

Formation pratique à la gouvernance distribuée

18-19 janvier 2020

Genève

Jour 1





Nos Parcours: Marc

- Co-création d'ArboLife
- Premières expériences en gouvernance distribuée

- Formation en gouvernance horizontale
- Formation de coach

- Création de la formation sur la gouvernance distribuée
- Premiers mandats d'accompagnement dans la gouvernance

- Réalisation de plusieurs mandats
- Co-création de paradigm21

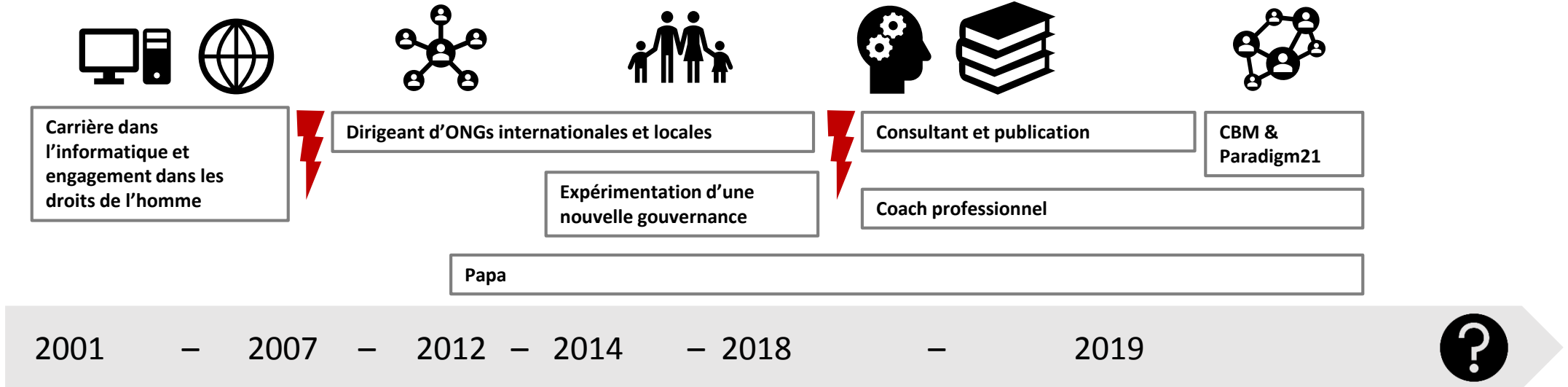


2013 - 2014 – 2015 – 2016 - 2017 – 2018 -2019 -





Nos Parcours: David





Nos Parcours: Lorain

Lorain Blétry



Chef de projet & Supply Chain Manager



Dirigeant dans un groupe horloger

Nexum
People solutions for business challenges



Coach, Formateur, consultant

1997

–

2001

–

2004 – 2005

–

2010

–

2019 - 2020...



Consultant en système d'information



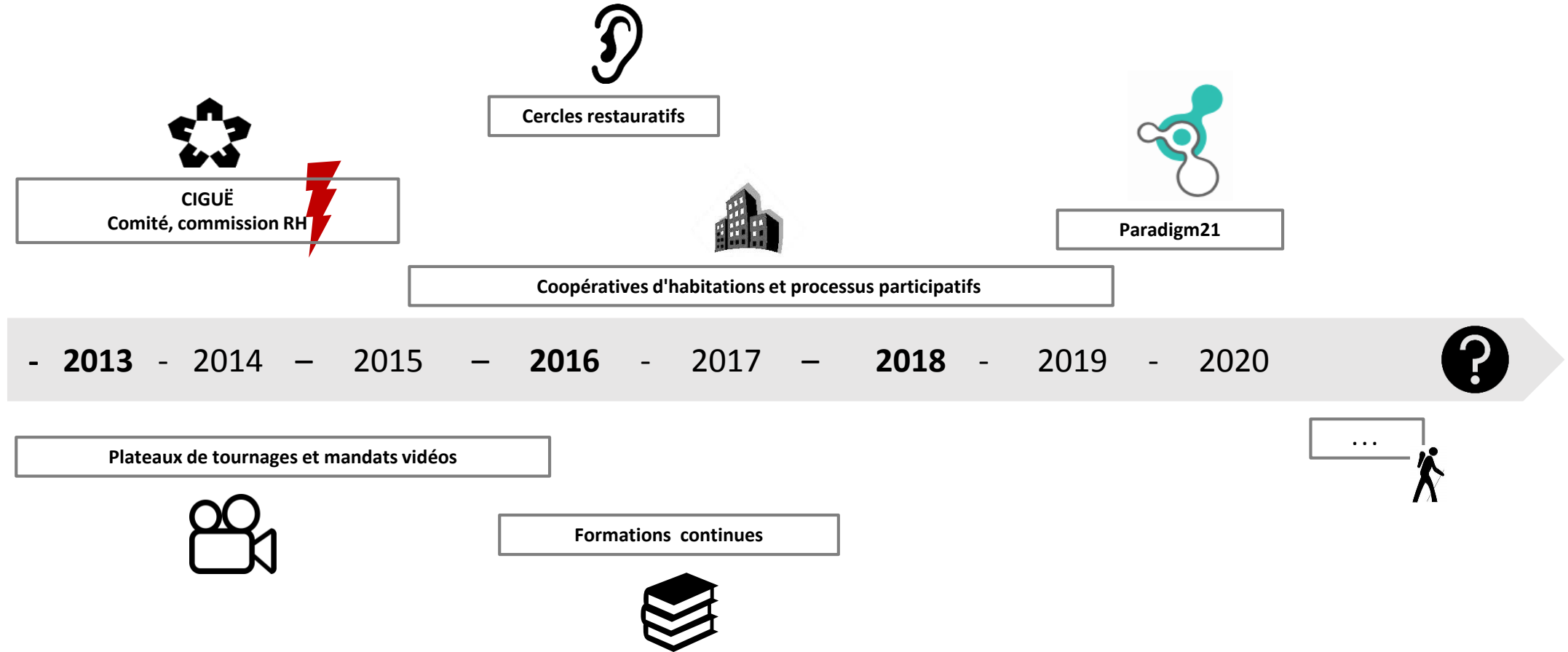
Voyage autour du monde

2 kids





Nos Parcours: Davide





Paradigm 21: notre collectif

Marc Mathys



Manon Pétermann



Lorain Blétry



David Matthey-Doret



Sophie Conchon



Davide Prudente



Corina Lupu



Ginger Rossel



Lucie Mauron



Youri Bellanger



« Nous accompagnons les organisations vers un nouveau paradigme, basé sur une culture agile, l'intelligence collective et une performance globale durable. »

www.paradigm21.ch







Ils nous font confiance









Programme

Samedi 18 janvier

8h30 - 10h00	1. Introduction	
10h30 - 12h30	2. Niveaux de conscience et grille de lecture des paradigmes	
12h00-13h15	Pause midi	
13h15-14h00	3. Etapes d'implémentation des outils de gouvernance distribuée	
14h00-17h30	4. Vivre la gouvernance distribuée : constituer un cercle et définir les rôles	

Dimanche 20 janvier

8h30 - 9h30	Ouverture et synthèse des apprentissages du jour 1	
9h30 - 12h30	4. Vivre la gouvernance distribuée : allocation et élection des rôles	
12h00-13h15	Pause midi	
13h15-16h30	4. Vivre la gouvernance distribuée : cercle d'amélioration et les temps du collectif	
16h30-17h30	5. Synthèse et conclusion	



Pour cette formation

- **Votre attention, votre présence et votre participation**
- **Votre énergie** → changer régulièrement de posture si vous avez besoin
- **Connaissances** → les slides sont envoyées mais vous pouvez prendre vos propres notes ... en papier 😊
- **Se mettre dans un mode découverte**
- **Exercice** : votre sens de l'improvisation et du jeu théâtral

1. Introduction

- Tour d'ouverture
- Prise de décision sur notre cadre de travail
- Introduction à la gouvernance distribuée



Tour d'ouverture

- Mon prénom
- Comment je me sens ?
- Mon intention pour cette formation ?



Notre cadre de travail - Proposition

- **Bienveillance** : S'engager pour le bien, le respect et le non-jugement pour soi, pour l'autre, pour le groupe, s'écouter pleinement les uns les autres ;
- **Confidentialité** : chacun anonymise les récits à l'extérieur et chacun est autorisé à demander une plus grande confidentialité après coup si besoin;
- **Equivalence** : l'ensemble des participants ont une « égale valeur d'être », les formateurs ont un rôle spécifique pour faire avancer le collectif vers le contenu de la formation;
- **Liberté** : chacun choisit en conscience ce qu'il souhaite partager et en respectant ses limites;
- **Conscience**: chacun prend conscience d'être un individu dans un groupe désireux d'apprendre et prend la responsabilité de faire des demandes, de poser des questions et d'être actif pour lui-même.



Décision par consentement

- 1) Proposition
- 2) Tour de clarification
- 3) Tour de ressenti
- 4) Amélioration de la proposition (ou non)
- 5) Tour d'objection (dans une perspective d'amélioration)
- 6) Célébration
- 7) Evaluation du processus : résultat + processus



Quelques idées reçues

La gouvernance distribuée, c'est ...

**Un
changement
structurel**

**Pas
seulement !**

**Un mode
d'organisation
horizontal**

Faux !

Complicqué

**Pas tant
que ça...**

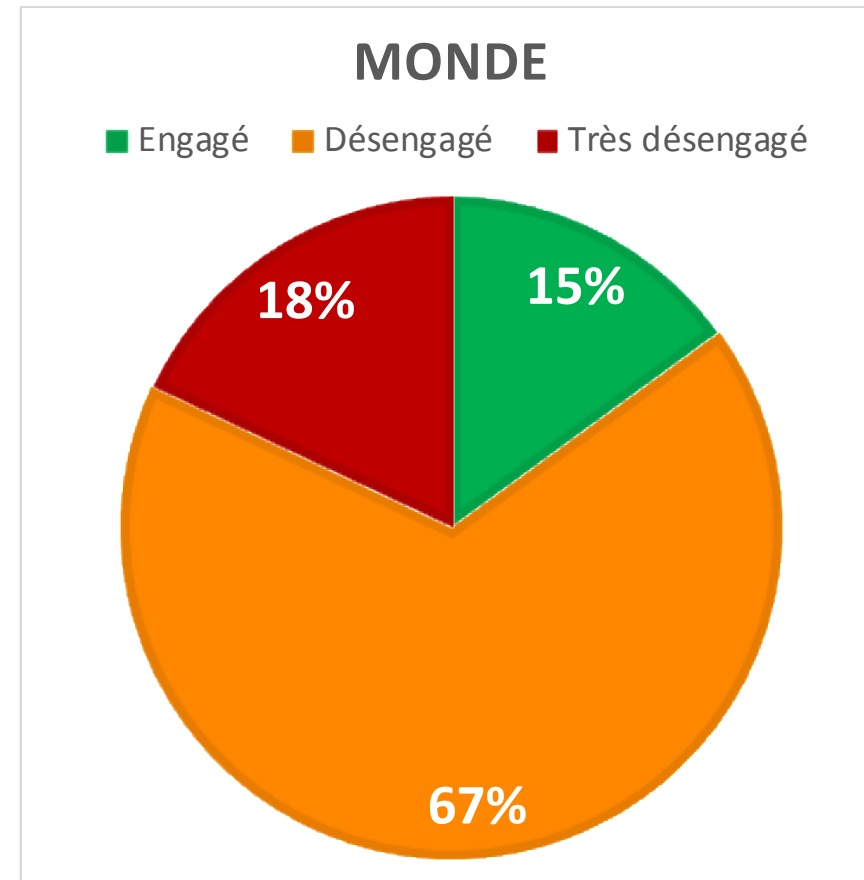
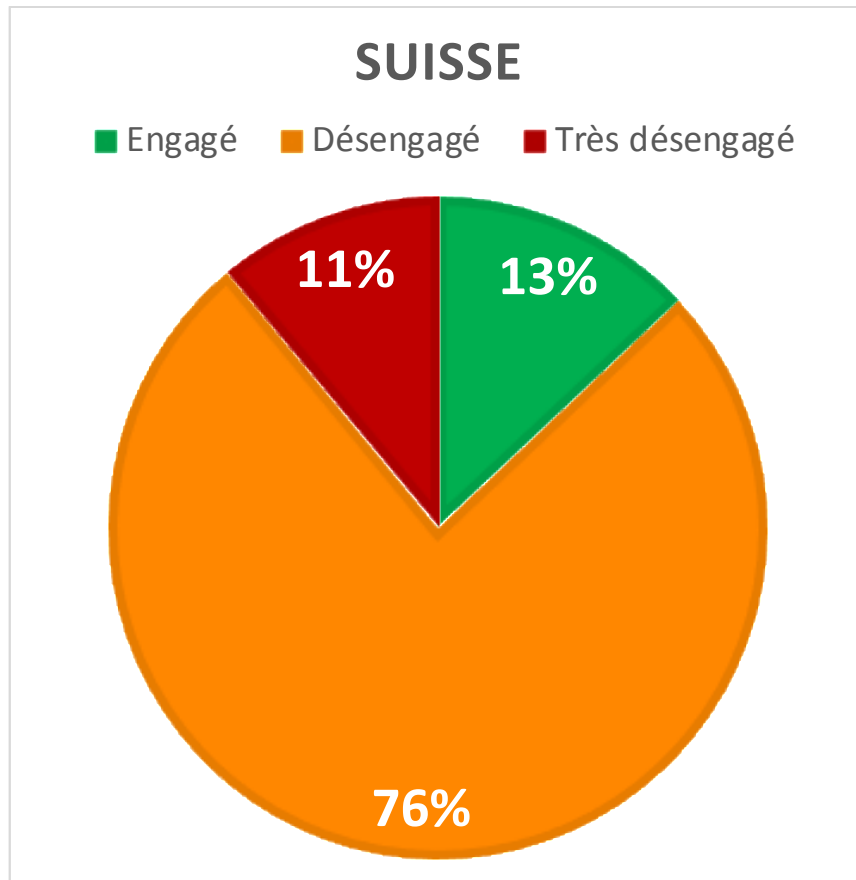


Le contexte global





Engagement des employés



Source: Gallup



« *faire* de l'agilité » vs. « *être* agile »

« La capacité de mouvement pertinent individuel et collectif dans un environnement turbulent. »

-- Jérôme Barrand



Définition

GOVERNANCE

Le système formé par l'ensemble des processus, réglementation, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

- Qui fait quoi ?
- Qui décide quoi ?

