs enfants, aux entraîneurs et aux athlètes, aux métiers où les spécialistes desservent une clientèle, au personnel médical et aux usagers, aux enseignants et aux apprenants, aux mentors et leurs mentorés, aux gestionnaires et aux équipes: La liste est quasiment infinie.

Qu'on soit d'un côté ou l'autre de la relation, la manière de déléguer ou de recevoir la délégation est le plus souvent un facteur déterminant de l'échec ou du succès de la relation et du projet. Si ma patronne est maladroite dans sa gestion du budget et que la gestion budgétaire est mon rôle, mes habiletés en autonomisation seront un atout majeur pour le succès de ma mission... et de la sienne. En termes hiérarchiques, il ne faut surtout pas croire que la compétence en autonomisation ne s'exerce que du haut vers le bas ou du délégateur vers le délégué. Cette réciprocité du développement des compétences est primordiale en sciences humaines. Si j'apprends à mieux animer mes réunions, les équipiers deviennent de meilleurs participants et j'ai de moins en moins besoin d'animer. Si quelqu'un prend ma place, cette personne profitera d'une équipe qui, dans le meilleur des cas, sait s'animer elle-même.

Doit-on systématiquement viser l'autonomie?

Le fait de déléguer ne spécifie pas automatiquement le degré d'autonomie souhaité; on ne cherche pas *nécessairement* à rendre l'Autre complètement autonome. Si j'apprends à mon enfant comment lacer ses chaussures, je souhaite son autonomie la plus complète. Mon attente est peut-être différente envers la personne qui gère nos finances d'entreprise. Tout dépend de la situation, du contexte, des objectifs communs à court et long termes et, surtout de la position de l'Autre par rapport à ce dont il est question dans l'interaction.

Une personne ou une équipe qui est autonome dans l'exécution d'une tâche ou d'une responsabilité n'est pas pour autant indépendante ou autonome en soi. Il est important que je ne généralise pas à l'ensemble de la personne ou de l'équipe ce que j'observe en lien avec le problème ou la situation spécifique. Nous le mentionnons à plusieurs reprises dans cet ouvrage: lorsque l'on autonomise, on adopte une approche situationnelle. Tout est lié aux objectifs, au contexte et à la situation précise. La personne ou l'équipe peut devenir autonome par rapport à une tâche ou à un objectif et ne pas l'être pour un autre enjeu. Je ne dirai pas « mon enfant est autonome » parce qu'elle peut lacer elle-même ses chaussures. Il est souvent préférable d'autonomiser l'Autre :

- * Là où je suis le moins efficace;
- * Là où je suis le plus facilement remplaçable;
- * Là où l'Autre est plus compétent que moi.

Il existe de multiples motifs pour justifier d'apprendre à autonomiser autrui. Peter Senge est un influent penseur et praticien renommé dans le domaine du management et de l'apprentissage organisationnel. Dans son ouvrage le plus célèbre², il avance que les organisations doivent promouvoir l'autonomisation des individus et des équipes pour favoriser l'innovation, la créativité et la performance. Il soutient que lorsque les individus et les équipes se voient accorder plus d'autonomie pour prendre des décisions, résoudre des problèmes et contribuer positivement à l'organisation, cela mène à une plus forte mobilisation des employés, une amélioration de la qualité et une meilleure performance organisationnelle. On ne peut bâtir une organisation apprenante ou intelligente si on ne sait pas autonomiser les individus et les équipes.



Procurez-vous le livre
en français ou en Anglais
sur
www.intercoherence.com



² SENGE, Peter, *La cinquième discipline: L'art et la manière des organisations qui apprennent*, FIRST Editions, 1992, 466 p.

FORMATIONS OFFERTES



InterCohérence collabore avec des professionnels externes (formateurs, consultants et coaches) à travers la Francophonie. Ces collaborateurs offrent deux programmes de formation à leur clientèle (gestionnaires à tous les niveaux hiérarchiques, spécialistes internes).

Chaque personne participante reçoit son profil individuel de compétences en autonomisation.

AUTONOMISER

Maîtriser l'art de déléguer

Porte essentiellement sur la Partie 1 du livre

Objectifs d'apprentissage

Savoir engager et autonomiser les individus et les équipes

- * Choisir le meilleur niveau logique d'intervention
- * Adopter la meilleure posture selon la situation
- * Guider une progression graduelle vers l'autonomie

AUTONOMISER L'ORGANISATION APPRENANTE

L'art de cultiver l'intelligence organisationnelle

Porte essentiellement sur la Partie 2 du livre

Objectifs d'apprentissage

Savoir enraciner une culture d'organisation apprenante

- * Reconnaître la culture actuelle, ses forces et ses enjeux
- * Planifier et réussir votre changement systémique
- * Savoir améliorer en continu votre organisation intelligente



InterCohérence

www.intercoherence.com

