

Un Guide Pratique pour Evoluer vers des Organisations Agiles et Résilientes avec la Sociocratie 3.0

Bernhard Bockelbrink
James Priest
Liliana David

v2020-05-08-fr-0.02



Contenu

I. Introduction	6
1. Qu'est-ce que la Sociocratie 3.0?	7
2. Comment la Sociocratie 3.0 peut aider?	9
3. Influences et historique de la Sociocratie 3.0	11
3.1. Le mouvement Sociocratie 3.0	13
4. Pourquoi la Sociocratie 3.0?	14
4.1. Le nom	15
4.2. Le nouveau modèle de distribution	15
4.3. Evolution de la Méthode d'Organisation en Cercles Socio- cratique	17
5. Les Pratiques et les Sept Principes	20
5.1. Pratiques	20
5.2. Les sept principes	22
6. Concepts clés pour comprendre les organisations	24
6.1. Intentions	24
6.2. Domaines	25
6.3. Objections	27
6.4. Ententes	30
6.5. Gouvernance et opérations	30

II. Les Pratiques	33
1. Co-créer et évoluer	34
1.1. Répondre aux intentions organisationnelles	34
1.2. Naviguer par tension	36
1.3. Décrire les intentions organisationnelles	36
1.4. Décider par consentement	40
1.5. Tester les Arguments Qualifiés d'Objections	41
1.6. Intégrer les objections	44
1.7. Evaluer et développer les ententes	46
1.8. Les personnes impactées décident	49
1.9. Co-créer des propositions	49
1.10. Elaborer une proposition	50
1.11. Sélection des rôles	52
1.12. Cartographier les intentions	56
2. Se développer entre pairs	59
2.1. Demander un soutien	59
2.2. Retour par les pairs	59
2.3. Evaluation entre pairs	60
2.4. Plan de développement	60
3. Catalyser la collaboration	63
3.1. Participation ��legante	63
3.2. Adopter les sept principes	64
3.3. S'entendre sur les valeurs	65
3.4. Facilitateur de gouvernance	67
3.5. Enfreindre les ententes	70
3.6. Contrat de collaboration réussie	70
3.7. Transparence salariale	74
3.8. Rôle de soutien	75
3.9. Statuts et réglementations	76
4. Construire les organisations	77
4.1. Déléguer l'influence	77

4.2. Cercle	77
4.3. Rôle	78
4.4. Lien	80
4.5. Double lien	81
4.6. Représentant	82
4.7. Equipe de soutien	83
4.8. Domaine ouvert	83
4.9. Systèmes ouverts	85
5. Intégrer la S3	87
5.1. Adapter les pratiques au contexte	87
5.2. Changements organisationnels par flux tirés	87
5.3. Incarner le changement	89
5.4. Inviter aux changements	89
5.5. Changement par forum ouvert	89
5.6. Amélioration continue du processus de travail	90
6. Elaborer des ententes	92
6.1. Consigner les Ententes	93
6.2. Développer la stratégie	94
6.3. Clarifier les domaines	96
6.4. Clarifier le résultat attendu	97
6.5. Décrire les livrables	97
6.6. Critères d'évaluation	100
6.7. Registre	101
6.8. Gardien du registre	102
7. Interactions ciblées	103
7.1. Réunion de gouvernance	103
7.2. Rétrospective	105
7.3. Point quotidien	105
7.4. Réunions de planification et d'évaluation	107
7.5. Réunion de coordination	108

8. Pratiques de réunion	110
8.1. Tours de table	110
8.2. Faciliter les réunions	110
8.3. Préparer les réunions	112
8.4. Tour d'accueil	113
8.5. Evaluer les réunions	114
8.6. Hôte de réunion	116
8.7. Backlog (panier) de gouvernance	116
9. Organiser le travail	118
9.1. Backlog (panier)	118
9.2. Prioriser les backlogs (paniers)	119
9.3. Visualiser le travail	119
9.4. Travail en flux tiré	122
9.5. Limiter le travail en cours	122
9.6. Timeboxer les activités	122
9.7. Aligner les flux	123
9.8. Coordinateur	124
10. Structure organisationnelle	125
10.1. Cercle de service	126
10.2. Cercle délégué	126
10.3. Organisation décentralisée	128
10.4. Hiérarchie à double lien	128
10.5. Organisation de service	130
10.6. Organisation fractale	130
III. Annexe	136
1. Historique des modifications	137
1.1. Changements du 08-05-2020	137
1.2. Changements du 29-04-2020	137
1.3. Changements du 22-12-2019	137
1.4. Changements du 11-09-2019	138

1.5. Changements du 27-06-2019	138
1.6. Changements du 03-05-2019	138
1.7. Changements du 08-03-2019	139
1.8. Changements du 17-08-2018	140
1.9. Changements du 21-03-2018	143
1.10. Changements du 16-11-2017	143
1.11. Changements du 10-11-2017	144
1.12. Changements du 21-10-2017	144
2. Liens	147
3. Licence	148
3.1. Attribution des travaux dérivés	149
4. L'engagement intentionnel pour les praticiens et les enseignants de la Sociocratie 3.0 (ICPT)	150
4.1. Texte complet de l'ICPT	151
5. Remerciements	153
6. Auteurs	155
7. Glossaire	157
8. Index des pratiques	163

Première partie

Introduction

1. Qu'est-ce que la Sociocratie 3.0?

La Sociocratie 3.0 — ou “S3” — est une technologie sociale pour développer des organisations agiles et résilientes de toute taille, allant des petites start-ups jusqu'aux grands réseaux internationaux, voir des collaborations interministérielles.

A l'intérieur de ce guide pratique, vous découvrirez une collection complète de **concepts, de principes et de pratiques éprouvés et testés pour améliorer la performance, l'engagement et le bien-être** au sein des organisations.

Depuis leur lancement en 2015, les pratiques S3 ont aidé des personnes dans une grande variété de contextes organisationnels à tirer le meilleur parti de la collaboration. Aussi bien des start-ups que des petites et moyennes entreprises, de grandes organisations internationales, des organisations qu'elles soient financées par des investisseurs ou à but non lucratif, des familles et des communautés.

L'utilisation de S3 peut **vous aider à atteindre vos objectifs** et naviguer avec succès dans la complexité. Vous pouvez faire des changements pas à pas, **sans nécessiter une réorganisation radicale soudaine** ni un grand plan de transformation à long terme :

- Vous commencez simplement par identifier là où le besoin est le plus grand et vous sélectionnez les pratiques ou consignes qui peuvent aider.
- Vous avancez à votre propre rythme, et développez à la fois vos compétences et une mentalité plus sociocratique et plus agile au fil de l'eau.

Quelque soit votre position dans l'organisation, vous découvrirez des pratiques pertinentes et utiles pour vous.

Sociocratie 3.0 est libre, et sous licence Creative Commons Free Culture License.

2. Comment la Sociocratie 3.0 peut aider ?

S3 est une technologie de transformation à la fois pour les individus et l'ensemble de l'organisation qui vous aidera à trouver comment relever les plus grands défis de votre organisation, profiter des opportunités qui se présentent et résoudre les problèmes les plus tenaces.

La Sociocratie 3.0 est conçue pour être flexible et soutient l'expérimentation et l'apprentissage. Vous prenez juste ce qu'il vous faut, adaptez les choses à votre contexte et enrichissez votre approche existante.

S3 intègre des concepts de base et des pratiques que vous retrouverez dans les méthodologies agiles, le lean management, Kanban (et KMM), le Design Thinking, les Organisations Opales et la famille des méthodes de gouvernance basées sur la sociocratie (SCM/Dynamic Governance, Holacracy® etc.). Elle est complémentaire et compatible avec n'importe quel framework agile ou lean, y compris mais non limité à Scrum et à ses différents frameworks de passage à l'échelle.

À l'intérieur de ce guide pratique, vous découvrirez :

- Des concepts utiles qui vous aideront à **donner plus de sens à votre organisation** et à communiquer efficacement sur l'endroit où le changement est nécessaire.
- Une **approche organique et itérative du changement** qui prend les organisations où elles sont et les aide à progresser à leur propre rythme en fonction de leur contexte et de leurs besoins uniques.
- **Sept principes de base** de collaboration agile et sociocratique

- Une collection cohérente de **plus de 70 pratiques et consignes** pour vous aider à naviguer dans la complexité et améliorer la collaboration :
- **Des formats simples, facilités** qui aident les équipes à utiliser l’intelligence collective du groupe et à traiter progressivement les informations disponibles en améliorant en continu les processus de travail, produits, services et compétences.
- **Des pratiques de groupe** pour aider les organisations à faire le meilleur usage de leurs talents, en faisant en sorte que **les personnes se soutiennent mutuellement** pour développer leurs compétences, le sens des responsabilités et l’engagement.
- **Des outils simples pour clarifier qui fait quoi**, laissant les personnes libres de décider et d’agir autant que possible par elles-même et à l’intérieur d’un cadre clairement défini permettant d’expérimenter et de se développer.
- Des modèles pour **faire évoluer votre structure organisationnelle au-delà des hiérarchies** vers des réseaux flexibles et décentralisés où les flux d’informations et d’influence soutiennent directement la création de valeur.
- Un **glossaire** avec des explications pour tous les termes que vous ne connaissez peut-être pas.

Ce guide pratique est écrit et publié par les trois co-développeurs de la Sociocratie 3.0.

Fidèle à l’état d’esprit S3, ce livre restera perpétuellement en chantier évoluant au fur et à mesure que nous apprenons auprès des personnes qui expérimentent S3 dans les organisations du monde entier. Depuis que nous avons commencé il y a 5 ans, nous avons publié plusieurs mises à jour par an et nous continuerons à le faire dans les années à venir.

Même si plusieurs sections de ce livre sont succinctes et parfois peu abouties, son contenu et ses explications se sont avérés suffisant pour que de nombreuses personnes puissent débiter avec S3 et réaliser des changements positifs dans leurs organisations. Nous espérons que vous le trouverez également utile.

3. Influences et historique de la Sociocratie 3.0

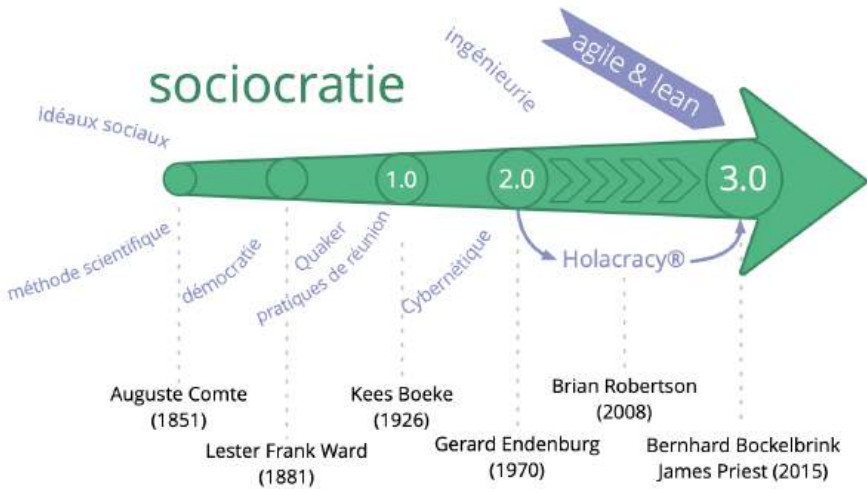


FIGURE 3.1. – Influences et historique de la Sociocratie 3.0

La signification littérale du terme **sociocratie** est “la règle des compagnons” : *socio* — du latin *socius* — qui signifie “companion”, ou “ami”, et le suffixe *-cracy* — du grec ancien (krátos) — qui signifie “puissance”, ou “règle”.

Le mot sociocratie peut être retracé en 1851, quand **Auguste Comte** a suggéré d’appliquer une approche scientifique à la société : les états seraient régis par un corps de scientifiques qui seraient des experts de la

société (qu’il nommait “sociologues”). Selon lui, ce futur, bien qu’il ne fût pas encore réalisable, était inévitable.

Quelques décennies plus tard, **Lester Frank Ward**, utilisa le mot “sociocratie” pour décrire la loi des personnes ayant des relations entre elles. Au lieu d’avoir des sociologues au centre, il voulait donner plus de pouvoir et des responsabilités aux individus, il imaginait les sociologues dans un rôle de chercheurs et de consultants.

En 1926, l’éducateur réformiste néerlandais et quaker **Kees Boeke**, établissait un pensionnat fonctionnant sur le principe de consentement. Le personnel et les élèves étaient traités comme des participants égaux à la gouvernance de l’école, toutes les décisions devaient être acceptables par tous. Il construisit cette version de la sociocratie sur les principes et les pratiques des quakers, et décrivit la sociocratie comme une évolution de la démocratie dans son essai de 1945 “La démocratie comme elle pourrait être”.

Gerard Endenburg, également quaker et étudiant dans l’école de Boeke, voulait appliquer la sociocratie dans son entreprise familiale, Endenburg Elektrotechniek. Il créa et développa la *Méthode Sociocratique d’Organisation par Cercles (SCM)* (qui deviendra plus tard la “méthode sociocratique”), en appliquant la sociocratie de Boeke à l’ingénierie et à la cybernétique. En 1978, Endenburg fonda le Centre Sociocratique d’Utrecht (qui est maintenant le Centre Sociocratique de Rotterdam) afin de promouvoir la sociocratie aux Pays-Bas et au-delà. Depuis 1994, les organisations néerlandaises utilisant la SCM sont exemptées de l’obligation légale d’avoir un comité d’entreprise.

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, plusieurs personnes non-néerlandaises découvrirent la sociocratie, mais ce n’est qu’en 2007 lorsque **Sharon Villines et John Buck** publièrent leur livre, “We the People”, que la sociocratie devint largement accessible au monde anglophone, et qu’elle commença à migrer dans plusieurs autres langues.

La Sociocratie s’est avérée efficace pour de nombreuses organisations et communautés du monde entier, mais elle tarde encore à devenir virale.

En 2014 **James Priest et Bernhard Bockelbrink** se réunirent pour

co-créer un corpus de ressources d'apprentissage sous licence Creative Commons, synth etisant les idées de la Sociocratie, de l'Agile et du Lean. Ils découvrirent que les organisations de toutes tailles ont besoin d'un menu flexible de pratiques et de structures – adaptées à leur contexte spécifique – qui permettent l'évolution d'une mentalité sociocratique et agile pour obtenir une plus grande efficacité, de l'alignement, le sentiment d'accomplissement et le bien-être. La première version de la **Sociocratie 3.0** f t lancée en mars 2015.

Liliana David a rejoint l'équipe peu après. Ensemble, ils oeuvrent à rendre la S3 accessible et applicable au plus grand nombre d'organisations possible et publient des ressources sous une licence **Creative Commons Free Culture License** pour ceux qui veulent apprendre, appliquer et parler aux autres de la Sociocratie 3.0.

3.1. Le mouvement Sociocratie 3.0

Avec l'intérêt grandissant pour la Sociocratie 3.0, une communauté de personnes d'origines diverses se développe rapidement — des consultants pionniers, des coaches, des facilitateurs d'apprentissage et des personnes qui appliquent S3 dans différents contextes — tous reconnaissent le potentiel transformationnel de la Sociocratie 3.0 pour aider les organisations et leurs membres à prospérer. Beaucoup consacrent une part de leur temps à exp rimer et échanger sur S3, et collaborent pour apprendre les uns des autres et documenter leurs expériences afin de nourrir le développement et l'évolution du cadre et de ses applications diverses.

4. Pourquoi la Sociocratie 3.0?

La Sociocratie comme forme de gouvernance fût évoquée dès 1851. Par la suite, elle a été développée et adaptée par de nombreuses personnes et organisations différentes, dont Gerard Endenburg, The Sociocracy Group (TSG) et Brian Robertson (HolacracyOne).

Pourtant, en dehors des Pays-Bas, la sociocratie est restée jusqu'à récemment largement inconnue.

Nous adorons la sociocratie parce que nous voyons des organisations et leurs membres prospérer lorsqu'ils en utilisent les éléments pour enrichir ou transformer leurs façons de faire.

Nous aimons aussi l'Agile, le Lean, le Kanban, les Core Protocols, la CNV, et bien d'autres idées aussi. Nous pensons que le monde sera un meilleur endroit, à mesure que plus d'organisations apprendront à puiser dans cette corne d'abondance de pratiques fantastiques qui émergent aujourd'hui dans le monde, et qu'elles apprendront à les intégrer avec ce qu'elles savent déjà.

C'est pourquoi nous avons décidé de consacrer une partie de notre temps à développer et à faire évoluer la Sociocratie, en l'intégrant avec de nombreuses autres idées puissantes, afin de la rendre accessible et applicable au plus grand nombre d'organisations possible.

Nous croyons en l'importance d'avoir une identité forte, à une manière radicalement différente de distribuer et d'adapter la *Méthode d'Organisation en Cercles Sociocratique* afin d'améliorer son applicabilité.

4.1. Le nom

Le nom “*Sociocratie 3.0*” montre à la fois le respect des origines et un pas en avant significatif.

Il permet également d’éviter la perception que nous dénaturons la *Méthode d’Organisation en Cercles Sociocratique (SCM)* telle que promue par The Sociocracy Group.

4.2. Le nouveau modèle de distribution

Sociocratie 3.0 utilise un modèle de distribution décentralisé. Il s’agit d’un changement de paradigme dans la manière dont la sociocratie est apportée aux gens et aux organisations, et qui parle à de nombreuses personnes.

Nous supportons la distribution “virale” à travers deux stratégies clés :

- **La Sociocratie 3.0 est ouverte** : Nous voulons encourager la croissance d’un écosystème dynamique d’applications et de variantes de la sociocratie, où les personnes partagent et discutent de leurs points de vue et des adaptations qu’ils apportent pour leur contexte spécifique. À cette fin, la Sociocratie 3.0 met l’accent sur la communication des principes sous-jacents et invite explicitement la créativité de chacun à mélanger, étendre et adapter les choses à leurs besoins.
- **La Sociocratie 3.0 est libre** : Afin de faciliter le démarrage pour les individus et les organisations, nous publions gratuitement sous licence *Creative Commons Free Culture License* des ressources permettant d’apprendre, pratiquer et enseigner *Sociocratie 3.0*. Tout le monde peut utiliser nos ressources sans notre permission explicite, même dans un contexte commercial, ou comme base pour construire ses propres ressources tant qu’elles sont partagées sous la même licence. Nous attendons et encourageons d’autres organisations, des consultants, des coaches, des facilitateurs d’appren-

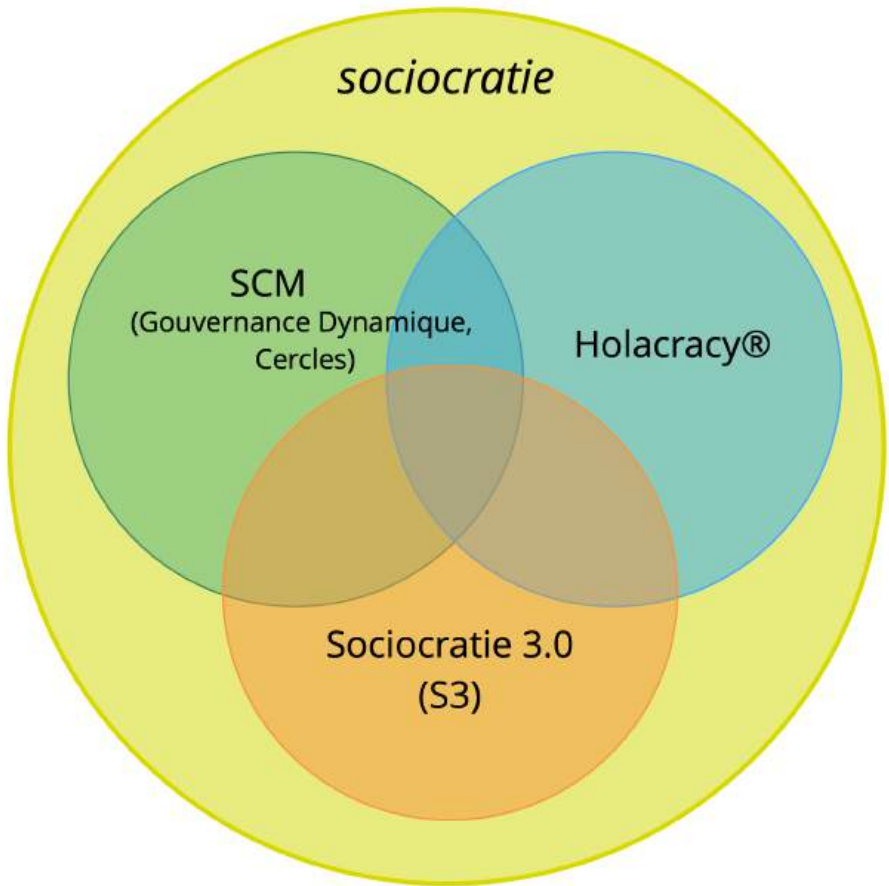


FIGURE 4.1. – Trois variantes de sociocratie

tissage et des formateurs à suivre notre exemple et à libérer leurs ressources également.

4.3. Evolution de la Méthode d'Organisation en Cercles Sociocratique

Il nous faut sans doute préciser ceci explicitement : la Sociocratie 3.0 n'est pas spécifiquement destinée à la communauté existante des personnes qui explorent la *Méthode d'Organisation en Cercles Sociocratique (SCM)*, ni au Sociocracy Group (TSG). La *SCM* est déjà bien développée et beaucoup de personnes semblent en être globalement satisfaites.

Pourtant, d'après notre expérience directe, même pour les organisations qui ont entendu parler de sociocratie, il existe de nombreux obstacles pour s'y investir. Avec la *Sociocratie 3.0* nous travaillons activement à adresser et à éliminer tout ce qui fait obstacle.

Réduire le risque et la résistance

La *Sociocratie 3.0* prend les organisations là où elles en sont et les emmène dans un voyage d'amélioration continue. Il n'y a pas de changement radical ni de réorganisation. La *Sociocratie 3.0* fournit un catalogue de pratiques indépendantes qu'une organisation peut amener une à une afin de gagner en efficacité. Toutes les pratiques s'appuient sur un ensemble de principes fondamentaux, de sorte qu'elles puissent facilement être adaptées à chaque contexte.

Répondre au besoin plutôt qu'à l'objectif (ou la raison d'être)

Avec la *Sociocratie 3.0*, plutôt que la vision, la mission, les objectifs ou le but, l'organisation se focalise sur la source de motivation, et s'aligne pour découvrir et adresser ses besoins. Les organisations qui sont déjà

centrées sur les besoins, portées par des valeurs ou centrées sur leurs clients trouvent cela naturel.

En *Sociocratie 3.0*, le but est toujours implicitement de faire circuler la valeur selon les intentions de l'organisation.

Réduite aux fondamentaux

Lorsqu'on regarde ses normes, la *Méthode d'Organisation en Cercles Sociocratique*, peut sembler imposante et effrayante. En se concentrant sur les fondamentaux seulement, *Sociocratie 3.0* offre un cadre léger pour s'adapter et d'où on peut construire selon ses besoins.

Cela ne veut pas dire que c'est facile : choisir de puiser dans les pratiques *Sociocratie 3.0* nécessite de s'investir pour apprendre et désapprendre. C'est pourquoi il est important de ne piocher que ce dont vous avez besoin, car il n'est pas utile de changer les choses si ce que vous faites marche suffisamment bien.

Intégration avec la pensée Agile et Lean

La *Méthode d'Organisation en Cercles Sociocratique (SCM)* ne dit rien sur la façon d'organiser vos activités ni de créer une culture de collaboration étroite. De nombreuses organisations mettent déjà en œuvre ou tendent vers la pensée lean et agile dans leur fonctionnement et dans leur collaboration. Nous pensons que ce sont des idées puissantes, donc la *Sociocratie 3.0* est conçue pour une adoption facile dans les organisations lean et agiles.

