

Formation pratique de gouvernance distribuée



arbo
life

Marc Mathys
Manon Pétermann

25 et 26 mai 2019 - jour 1



Programme

Samedi 25 Mai

Introduction et ouverture

Cadre de travail, décision par consentement

Pause

Introduction à la gouvernance distribuée:

- Spirale dynamique
- Définition de la gouvernance distribuée

Pause repas

Constitution d'une équipe de travail

- Matrice de compétences
- Moving motivators

Pause

Raison d'être

Déclusion

Dimanche 26 mai

Inclusion

Posture du facilitateur

Valeurs

Principe de fonctionnement

Pause

Les rôles

Election sans candidat

Pause repas

Travaux des groupes d'amélioration :
rémunération & gestion de conflit

Pause

Prise de décision par consentement sur les
travaux des groupes d'amélioration

Comité coordination

Pause

Tour de clôture



Inclusion / Check-in

- Mon prénom
- Comment je me sens ?
- Mon intention pour ces deux jours ?



Notre cadre de travail - Proposition

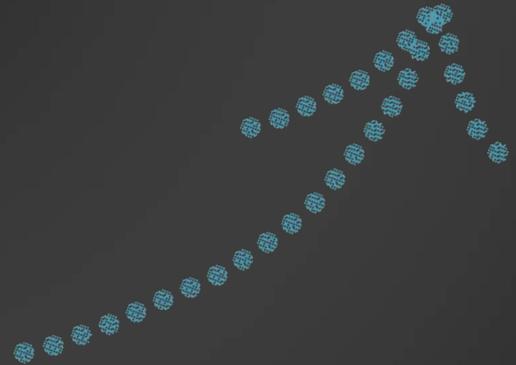
- **Bienveillance** : S'engager pour le bien, le respect et le non-jugement pour soi, pour l'autre, pour le groupe, s'écouter pleinement les uns les autres ;
- **Confidentialité** : chacun anonymise les récits à l'extérieur et chacun est autorisé à demander une plus grande confidentialité après coup 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: « valider notre cadre de travail »

1. Discussion - point de vue de tout le monde
2. Proposition (le *proposeur* a un rôle important)
3. Tour de clarification
4. Tour de ressenti
5. Possibilité pour le *proposeur* d'améliorer sa proposition (ou pas)
6. Tour des objections (la proposition peut être nuisible ou faire reculer le projet, est-ce que ça me dépasse ou heurte mes valeurs.
7. Levée des objections
8. Validation par consentement (« oui » ou « je peux vivre avec »)
9. Célébration
10. Evaluation du processus

1. Introduction à la gouvernance distribuée



Accélération, incertitude, complexité



L'**entreprise** a besoin de

Agilité

Collaboration

Intelligence collective

Les **gens** ont besoin de

Equilibre

Sens

Reconnaissance

Et si l'avenir du travail était de créer des organisations engagées, humaines, consciente et qui ont du sens ?



Des recherches menées au cours des 40 dernières années montrent que les organisations investies pour créer du lien, où les collaborateurs sont **autonomes** dans leur travail et qui adoptent des principes **d'autogestion** sont toujours **plus performantes**, quelle que soit la mesure.



1.1 La Spirale dynamique

*Clare W. Graves,
Dr. Don Beck, Chris Cowan*

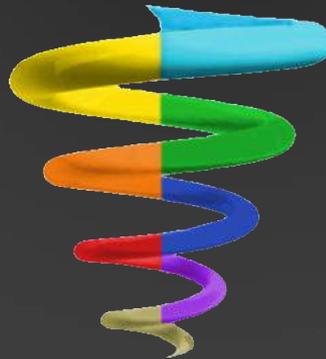


La spirale dynamique

La Spirale dynamique retrace dans le même modèle:

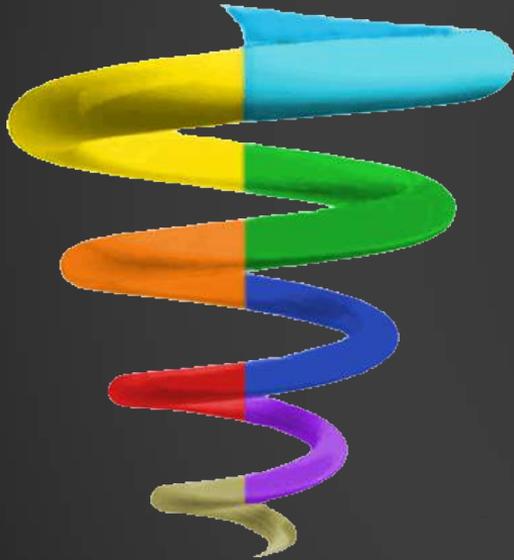
- l'histoire de l'humanité
- notre évolution individuelle depuis la naissance
- l'évolution des organisations

Ce modèle tend à dépeindre les grands socles de **valeurs profondes** humaines.





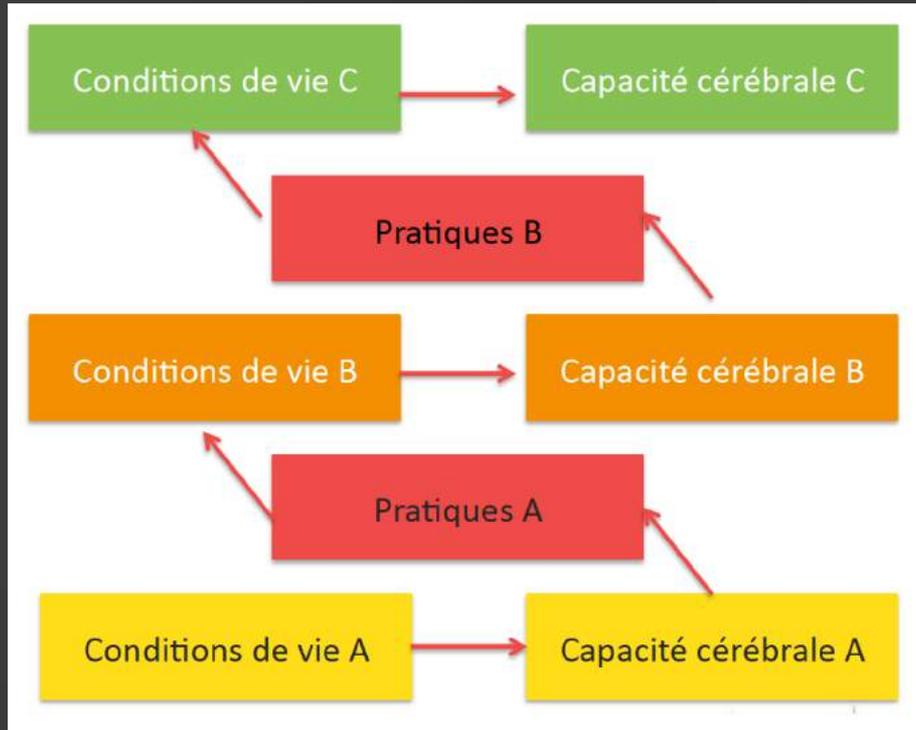
Présupposés du modèle



- Les niveaux ne décrivent pas des types de personnes
- Nouveaux niveaux intègrent et transcendent les anciens
- Les anciens niveaux peuvent être réactivés
- Aucun niveau ne peut être considéré comme terminal.
- Aucun paradigme ne peut être dit meilleur qu'un autre.
- La progression se fait par toutes les étapes
- Les nouveaux niveaux viennent avec la complexification du monde
- Il existe deux moteurs de développement : l'individu et le collectif

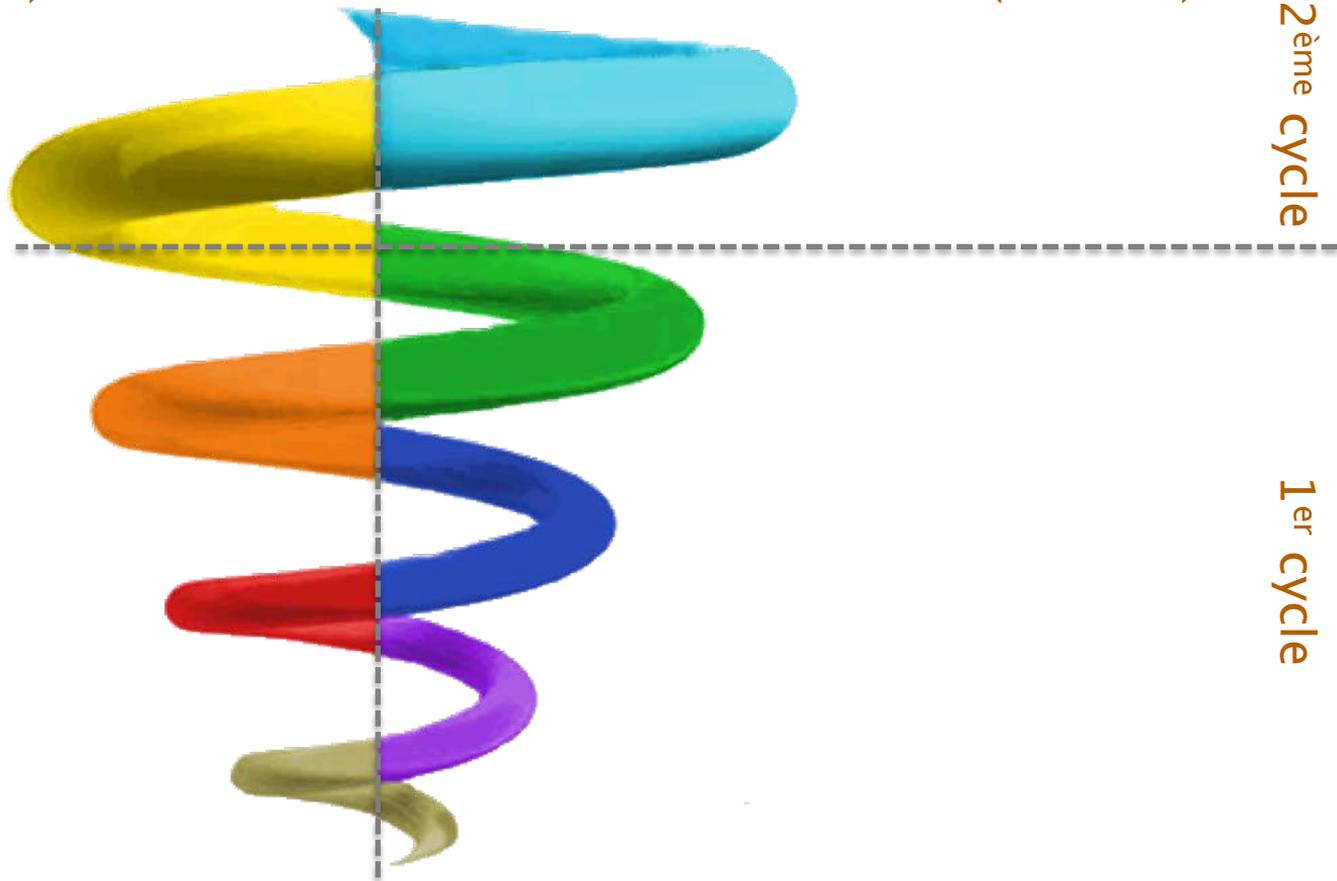


Principe de base de la Spirale Dynamique



Centré sur l'individu
« je » (masculin)

Centré sur le collectif
« nous » (féminin)



Survie,
instinctif

2ème cycle

1er cycle

Centré sur l'individu
« je » (masculin)

Centré sur le collectif
« nous » (féminin)

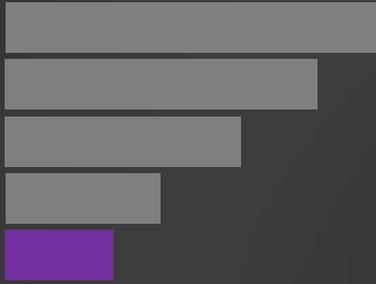


Survie,
instinctif

Tribal,
magique,
fusionnel

2ème cycle

1er cycle



ORGANISATIONS VIOLETTES

Peuples autochtones ou
primaires

La Famille



PERCEES MAJEURES

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

Centré sur l'individu
« je » (masculin)

Centré sur le collectif
« nous » (féminin)



