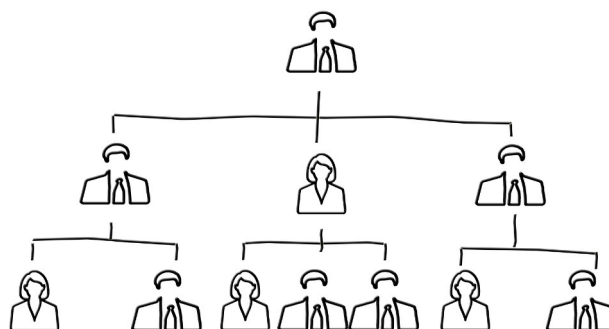


Rôles et verticalité

Les rôles sont présents dans tous les groupes. Grande diversité dans la manière (formelle ou informelle) de les définir, de les acquérir, de se coordonner et de les exercer.

Traditionnellement ils sont associés à la hiérarchie.



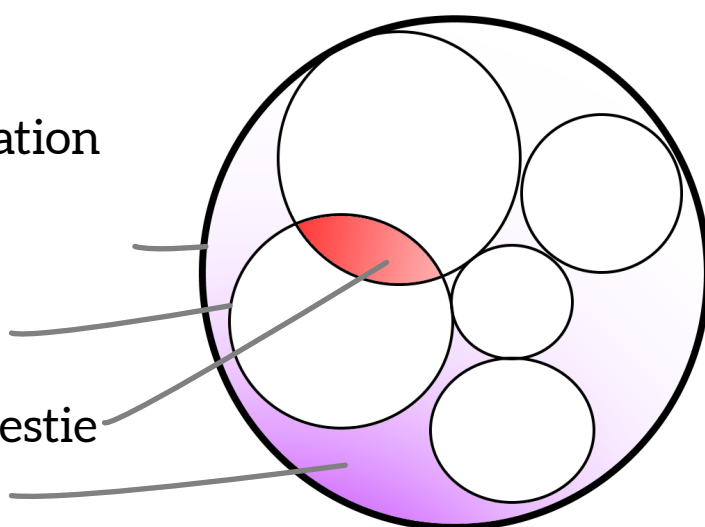
Rôles ≠ Hiérarchie
Tous les membres de l'organisation peuvent avoir un ou plusieurs rôles dans une organisation plus horizontale, sans qu'il y ait de lien de subordination entre eux.

Périmètre de l'organisation

Périmètre d'un rôle

Zone de conflits, de coopération ou désinvestie

Zones informelles



Déléguer la décision à un rôle

Fiche récap de famille de processus

La décision est prise par une personne en vertu de son rôle.

C'est incontournable dans tous les groupes.

Il y a une énorme diversité dans la manière (formelle ou informelle) de les définir, de les acquérir, de se coordonner, de les exercer.

Rapidité



Semaines Jours Heures Minutes Secondes

Pour enjeu



Faible

Fort

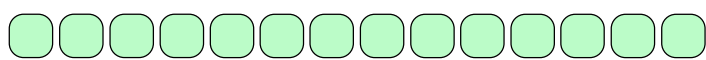
Simplicité



Simple

Complexe

Pour taille de groupe



4 8 12 20 50 1000 millions

Niveau d'adhésion aux décisions



Faible

Fort

Autres avantages :

- clarté
- responsabilité
- créativité individuelle
- qualités et expertise de la personne l'exerçant.

Risques et inconvénients :

- manque d'intelligence collective
- faible adhésion aux décisions
- abus de pouvoir
- conflits, confusion quand les limites du périmètre ne sont pas claires
- défauts et limites de la personne l'exerçant.
- épuisement de cette personne

Points clés :

- Clarifier le périmètre du rôle est crucial

FAQ Rôles

Quelles sont les différentes manières d'acquérir un rôle ?

Le rôle peut être : nommé, hérité, tiré au sort, tournant, acheté, élu, élu avec une des nombreuses variantes de « l'élection sans candidat », auto-nominé, ou par volontariat. Il existe aussi des manières informelles d'avoir un rôle : leadership (auto-attribution d'un rôle, ancienneté (rôle confié spontanément par les membres de l'organisation à une personne vue comme légitime)

Quelles sont les différentes manières d'exercer un rôle ?

Par exemples :

- avec ou sans consultation
- avec ou sans contre-pouvoir (dont la possibilité d'être révoqué)
- avec un forte autonomie ou contraint par des règles

Comment avoir des rôles sans retomber dans une hiérarchie ?

La hiérarchie est une pyramide où chaque rôle nomme les rôles en dessous de lui et a du pouvoir sur eux.

Avec d'autres manières d'attribuer les rôles (élu, volontariat,...) et de se coordonner (avec une instance en gouvernance partagée par exemple), il est possible de bénéficier des avantages des rôles en limitant les inconvénients.

Vos questions à contact@gouvernanceintegrative.com pour compléter la FAQ

Déléguer la décision à un rôle

Fiche récap de famille de processus

1. Définir un rôle

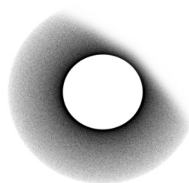
Hormis ceux qui sont informels, les rôles formels sont souvent clarifiés dans une fiche. C'est un investissement en temps souvent précieux.

Voilà des éléments qui y figurent couramment :

- Mission(s)
- Liste d'actions, de tâches, de redevabilités
- Définition du périmètre
- Durée du mandat
- Conditions d'attribution
- Compétences / qualités recherchées chez la personne qui l'exerce
- Moyens alloués
- Rétribution

Un extrême est d'essayer d'attribuer chaque décision à un rôle identifié parfaitement défini (idéal bureaucratique).

C'est très long à faire et a donc tendance à figer l'organisation.



Le périmètre des rôles aura donc la plupart du temps des zones de flou.

Déléguer la décision à un rôle

Fiche récap de famille de processus

2. Acquérir un rôle

Il existe de nombreuses manières d'acquérir un rôle qui ont chacune des avantages et des inconvénients.

	Motivation	Légitimité	Compétences, qualités de la personne
Volontariat	bonne	faible	variable
Auto-nomination	forte	faible	variable
Leadership : s'auto-attribuer une mission	forte	variable	bonne
Se fier à une personne reconnue (ancienneté,...)	variable	bonne	forte
Hérité	aléatoire	~faible	aléatoire
Nommé	variable	moyenne	bonne
Au mérite	bonne	forte	~forte
Tiré au sort	aléatoire	moyenne	aléatoire
Tournant	variable	moyenne	variable
Acheté	forte	faible	variable
Élection	forte	bonne	~bonne
Élection sans candidat	variable	maximale	bonne

Il y a de nombreux autres critères à prendre en compte !

Ils sont détaillés dans les fiches « Acquérir un rôle » en annexes.