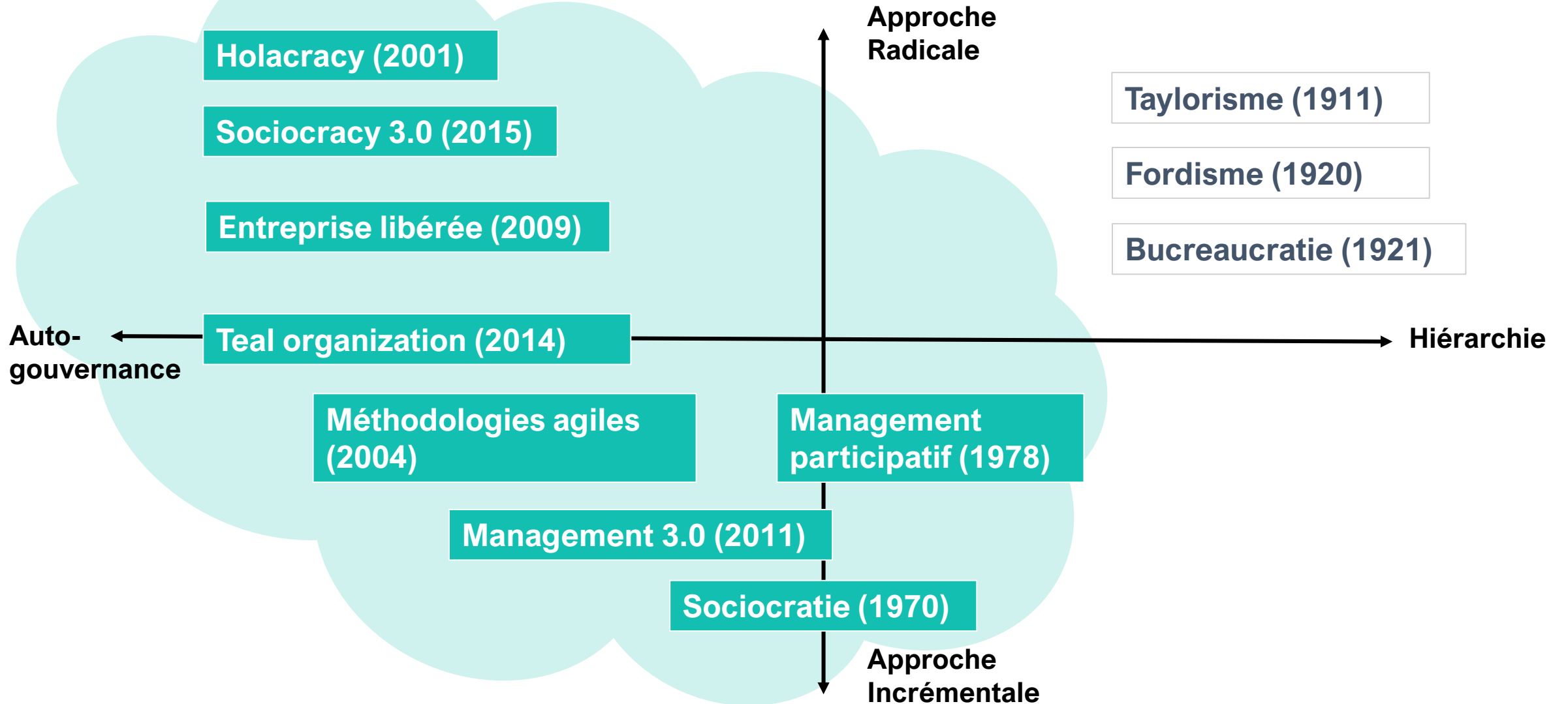
(ORGANISATION A (AUTORITÉ ET LEADERSHIP) DISTRIBUÉE

L'autorité vient de la reconnaissance des autres et n'est pas le pouvoir

Elle est distribuée si chacun devient son propre leader dans son périmètre d'activité (vs. autorité centralisée ou partagée)



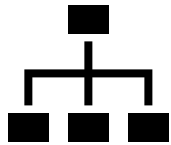
Histoire des modèles





De la subordination à l'autonomie

HIERARCHIE



Définition

Organisation sociale fondée sur des rapports de **subordination** (selon les pouvoirs, la situation de chacun).

Mode de fonctionnement:

- Management directif et persuasif: le chef décide, les collaborateurs exécutent
- Délégation : autorité déléguée
- Coordination globale par le manager

MANAGEMENT PARTICIPATIF



Définition

Susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise des décisions.

Mode de fonctionnement

- Participation dans « certaines » prises de décision
- Décentralisation de l'autorité, émergence de la subsidiarité
- Coordination globale par le manager

AUTO-ORGANISATION



Définition

Une tendance, tant au niveau des processus physiques ou des organismes vivants, que des systèmes sociaux, à s'organiser d'eux-mêmes.

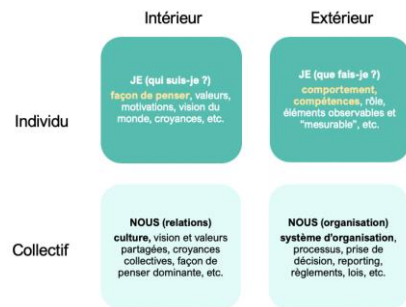
Mode de fonctionnement

- Principe de **subsidiarité** ou de la stratégie émergente
- Autorité par rôles: réallocation des rôles de manière périodique
- Coordination par le rôle de coordinateur



PAUSE

2. Niveaux de conscience et grille de lecture des paradigmes



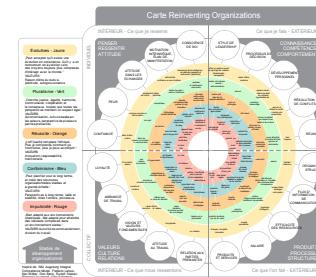
4 cadrans

+



=

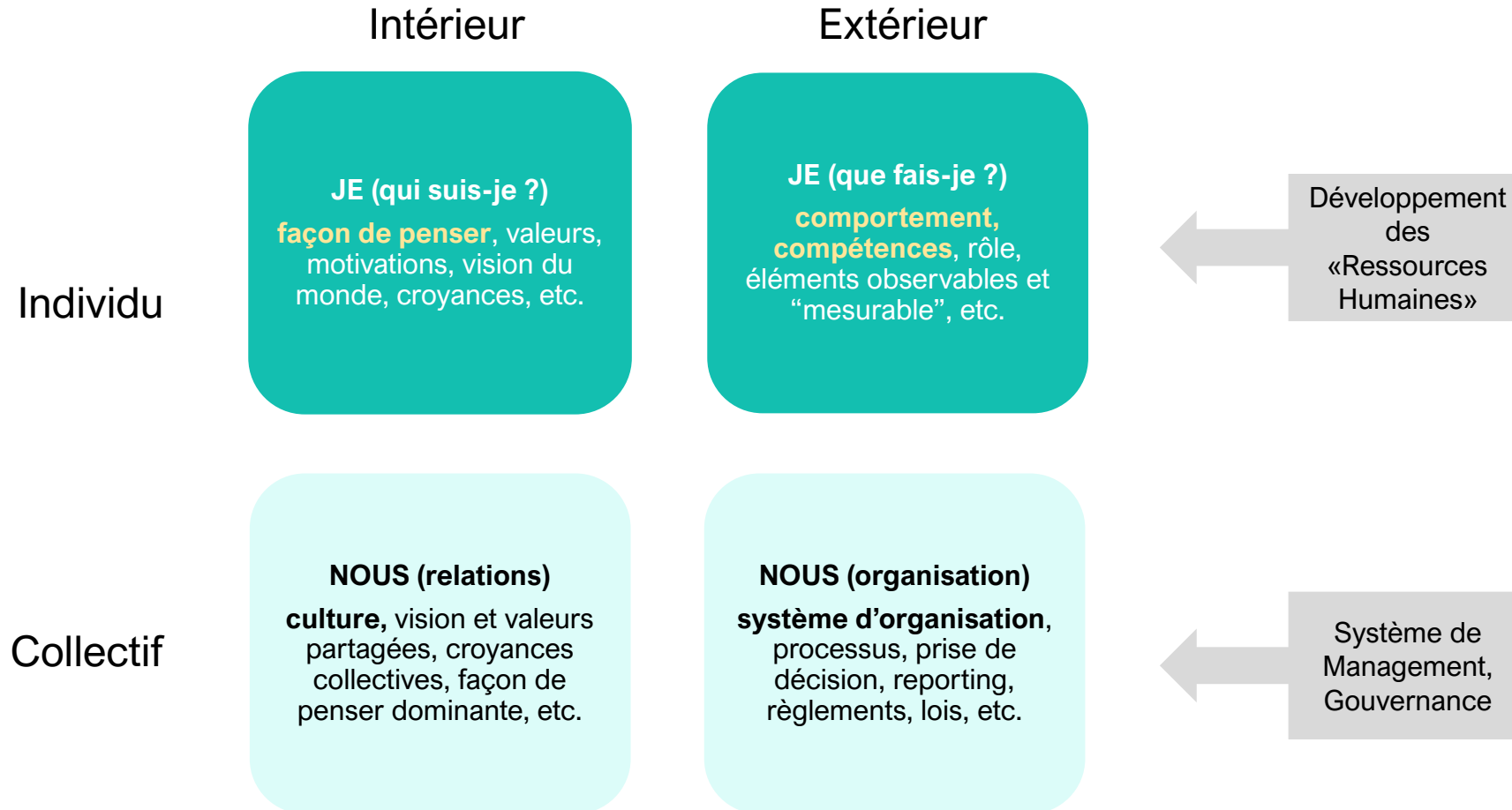
Spirale dynamique



Réinventant Org. Map



Le modèle des 4 cadrans





Le plus grand obstacle est notre façon de penser

Centré sur l'individu
« je »

Centré sur le collectif
« nous »

intégratif
systémique

Holistique,
pluraliste

2^{ème}
cycle

Scientifique
Industriel

Postmoderne
Information

Impulsif
Egocentrique

Traditionnel
Agricole

Tribal
Magique

1^{er}
cycle





ORGANISATIONS VIOLETTES

Peuples autochtones ou
premiers

La famille, le couple



PERCEES MAJEURES

- 1 Transmission du savoir par les
anciens
- 2 Sécurité au travers du collectif

Impulsif
Egocentrique



ORGANISATIONS ROUGES

Gangs de rue

Mafias

Armées de mercenaires



PERCEES MAJEURES

- 1 Division du travail
- 2 Autorité directive



**Traditionnel
Agricole**



ORGANISATIONS BEUES

Eglise catholique

Armée

Gouvernements

Ecoles publiques

PERCÉES MAJEURES

- 1 Hiérarchie formelle
- 2 Processus répliquables

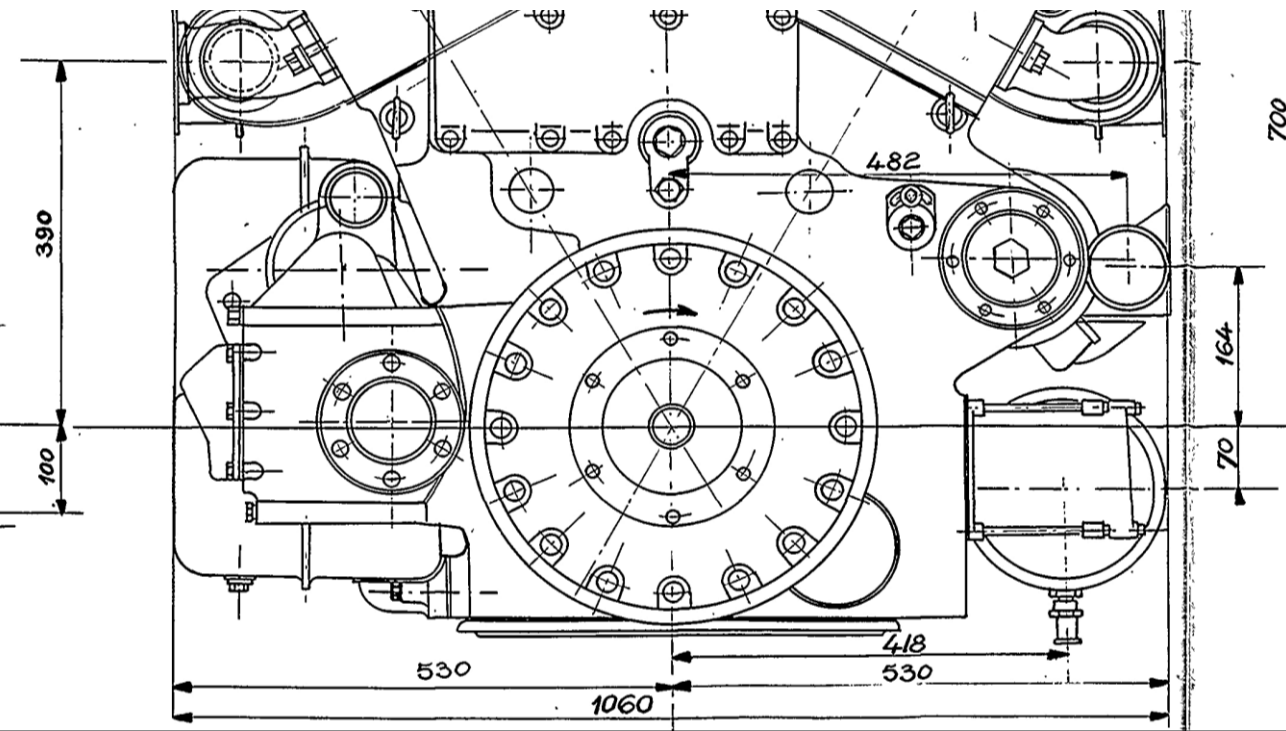
Scientifique
Industriel



ORGANISATIONS ORANGES

Multinationales

Entreprises “classiques”



PERCÉES MAJEURES

- 1 Innovation
- 2 Responsabilisation
- 3 Méritocratie



Postmoderne Information



ORGANISATIONS VERTES

Southwest Airlines

Zappos.com

Ben&Jerry's

Virgin

PERCÉES MAJEURES

- 1 Valeurs et culture
- 2 Empowerment
- 3 Modèle "stakeholder"