Egocentrique,
Impulsif,
dominance

Survie,
instinctif

Tribal,
magique,
fusionnel

2ème cycle

1er cycle

Impulsif



ORGANISATIONS ROUGES

Gangs de rue

Mafias

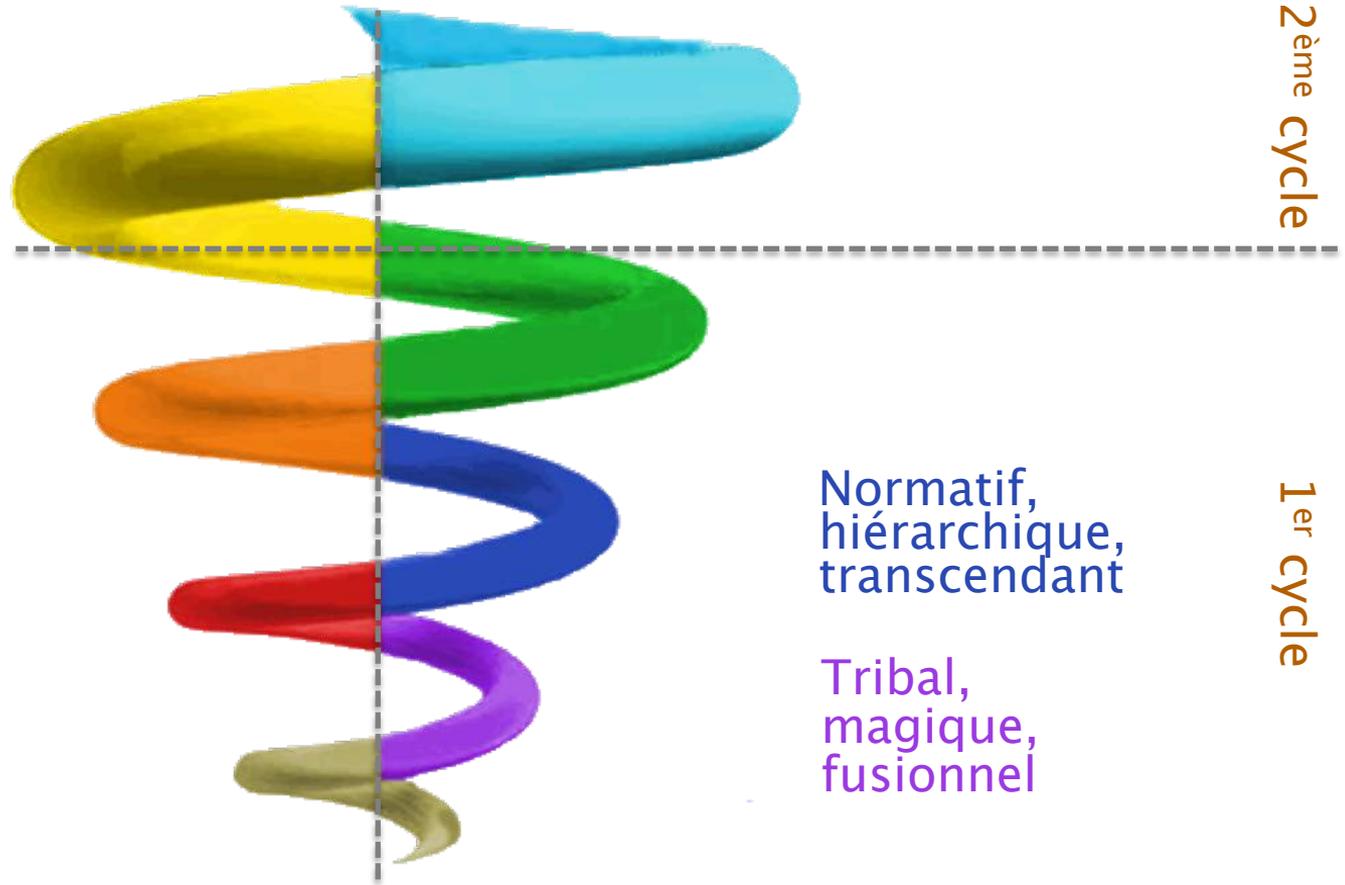
Armées de mercenaires

PERCEES MAJEURES

- 1 Division du travail
- 2 Autorité directive

Centré sur l'individu
« je » (masculin)

Centré sur le collectif
« nous » (féminin)



Agraire



ORGANISATIONS BLEUES

Eglise catholique

Armée

Gouvernements

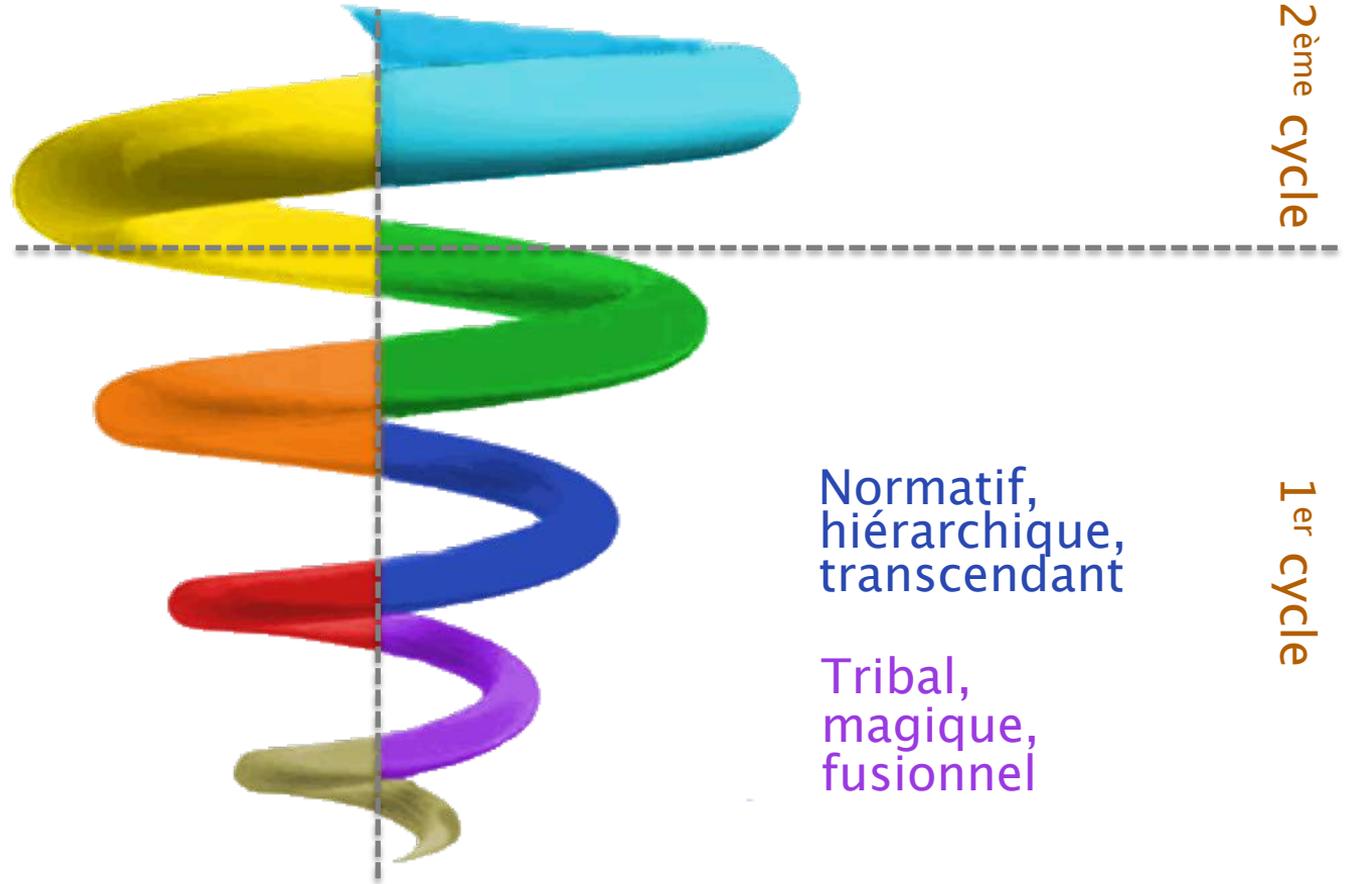
Ecoles publiques

PERCÉES MAJEURES

- 1 Hiérarchie formelle
- 2 Processus répliquables

Centré sur l'individu
« je » (masculin)

Centré sur le collectif
« nous » (féminin)



Rationnel,
réussite,
individualiste

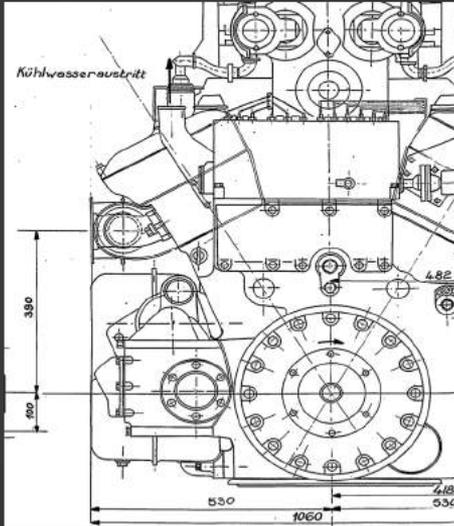
Egocentrique,
Impulsif,
dominance

Survie,
instinctif

Normatif,
hiérarchique,
transcendant

Tribal,
magique,
fusionnel

Industriel



ORGANISATIONS ORANGES

Multinationales

Entreprises "classiques"

PERCÉES MAJEURES

- 1 Innovation
- 2 Responsabilisation
- 3 Méritocratie

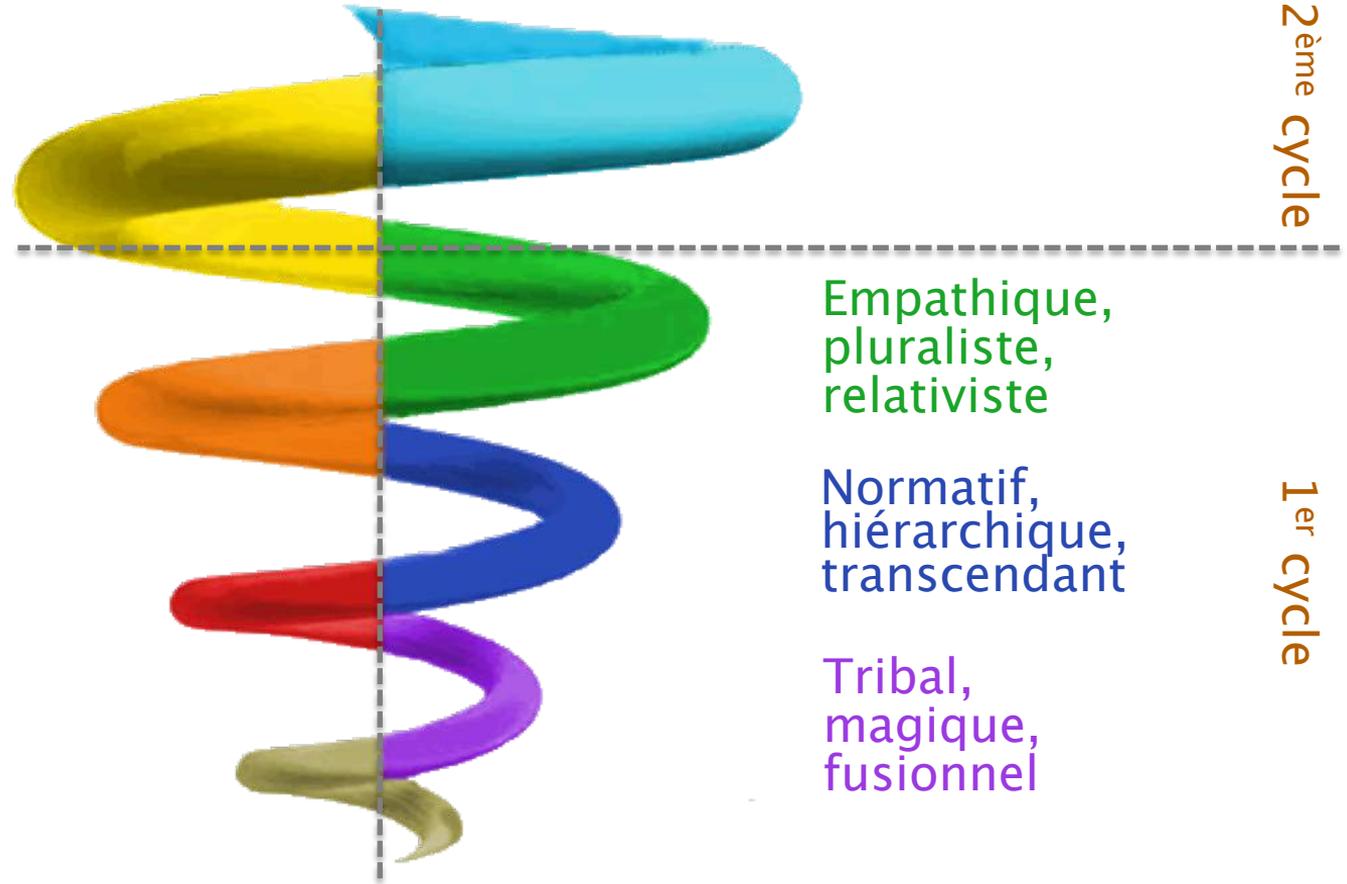
Centré sur l'individu
« je » (masculin)

Centré sur le collectif
« nous » (féminin)

Rationnel,
réussite,
individualiste

Egocentrique,
Impulsif,
dominance

Survie,
instinctif



2ème cycle

1er cycle

Empathique,
pluraliste,
relativiste

Normatif,
hiérarchique,
transcendant

Tribal,
magique,
fusionnel

Information



ORGANISATIONS VERTES

Southwest Airlines

Zappos.com

Ben&Jerry's

Virgin

PERCÉES MAJEURES

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

Centré sur l'individu
« je » (masculin)

