

Déléguer pour de vrai : les sept niveaux d'Appelo

Module adaptatif

~20 min

« Je délègue » cache deux pièges symétriques : abandonner son collaborateur, ou le micro-manager. Beaucoup de managers oscillent entre les deux, faute d'un cadre. Ce module s'appuie sur les sept niveaux de Jurgen Appelo (Management 3.0), une référence mondiale, pour sortir du tout-ou-rien et calibrer précisément qui décide, et comment. Et parce que la théorie ne suffit pas, il donne un outil d'animation d'équipe (le Delegation Poker), trois écueils à éviter, et ce que l'IA change concrètement dans la pratique.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Sortir des deux pièges de la délégation, l'abandon et le micro-management, en cessant de la penser comme binaire.
- 02 Situer une décision sur les sept niveaux d'Appelo, de « décider seul » à « déléguer pleinement ».
- 03 Animer un Delegation Poker pour aligner l'équipe et formaliser qui décide quoi, décision par décision.
- 04 Éviter les trois écueils — fausse consultation, changement de niveau non annoncé, niveau unique — et voir ce que l'IA amplifie.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers qui veulent déléguer avec justesse — ni abandon ni micro-management — en calibrant leurs décisions selon l'équipe et l'enjeu.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Ce soir, Boris prépare l'ordre du jour de jeudi : avec ses techniciens de l'informatique interne d'un groupe de transport, il doit choisir le futur outil de gestion des demandes. Il penche déjà pour l'une des deux options, mais l'équipe croit qu'elle tranchera. Que dire en ouvrant la réunion ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- 7 niveaux de délégation / d'autorité (Tell, Sell, Consult, Agree, Advise, Inquire, Delegate) — Jurgen Appelo, Management 3.0
- Delegation Poker — Appelo, mécanique de vote par cartes inspirée du Planning Poker (James Grenning, 2002)
- Calibrage selon enjeu et maturité de l'équipe — inspiré du leadership situationnel (Hersey & Blanchard)
- Grille des 3 écueils (fausse consultation, changement de niveau non annoncé, niveau standard) — méthode Afthonios

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Jurgen Appelo — « Management 3.0 » (Addison-Wesley/Pearson, 2011) : 7 niveaux de délégation, Delegation Poker, Delegation Board
- Tannenbaum & Schmidt — « How to Choose a Leadership Pattern », Harvard Business Review (1958) : continuum de leadership en 7 positions
- Deci & Ryan (2000) — autonomie, compétence et appartenance dans la motivation
- Albert Bandura (1977) — sentiment d'efficacité personnelle et expériences de maîtrise