**Intégratif
Systémique**



ORGANISATIONS JAUNES

Buurtzorg

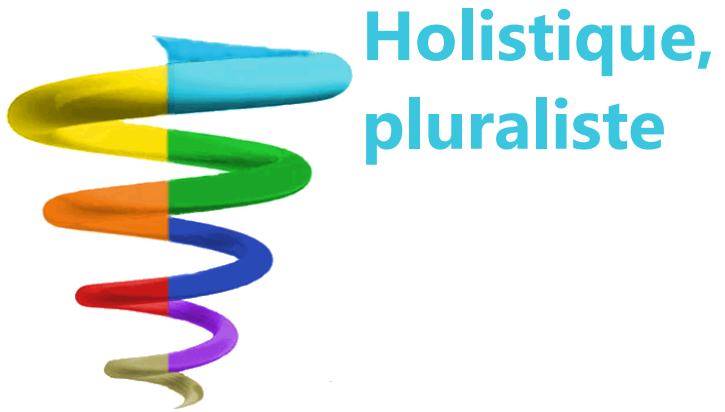
Favi

Morning Star



PERCÉES MAJEURES

- 1 Autogestion
- 2 Agilité
- 3 Authenticité



ORGANISATIONS TURQUOISES

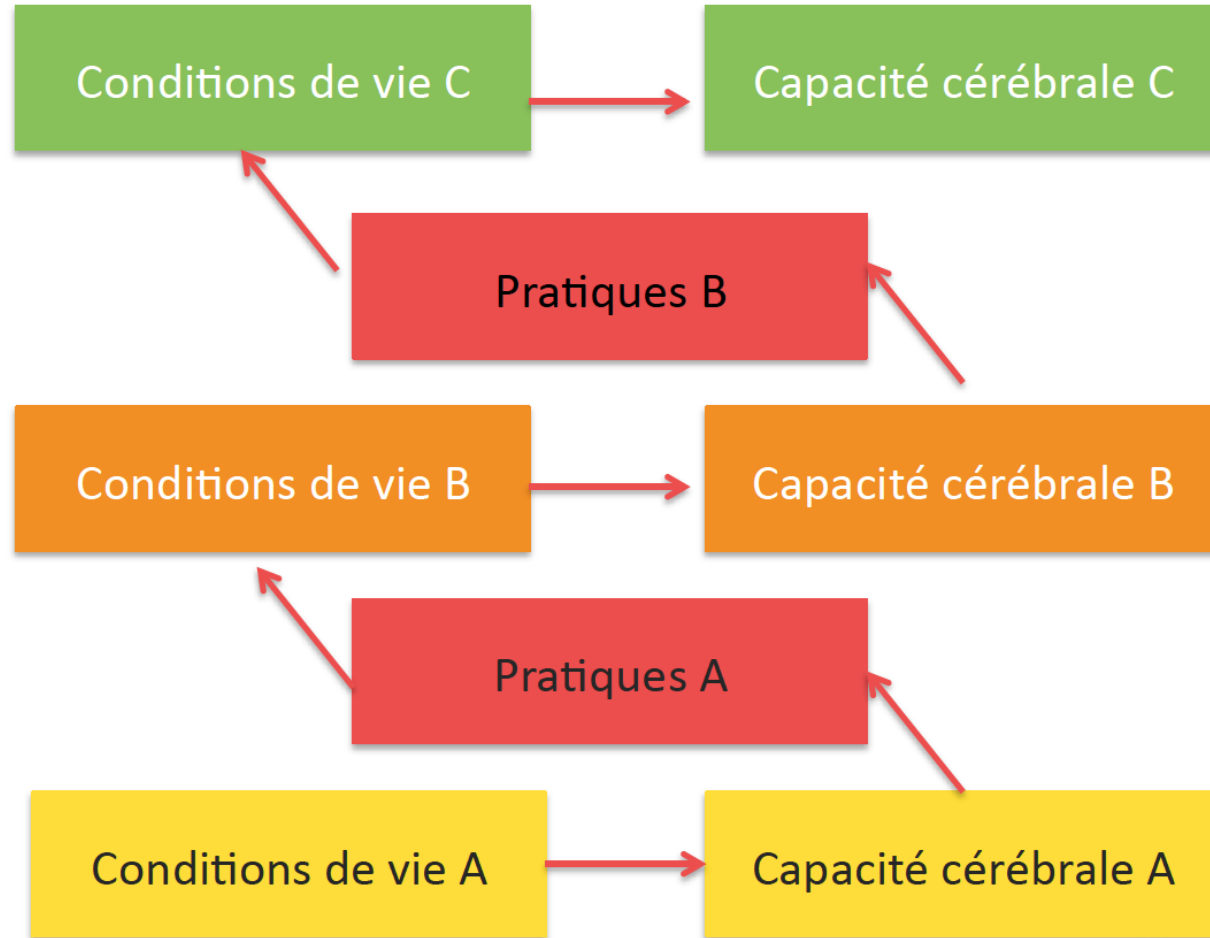


PERCÉES MAJEURES

- 1 Auto-organisation
- 2 Raison d'être évolutive
- 3 Plénitude



Evolution avec la complexité



Centré sur l'individu
« je »

Centré sur le collectif
« nous »

intégratif
systémique

Holistique,
pluraliste

2^{ème} cycle

Scientifique
Industriel

Postmoderne
Information

Impulsif
Egocentrique

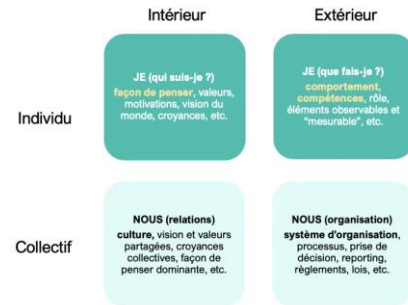
Traditionnel
Agricole

Tribal
Magique

1^{er} cycle



Module de formation de 2 jours

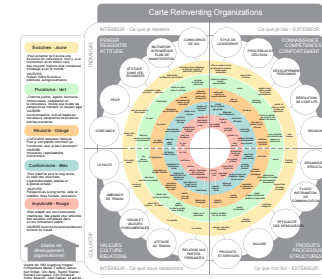


4 cadrans

+



=



Réinventant Org. Map

- Ressentir, apprivoiser et se réconcilier avec chacun des niveaux de la spirale
- Dépasser le mouvement d'opposition des niveaux du 1er cycle
- Grandir et explorer le niveau intégratif du jaune
- Développer la vue systémique de l'organisation
- Explorer les connexions entre les 4 cadrans, illustration par des exemples pratiques
- S'approprier l'outil de diagnostic avec la map «Reinventing Org»
- Diagnostic de sa propre organisation et définir des lignes de développement prioritaires
- Appropriation de la plateforme reinvent org map et générer son propre PDF



PAUSE DE MIDI



Genève emploi, émergence du cercle Entreprenariat

- Initiative de David
- Feedback positif de l'Hospice Général
- Davide qui a une expérience et une expertise est approché pour co-créeer l'initiative
- Une proposition est élaborée et acceptée par l'HG. Contrat est négocié et signé.

⇒ Lancement du cercle pour la mise en œuvre

⇒ L'équipe est recrutée et prête à se lancer



3. Etapes d'implémentation des outils de gouvernance distribuée

1. Initiation – jaune + rouge
2. Intégration – jaune + vert
3. Conception – vert + violet
4. Co-création – jaune + bleu
5. Réalisation – jaune + orange
6. Evolution – jaune + turquoise

Le cycle d'innovation de la
gouvernance distribuée

+



Spirale dynamique
Clare W. Graves

Dix étapes du cycle de vie des humains

1. Gestation (< 0)
2. Naissance (0)
3. Petite enfance (< 5)
4. Enfance (5-10)
5. Préadolescence (10-12)

6. Adolescence (13-18)
7. Adulte (18-40)
8. Maturité (40-70)
9. Sagesse (>70)
10. Fin de vie (...)



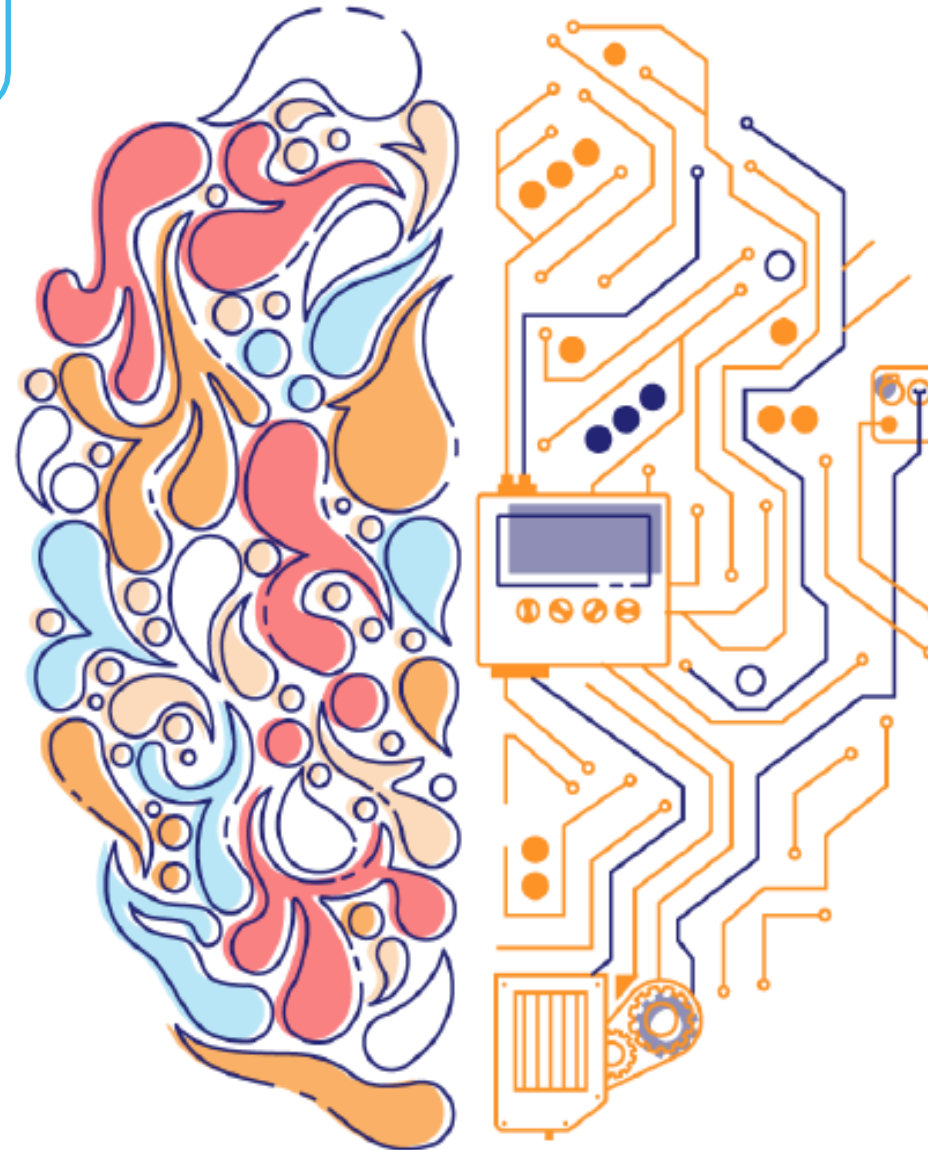
Cycle d'innovation en autogestion

1. **Initiation** – Le projet est une idée en émergence
jaune + rouge
2. **Intégration** – Ancrage dans la gouvernance distribuée
jaune + vert
3. **Conception** – Les partenaires conçoivent le projet de manière agile
vert + violet
4. **Co-création** – Plan, budget, processus et outil de gestion agiles
jaune + bleu
5. **Réalisation** – Production + formalisation des opérations
jaune + orange
6. **Evolution** – Objectifs atteints, retour vers l'environnement
jaune + turquoise



Flexibilité

Chaos
Liberté
Réseau
Décentralisation
Efficacité
Expérimentation
Révolution
Disruption
Vitesse



Contrôle

Ordre
Structure
Centralisation
Efficience
Spécialisation
Exploitation
Evolution
Optimisation
Force



1. Initiation **jaune + rouge**

- **Activité:** Le projet est une idée en émergence
- **Trait culturel:** La confiance – l'idée est partagée
- **Processus clés:** Constitution de la raison d'être (initiale), définir les valeurs institutionnelles

Intégratif
Systemique
Impulsif
Egocentrique





Sélectionner son/ses cofondateurs

- 1) Définir les compétences requises
- 2) Sélectionner les personnes en fonction des compétences requises
 - Hard skills (compétences métier)
 - Soft skills (compétences sociales)
 - Adéquation avec la vision et les valeurs du projet (moving motivators)



Les Moving Motivators

- **Curiosité**: le besoin de penser
- **L'honneur** : être loyal à un groupe
- **L'acceptation** : le besoin de reconnaissance
- **La maîtrise/la compétence** : le besoin de se sentir capable
- **Le pouvoir** : le besoin d'influence
- **Liberté /Indépendance/ Autonomie** : le besoin d'exprimer sa singularité
- **Contact social** : le besoin d'amis
- **L'ordre ou l'environnement stable** : le besoin de structure et de prévisibilité.
- **Objectif, idéalisme, raison d'être**: le besoin de sens
- **Statut** : le besoin d'une reconnaissance sociale



2. Intégration **jaune + vert**

- **Activité:** Ancrage dans la gouvernance distribuée
- **Trait culturel:** La conscience - l'interdépendance est essentielle

**Intégratif
Systémique**



**Postmoderne
Information**



3. Conception **vert + violet**

- **Activité:** Partenaires conçoivent le projet de manière agile
- **Trait culturel:** La co-créativité – tout est bonifié en réseau
- **Processus clés:** raison d'être partagée, valeurs, cadre de sécurité, feedback et collaboration radicale



