

PLANS DE FORMATION REWIND

Modèles d'organisation :
Démocratique et participatif

REWIND

Relancer les entreprises grâce à l'innovation des
travailleurs et à une nouvelle dynamique

Décembre 2023

Plans de formation du projet Erasmus+ REWIND (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 est sous licence CC BY 4.0. Pour consulter une copie de cette licence, visitez le site <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenus responsables.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
Liste des tableaux	4
Liste des figures	4
Introduction au module	5
Ressources multimédias	5
Partie théorique	9
1. Modèles d'entreprise, structures organisationnelles et innovation	9
1.1. Types de structures organisationnelles	9
1.2. Démocratie organisationnelle	11
1.2.1. Comment transformer le lieu de travail en une organisation démocratique	12
2. Le rôle décisionnel dans l'entreprise sociale	14
2.1. Introduction	14
2.2. Le processus de prise de décision en groupe	17
2.3 Les décisions démocratiques et les différents styles de leadership	19
2.4 Leadership adaptatif pour le changement	20
3. Les parties prenantes de la démocratie organisationnelle et de la RSE	22
3.1. Avantages de l'engagement des parties prenantes pour la démocratie organisationnelle et la RSE	23
3.2. Obstacles à un engagement réussi des parties prenantes en faveur de la RSE et de la démocratie organisationnelle et conseils pour les surmonter	23

3.3. Stratégies pour un engagement efficace des parties prenantes dans la RSE et les organisations démocratiques	25
4. Cartographie et engagement des parties prenantes	26
4.1. Introduction	26
4.2. Identification et cartographie des parties prenantes	28
4.3. Engagement des parties prenantes	30
Résumé	32
Conseils	33
Activités de formation	34
Exercices d'auto-évaluation	37
Références	39

Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle de cartographie des parties prenantes

Liste des Images

Figure 1 : 5 structures organisationnelles adaptées de Jacob Morgan

Figure 2 : Infographie sur les 5 styles de leadership les plus courants

(source : <https://online.visual-paradigm.com/>)

Figure 3 : Leadership adaptatif

Introduction au module

Ce module vise à informer les apprenants que les entreprises peuvent être transformées en entreprises participatives et démocratiques en adoptant différents styles de gestion, différentes structures organisationnelles, l'engagement et la participation des parties prenantes et le leadership adaptatif.

À cette fin, les unités se concentreront sur les thèmes suivants :

- L'unité 1 traitera des structures organisationnelles, de la démocratie organisationnelle et des moyens et stratégies permettant de rendre les organisations démocratiques.
- L'unité 2 abordera les différents styles de gestion et les processus de prise de décision en groupe, dans le but de promouvoir et de développer les capacités de prise de décision des différents dirigeants des entreprises régénérées, en relation avec le thème du leadership démocratique et participatif qui s'applique le mieux à l'entreprise de RET.
- L'unité 3 a pour objectif de présenter les théories des parties prenantes et leur application dans la gestion des entreprises et de montrer comment cette approche, qui est souvent incluse dans les procédures de rapports sociaux (RSE), revêt une importance croissante pour la communication d'entreprise, qui s'est développée dans la société multimédia constamment connectée d'aujourd'hui.
- L'unité 4 vise à identifier la position et le rôle des parties prenantes internes et externes afin d'améliorer la démocratie organisationnelle et les pratiques de responsabilité sociale des entreprises par le biais de stratégies efficaces.

Ressources multimédias

1. [Culture organisationnelle \(avec des exemples concrets\) | Gestion stratégique](#) : Il est conseillé de regarder les parties suivantes de la vidéo :
 - a. Introduction
 - b. Qu'est-ce que la culture organisationnelle ?
 - c. Comment construire une culture organisationnelle performante ?
2. [10 conseils pour créer une démocratie sur le lieu de travail](#) : Il est suggéré de regarder la partie à partir de 7.06.
3. [CSR Europe : Engagement proactif des parties prenantes](#)
4. Unité 2 VIDÉO 1 : L'agence numérique a remporté le prix Delivering Good Leadership après avoir souligné comment elle a entrepris de devenir plus durable pour l'avenir en trouvant des moyens de développer des leaders dans l'ensemble de l'entreprise (à partir de min. 6.15) : [Étude de cas Torchbox : Assurer un bon leadership dans une entreprise détenue par ses employés](#)
5. Unité 2 VIDEO 2 Prise de décision en groupe : <https://www.youtube.com/watch?v=ptOhoizsHaw&t=117s>
6. Unité 3 **Théorie des parties prenantes** par Michael Ogunseyin (6'36") - L'objectif de cette vidéo est de résumer les idées clés de l'approche théorique des parties prenantes pour comprendre la gouvernance d'entreprise : <https://www.youtube.com/watch?v=PXrDyHSBhKY>
7. **Qu'est-ce que la théorie des parties prenantes ?** Par R. Edward Freeman Classes ESSEC (9'50") -R. Edward Freeman, professeur d'université à la Darden School of Business, expert en matière d'engagement des parties prenantes et d'éthique d'entreprise : <https://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>
8. **Project Management : Stakeholder Engagement | Qu'est-ce que l'engagement des parties prenantes ?** Par l'Association of Project Management (1'44") - L'engagement des parties prenantes consiste à établir des relations avec vos parties prenantes de manière respectueuse et

constructive

-

<https://www.youtube.com/watch?v=ZzqvF9uJlHA>

Acquis d'apprentissage

A l'issue du module, l'apprenant doit acquérir les connaissances, compétences et attitudes suivantes :

Description de l'unité d'apprentissage : Ce module vise à améliorer la compréhension du fonctionnement de la démocratie organisationnelle et de sa mise en œuvre par le biais de différents styles de leadership, de structures organisationnelles et de l'engagement des parties prenantes, contribuant ainsi à la réussite du processus de Rachat d'Entreprise par les Travailleurs et à son maintien.

ACQUIS D'APPRENTISSAGE			
Actions/ Réalizations	Connaissances	Compétences	Attitudes
Capacité de prise de décision La capacité de motiver plusieurs personnes à atteindre un objectif commun et partagé. Appliquer des	K1. Décrire les différentes structures organisationnelles et leurs avantages et inconvénients pour l'innovation commerciale.	S1. Analyser sa propre structure organisationnelle et ses avantages.	A1. Disponibilité à adopter la démocratie organisationnelle dans sa propre organisation.
	K2. Expliquer la démocratie organisationnelle et ses modalités de mise en œuvre dans l'organisation concernée.	S2. Planifier l'application des conseils pour la démocratie organisationnelle sur le lieu de travail.	A2. Conscience de son propre style de leadership pour diriger des organisations basées sur un environnement de travail collectif.
	K3. Nommer le processus de prise de décision en groupe.	S3. Décrire le processus de prise de décision individuelle et collective.	A3. Adapter le style de prise de décision à la situation spécifique.
	K4. Énumérer les différents styles de leadership.	S4. Distinguer les différents styles de leadership.	A4. Mesurer son propre style de leadership en
	K5. Décrire la théorie des		



processus et des stratégies d'engagement des parties prenantes	parties prenantes.	S5. Appliquer les étapes du processus de prise de décision dans un environnement de travail collectif.	fonction du contexte
	K6. Expliquer comment l'analyse des parties prenantes peut soutenir et faciliter la mise en œuvre de l'action entrepreneuriale dans une perspective de responsabilité sociale de l'entreprise. K7. Expliquer les avantages et les obstacles de la participation des parties prenantes à la démocratie organisationnelle et à la responsabilité sociale des entreprises.	S6. Analyser et appliquer différents schémas d'identification et de cartographie des parties prenantes. S7. Analyser et appliquer les processus et les actions pour l'engagement des parties prenantes. S8. Appliquer des stratégies d'engagement efficace des parties prenantes pour la démocratie organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises.	A5. Identifier et surmonter la tendance à l'autoréférence dans la prise de décision, en manifestant une volonté d'ouverture. A6. Redéfinition des stratégies, de la planification et des activités de l'entreprise en intégrant la perspective des parties prenantes. A7. Impliquer activement les parties prenantes internes et externes, en exprimant une volonté de collaboration et d'échange.
Pratique/guides Heures d'apprentissage : 8 Heures d'apprentissage individuel : 2 (Activités) Heures d'évaluation : 30 min Total des heures d'apprentissage : 10 et 30 min.			