Une nouvelle façon de développer la structure organisationnelle

La structure organisationnelle selon la *Méthode d'Organisation en Cercles Sociocratique (SCM)* est structurée selon une hiérarchie de domaines.

Nous constatons une émergence croissante d'environnements collaboratifs multi-parties prenantes et la nécessité d'une plus grande variété de modèles de structure organisationnelle. Une structure organisationnelle évolue naturellement lorsque les flux d'information et l'influence sont graduellement alignés sur le flux de valeur. La *Sociocratie 3.0* propose une variété de modèles de structures qui peuvent être combinés pour faire évoluer de manière flexible la structure de votre organisation lorsque c'est nécessaire.

5. Les Pratiques et les Sept Principes

5.1. Pratiques

S3 offre une approche pratique du changement organisationnel.

Une **pratique** est un processus, une façon de faire ou une ligne directrice qui sert de modèle pour répondre avec succès à un type spécifique de défi ou d'opportunité. Les pratiques S3 sont découvertes en observant la manière dont les gens qui travaillent dans des organisations résolvent les problèmes et répondent aux opportunités qui se présentent à eux. Quand vous trouvez que vos méthodes habituelles de faire des choses ne produisent pas les résultats que vous attendiez ou espériez, vous pouvez vous tourner vers S3 pour trouver des pratiques qui pourraient vous aider.

Les pratiques sont regroupées en dix catégories pour vous aider à identifier plus facilement celles qui vous seront utiles. Elles sont modulaires et adaptables, peuvent être utilisées de manière indépendante et se renforcent mutuellement, se complétant entre elles lorsqu'elles sont combinées. Les pratiques S3 peuvent être développées et adaptées à vos besoins spécifiques.

En fournissant un menu de pratiques à choisir en fonction des besoins, S3 encourage une **approche organique et itérative du changement sans un énorme investissement initial** . Elle prend les gens où ils se trouvent et les aide à avancer en ajoutant des pratiques à leur rythme et en fonction de leur contexte unique.

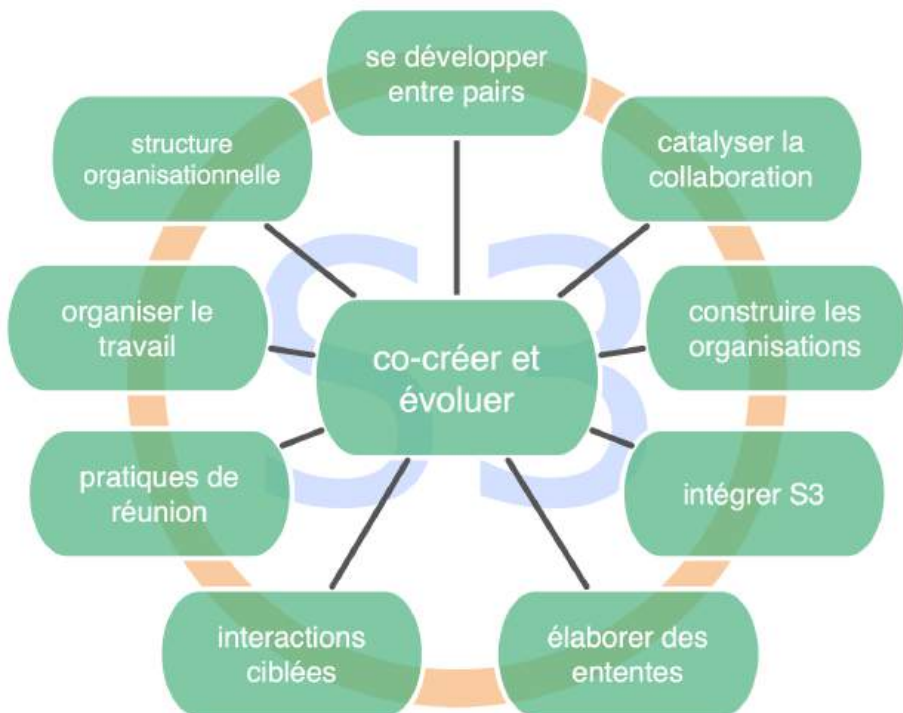


FIGURE 5.1. – Les pratiques sont regroupées en dix thématiques ; les Sept Principes sont reflétés dans chaque pratique

5.2. Les sept principes

La Sociocratie est fondée sur sept principes qui façonnent la culture organisationnelle. Puisque les sept principes se reflètent dans toutes les pratiques Sociocratie 3.0, la compréhension de ces principes est utile pour les adopter et primordiale si l'on souhaite les adapter .

Pratiquer la Sociocratie 3.0 aide les gens à comprendre la valeur essentielle que ces principes fondamentaux apportent – tant aux individus qu'aux organisations – et à soutenir leur intégration dans la culture organisationnelle.

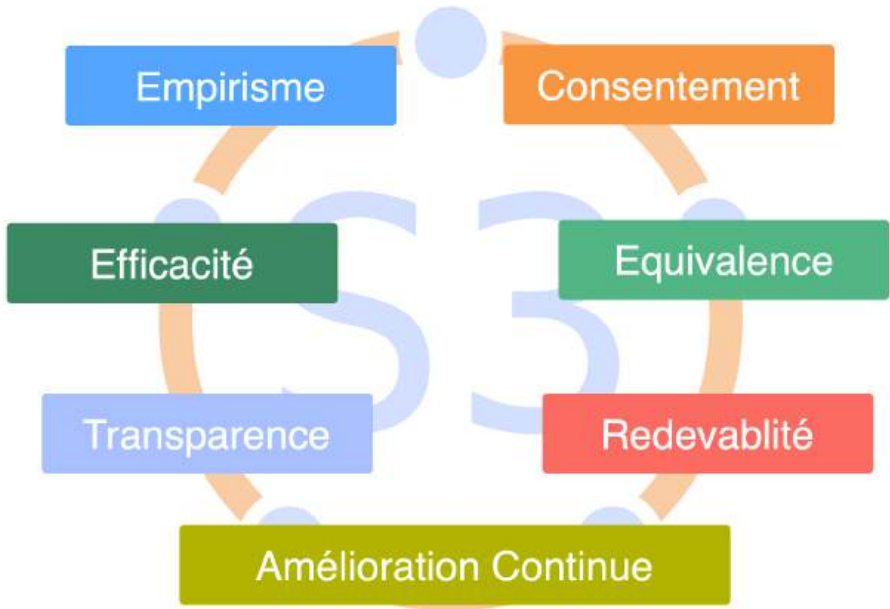


FIGURE 5.2. – Les sept principes

Le Principe d'Efficacité : *Allouer du temps seulement à ce qui vous rapproche de vos objectifs.*

Le Principe de Consentement : *Lever, chercher et résoudre les objections aux décisions et aux actions.*

Le Principe d'Empirisme : *Tester toutes les hypothèses sur lesquelles vous vous appuyez, par l'expérimentation et l'amélioration en continu.*

Le Principe d'Amélioration Continue : *Évoluer par incréments pour faciliter un apprentissage empirique constant.*

Le Principe d'Equivalence : *Impliquer les personnes impactées dans les prises de décisions et les évolutions.*

Le Principe de Transparence : *Enregistrer toutes les informations qui sont précieuses pour l'organisation et rendez les accessibles à tous, à moins qu'il y ait un motif de confidentialité.*

Le Principe Redevabilité : *Réagir lorsque c'est nécessaire, faire ce que vous avez convenu de faire et assumer la responsabilité de son bon déroulement .*

Le Principe de Redevabilité

Réagir lorsque c'est nécessaire, faire ce que vous avez convenu de faire et assumer la responsabilité de son bon déroulement .

Agir dans le cadre des ententes régissant les domaines dont vous êtes redevables, y compris l'organisation elle-même, les équipes dont vous faites partie et les rôles que vous portez.

Chaque membre de l'organisation est redevable de répondre efficacement aux intentions organisationnelles, en faisant le travail et/ou en assurant (soutenant) une collaboration efficace.

Les individus sont également redevables de leur travail, de leur apprentissage et de leur développement, et de se soutenir mutuellement.

Tout le monde dans une organisation est redevable d'aligner ses activités avec les valeurs organisationnelles.

6. Concepts clés pour comprendre les organisations

Dans cette section, vous apprendrez les concepts clés suivants :

- Intention
- Domaine
- Entente
- Objection
- Gouvernance et Opérations

Vous découvrirez également comment ces concepts se rapportent à la valeur (et au gaspillage), à la délégation (et à la responsabilité), à l'auto-organisation, à l'auto-gouvernance et à la semi-autonomie.

Lorsque les gens comprennent ces concepts, cela leur donne un langage commun pour décrire clairement ce qui se passe au sein de l'organisation. Cela contribue à accroître la compréhension partagée et permet un dialogue constructif sur ce qui doit être fait.

Si vous ne comprenez pas l'un de ces termes, consultez notre glossaire à la fin.

6.1. Intentions

*Une **intention** est la motivation d'un groupe ou d'une individu à répondre à une situation particulière.*

Intentions :

- peuvent être utilisées pour formuler des buts, objectifs, aspirations, une mission, une vision, une raison d'être

- peuvent changer au fil du temps

Intentions, valeur et gaspillage

La **valeur** est l'importance ou l'utilité de quelque chose lié à une intention.

Le **gaspillage** est tout ce qui n'est pas nécessaire pour - ou qui fait obstacle à - répondre (plus) efficacement à une intention.

En adoptant les concepts de valeur et de gaspillage, de nombreuses pratiques et idées issues de la **production lean** et du **développement logiciel lean** sont applicables aux organisations pratiquant S3 :

- cartographie de la chaîne de valeur
- différentes stratégies pour éliminer le gaspillage
- la méthode Kanban

6.2. Domaines

Un **domaine** est une zone d'influence, d'activité et de prise de décisions distincte au sein d'une organisation.

Tous les domaines d'une organisation sont contenus dans son domaine général. Ils peuvent se chevaucher et/ou être pleinement inclus au sein d'autres domaines.

Déléguer la responsabilité des domaines

La **délégation** est l'octroi d'une autorité sur un domaine d'une partie à une autre.

Les domaines sont délégués à des personnes (p. ex. une unité, un département, une équipe ou des individus) qui assument la responsabilité du domaine dans des limites définies d'influence et d'autonomie.

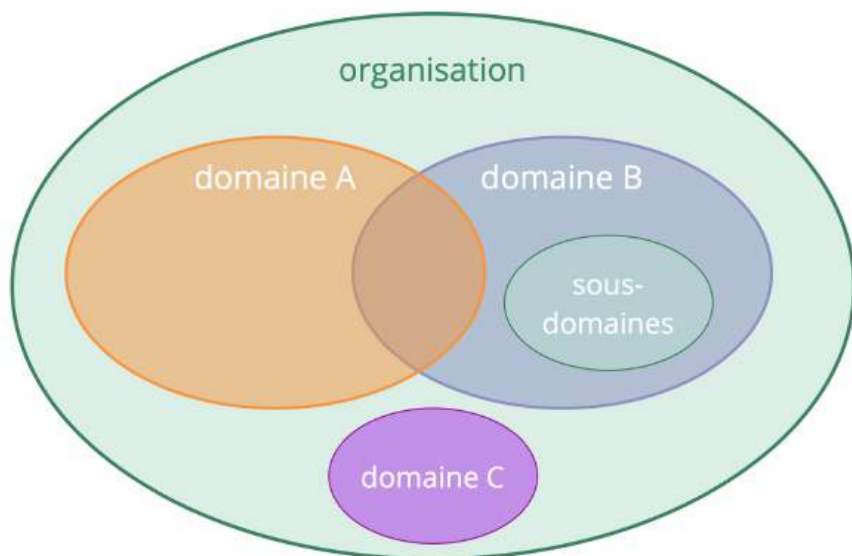


FIGURE 6.1. – Les domaines peuvent se chevaucher et/ou être entièrement contenus dans d'autres domaines

Lorsqu'un domaine est délégué à un groupe de personnes, il devient une équipe, quand il est délégué à un individu, il devient porteur de rôle. Ceux qui délèguent la responsabilité d'un domaine (les délégants) à d'autres gardent toujours la responsabilité globale pour ce domaine, allouent **de ressources** et définissent souvent :

- le **besoin organisationnel** auquel le domaine doit répondre
- les **responsabilités clés** (livrables, risques critiques à gérer, autre travail essentiel et prises de décision délégués)
- des **contraintes sur l'autonomie et l'influence** pour ceux à qui sont délégués le domaine (les *délégués*), et qui sont souvent liées à l'organisation elle-même (dépendances, implication du délégant, reporting, etc.)

Intentions et domaines

Il est également possible de comprendre un domaine par rapport aux intentions organisationnelles :

- l'**intention primaire** - l'intention principale à laquelle les gens redevables d'un domaine donné (les *délégués*) répondent
- l'ensemble des sous-intentions qu'il peut être bénéfique pour l'organisation d'adresser afin de répondre à l'intention primaire, comme :
 - les **responsabilités clés** (n'importe quelle intention dérivant directement de l'intention primaire)
 - les motivations pour les **contraintes du domaine** (généralement lié au contexte de l'organisation globale)

6.3. Objections

Une **objection** est un argument démontrant (ou révélant) comment une entente ou une activité (proposée) peut entraîner des conséquences imprévues, ou qu'il existe des moyens intéressants de l'améliorer.

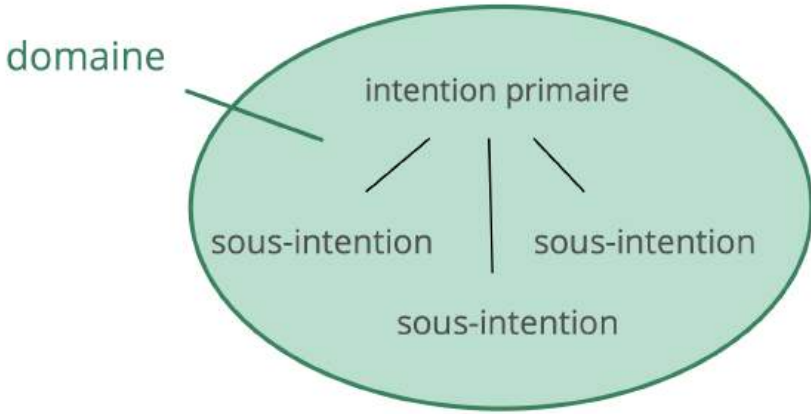


FIGURE 6.2. – Intentions et domaines

Les objections révèlent des informations sur des **conséquences involontaires** (potentielles), ou sur **des moyens utiles de s'améliorer**.

Sachez que ne pas exprimer des objections peut nuire à la capacité des individus, des équipes ou de l'ensemble de l'organisation à atteindre leurs objectifs.

Il est de la responsabilité de chaque individu de lever des objections potentielles aux propositions, aux décisions, aux ententes existantes ou aux activités.

Ceux qui sont redevables d'une activité ou d'un accord (proposé) en question, sont responsables de *la prise en compte des arguments et d'adresser les objections* qui sont levés en vue d'aider à atteindre les objectifs de l'organisation.

Lorsque vous cherchez des objections potentielles, considérez :

- **l'efficacité** : pourquoi le résultat souhaité ne serait pas (entièrement) atteint ?
- **l'efficience** : pourquoi ce serait un gâchis de procéder comme

proposé (ou convenu précédemment) ?

- **les effets secondaires** : quelles conséquences négatives quelque chose aurait par ailleurs (dans le même domaine, dans l'ensemble de l'organisation, ou au-delà) ?

Les informations apportées par les objections peuvent être utilisées pour améliorer :

- les actions en cours et planifiées
- la façon dont les gens exécutent les décisions
- les ententes existantes
- les propositions
- la compréhension commune des intentions

Créer une culture où les gens se sentent à l'aise pour lever des objections *potentielles* à tout moment, afin qu'ils puissent tranquillement prendre des décisions qui sont *suffisamment bonnes pour l'instant, et suffisamment sûres à essayer*. Cela encourage le développement d'une préférence pour essayer des choses, au lieu d'essayer d'anticiper et de tenir compte de toutes les possibilités à l'avance.

Tirez parti de la diversité des perspectives et soyez ouvert à challenger les vôtres, à découvrir quand et quoi changer, et appréciez d'itérer plus rapidement, en expérimentant et en apprenant des résultats obtenus en chemin.

Préoccupations

Tous les arguments invoqués ne sont pas des objections. Distinguez entre les objections, qui révèlent toujours des informations utiles, et d'autres arguments qui ne sont fondés que sur des hypothèses, ou sur une préférence ou une opinion personnelle.

*Une **préoccupation** est une supposition - ou une opinion - selon laquelle faire quelque chose (même en l'absence d'objections) **pourrait** s'avérer être un obstacle pour une réponse (plus) efficace à une intention organisationnelle.*

Dans la *Décision par Consentement*, les préoccupations peuvent suggérer des moyens de faire avancer les ententes (y compris leurs critères et fréquence d'évaluation). Faites part de vos vigilances si vous pensez qu'il est utile de les prendre en considération, et au moins de les enregistrer avec l'entente, et de surveiller les résultats dans le temps.

Si vous avez des doutes quant à savoir si vous avez une objection ou une vigilance, soyez proactif et vérifiez avec les autres pour voir ce qu'ils pensent aussi. (voir *Tester les Argument se Qualifiant d'Objections*).

6.4. Ententes

Une entente est une ligne directrice, un processus, un protocole ou une politique établis de le but de guider le flux de valeur.

Des directives partagées sur pourquoi, comment et quand agir, et ce qui est spécifiquement nécessaire, permettant une collaboration efficace.

Les ententes sont créées en réponse à des intentions organisationnelles, elles sont **régulièrement évaluées**, et évoluent si nécessaire.

La redevabilité générale d'une entente appartient aux personnes qui la créent.

Une entente peut inclure la **délégation de responsabilités particulières** à des individus ou à des groupes.

6.5. Gouvernance et opérations

S3 cherche à libérer la productivité en laissant les personnes libres de faire et de décider autant que possible par elles-même, tout en collaborant de manière cohérente dans une organisation efficace et qui réussit.

Une plus grande autonomie des individus et des équipes nécessite des ententes claires (c'est-à-dire des consignes et des contraintes) qui permettent une collaboration harmonieuse entre ces équipes et ces individus, et qui soutiennent la réalisation d'objectifs à court et long terme. Des

évaluations périodiques et l'évolution progressive des ententes assurent qu'elles restent adaptées à la finalité.

Bien qu'une décision ayant des conséquences à court terme puisse facilement être prise sur-le-champ, créer des ententes plus conséquentes qui contraignent le comportement et l'activité des gens, bénéficie souvent d'un *processus de décision* plus participatif et plus délibéré.

De telles ententes doivent être documentées, à la fois pour se les rappeler mais aussi pour permettre une *évaluation* efficace, et doivent être communiquées aux personnes impactées (qui sont idéalement aussi *impliquées dans la création et l'évolution* de ces ententes).

Il est donc utile de distinguer deux catégories d'activités dans une organisation, l'une que nous appelons la gouvernance, et l'autre que nous appelons les opérations :

*La **Gouvernance** dans une organisation (ou l'un de ses domaines) est l'acte de fixer des objectifs, de prendre et faire évoluer des décisions qui guident les gens pour les atteindre.*

*Les **Opérations** consistent à faire le travail et organiser les activités quotidiennes selon les contraintes définies par la gouvernance.*

Pour chaque domaine dans une organisation il y a un *instance gouvernante* : les personnes ayant un mandat pour sceller et pour faire évoluer des ententes régissant la manière dont ceux qui font le travail dans ce domaine créent de la valeur.

Il existe de nombreuses façons de distribuer le travail et la gouvernance. Parfois, l'instance gouvernante est une personne unique, par exemple dans le cas d'un chef d'équipe, et parfois c'est un groupe de personnes, par exemple dans un cercle où tous les membres sont responsables collectivement de la gouvernance selon les contraintes du domaine.

Les décisions de gouvernance fixent des contraintes sur l'activité et guident les décisions futures.

Ceci inclut :

- définir les domaines

- déléguer l'influence aux gens
- allouer des ressources et des capacités
- spécifier les livrables et prioriser leur livraison.

Les décisions de gouvernance peuvent être prises à tout moment et à n'importe quel endroit, pas seulement dans des réunions spécifiques, bien qu'une *réunion régulière pour la création et l'évolution des ententes* soit souvent une bonne idée.

Concepts connexes

Auto-gouvernance : Ensemble de personnes se gouvernant elles-mêmes selon les contraintes d'un domaine.

Semi-autonomie : L'autonomie des personnes à créer de la valeur dans leur domaine, contrainte par leurs propres décisions de gouvernance, et les objections (y compris celles du délégant et des représentants).

Auto-organisation : Toute activité ou processus à travers lequel les gens organisent leur travail quotidien sans l'influence d'un agent externe, et selon les contraintes définies par la gouvernance. Dans toute organisation ou équipe, l'auto-organisation et l'influence externe coexistent.

Selon les contraintes imposées par le délégant, les équipes ont plus ou moins de latitude à mener la gouvernance et à décider comment elles organisent leurs opérations, et sont par conséquent plus ou moins auto-gouvernées et auto-organisées.

Deuxième partie

Les Pratiques

1. Co-créer et évoluer

1.1. Répondre aux intentions organisationnelles

Clarifiez les intentions organisationnelles (c'est-à-dire ce qui se passe et ce qui est nécessaire pour l'organisation) et agissez en conséquence.

Les réponses possibles à des intentions organisationnelles sont :

- l'action directe (opérations)
- organiser comment le travail sera fait
- prendre des décisions de gouvernance

La réponse à une intention organisationnelle est généralement traitée comme une expérimentation évaluée et sera améliorée au fil du temps.

Qualifier les intentions comme intentions organisationnelles

Une intention est le motif d'une personne ou d'un groupe à répondre à une situation particulière. Une intention est considérée comme une **intention organisationnelle** si y répondre aiderait l'organisation à générer de la valeur, à éliminer du gaspillage ou à éviter des conséquences inattendues.

Une façon simple de déterminer si une intention appartient bien au domaine d'une organisation est de se demander :

Est-ce que cela aiderait l'organisation si nous répondions à cette intention ? Ou est-ce que cela nous nuirait si nous ne le faisons pas ?

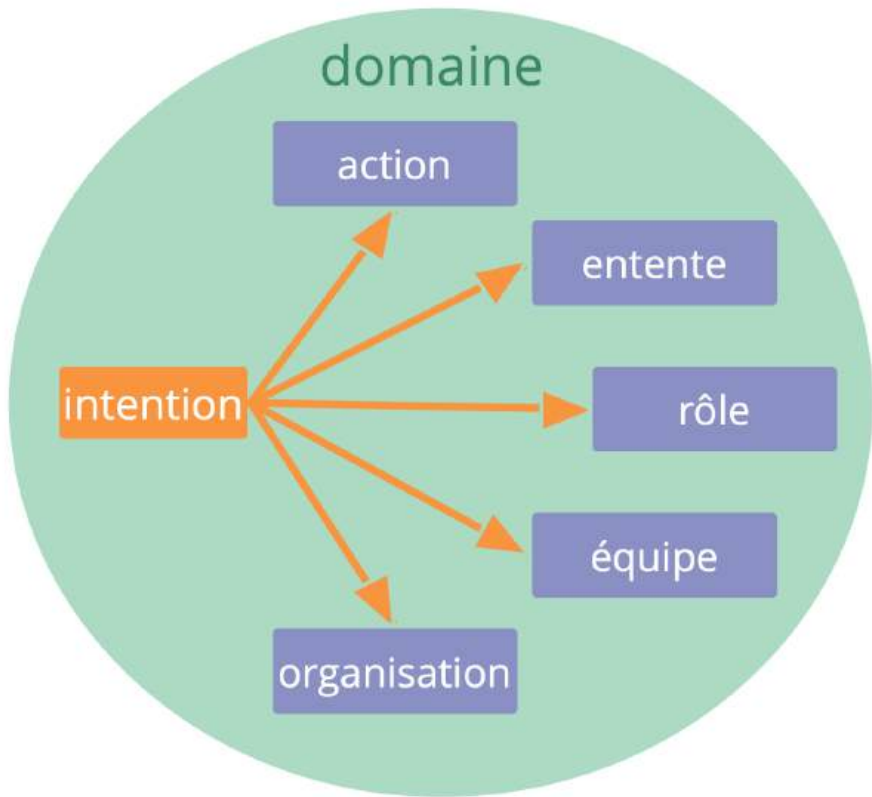


FIGURE 1.1. – Réponses possibles aux intentions organisationnelles

1.2. Naviguer par tension

Prêtez attention aux tensions que vous ressentez par rapport à l'organisation, explorez leur cause et transmettez aux personnes redevables du domaine approprié toute intention organisationnelle que vous découvrez

Les défis et les opportunités pour une organisation sont révélés par des gens qui expriment les raisons pour lesquelles ils éprouvent des tensions.