**Postmoderne
Information**

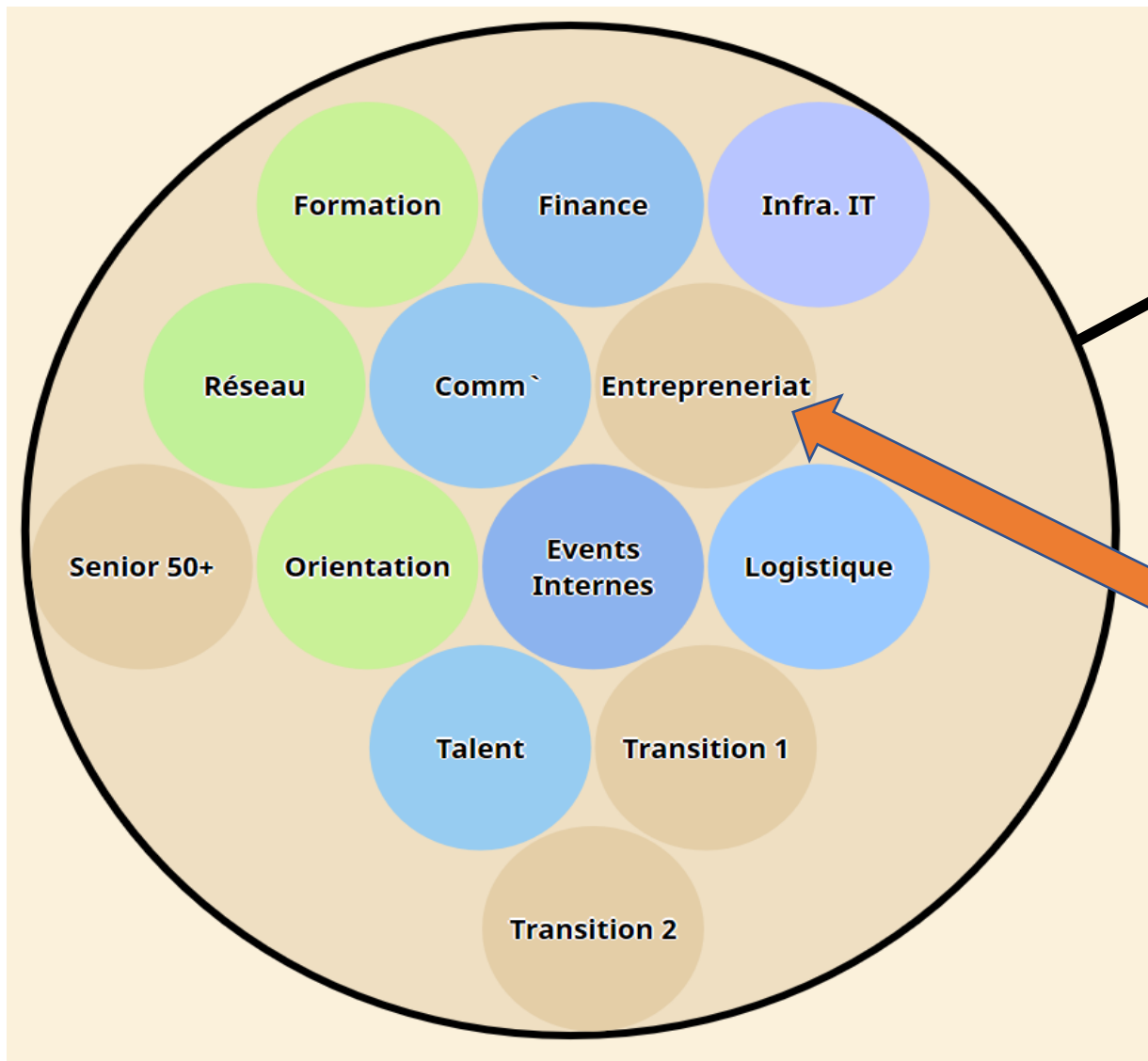
**Tribal
Magique**

4. Vivre la gouvernance distribuée



Constituer un cercle

Cercle entrepreneurial



Genève emploi

Nouvelle équipe, nous.

Séance d'équipe – ordre du jour

Ouverture

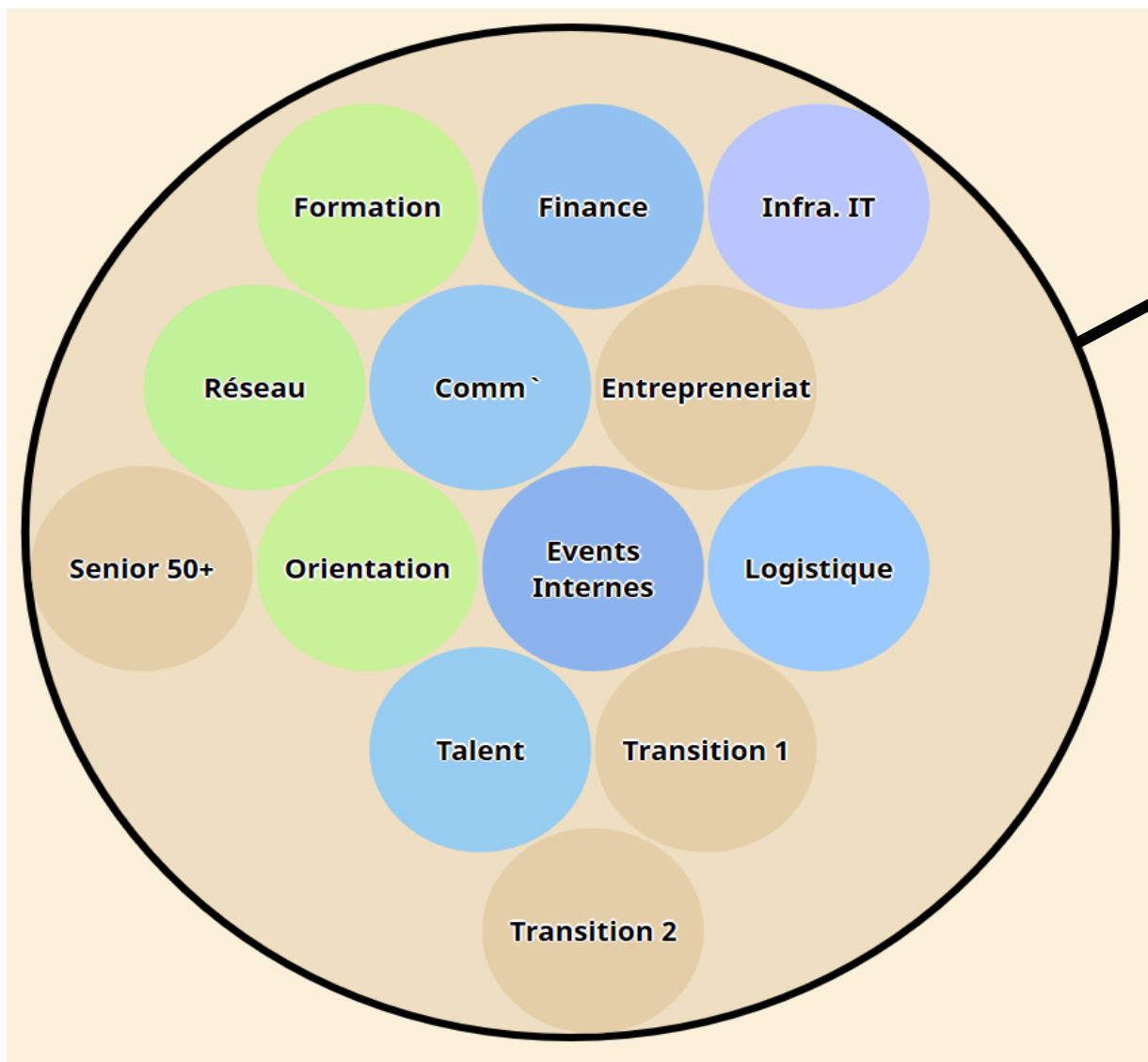
- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. I + Q – Fonctionnement de Genève Emploi
2. D – Elaborer notre raison d'être du cercle Entreprenariat
3. D – Stratégie
4. D – Règles de fonctionnement : objectifs et organisation des séances
5. D – Règles de fonctionnement : principes
6. D – Allocation des rôles

Clôture : Ronde

Genève emploi



Genève emploi

Identité

NOTRE PASSION – *notre feu sacré*

Orienter, former, autonomiser, responsabiliser.

NOTRE RAISON D'ETRE – *notre contribution*

Nous permettons à des personnes sans formation ni emploi ou en difficulté face à l'emploi, d'entreprendre une formation, d'envisager une certification, d'être accompagné afin d'accéder au marché du travail.

NOTRE STRATEGIE – comment nous réalisons notre raison d’être

Développer des projets toujours plus innovants renforçant l’autonomie, l’auto-détermination et l’épanouissement des bénéficiaires. Le cœur de la méthode de *Genève emploi* repose sur l’”empowerment”, soit la faculté du participant à être acteur de sa recherche.

NOTRE BUSINESS MODEL – comment assurons-nous notre pérennité

Nous fonctionnons par projets. Généralement, nos projets comprennent une phase pilote et s’il est concluant, notre partenaire continue à nous financer pour que les activités perdurent.

Gouvernance à autorité distribuée

STRUCUTRE

Genève emploi est organisé en **cercle et sous-cercle auto-organisées et semi-autonomes**. Chacun de ces cercles détient une raison d'être propre alignée à la fois aux raisons d'être des autres cercles et à la raison d'être globale de *Genève emploi*.

DISTRIBUTION DE L'AUTORITE

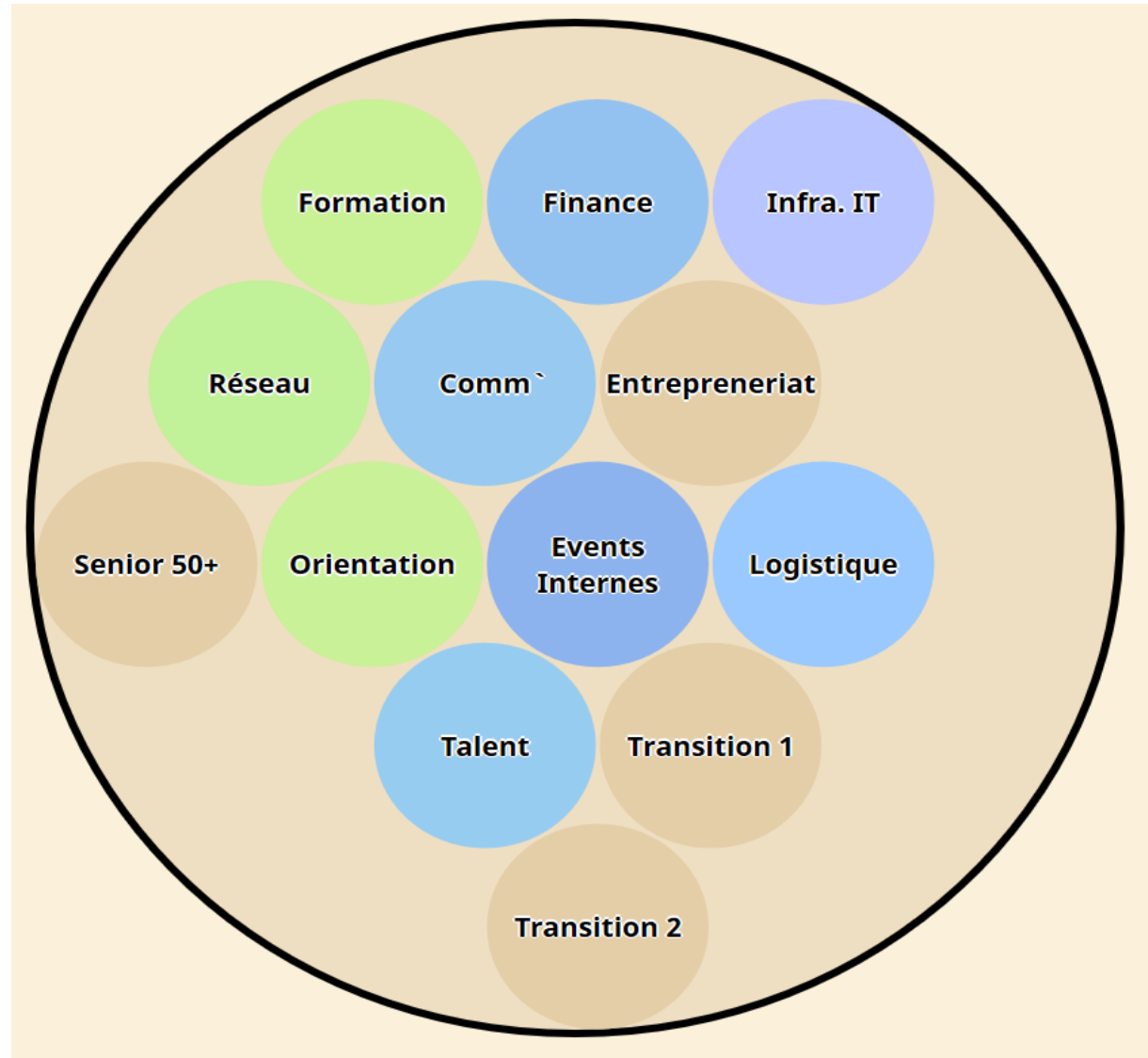
- **Pas horizontale** : différente expérience, compétences et niveaux d'influence
- **Distribution de l'autorité** : distribution des tâches de la manière la plus large possible. Chacun détient l'autorité et le leadership dans le périmètre de son rôle et peut ainsi décider pour lui/elle-même dans son champ de compétence relatif à son rôle.