1. Modèles d'entreprise, structures organisationnelles et innovation

La relation entre les structures organisationnelles, les modèles d'entreprise et les valeurs culturelles crée un terrain propice à l'innovation. Les structures organisationnelles servent de schéma décrivant la distribution du pouvoir, les systèmes de communication, les rôles et les responsabilités au sein d'une entreprise. Ce paradigme, qu'il soit hiérarchique, plat, vertical ou horizontal, est un élément essentiel pour établir les fondements opérationnels d'une entreprise. D'autre part, les modèles d'entreprise représentent le schéma de la manière dont une entreprise crée et fournit de la valeur à ses clients. Ils sont essentiels pour guider le processus de prise de décision stratégique et déterminer comment l'entreprise maintient sa rentabilité au fil du temps. Il est donc essentiel que les entreprises établissent des modèles bien définis qui correspondent à leurs objectifs. Le modèle d'entreprise d'une société est au cœur de son fonctionnement.

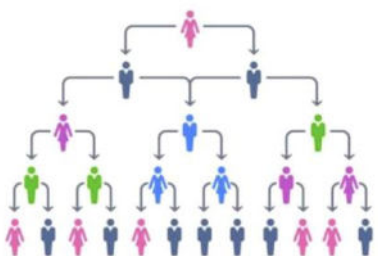
Enfin, la culture organisationnelle complète cette trinité. La culture d'une entreprise repose sur ses valeurs, ses croyances, ses attitudes et ses normes sociales. Elle façonne la manière dont les employés interagissent et se comportent, ce qui a un impact sur le fonctionnement de l'entreprise – et elle dicte souvent la voie à suivre en matière d'innovation et d'évolution.

Lorsque ces trois éléments – structures organisationnelles, modèles d'entreprise et valeurs culturelles – sont alignés, ils créent un environnement qui soutient et cultive l'innovation et l'évolution de l'entreprise. En fin de compte, l'entreprise peut utiliser ces éléments pour favoriser la créativité organisationnelle et renforcer l'innovation.

1.1. Types de structures organisationnelles

Dans le paysage commercial actuel, qui évolue rapidement, les organisations dépendent de plus en plus de leurs connaissances et de leurs capacités d'innovation pour assurer leur survie et leur succès. La capacité à favoriser la créativité et l'innovation est devenue un impératif stratégique essentiel pour les entreprises de tous les secteurs. Bien que la structure organisationnelle joue un rôle, c'est la culture organisationnelle qui a un impact plus important sur la manière dont l'innovation et la créativité sont encouragées au sein d'une organisation. Diverses études ont montré que certaines valeurs ou dimensions de la culture organisationnelle peuvent influencer de manière significative la manière dont la créativité et l'innovation sont encouragées. Par exemple, la flexibilité (y compris l'autonomie, la responsabilisation, la prise de décision, etc.), l'ouverture des canaux de communication et la collaboration ne sont que quelques-unes des dimensions clés qui peuvent contribuer à un climat d'innovation. Par conséquent, la création d'un environnement propice à la créativité et à l'innovation est essentielle pour relever les défis et répondre aux exigences du paysage commercial dynamique d'aujourd'hui.

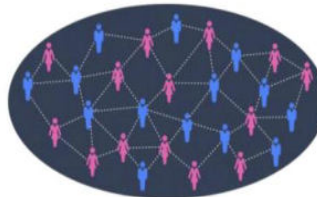
Hiérarchie traditionnelle



La communication va généralement **du haut vers le bas**, ce qui signifie que l'innovation stagne, que **l'engagement souffre** et que la **collaboration est pratiquement**

inexistante. La plus grande force de la hiérarchie résidait autrefois dans sa capacité à maintenir le statu quo, ce qui était exactement ce que les entreprises souhaitaient il y a plusieurs décennies. Cependant, ce qui était autrefois sa force est aujourd'hui sa plus grande faiblesse. Ce type de structure **ne met pas** non plus **l'accent sur l'expérience de l'employé**, alors que les organisations du monde entier explorent d'autres modèles organisationnels.

Organisations linéaires



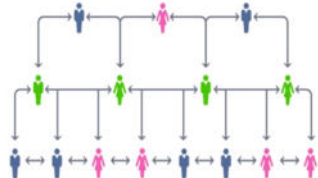
Les entreprises linéaires sont exactement plates, c'est-à-dire qu'il n'y a généralement **pas de titres de postes, d'ancienneté, de managers ou de dirigeants**. Tout le monde est considéré comme égal. Les organisations

plates sont aussi souvent appelées ou désignées comme des organisations autogérées. L'absence de structure peut également **poser des problèmes de responsabilité et de fiabilité**. En outre, l'entreprise a tendance à développer des cliques où des groupes de personnes ont tendance à se soutenir et à travailler les uns avec les autres, mais préfèrent souvent rester entre eux, ce qui peut **poser des problèmes de communication et de collaboration**.

Les hiérarchies linéaires

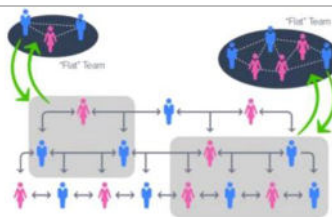
Les hiérarchies linéaires se situent à **mi-chemin entre les hiérarchies et les organisations linéaires**. Elles peuvent être **plus**

Des organisations plus linéaires



Une structure "plus plate" cherche à **ouvrir les lignes de communication et de collaboration tout en**

supprimant des couches au sein de l'organisation. C'est le modèle vers lequel tendent la plupart des grandes organisations (et de nombreuses organisations de taille moyenne) dans le monde. Dans les entreprises plus plates, l'accent est toujours mis sur la **communication** et la **collaboration**, **l'amélioration de l'expérience des employés** et la remise en question du statu quo des modèles de gestion traditionnels. Mais au lieu de réinventer complètement l'entreprise et d'introduire une structure et une approche du travail radicalement nouvelles, on obtient des résultats similaires à beaucoup plus court terme et avec beaucoup moins d'efforts et d'**allocation de ressources.**



hiérarchiques et disposer ensuite d'équipes ad hoc pour les structures linéaires ou elles peuvent avoir des structures plates et former des équipes ad hoc qui sont plus structurées par nature. Le **principal avantage de cette**

structure est qu'elle **met l'accent sur l'innovation.** Cette structure est idéale pour les entreprises qui souhaitent conserver une structure traditionnelle tout en stimulant l'innovation et en encourageant les équipes "plates" à travailler sur des projets

spécifiques.

Organisations

holocratiques



L'holocratie maintient les hiérarchies mais transfère le pouvoir des individus de la pyramide vers des cercles (ou départements). Il existe toujours une certaine forme de structure et de hiérarchie, mais elle est basée sur des cercles. L'objectif fondamental de cette structure est de permettre une prise de décision distribuée tout en donnant à chacun la possibilité de travailler sur ce qu'il fait le mieux. Chaque employé a un rôle plutôt qu'un titre de poste et, au sein du cercle, ces rôles sont régulièrement revus et transférés.

Figure 1. Adapté de Jacob Morgan (thefutureorganization.com)

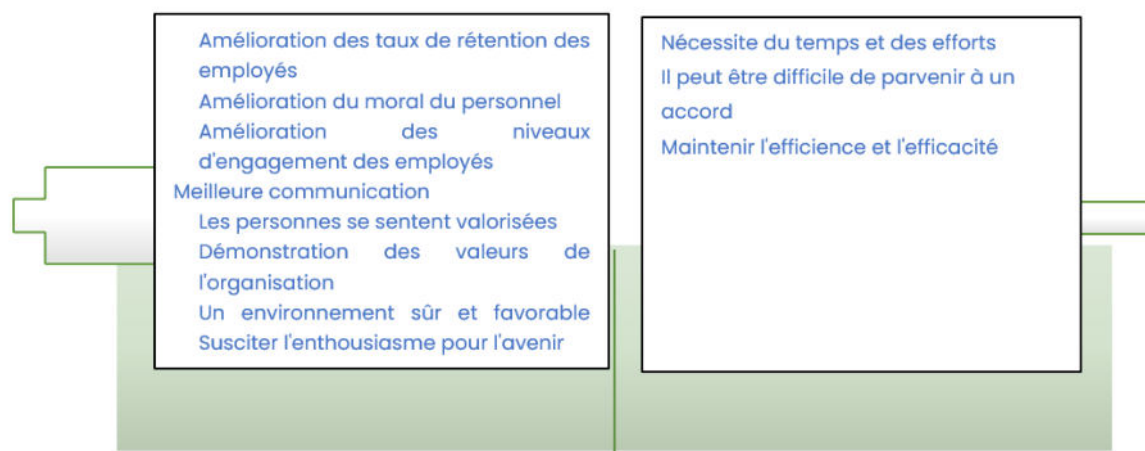
Plusieurs structures organisationnelles communes sont observées dans les petites et moyennes entreprises (PME) en Europe. L'une des structures les plus répandues est la structure organisationnelle fonctionnelle basée sur une hiérarchie traditionnelle. Une autre structure couramment adoptée est la structure organisationnelle plate, adoptée par les PME, car elle favorise un processus de prise de décision plus décentralisé et encourage l'autonomie des employés.