Note : Dans ce contexte, une *tension* est une expérience personnelle : un signe de dissonance entre sa perception d'une situation, et ses attentes (ou préférences).

Pour **découvrir les intentions**, recherchez ce qui stimule la tension, et décrivez ce qui se passe et ce qui est nécessaire. Parfois, une question révèle des idées fausses et la tension disparaît.

1.3. Décrire les intentions organisationnelles

Décrivez les intentions pour mieux les comprendre, les communiquer et s'en souvenir.

Décrire les intentions peut être fait par un groupe ou par un individu. Selon leur perspective, ils peuvent décider d'expliquer une intention comme un **problème** à résoudre ou une **opportunité** à saisir.

Un moyen simple de décrire une intention est d'expliquer :

- **Ce qui se passe... :**
 - la **situation actuelle**
 - l'**effet** de cette situation sur l'organisation
- ...et **ce qui est nécessaire :**
 - le **besoin** de l'organisation par rapport à cette situation
 - l'**impact** de répondre à ce besoin

Créez un résumé bref mais complet contenant juste assez d'informations pour communiquer clairement la nécessité d'une action ou d'une décision.

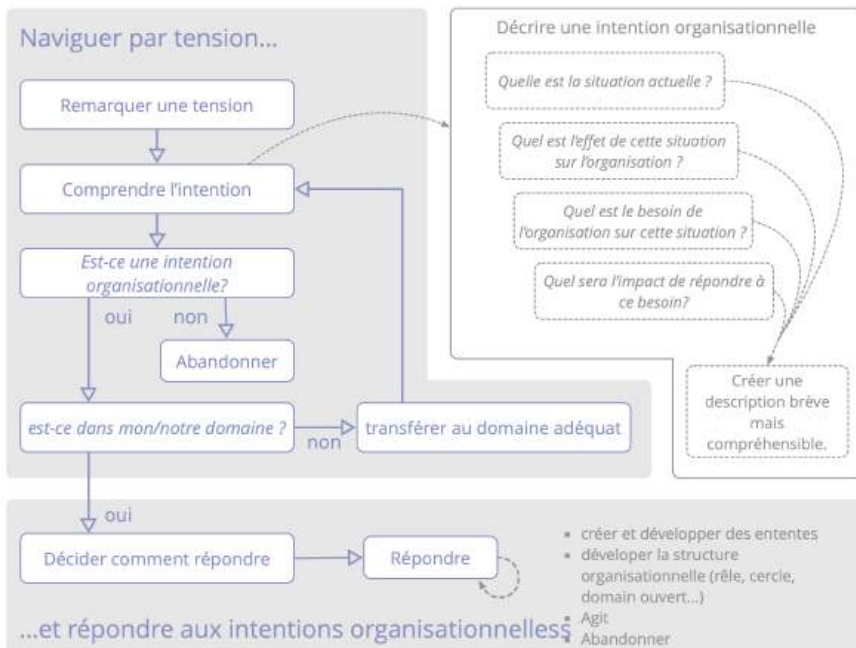


FIGURE 1.2. – Naviguer par tension, décrire les intentions organisationnelles, Répondre aux intentions organisationnelles

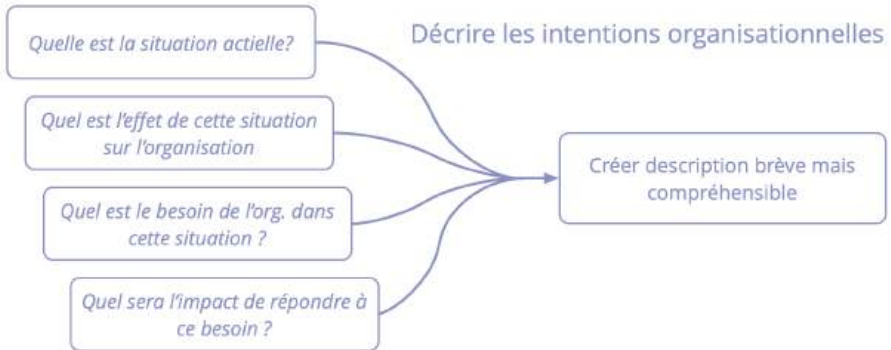


FIGURE 1.3. – Décrire les intentions organisationnelles

Exemple :

“La cuisine est en désordre : il n’y a pas de vaisselle propre, l’évier est plein et il n’est pas possible d’attraper rapidement un café et de se remettre au travail. Nous avons besoin d’une cuisine dans un état utilisable pour rester concentrés sur notre travail.”

1. Situation actuelle

“La cuisine est en désordre : il n’y a pas de tasses propres, l’évier est plein...”

Décrire la situation actuelle :

- Capturez brièvement les éléments essentiels de ce qui se passe et, si nécessaire, le contexte dans lequel cela se produit.
- Soyez objectif - décrivez les observations et évitez de juger.

2. Effet

“... et il n’est pas possible de se faire rapidement un café et se remettre directement au travail.”

Expliquer l’effet de cette situation sur l’organisation :

- Clarifiez **pourquoi** la situation nécessite de l’attention : comment cela affecte-t-il l’organisation ?
- Précisez si les effets sont actuels ou anticipés.
- Expliquez les problèmes, les pertes, les opportunités ou les gains.

3. Besoin

“Nous avons besoin d’une cuisine dans un état utilisable...”

Expliquez le besoin de l’organisation par rapport à cette situation :

- Le **besoin d’une organisation** est ce qu’une équipe (ou une personne) nécessite pour s’occuper efficacement d’un domaine.
- Soyez précis sur qui a ce besoin (“nous avons besoin”, “ils ont besoin”, “j’ai besoin”).
- En cas de désaccord sur le besoin, il est utile de prendre du recul par rapport à une solution particulière et se concentrer sur ce qui manque à l’organisation dans cette situation.

4. Impact

“...pour rester concentrés sur notre travail”.

Décrivez l’impact de répondre à ce besoin :

- Expliquez le résultat attendu, les bénéfices potentiels ou les opportunités.
- L’impact peut être évident ou implicite, en particulier lorsque les effets de la situation actuelle sont déjà décrits.

Résumer l'intention

Pas plus d'une ou deux phrases, afin que l'information soit facile à retenir et à traiter.

En plus du résumé, d'autres détails sur l'intention peuvent être conservés dans le registre.

Évaluer les intentions

Assurez-vous de revoir régulièrement les intentions, pour approfondir votre compréhension de ce qui se passe et qui est nécessaire.

Quelques questions utiles pour une évaluation :

- La description de la situation est-elle (toujours) correcte ?
- Avons-nous encore les mêmes besoins face à la situation ?
- La tension est-elle toujours dans notre domaine ?
- L'intention est-elle toujours pertinente ?

1.4. Décider par consentement

Un processus de groupe (facilité) pour la prise de décision : inviter les participants à lever des objections et considérer les informations et connaissances révélées pour faire évoluer davantage les propositions ou les ententes existantes.

Les propositions deviennent des ententes quand elles sont considérées *suffisantes pour le moment et suffisamment sûres à essayer* jusqu'à la prochaine évaluation.

Des objections non résolues empêchent les propositions de devenir des ententes.

Taire des objections peut nuire aux objectifs d'une équipe ou d'une organisation.

Contrat de consentement implicite

1. En l'absence d'objections à un accord, je m'engage à le respecter au mieux de ma capacité.
2. J'accepte de faire part de mes objections lorsque j'en prendrai conscience.

1.5. Tester les Arguments Qualifiés d'Objections

Utilisez judicieusement votre temps et vos ressources limitées en testant si les arguments sont qualifiables d'objections et en agissant uniquement sur ceux qui le sont.

Quand quelqu'un propose de changer quelque chose, vérifiez que l'argument présenté révèle comment des conséquences indésirables vont ou pourraient survenir si l'on ne change rien, ou qu'il vous indique un moyen utile d'améliorer la façon de réaliser vos objectifs.

Explorez et affinez chaque argument si nécessaire pour identifier toute idée erronée ou dissiper tout malentendu, et éliminer les aspects de l'argument qui sont uniquement fondés sur des hypothèses, sur une préférence ou sur une opinion personnelle. Si vous établissez que ce qui reste de l'argument est une objection, passez à *résoudre l'objection*.

Pour savoir si un argument est une objection, dans un contexte de groupe, un facilitateur peut inviter à la réflexion en demandant :

“Pensez-vous que cet argument est une objection ?”

Si personne n'est en désaccord, traitez l'argument comme une objection. En cas de désaccord, proposez un dialogue pour découvrir si une objection est révélée par l'argument.

Comprendre les objections

Quelques questions utiles :

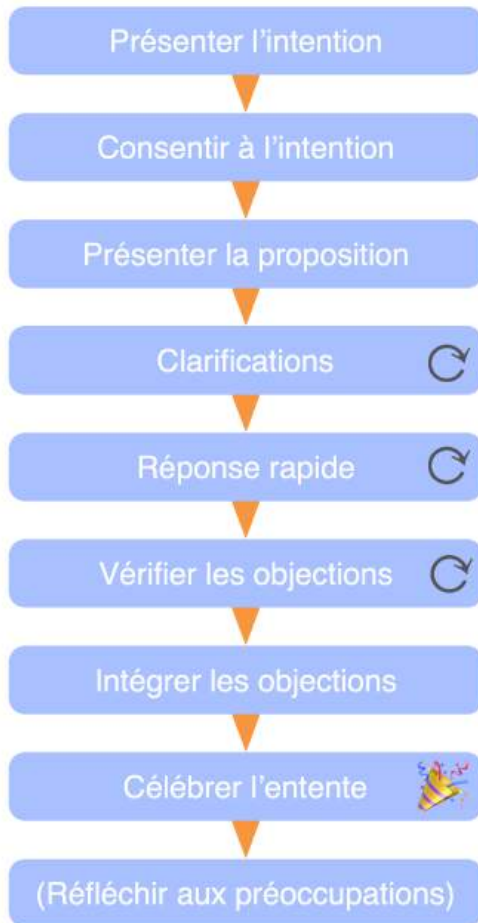


FIGURE 1.4. – Décider par consentement

- En quoi l'argument est-il relatif à cette proposition ou à cette entente en particulier ?
- Est-ce que l'argument révèle comment une **action ou entente** (proposée ou actuelle) :
 - pénalise notre réponse aux intentions organisationnelles ?
 - peut être améliorée immédiatement ?
 - empêche ou réduit la contribution de quelqu'un envers une intention ?
 - est en conflit avec les valeurs de l'organisation ?
 - n'est pas considérée comme 'suffisamment sûre' pour l'essayer ?

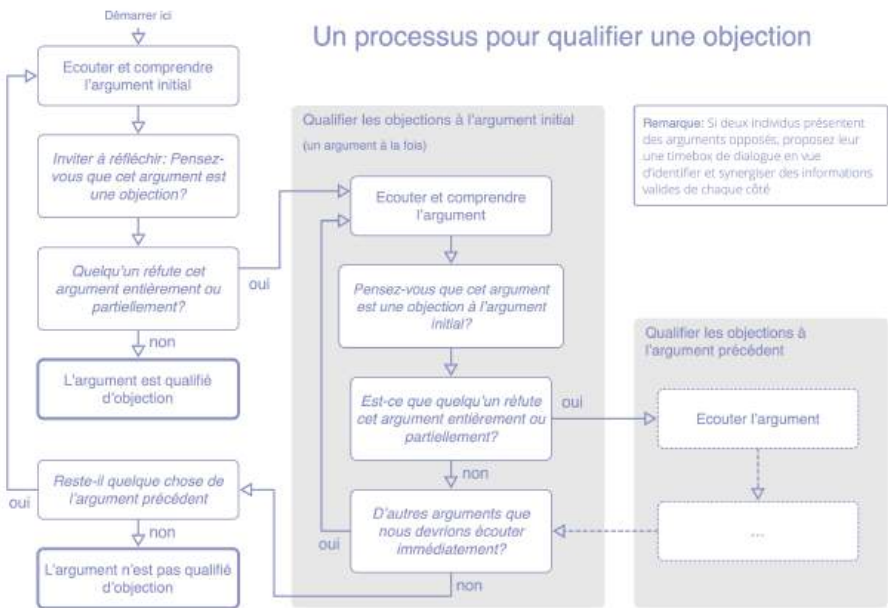


FIGURE 1.5. – Un processus pour tester si un argument se qualifie d'objection

1.6. Intégrer les objections

Intégrez les objections une par une en utilisant les informations qu'elles contiennent et développer les amendements.

Commencez à résoudre l'objection qui semble la plus prometteuse et, si cela échoue, choisissez en simplement une autre. Chaque tentative vous aidera à mieux comprendre les informations que contient l'objection et à rapprocher le groupe de proposer un amendement qui satisfera l'objection.

C'est souvent un bon point de départ de demander à la personne qui fait l'objection de proposer un amendement.

Généralement, il est plus efficace de **prendre une objection à la fois**, d'intégrer toutes les objections à un amendement proposé, puis de continuer avec la prochaine objection.

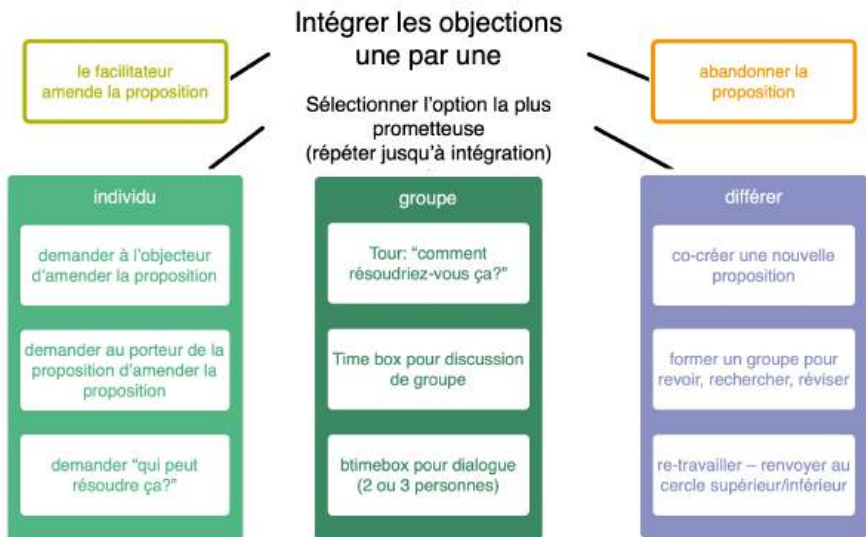


FIGURE 1.6. – Quelques façons d'intégrer les objections

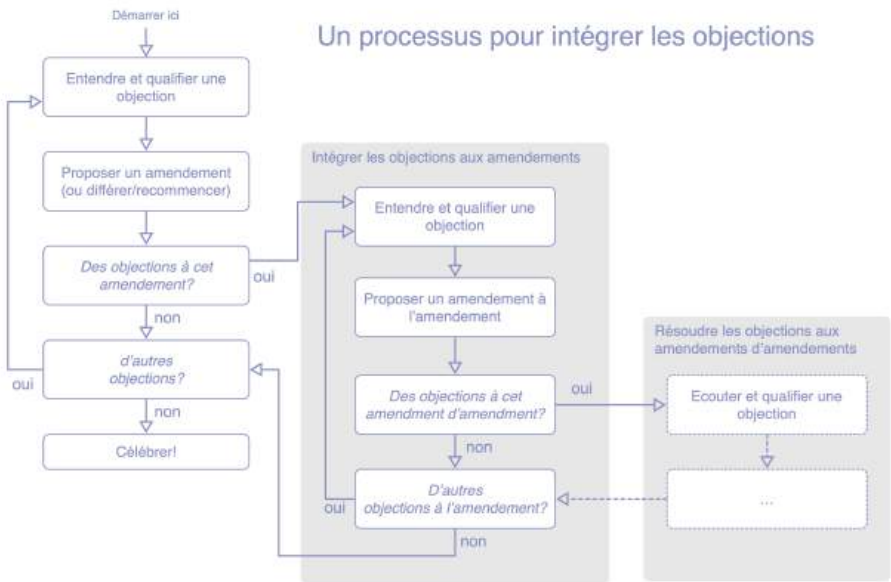


FIGURE 1.7. – Un processus pour intégrer les objections

1.7. Evaluer et développer les ententes

Développez continuellement un corpus d'ententes et éliminez le gaspillage.

L'examen régulier des ententes est une pratique essentielle pour une organisation apprenante :

- adapter les ententes à un contexte changeant
- intégrer l'apprentissage pour les rendre plus efficaces

Assurez-vous que toutes les ententes ont une date d'évaluation appropriée.

Évaluer une entente peut être aussi simple que de vérifier qu'elle est toujours pertinente, et qu'il n'y a pas d'objection à la conserver en l'état.

Les ententes sont souvent examinées dans des *réunions de gouvernance*, cependant il est parfois plus performant de planifier une session dédiée.

Ajustez la fréquence d'évaluation au contexte et évaluez rapidement si nécessaire.

Les éléments de cette pratique peuvent également être utilisés par des individus pour évaluer leurs propres décisions.

Format court

- *Comment cette entente nous a-t-elle aidé ?*
- *Y a-t-il une quelconque raison d'abandonner cette entente ?*
- *Comment cette entente peut-elle être améliorée ?*
- Se mettre d'accord sur la prochaine date d'évaluation.

Format long

Préparation :

- Planifier l'évaluation.
- S'assurer que toutes les informations nécessaires sont disponibles.

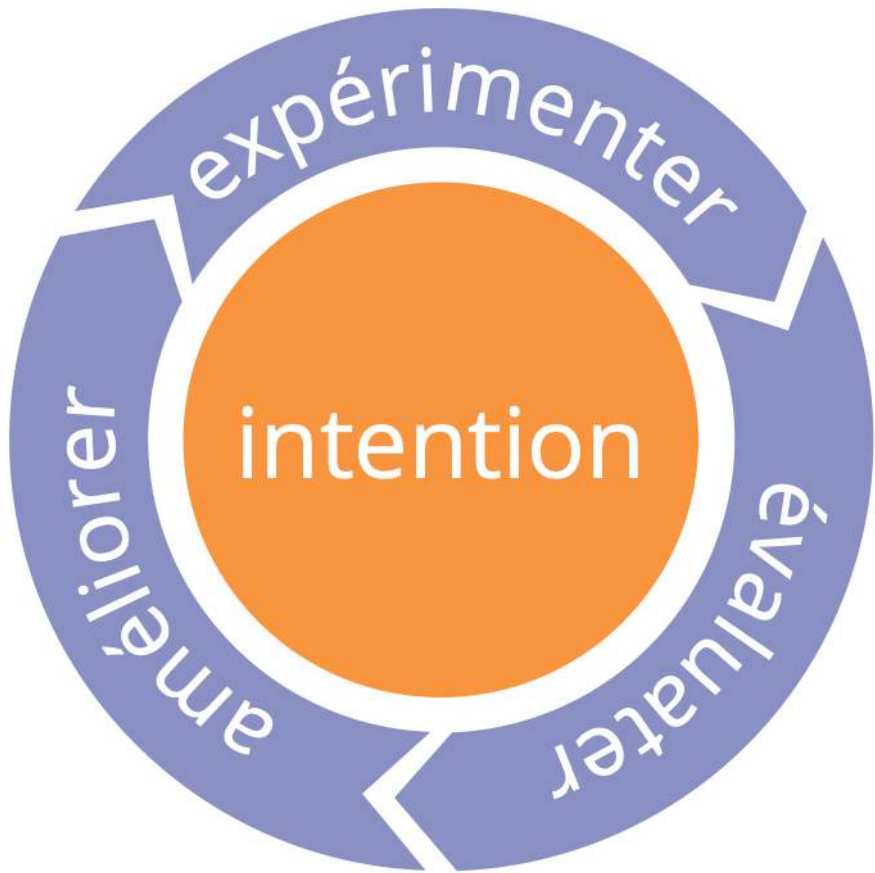


FIGURE 1.8. – Expérimenter, évaluer, développer

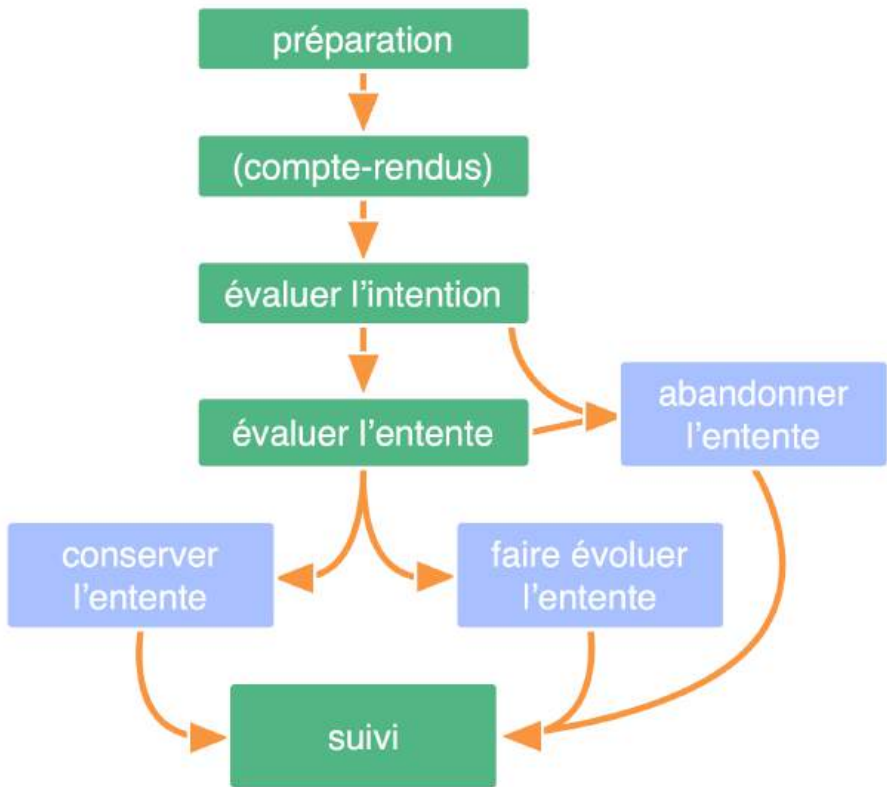


FIGURE 1.9. – Un format long pour évaluer et développer les ententes

Suivi :

- Se mettre d'accord sur la prochaine date d'évaluation.
- Documenter les décisions et les tâches, et les partager avec les personnes concernées.
- Prendre en considération les effets de toute entente connexe.

1.8. Les personnes impactées décident

Impliquez les gens dans les décisions qui les concernent, pour maintenir équivalence et redevabilité, et pour augmenter la quantité d'informations disponibles sur le sujet.

Pour de plus grands groupes :

- facilitez le processus en plusieurs étapes et créez des sous-groupes, qui sélectionneront des délégués
- utilisez un outil en ligne et mener un processus asynchrone, *time-boxé* et par étapes

Pensez également à inclure les personnes impactées dans l'évaluation et l'évolution des décisions.

1.9. Co-créez des propositions

Réunissez les gens pour co-créez des propositions en réponse aux intentions organisationnelles : exploitez l'intelligence collective, bâtissez un sentiment d'appropriation et faites augmenter leur engagement et leur responsabilisation.