Gouvernance à autorité distribuée

OBJECTIFS

- Garantir un fonctionnement agile
- Garantir l'engagement et la responsabilisation collective
- Garantir le développement des talents et l'adéquation talent-rôle
- Garantir que chacun ait les clefs en main pour s'auto-gérer
- Garantir la compréhension et le respect des valeurs
- Rendre la structure organisationnelle explicite
- Favoriser l'innovation et la créativité

Gouvernance à autorité distribuée



Gouvernance à autorité distribuée

FONCTIONNEMENT DES EQUIPES

L'organisation est constituée d'équipes dont les caractéristiques sont les suivantes:

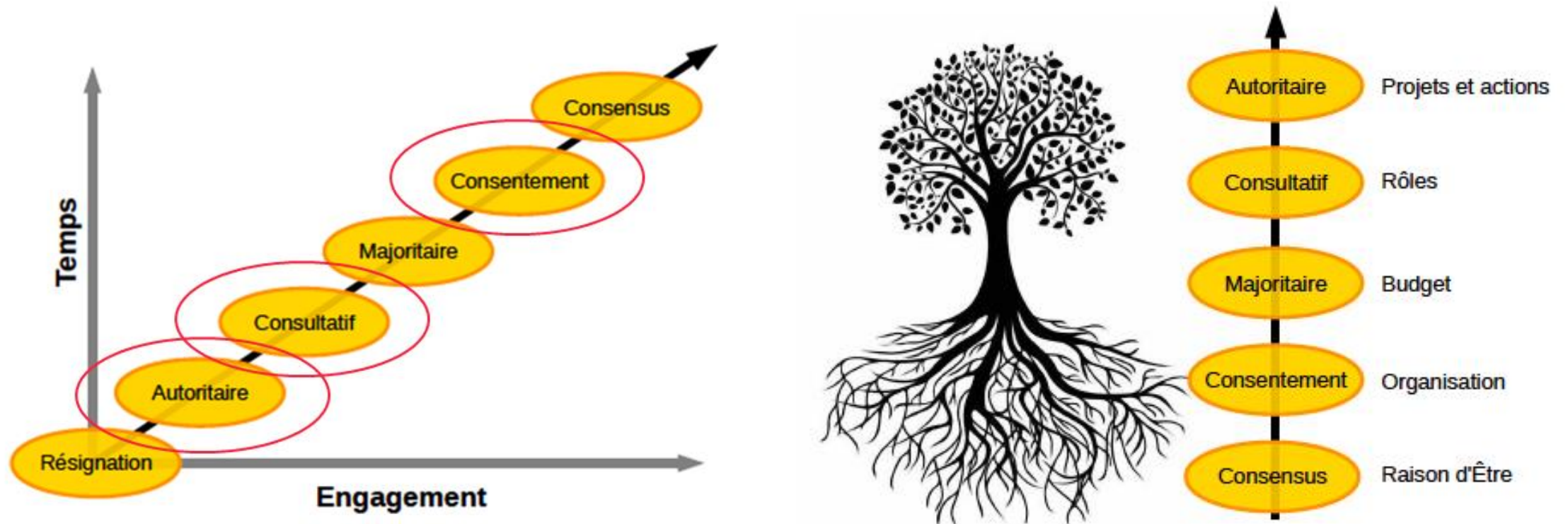
- Raison d'être
- Valeurs
- Rôles structurels obligatoires et facultatif par équipes
- Rôles opérationnelles/métier propres aux équipes
- Objectifs et organisation de la séance d'équipe
- Principes de fonctionnement du cercle
- Stratégie

FONCTIONNEMENT DES ROLES

Les équipes sont constituées de rôles dont les caractéristiques sont les suivantes:

- Raison d'être
- Redevabilité

Les modes de prise de décision



Source: Atelier de l'Instant Z, *Gouvernance agile et autorité distribuée*, support de cours de l'atelier du 17-19 mars 2017

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

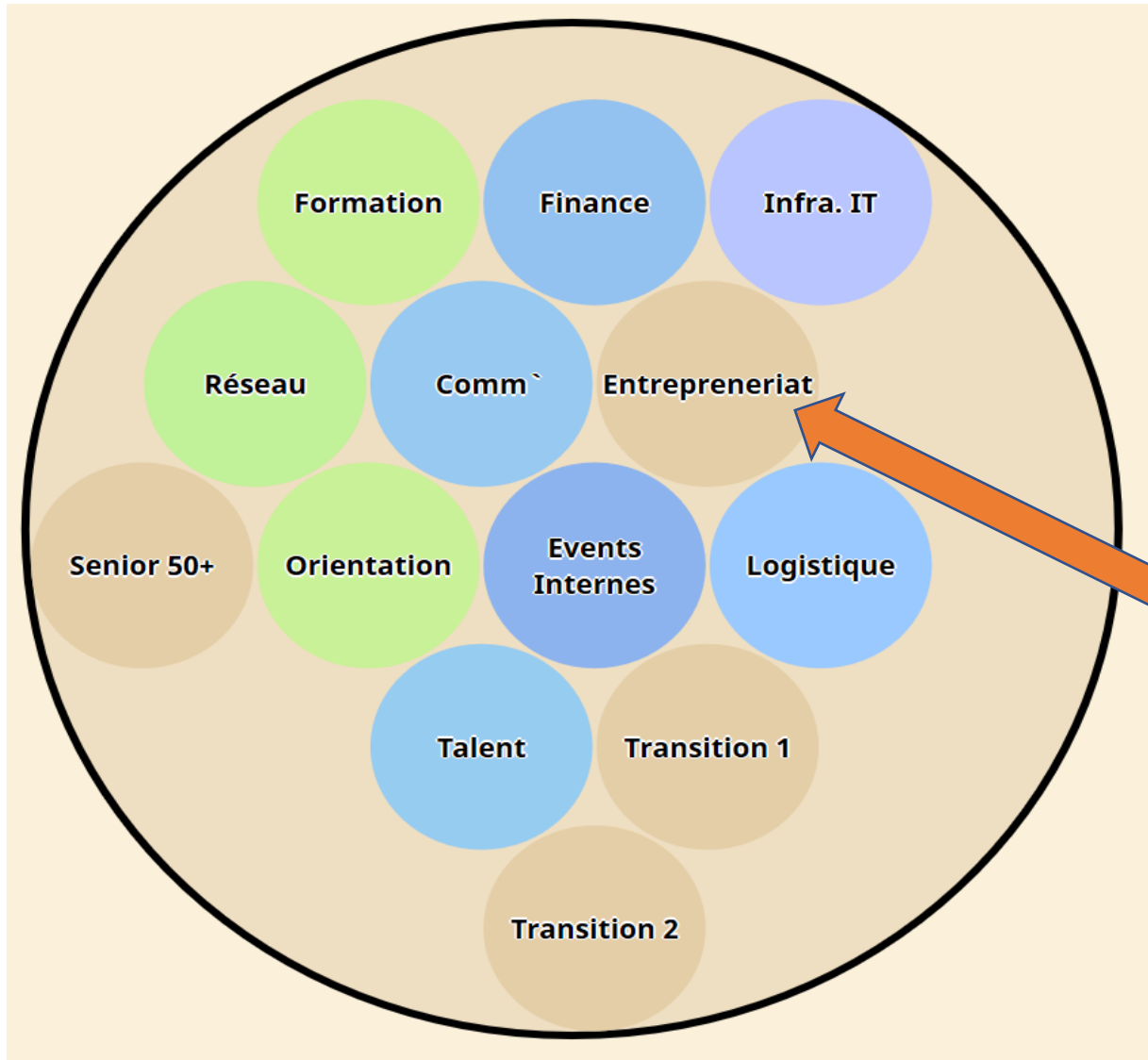
- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. I + Q – Fonctionnement de Genève Emploi
2. **D – Elaborer notre raison d'être du cercle Entreprenariat**
3. D – Stratégie
4. D – Règles de fonctionnement : objectifs et organisation des séances
5. D – Règles de fonctionnement : principes
6. A – Allocation des rôles (définir les compétences)

Clôture : Ronde

Cercle Entrepreneuriat



Notre raison d'être

Proposition de raison d'être

Nous nous engageons à accompagner (bilan, formation, coaching, ...) les bénéficiaires de l'Hospice général de Genève à concevoir un projet entrepreneurial et développer les compétences afin de le mener à bien jusqu'à six mois d'activité, en lien avec les acteurs du domaine.



PAUSE

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. I + Q – Fonctionnement de Genève Emploi
2. D – Elaborer notre raison d'être
3. **D – Stratégie**
4. D – Règles de fonctionnement : objectifs et organisation des séances
5. D – Règles de fonctionnement : principes
6. A – Allocation des rôles (définir les compétences)

Clôture : Ronde



Qu'est-ce qui est absolument nécessaire dans la posture du facilitateur ?

Absolument rien...

Posture du facilitateur

- Le facilitateur se met au service de la conversation, du processus et du groupe
- Le facilitateur écoute et clarifie selon les besoins
- **La responsabilité du bon fonctionnement est COLLECTIVE**

Les pièges du facilitateur ?

- Coach/formateur (ex. reformulation)
- Médiateur (ex. apaiser une tension)
- Vouloir régler / solutionner une situation



Stratégie (1/3)

Situation actuelle

Le constat est fait qu'un nombre croissant de bénéficiaires exprime la volonté de développer une activité indépendante. Les expériences menées jusqu'à ce jour ne sont pas satisfaisantes. Afin de soutenir le démarrage d'une activité indépendante, des formations similaires à celles dispensées dans le cadre de la mesure SAI (soutien à l'activité indépendante) du chômage ont été proposées aux bénéficiaires. Toutefois, au-delà des formations dispensées, les bénéficiaires sont voués à eux-mêmes. L'hospice général n'est pas en mesure d'offrir un accompagnement personnalisé pour permettre de soutenir les bénéficiaires dans le démarrage de leur activité d'indépendante.



Stratégie (2/3)

Situation désirée

Être un espace d'incubation permettant aux bénéficiaires de lancer leur projet entrepreneurial. Ils bénéficieront d'un accompagnement sur mesure permettant de mesurer les risques (diagnostic spécifique, coaching, formations, ...), de réaliser le go/no-go sur une période de 6 mois dans le but d'optimiser les chances de succès une fois l'activité lancée.

FREINS	MOTEURS
Les différents timings des bénéficiaires	Le soutien financier de l'hospice général sur 3 ans
Les faiblesses psychologiques des bénéficiaires	Les compétences dans l'équipe d'organisation
Les différents niveaux de compétences des bénéficiaires	L'expérience de Genève Emploi dans l'accompagnement sur mesure



Stratégie (3/3)

Proposition

Créer un dispositif d'accompagnement qui permette d'avancer étape par étape vers son objectif professionnel final. Il s'agira de permettre à l'individu de développer en même temps des compétences diverses :

Entrepreneuriales hardskills (techniques) : gestion d'entreprise, comptabilité, marketing et ventes, génération de modèle d'affaire, développement durable, mesure d'impact, développement organisationnel, etc.

Entrepreneuriales softskills (comportements) : essai-erreur, agilité, réseautage, vente, interpersonnel, résilience émotionnelle, confiance en soi et en son projet, persévérance, créativité, etc.

Par ailleurs, il s'agira aussi de développer de façon concrète et pratique une entreprise en guidant le bénéficiaire à travers les étapes de la création de son projet (incubateur).

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. I + Q – Fonctionnement de Genève Emploi
2. D – Elaborer notre raison d'être
3. D – Stratégie
4. **D – Règles de fonctionnement : objectifs et organisation des séances**
5. D – Règles de fonctionnement : principes
6. A – Allocation des rôles (définir les compétences)

Clôture : Ronde



Fonctionnement: séances

Objectifs des séances :

Prendre par consentement les décisions stratégiques et vitales nécessaires pour :

- organiser notre système de production et nos processus de travail pour réaliser la raison d'être du cercle et atteindre ses objectifs ;
- définir nos stratégies, en cohérence avec celles du cercle supérieur et des ambitions de l'organisation ;
- améliorer continuellement la performance de Genève emploi et ses méthodes de travail ;
- assurer la pérennité de Genève emploi par le développement des compétences de ses membres.

Confier des mandats à des groupes de travail en vue de la préparation de propositions de qualité, de leur bonification, puis validation par consentement au sein de notre cercle.

Confier les mandats de réalisation de nos décisions au premier lien du cercle ou à tout autre rôle jugé utile.



Fonctionnement: organisation séances

Participants : le 1er lien et 2ème lien des cercles inférieurs et les 1er liens et 2ème lien du présent cercle.

Fréquence des séances : toutes les semaines pendant les 3 premiers mois, à réévaluer ensuite, excepté en août.

Durée : 1 heure par semaine

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. I + Q – Fonctionnement de Genève Emploi
2. D – Elaborer notre raison d'être
3. D – Stratégie
4. D – Règles de fonctionnement : objectifs et organisation des séances
5. D – Règles de fonctionnement : principes
6. A – Allocation des rôles (définir les compétences)

Clôture : Ronde



Fonctionnement: principes

- Pour ses prises de décision, le cercle emploie le processus de décision par consentement, voire le processus de choix par consentement.
- Pour l'attribution de rôles ou de projets importants à des membres du cercle, celui-ci utilise le processus d'élection sans candidat, par consentement.
- L'ordre du jour est agile et préparé par les membres en amont et pendant la séance.
- Chaque séance fait l'objet d'un PV décisionnel, rédigé par le gardien des notes ; il est disponible dans le dossier partagé. Tous les membres de *Genève emploi y* ont accès.
- Les décisions du cercle sont communiquées plus loin, si nécessaire, par le premier et le second lien.
- L'utilisation du téléphone et de l'email est à éviter pendant la séance.
- Une fois par année, le cercle procède à l'évaluation de son propre fonctionnement.