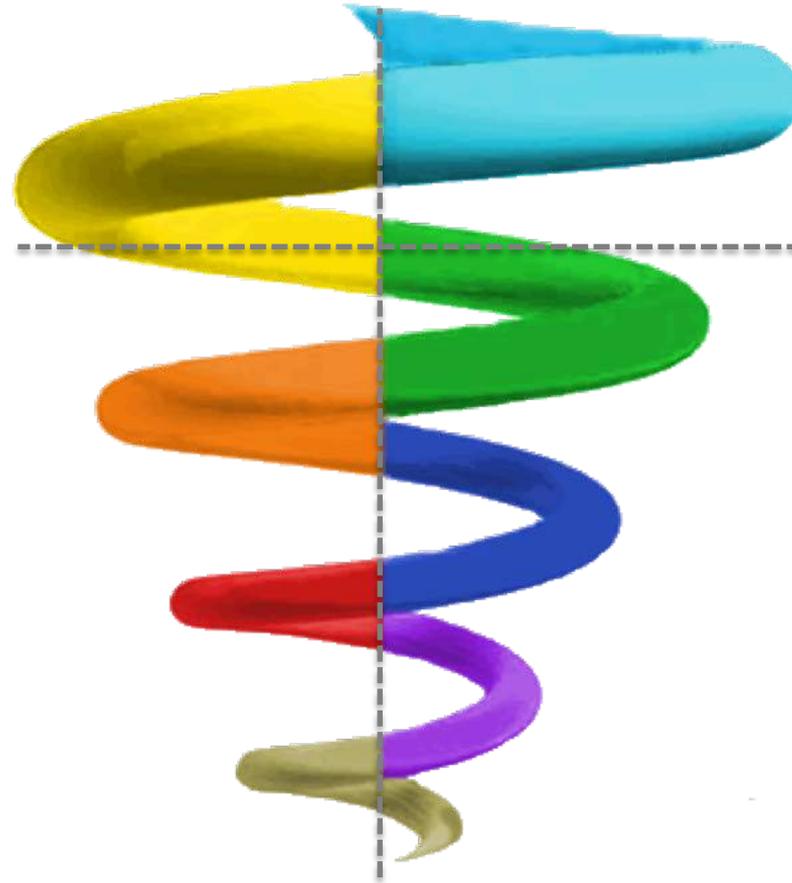
Centré sur le collectif
« nous » (féminin)

Adaptatif,
intégratif,
systémique

Rationnel,
réussite,
individualiste

Egocentrique,
Impulsif,
dominance

Survie,
instinctif



2ème cycle

Empathique,
pluraliste,
relativiste

Normatif,
hiérarchique,
transcendant

Tribal,
magique,
fusionnel

1er cycle



Le niveau intégratif **JAUNE**

Vision du monde

- La vie est un flux, une descente de rivière en canoé
- L'évolution n'est pas linéaire: l'effet « papillon »
- Deviens le changement que tu souhaites voir dans le monde (Gandhi)

Sa manière d'évoluer

- La présence: être témoin de ce qui est en lui et autour de lui
- Toute situation est une expérience qui élargie sa conscience

Sa manière d'agir dans le monde

- Intuitive: « ressentir et ajuster »
- En réseaux: sur des projets ponctuels qui l'enthousiasment
- Initiatives intégrant la complexité, la diversité du Vivant et le long-terme

Centré sur l'individu
« je » (masculin)

Centré sur le collectif
« nous » (féminin)

Adaptatif,
intégratif,
systémique

Rationnel,
réussite,
individualiste

Egocentrique,
Impulsif,
dominance

Survie,
instinctif



Holistique,
Intégral,
pluraliste

Empathique,
pluraliste,
relativiste

Normatif,
hiérarchique,
transcendant

Tribal,
magique,
fusionnel

2ème cycle

1er cycle

Digitale



ORGANISATIONS JAUNES

Buurtzorg

Favi

Morning Star

PERCÉES MAJEURES

- 1 Autogestion
- 2 Agilité
- 3 Authenticité



Le niveau holistique **TURQUOISE**

Vision du monde

- Le monde est un système global mû par de multiples forces auxquels nous participons (co-création)
- Nous sommes tous reliés: l'enjeu est l'élargissement de conscience de l'humanité
- Les événements mondiaux heureux ou douloureux sont des façons qu'a la vie d'impulser l'évolution

Sa manière d'évoluer

- N'est plus préoccupé de sa propre évolution individuelle
- Son «MOI» est au service du «SOI», de l'évolution globale du Vivant

Sa manière d'agir dans le monde

- Est en lien, de façon subtile, avec ceux et celles qui œuvrent à l'élargissement de conscience
- Accompagne ceux qui explorent et protègent le Vivant

Intelligence artificielle



PERCÉES MAJEURES

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

Et ensuite ?



Le changement doit respecter certaines règles

- Opportunité du Changement
- L'Ouverture comme attitude préalable au changement
- Les 6 conditions du changement:
 - Capacités cérébrales
 - Avoir réglé les problèmes de son existence actuelle
 - Sentir la nécessité du changement
 - Avoir un aperçu de l'objectif à atteindre
 - Etre conscient des obstacles
 - Etre encouragé et assisté

PAUSE



1.2 La Gouvernance distribuée

Source d'inspiration :

Les Ateliers de l'Instant Z

La dynamique participative d'Ordinata

Réinventing organization de F. Laloux

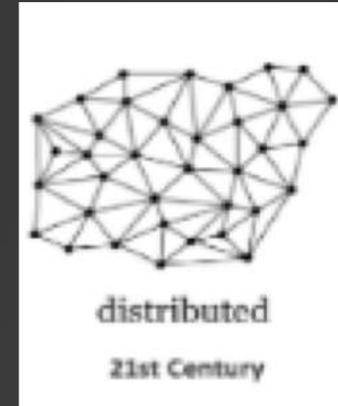
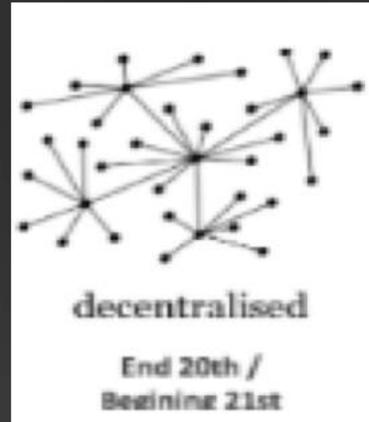
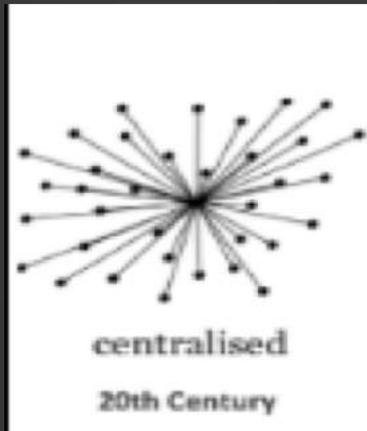
Nouveaux paradigmes organisationnels et managériales :

Etat des lieux en Suisse, N°51 HRM HR Today

Et bien d'autres...



De centralisé à distribué





Définitions

- **Organisation:** Une organisation est un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger.
- **Autorité :** à ne pas confondre avec le pouvoir, l'autorité émerge de la reconnaissance des autres
- **Distribuée:** Différente de l'autorité centralisée ou de l'autorité partagée, l'autorité distribuée consiste à définir le périmètre d'activité dans lequel chacun devient son propre leader



Services industriels
genevois
1700 employés



PAIN POUR LE PROCHAIN
TRANSITION INTÉRIEURE

ONG caritative
35 employés



Digital Agency
180 employés



IT Service Desk
Trains suisses
60 employés



Services
d'outsourcing RH
95 employés



Fonderie ; Industrie de
l'acier et du bronze
66 employés



Digital Agency
40 employés



Centre de soins
hospitaliers
17 employés



Formations en
intelligence collective
et empowerment
17 employés



Formation par la
pratique professionnel
et placement direct
120 employés



Réseaux accompagnant la
transition environnementale
et sociétale
40 personnes



Insertion de
personnes avec
troubles psychiques
135 employés



Différents modèles

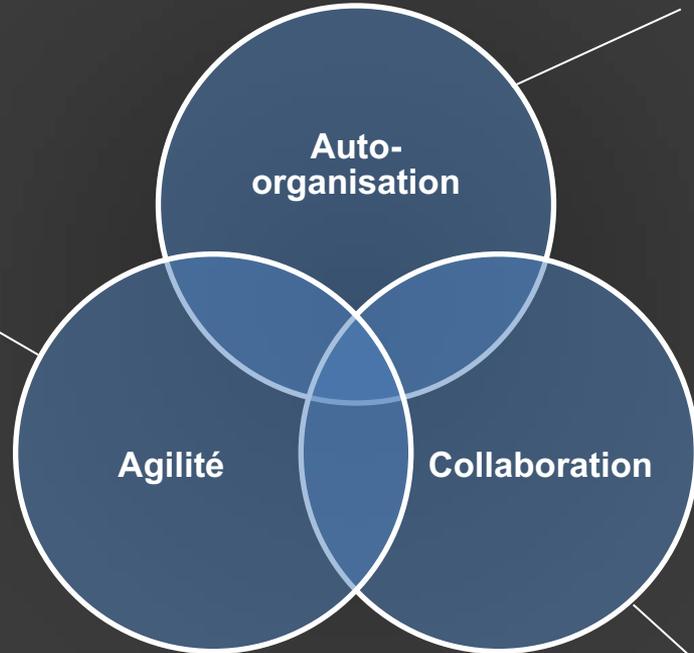
- Entreprise libérée
- Organisation agile
- Organisation Teal
- Sociocratie
- Holacracy
- Sociocracy 3.0
- Dynamique participative
-

Nous utilisons le terme générique « gouvernance distribuée »



Une évolution culturelle

- Planification du futur par perception-réponse
- Droit à l'erreur
- Amélioration continue
- Réduction du superflu
- Empirisme
- Primauté à la réalisation de la raison d'être sur la réalisation de profits à court terme



- Autonomie: autogestion, proactivité, liberté et responsabilité
- Confiance
- Alignement des raisons d'être individuelles et collectives
- Equité
- Valorisation de la diversité
- Environnement de travail serein et sûr
- Communication
- Leadership
- Co-responsabilité
- Transparence



Une transformation systémique

Structure

organisationnelle:

- Fonctionnement en réseau d'équipes
- Evolution du rôle des fonctions supports
- Fonctionnement en rôles

Processus

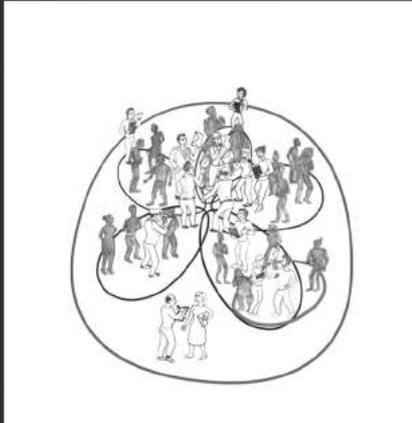
- Gestion de projets
- Processus RH:
 - Recrutement
 - Intégration
 - Licenciement
 - Titres
 - Descriptions de fonction
 - Rémunération
 - Evaluation
 - Performance
 - Gestion de conflits
- Décisions collectives

Pratiques :

- Réunions
- Distribution de l'autorité
- Leadership de soutien
- Circulation de l'information
- Transparence
- Liberté et confiance
- Investissements
- Gestion de crise