Essentiellement, la structure organisationnelle crée une hiérarchie d'entreprise afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise. Les petites entreprises fonctionnent différemment et il n'existe donc pas de solution unique que toutes les petites entreprises devraient choisir pour leur structure organisationnelle.

1.2. Démocratie organisationnelle

La démocratie organisationnelle est un système dans lequel chaque employé a son mot à dire et son droit de vote dans le processus de prise de décision d'une entreprise. Ce système repose sur le principe que chaque employé est important et peut apporter une contribution précieuse à l'organisation. Les organisations démocratiques sont créées par la mise en place d'une série de principes, tels que la tolérance, le respect et le choix. Ces environnements encouragent les gens à contribuer aux décisions qui ont un impact sur leur vie professionnelle, par exemple l'introduction d'une nouvelle politique ou l'organisation d'un cours de formation. La démocratie sur le lieu de travail consiste simplement à établir un équilibre des pouvoirs entre les propriétaires, les dirigeants et les gestionnaires de l'entreprise, et les personnes qui y travaillent.

La mise en œuvre de la démocratie organisationnelle présente plusieurs avantages et inconvénients qu'il convient de prendre en considération.



1.2.1. Comment transformer le lieu de travail en une organisation démocratique

Malgré ces défis, il existe des moyens de mettre en œuvre la démocratie organisationnelle qui peuvent atténuer ses inconvénients et maximiser ses avantages.

1. **Des initiatives cohérentes d'enrichissement des tâches sont essentielles.** Il s'agit d'une stratégie qui peut renforcer la motivation des employés et leur satisfaction au travail. En confiant au personnel des tâches significatives qui lui permettent de comprendre les raisons sous-jacentes des décisions de l'entreprise, vous pouvez lui donner plus de contrôle sur son rôle. Offrir des possibilités de rotation des postes qui permettent au personnel de travailler dans d'autres services peut contribuer à accroître leurs compétences et leurs connaissances.

2. **Choisir d'éliminer la hiérarchie.** Bien que les organisations hiérarchiques s'accompagnent de structures de communication définies, leurs inconvénients ne doivent pas être négligés. Au lieu de cela, vous pouvez choisir de modifier les affichages visuels qui montrent "qui est qui" dans votre organisation. Plutôt que d'avoir une liste descendante avec les dirigeants et les gestionnaires au sommet et les membres du personnel en dessous, envisagez d'afficher votre structure organisationnelle dans un format circulaire. Confiez des responsabilités supplémentaires aux membres juniors de l'équipe et veillez à ce qu'ils se sentent appréciés au même titre que les membres plus anciens de votre organisation, en leur confiant des tâches intellectuellement stimulantes.

3. **Encourager l'entreprise :** La liberté, l'autonomie et l'esprit d'entreprise sont essentiels pour promouvoir la démocratie sur le lieu de travail. En encourageant le personnel à identifier les opportunités commerciales et à les exploiter à leur avantage par le biais du travail d'équipe, vous stimulez la collaboration interne, ce qui contribue à développer la confiance entre les employés. Faites de la place aux personnes qui peuvent s'exprimer de manière unique.

4. **Donner la parole aux gens.** Les salariés doivent se sentir à l'aise pour partager leurs idées et leurs opinions dans le cadre de comités d'entreprise, de débats entre salariés ou de systèmes de vote. Vous devez toujours consulter les travailleurs, obtenir leur avis et leur opinion sur les questions qui les concernent.
5. **Traiter tout le monde de manière équitable.** Les lieux de travail démocratiques accordent une grande importance au fait de traiter le personnel de manière égale et sans préjugés. Veillez à ce que les politiques et les décisions qui vont de l'avant intègrent le personnel. Ne sous-estimez pas l'importance de consulter les membres de votre équipe, de manière formelle ou informelle, pour savoir ce qu'ils pensent et ressentent à propos de la manière dont ils sont traités.
6. **Aborder les inégalités salariales de manière proactive.** S'efforcer de créer un environnement dans lequel des priorités sont mises en place pour prévenir de futurs déséquilibres salariaux. Offrir une formation de haute qualité en matière de recrutement afin d'éliminer les moyens par lesquels les différences salariales s'introduisent dans le processus de recrutement.
7. **Favoriser la transparence des processus décisionnels.** Les lieux de travail démocratiques doivent disposer de représentants des travailleurs à tous les niveaux, ce qui permet d'améliorer la gouvernance pour parvenir à une plus grande transparence. Présentez les employés aux réunions stratégiques concernant les budgets, le recrutement ou les nouveaux développements, et donnez-leur la possibilité de comprendre, de contribuer et de transmettre des informations à votre personnel. Créez une démocratie sur le lieu de travail avec la participation des employés à tous les niveaux.

2. Le rôle décisionnel dans l'entreprise sociale

2.1. Introduction

Pour que l'entreprise soit restructurée en tant qu'entreprise sociale et poursuive ses activités, un changement profond et un changement de perspective sont nécessaires, tant pour les travailleurs que pour les nouveaux cadres qui pourraient être appelés à gérer l'entreprise.

Les premiers, parce qu'ils passent du statut de salariées à celui de membres d'une coopérative, partageant ensemble des engagements et de nouvelles responsabilités ; les seconds, parce qu'ils doivent être prêts à gérer une entreprise fondée sur des hypothèses différentes.

L'entreprise sociale doit identifier dès le départ des dirigeants pour interagir avec les propriétaires lors de la phase de négociation et pour guider la phase de démarrage de l'initiative. Elle peut désigner des responsables externes ou internes parmi les travailleurs partenaires eux-mêmes.

Le rôle de la direction est crucial pour soutenir le processus de redémarrage, mais les dirigeants externes ne connaissent pas forcément le monde coopératif ni n'en sont issus, car il existe des différences par rapport à une entreprise à but lucratif.

Le gestionnaire de ce type d'entreprise devra prendre en compte les éléments suivants

- Redistribution entre les membres
- La réciprocité verticale (coop. et membres) et horizontale (membres et travailleurs), basée sur la confiance

- La structure de propriété (elle appartient aux membres qui y investissent du capital et du travail) également destinée à durer dans le temps (la transférabilité équivaut à un mutualisme intergénérationnel).
- L'interdépendance, c'est-à-dire la nécessité de "relativiser" sa vision personnelle afin de concilier les aspects majeurs de l'action coopérative (économique, sociale, environnementale et de gouvernance avant tout) ; de construire un leadership cohérent avec la mission de l'entreprise ; et de favoriser des identités responsables, capables d'offrir des réponses multipartites aux problématiques de l'entreprise.
- Se concentrer sur le réseau régional et agir pour le développement durable de la communauté locale.

Il est donc nécessaire de croire en la valeur de l'équipe, d'être ouvert à la confrontation, à l'implication et à la participation des travailleurs, dont l'engagement dans le projet sera crucial pour le succès de l'entreprise.

Parmi les compétences requises pour être manager dans une WBO figurent l'autorité et la responsabilité, la conscience de l'interdépendance afin d'équilibrer la capacité à prendre des décisions avec celle à écouter, exécuter et modérer les impulsions issues de pensées différentes, en recherchant toujours de nouveaux équilibres au nom de l'empathie, entre les besoins d'appropriation et le bon fonctionnement de la structure.

Tout cela afin que le caractère performant du manager puisse également produire, dans le respect des différentes fonctions et tâches, une valeur ajoutée relationnelle, indispensable dans un contexte nourri d'interactions entre pairs (la personne au centre).