PAUSE

4. Vivre la gouvernance distribuée



Définir des rôles



3. Conception vert + violet

- **Activité:** Partenaires conçoivent le projet de manière agile
- **Trait culturel:** La co-créativité – tout est bonifié en réseau
- **Processus clés:** raison d'être partagée, valeurs, cadre de sécurité, feedback et collaboration radicale



**Postmoderne
Information**

**Tribal
Magique**



4. Co-creation **jaune + bleu**

- **Activité:** plan, budget, processus et outil de gestion agiles
- **Trait culturel:** Collaboration – co-création en réseau
- **Processus clés:** système de gestion, rôles structurels et opérationnels, abandonner le management intuitif

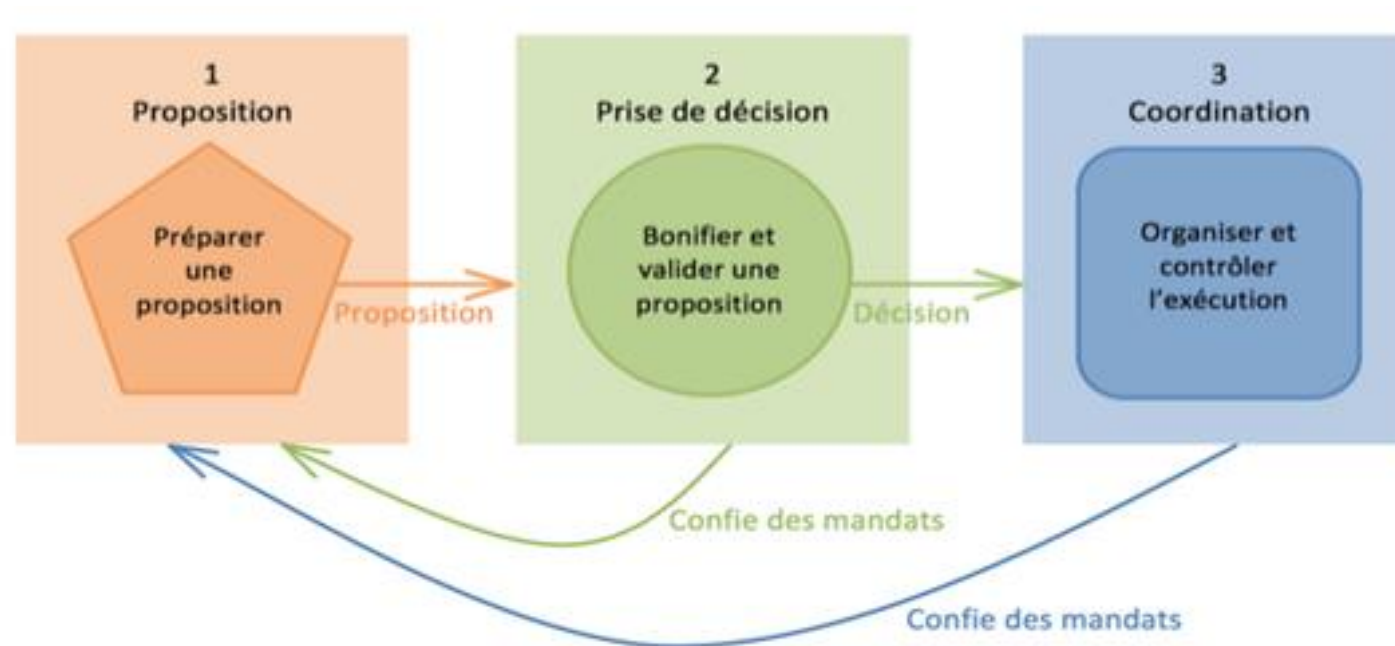
Intégratif
Systemique



Traditionnel
Agricole

Les temps du collectif

3 raisons de se réunir = 3 “modes” = 3 groupes spécifiques



Source: Ordinata, Module 1 - les outils: Pratiquer les processus de dynamique participative, support de cours de l'atelier du 24 et 25 mai 2018

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. I + Q – Fonctionnement de Genève Emploi
2. D – Elaborer notre raison d'être
3. D – Stratégie
4. D – Règles de fonctionnement : objectifs et organisation des séances
5. D – Règles de fonctionnement : principes
6. A – Allocation des rôles (définir les compétences)

Clôture : Ronde

Gouvernance à autorité distribuée



ROLES STRUCTURELS OBLIGATOIRES

- 1^{er} lien
- Membre d'équipe
- Finance
- Communication
- Talent
- Event interne Logistique
- Infrastructure IT

Gouvernance à autorité distribuée

ROLES OPERATIONNELS

- **Coach en orientation professionnel**
- **Formateur**
- **Lien partenaire**
- **Rôles opérationnels spécifiques**

Gouvernance à autorité distribuée



ROLES TOURNANT POUR LES SEANCES

- **Facilitateur**
- **Gardien des notes**
- **Gardien du temps**

Matrice des rôles

Rôles	Niveau		Appréciation	P1	P2	Etc.
	Souhaité	minimal				
Coaching	S	A				
Formation pour adulte	A	D				
Orientation professionnelle	S	A				
Communication	A	D				
Gestion d'entreprise	S	A				
Gestion de projet	S	A				
....						

Trois niveaux de compétence

D = Débutant : sous supervision

A = Autonome : compétent

S = Spécialiste : peut former

Trois niveaux d'appréciation

Plaisir

Ok

Pas de plaisir

Clôture de la journée

- Comment est-ce que je me sens ?
- Avec quoi est-ce que je repars, compte tenu de mon intention du matin ?

Formation pratique à la gouvernance distribuée

18-19 janvier 2020

Genève

Jour 2



Tour d'ouverture de la journée

- Comment est-ce que je me sens?
- Quelle est mon intention pour la journée?



Programme

Samedi 18 janvier

8h30 - 10h00	1. Introduction	
10h30 - 12h30	2. Niveaux de conscience et grille de lecture des paradigmes	
12h00-13h15	Pause midi	
13h15-14h00	3. Etapes d'implémentation des outils de gouvernance distribuée	
14h00-17h30	4. Vivre la gouvernance distribuée : constituer un cercle et définir les rôles	

Dimanche 20 janvier

8h30 - 9h30	Ouverture et synthèse des apprentissages du jour 1	
9h30 - 12h30	4. Vivre la gouvernance distribuée : allocation et élection des rôles	
12h00-13h15	Pause midi	
13h15-16h30	4. Vivre la gouvernance distribuée : cercle d'amélioration et les temps du collectif	
16h30-17h30	5. Synthèse et conclusion	



Synthèse des apprentissages du jour 1

Questions

L'Organisation de *Genève Emploi*

- . Raison d'être évolutive
- . La gouvernance à autorité distribuée
- . Les modes de prise de décision
- . Les temps du collectif
- . Les domaines d'autorité
- . La culture du travail
- . La gestion financière
- . La gestion de la performance

La culture du travail

- **Autonomie et liberté**
- **Intelligence collective**
 - Valeurs
 - Sécurité
 - Pouvoir
 - Savoir
 - Partage
- **Leadership distribué**
- **Développement personnel**
- **Transparence de l'information**
- **Co-responsabilité de l'activité du collectif**



PAUSE

*Préparation des facilitateurs pour
l'élection sans candidats*

4. Vivre la gouvernance distribuée



Allocation et élection des rôles



4. Co-creation **jaune + bleu**

- **Activité:** plan, budget, processus et outil de gestion agiles
- **Trait culturel:** Collaboration – co-crédation en r6seau
- **Processus cl6s:** syst6me de gestion, r6les structurels et op6rationnels, abandonner le management intuitif

Int6gratif
Systemique



Traditionnel
Agricole

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

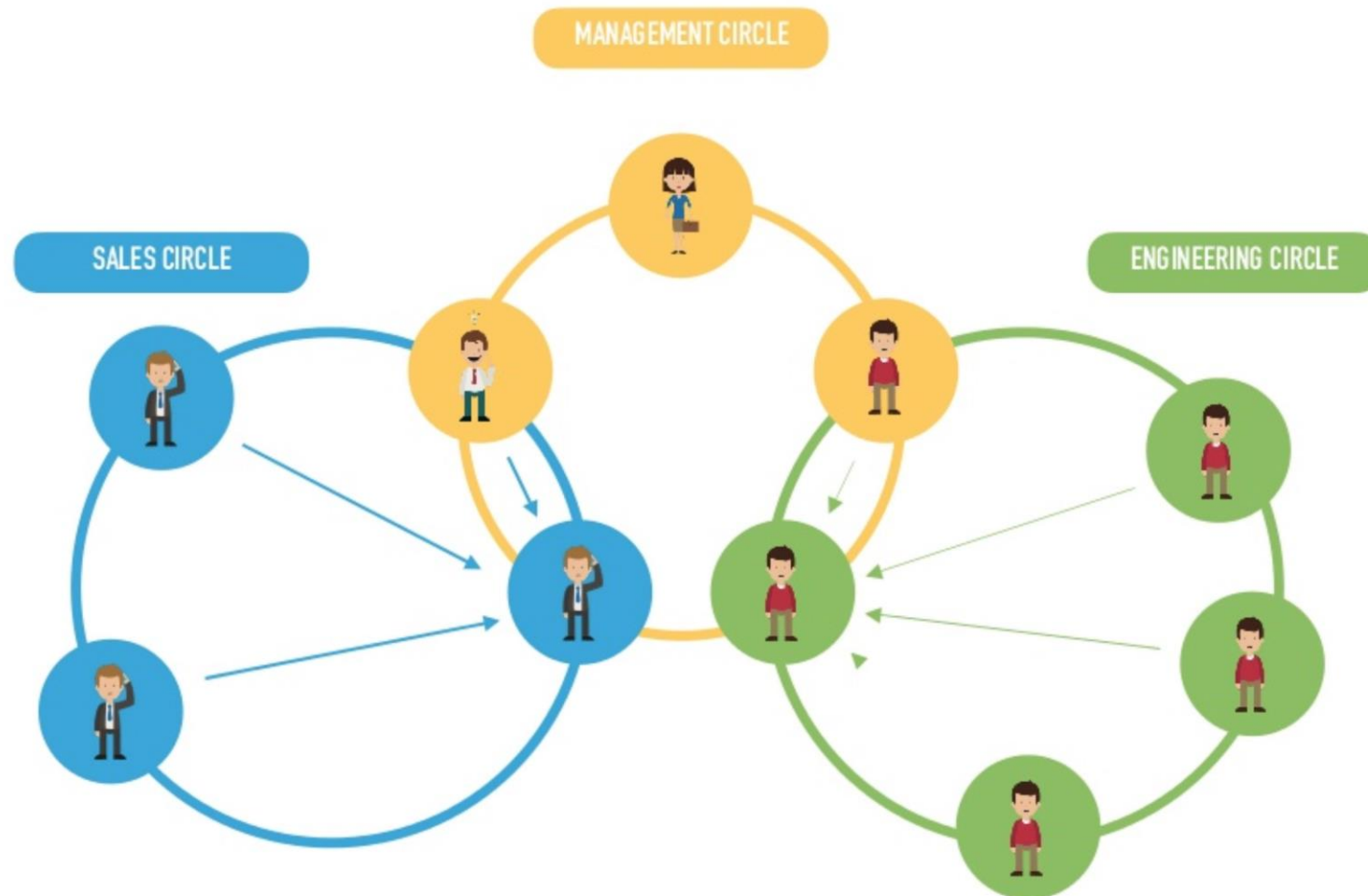
- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. D – Election sans candidat du rôle du 2ème lien
2. D – Allocation des rôles : répartition des rôles structurels
3. D – Allocation des rôles : répartition des rôles opérationnels
4. A – Programme du parcours d'incubation + Processus d'accompagnement des bénéficiaires
5. D – Programme du parcours d'incubation
6. D – Accompagnement des participants

Clôture : Ronde

Le 2ème lien





Election sans candidat

1. Clarification du rôle

	Responsabilité	Savoir-faire/être
2^{ème} lien	<ul style="list-style-type: none">- Se fait porte parole de son cercle au niveau supérieur- Représenter l'esprit du cercle qui l'a élu- Favorise le processus de synergie entre les deux cercles- Prendre ses responsabilités dans le bon fonctionnement et l'orientation des cercles	<ul style="list-style-type: none">- Être en lien avec les membres de son cercle tout en gardant sa liberté intérieure- Analyse de la situation du point de vue du cercle qu'il représente- Lien de confiance avec l'autorité- Aisance relationnelle, prise de parole

2. Chacun vote par bulletin donné au facilitateur
3. Tour d'explication pourquoi j'ai voté pour mon candidat
4. Possibilité de modifier son vote
5. Demander une proposition au groupe (ou le facilitateur le fait)
6. Tour de consentement, contre-proposition ou amélioration
7. Validation par consentement (« oui » ou « je peux vivre avec »)

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. D – Election sans candidat du rôle du 2ème lien
2. **D – Allocation des rôles : répartition des rôles structurels**
3. D – Allocation des rôles : répartition des rôles opérationnels
4. A – Programme du parcours d'incubation + Processus d'accompagnement des bénéficiaires
5. D – Programme du parcours d'incubation
6. D – Accompagnement des participants

Clôture : Ronde

Structure équipe « entrepreneuriat »



Rôles	Responsable(s)	Soutien(s)	Apprenti (s)
1er lien	David	Davide	
2ème lien	Nathalie		
Events internes	Allen	Davide	-
Finance	Floriana	Emilie Sarah	-
Talent	Iacopo Silvia	Allen Jérôme	Davide
Logistique	Lucie	Floriana	-
Infra IT.	Sarah	Silvia	Lucie
Communication	Emilie	Nathalie Silvia	-

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. D – Election sans candidat du rôle du 2ème lien
2. D – Allocation des rôles : répartition des rôles structurels
3. **D – Allocation des rôles : répartition des rôles opérationnels**
4. A – Programme du parcours d'incubation + Processus d'accompagnement des bénéficiaires
5. D – Programme du parcours d'incubation
6. D – Accompagnement des participants

Clôture : Ronde

Structure équipe « entrepreneuriat »



Rôles	Responsable(s)	Soutien(s)	Apprenti(s)
Orientation	Iacopo	Davide Silvia	Nathalie Jérôme
Formateur	David Silvia Jérôme	Iacopo Federica Davide	Lucie
Lien partenaire	Emilie	Jérôme Allen	-
Gestion de projet	Federica Lucie	Emilie Iacopo	-



PAUSE DE MIDI

4. Vivre la gouvernance distribuée



Groupes d'amélioration et les temps du collectif



4. Co-creation **jaune + bleu**

- **Activité:** plan, budget, processus et outil de gestion agiles
- **Trait culturel:** Collaboration – co-crédation en r6seau
- **Processus cl6s:** syst6me de gestion, r6les structurels et op6rationnels, abandonner le management intuitif

Int6gratif
Systemique



Traditionnel
Agricole

Que devient le manager ?

Leadership distribué

Tâches du manager

- Donner les instructions pour la réalisation du travail et définir les délais
- Définir les budgets et attribuer les ressources financières
- Organiser, animer et tenir l'historique des réunions
- Accompagner ses collaborateurs dans leur carrière
- Se faire le porte-parole de l'équipe pilotage auprès des collaborateurs
- Se faire le porte-parole des collaborateurs auprès de l'équipe pilotage
- Trancher dans les décisions



(ré)apprendre à décider

Est-ce que j'ai
l'autorité pour
décider ?