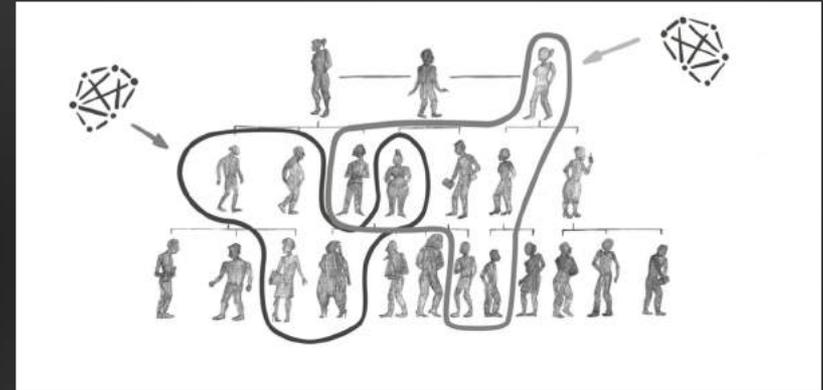
Différents Types de Structures



Holacratique/Sociocratique



Neuronale

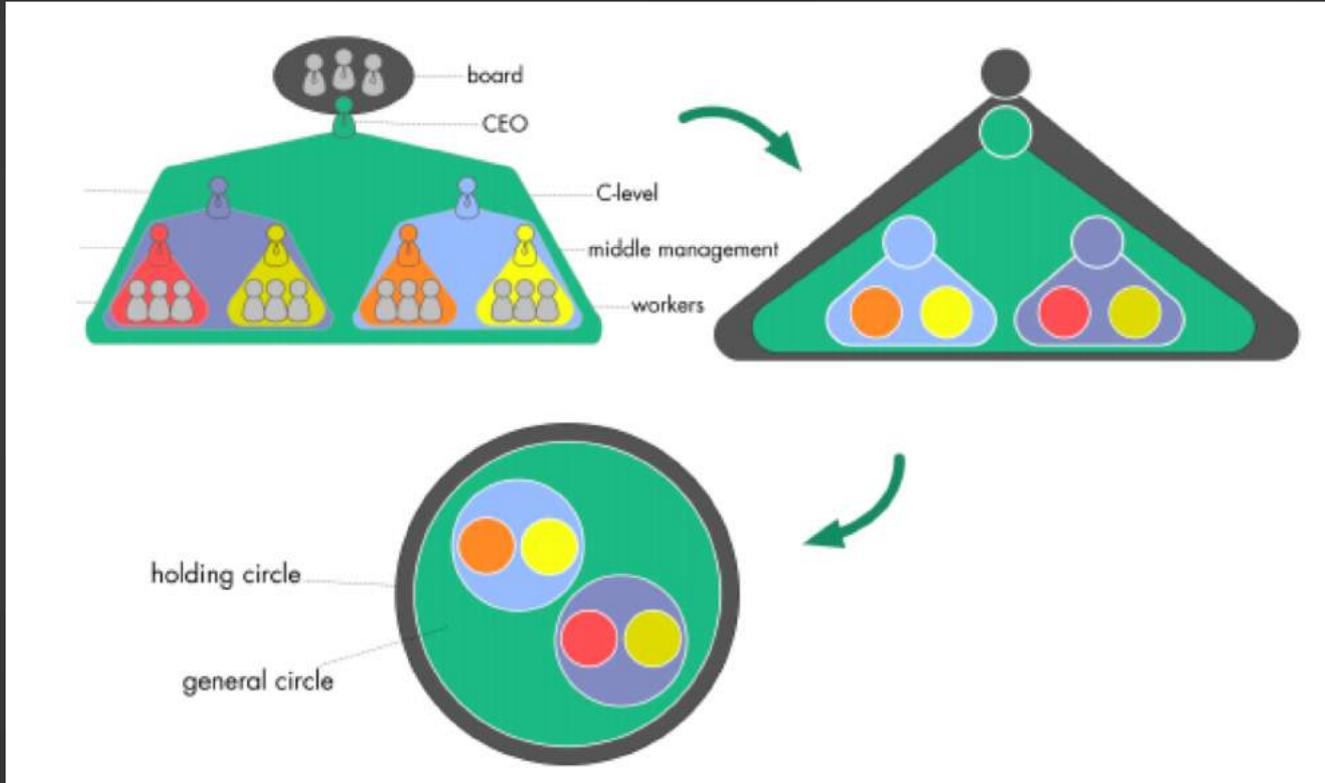


Horizontarchique

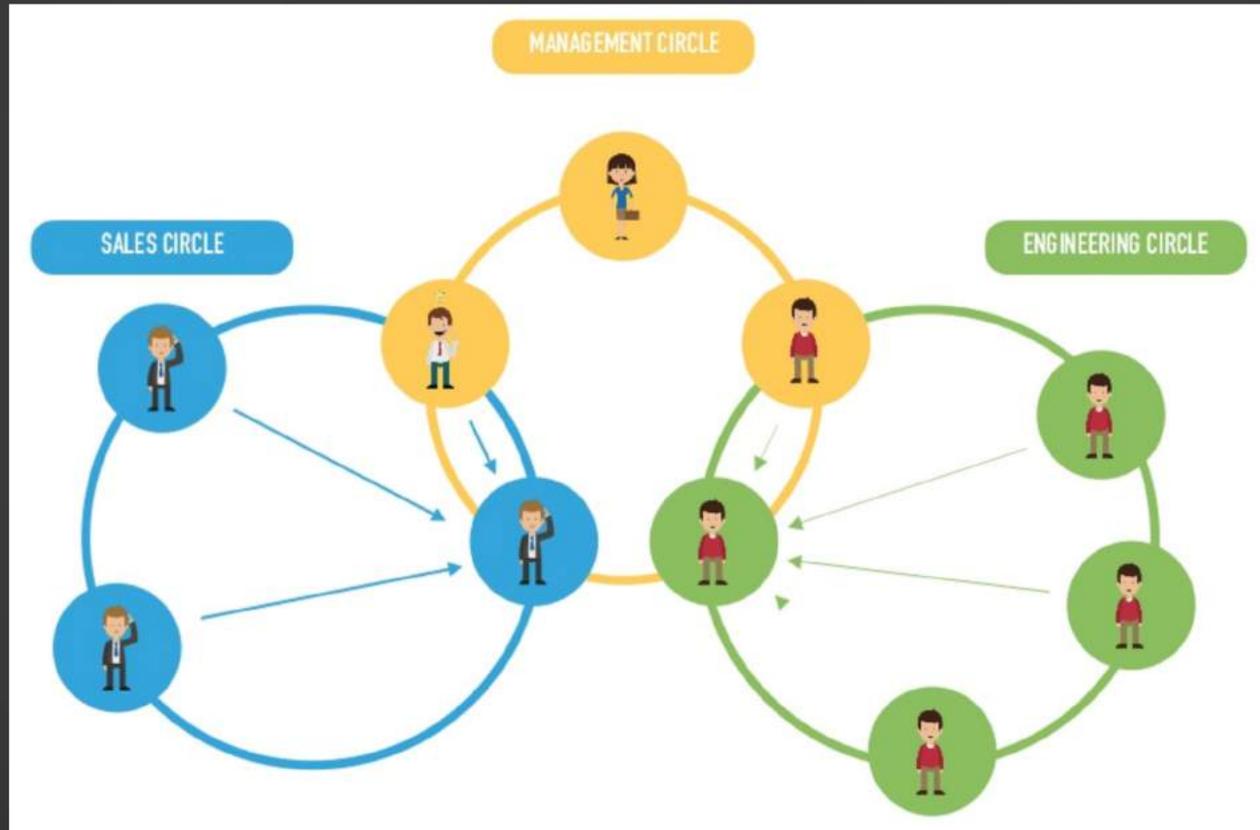




La Structure Sociocratique

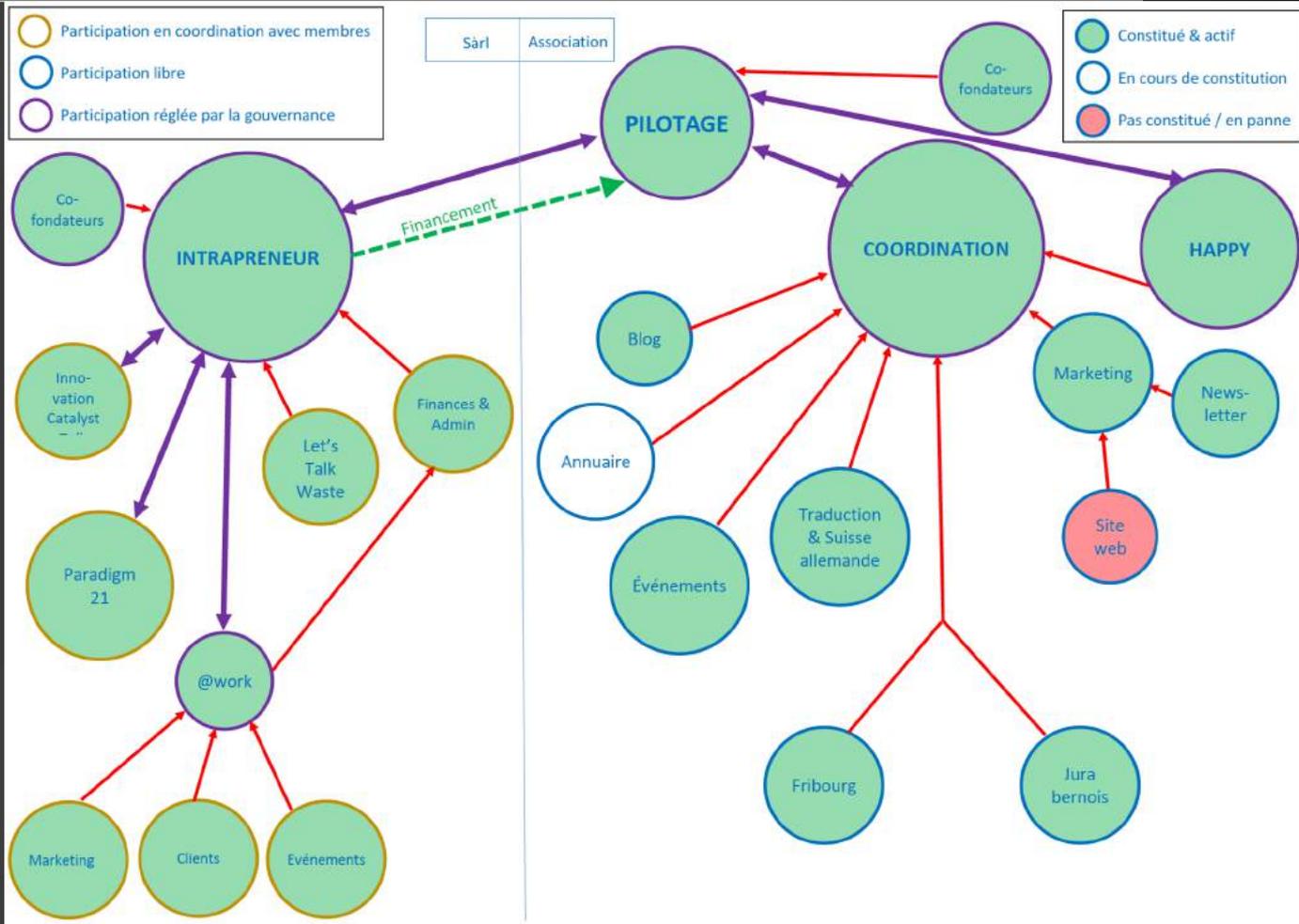


Le double lien



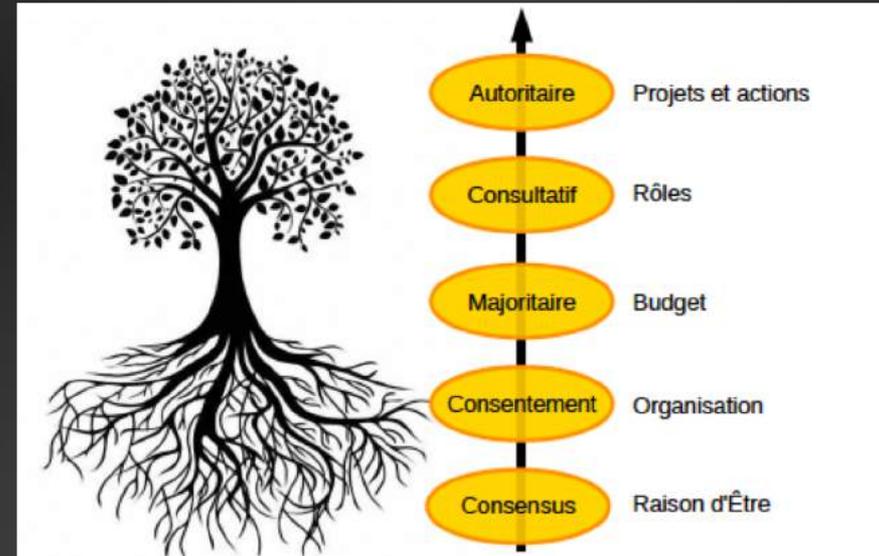
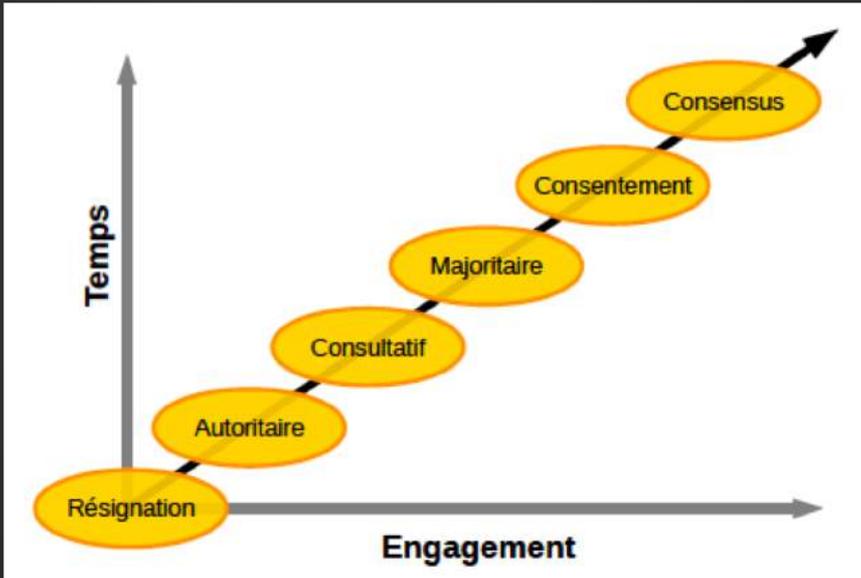