Il existe de nombreuses façons de co-créez des propositions. Elles suivent généralement un modèle similaire :

1. Se mettre d'accord sur une intention (ou un problème /une opportunité /un besoin)
2. Explorer le sujet et comprendre les contraintes

3. Générer des idées
4. Concevoir une proposition (souvent fait par un groupe plus restreint)

Une façon de cocréer des propositions est d'utiliser la pratique S3 *Élaborer une proposition*.

Pour les étapes 2 et 3, inspirez-vous des techniques classiques de facilitation de groupe ou des ateliers de Design Thinking.

En plus d'ateliers en présentiel, vous pouvez adapter ce processus pour fonctionner via des réunions à distance. Vous pouvez même l'utiliser de façon asynchrone (et pendant une longue période) pour inclure de nombreuses personnes.

1.10. Elaborer une proposition

Un processus de groupe (facilité) pour co-créer une réponse à une intention.

- s'appuie sur l'intelligence collective et la diversité des perspectives au sein d'un groupe
- implique les participants dans la co-création des ententes
- encourage la redevabilité et le sens de l'appropriation

La pratique *Élaborer une proposition* peut également être utilisée par un individu.

Étapes d'élaboration d'une proposition

Consentir à l'intention : Présenter brièvement l'intention. *Est-il pertinent pour nous de répondre à cette intention ? Y a-t-il des amendements essentiels à ce qui a été présenté ?*

Approfondir la compréhension collective de l'intention : recueillir les questions essentielles à une meilleure compréhension de l'intention.

Titre de la proposition

Date d'évaluation et/ou fréquence

Intention

Qui s'occupe de quoi ?

■ _____

■ _____

Description

Processus et critères d'évaluation

■ _____

■ _____

■ _____

FIGURE 1.10. – Un modèle pour les propositions

Recueillir les considérations formulées comme des questions relatives aux solutions possibles. Les questions révèlent des contraintes (questions informatives) ou des possibilités (questions génératives).

Répondre à toutes les questions demandant des informations, si possible.

Prioriser les remarques.

Récolter les idées comme constituants possibles d'une proposition.

Rédiger une proposition pour répondre à l'intention, en prenant en compte les idées créatives et les informations récoltées jusque là. En général, c'est un groupe plus restreint de "rédacteurs" qui s'occupe de cette étape.

Choisir les rédacteurs

Considérez :

- qui devrait participer ?
- qui veut participer ?
- qui d'autre pourrait apporter une contribution utile ?
- considérez une expertise, un point de vue ou une inspiration extérieure

Deux ou trois rédacteurs suffisent généralement. Vérifiez qu'il n'y ait pas d'objections au(x) rédacteur(s) proposé(s).

1.11. Sélection des rôles

Un processus de groupe pour sélectionner une personne pour un rôle sur la force de la raison.

Au lieu de simplement affecter des personnes aux *rôles*, ou de faire un choix basé uniquement sur la majorité, utilisez le processus de sélection de rôles pour :



FIGURE 1.11. – Processus d'élaboration d'une proposition

- exploiter l'intelligence collective en entendant et en délibérant sur les raisons de la nomination
- augmenter l'appropriation de la décision
- assurer le soutien des personnes impactées au porteur de rôle.

Une condition préalable au processus de sélection est une *description claire* du domaine.

Sélection de rôles - Étapes

1. **Présenter la description du rôle** : Si possible, envoyez la description de domaine du rôle à l'avance.
2. **Consigner les nominations** : Les participants mettent le nom de leur candidat sur un bout de papier. Les gens peuvent se nommer eux-mêmes, un autre, ou passer.
3. **Raisons pour les nominations** : Chaque personne montre qui elle a proposé et explique pourquoi.
4. **Collecte d'informations** : Les participants partagent ou demandent des informations qui pourraient soutenir le groupe à faire une sélection appropriée.
5. **Changements de nomination** : Vérifiez si quelqu'un veut changer sa candidature à la lumière des raisons et des informations partagées jusqu'à présent, et entendre les raisons de chaque changement.
6. **Proposer un candidat** pour le rôle : Le facilitateur guide le processus pour identifier un candidat adéquat sur la force des raisons entendues, par exemple en :
 - proposant un candidat lui-même ou en demandant à un membre du groupe
 - invitant (certains) candidats à s'entendre sur qui devrait être proposé
 - invitant le dialogue de groupe pour révéler le candidat le plus solide



FIGURE 1.12. – Processus de sélection de rôles

7. **Vérifier les objections** : Demandez aux participants (y compris au candidat proposé) de signaler simultanément s'ils ont une objection.
8. **Intégrer les objections**, en commençant par n'importe quel candidat proposé. *Les objections peuvent être résolues* de plusieurs façons, y compris la modification de la description de domaine du rôle ou en nommant quelqu'un d'autre. Lorsque toutes les objections sont résolues, vérifiez à nouveau avec le candidat (final) s'il accepte le rôle.
9. **Célébrer** : Saluez l'entente obtenue et remerciez la personne qui va maintenant porter le rôle.

Pour éviter d'influencer les autres, abstenez-vous d'exprimer un intérêt personnel ou des opinions avant qu'une sélection ne se produise.

Parfois, une sélection de rôles révèle un manque de capacité, d'expérience significative, de qualités ou de compétences. Un groupe devra alors envisager des candidats extérieurs, reconsidérer les priorités ou trouver une autre façon de s'occuper du domaine.

Cette pratique peut également être utilisée dans toute situation où il est nécessaire de choisir entre plusieurs options.

1.12. Cartographier les intentions

Un format d'atelier pour identifier une réponse efficace à une situation complexe : organiser des start-ups, des nouveaux projets, s'attaquer aux obstacles majeurs ou aux opportunités, développer une structure organisationnelle pour mieux permettre le flux de valeur.

Un groupe (petit ou grand) identifie et regroupe des intentions, pour ensuite progresser rapidement du concept à l'action dans des équipes plus petites et auto-organisées.

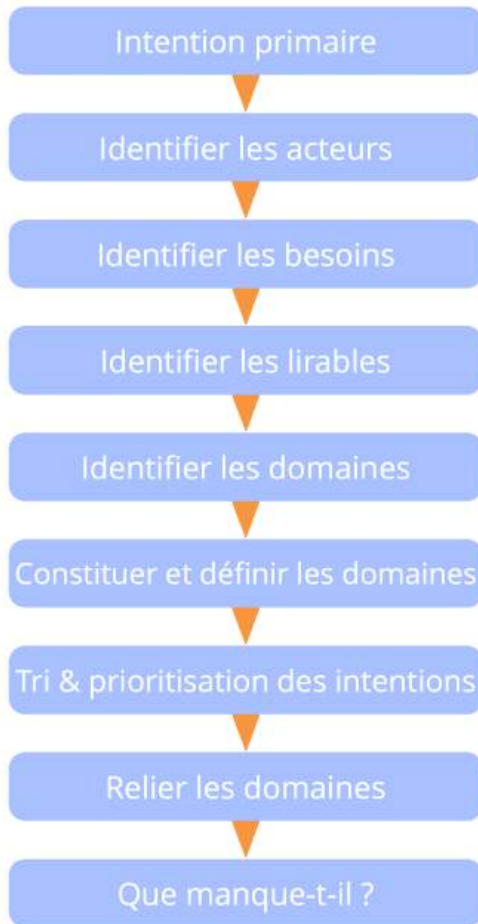


FIGURE 1.13. – Cartographier les intentions : processus

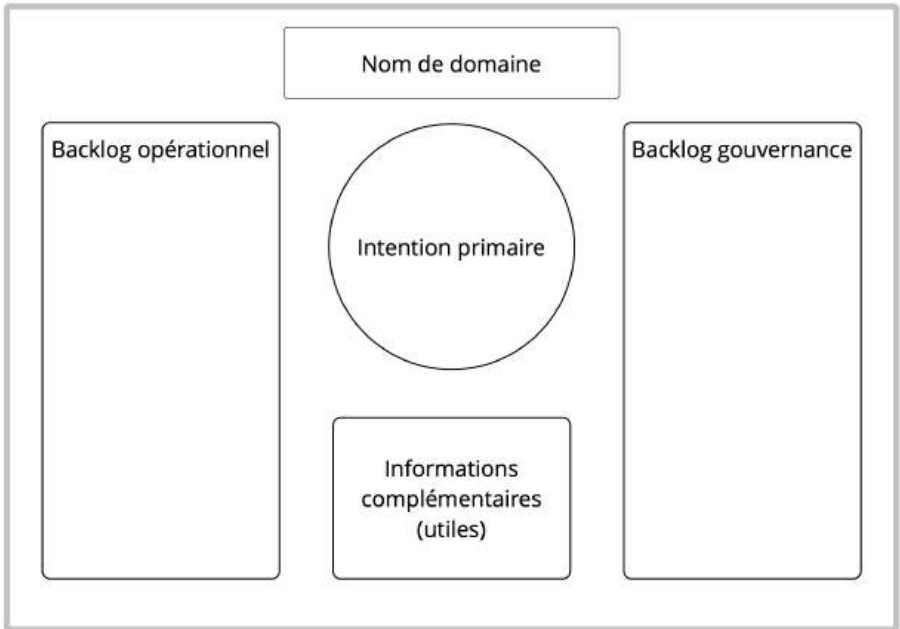


FIGURE 1.14. – Cartographier les intentions : un modèle pour les domaines

2. Se développer entre pairs

2.1. Demander un soutien

Un protocole simple pour apprendre, partager ses compétences et établir des liens, en respectant les tâches et attributions de chacun.

Demandez à quelqu'un : “*voudrais-tu bien m'aider sur... *?” La personne accepte ou décline avec un simple “*oui*” ou “*non*”.

- si la requête est déclinée, la personne qui demande accepte cette réponse sans négocier ou demander pourquoi
- si la requête n'est pas claire, demandez plus d'informations
- si vous acceptez une demande d'aide, soutenez votre pair au mieux de vos capacités

2.2. Retour par les pairs

Invitez l'un de vos pairs à vous donner des critiques constructives sur :

- votre performance dans un rôle
- votre participation et votre contribution en général
- tout point particulier qui pourrait vous intéresser

Considérations :

- invitez vos pairs à prendre un peu de temps pour se préparer
- recueillez à la fois des **appréciations** et des **suggestions d'améliorations applicables**
- posez des questions pour mieux comprendre le retour, et évitez de le discuter ou de le juger

- décidez vous-même ce que vous allez faire des retours que vous recevez

2.3. Evaluation entre pairs

Soutenez-vous mutuellement pour apprendre et vous améliorer dans les rôles et équipes où vous servez.

Le porteur de rôle - ou l'équipe - mène l'évaluation par les pairs en préparant le processus et en ouvrant le dialogue à chaque étape.

Assurez-vous d'inviter des personnes ayant des perspectives complémentaires à contribuer à l'évaluation, ainsi qu'un *facilitateur*.

Les suggestions d'améliorations peuvent porter sur le développement personnel, la collaboration, une mise à jour de la description du domaine (y compris l'intention) et la stratégie.

2.4. Plan de développement

Un plan pour développer des façons plus efficaces de s'occuper d'un domaine, convenu entre délégrant et délégué.

Le plan de développement peut être créé pour une personne dans un rôle, ou pour une équipe (ex : un département, un *cercle* ou un *domaine ouvert*).

Le développement peut survenir en raffinant la description de l'*intention* et du domaine, en apportant des changements à la stratégie, ou par la modification d'ententes existantes ou la création de nouvelles et des actions spécifiques à prendre, soit dans le domaine du délégrant, soit dans le domaine du délégué.

Un plan de développement (et toutes les recommandations accompagnant les changements aux descriptions du domaine et de l'intention) nécessite le consentement à la fois du délégué et du délégrant.



FIGURE 2.1. – Processus d'évaluation par ses pairs



FIGURE 2.2. – L’amélioration continue des capacités des personnes à porter efficacement leurs rôles ou à collaborer en équipe

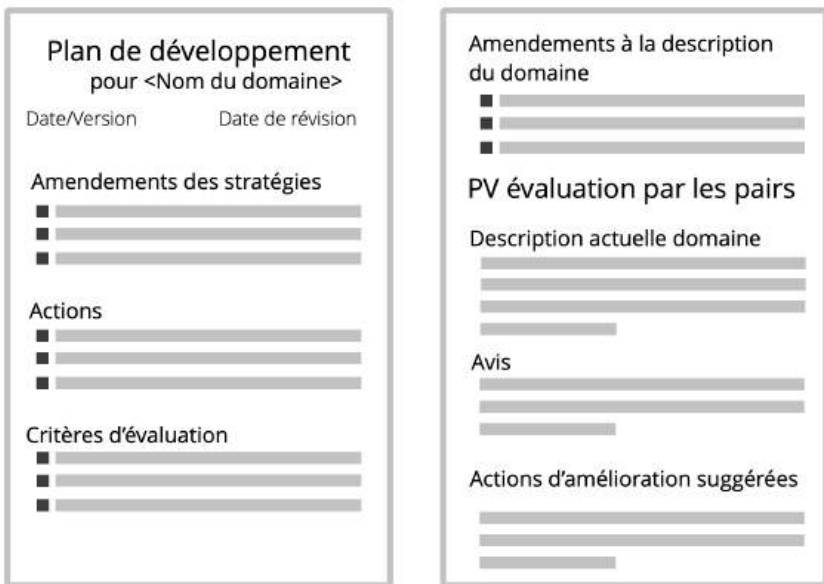


FIGURE 2.3. – Un modèle pour les plans de développement

3. Catalyser la collaboration

3.1. Participation élégante

Engagez-vous à faire de votre mieux pour agir et interagir de façon à permettre une collaboration efficace.

“Mon comportement actuel est-il la meilleure contribution que je puisse apporter à l’efficacité de cette collaboration ?”

Participer avec élégance peut signifier interrompre, objecter ou enfreindre des ententes.

La participation élégante est un **engagement individuel** à :

- activement **respecter et suivre toutes les ententes** créées, de la meilleure façon possible, compte tenu des circonstances
- **prendre conscience et comprendre** les besoins individuels et collectifs
- **développer les compétences nécessaires**
- **soutenir les autres** à participer élégamment
- signaler les obstacles et faire des suggestions d’amélioration à l’attention des autres si nécessaire

Avantages de la participation élégante

La participation élégante :

- permet la co-création et l’évolution des ententes
- aide à renforcer les équipes
- développe l’auto-responsabilisation, l’intégrité et la confiance
- génère une culture de soutien mutuel et d’étroite collaboration

- est encore plus puissante lorsqu'elle est adoptée à plusieurs



FIGURE 3.1. – Trouvez l'équilibre entre autonomie et collaboration par une participation élégante

Participation élégante : auto-évaluation

- Comment puis-je me soutenir moi-même et les autres pour participer plus élégamment ?
- Quand mes interactions avec les autres sont-elles inutiles ou inefficaces ?
- Quelles ententes ai-je du mal à respecter ? Que puis-je faire pour y remédier ?
- Quelles compétences puis-je développer, qui m'aideraient à participer plus élégamment ?
- Que signifierait participer plus élégamment dans :
 - mes activités quotidiennes ?
 - ma collaboration et mes interactions avec les autres ?
 - l'organisation ? ...nos clients ?
 - le reste de mon environnement ?

3.2. Adopter les sept principes

Respectez les Sept Principes dans vos collaborations.

L'adoption des sept principes réduit le nombre d'ententes explicites requises et guide l'adaptation des pratiques S3 au contexte particulier de l'organisation.

Les valeurs d'une organisation doivent supporter les sept principes.

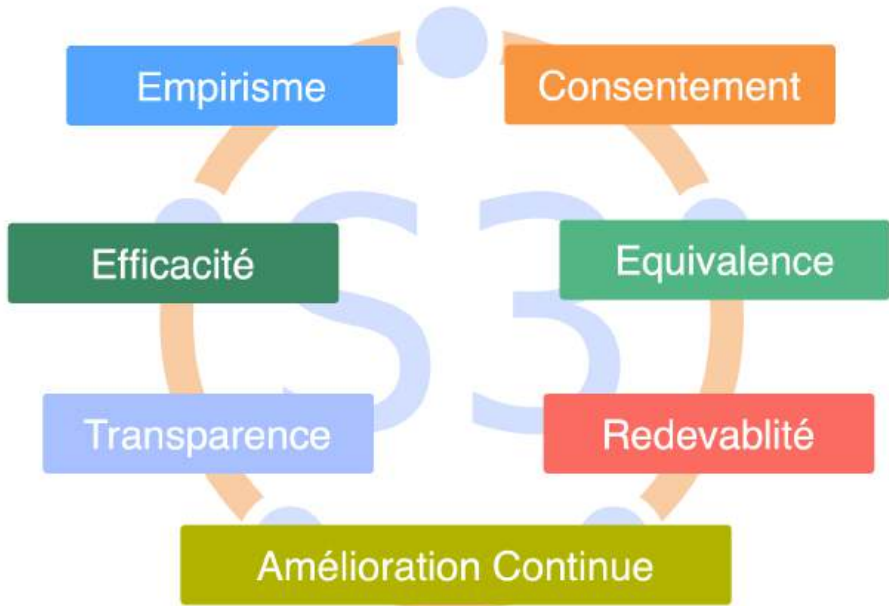


FIGURE 3.2. – Les sept principes

3.3. S'entendre sur les valeurs

Faites évoluer consciemment la culture de votre organisation.

*Les **Valeurs** sont des principes importants qui guident le comportement. Les valeurs définissent une portée d'action et des contraintes éthiques.*

- chaque membre apporte ses propres valeurs à une organisation, selon ses expériences personnelles et ses croyances

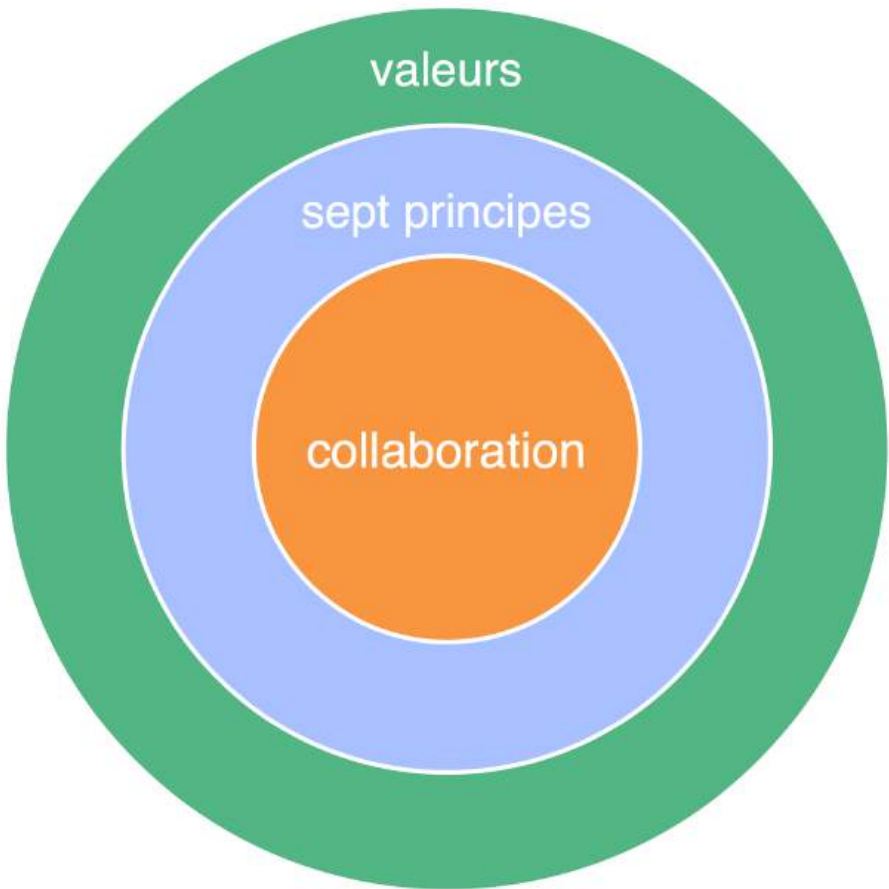


FIGURE 3.3. – Les valeurs d’une organisation doivent supporter les sept principes

- une équipe ou une organisation peut **choisir d’adopter collectivement des valeurs** pour guider leur collaboration

Les valeurs donnent des orientations pour déterminer les actions adéquates, même en l’absence d’ententes explicites.

Adopter collectivement un ensemble de valeurs soutient l’efficacité d’une organisation :

- réduit les risques d’**malentendus**
- aide à **aligner** prise de décision et action
- **attire de nouveaux membres, partenaires et clients** qui sont en phase avec l’organisation

Les valeurs choisies sont une entente sujette à une **évaluation régulière**.

3.4. Facilitateur de gouvernance

Sélectionnez quelqu’un pour faciliter les réunions de gouvernance.

Un facilitateur de gouvernance :

- s’assure que les *réunions de gouvernance* restent sur la bonne voie et sont évaluées
- est (habituellement) sélectionné par une équipe parmi ses membres (et pour une durée spécifique)
- se familiarise avec le *backlog (panier) de gouvernance*
- invite souvent d’autres à faciliter certains points de l’ordre du jour

En tant que facilitateur de gouvernance, envisagez d’apprendre et d’utiliser les pratiques S3 suivantes pour gérer efficacement la gouvernance :

- *Tours de table*
- *Elaborer une proposition*
- *Décision par consentement*
- *Sélections des rôles*
- *Évaluer les réunions*
- *Intégrer les objections*
- *Évaluation entre pairs*

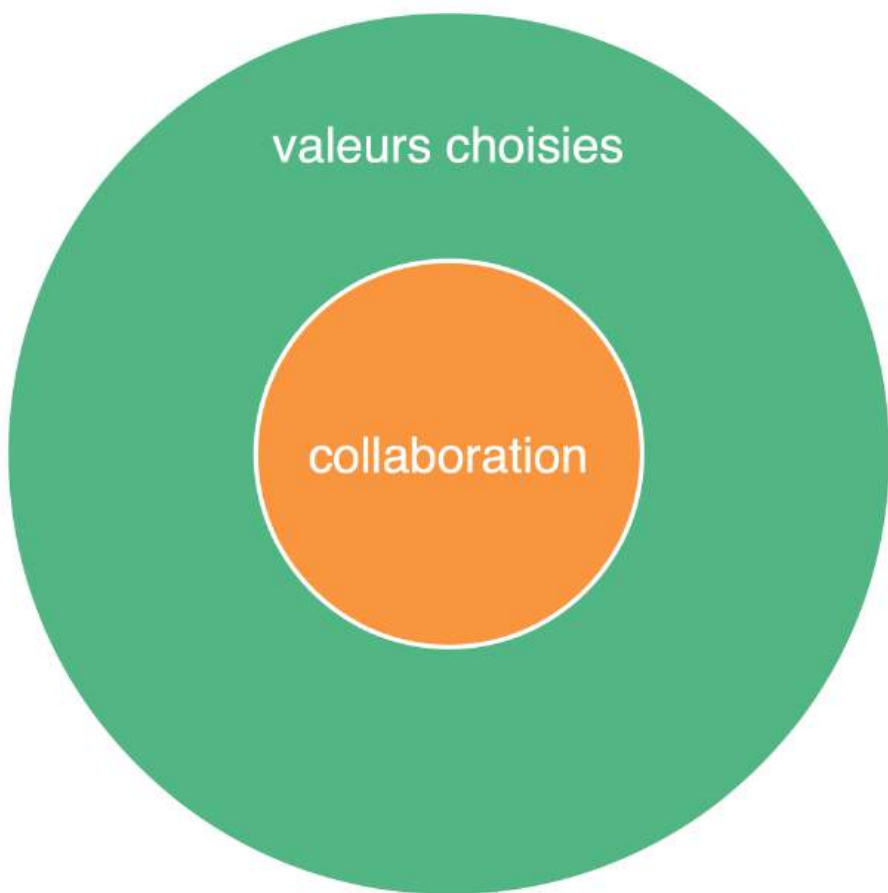


FIGURE 3.4. – Les valeurs choisies définissent les contraintes de collaboration

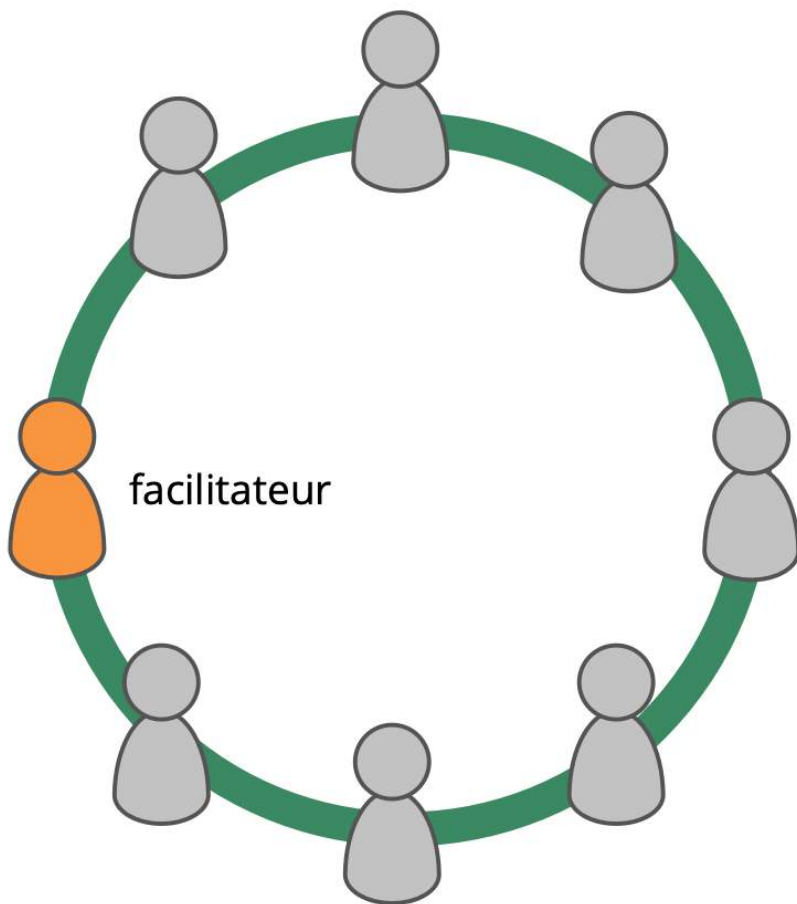


FIGURE 3.5. – Le facilitateur de gouvernance est typiquement membre de l'équipe

3.5. Enfreindre les ententes

Enfreindre les ententes est parfois **nécessaire** mais peut **nuire** à la communauté.