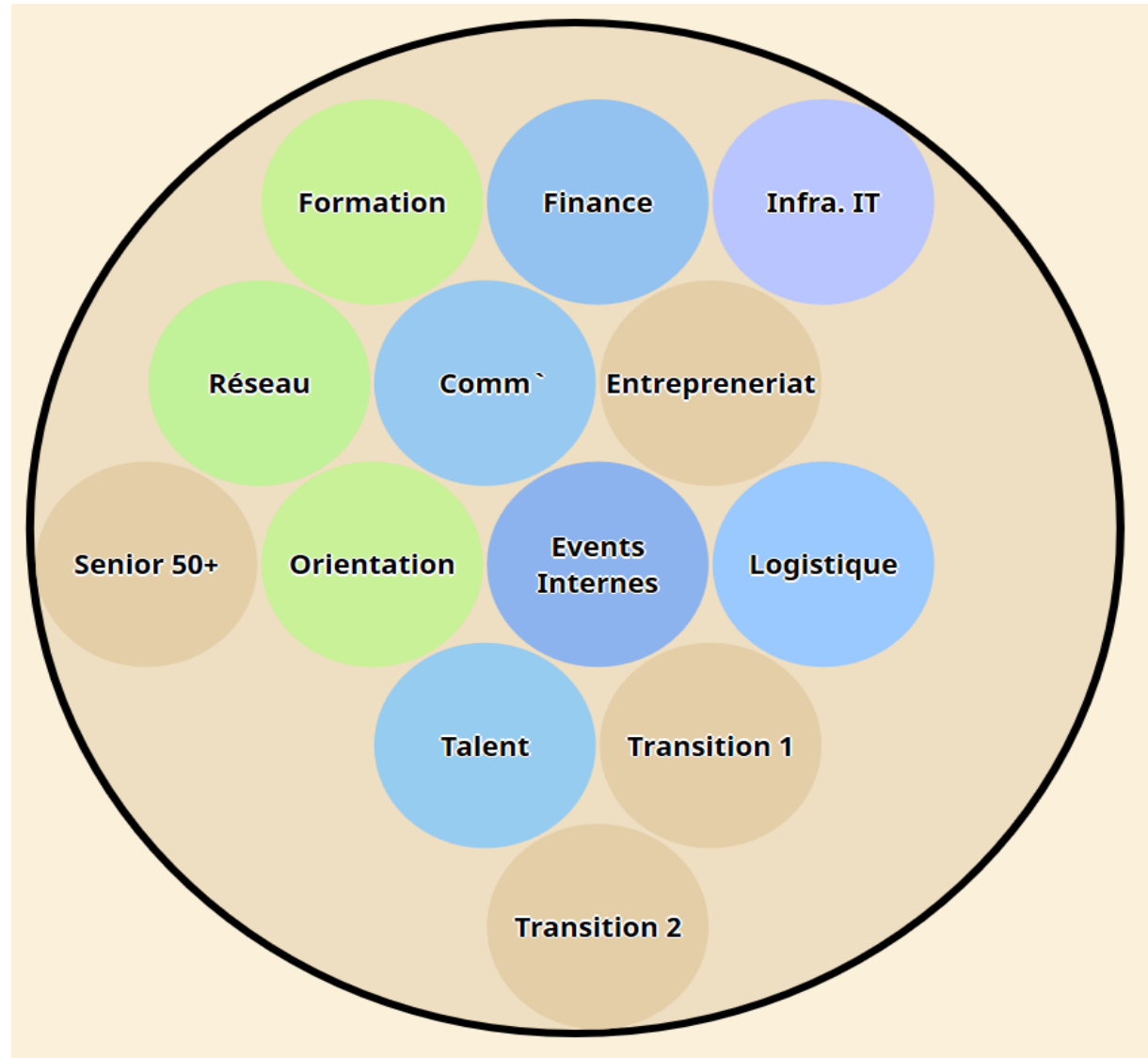
Est-ce que ma
décision impacte
un autre rôle ?

Comment
décider
efficacement ?

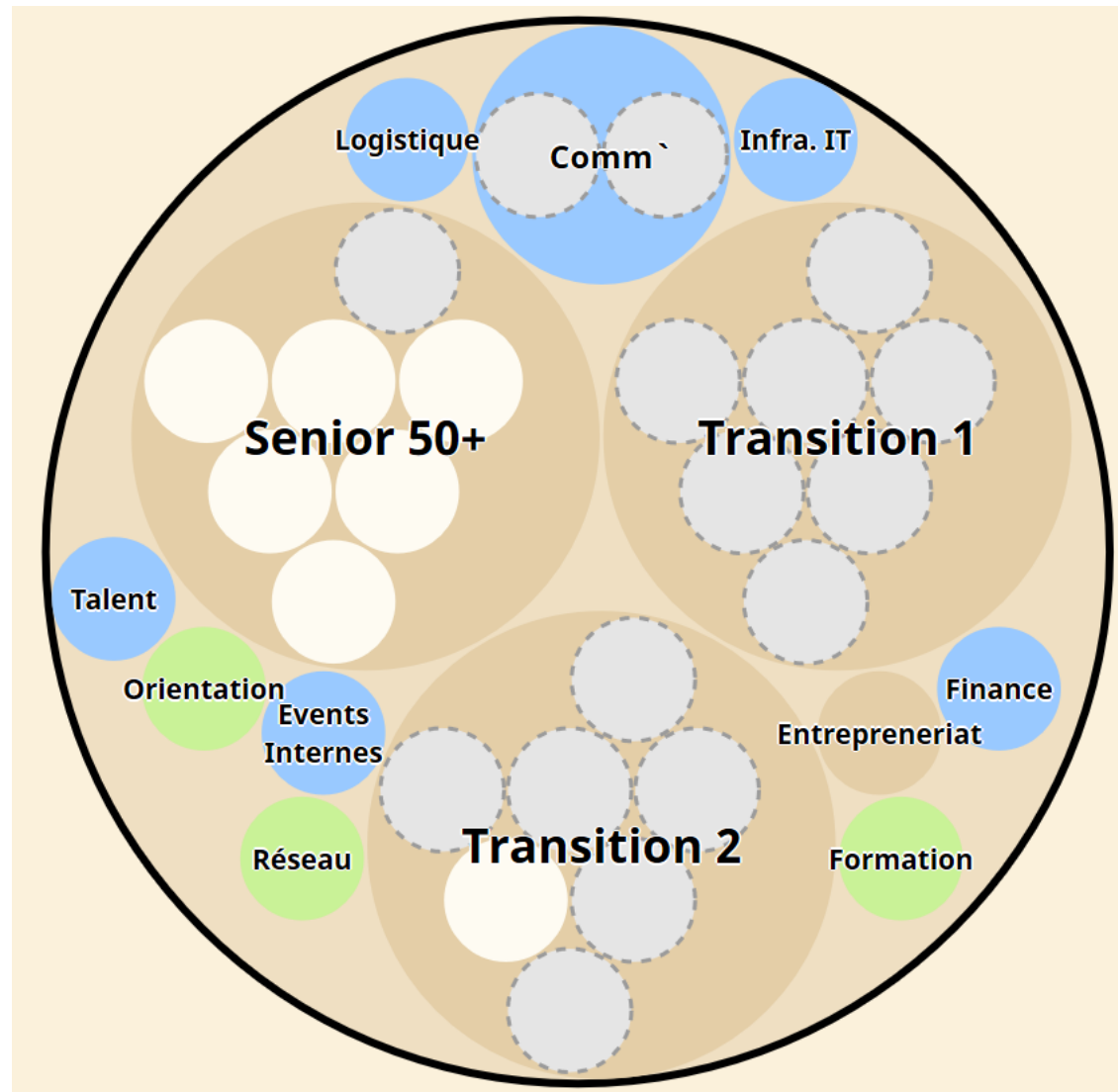
Niveaux d'autorité

SUJETS	Rôle	1^{er} lien	Cercle projet	Cercle transversal	Cercle pilotage
Sélection de nouveaux projets					
Licenciement					
Allocation des rôles					
Planif vacances					
Axes stratégiques globaux					
Budget projet					
Charte fonctionnement					
Attribution des rôles					

Gouvernance à autorité distribuée



Structure équipe « entrepreneuriat »



Structure équipe « entrepreneuriat »



Genève Emploi



Nous permettons à des personnes sans formation ni emploi ou en difficulté face à l'emploi, d'entreprendre une formation, d'envisager une certification, d'être accompagné afin d'accéder au marché du travail.

6 collègues dans 13 sous-cercle(s)

Da

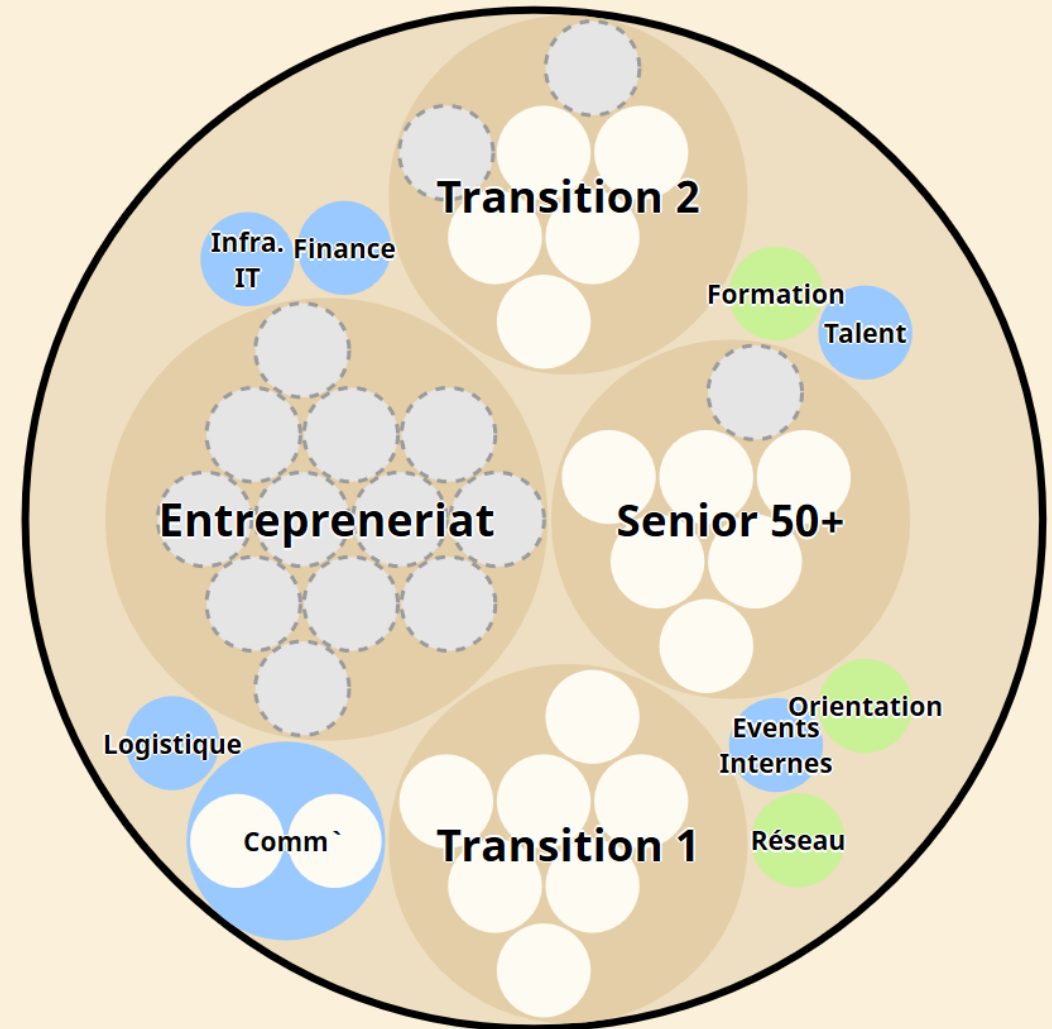
Da

Lo

Ma

Ma

Ma



Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. D – Election sans candidat du rôle du 2ème lien
2. D – Allocation des rôles : répartition des rôles structurels
3. D – Allocation des rôles : répartition des rôles opérationnels
4. A – Programme du parcours d'incubation + Processus d'accompagnement des bénéficiaires
5. D – Programme du parcours d'incubation
6. D – Accompagnement des participants

Clôture : Ronde

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

1. D – Election sans candidat du rôle du 2ème lien
2. D – Allocation des rôles : répartition des rôles structurels
3. D – Allocation des rôles : répartition des rôles opérationnels
4. A – Programme du parcours d'incubation + Processus d'accompagnement des bénéficiaires
5. D – Programme du parcours d'incubation
6. D – Accompagnement des participants

Clôture : Ronde

Séance d'équipe - Ordre du jour

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un divers?

Thèmes à l'ordre du jour

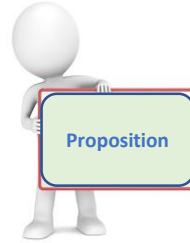
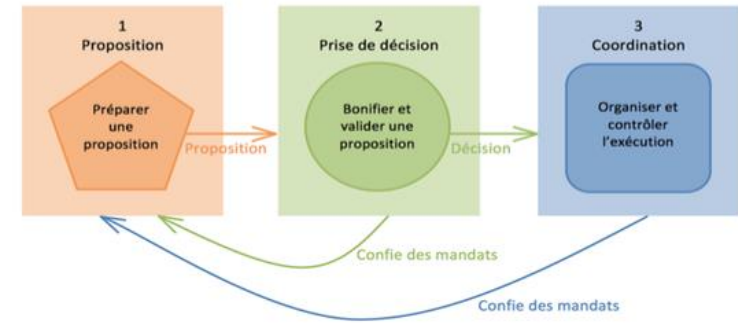
1. D – Election sans candidat du rôle du 2ème lien
2. D – Allocation des rôles : répartition des rôles structurels
3. D – Allocation des rôles : répartition des rôles opérationnels
4. A – Programme du parcours d'incubation + Processus d'accompagnement des bénéficiaires
5. D – Programme du parcours d'incubation
6. D – Accompagnement des participants

Clôture : Ronde



Les temps du collectif

REGLES D'OR DES REUNIONS EFFICIENTES POUR TOUS



Construire l'ordre du jour de manière **gile**

- ✓ Tour d'ouverture
- ✓ Répartition des rôles de la reunion
- ✓ Traitement des points à l'ordre du jour
- ✓ Ronde de clotûre

Arriver avec des **propositions** en bonne et due forme

Confronter les nouveaux projets rapidement à un cadre précis



Etre vigilant, rigoureux et dans une forme d'**engagement collectif** quant à la **gestion du temps**

- ✓ Limiter le temps de parole et utiliser le pouvoir du silence
- ✓ Tourner en rond et mettre en oeuvre une communication bienveillante
- ✓ Instaurer des rôles au service de l'utilisation efficace du temps de rencontre.