Le manager, outre les tâches liées à la croissance et à l'efficacité, est sollicité au sein de cette entreprise dans une dialectique constante entre propriété et gouvernance (objectifs mutualistes ou réciproques). Il est crucial de veiller à la qualité et à l'intensité de ces liens pour réussir : une condition essentielle est la

pleine compréhension et le partage des objectifs sociaux et des valeurs fondatrices de l'entreprise.

"L'entreprise coopérative représente le terrain idéal pour expérimenter un style alternatif de gestion d'entreprise, les dirigeants ont l'opportunité d'exprimer leurs compétences et de réaliser leur professionnalisme en participant à un projet global de croissance et de développement social et des communautés auxquelles l'entreprise appartient.

De nouvelles compétences sont donc nécessaires pour imaginer un paradigme entrepreneurial où la responsabilité généralisée et le sens sont renouvelés dans les méthodes de gestion et l'approche du capital de l'entreprise, en particulier humain et organisationnel.

En revanche, lorsque ce sont les travailleurs eux-mêmes qui prennent en charge la gestion de l'entreprise, ils deviennent également des entrepreneurs et leur participation directe fait d'eux des dirigeants. Ils devront alors savoir gérer le changement et présider aux processus décisionnels tels que l'élection de l'équipe de direction, l'approbation des statuts et règlements, l'approbation du budget et des stratégies de l'entreprise, ainsi que la gestion des employés selon un style de leadership coopératif et collaboratif.

Cette participation directe et engagée des travailleurs aux choix s'est avérée être un facteur gagnant dans le développement de l'entreprise coopérative. Cependant, les WBO doivent développer une culture d'entreprise participative, trouver un nouvel équilibre en reformant une équipe avec des objectifs différents à atteindre, et gérer un processus de prise de décision collective où la collaboration est fondamentale.

Le leadership consiste à concrétiser la vision de l'entreprise, à motiver les équipes, à prendre des décisions efficaces et à garantir la réalisation des objectifs. Cette pratique a beaucoup à offrir, mais elle doit être adaptée aux entreprises sociales.

2.2. Le processus de prise de décision en groupe

À l'ère VUCA (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté), les anciens modèles de développement et de leadership deviennent obsolètes. Il est donc nécessaire de replacer au centre les personnes dotées de compétences spécifiques, d'adopter des structures organisationnelles plus flexibles, axées sur le travail en équipes interdisciplinaires, avec des niveaux élevés de délégation.

Cela implique d'investir dans des connaissances et des visions issues d'un mélange d'expériences, avec un leadership capable de se positionner en tant qu'apprenant permanent, tirant des enseignements continus de ses succès comme de ses échecs, pour les améliorer selon un processus évolutif ayant pour objectif final des changements à moyen et long terme.

La prise de décision est un processus complexe qui aboutit à la détermination d'un choix, intégrant des dimensions cognitives et émotionnelles. La décision elle-même n'est que l'acte final de ce processus, au cours duquel un individu ou un groupe évalue plusieurs alternatives sur une période donnée (**Conseil 1**).

Les facteurs qui influencent le processus sont : les croyances individuelles, le contexte, la société, le stress, mais l'élément principal est l'émotion.

Les éléments essentiels du processus sont : le décideur, ses attributs cognitifs, les activités de recherche de solutions et les méthodes et critères de choix. La prise de décision comporte cinq étapes : l'identification de l'objectif, la collecte d'informations, la recherche de solutions possibles, l'évaluation des conséquences et, enfin, la prise de décision.

Dans le cas des organisations d'inspiration mondiale, le cadre organisationnel, qui vise à développer une vision commune, peut impliquer à la fois une prise de décision individuelle, impliquant une seule personne, et une prise de décision collective, lorsque le processus décisionnel est pris par un groupe ou une équipe.

Le processus décisionnel devient une responsabilité collective de l'ensemble du personnel, notamment dans le cadre de la prise de décision consensuelle, où les équipes agissent en tant que collectivité. Ce mode de fonctionnement est beaucoup plus démocratique, et les données montrent que les travailleurs des CMR participent davantage à la prise de décision.

Les structures horizontales, utilisées par 70 % des entreprises, impliquent que les tâches de gestion sont réparties équitablement entre tous les travailleurs, ou que chaque individu assume un rôle de gestion accru pendant une courte période.

Bien qu'ils disposent de peu ou pas d'expérience ni de formation spécifique pour ces fonctions, les travailleurs-gestionnaires ont su remplacer avec succès des rôles de gestion spécialisés. Environ 88 % des CMR organisent régulièrement des réunions de travailleurs pour prendre des décisions (PFA, 2010)

En résumé, la prise de décision en groupe tend à :

- 1) Améliorer la qualité des décisions
- 2) Démocratiser le processus de décision
- 3) Renforcer la cohésion (sociale) interne et externe
- 4) Améliorer la culture d'entreprise

Des situations différentes requièrent également des techniques différentes, il faut aussi savoir choisir la méthode de prise de décision la plus adaptée au problème spécifique et se poser des questions préliminaires (**Conseil 2**).

2.3 Les décisions démocratiques et les différents styles de leadership



Les styles de leadership sont multiples, mais quelles sont les caractéristiques à prendre en compte pour conduire le changement et prendre de nouvelles décisions dans le cadre d'une transmission d'entreprise ?

Dans l'Organisation mondiale du travail, le changement de culture organisationnelle passe par la révision des processus de gouvernance et de prise de décision.

Les travailleurs sont confrontés à un défi inhérent à la transformation organisationnelle qu'ils vivent en

termes de changement personnel, économique et de rôle. La participation démocratique à la prise de décision les verra personnellement appelés à partager et à prendre des décisions stratégiques, opérationnelles et managériales, qui sont importantes à la fois pour l'affiliation étroite de l'individu à l'entreprise et pour l'avenir de l'entreprise.

La prise de décision démocratique se réfère aux valeurs du leadership collaboratif : la cohésion sociale, la coopération, la participation, la capacitation et l'autonomisation, c'est-à-dire la capacité du leader à soutenir la participation critique au processus de prise de décisions qui affectent le groupe.

Plusieurs styles de leadership : [démocratique](#) (Lewin et Goleman), [transformationnel](#), [agile](#), [serviteur](#), donne la priorité aux personnes, encourage

la participation, l'inclusivité, la collaboration, vise à renforcer l'esprit d'équipe grâce à la confiance et à une hiérarchie organisationnelle horizontale.

Un dirigeant capable d'intégrer les différents aspects facilitera une prise de décision collective ordonnée et démocratique.

Il/elle facilitera la contribution des personnes à leurs perspectives et à leurs compétences, leur permettra de prendre des initiatives, de faire des choix appropriés, de travailler avec les autres et de partager la responsabilité du bien-être de l'équipe et de l'entreprise.

2.4 Leadership adaptatif pour le changement

"L'hypothèse est que le leadership n'est ni une qualité innée ni un trait de personnalité, mais un style de gestion qui peut être acquis et que chacun peut exercer : dans la famille, dans l'entreprise, en politique. Il s'agit de la capacité à mobiliser les gens pour relever des défis difficiles, qui nécessitent un changement adaptatif" (M.Linsky).

Outre les défis techniques, les organisations confessionnelles sont également confrontées à des "défis d'adaptation" caractérisés par des conflits de valeurs, des défis complexes qui nécessitent du temps, de la réflexion et la nécessité de repenser leur identité.

Le leadership adaptatif est une approche qui permet de relever toutes sortes de défis dans la vie professionnelle et au-delà, et qui contribue à mobiliser et à orienter les énergies des personnes vers un objectif commun qui va bien au-delà de la simple ambition personnelle.

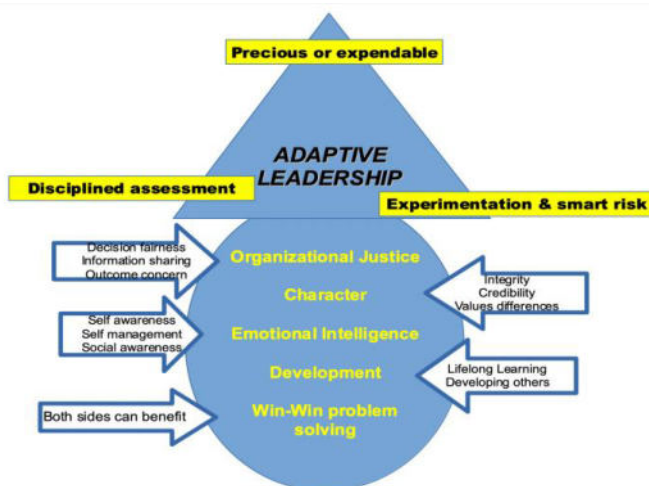
"Le leadership ne coïncide pas avec le fait de bien faire son travail ou d'occuper une position de pouvoir au sein d'une organisation" (M.Linsky).