Soyez responsable :

- **remédiez aux** perturbations engendrées
- **faites le point** le plus tôt possible avec les personnes impactées
- **modifiez l'entente** au lieu de l'enfreindre à plusieurs reprises

3.6. Contrat de collaboration réussie

Soutenez une collaboration réussie dès le début et bâtissez une confiance mutuelle entre des parties en co-crédant des contrats qui soient mutuellement bénéfiques et juridiquement solides.

Un **contrat** est un corpus de promesses que deux ou plusieurs parties acceptent de rendre juridiquement contraignantes, c'est-à-dire que si ces promesses sont violées, la partie lésée dispose des recours juridiques (ou alternatifs).

Le développement d'une compréhension commune des besoins et des attentes est essentiel pour une collaboration réussie.

En négociant et en acceptant un contrat, modélisez la culture de la collaboration que vous voulez réaliser et établissez une relation positive avec les autres parties concernées.

Cette pratique se réfère aux contrats relatifs à la collaboration autour de toute transaction commerciale entre une organisation et d'autres parties (par exemple les employés, les consultants, les fournisseurs de services, les actionnaires ou les clients). Elle est particulièrement pertinente pour les contrats qui ont une influence significative sur l'avenir d'une organisation ou d'un de ses partenaires, comme :

- les contrats de salarier et les contrats avec des entrepreneurs ou des consultants externes dans des *rôles de soutien* (y compris toute

entente qui entraîne un changement de rémunération ou d'heures de travail)

- les contrats régissant la collaboration avec les clients, les fournisseurs ou les fournisseurs de services
- les accords d'actionnariat

Note : De nombreuses ententes de collaboration au sein d'une organisation ne nécessitent pas de contrats dédiés, car elles sont déjà régies par ou soumises à des contrats existants.

Critères de succès pour une négociation de contrat

Lors de la négociation d'un contrat, assurez-vous :

- d'avoir une compréhension partagée de la raison de la collaboration, ainsi que des résultats attendus et des contraintes importantes
- que toutes les parties comprennent ce qu'on attend d'elles
- que toutes les parties concernées par un contrat sont impliquées dans la création du contrat et y souscrivent volontairement
- que les attentes sont réalistes
- que cet accord profite à toutes les parties
- que tout le monde a l'intention de respecter l'accord conclu

Si, pour quelque raison que ce soit, un ou plusieurs de ces critères ne peuvent être remplis, il est probablement sage de ne pas poursuivre.

Co-crédation du contrat

La façon dont un contrat est négocié peut contribuer de manière significative à bâtir la confiance entre les parties. Envisagez la contractualisation comme une entente entre partenaires, et non entre adversaires : co-créez le contrat, adaptez-le à son contexte spécifique, et assurez-vous qu'il soit juridiquement solide.

- le contrat doit inclure toutes les attentes des parties concernées, chacune expliquée avec le détail adéquat

- utilisez un vocabulaire clair et simple que toutes les parties peuvent comprendre et soyez sans ambiguïté quant aux conséquences juridiques
- si vous devez utiliser des termes techniques ou juridiques spécifiques qui pourraient être peu familiers à l'une des parties, expliquez-les dans un glossaire qui fait partie du contrat
- consultez un avocat qui soutient la culture à laquelle vous aspirez et est compétent dans le domaine où vous négociez

Lors de la Co-crédation d'un contrat :

- assurez-vous que toutes les parties ont une délégation qui inclut la représentation pour tous les domaines concernés (ex : pas seulement les ventes, mais aussi le développement /la production /le support, etc)
- décrivez explicitement la culture que vous voulez développer, en tenant compte des points communs comme des différences culturelles entre les parties
- indiquez les raisons de la collaboration proposée, et soyez transparent sur les attentes et les besoins de toutes les parties
- divulguez toutes les informations pertinentes (si nécessaire via un accord de confidentialité)
- entendez-vous d'abord sur les termes de la relation et les attentes de toutes les parties, puis examinez comment vous pouvez les rendre juridiquement robustes
- rassemblez une liste de textes de loi et de règlements spécifiques auxquels le contrat doit se conformer
- négociez en plusieurs itérations, pour laisser le temps d'examiner les implications et de proposer des amendements
- gardez les procès-verbaux de chaque réunion pour réduire le risque de méprises

Soutenez le cycle de vie complet de la collaboration :

Tout contrat peut être modifié à tout moment, à condition que tous les signataires soient d'accord. Cependant, cela réduit considérablement le potentiel de conflit plus tard si vous considérez le cycle de vie complet de la collaboration dans le contrat :

- établissez des dispositions pour démarrer avec succès en définissant les procédures de démarrage
- définissez une période de probation, où toutes les parties peuvent essayer la collaboration, ainsi qu'un protocole clair sur la façon dont chaque partie peut résilier le contrat pendant la période de probation
- définissez et intégrez dans le contrat des réunions d'évaluation régulières où les signataires se réunissent pour tirer des leçons et décider comment le contrat pourrait être modifié pour s'adapter au contexte changeant
- intégrez des procédures pour les cas de violation de contrat
- envisagez de mettre à disposition des moyens alternatifs pour résoudre les différends, par exemple la médiation, la conciliation ou l'arbitrage
- envisagez de limiter le contrat à une durée fixe après laquelle le contrat expire et peut être renouvelé si nécessaire

Culture

Chaque contrat influence la culture de la collaboration qu'il régit, même lorsqu'il semble seulement décrire *ce* qui doit être livré :

- créez volontairement la culture de la collaboration que vous voulez voir en incluant les attentes sur *comment* les choses doivent être faites
- alignez le contrat sur la culture organisationnelle (de toutes les parties) et aux exigences légales
- construisez des contrats qui permettent et encouragent la redevabilité

Si vous trouvez que les contrats standard dans votre secteur ne sont pas en harmonie avec la culture que vous voulez créer, construisez votre propre référentiel de modèles de contrats et clauses et envisagez de le partager avec d'autres, afin que vous puissiez bénéficier de l'expérience passée lors de la création de nouveaux contrats.

3.7. Transparence salariale

Créez une formule salariale équitable et rendez-la transparente.

La transparence salariale (aussi appelée “salaire ouvert”) est la pratique de déterminer la rémunération de chaque employé selon un ensemble de règles — la *formule salariale* — au lieu de faire une rémunération soumise à des négociations individuelles entre l'employeur et l'employé. La formule salariale — et souvent la rémunération individuelle aussi — est transparente pour tous les membres d'une organisation, et parfois pour le public.

Une formule salariale transparente doit correspondre au contexte d'une organisation et être perçue comme suffisamment juste par toutes les parties prenantes.

La perception de l'équité varie d'une personne à l'autre et selon le contexte, de sorte que la création d'une formule salariale nécessite une compréhension partagée de ce qui est considéré comme juste.

Lorsque vous décidez (ou vous accordez sur) d'une formule salariale pour une organisation ou un département, envisagez :

- que serait une garantie de subsistance fixe appropriée
- comment calculer la rémunération selon le besoin, l'investissement, la productivité ou le mérite
- comment distribuer les profits de l'organisation et couvrir les pertes en fonction des attentes et des besoins des diverses parties prenantes

Décidez comment gérer la rémunération pour les changements de rôles et *développez une stratégie* pour la transition vers de nouveaux contrats et

accords de rémunération.

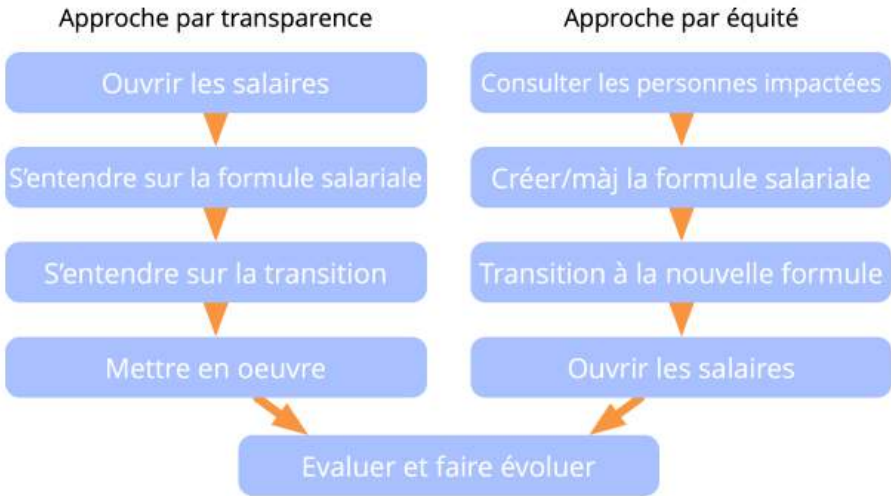


FIGURE 3.6. – Deux façons d’ouvrir les salaires

3.8. Rôle de soutien

Appliquez cette pratique pour les contractuels externes.

- clarifiez et décrivez l’intention pour le rôle
- créez une *description de domaine*
- si c’est utile, organisez un processus de sélection
- limitez la durée du contrat
- faites des *évaluations par les pairs* régulièrement

Les contractuels externes acceptent de prendre leur rôle.

Voir aussi : *Contrat de collaboration réussie*

3.9. Statuts et règlements

Intégrez les principes et pratiques S3 dans vos statuts et règlements pour protéger l'intégrité légale et la culture organisationnelle

Consignez :

- le consentement et l'équivalence pour la prise de décision
- le processus de sélection pour les rôles de leadership
- la structure organisationnelle, les valeurs et les principes
- l'influence des propriétaires ou actionnaires
- le partage des gains et des coûts

4. Construire les organisations

4.1. Déléguer l'influence

Distribuez le pouvoir d'influence, pour permettre aux gens de décider et d'agir par eux-mêmes en respectant des contraintes définies.

Un déléguant peut soutenir des délégués à délivrer de la valeur en :

- Définir clairement les domaines d'autonomie et de responsabilité
- s'assurant qu'il existe des opportunités d'apprentissage et de développement
- Soutenant si nécessaire

Ajustez les contraintes graduellement, en tenant compte des capacités, de la fiabilité et du résultat attendu.

Décentralisez autant que possible, et conservez autant d'influence que nécessaire.

4.2. Cercle

*Un **cercle** est une équipe auto-gouvernée et semi-autonome de personnes équivalentes qui collaborent pour s'occuper d'un domaine.*

Un cercle :

- peut être permanent ou temporaire
- peut être auto-organisé
- est redevable de son propre développement et de son corpus d'ententes
- **semi-autonome** :

- Les membres d'un cercle agissent selon les contraintes de leur domaine.
- Chaque cercle peut créer de la valeur en autonomie.
- **auto-gouverné :**
 - Les membres d'un cercle décident continuellement ensemble comment gérer leur domaine, et définissent les contraintes sur comment et quand les choses seront faites.
- **équivalence des membres du cercle :**
 - Tous les membres d'un cercle sont également redevables de la gouvernance du domaine du cercle.

4.3. Rôle

Délégez les responsabilités d'un domaine à des individus.

Un rôle est une zone de redevabilité (un domaine) qui est déléguée à un individu (le **porteur de rôle**), agissant et décidant en autonomie selon les contraintes du domaine du rôle.

Les porteurs de rôle président à la création d'une stratégie sur la façon dont ils tiendront leur domaine. Ils développent leur stratégie en collaboration avec le délégant.

Un rôle est un moyen simple pour une organisation (ou une équipe) de déléguer les tâches récurrentes ou une partie du travail ainsi que les prises de décisions à l'un de ses membres.

- les personnes peuvent assumer plus d'un rôle
- plutôt que de constituer formellement une nouvelle équipe, il est parfois plus simple de partager un rôle entre plusieurs personnes
- les porteurs de rôle sont sélectionnés par consentement pour une durée limitée
- les pairs se soutiennent mutuellement pour évoluer dans les rôles qu'ils portent

Les porteurs de rôle peuvent maintenir un backlog (panier) de gouvernance, et un registre pour définir et développer leur approche de l'apport

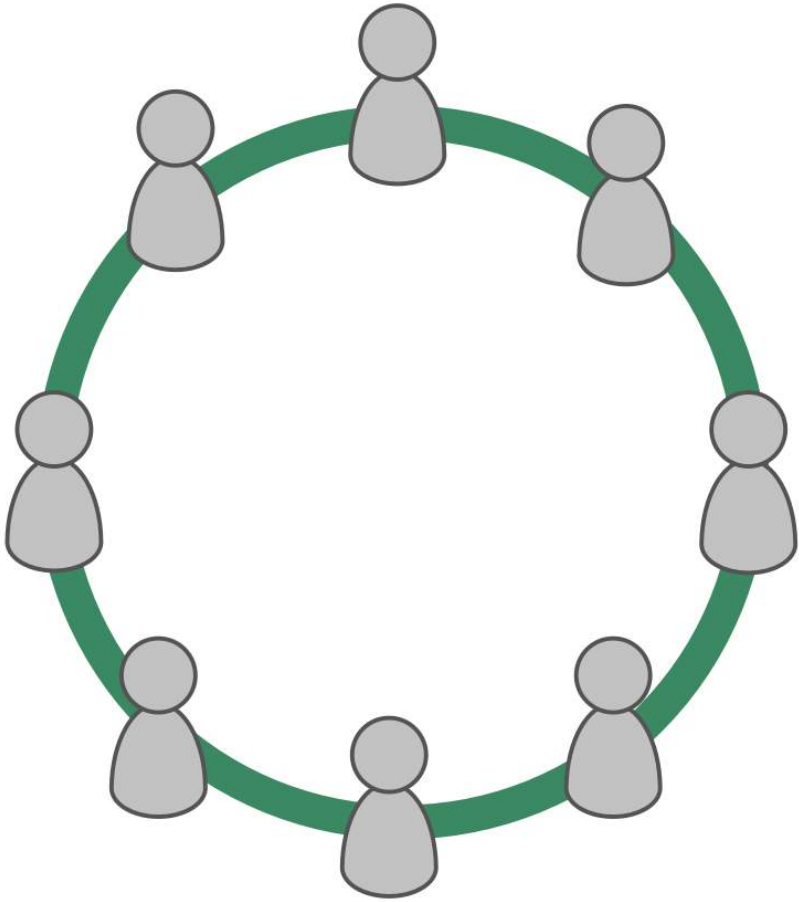


FIGURE 4.1. – Tous les membres d'un cercle sont équitablement redevables de la gouvernance du domaine du cercle

de valeur.

Note : Dans S3, les consignes, les processus ou protocoles créés par des individus dans leurs rôles sont traités comme des ententes.

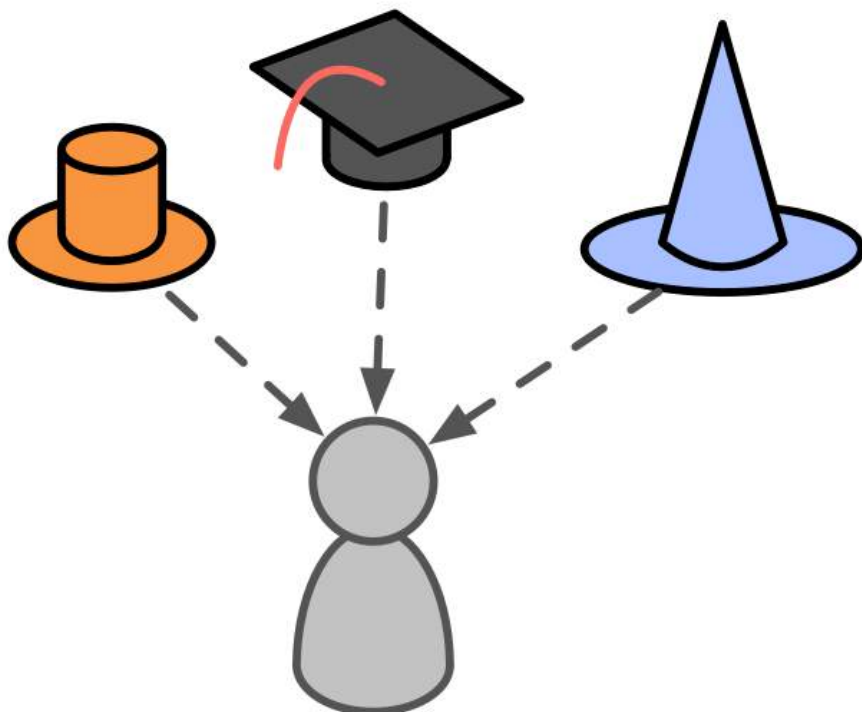


FIGURE 4.2. – Les personnes peuvent assumer plus d'un rôle

4.4. Lien

Activez un flux d'information et d'influence entre deux équipes.

Une équipe sélectionne l'un de ses membres pour représenter ses intérêts dans les décisions de gouvernance d'une autre équipe.

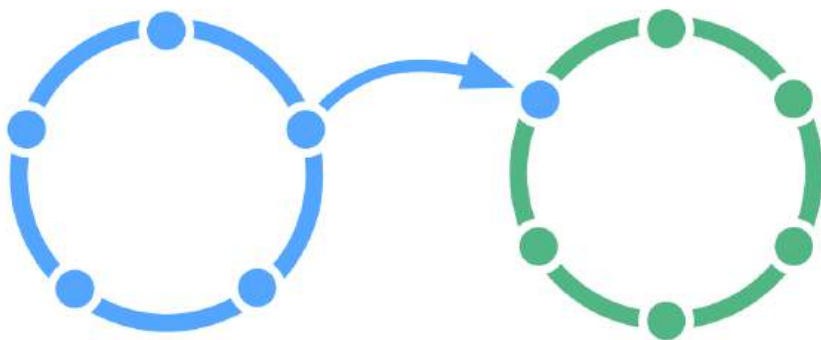


FIGURE 4.3. – Un cercle lié à un autre cercle

4.5. Double lien

Activez des flux bi-directionnels d'informations et l'influence entre deux équipes.

Deux équipes interdépendantes sélectionnent chacune un de leurs membres pour représenter leurs intérêts dans les décisions de gouvernance de l'autre équipe.

Le double lien permet une équivalence entre deux équipes et peut être utilisé pour révéler des informations précieuses dans les structures hiérarchiques.

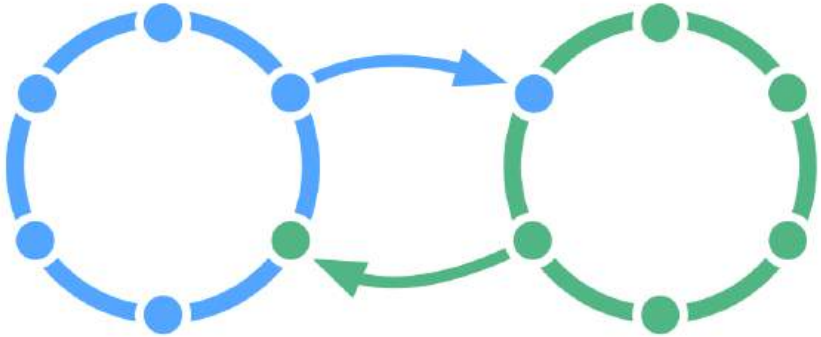


FIGURE 4.4. – Double lien entre deux cercles

4.6. Représentant

Sélectionnez un membre de l'équipe pour participer aux décisions de gouvernance d'une autre équipe pour activer le flux d'informations et d'influence.

Les représentants (c.à.d liens) :

- défendent les intérêts d'une équipe dans une autre
- sont élus pour une durée limitée
- participent aux **décisions de gouvernance** de l'équipe avec laquelle ils sont reliés, et peuvent :
 - porter des points à l'ordre du jour
 - participer à l'élaboration des propositions
 - lever des objections aux propositions et aux ententes existantes

4.7. Equipe de soutien

Rassemblez une équipe de personnes équivalentes pour répondre à un ensemble particulier d'exigences définies par un délégant.

Une équipe de soutien :

- est un moyen pour un délégant d'étendre sa capacité
- peut être auto-organisée, ou guidée par un *coordinateur* choisi par le délégant
- est gouvernée par le délégant
- bénéficie d'un domaine clairement défini

Les membres de l'équipe de soutien :

- peuvent objecter les décisions du délégant qui les affectent
- peuvent ajouter des entrées au backlog (panier) de gouvernance du délégant
- peuvent être invités à sélectionner un *représentant* pour participer aux décisions de gouvernance du délégant

4.8. Domaine ouvert

Occupez-vous délibérément d'un domaine sur invitation plutôt que par affectation et demandez que ceux qui sont invités contribuent quand ils peuvent.

Le délégant du domaine ouvert clarifie :

- l'intention primaire, les responsabilités clés et les contraintes du domaine ouvert
- qui est invité à contribuer au domaine ouvert
- les contraintes liées à la participation du délégant à la gouvernance du domaine ouvert

Selon les contraintes définies par le délégant, les contributeurs peuvent simplement organiser et faire le travail, ou prendre aussi part à la gouvernance.