L'exemple

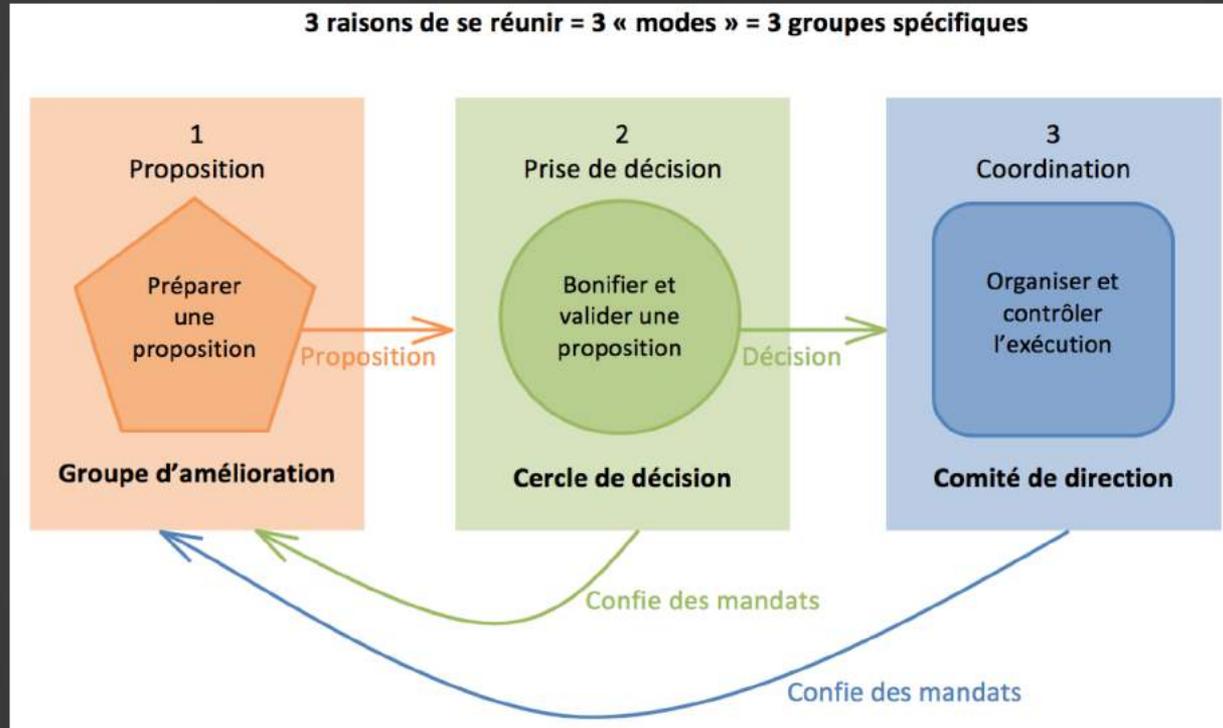




La Prise de décision



Coordination: Trois temps pour se réunir



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

	1. Groupe d'amélioration	2. Cercle de décision	3. Comité de coordination (ou direction)
But	... formule une proposition	... prend une décision	... exécute la décision et en fait le suivi
Étapes	Définir le problème Analyser les possibilités Proposer une solution	Clarifier la proposition Décider de la proposition Promulguer la décision	Mesurer le progrès Ajuster le mandat Relancer l'action
décisions	Décide quelle proposition va être faite au cercle	Prend les décisions vitales pour le cercle, stratégiques	Prend les décisions opérationnelles , liées à l'exécution
Responsabilités	Le responsable du groupe d'amélioration s'organise comme il veut pour assurer le fonctionnement du groupe	Le 1^{er} lien est responsable du cercle Un facilitateur en assure l'animation, secondé par un gardien des notes	Le 1^{er} lien est responsable du comité de coordination et en assure la facilitation, qu'il ne peut pas déléguer (sauf absence)
Fréquence	Réunions fréquentes , puis dissolution quand la proposition est prête	Réunions périodiques (trimestrielles ou bimestrielles)	Réunions régulières (hebdomadaires, chaque quinzaine ou mensuelles)



	Groupe d'amélioration	Cercle de décision	Comité de coordination/direction
Quel est le déclencheur, la clé, le soutien, le lieu de l'intelligence collective ?	Le choix des participants (qui sont venus de différents endroits, avec différentes compétences)	Le mode circulaire le principe d'équivalence et le principe de réalité	La relation (entre le 1er lien et les personnes qui vont coopérer à la mise en œuvre)
Quelle est la clé de la synergie, le résultat qui traduit la synergie ?	La proposition	La décision	La décision mise en œuvre

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



Les 4 principes sociocratiques

- **Le mode circulaire**
- **La prise de décision par consentement**
- **L'élection sans candidat**
- **Le double lien**



2.3 Stade de développement organisationnel

Source d'inspiration :

APPELO J., *Startup, scaleup, screwup*, Wiley, 2019
Ichak Adizes, ***Les cycles de vie de l'entreprise.***
Diagnostic et thérapie, Les Éditions d'Organisation 1991.

Vision intégrale

	Intérieur Subjectif / Informel : invisible et intangible	Extérieur Objectif / Formel : visible et tangible
Je	<p>Croyances individuelles <i>Qui suis-je individuellement ? Quel est ma vision du monde ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivations et valeurs personnelles • Préférences personnelles ancrées qui influencent les attitudes, intentions, comportements • Maturité de développement personnel : profil qui peut potentiellement changer mais graduellement • Immunité individuelle au changement 	<p>Comportements individuels <i>Que fais-je ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mon rôle : leadership, responsabilités, redevabilités, mesures de performances • Mes compétences individuelles : ce que je sais, ce que je peux faire • Mes problèmes connus et challenges : ex. ce que je ne délègue pas, trop réactive ou proactive, micro-manage...
Nous	<p>Culture organisationnelle et relations interpersonnelles <i>Comment nous traitons-nous les uns, les autres ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Notre culture organisationnelle • Vision et mission partagées • Objectifs partagés • Valeurs partagées • Notre niveau de développement collectif • Notre immunité collective au changement • Notre santé organisationnelle 	<p>Systèmes/Processus/Pratiques <i>Comment nous organisons-nous ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes, Procédures, Reporting structures, Méthodes de prise de décision • Notre performance business et objectifs • Nos effectifs • Nos processus de recrutement et de rétention • Notre valeur ajoutée pour nos gens • Notre leadership • Nos ressources

Diagnostic

Évolutives - Opales

„Peut accepter qu'il existe une évolution en conscience. Qu'il y a un momentum en évolution vers des moyens toujours plus complexes d'intégrer avec le monde.“

VALEURS: Raison d'être évolutive, plénitude, autogouvernance

Pluralisme - Vert

„Cherche justice, égalité, harmonie, communauté, coopération et le consensus. Insiste que toutes les perspectives méritent un respect égal.“

VALEURS: Autonomisation, culture basée sur les valeurs, perspective de plusieurs parties prenantes

Réussite - Orange

„L'efficacité remplace l'éthique. Plus je comprends comment ça fonctionne, plus je peux accomplir.“

VALEURS: Innovation, responsabilité, méritocratie

Conformisme - Ambre

„Peut planifier pour le long terme, et créer des structures organisationnelles stables et à grande échelle.“

VALEURS: Perspectives à long terme, taille et stabilité, rôles formels, processus division du travail

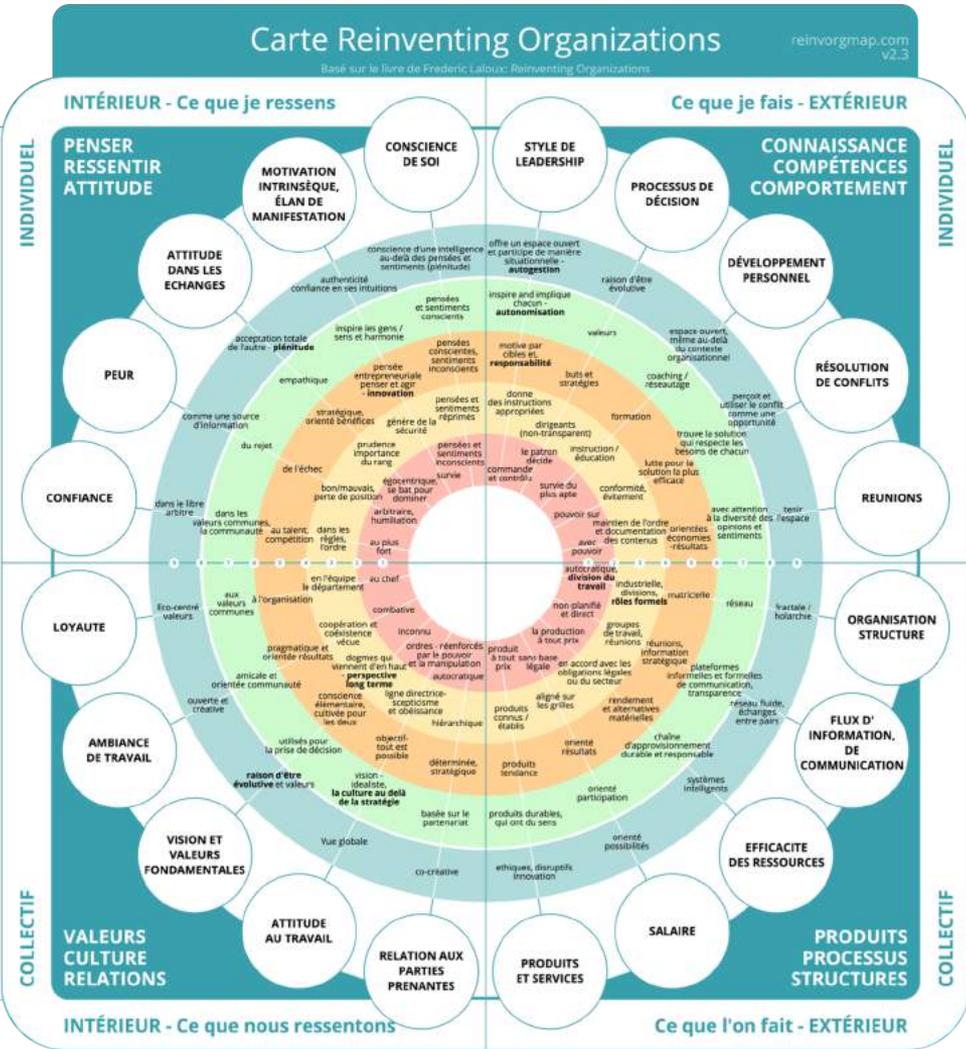
Impulsivité - Rouge

„Bien adapté aux environnements chaotiques. Mal adapté pour atteindre des résultats complexes dans un environnement stable.“

VALEURS: Autorité de commandement, division du travail

Stades de développement organisationnel

Inspiré de: IMU Augsburg Integral Competence Model, Frederic Laloux, Ken Wilber, Don Beck, Rudolf Steiner, Bernard Lievegoed, Otto Scharmer, Arthur Koestler, Jean Gebser, et autres...



Traduit by Pierre Robichaud (Transfo.co) et Catherine Garner

Auteurs: Szabolcs Emich, Károly Molnár, (ReinOrgMap)