Les circonstances actuelles, marquées par une transformation rapide et continue, obligent les entreprises à s'adapter en trouvant un équilibre entre « conservation et changement ». Le manager qui souhaite agir en véritable

leader doit dépasser son autorité traditionnelle et comprendre qu'il ne s'agit pas de préserver le statu quo, mais plutôt de sacrifier certains modes de fonctionnement inefficaces afin de favoriser la croissance.

Les dirigeants capables de s'adapter mettent en œuvre de nouvelles initiatives et en contrôlent l'impact.

Les circonstances actuelles de transformation rapide et continue conduisent les entreprises à s'adapter et à trouver un équilibre entre "préservation et perte", le manager qui veut agir en tant que leader doit aller au-delà de son autorité et savoir qu'il n'aura pas à préserver le statu quo mais à sacrifier quelque chose.



Adopter un leadership adaptatif, favorisant la transparence et la clarté sur les priorités commerciales à court terme, tel est le conseil qui ressort d'une enquête menée auprès de 2 929 cadres dans 17 pays (Global talent Trends 2023) afin de maintenir la confiance des employés à un

niveau élevé.

L'objectif est que les entreprises donnent aux individus les moyens de relever les défis et de s'adapter à un environnement changeant.

Il s'agit d'un modèle qui favorise le changement, l'expérimentation et l'innovation et qui repose sur quatre principes : un leadership réparti, une combinaison optimale de talents, un caractère transparent et le développement d'une confiance mutuelle.

3. Les parties prenantes de la démocratie organisationnelle et de la RSE

Dans un monde où la responsabilité sociale des entreprises devient de plus en plus importante, les structures organisationnelles démocratiques deviennent de plus en plus souhaitables. L'idée de transformer les structures organisationnelles hiérarchiques traditionnelles en un modèle plus démocratique suscite de plus en plus d'intérêt dans le but de rendre les entreprises plus adaptées à l'avenir, plus éthiques, plus transparentes et plus responsables. Dans ce contexte, les parties prenantes deviennent des acteurs essentiels pour les organisations qui cherchent à adopter des structures organisationnelles démocratiques et la responsabilité sociale des entreprises.

Au cours de ce processus de transformation, les parties prenantes jouent un rôle crucial dans les affaires internes et externes des entreprises. L'implication des parties prenantes internes, telles que les employés, dans les processus décisionnels peut contribuer à créer des cultures de travail plus inclusives et participatives, promouvant ainsi la démocratie organisationnelle, tandis que l'implication des parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs et les communautés locales, peut fournir des informations précieuses sur la manière dont une entreprise peut pratiquer la responsabilité sociale des entreprises et établir la confiance avec ses parties prenantes. Par conséquent, la participation des parties prenantes peut faciliter l'émergence d'un large éventail de perspectives et d'idées susceptibles de renforcer de manière significative l'engagement d'une organisation en faveur de la responsabilité sociale et de la démocratie et de favoriser la survie de l'entreprise à long terme.

3.1. Avantages de l'engagement des parties prenantes pour la démocratie organisationnelle et la RSE

L'engagement des parties prenantes est l'une des pierres angulaires de la mise en œuvre d'une structure organisationnelle démocratique et de la responsabilité sociale des entreprises. Puisqu'elle implique un engagement actif avec les parties prenantes internes et externes afin de maximiser leur implication, leur engagement et leur engagement, cette approche peut favoriser une culture de la transparence, de la responsabilité et de la collaboration, transformant ainsi la nature des relations entre les organisations et toutes les parties prenantes.

Les avantages de la participation des parties prenantes sont divers :

3.2. Obstacles à un engagement réussi des parties prenantes en faveur de la RSE et de la démocratie organisationnelle et conseils pour les surmonter

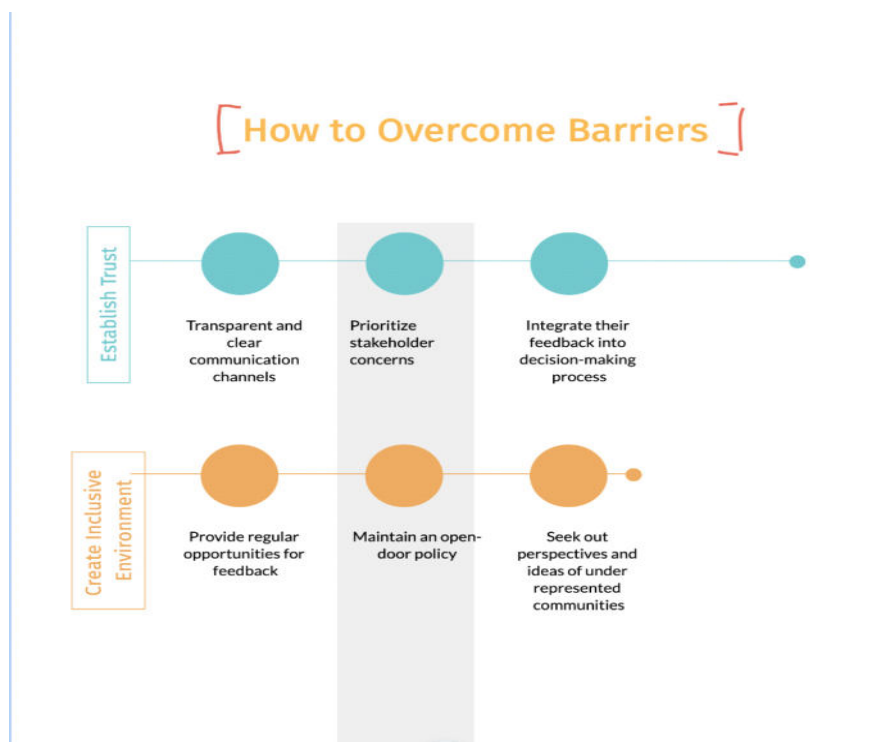
Malgré les avantages de l'engagement des parties prenantes internes et externes, de nombreux obstacles peuvent entraver la réussite et l'efficacité de l'engagement. Il peut s'agir d'un **manque de confiance**, de **priorités opposées**, d'une **mauvaise communication** et d'une **résistance à reconnaître la valeur de la contribution des parties prenantes et à la prendre en compte**.

Pour surmonter ces obstacles, voici quelques conseils utiles aux organisations :

- **Établir la confiance avec les parties prenantes en démontrant leur engagement à l'égard de leurs préoccupations et de leurs intérêts.** Cela peut se faire en développant des canaux de communication clairs et transparents et en veillant à ce que les parties prenantes se sentent écoutées et valorisées. Une autre stratégie consiste à donner la priorité aux préoccupations des parties prenantes et à intégrer leurs

commentaires dans les processus de prise de décision. Cela permet de s'assurer que leur voix est entendue et que leurs besoins sont pris en compte dans les politiques et les pratiques de l'organisation.

- **Reconnaître la valeur de la diversité et créer des environnements inclusifs qui encouragent l'engagement d'un large éventail de parties prenantes.** Cela peut se faire en offrant des possibilités régulières de retour d'information, en maintenant une politique de portes ouvertes et en recherchant activement les points de vue des groupes minoritaires et des communautés marginalisées.



En conclusion, l'engagement efficace des parties prenantes est essentiel pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises et les structures organisationnelles démocratiques. En surmontant les obstacles à la participation et en engageant activement les parties prenantes, les

organisations peuvent bénéficier d'un éventail de perspectives et de points de vue.

3.3. Stratégies pour un engagement efficace des parties prenantes dans la RSE et les organisations démocratiques

Pour garantir un engagement efficace des parties prenantes, les entreprises et les organisations doivent mettre en œuvre certaines stratégies. Tout d'abord, il est essentiel de mettre en place une structure organisationnelle démocratique, ce qui implique que la prise de décision englobe les parties prenantes internes et externes, au lieu de se limiter à quelques individus au sommet de la hiérarchie organisationnelle. Encourager la participation des parties prenantes aux processus décisionnels permet non seulement de prendre de meilleures décisions, mais aussi de favoriser une culture d'entreprise plus positive.