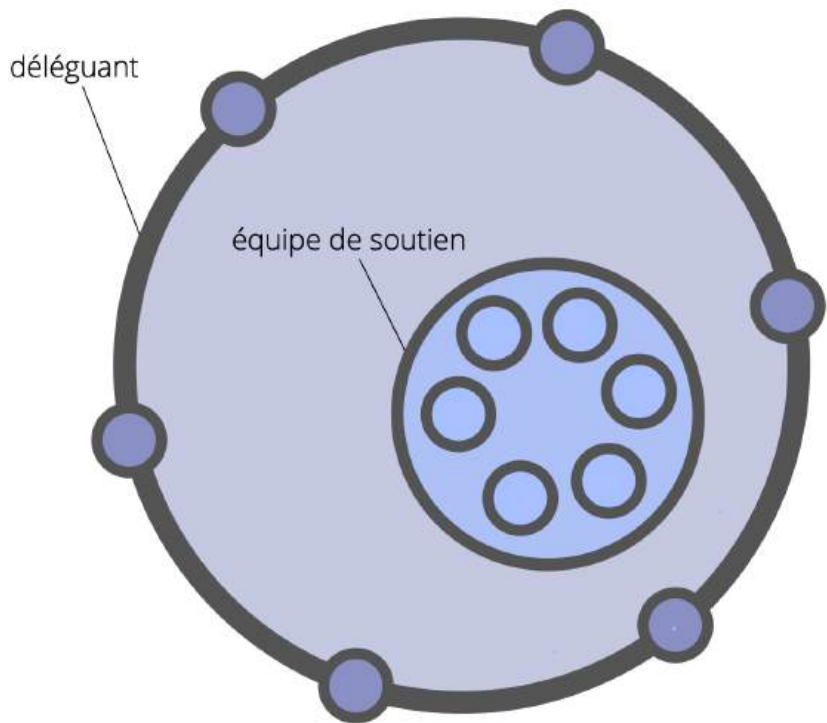


FIGURE 4.5. – Equipe de soutien

Un déléguant est redevable de mener des évaluations régulières pour soutenir l'efficacité du travail et de toute décision prise dans un domaine ouvert.

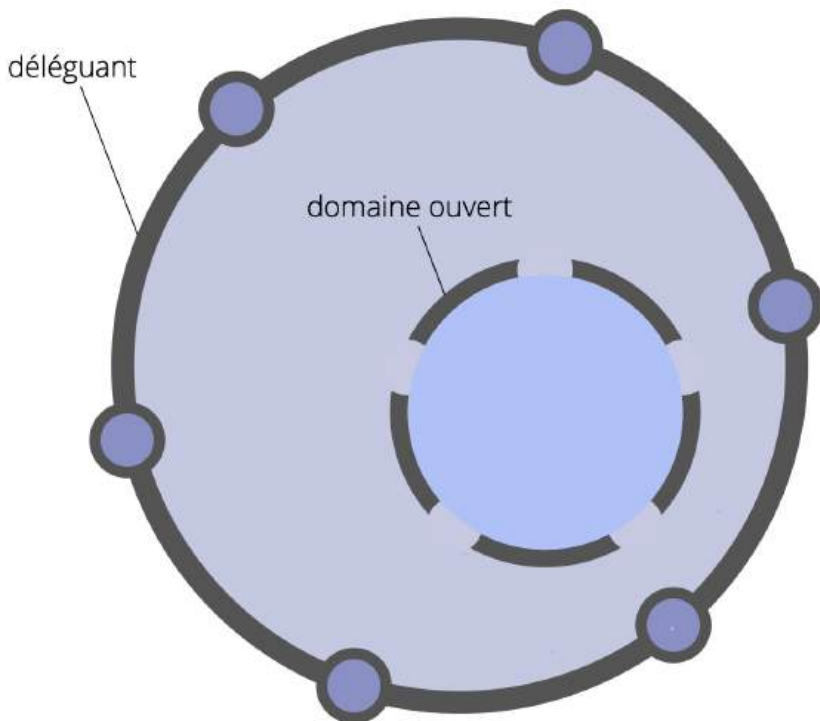


FIGURE 4.6. – Domaine ouvert

4.9. Systèmes ouverts

Communiquez sciemment et apprenez des personnes qui sont en dehors de votre système.

Les individus, les équipes et les organisations entières peuvent reconnaître l'interdépendance et inviter sciemment des personnes de l'extérieur de leur système à introduire **connaissance, expérience et influence** pour aider à prendre des décisions et soutenir l'apprentissage collectif.

- Les **experts externes** peuvent offrir une perspective extérieure et apporter des connaissances, leur compréhension et des compétences
- Les **représentants des parties concernées** peuvent informer et influencer la prise de décision de manière à des objectifs plus globaux (voir *Les personnes impactées décident*)

5. Intégrer la S3

5.1. Adapter les pratiques au contexte

Adaptez et faites évoluer vos pratiques S3 pour correspondre à votre contexte particulier.

Assurez-vous que tous ceux qui sont concernés :

- comprennent pourquoi il est nécessaire (ou utile) de modifier la pratique
- sont présents ou sont représentés lorsque la décision est prise de la modifier
- utilisent les principes S3 comme guide pour l'adaptation.

Expérimentez les adaptations suffisamment longtemps pour en identifier les avantages et les inconvénients.

Partagez les adaptations intéressantes avec la communauté S3.

5.2. Changements organisationnels par flux tirés

Créez un environnement qui invite les membres d'une organisation à mener des changements.

Changez les choses lorsqu'il y a un intérêt à le faire :

- Introduisez les pratiques permettant de surmonter les problèmes importants du moment.
- Ne cassez pas ce qui fonctionne déjà !
- Allez à la rencontre des gens...
- ...et laissez-les choisir leur propre rythme.

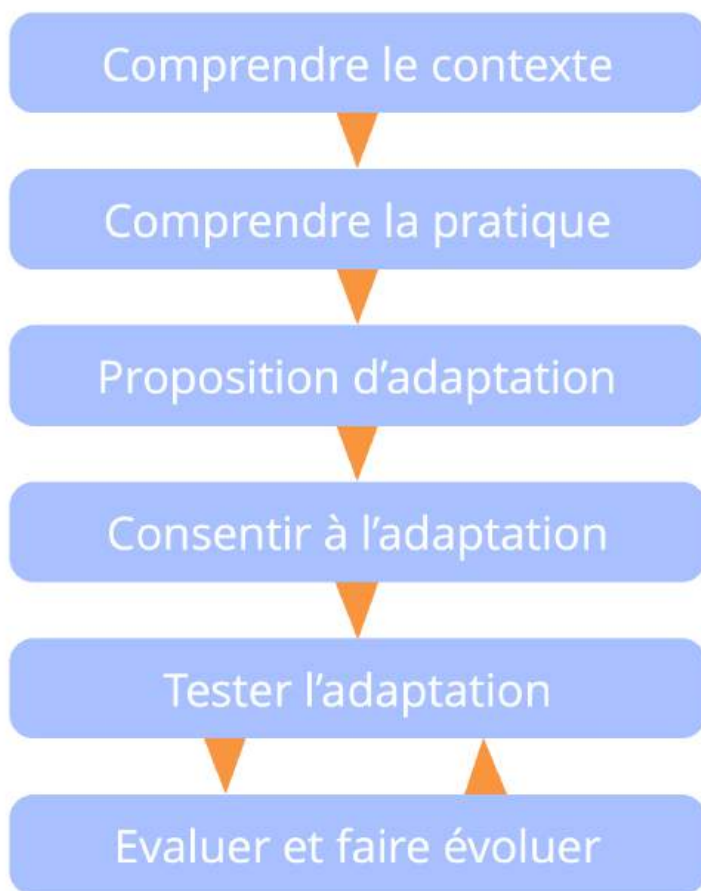


FIGURE 5.1. – Phases d’adaptation des pratiques à un contexte spécifique

5.3. Incarner le changement

Menez par l'exemple.

Comportez-vous et agissez de la façon dont vous voudriez que les autres le fassent.

5.4. Inviter aux changements

Clarifiez la raison du changement et invitez les gens à participer.

Encourager plutôt qu'imposer contribue à réduire la résistance au changement et permet aux gens de choisir par eux-mêmes.

En faisant l'invitation :

- soyez transparent sur la raison du changement
- clarifiez les attentes et les contraintes
- évitez la coercition ou la manipulation
- entendez tout scepticisme et doute

Incluez les personnes impliquées et impactées dans l'évaluation régulière des résultats du changement.

5.5. Changement par forum ouvert

Encouragez tout le monde à concevoir et mener des expérimentations pour faire évoluer l'organisation.

- clarifier l'intention du changement
- prévoir des événements réguliers en espace ouverts :
 - encouragez tous les membres à concevoir et réaliser des expérimentations
 - définissez les contraintes imposées aux expérimentations qui favorise le développement d'un état d'esprit sociocratique et agile (ex : les principes S3)

- évaluez et apprenez de ces expérimentations lors du prochain forum ouvert

5.6. Amélioration continue du processus de travail

Faites apparaître les intentions et établissez in système mesurable à flux tirés pour changer l'organisation en améliorant continuellement le processus de travail.

- introduire le principe de consentement et de *naviguer par tension* pour faire évoluer le processus de travail d'une équipe
- sélectionner un facilitateur pour guider les processus de groupe, et choisir des valeurs repère pour guider le comportement
- initier un processus d'amélioration continue, ex : avec Kanban ou des *rétrospectives* régulières
- les membres de l'équipe puisent dans les pratiques S3 au besoin
- si cela présente un intérêt, étendre itérativement le champ d'expérimentation à d'autres équipes
- rechercher activement les freins

Gaspillage et Amélioration continue

Le gaspillage est tout ce qui n'est pas nécessaire pour - ou qui fait obstacle à - répondre (plus) efficacement à une intention.

Le gaspillage existe sous différentes formes et à différents niveaux d'abstraction (tâches, processus, structure organisationnelle, modèles mentaux...)

Mettre en place un processus continu d'élimination du gaspillage permet l'évolution naturelle d'une organisation vers une plus grande efficacité, et l'adaptation à un contexte changeant.

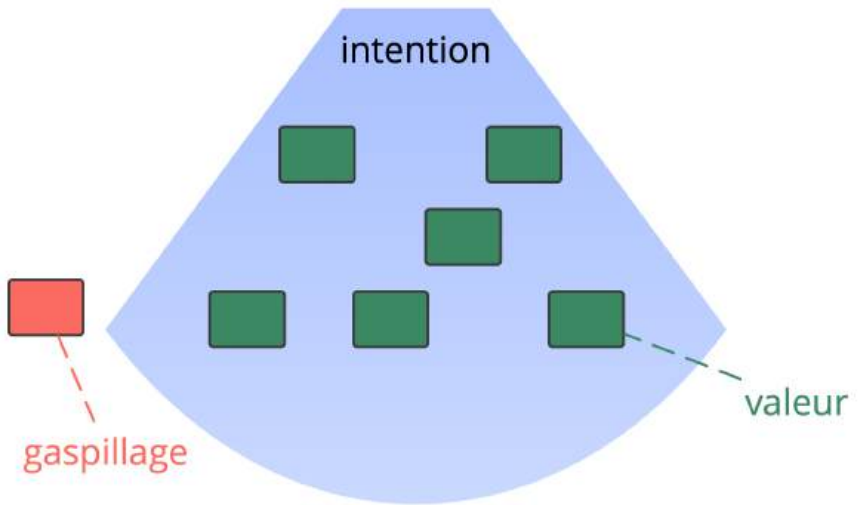


FIGURE 5.2. – Intentions, valeur, gaspillage

6. Elaborer des ententes

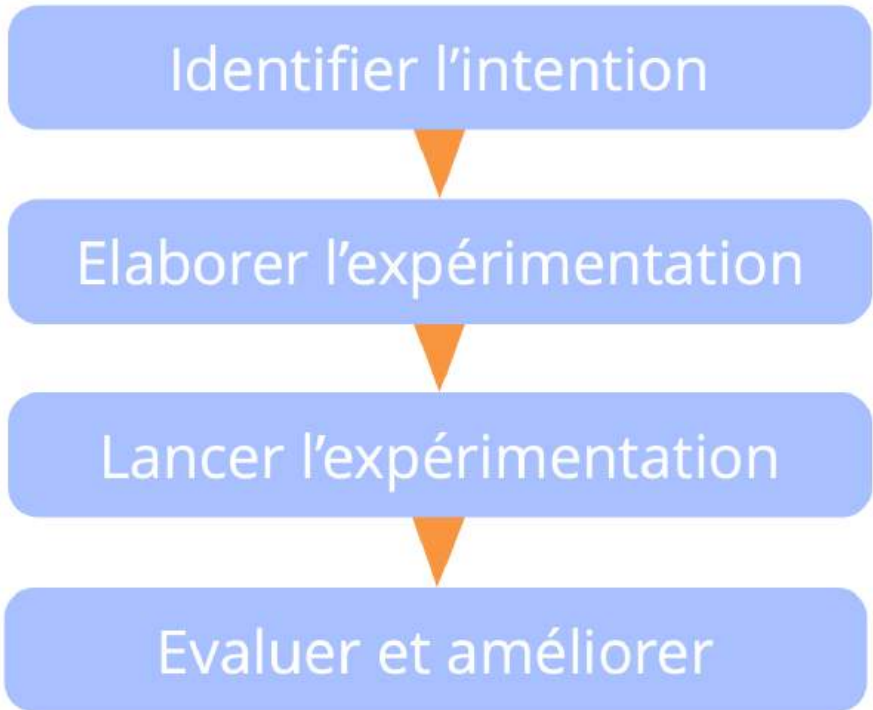


FIGURE 6.1. – Toute entente ou décision peut être considérée comme une expérimentation.

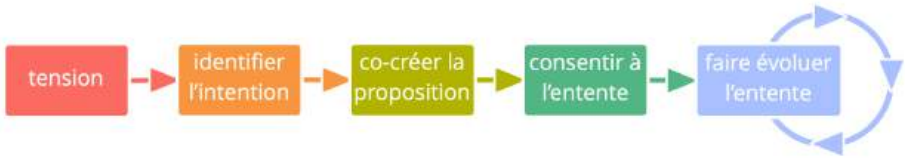


FIGURE 6.2. – Le cycle de vie d’une entente

6.1. Consigner les Ententes

Consignez les détails des ententes que vous concluez, de sorte que vous puissiez vous en souvenir plus tard, évaluer les résultats obtenus et les faire évoluer ces ententes dans le temps.

*Une **entente** est une ligne directrice, un processus, un protocole ou une politique établis de le but de guider le flux de valeur.*

Remarque : En S3, les consignes, les processus ou les protocoles créés par des individus dans leurs rôles sont également traités comme des ententes.

Tenez à jour les enregistrements des ententes, par exemple dans un registre.

Que consigner ?

Consignez les ententes avec des détails suffisants pour pouvoir retrouver les informations importantes plus tard.

Inclure au moins un résumé de l’intention, une description de ce qui a été convenu, qui est responsable de quoi, des critères d’évaluation et une date de révision.

En fonction de la portée et de l’importance de l’entente, envisagez d’inclure les éléments suivants :

- Un titre pour l’entente
- *La description de l’intention.*

- Date de création (et/ou version)
- Date d'expiration ou d'échéance (si pertinent)
- Date de révision (ou fréquence)
- Qui est responsable de quoi ?
- Une description de l'entente, comprenant :
 - Toutes les exigences et attentes pertinentes
 - Actions unitaires
 - Ressources
 - Contraintes
 - *Résultats attendus*
 - *Livrables*
 - Raison
- *Critères d'évaluation* (et potentiellement préoccupations)
- Annexe (si utile)
 - Informations contextuelles
 - Versions précédentes des ententes
 - Références

6.2. Développer la stratégie

Une **stratégie** est une approche de haut niveau sur la façon dont les personnes vont créer de la valeur pour s'occuper avec succès d'un domaine.

Il est généralement plus efficace qu'une équipe ou un porteur de rôle mène l'élaboration de sa propre stratégie.

Une stratégie comprend souvent une description du résultat attendu par sa mise en œuvre.

Puisque le délégrant partage la redevabilité des domaines qu'il délègue, il est intéressant qu'il évalue la stratégie d'un délégué, afin de vérifier la présence d'obstacles potentiels et de suggérer des façons de l'améliorer.

Une stratégie est une entente partagée entre délégrant(s) et délégué(s) qui est régulièrement évaluée et modifiée si nécessaire (*changer de cap ou persévérer*)

Titre de l'entente	
Date/Version	Date de révision
Intention	

Qui s'occupe de quoi ?	
■	_____
■	_____
Description	

Critères d'évaluation	
■	_____
■	_____
■	_____
(Préoccupations)	
■	_____
■	_____

Annexe
Précisions sur le contexte

Versions précédentes

Références
■ _____
■ _____
■ _____

FIGURE 6.3. – Modèle pour les ententes

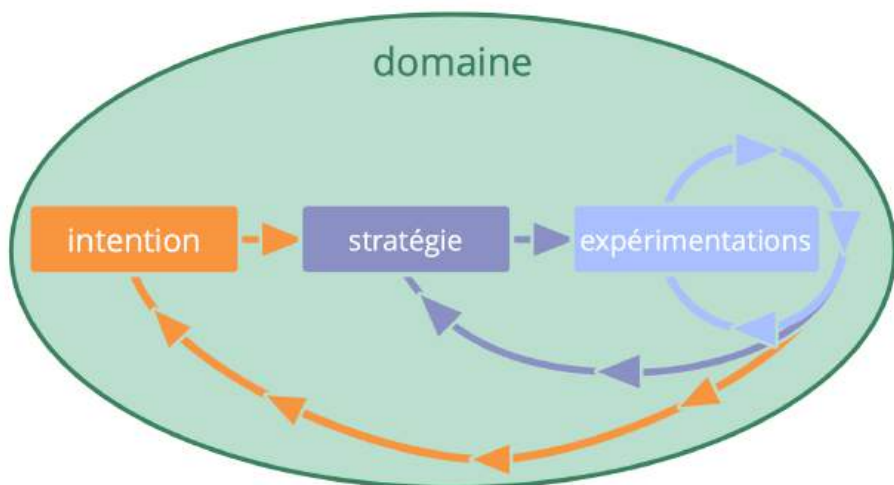


FIGURE 6.4. – Les stratégies sont validées et affinées par l’expérimentation et l’apprentissage.

Les stratégies sont validées et affinées par l’expérimentation et l’apprentissage.

6.3. Clarifier les domaines

Une compréhension claire des zones de responsabilités et d’autonomie des personnes favorise une meilleure efficacité, optimise la collaboration et l’agilité dans toute une organisation.

Un moyen simple de clarifier les domaines est d’établir une **description du domaine** comprenant :

- l’intention primaire (le **besoin organisationnel** auquel le domaine doit répondre)
- les **responsabilités clés** (les livrables clés, tout risque critique à gérer, tout autre travail essentiel ou prises de décision effectivement délégués)

- les **contraintes sur l'autonomie et l'influence** pesant sur ceux à qui est délégué le domaine (les *délégués*), souvent liées à l'organisation elle-même (dépendances, implication du délégant, reporting, etc.)
- des **ressources** (temps, argent, installations, privilèges, outils)
- des **critères d'évaluation** et une fréquence d'évaluation
- une durée (pour un rôle)

Des descriptions de domaines peuvent être créées pour un *rôle*, une position, un *cercle*, une équipe, un *domaine ouvert*, un département, une unité ou l'ensemble de l'organisation.

Une autre façon de clarifier un domaine est de remplir un [Canevas de Délégation S3](#)¹.

6.4. Clarifier le résultat attendu

Explicitez les résultats attendus des ententes passées, des activités, des projets et des stratégies.

Se mettre d'accord et consigner une description concise des résultats attendus.

Le résultat attendu peut être utilisé pour définir les *critères d'évaluation* et les indicateurs (mesurés) pour évaluer les résultats effectivement obtenus.

6.5. Décrire les livrables

Indiquez clairement les livrables liés à une entente pour soutenir une compréhension commune des attentes.

Un livrable est un produit, un service, un composant ou un document fourni en réponse à une intention organisationnelle.

Lorsque vous décrivez les livrables :

1. <http://s3canvas.sociocracy30.org/s3-delegation-canvas.html>

Nom du domaine

Date/Version Date de révision
 durée (si rôle)

Intention primaire

Responsabilités clés

- _____
- _____

Contraintes

- _____
- _____

Ressources

- _____
- _____

Critères d'évaluation et programme d'évaluation

- _____
- _____

FIGURE 6.5. – Un modèle pour les descriptions de domaine

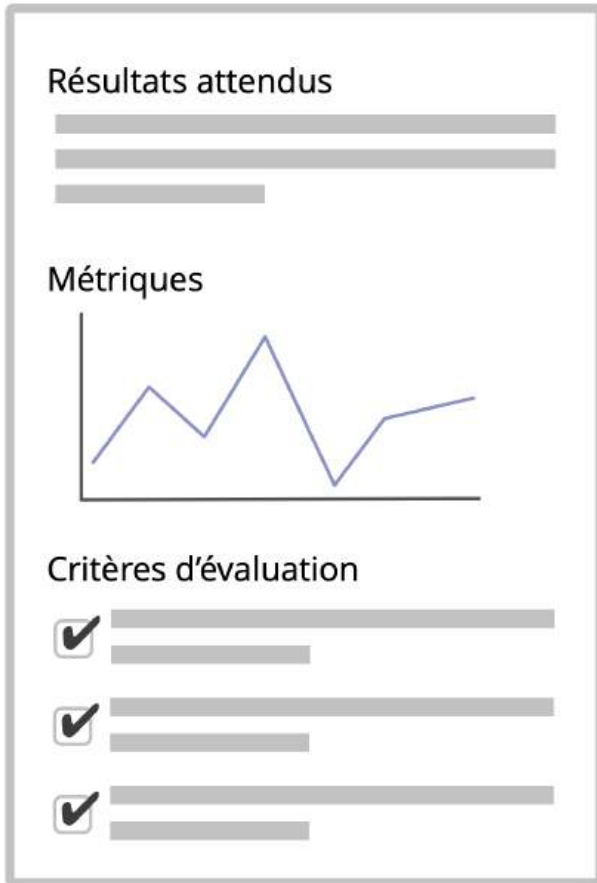


FIGURE 6.6. – Résultats attendus, et critères d'évaluation

- incluez le niveau adéquat d'information
- référencez d'autres documents lorsque c'est utile ou nécessaire

Décrire précisément les livrables peut être utile pour améliorer la communication et la collaboration au sein de l'organisation, avec le client et avec des partenaires externes.

Exemple : Une façon répandue de décrire les livrables dans l'ingénierie logicielle est ce qu'on appelle des **user stories**, qui se concentrent sur le besoin des utilisateurs par rapport à un système logiciel. Les user stories sont développées par un dialogue entre un client (ou leur représentant, le chef de produit ou le « product owner ») et le(s) développeur(s) du logiciel. Ce qui est écrit est généralement une phrase pour rappeler à l'équipe le besoin de l'utilisateur, et les critères d'acceptation, une liste des exigences pour la nouvelle fonctionnalité, que le client utilisera ensuite dans une réunion de présentation pour décider s'il accepte ou non la nouvelle fonctionnalité telle qu'elle lui a été livrée.

6.6. Critères d'évaluation

Développez des critères d'évaluation bien définis pour déterminer si agir selon une entente a eu l'effet escompté.

- choisir des critères **simples et sans ambiguïté** et les documentez (pour éviter des discussions inutiles lors de l'évaluation de vos ententes)
- définir des **indicateurs (mesurés) actionnables** pour suivre en permanence les effets et repérer les écarts au résultat attendu
- envisager d'ajouter des critères qui précisent lorsque le résultat d'une entente sera considéré comme **non réussi**
- lors de l'évaluation d'une entente, pensez à **faire évoluer les critères d'évaluation** en fonction de ce que vous avez appris

6.7. Registre

Maintenez un système cohérent et accessible qui conserve toutes les informations nécessaires pour collaborer.

Un registre est un support (numérique) pour conserver toutes les informations pertinentes au fonctionnement d'une organisation et de ses équipes. Tous les membres de l'organisation ont accès au registre et l'information n'est gardée confidentielle que s'il y a une bonne raison de le faire.