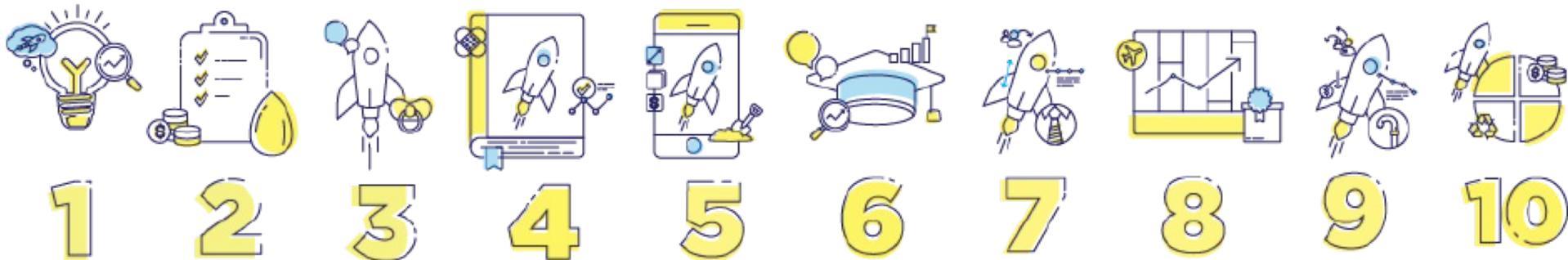
PAUSE

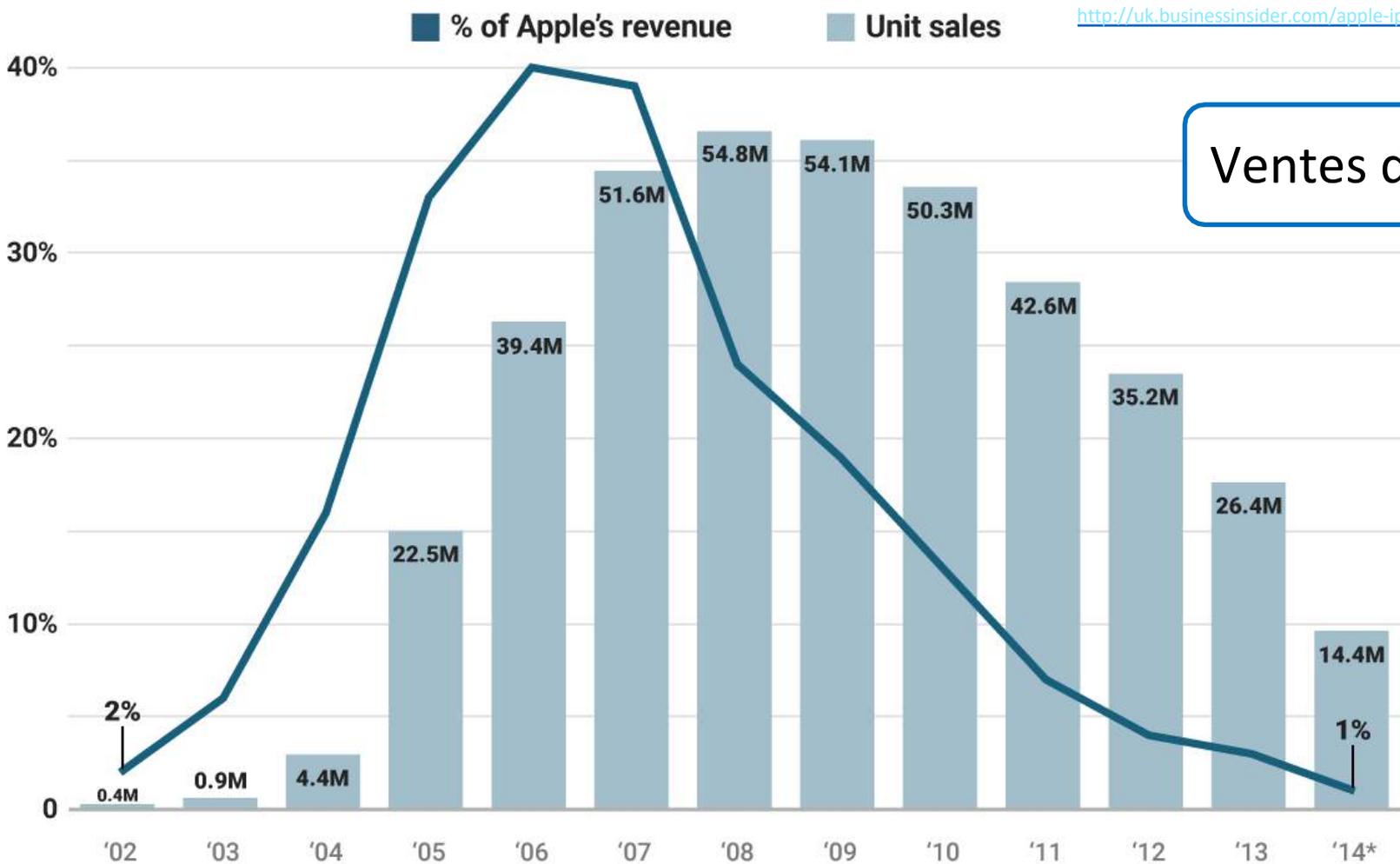
Dix étapes du cycle de vie des humains

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

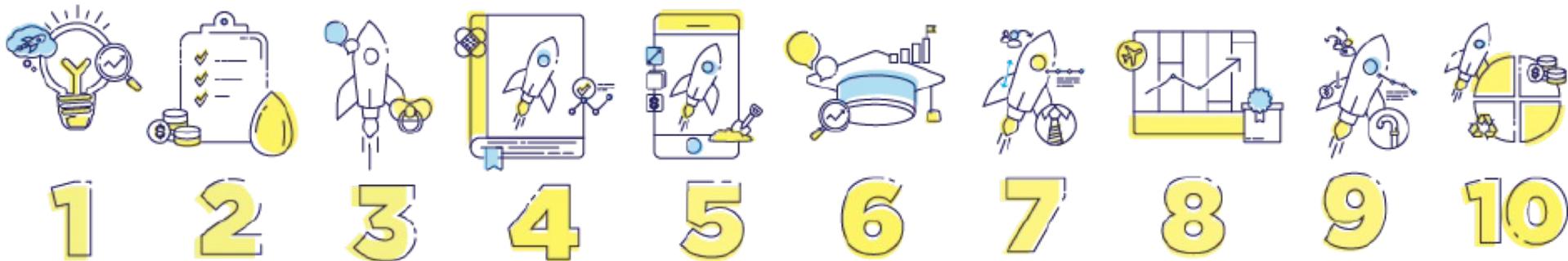
1. **Initiation** - Le business model est une idée en émergence
2. **Expédition** - Première expérimentations, recherche d'adéquation entre problème/solution
3. **Formation** - Création d'une équipe engagée pour poursuivre l'aventure
4. **Validation** - Expérimentations itératives, recherche d'adéquation entre produit/marché
5. **Stabilisation** - Recherche d'adéquation entre entreprise/marché, préparation à la croissance
6. **Accélération** - Croissance à tout prix et expansion sur de nouveaux marchés
7. **Cristallisation** - Etabli dans un marché, cherche l'optimisation par la collaboration
8. **Expansion** - Recherche de nouveaux territoires, de variantes de produits ou service
9. **Conservation** - Tous les objectifs sont atteints, le modèle d'affaire est en déclin
10. **Fin** - Fermeture de l'organisation, focalisation sur d'autres produits





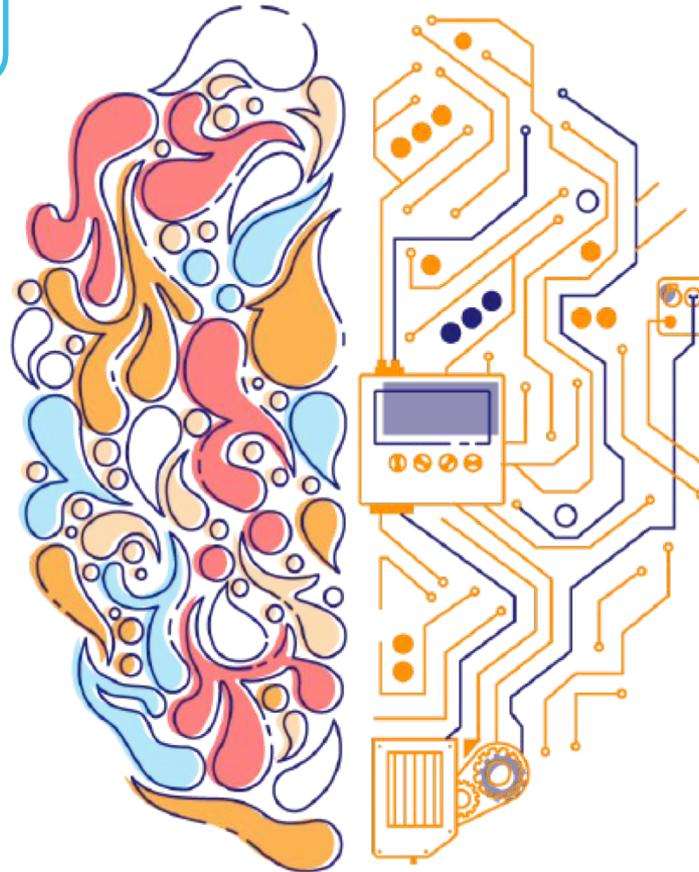
Flexibilité

Contrôle



Flexibilité

Chaos
Liberté
Réseau
Décentralisation
Efficacité
Expérimentation
Révolution
Disruption
Vitesse



Contrôle

Ordre
Structure
Centralisation
Efficience
Spécialisation
Exploitation
Evolution
Optimisation
Force

Les quatre rôles PAEI

	Dirigé vers l'extérieur (Efficacité)	Dirigée vers l'intérieur (Efficience)
Contrôle (pensée structurée)	P = Producteur <ul style="list-style-type: none">• Résultats concrets• Court terme• Amène l'action	A = Administrateur <ul style="list-style-type: none">• Processus efficaces• Moyen terme• Amène la structure
Flexibilité (pensée libre)	E = Entrepreneur <ul style="list-style-type: none">• Opportunités nouvelles• Moyen terme• Amène la vision	I = Intégrateur <ul style="list-style-type: none">• Identification à l'organisation, partage de sens et culture coopérative• Long terme• Amène la cohésion

Etapes		Priorités		Gouvernance & agilité		Spirale dynamique				
N°	Cycle d'innovation (niveau 1)	PAEI	Activité	Trait culturel	Caractéristiques principales de la gouvernance	Développement de culture et de processus clés	Cycle de vie	Couleur	Pensée	Caractéristique
1	Initiation	--ei	Le business model est une idée en émergence	La confiance → une personne reçoit une idée, y croit et commence à la partager	- Décisions : par consensus entre cofondateurs - Organisation : aucune structure formelle - Documents : vision/mission/opinions stratégiques - Séances : informelle, prise de note des décisions importantes	- Constitution de la raison d'être - Définir les valeurs institutionnelles - Finalité : qu'est-ce qui nous anime ? Richesse ou impact ? - Spirale dynamique : situer les cofondateurs : bleu/orange/vert/jaune	La gestation	--		
2	Expédition	paEi	Première expérimentations, recherche d'adéquation entre problème/solution	La créativité → faire des plans pour développer quelque chose de nouveau en répondant à un besoin	- Décisions : par consentement sur les hypothèses et processus d'itération - Organisation : aucune structure formelle - Documents : formaliser les hypothèses et le processus pour les tester (prouver qu'elle peut être fausse) - Séances : informelle, prise de note des décisions importantes	- tester la solution par itérations avec une vision "lean startup" : MVP (minimum value product) - Collaboration : on se teste, comment on réagit - Spirale dynamique : conscientiser et expliciter le mode de fonctionnement dominant : structure (bleu), détermination (orange), valeurs (vert) ou émergence (jaune)	La naissance	Beige	Instinctif	Survie
3	Formation	PAei	Création d'une équipe engagée pour poursuivre l'aventure	L'action → obtenir des résultats assurant la permanence de l'organisation	- Décisions : par consentement pour la plupart des décisions - Organisation : fonctionnement en cercle, facilitation - Documents : définir le périmètre de décision (autorité) de chacun - Séances : gestion des tensions, prise de note des décisions	- Culture du consentement: chacun doit pouvoir vivre avec les décisions - Reconnaître le rôle des personnes source qui ne peuvent pas sans cesse convaincre les nouveaux arrivants que la vision et la manière de fonctionner sont justes -> besoin de confiance et choisir de vivre avec l'existant	La petite enfance	Violet	Magique	Tribal
4	Validation	PaEi	Expérimentations itératives, recherche d'adéquation entre produit/marché	Formalisation → se donner les moyens d'assurer la permanence de l'organisation : - embaucher et allouer les ressources - déléguer et gérer les dysfonctionnements - abandonner le management intuitif	- Décisions : choix des modes de prise de décision en fonction des sujets (par exemple par consentement pour la stratégie / autonome pour l'opérationnel) - Organisation : création de différents cercles spécialisés, émergence de la structure organisationnelle et du rôle de 1er lien - Documents : définir les rôles (périmètre de décision, autorité et redevabilité) - Séances : gestion des tensions, agenda dynamique, prise de note	- Culture de l'expérimentation pour trouver sa place dans le marché : formaliser le cycle d'innovation - Intégration de compétences spécifiques, définition des rôles et créations d'une organisation composée de plusieurs cercles - Coordonner la communication entre les cercles avec une culture du 1er lien - Transparence et partage de l'information, intranet et documentation de tout ce qui est fait	L'enfance	Rouge	Egocentrique	Rapport de force
5	Stabilisation	PAei	Recherche d'adéquation entre entreprise/marché, préparation à la croissance	L'organisation interne → ralentir le rythme pour développer le système administratif de gestion et de contrôle, introduire un leadership institutionnel. Il s'agit d'un temps de structuration pour mieux répondre au besoin de son environnement, se maintenir et/ou grandir.	- Décisions : autonome ou par sollicitation d'avis pour les rôles / par consentement uniquement pour la stratégie - Organisation : formalisation d'une structure en cercles interconnectés, établir les standards de bonne pratique pour la constitution et dissolution de cercles - Documents : définir les processus d'engagement, de feedback, de mesure de la performance. Créer un système de rémunération transparent équilibré. - Séances : introduire les groupes d'amélioration (ils vont aider à développer le E)	- Mise en place d'un système de gestion : abandonner le management intuitif et déclinatoire de la raison d'être en mission, stratégie, objectif, principes de management - Gestion des priorités et gestion de projet - Formalisation de la gouvernance distribuée dans les statuts de l'entreprise, intégration des actionnaires - Formalisation des liens entre les cercles et introduction du 2ème lien (si pas encore fait) - Introduction de l'agilité opérationnelle : weekly checklist ou daily stand-up meetings, kanban	La préadolescence	Bleu	Normatif	Ordre et structure
6	Accélération	PAEi	Croissance à tout prix et expansion sur de nouveaux marchés	La croissance → avec imagination et maîtrise, parvenir à l'équilibre entre contrôle et flexibilité	- Décisions : autonome ou par sollicitation d'avis pour l'opérationnel / par consentement pour la stratégie - Organisation : faire évoluer l'organisation pour plus d'efficacité en stimulant l'intelligence collective - Documents : processus de pilotage de la performance agile - Séances : agiles - chercher plus d'efficacité avec les 3 temps du collectif, daily standups, séances opérationnelles pour le pilotage des processus (kanban, etc.)	- Mise en place de processus de pilotage de la performance agiles et collaboratifs - Constitution d'un cercle de décision - Distinguer, dans une même séance, les moments de coordination, de décision et d'amélioration	L'adolescence	Orange	Opportuniste	Compétition
7	Cristallisation	PAEi	Etabli dans un marché, cherche l'optimisation par la collaboration	La culture de la coopération → développer le « Nous », l'adhésion de tous aux décisions	- Décisions : autonomisation des rôles et des cercles - Organisation : rendre la structure de l'organisation explicite, transparente et agile - Documents : formalisation des processus internes - Séances : stratégiques - pratique de la chaise vide	- Culture de la raison d'être évolutive de manière participative - Développement de la culture de l'organisation vers la reconnaissance de chacun et la plénitude (wholeness) - Valeurs opérationnelles en lien avec les valeurs institutionnelles créant un cadre de sécurité pour chacun - Stimulation de la culture du feedback, élévation du niveau de confiance	L'âge adulte	Vert	Relativiste	Collaboration et empathie
8	Expansion	PAEi	Recherche de nouveaux territoires, de variantes de produits ou service	La fonctionnalité du système → fonder les activités et relations en interne et avec les systèmes connectés (clients, partenaires, collectivités) sur le consentement.	- Décisions : autonome ou par sollicitation d'avis pour l'opérationnel / par consentement après validation externe pour la stratégie - Organisation : inclure les partenaires et les clients dans les processus de décision - Documents : Documentation de processus répétables pour la création de nouvelles unités - Séances : Inviter des participants d'autres cercles ou externes à participer	- Développement de la formation interne et création d'équipes pouvant accompagner le démarrage de nouvelles unités - Ouverture de l'organisation vers l'extérieur, intégration des partenaires et des clients dans les décisions stratégiques	La maturité	Jaune	Systémique	Complexité et vue globale
9	Conservation	paEi	Tous les objectifs sont atteints, le modèle d'affaire est en déclin	Perdurer et se focaliser sur le bien commun → interne (cohésion et équilibre) ou externe (vision globale)	- Décision : pilotage par l'efficacité, les 1er liens veillent à limiter les initiatives opérationnelles coûteuses - Organisation : répartition de formes de hiérarchies (choix stratégiques, gestion administrative) - Documents : formaliser les objectifs opérationnels et planifier la décroissance - Séances : renforcement du rôle des 1er lien	- Encadrer les initiatives individuelles et collectives afin de rester dans une dynamique d'efficacité - Encourager l'intrapreneuriat et la création d'équipes autonomes internes qui sont chargées d'initier des cycles d'innovation.	La sagesse	Turquoise	Holistique	Conscience collective
10	Fin	---	Fermeture de l'organisation, focalisation sur d'autres produits	Recycler → replacer les ressources, vendre ou réutiliser les ressources restantes	- Décision : pour éviter une fermeture imposée de manière autoritaire, le pilotage prends les dispositions de manière anticipée - Organisation : dissolution - Documents : certificats de travail et lettre de recommandation - Séances : clôture commune de l'organisation permettant à chacun d'être acteur de la fermeture	- Outplacement actif et anticipé des membres de l'équipe - Leadership et accompagnement dans une phase de changement cruciale pour les individus et le collectif - Respecter la dignité de chacun, culture du remerciement et de la gratuité	La fin de vie	--		