Les entreprises doivent également mettre en place des mécanismes permettant d'écouter efficacement les réactions des parties prenantes. Pour ce faire, elles peuvent communiquer régulièrement avec leurs employés, leurs clients, leurs fournisseurs et les communautés locales par le biais d'enquêtes, de réunions et d'autres mécanismes de retour d'information. Le retour d'information peut alors être utilisé pour améliorer les conditions de travail, les produits, les services et l'engagement communautaire. Une communication et une collaboration efficaces peuvent apporter des avantages mutuels à l'organisation et aux parties prenantes.

Did You

Know?

Patagonia, une entreprise de vêtements et d'activités de plein air, est un exemple réussi d'engagement des parties prenantes dans la promotion de la démocratie organisationnelle et de la responsabilité sociale des entreprises, et s'est imposée comme un leader en matière de pratiques durables et éthiques, en grande partie grâce à son engagement envers les parties prenantes.

En interne, Patagonia implique ses employés dans les processus de prise de décision par le biais de diverses méthodes telles que les réunions publiques et les boucles de retour d'information. Cette structure organisationnelle démocratique a permis de créer une main-d'œuvre engagée qui adhère aux valeurs et à l'éthique de l'entreprise.

En externe, Patagonia s'est engagée auprès de ses clients et de la communauté militante par le biais de campagnes telles que "The Planet is Our Playground" (La planète est notre terrain de jeu) et "Worn Wear" (L'usure). Ces campagnes ne se contentent pas de promouvoir la durabilité et la consommation responsable, elles invitent également les clients à

En outre, les organisations doivent donner la priorité à l'engagement des parties prenantes internes et externes en tant que composante essentielle de leur stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE). En impliquant les parties prenantes dans les initiatives de RSE, les entreprises peuvent capitaliser sur leur expertise, leurs ressources et leurs connaissances, garantissant ainsi que leurs programmes de RSE s'alignent sur les besoins et les attentes de leurs parties prenantes.

4. Cartographie et engagement des parties prenantes

4.1. Introduction

La capacité à lire et à interagir avec le système concurrentiel nécessite une bonne compréhension des intérêts exprimés par les différentes composantes, internes et externes à l'entreprise, de l'influence qu'elles peuvent avoir sur l'entreprise et des impacts qui peuvent être générés à leur égard.

Les parties prenantes internes comprennent les employés, les dirigeants et les actionnaires directement, et indirectement, les familles ou les personnes de référence.

Parmi les parties prenantes externes, outre le système entrepreneurial, les clients, les fournisseurs et le crédit, il y a l'administration publique, le système éducatif et les centres de recherche, le circuit de promotion de la solidarité et de la culture, le système de santé et de sécurité, la citoyenneté et le territoire sur lequel les activités sont implantées, directement et indirectement.

L'analyse des intérêts, des besoins, des attentes et des préoccupations des parties prenantes est nécessaire pour comprendre leur pouvoir et leur influence sur l'entreprise ou toute autre organisation ou projet.

L'identification, la cartographie, l'analyse et l'implication des parties prenantes peuvent constituer une pratique périodiquement mise à jour ou être initiées dans le cadre de projets spécifiques ou de phases de transition entrepreneuriale.

En particulier dans les phases de transition et de transformation des entreprises, les parties prenantes jouent un rôle crucial dans les affaires internes et externes des entreprises.

L'implication des parties prenantes internes, telles que les employés, dans les processus décisionnels peut contribuer à créer des cultures de travail plus inclusives et participatives, favorisant ainsi la démocratie organisationnelle, tandis que l'implication des parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs et les communautés locales, peut fournir des indications précieuses sur la manière dont une entreprise peut pratiquer la responsabilité sociale des entreprises et instaurer la confiance avec ses interlocuteurs.

Par conséquent, la participation des parties prenantes peut faciliter l'émergence d'un large éventail de perspectives et d'idées susceptibles de renforcer de manière significative l'engagement d'une organisation à être socialement responsable et démocratique, contribuant ainsi à la survie à long terme de l'entreprise.

4.2. Identification et cartographie des parties prenantes

Pour identifier les parties prenantes, il faut d'abord se poser quelques questions, telles que

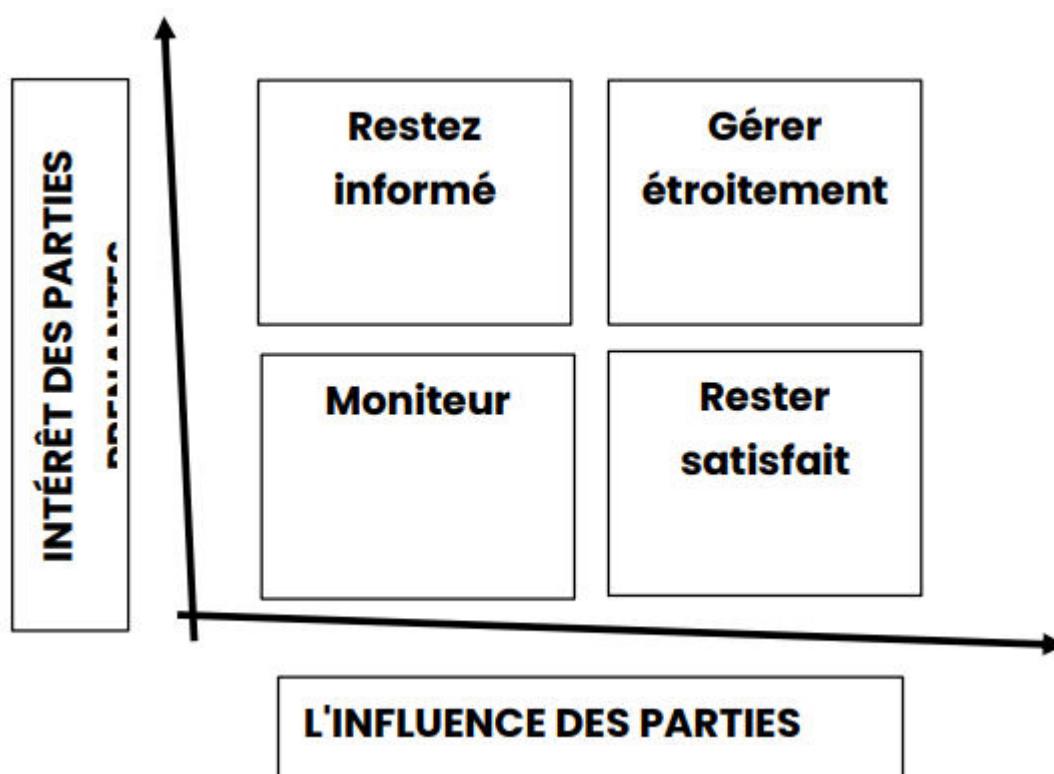
- Qui sont les personnes, les organisations ou les communautés qui bénéficient directement et indirectement de notre action entrepreneuriale ?
- Quels sont leurs intérêts explicites et implicites ?
- Quel est l'impact de nos réalisations/résultats sur eux ? À court, moyen et long terme ?
- Qui sont ceux qui s'opposent à nos initiatives ?
- Qui peut influencer, positivement ou négativement, les décisions de l'entreprise ? Et comment ?
- Avec qui pourrions-nous optimiser nos résultats et innover nos produits/services ?
- Quel type de communication activer et entretenir avec ces parties prenantes ?

Étant donné que chaque type de partie prenante a des intérêts spécifiques dans l'action entrepreneuriale, chacun représente un pouvoir qui peut influencer positivement ou négativement les perspectives entrepreneuriales, et c'est pour cette raison qu'il est très intéressant de procéder à une analyse détaillée.

Par conséquent, parallèlement à l'identification, il est inévitable de cartographier les différentes parties prenantes en fonction de certains critères décidés par la direction et les propriétaires de l'entreprise.

L'un de ces critères peut être celui qui représente graphiquement le niveau d'intérêt d'une partie prenante sur l'axe des y (vertical), tandis que sur l'axe des x (horizontal), le niveau d'influence qu'elle peut avoir sur notre initiative ou projet d'entreprise.

Tableau 1 Modèle de cartographie des parties prenantes



Cette interprétation des niveaux d'intérêt et de pouvoir indique certaines stratégies d'interaction avec les parties prenantes : plus l'intérêt est grand, mais moins l'influence qui peut être exercée sur l'action entrepreneuriale est grande, plus il est conseillé de tenir ces parties prenantes informées. Dans le cas d'un intérêt et d'une influence élevés, il est suggéré de gérer étroitement les intérêts spécifiques.