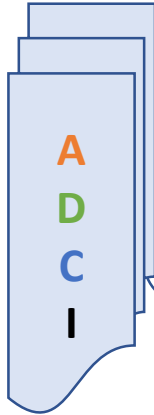
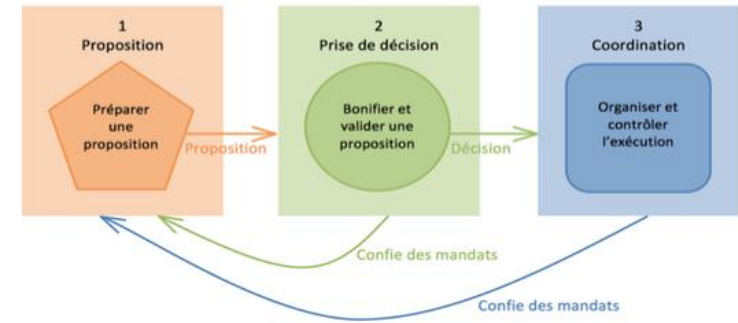


Qualifier clairement le **mode** de chaque point, la **personne** qui l'amène et le **temps** estimé



Les temps du collectif

REGLES D'OR DES REUNIONS EFFICIENTES POUR LE FACILITATEUR



Etre au clair avec le **mode principal** de la séance afin d'y donner plus de poids

A = Amélioration



Point traité en **mode de proposition**, avec toutes les techniques de « brainstorming » et de créativité dont on dispose. Le facilitateur peut indiquer que c'est ok de s'exprimer en mode "pop-corn".

D = Décision



Point traité en **mode de décision** par le processus de consentement

C = Coordination



Point traité en **mode de coordination**, où les décisions opérationnelles sont prises par celui qui en a l'autorité sans qu'aucune méthode ne lui soit imposée. Le facilitateur l'invite à exposer son point en lui demandant comment il souhaite impliquer les autres membres du cercle.

I = Information



Point traité **rapidement**, ne nécessitant ni amélioration, ni décision, ni coordination, soulevant tout au plus des questions de clarification.



S'assure de toujours **clarifier**



Fais attention de ne pas tomber dans les **pièges** de porter la responsabilité ou d'adopter une posture qui ne doit pas être la sienne (coach/formateur ou médiateur)



PAUSE



4. Co-creation **jaune + bleu**

- **Activité:** plan, budget, processus et outil de gestion agiles
- **Trait culturel:** Collaboration – co-création en réseau
- **Processus clés:** système de gestion, rôles structurels et opérationnels, abandonner le management intuitif

Intégratif
Systemique



Traditionnel
Agricole



5. Réalisation **jaune + orange**

- **Activité:** Production + formalisation des opérations
- **Trait culturel:** Formalisation – embauche, gestion et contrôle
- **Processus clés:** Coordination 1^{er} & 2^{ème} lien, comité de pilotage & coordination, transparence, gestion de projet, ACDI

Intégratif
Systemique
Scientifique
Industriel





Ordre du jour de la séance de coordination

Ouverture

- Ronde d'ouverture: un mot
- Qui a un point à ajouter à l'ordre du jour ?

Thèmes à l'ordre du jour

1. C – Sarah 30 sec - Grève de notre Web Master - Conception du Site internet
2. C – Nathalie 15min - Boucllement de la rédaction Web
3. I – Lucie 30 sec - Restaurant pour la pause de midi : tous prennent le même menu
4. D – Iacopo 10 min - Utilisation de Slack pour notre communication
5. C – Jérôme 5 min - Cadeau d'anniversaire de notre partenaire Jacques

Clôture : Ronde



1. Groupe d'amélioration	2. Cercle de décision	3. Comité de direction (coordination)
<p>Élaboration d'une proposition</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : au besoin en fonction des projets- Durée : idem- Format : situation actuelle, situation désirée, freins et moteurs, leviers de changements, formulation d'une proposition	<p>Réunion stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : 3-6 mois- Durée : 60-180 min.- Objet : définir les priorités pour atteindre la raison d'être	<p>Réunion opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : 1x par semaine- Durée : 60 min.- But : coordonner le travail de la semaine et traiter les tensions- Format : revue des indicateurs et objectifs, construction de l'agenda en fonction des tensions, triage des tensions et ronde de clôture
<p>Processus de synergie :</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : au besoin et envies- Durée : 60 min.- Objet : Trouver une solution- Format : Demander, définir, inventer, finaliser	<p>Réunion de Navigation</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : toutes les 2 à 4 semaine- Durée : 60 min.- Objet : Matières administratives, révision des décisions, consentement autour de plan de développement	<p>Daily Standup :</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : tous les jours- Durée : 15 min.- But : coordination du travail journalier- Format : L'équipe est réunie autour du tableau des tâches pour adapter les décisions opérationnelles ou en créer de nouveaux
<p>Moi à ta place</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : au besoin- Durée : 20 min.- Objet : faire avancer une idée, un projet ou recherche une solution à plusieurs- Format : exposition de la problématique, cercle de moi à ta place, tour d'évaluation	<p>Réunion de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none">- Fréquence : 1-2 mois- Durée : 120 min.- Objet : définir ou modifier la façon dont on s'organise (rôles, responsabilités, règles d'équipe)	<p>Coordination informelle au téléphone, dans les bureaux, à la pause de midi) ou via le réseau intranet ou les emails.</p>



5. Réalisation **jaune + orange**

- **Activité:** Production + formalisation des opérations
- **Trait culturel:** Formalisation – embauche, gestion et contrôle
- **Processus clés:** Coordination 1^{er} & 2^{ème} lien, comité de pilotage & coordination, transparence, gestion de projet, ACDI

Intégratif
Systemique
Scientifique
Industriel





6. Evolution **jaune + turquoise**

- **Activité:** Objectifs atteints, retour vers l'environnement
- **Trait culturel:** La croissance organique, contrôle & flexibilité
- **Processus clés:** raison d'être évolutive et plénitude, ouverture aux partenaires et clients pour décisions strat.

**Intégratif
Systémique**



**Holistique,
pluraliste**

En Synthèse

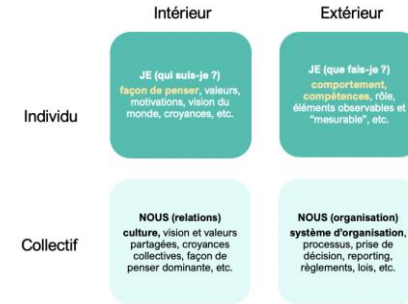
VOS CONNAISSANCES



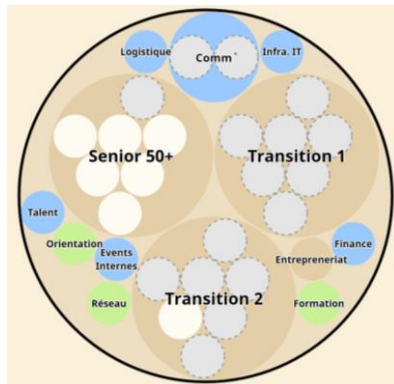
Définition de la
gouvernance distribué



Spirale dynamique



4 cadrans

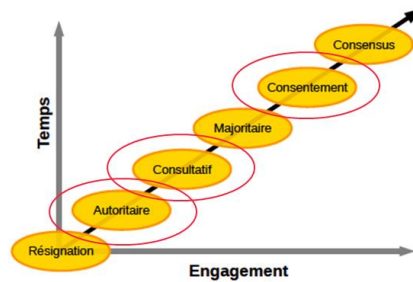


Structure organisationnelle

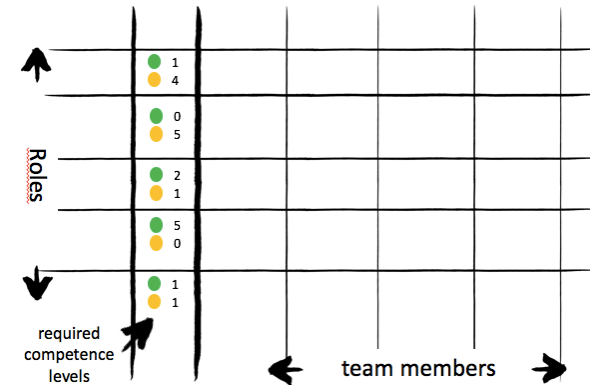
1. Initiation – **jaune + rouge**
2. Intégration – **jaune + vert**
3. Conception – **vert + violet**
4. Co-création – **jaune + bleu**
5. Réalisation – **jaune + orange**
6. Evolution – **jaune + turquoise**

Le cycle d'innovation
en autogestion

VOS OUTILS



Les différents modes de décision



Matrice des rôles

TOPIC	Rôle	1er lien	Cercle projet	Cercle transversal	Cercle pilotage
Sélection de nvx projets					
Licenciement					
Allocation des rôles					
Planif vacances					
Axes stratégiques globaux					
Budget projet					
Charte fonctionnement					
Attribution des rôles					

Les niveaux d'autorité

VOS PRATIQUES

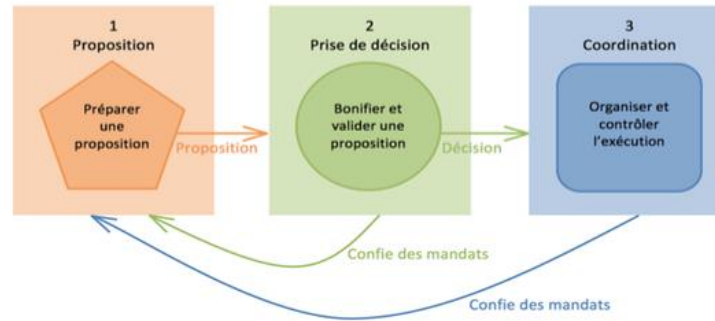


Règles de fonctionnement

Constitution d'un cercle

- Décision par consentement**
- 1) Proposition
 - 2) Clarification
 - 3) Objections
 - 4) Validation

Processus de prise de décision par consentement



Les trois temps du collectif

- Décision par consentement**
- 1) Clairification du role
 - 2) Vote
 - 3) Explication
 - 4) Modification du rôle
 - 5) Proposition
 - 6) Objections
 - 7) Validation

Election sans candidat

A vous de jouer !



Et maintenant? Les Premiers petits pas...



Distinguer clairement les trois temps pour se réunir :

- Temps de travail
- Temps de décision
- Temps de coordination

En groupe d'amélioration

- Vous servir du tableau des moteurs et des freins
- Confronter les nouveaux projets plus rapidement avec un cadre précis

En cercle de décision

- Faire des propositions en bonne et due forme
- Lors de décision stratégique, demander par un tour de table qui a une objection raisonnable

Pour toute réunion:

- Faire systématiquement des tours de table
- Tour d'ouverture et tour de clôture
- Distinguer les points à l'ordre du jour entre "A" (Amélioration), "D" (Décision), "C" (Coordination), "I" (Information)

Conditions idéales pour s'essayer

CONTEXTE

- Tout type de groupe
- 5-12 personnes
- Stable dans la durée : pour avoir le temps d'expérimenter
- Sécurité psychologique : expression sans peur des représailles
- Habilité à prendre des décisions sur son organisation et son périmètre

CONDITIONS NECESSAIRES

- Bien démarrer
- Confiance
- Protocoles
- Prévenir les conflits
- Bonne ambiance

Modules de formations en construction

1. Spirale Dynamique Intégrale et diagnostic d'une organisation

- Ressentir, apprivoiser la spirale
- S'approprier le 2^{ème} cycle
- Développer le niveau intégratif du jaune
- Vision systémique de l'organisation
- Connexions entre les 4 cadrans
- Outil de diagnostic «Reinventing Org Map»
- Diagnostic de sa propre organisation
- Définir des lignes de développement

2. La transformation par étape avec le PAEI et le cycle d'innovation

- Cycle d'innovation + spirale = vision des priorités à chaque étape
- Chemin naturel pour les organisations classiques
- Chemin optimal pour les organisations qui démarrent
- Disfonctionnements et des méthodes pour en ressortir
- Public cible: startup & organisation qui veulent évoluer vers un nouveau paradigme

Modules de formations en construction

3. Développement d'une organisation de cercles et de rôles

- Etapes pour passer d'une organisation de personne à une organisation en rôles
- Création, constitution et fonctionnement des cercles
- Définition des rôles avec périmètre d'autorité et redevabilités
- Rôles structurels et fonctionnels
- Attribution des rôles
- Représentation visuelle de l'organisation avec l'outil Peerdorm

4. Module avancé de simulation de la gouvernance distribuée

- Simulation d'une entreprise avec tous les processus lié à la gouvernance distribuée
- Elaboration de processus de gestion des tensions, engagements et licenciement, cycle de vie des members, etc.
- Principes de rémunération
- Rédaction d'une charte d'entreprise et de la jurisprudence

Poursuivons la conversation !

- LinkedIn : [Paradigm21](#) + formateurs
- [Newsletter](#) Paradgm21
- Rejoindre notre groupe [Meetup](#)

meetup

[Start a new group](#)

[Log in](#) [Sign up](#)



Gouvernance distribuée & organisations opales

📍 Genève, Switzerland

👤 417 members · Public group ?

👤 Organized by **Marc M.** and 7 others

Share: [f](#) [t](#) [in](#)

Votre avis compte pour nous !

<https://arbo.life/eval-gouv>

Tour de clôture

- Comment je me sens?
- Avec quoi je repars

Poursuivons la conversation !

www.paradigm21.ch

Marc Mathys

marc@paradigm21.ch
079/270.78.10

David Matthey-Doret

david@paradigm21.ch
076/379.51.47

Lorain Blétry

lorain@paradigm21.ch
078/880.57.63



Bibliographie

- LALOUX F, *Reinventing Organizations*, Nelson Parkers, 2014.
- WILBER K., *The Integral Vision: A Very Short Introduction to the Revolutionary Integral Approach to Life, God, the Universe, and Everything*, Shambhala, 2007,
- BECK D. and COWAN C., *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Wiley-Blackwell, 2005
- KEGAN R. and LASKOM LAHEY L., *An everyone culture: becoming a deliberately development organization*, Harvard, 2016.
- APPELO J., *Startup, scaleup, screwup*, Wiley, 2019
- CHAIZE J, « L'entreprise transformatrice », In: *Entreprise vivantes: ensemble elles peuvent changer le monde*, L'Harmattan, 2017
- DESREUMAUX A., *Théorie des organisations*, Edition management & société: Paris, 2015, 3e ed.
- HEUNERT DOULFAKAR S., *La danse au sein des équipes de travail*, éditions universitaires européennes, 2016.
- GETZ I. and CARNEY B.M, *Liberté et Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2016, 3e ed.