Centré sur l'individu
« je » (masculin)

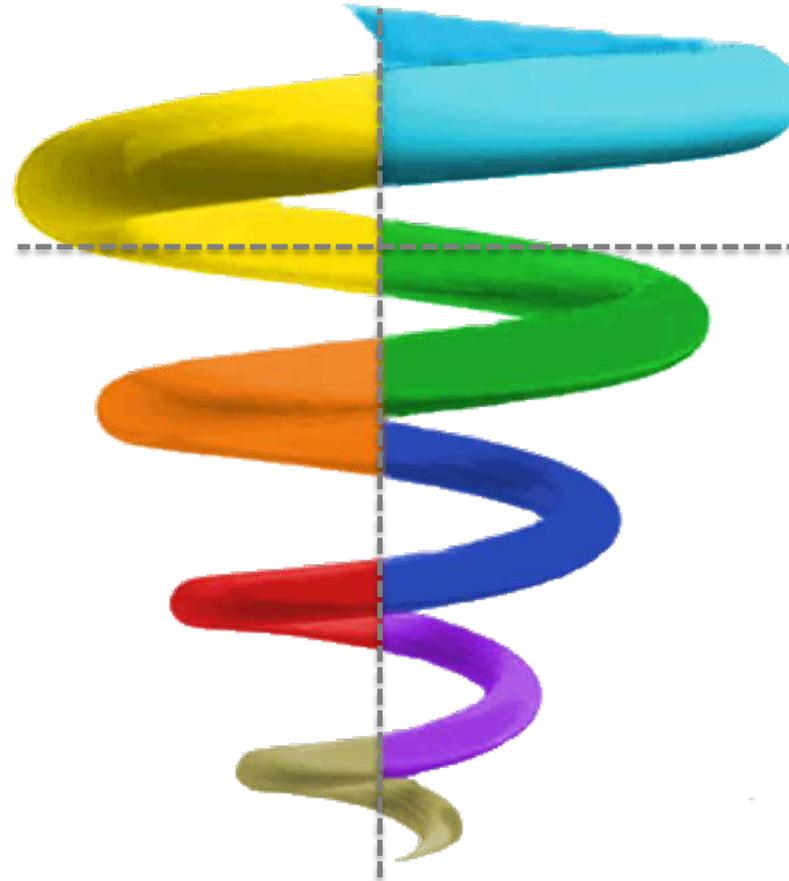
Centré sur le collectif
« nous » (féminin)

Adaptatif,
intégratif,
systémique

Rationnel,
réussite,
individualiste

Egocentrique,
Impulsif,
dominance

Survie,
instinctif



Holistique,
Intégral,
pluraliste

Empathique,
pluraliste,
relativiste

Normatif,
hiérarchique,
transcendant

Tribal,
magique,
fusionnel

2ème cycle

1er cycle

PAUSE

2. Vivre la gouvernance distribuée

Cycle d'innovation de NIVEAU 2

1. Initiation
2. Intégration
3. Conception
4. Co-création
5. Réalisation
6. Evolution



1. Initiation (--ei) jaune + rouge

- **Activité:** Le projet est une idée en émergence
- **Trait culturel:** La confiance – l'idée est partagée
- **Caractéristiques:**
 - **Décision :** par consensus entre cofondateurs
 - **Organisation :** aucune structure formelle, les choses émergent de manière organique avec un leadership tournant et des moments de décision, d'amélioration et de coordination mélangés
 - **Documents :** vision/mission/options stratégiques
 - **Séances :** informelle, prise de note des décisions importantes
- **Processus clés:** Constitution de la raison d'être, définir les valeurs institutionnelles



Sélectionner les bonnes personnes

- 1) Définir les compétences requises
- 2) Sélectionner les personnes en fonction des compétences requises
 - Hard Skills
 - Soft Skills
 - 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 (---I) **jaune** + **vert**

- **Activité:** Reconnaître le besoin essentiel du rôle "Intégrateur"
- **Trait culturel:** La conscience - l'interdépendance est essentielle
- **Caractéristiques:**
 - **Décision :** les cofondateurs décident par consensus de:
 - ancrer le projet dans la gouvernance distribuée
 - renoncer au contrôle centralisé
 - faire confiance au processus participatif

3. Conception (paEI) vert + violet

- **Activité:** Partenaires conçoivent le projet de manière agile
- **Trait culturel:** La co-créativité – tout est bonifié en réseau
- **Caractéristiques:**
 - **Décision** : par consentement sur les hypothèses et processus d'itération
 - **Organisation** : fonctionnement en cercle et facilitation, aucune autre structure formelle
 - **Documents** : formaliser les hypothèses et le processus pour les tester (prouver qu'elle peut être fausse)
 - **Séances** : informelle, prise de note des décisions importantes
- **Processus clés:** raison d'être partagée, valeurs, cadre de sécurité. Itérations du MVP, feedback et collaboration radicale



Séance du cercle de décision

Ordre du jour

Ouverture

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

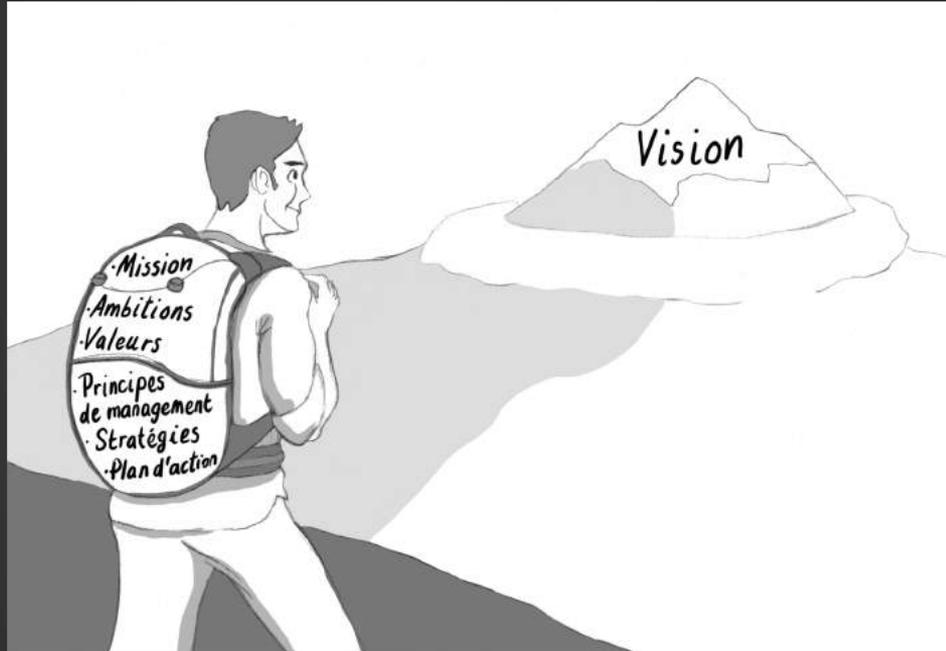
Thèmes à l'ordre du jour

1. A + D – Elaborer notre raison d'être
2. I – Définir notre cadre de vitalité
3. A – Travailler nos principes de fonctionnement
4. A – Définir les rôles
5. D – Distribuer les rôles

Clôture : Ronde



Elaborer une raison d'être



Observez le rôle
de facilitateur !

Qu'est-ce qui est
essentiel dans
sa posture?



Cercle d'intention → Raison d'être

1. Formulation individuelle:
"j'ai l'intention de ... et que chacun/chacune puisse ..."
2. Tours : chacun s'exprime en remplissant les "... " de la syntaxe.
3. Le facilitateur simplifie et généralise les intentions, il met à la troisième personne, enlève les facteurs limitants (géographiques, etc.).
4. Lecture de toutes les intentions
5. Tour où chacun peut biffer une intention qu'il ne partage pas
6. Emergence des intentions communes
7. Co-écriture d'une phrase qui rassemble les intentions
Ou rédaction individuelles et multi-vote (3 points, max. 2 par proposition)
8. La phrase choisie devient une proposition -> finalisation et approbation par consentement.



Déclulsion / Check-out

- Comment est mon énergie ?
- Bilan du 1^{er} jour par rapport à mes attentes ?

Formation pratique de gouvernance distribuée



arbo
life

Marc Mathys
Manon Pétermann

25 et 26 mai 2019 - jour 2



Inclusion / Check-in

- Comment je me sens ?
- Mon intention pour aujourd'hui ?



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



Séance du cercle de décision

Ordre du jour

Ouverture

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

Thèmes à l'ordre du jour

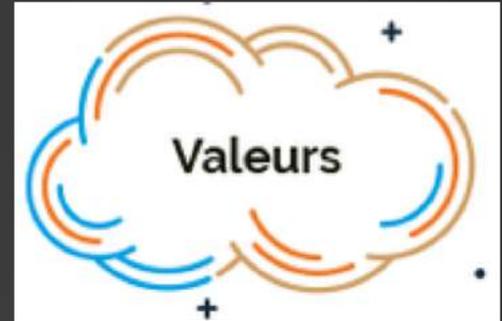
1. A + D – Elaborer notre raison d'être
2. I – Définir notre cadre de vitalité
3. A – Travailler nos principes de fonctionnement
4. A – Définir les rôles
5. D – Distribuer les rôles

Clôture : Ronde



Etablir les valeurs du groupe

1. Déterminer ses valeurs individuelles
2. Mise en commun des valeurs
3. Validation des valeurs sécurisantes et motivantes: tour d'objection
4. Vérifier que les valeurs de notre cercle soient compatibles avec les valeurs institutionnelles



4. Co-création (pAEI) **jaune** + **bleu**

- **Activité:** plan, budget, processus et outil de gestion agiles
- **Trait culturel:** Collaboration – co-création en réseau
- **Caractéristiques:**
 - **Décision** : choix des modes de prise de décision en fonction des sujets (par exemple par consentement pour la stratégie / autonome pour l'opérationnel)
 - **Organisation** : création de différents cercles spécialisés, émergence de la structure organisationnelle et du rôle de 1er lien
 - **Documents** : définir les rôles (périmètre de décision, autorité et redevabilité)
 - **Séances** : gestion des tensions, agenda dynamique, prise de note
- **Processus clés:** système de gestion, rôles structurels et opérationnels, abandonner le management intuitif

PAUSE



Fonctionnement du cercle

- *Raison d'être+ cadre de vitalité*
- Rôles structurels
- Objectif de la séance de cercle
- Organisation de la séance de cercle
- Principe de fonctionnement du cercle
- Le cahier de bord du cercle
- L'évaluation du cercle





Les niveaux de délégation

TOPIC	Dire	Vendre	Consulter	S'entendre	Conseiller	Enquêter	Déléguer
Sélection des projets							
Salaires							
Création emploi du temps							
.....							