Dans le cas d'un intérêt faible et d'une influence faible, un processus de suivi est recommandé, tandis que pour la catégorie d'un intérêt faible mais d'une influence élevée, il est conseillé de s'assurer de la satisfaction d'intérêts spécifiques.

4.3. Engagement des parties prenantes

En particulier pour les entreprises sociales et les coopératives, l'implication des parties prenantes devrait représenter un élément constitutif de ces formes d'entreprises, contrairement aux entreprises à but lucratif qui tendent à maximiser la valeur pour une seule catégorie : les actionnaires.

Pour Borzaga (2002), la dimension sociale est plutôt exprimée par les caractéristiques suivantes :

- Produire des bénéfices pour les membres de la communauté, plutôt que des profits pour les propriétaires ;
- Les organisations à but non lucratif, qui génèrent des bénéfices pour différents types de parties prenantes impliquées dans la propriété et la gestion, ne sont plus considérées uniquement comme des "organisations non distributrices" ;
- Être une initiative collective ;

- Avoir un gouvernement confié exclusivement ou principalement à des parties prenantes autres que les propriétaires du capital ;
- Assurer la participation à des processus décisionnels plus larges, capables d'impliquer tous ou presque tous les groupes intéressés par l'activité, en encourageant leur participation ;
- Une absence de proportionnalité entre le droit de vote (ou le poids dans les décisions internes) et le capital souscrit.

La gouvernance d'entreprise des entreprises sociales peut être rattachée à une vision multipartite, dans laquelle la gestion de l'entreprise est orientée par la présence et l'influence d'une pluralité de parties prenantes (membres, travailleurs, bénévoles, parties prenantes externes), avec la perspective d'une participation directe à la gestion.

Jusqu'aux années 1970, les études sur la gouvernance d'entreprise étaient essentiellement axées sur une seule partie prenante, l'actionnaire (Baumol, 1967 ; Galbraith, 1971 ; Jensen, Meckling, 1976). Le premier travail qui s'écarte du paradigme de la séparation entre propriété et contrôle est la théorie des parties prenantes, développée par Freeman dans les années 1980 (Freeman, 1984 ; Frooman, 1999 ; Sciarelli, 2007).

Selon cette théorie, les entreprises ne peuvent se limiter à la satisfaction des seuls intérêts des actionnaires et à la maximisation de la valeur actionnariale, mais doivent satisfaire les attentes de plusieurs parties prenantes, c'est-à-dire de tous les sujets qui influencent et qui sont influencés par l'activité de l'entreprise cherchant à satisfaire les attentes de ceux qui contribuent utilement à l'efficacité de l'activité économique (Freeman, 1984).

Nous passons donc à une perspective multi-acteurs : adopter un système de gouvernance ouvert – capable de concilier les intérêts des différentes parties

intéressées – et affirmer sa responsabilité sociale – assumer des engagements vis-à-vis des parties prenantes – sont les conditions préalables au passage d'une perspective mono-acteurs à une perspective multi-acteurs.

En résumé, les avantages de l'engagement des parties prenantes sont les suivants :

- Augmenter la compétitivité de l'entreprise
- Améliorer la réputation de la marque
- Contribuer à l'innovation en matière de produits et de processus
- Créer une valeur partagée avec toutes les parties prenantes de manière durable dans le temps, en contrôlant la qualité des relations.
- Permet la planification stratégique des priorités et des stratégies de l'organisation

En outre, les organisations doivent faire de l'engagement des parties prenantes une composante essentielle de leur stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE). En impliquant les parties prenantes dans les initiatives de RSE, les entreprises peuvent tirer parti de leur expérience, de leurs ressources et de leurs connaissances, garantissant ainsi que leurs programmes de RSE sont alignés sur les besoins et les attentes de leurs parties prenantes.

Résumé

L'entreprise issue d'un rachat par les travailleurs peut faire appel, de manière temporaire, à un gestionnaire coopératif externe au fur et à mesure que les compétences des membres augmentent. En effet, une formation spécifique en gestion et en management peut être nécessaire. Cependant, chaque travailleur a la possibilité de développer ses compétences en leadership en valorisant l'auto-formation et en favorisant la collaboration entre membres, afin de maximiser leurs capacités et d'atteindre ensemble des objectifs communs.

Les organisations d'entraide sont exigeantes en termes de responsabilité décisionnelle à différents stades. L'expérience, une forte motivation, des compétences et une croyance profonde dans le modèle d'entreprise coopérative peuvent ne pas suffire si elles ne s'accompagnent pas du développement d'un modèle de leadership démocratique, horizontal, de prise de décision en groupe pour et au sein de l'organisation, afin de parvenir à un consensus sur la manière de procéder lorsqu'il existe plusieurs options viables. Le leadership adaptatif est une vision systémique qui permet aux entreprises de faire face à des défis évolutifs.

En outre, la motivation à changer le paradigme de la conduite des affaires où la propriété et la maximisation du profit sont en position dominante comme la seule perspective vraie et juste pour garantir le marché libre. Cette perspective doit changer, non seulement en raison des urgences climatiques et sanitaires dont nous avons des manifestations claires et évidentes, mais aussi pour revenir à une économie qui restaure des modes de vie plus humains, respectueux des droits des travailleurs, de l'environnement humain et physique, ainsi que des intérêts des différentes parties prenantes dans le contexte commercial de référence. En ce sens, l'engagement des parties prenantes est crucial pour le succès de toute organisation. L'adoption d'une structure organisationnelle démocratique et l'importance accordée à la responsabilité sociale des entreprises et à la démocratie organisationnelle sont des étapes importantes vers cette réussite. Il est essentiel pour les organisations de comprendre les besoins et les attentes de leurs parties prenantes internes et externes afin d'établir et de maintenir des relations positives avec elles. En impliquant les parties prenantes dans les processus décisionnels et en écoutant activement leurs commentaires, les organisations peuvent promouvoir la transparence et la responsabilité et instaurer la confiance avec leurs parties prenantes. En fin de compte, cela peut conduire à une amélioration des résultats de l'entreprise.

Conseils

Unité 1

- Il est suggéré d'utiliser des organisations réelles pour illustrer les structures organisationnelles.

Unité 2

Conseil 1

- Pourquoi la prise de décision est-elle une compétence importante en matière de leadership parce qu'elle aide les managers à... ?
 - Améliorer la productivité sur le lieu de travail
 - Établir une relation de confiance avec les employés
 - Élaborer des plans d'action dans les situations d'urgence

Conseil 2

Lorsque vous choisissez une technique de prise de décision en groupe, il est utile de vous poser d'abord ces questions :

- Essayez-vous de générer des idées ou d'arriver à une conclusion spécifique ?
- Combien de personnes seront impliquées dans le groupe ?
- Est-il probable que certains membres dominent les autres ou que les participants hésitent à exprimer leurs opinions ?
- Tout le monde doit-il être d'accord avec la décision ?
- Le groupe peut-il se réunir en personne ou par téléconférence ou webconférence ?
- Quel est le problème à résoudre ou le choix à faire ?

Unité 3

Ce sujet peut susciter des discussions animées entre les apprenants, et pour éviter le risque de polarisation des positions, nous recommandons de tracer une ligne horizontale au tableau et d'indiquer les deux pôles, par ex : Croissance-->Décroissance.

Lorsque de telles discussions émergent, expliquez la règle des deux pôles, prenez par exemple les deux positions opposées, essayez d'isoler les concepts de base exprimés et demandez aux apprenants eux-mêmes de placer leurs propres exemples sur la ligne.

En général, cette demande revient sous la forme d'une série de questions : ma pensée, consciente des limites, est-elle cohérente et logique ? Ai-je utilisé les bons mots pour exprimer ma pensée ? Ai-je réfléchi aux conséquences des propositions que j'ai faites ? Ai-je écouté les raisons de l'autre ?

Ce type de visualisation devrait éviter les pensées et les bavardages hâtifs, et nécessiter une réflexion plus approfondie sur les idées et les principes qui devraient guider la conduite des affaires d'une manière plus responsable afin de rendre ce monde meilleur.

Activités de formation

Activité 1

Durée de l'examen : 30 minutes

- Examiner les types de structures organisationnelles présentés dans cette unité et réfléchir au type de structure dans lequel votre organisation s'inscrit en tenant compte des avantages et des défis que vous observez, en expliquant comment vous utilisez ces avantages et comment vous surmontez les défis liés à cette structure.