Les outils typiques pour tenir les registres sont les wikis (par exemple [Dokuwiki](#)², [MediaWiki](#)³, [Confluence](#)⁴), les systèmes de gestion de contenu (par exemple [Wordpress](#)⁵), [G Suite](#)⁶, [Evernote](#)⁷ ou même [Trello](#)⁸.

Contenu du registre

Contenu relatif à l'ensemble de l'organisation :

- intention primaire, stratégie et valeurs de l'organisation
- structure organisationnelle (domaines et les connexions entre eux)
- ententes

Contenu relatif à une équipe particulière ou un rôle :

- la description et la stratégie du domaine
- ententes (en précisant les délégués, les descriptions de domaine, stratégies et *plans de développement*)
- Les backlogs (paniers) et autres informations relatives au travail et à la gouvernance

2. <https://www.dokuwiki.org/>

3. <https://www.mediawiki.org/>

4. <https://www.atlassian.com/software/confluence>

5. <https://wordpress.org/>

6. <https://gsuite.google.com>

7. <https://evernote.com/business>

8. <https://trello.com/>

6.8. Gardien du registre

Sélectionnez un membre de votre équipe pour être spécifiquement redevable de tenir à jour toutes les informations dont l'équipe a besoin.

Le gardien du registre est redevable de maintenir le registre d'une équipe en :

- enregistrant les détails des ententes, du domaine des descriptions, *des sélections*, des dates d'évaluation, des procès-verbaux de réunions, etc.
- organisant les informations utiles et en améliorant le système lorsque cela apporte de la valeur
- maintenant les informations à jour
- assurant l'accessibilité à tous les membres de l'équipe (et au reste de l'organisation comme convenu)
- s'occupant de tous les aspects techniques liés à la bonne tenue du registre

7. Interactions ciblées

7.1. Réunion de gouvernance

Les équipes se rencontrent à intervalles réguliers pour décider de ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs et pour définir des contraintes sur la façon et le moment de faire les choses.

Une réunion de gouvernance est habituellement :

- facilitée
- préparée à l'avance
- *timeboxé* pour une durée de 90 à 120 minutes
- programmée toutes les 2 à 4 semaines

Le déroulé d'une réunion de gouvernance typique comprend :

- ouverture : *accueil* et rappel de l'objectif de la réunion
- questions administratives
 - vérifier le consentement au procès-verbal de la dernière réunion
 - s'entendre sur une date pour la prochaine réunion
 - vérifier s'il y a des points de dernière minute à l'ordre du jour et confirmer l'agenda
- points de l'ordre du jour
- *évaluation de réunion* : repenser aux interactions, célébrer les succès et faire part de ses suggestions d'amélioration
- fermeture : tour de départ avant de quitter la réunion

Un ordre du jour typique inclut :

- de brefs rapports
- l'examen des ententes qui doivent être évaluées
- la sélection de personnes pour les rôles



FIGURE 7.1. – Phases d’une réunion de gouvernance

- de nouvelles intentions requérant des prises de décisions, comme :
 - *élaborer des propositions*
 - *créer des ententes*
 - *concevoir des domaines* et décider comment s'en occuper (ex : de nouveaux rôles, cercles, équipes ou *domaines ouverts*)

7.2. Rétrospective

Allouez du temps pour repenser à une expérience passée, apprenez et décidez comment améliorer le processus de travail.

- en sortie : modifications du processus de travail, nouvelles tâches, ententes à la volée, et intentions nécessitant une entente
- réunion facilitée (environ 1h)
- à intervalles réguliers (1 à 4 semaines)
- s'adapter à la situation et au contexte

Les cinq phases d'une réunion de rétrospective

1. Situer le contexte
2. Rassembler les données
3. En tirer des connaissances
4. Décider quoi faire
5. Clore la rétrospective

De nombreuses activités pour chaque phase peuvent être trouvées sur plans-for-retrospectives.com¹

7.3. Point quotidien

Réunissez-vous chaque jour pour coordonner le travail, faciliter l'apprentissage, améliorer votre productivité et votre efficacité.

1. <http://www.plans-for-retrospectives.com/>

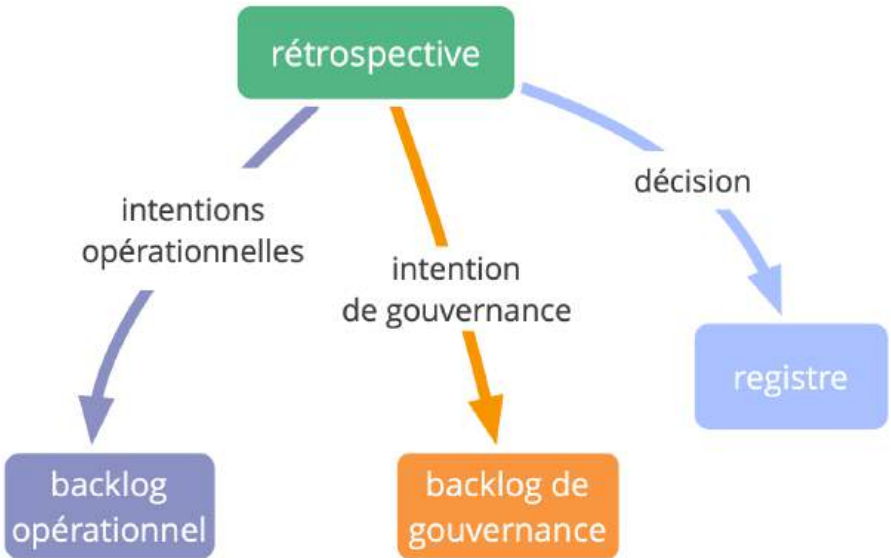


FIGURE 7.2. – En sortie d’une rétrospective

- timeboxé (habituellement 15 minutes)
- chaque jour à la même heure
- l'équipe se réunit autour d'un tableau/outil de gestion de projet visible pour :
 - organiser le travail quotidien
 - adresser les obstacles/freins
 - adapter les ententes existantes ou en créer de nouvelles sur-le-champ

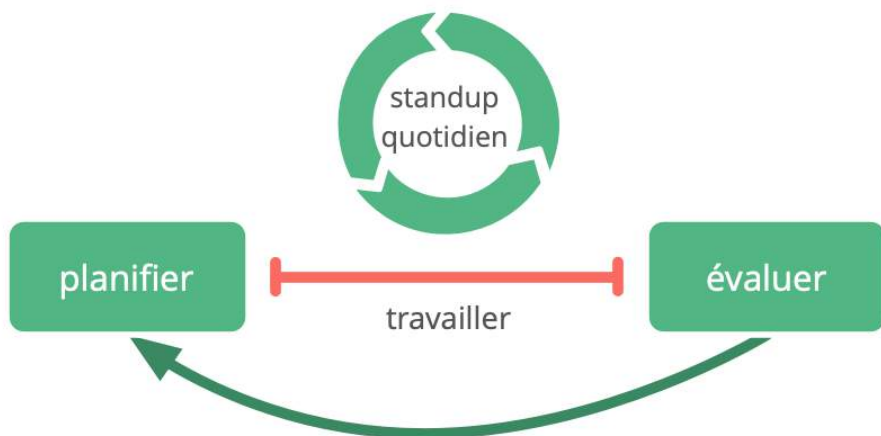


FIGURE 7.3. – Le point quotidien est une réunion essentielle pour les équipes auto-organisées.

7.4. Réunions de planification et d'évaluation

Les gens se rencontrent à intervalles réguliers (1–4 semaines) lors de réunions timeboxées pour planifier et évaluer le travail.

Réunion de planification : sélectionnez et estimez les éléments de travail pour la prochaine itération.

Réunion d'évaluation : examinez les éléments de travail terminés et décidez quels changements apporter pour la prochaine itération.

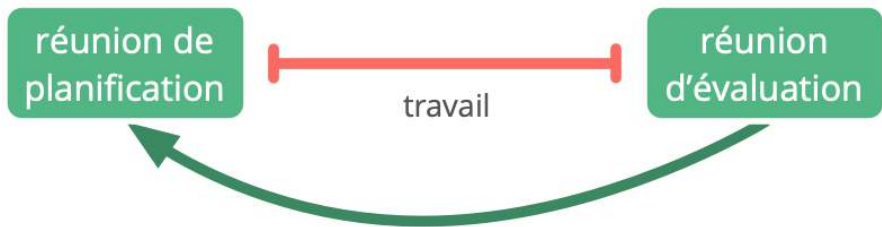


FIGURE 7.4. – Réunions de planification et d'évaluation

7.5. Réunion de coordination

Réunissez-vous régulièrement (généralement chaque semaine) pour rendre compte et coordonner le travail dans les domaines.

- faciliter la réunion (timeboxez le dialogue et faites des tours de table lorsque c'est pertinent)
- quand c'est utile, rédiger un ordre du jour avant la réunion et le diffuser à l'avance aux participants
 - indiquer tous les prérequis qui peuvent aider les participants à se préparer
 - d'autres points d'agenda peuvent émerger suite à l'écoute des compte-rendus

Ordre du jour :

- synchronisation et alignement des domaines
- priorisation et distribution du travail
- adresser les difficultés

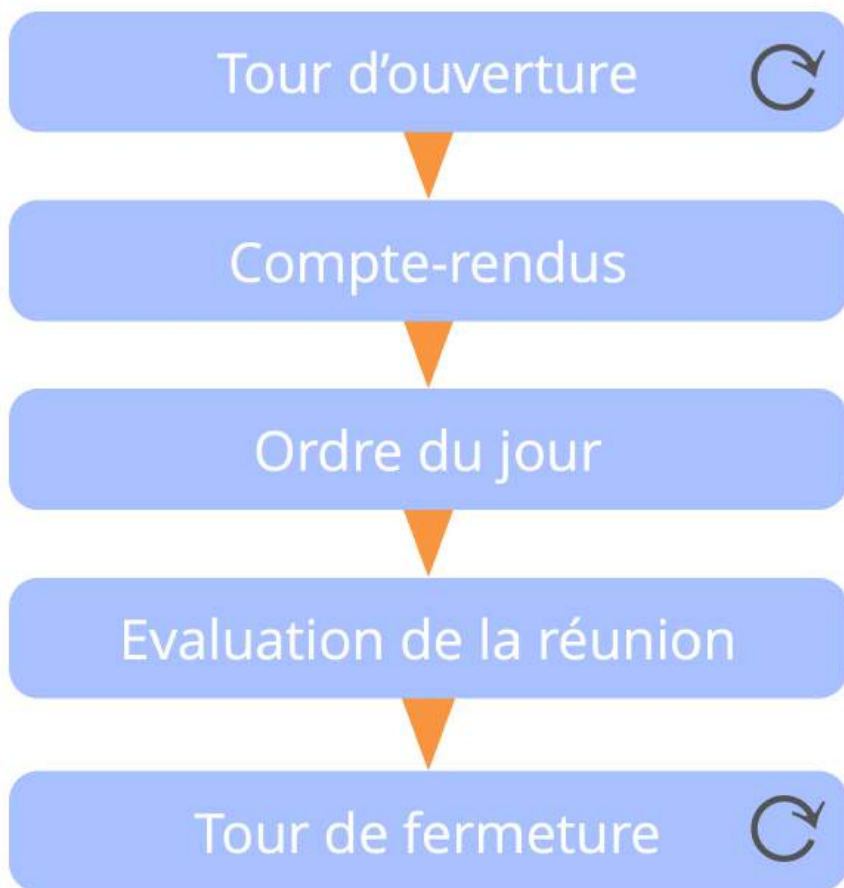


FIGURE 7.5. – Phases d'une réunion de coordination

8. Pratiques de réunion

8.1. Tours de table

Lors d'une réunion de groupe, donnez la parole à chacun son tour.

Les tours de table sont une technique de facilitation de groupe pour maintenir l'équivalence et soutenir un dialogue efficace.

Soyez clairs sur la finalité et le résultat attendu de chaque tour de table.

Asseyez-vous en cercle, commencez chaque tour de table par une personne différente, et changez le sens de rotation (horaire ou anti-horaire) pour faire varier qui parle en premier et dernier ainsi que l'ordre des contributions.

8.2. Faciliter les réunions

Choisissez quelqu'un pour faciliter une réunion afin d'aider le groupe à rester focalisé, à garder le cap de la réunion, à libérer la créativité et la sagesse des participants.

Avant chaque réunion, préparez un ordre du jour de sujets et sélectionnez un facilitateur pour :

- préserver l'espace, surveiller le temps et avancer sur l'ordre du jour pendant la réunion
- avoir une activité appropriée pour chaque sujet
- permettre une *évaluation* à la fin de la réunion

Pensez à choisir un facilitateur pour une période spécifique. Même un facilitateur inexpérimenté peut avoir un impact positif.

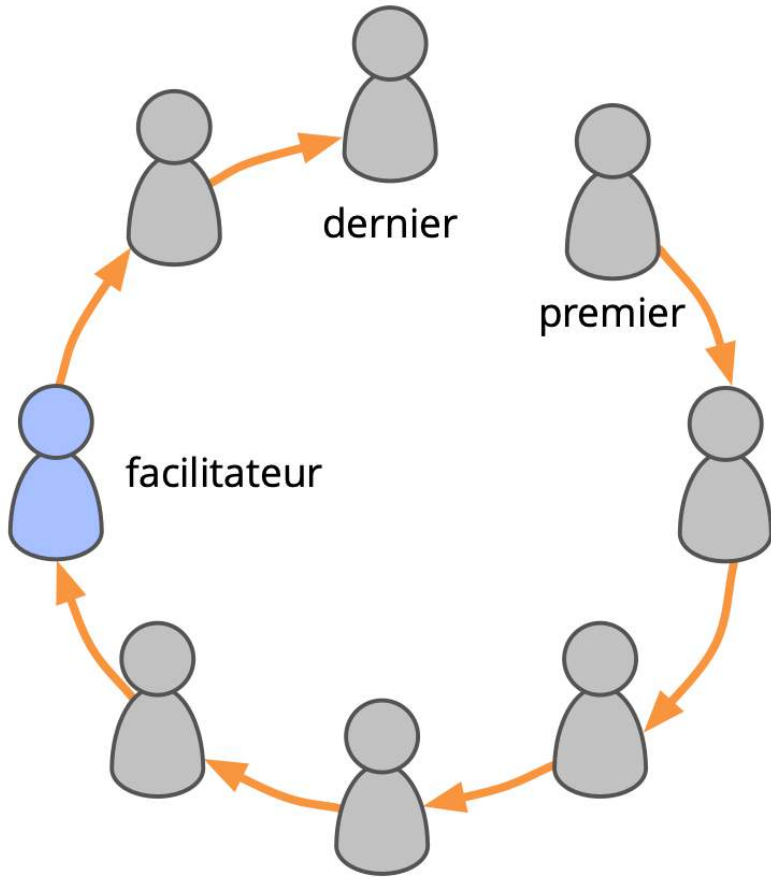


FIGURE 8.1. – Tours de table

Voir aussi : *Préparer les réunions, Sélection des rôles*

8.3. Préparer les réunions

Préparez-vous à l'avance pour rendre les réunions plus efficaces.

Quelques considérations pour préparer avec succès une réunion :

- clarifiez et communiquez l'intention, et le résultat attendu de la réunion
- décidez qui inviter
- créez un ordre du jour
- planifiez la réunion suffisamment à l'avance, pour que les gens aient le temps de se préparer
- choisissez une durée appropriée pour la réunion
- soyez clair sur qui va *faciliter la réunion*, qui prendra des notes et qui fera le suivi éventuel

Préparer un ordre du jour

Impliquez les gens dans la préparation et la priorisation de l'ordre du jour et envoyez-le à l'avance

Pour chaque point de l'ordre du jour, convenez :

- de l'intention
- des résultats attendus
- du processus
- du temps que vous voulez y passer
- de ce que les gens doivent faire pour se préparer

Soutenir la préparation des participants

- envisagez ce qui peut être fait à l'avance pour préparer la réunion
- informez les gens de toutes les attentes et prérequis

- rendez disponible toutes les ressources que les gens pourraient nécessiter pour se préparer

En tant que participant

- considérez la pratique de *Participation élégante*
- examinez l'ordre du jour et réfléchissez à comment vous pouvez contribuer à chaque point
- mettez des objections à l'ordre du jour et, si possible, résolvez-les avant la réunion
- examinez les suggestions d'amélioration de l'évaluation de la dernière réunion et réfléchissez à comment **vous** pourriez les prendre en compte

8.4. Tour d'accueil

Aidez les gens à prendre conscience d'eux même et des autres, à se concentrer, à être présents et à s'impliquer.

A votre tour, divulguez brièvement quelque chose à propos de vous et sur la façon dont vous vous sentez, révélez vos pensées, vos sentiments, des distractions ou des besoins.

Le tour d'accueil peut prendre la forme d'un tour d'ouverture ou de fermeture dans une réunion de groupe ou juste un bref échange dans une réunion à deux.

Vous pouvez également demander un tour d'accueil en groupe lors d'une réunion ou même choisir de vous lancer individuellement chaque fois que vous pensez que c'est utile pour le groupe.

Dans un tour d'accueil en groupe, permettez aux gens de passer s'ils le souhaitent.

Lors du tour d'accueil, dans un environnement nouveau, les personnes peuvent aussi dire leur nom et d'où elles viennent, comme une façon de

se présenter. (Conseil : Évitez de parler de fonction, de rang, etc. à moins qu'il y ait une raison de le faire.)

8.5. Evaluer les réunions

A la fin de chaque réunion ou travail de groupe, prenez le temps d'en tirer des leçons et d'apprendre.

Réfléchissez aux interactions, célébrez les succès et partagez vos suggestions d'amélioration avant de clore la réunion.

- prévoir 5 minutes d'évaluation pour 1 heure de réunion et 15 minutes pour un atelier d'une journée complète
- consigner les enseignements et les relire avant la prochaine réunion

Quelques formats courts que vous pouvez utiliser :

- plus de /moins de /commencer à /arrêter de /continuer à
- points positifs /critiques /améliorations suggérées

Evaluer les réunions : format long

Faites un *tour de table* pour réfléchir à n'importe lequel des sujets suivants dans un bref échange, et signalez les points clés dont vous souhaitez vous souvenir pour la prochaine fois :

- efficacité et format
- facilitation et participation
- le climat émotionnel
- appréciations et avancées (j'ai aimé...)
- axes et suggestions d'amélioration (j'aimerais...)
- idées folles et suggestions radicales (et si...)

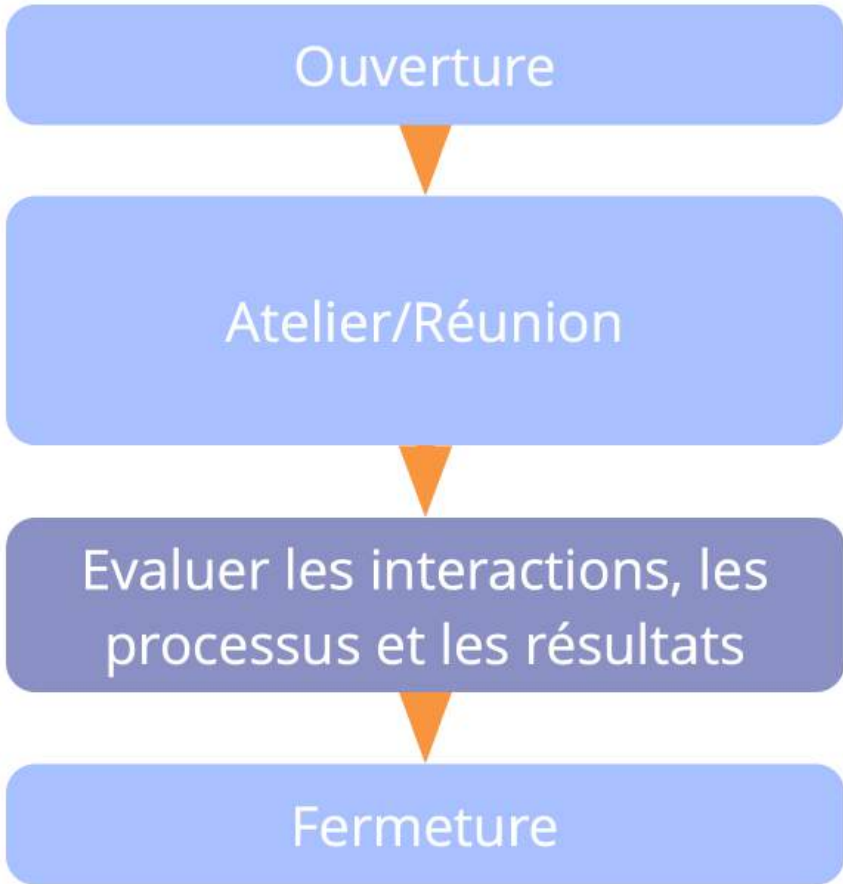


FIGURE 8.2. – Évaluer les réunions juste avant de clore la réunion

8.6. Hôte de réunion

Sélectionnez quelqu'un pour prendre la responsabilité de la préparation et du suivi des réunions, ateliers ou autres événements.

Une personne peut prendre le rôle d'hôte de réunion pour un événement particulier ou pour plusieurs événements sur une période de temps.

Responsabilités d'un hôte de réunion

Préparation :

- identifier les objectifs et les livrables
- préparer et distribuer l'ordre du jour
- identifier et inviter les participants
- estimer le temps requis et planifier la réunion/atelier
- réserver l'emplacement (et le transport si nécessaire)
- installer l'endroit et fournir le matériel et les informations requis
- assurer la sélection d'un facilitateur et d'un secrétaire pour rédiger un procès-verbal, si nécessaire

Après la réunion : nettoyer l'emplacement, rendre les clés, régler tous les détails, et s'assurer que le procès-verbal est distribué.

****Voir aussi :** *** Faciliter les réunions, Préparer les réunions*

8.7. Backlog (panier) de gouvernance

Un backlog (panier) de gouvernance est une liste visible, priorisée de points (intentions) qui sont en lien avec la gouvernance d'un domaine et en attente de traitement.

Un backlog (panier) de gouvernance contient :

- des questions nécessitant une décision
- des propositions à créer et considérer
- la sélection de candidats pour des rôles

Note : Les compte-rendus à venir et les ententes à revoir sont généralement ajoutés directement à l'ordre du jour, plutôt que dans le backlog (panier).

9. Organiser le travail

9.1. Backlog (panier)

Un **backlog** (panier) est une liste (souvent priorisée) d'éléments de travail inachevés (livrables), ou d'intentions qui doivent être traitées.

Pensez à rendre les backlogs (paniers) visibles, pas seulement aux membres de l'équipe, mais aussi à toute l'organisation.

Les types de backlog (paniers) incluent :

- backlog (panier) de gouvernance
- backlog (panier) des opérations
- backlog (panier) de *sprint*
- backlog (panier) de produit
- backlog (panier) des obstacles

Implémentation :

- ****backlog (panier) physique : **** post-its sur le mur, fiches cartonnées, magnets et tableau blanc
- **backlog (panier) numérique** : e.g. [Google Sheets](https://www.google.com/sheets/about/)¹, [Trello](https://trello.com/)², [Kanban Flow](https://kanbanflow.com/)³, [Jira](https://www.atlassian.com/software/jira)⁴, [Asana](https://asana.com/)⁵

Chaque entrée d'un backlog (panier) priorisé contient typiquement :

- une **brève description** d'un livrable ou d'une intention
- un **numéro de référence unique** (ou lien) pour chaque tâche

1. <https://www.google.com/sheets/about/>
2. <https://trello.com/>
3. <https://kanbanflow.com/>
4. <https://www.atlassian.com/software/jira>
5. <https://asana.com/>

- (l'ordre des **éléments**)
- les **dépendances** envers d'autres éléments de travail ou projets
- une **date d'échéance** (si nécessaire)
- (optionnel) une estimation de **valeur**
- (optionnel) une estimation des **investissements** (souvent de temps ou de complexité)

9.2. Prioriser les backlogs (paniers)

Triez tous les éléments de travail inachevés en partant des plus importants, puis dépilez par le haut lorsqu'il y a une nouvelle capacité.