Séance du cercle de décision

Ordre du jour

Ouverture

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

Thèmes à l'ordre du jour

1. A + D – Elaborer notre raison d'être
2. I – Définir notre cadre de vitalité
3. A – Travailler nos principes de fonctionnement
4. A – Définir les rôles
5. D – Distribuer les rôles

Clôture : Ronde



Rôles structurels



- Facilitateur
- Membre du cercle
- 1^{er} lien
- 2^{ème} lien
- Gardien des notes
- Gardien du temps



Rôles Opérationnels



- **Raison d'être** : ce que je peux faire et pourquoi je le fais
- **Responsabilités** : ce que les autres attendent de moi
- **Autorité** : ce que les autres peuvent et ne peuvent pas faire: délégation, consultation, informés



Matrice des compétences

Compétences	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Personne 4
Compétence 1				
Compétence 2				
Compétence 3				
Compétence 4				
Compétence 5				



Transformation de la matrice des compétences en rôles

Rôles	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Personne 4
1er lien				
2ème lien				
Logistique				
Planification				
Infra IT				
Marketing & Sales				
Finance				
Talent				

5. Réalisation(PAel) **jaune** + **orange**

- **Activité:** Production + formalisation des opérations
- **Trait culturel:** Formalisation – embauche, gestion et contrôle
- **Caractéristiques:**
 - **Décision** : autonome ou par sollicitation d'avis pour les rôles / par consentement uniquement pour la stratégie
 - **Organisation** : formalisation d'une structure en cercles interconnectés, établir les standards de bonne pratique pour la constitution et dissolution de cercles
 - **Documents** : définir les processus d'engagement, de feedback, de mesure de la performance. Créer un système de rémunération transparent équitable
 - **Séances** : Introduire les groupes d'amélioration : ils vont aider à développer le E
- **Processus clés:** Coordination 1^{er} & 2^{ème} lien, comité de pilotage & coordination, transparence, gestion de projet, ACDI



Election sans candidat

1. Clarification du rôle
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 »)



Décision par consentement

1. Discussion - point de vue de tout le monde
2. Proposition (le *proposeur* a un rôle important)
3. Tour de clarification
4. Tour de ressenti
5. Possibilité pour le *proposeur* d'améliorer sa proposition (ou pas)
6. Tour des objections (la proposition peut être nuisible ou faire reculer le projet, est-ce que ça me dépasse ou heurte mes valeurs.
7. Levée des objections
8. Validation par consentement (« oui » ou « je peux vivre avec »)
9. Célébration
10. Evaluation du processus

PAUSE

5. Réalisation(PAel) **jaune** + **orange**

- **Activité:** Production + formalisation des opérations
- **Trait culturel:** Formalisation – embauche, gestion et contrôle
- **Caractéristiques:**
 - **Décision** : autonome ou par sollicitation d'avis pour les rôles / par consentement uniquement pour la stratégie
 - **Organisation** : formalisation d'une structure en cercles interconnectés, établir les standards de bonne pratique pour la constitution et dissolution de cercles
 - **Documents** : définir les processus d'engagement, de feedback, de mesure de la performance. Créer un système de rémunération transparent équitable
 - **Séances** : Introduire les groupes d'amélioration : ils vont aider à développer le E
- **Processus clés:** Coordination 1^{er} & 2^{ème} lien, comité de pilotage & coordination, transparence, gestion de projet, ACDI



Réunion de coordination sans 1er lien menée par le facilitateur: Ordre du jour agile

- Inclusion
- Répartition des rôles de réunion
- Gestion des tensions (une tension est un caillou dans la chaussure qui m'empêche de bien fonctionner)
- Checklist (vacances, indicateurs, etc.)
- Retour des rôles (information, états-des-lieux)
- Points des participants (avec prénom)
- Attribution des rôles pour la prochaine réunion
- Evaluation + déclusion



Lors de toutes les séances

- Tour d'inclusion (check-in, ouverture, météo intérieure)
- Tour de déclusion (clôture) et évaluation de la séance
- Distinguer clairement les trois temps pour se réunir: cercle d'amélioration, de décision ou de coordination.
- Distinguer les points à l'ordre du jour s'il s'agit de:
 - "A" (Amélioration)
 - "D" (Décision)
 - "C" (Coordination)
 - "I" (Information)
 - "R" (Régulation)
- Faire systématiquement des tours de table



Ordre du jour de la séance de coordination

Ouverture

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

Thèmes à l'ordre du jour

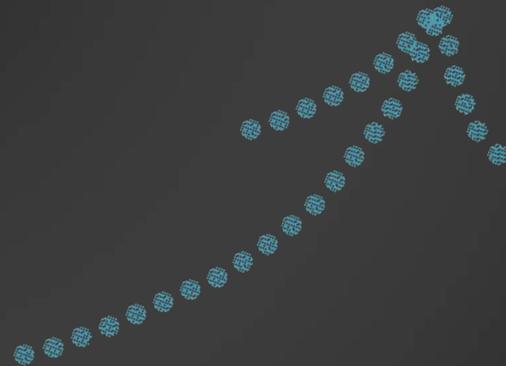
1. C – Grève de notre Web Master - Conception du Site internet
2. C – Boucllement de la rédaction Web
3. D – Proposition de structure pour la page du Hub
4. I – Restaurant pour la pause de midi : tous prennent le même menu
5. I - Utilisation de Slack, prochaine étape
6. C - Cadeau d'anniversaire de notre partenaire Jacques
7. Divers

Clôture : Ronde

6. Evolution (PAEI) **jaune** + **turquoise**

- **Activité:** Objectifs atteints, retour vers l'environnement
- **Trait culturel:** La croissance organique, contrôle & flexibilité
- **Caractéristiques:**
 - **Décision** : autonomisation des rôles et des cercles
 - **Organisation** : rendre la structure de l'organisation explicite, transparente, agile et y inclure les partenaires et clients
 - **Documents** : pilotage de la performance agile, formalisation des processus répétables
 - **Séances** : agiles, efficacité avec les 3 temps du collectif, daily standups, séances opérationnelles pour le pilotage des processus (kanban, etc.), pratique de la chaise vide
- **Processus clés:** culture de raison d'être évolutive et plénitude, formations internes et ouverture de l'organisation aux partenaires et clients pour les décisions stratégiques

Wrap-Up





Une transformation systémique

Structure

organisationnelle:
- Fonctionnement en réseau d'équipe
- Evolution du rôle des fonctions supports
- Fonctionnement en rôles

Processus

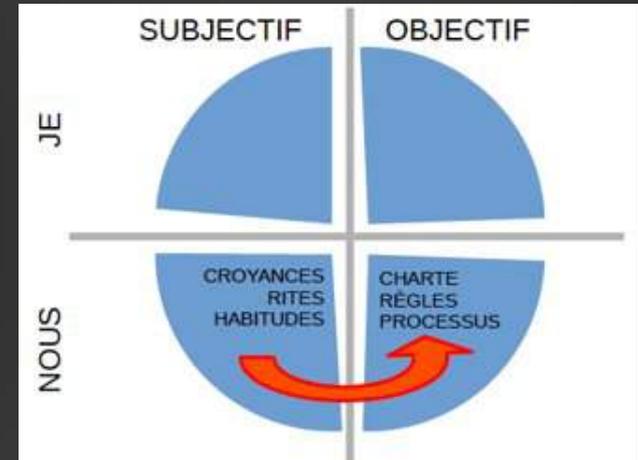
- Gestion de projets
- Processus RH:
- Recrutement
- Intégration
- Licenciement
- Titres
- Descriptions de fonction
- Rémunération
- Evaluation
- Performance
- Gestion de conflits
- Décisions collectives

Pratiques :

- Réunions
- Distribution de l'autorité
- Leadership de soutien
- Circulation de l'information
- Transparence
- Liberté et confiance
- Investissements
- Gestion de crise

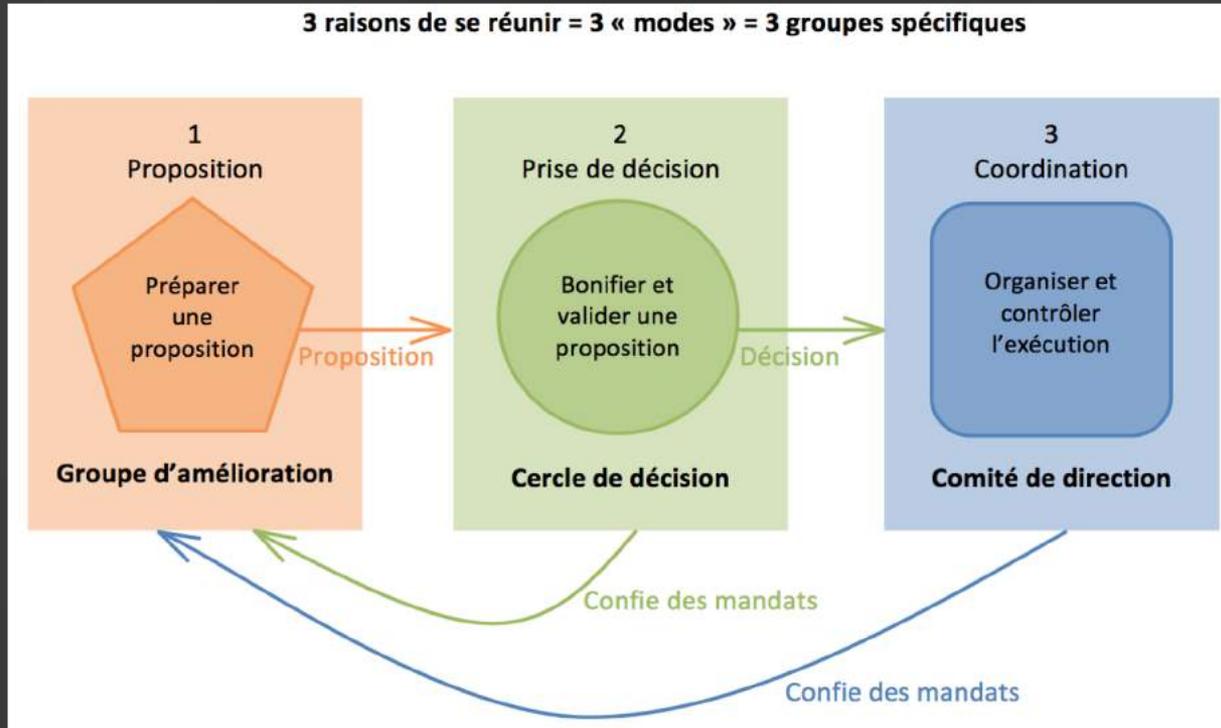
Constitution d'un cercle (de décision)

- Sélectionner les bonnes personnes
- Elaborer la raison d'être
- Définir un cadre de vitalité
- Définir le mode de fonctionnement
- Répartir les rôles



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

Tester les trois temps pour se réunir





Les 4 principes sociocratiques

- **Le mode circulaire**
- **La prise de décision par consentement**
- **L'élection sans candidat**
- **Le double lien**



Déclulsion / Check-out

- Comment est-ce que je me sens ?
- Bilan par rapport à mes attentes ?
- Avec quoi est-ce que je repars ?

Bibliographie

- > Ichak Adizes, **Les cycles de vie de l'entreprise**. Diagnostic et thérapie, Les Editions d'Organisation 1991.
- > Norbert Alter, **Donner et prendre. La coopération en entreprise**, La Découverte 2010.
- > Atelier de l'Instant Z, *Gouvernance agile et autorité distribuée*, atelier du 17-19 mars 2017
- > Laurence Aubourg et Olivier Lecointre, **Manager avec les Accords toltèques**. Une nouvelle voie vers l'intelligence collective, Editions de boeck 2012.
- > Stephen M. R. Covey et R. Merrill, **Le pouvoir de la confiance**, le facteur qui change tout, First, 2008.
- > F. et P. Chabreuil, *La Spiral Dynamique*, InterEditions, Paris, 2nd edition, 2015
- > Philippe Delstanche, *Vers un leadership solidaire*. La sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations, L'édition professionnelle 2014."
- > Gerard Endenburg, *Sociocracy*. The organization of decision-making, «no objection» as the principle of sociocracy, Eburon Publishers 1998.
- > David Matthey-Dorey et Manon Pétermann, Nouveau paradigme organisationnel et managérial : Etat des lieux en Suisse, HRM HR Today n°51, Octobre 2018.
- > Ordinata, *Module 1 - les outils: Pratiquer les processus de dynamique participative*, support de cours de l'atelier du 24 et 25 mai 2018
- > Marshall B. Rosenberg, **Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)**, La Découverte 1999.
- > Otto Scharmer, **Théorie U**. Diriger à partir du futur émergent, Pearson Village Mondial 2012.
- > Peter Senge, **La Cinquième discipline** (avec Béatrice Arnaud et Alain Gauthier, nouvelle édition augmentée), Editions Eyrolles 2016.