Activité 2

Durée de l'examen : 30 minutes

Après avoir regardé la vidéo dans le lien ci-dessous, essayez de répondre aux questions posées au candidat par rapport à votre contexte de travail :

<https://www.youtube.com/watch?v=Fj8TzmUzkFc>

Q1. Parlez-moi de vous.

Q2. Quelles sont les compétences et les qualités les plus importantes pour être un grand dirigeant ?

Q3. Pourquoi pensez-vous être apte à occuper ce poste de direction ?

Q4. Parlez-moi d'une occasion où vous avez pris une décision rapide avec des informations limitées.

Q5. Parlez-moi d'une occasion où vous avez géré une crise.

Q6. Qu'est-ce qui vous déplaît le plus dans votre rôle de dirigeant ?

Q7. Quelle est la première chose que vous ferez à ce poste de direction ?

Activité 3

Durée de la visite : 1 heure

Jeu de rôle sur le cas d'un **projet de coopérative communautaire d'énergie, appelé ILLUMIA**, dans un quartier suburbain et plutôt mal famé de la ville, avec des cas flagrants de trafic de drogue et un taux de chômage élevé.

Les panneaux photovoltaïques seront placés sur le bâtiment de la protection civile, qui comprend une série de complexes partagés avec le corps des pompiers et d'autres bureaux publics. Les salles qui abritent les systèmes sont bien insonorisées et situées dans une zone de l'ensemble du complexe assez éloignée des bureaux d'accueil du public.

Le groupe de promoteurs est composé d'architectes, d'ingénieurs, de travailleurs sociaux et de techniciens qui ont reçu le patronage de la municipalité, ce qui a permis d'accélérer les procédures d'autorisation de

l'usine et de son dédouanement, après les essais finaux. Les travaux d'installation dureront 18 mois, et le plan exécutif déjà achevé sera présenté et discuté avec les citoyens. Outre les promoteurs et les représentants de la municipalité, le comité des citoyens du district, des représentants des ordres d'architectes et d'ingénieurs, des entrepreneurs, une association environnementale et une association contre les barrières architecturales présentes dans le complexe ont participé à la réunion de consultation.

Le calendrier proposé pour cette activité est le suivant :

- Présentation de la tâche à effectuer en plénière (5 minutes)
- Jeu de rôle de la réunion de présentation du projet ILLUMIA et de sa réalisation par une approche participative (40 minutes)
 - Les participants sont répartis en 5 groupes d'intérêt : (1) citoyens et habitants du quartier ; (2) experts et professionnels (architectes, ingénieurs et travailleurs sociaux) ; (3) entrepreneurs et entreprises associées ; (4) fonctionnaires de l'administration publique ; (5) promoteurs de projets.

Le **matériel nécessaire** pour le jeu de rôle : plusieurs feuilles de tableau de papier sur un mur libre de la salle de classe, des marqueurs et un appareil photo. Une boîte pour recueillir les "messages anonymes" reçus à l'hôtel de ville sur le projet de communauté énergétique.

Jeu de rôle : Instructions étape par étape :

Les représentants des différentes parties prenantes doivent être regroupés et distingués par un petit panneau qui identifie leur rôle, disposé comme une arène devant les feuilles du flipchart où seront transcrites les positions des 5 groupes de parties prenantes par rapport au projet.

Étape 1 : Présentation du jeu de rôle

Cette activité se réfère à une méthodologie largement utilisée dans le domaine de la co-planification environnementale, l'atelier européen de scénarios de

sensibilisation, qui permet la comparaison entre divers groupes d'intérêt pour la planification participative d'un travail qui a un impact sur de multiples parties prenantes.

Étape 2 : Présentation du projet de la Communauté de l'énergie

Les participants sont divisés en 5 groupes, et celui des promoteurs sera le premier à prendre la parole pour présenter le projet de la Communauté de l'énergie. Attention : le projet doit être inventé sur place, en faisant appel à la pensée créative.

Étape 3 : Initiation d'un échange avec les parties prenantes

Chaque groupe pourra prendre quelques minutes pour réfléchir entre eux, en tenant toujours compte de qui ils représentent, et à tour de rôle ils exprimeront leurs doutes, leurs demandes de clarification ou de modification du projet, en argumentant les raisons, éventuellement avec des données validées.

Le formateur joue le rôle de facilitateur et de modérateur du débat, en transcrivant de manière synthétique les positions qui se dégagent de la discussion sur 4 feuilles différentes, une pour chaque groupe.

Clôture de l'activité

Les 10 dernières minutes de la simulation sont consacrées aux conclusions qui sont formalisées par une simple feuille de route sur les solutions possibles pour combiner les différents intérêts exprimés par les parties prenantes.

Sur le tableau de papier, l'animateur dessinera une matrice à trois colonnes indiquant : ce qui doit être fait (quoi) ; qui doit le faire et avec qui ; (qui, avec qui) ; le délai d'application des solutions trouvées (quand). À la fin, les feuilles seront photographiées et partagées en tant que résultat du travail accompli.

Exercices d'auto-évaluation

1. La structure et la culture organisationnelles peuvent favoriser la créativité et l'innovation : Vrai / Faux
2. Les organisations plates se situent entre la hiérarchie et l'holocratie : Vrai / Faux
3. La transparence du processus décisionnel est un obstacle à la démocratie organisationnelle : Vrai / Faux
4. Devenir une organisation démocratique demande du temps et des efforts : Vrai / Faux
5. L'engagement des parties prenantes fait partie intégrante des organisations démocratiques : Vrai / Faux
6. Les éléments essentiels du modèle de prise de décision sont au nombre de 6 : vrai/faux
7. La décision est le choix d'entreprendre une action, parmi plusieurs alternatives envisagées (options), par un individu ou un groupe (décideur) : vrai/faux
8. Les croyances individuelles, le contexte, la société, le stress peuvent influencer le processus de prise de décision : vrai/faux
9. Il existe un style de leadership absolument correct : vrai/faux
10. Le style de leadership le plus adapté à l'entreprise sociale est le style démocratique : vrai/faux
11. Il existe un style qui encourage votre équipe à se développer : vrai/faux
12. Si vous avez du mal à diriger votre équipe de manière consciente en utilisant la méthode actuelle, vous ne pouvez pas intégrer les différents modes et être inspiré pour développer votre propre approche personnelle : vrai/faux
13. Dans quelle perspective pouvons-nous analyser et cartographier les parties prenantes de notre initiative entrepreneuriale ?
 - A. Donner la priorité aux financeurs du projet, sans lesquels l'initiative ne pourrait être menée à bien

- B. Classer les différentes parties prenantes en fonction de leur orientation idéologique
 - C. Classer les différentes parties prenantes en fonction de leur degré d'intérêt et d'influence sur le projet.
 - D. Donner la priorité aux travailleurs et aux experts du secteur qui savent ce qu'il faut faire pour que le projet se réalise.
14. Lequel des éléments suivants n'est pas un obstacle à la réussite de l'engagement des parties prenantes en faveur de la démocratie organisationnelle ?
- A. Priorités opposées
 - B. Transparence
 - C. Mauvaise communication
 - D. Manque de confiance
 - E. Résistance à la participation des parties prenantes
- Réponses correctes : 1) Vrai, 2) Faux 3) Faux 4) Vrai 5) Vrai 6) Faux 7) Vrai 8) Vrai 9) Faux, 10) Vrai 11) Vrai 12) Faux 13) C 14) B

Références

Définir et adapter son style de leadership | HBR IdeaCast | Podcast

<https://www.youtube.com/watch?v=NTToNTG73JsQ>

Heifetz, R., Linsky, M. et Grashow, A., 2009, The Practice of Adaptive Leadership : Outils et tactiques pour changer votre organisation et le monde , Harvard Business Press

Kahneman, D., 2011, Penser, vite et lentement

Keith, E., How To Establish an Effective Decision-Making Process for Your Team in 5 Simple Steps (Comment établir un processus de prise de décision efficace pour votre équipe en 5 étapes simples). Disponible à l'adresse [suivante](https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-steps-to-establishing-an-effective-decision-making-process-for-your-team/) : <https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-steps-to-establishing-an-effective-decision-making-process-for-your-team/> (consulté en avril 2023)

Sheppard, L., Fundamentals of Leadership. Disponible à l'adresse : <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/> (consulté : avril 2023)