Il ne peut y avoir deux éléments de même importance, ce qui signifie qu'il est nécessaire de s'entendre sur les priorités et faire des choix difficiles.

Un backlog (panier) priorisé aide à **rester concentré** sur les éléments les plus importants.

9.3. Visualiser le travail

Maintenez un système qui permet à toutes les parties prenantes d'évaluer l'état de tous les éléments de travail actuellement en attente, en cours ou terminés.

- utile pour l'auto-organisation et les systèmes à flux tirés
- le système doit être accessible à toutes les personnes impactées
- **physique** : des post-its sur un mur, ou des fiches cartonnées, des aimants sur un tableau blanc
- **numérique** : Trello⁶, Kanbanery⁷, Leankit⁸, Jira⁹, Google Sheets¹⁰, etc.

6. <https://trello.com/>

7. <https://kanbanery.com/>

8. <https://leankit.com/>

9. <https://www.atlassian.com/software/jira>

10. <https://www.google.com/sheets/about/>

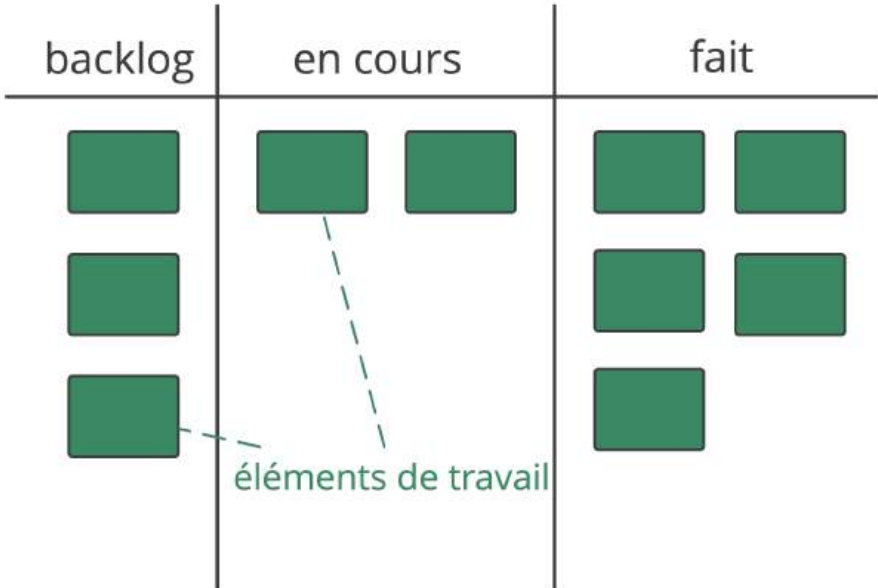


FIGURE 9.1. – Visualisation d'un processus de travail simple

Choses à suivre :

- **types d'éléments de travail** (ex : demande client, tâches de projet, tâches de reporting, retouches)
- **date de démarrage** (et **date d'échéance** si nécessaire)
- **priorités**
- **étapes** du travail (ex « à faire », « en cours », « à revoir » et « terminé »)
- obstacles /entraves
- qui travaille sur quoi
- ententes et attentes guidant le flux de travail (ex. définition de "terminé", politique, normes de qualité)
- utiliser des couleurs, des symboles, du surlignement, etc.

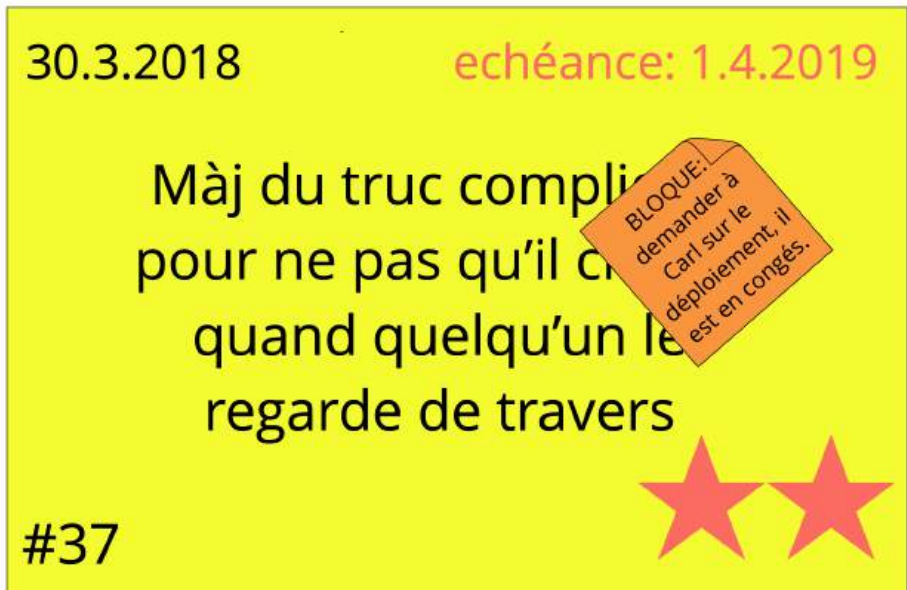


FIGURE 9.2. – Une carte représentant un élément de travail

9.4. Travail en flux tiré

Les personnes tirent de nouveaux éléments de travail lorsqu'elles ont la capacité de les traiter (au lieu que travail ne leur soit poussé ou affecté).

Priorisez les éléments de travail pour assurer que les éléments importants soient traités en premier.

Tirer le travail évite de surcharger le système, en particulier lorsque le *travail en cours (WIP) par personne ou par équipe est limité*.

9.5. Limiter le travail en cours

Limitez le nombre d'éléments de travail à toute étape de votre processus de travail.

Le travail en cours inclut :

- le nombre d'éléments dans un backlog (panier)
- les projets simultanés ou les tâches des équipes ou individus
- le produits d'un portefeuille

Lorsqu'une nouvelle action ferait dépasser la limite du nombre d'éléments en cours de travail cela doit être porté à l'attention de l'équipe avant de continuer.

9.6. Timeboxer les activités

Définissez une limite de temps afin de rester concentré, prenez conscience du temps dont vous disposez et de comment vous l'utilisez.

*Une **timebox (bloc de temps)** est une période de temps fixée pour se concentrer sur une activité particulière (qui ne sera pas nécessairement terminée à la fin du temps limite).*

- pour tirer partie de la timebox (bloc de temps), soyez au clair sur ce que vous souhaitez accomplir

- accordez-vous sur la durée de la timebox (bloc de temps) et visualisez le temps qui s'écoule
- négociez et soyez d'accord pour étendre une timebox (bloc de temps) avant que le temps ne soit écoulé
- décomposez les activités les plus longues en petites timeboxes (blocs de temps) gérables
- envisagez une évaluation fréquente de votre avancement
- envisagez de choisir quelqu'un (le "gardien du temps") afin d'aider les autres à rester conscients du temps

Vous pouvez utiliser les timeboxes (blocs de temps) pour :

- les réunions, les appels, les discussions
- les tâches
- les expérimentations
- une tentative de résoudre un problème
- vérifier vos emails
- les pauses
- une période de travail plus longue (un sprint)

9.7. Aligner les flux

Pour soutenir un flux continu de valeur, déplacez la prise de décision pour la rapprocher au plus près de là où l'on crée la valeur, et alignez les flux d'information en conséquence.

Flux de valeur : Les livrables voyageant traversant une organisation vers les clients ou d'autres intervenants.

Atteignez et maintenez l'alignement des flux à travers l'amélioration continue du corpus des ententes d'une organisation :

- assurez-vous que toutes les décisions affectant le flux de valeur soutiennent réellement le flux de valeur
- permettez aux personnes dont les compétences et savoirs sont pertinents d'influencer les prises de décisions
- rendez disponible toute information utile

- visez à raccourcir les boucles de retour pour amplifier l'apprentissage.

Lorsque les prises de décision s'effectuent près de là où est créée la valeur, et que le flux d'information soutient un flux de valeur continu régulier, le risque de gaspillage est réduit.

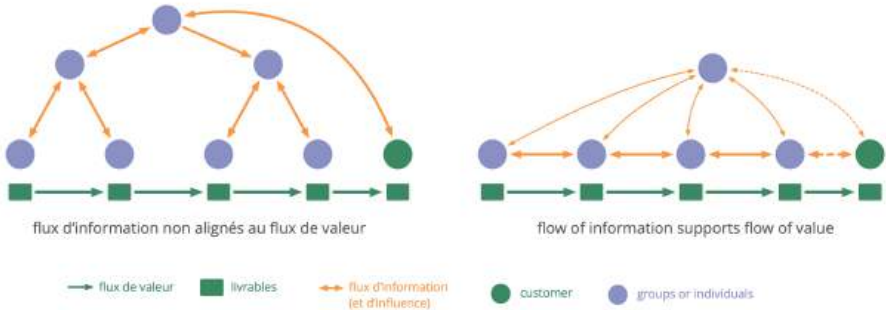


FIGURE 9.3. – Aligner le flux d'informations pour soutenir le flux de valeur

9.8. Coordinateur

Une personne remplissant le rôle de coordinateur est redevable de la coordination des opérations d'un domaine et est sélectionnée pour un mandat limité.

Le coordinateur peut être sélectionné par l'équipe elle-même, ou par le délégant.

Plusieurs coordinateurs peuvent collaborer pour synchroniser le travail au travers de plusieurs domaines.

Au lieu de choisir un coordinateur, une équipe peut choisir de s'auto-organiser.

10. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la disposition réelle des domaines et de leurs connexions. Elle reflète la localisation du pouvoir d'influence, et les canaux par lesquels l'information et l'influence circulent.

Faites évoluer votre structure organisationnelle en permanence pour :

- soutenir en continu le flux de valeur
- permettre une collaboration efficace autour des dépendances
- assurer que les informations sont disponibles à ceux qui en ont besoin
- distribuer le pouvoir d'influence au besoin

Les éléments de base de la structure organisationnelle sont des domaines interdépendants et connectés.

Les domaines peuvent être liés pour constituer une hiérarchie ou une **hétéroarchie** (c.à.d un système adaptatif complexe, ou réseau, ou de multiples structures fonctionnelles peuvent co-exister).

La Sociocratie 3.0 décrit une variété de **modèles de structure** pour développer une structure organisationnelle.

- les modèles de structure S3 s'appliquent à différents niveaux d'abstraction
- différents modèles structurels servent différentes intentions
- les modèles de structure peuvent être adaptés et combinés au besoin
- d'autres pratiques existent et seront découvertes

10.1. Cercle de service

Externalisez les services requis par deux domaines ou plus.

Un cercle de service peut être constitué par des membres des domaines qu'ils servent, et/ou par d'autres personnes aussi.

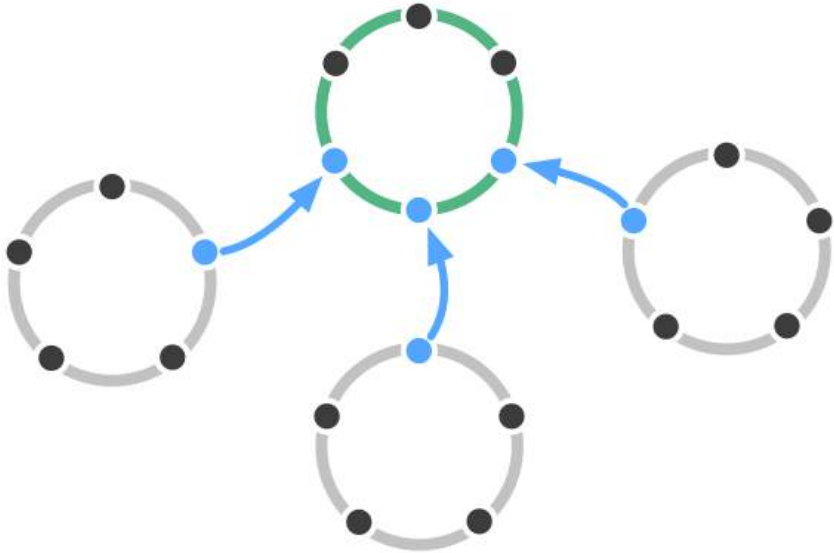


FIGURE 10.1. – Cercle de service

10.2. Cercle délégué

Délégez la prise de décisions de gouvernance impactant plusieurs domaines aux représentants sélectionnés par ces domaines.

Pour prendre des décisions de gouvernance en leur nom, les parties prenantes envoient des *représentants* pour former un cercle délégué.

Les décisions de gouvernance prises dans un cercle délégué impactent les différents domaines qu'il sert.

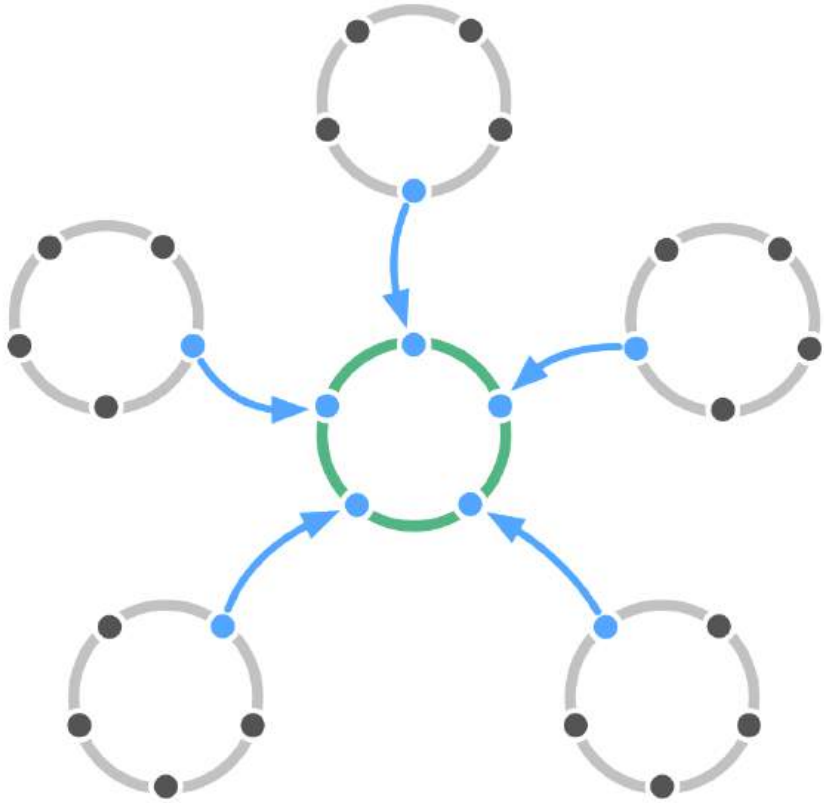


FIGURE 10.2. – Cercle délégué

Les cercles délégués fournissent un moyen de piloter les organisations en phase avec le flux de valeur, et d'apporter des perspectives diverses dans les décisions de gouvernance.

Un cercle délégué peut amener d'autres personnes (ex : des experts externes) pour l'aider à prendre des décisions particulières, ou même en tant que membre du cercle.

10.3. Organisation décentralisée

Apportez de la valeur dans des environnements complexes et compétitifs grâce à la décentralisation (des ressources et de l'influence) et à l'interaction directe de ceux qui créent la valeur avec les clients qu'ils servent.

Les équipes en périphérie :

- délivrent de la valeur par des échanges directs avec le monde extérieur (clients, partenaires, communautés, municipalités, etc.)
- administrent les ressources financières et pilotent l'organisation

Le centre fournit des services internes pour soutenir l'organisation.

Les domaines sont liés si nécessaire pour que l'information circule et pour s'influencer, et pour collaborer autour des dépendances.

10.4. Hiérarchie à double lien

Délégez toute autorité pour prendre des décisions de gouvernance à des cercles auto-gérés, reliés par deux liens à tous les niveaux de la hiérarchie, pour transiter d'une hiérarchie traditionnelle vers une structure plus à même d'exploiter l'intelligence collective, assurer l'équivalence et construire l'engagement.

1. Déplacez les prises de décision de gouvernance des individus vers des équipes en formant des cercles auto-gérés à tous les niveaux de votre organisation.

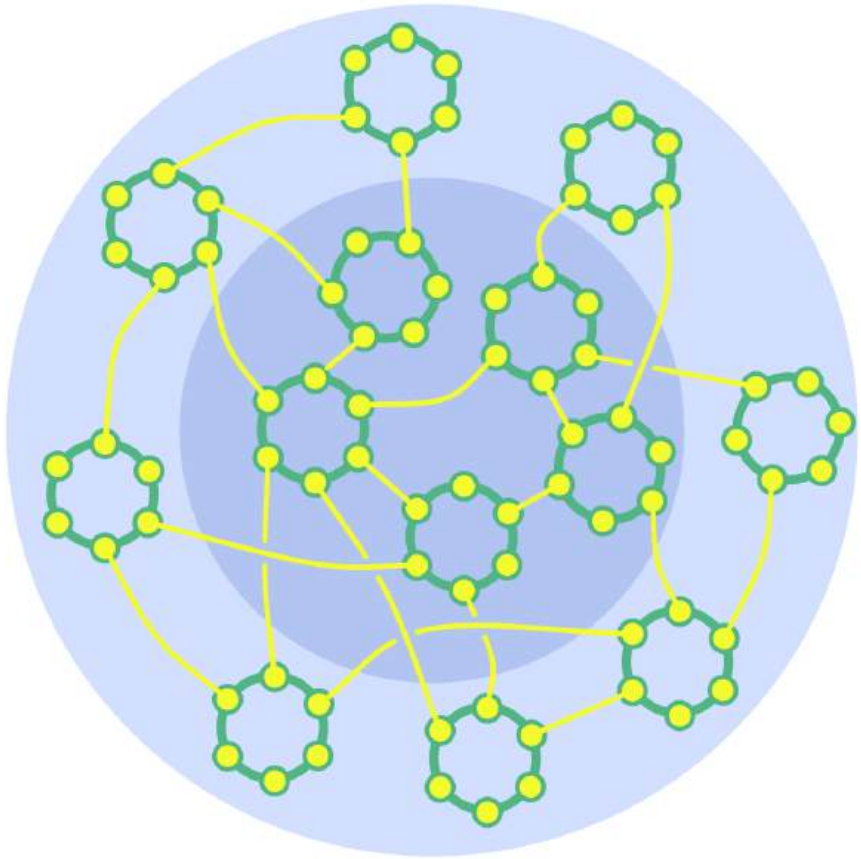


FIGURE 10.3. – Organisation décentralisée

2. Les membres de chaque cercle choisissent l'un de leurs groupes pour représenter leurs intérêts et participer aux prises de décision de la gouvernance du prochain cercle supérieur, et vice versa.

Une hiérarchie à double lien :

- apporte de l'équivalence à la gouvernance
- conserve la possibilité d'avoir une hiérarchie fonctionnelle (si elle permet le flux de valeur).

Voir aussi : *Cercle, Double Lien, Représentant*

10.5. Organisation de service

Collaboration impliquant de multiples parties prenantes, s'alignant vers une intention commune (ou un objectif).

- améliore le potentiel d'équivalence entre diverses entités
- augmente l'alignement inter-départemental /organisationnel
- permet des collaborations plurielles entre des départements ou des organisations ayant des motivations primaires différentes, ou étant en conflit
- convient pour les projets ponctuels, ou la collaboration continue

Note : une organisation de service est souvent appelée **organisation vertébrale**.

10.6. Organisation fractale

De multiples constituants (organisations ou projets) avec une intention primaire et une structure commune (ou similaire) peuvent partager des savoirs à travers des domaines, aligner leurs actions et prendre des décisions de gouvernance de haut niveau (ex : la stratégie générale)

Créer une organisation fractale peut permettre à un vaste réseau de s'adapter rapidement à des contextes changeants.

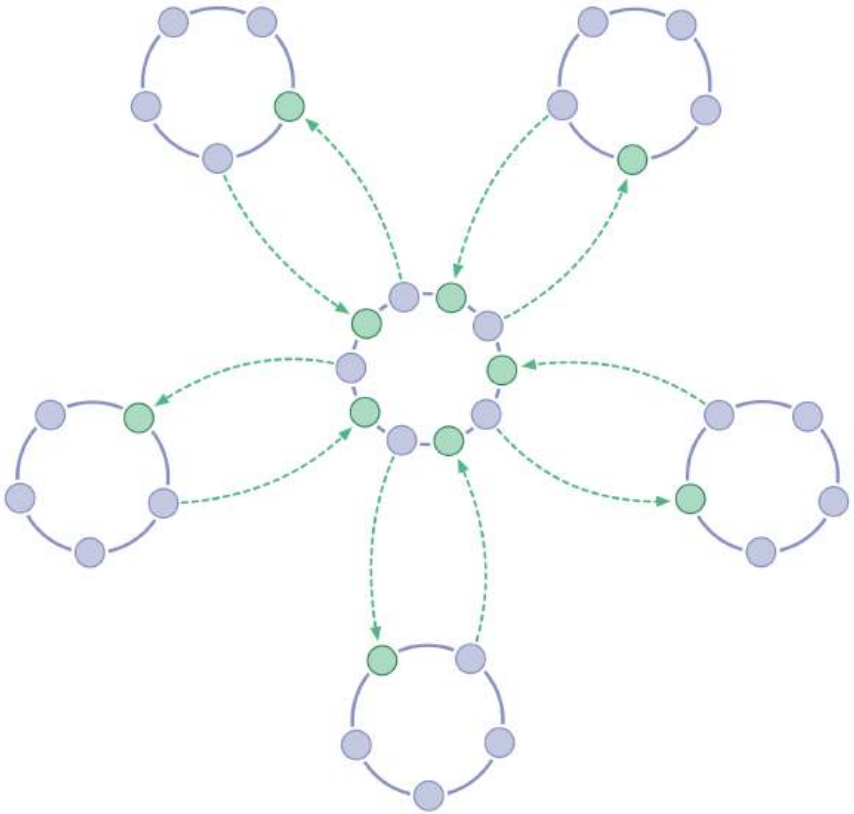


FIGURE 10.4. – Une hiérarchie à double lien n'est pas une hiérarchie ordinaire

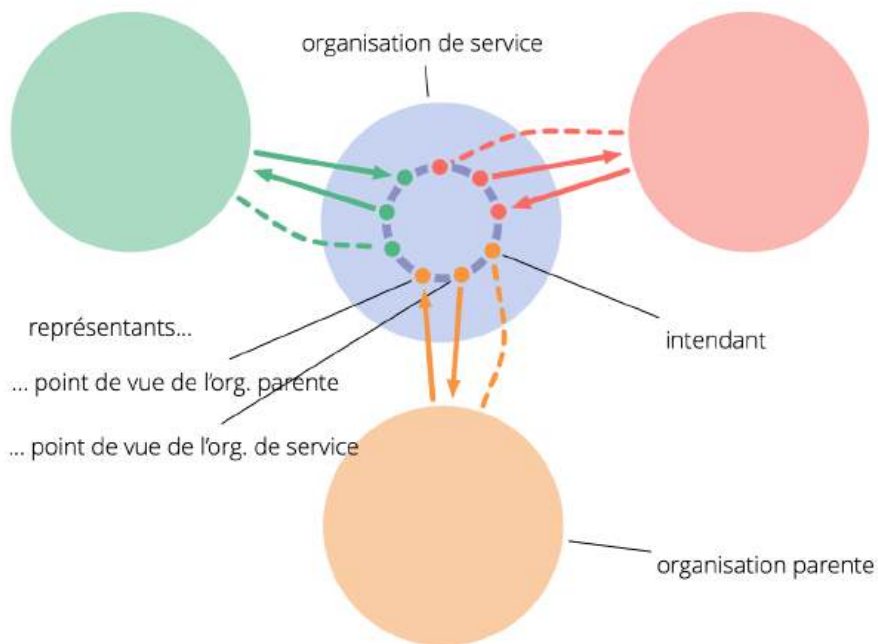


FIGURE 10.5. – Organisation de service

Si nécessaire, la pratique peut être répétée pour connecter plusieurs organisations fractales en une seule.

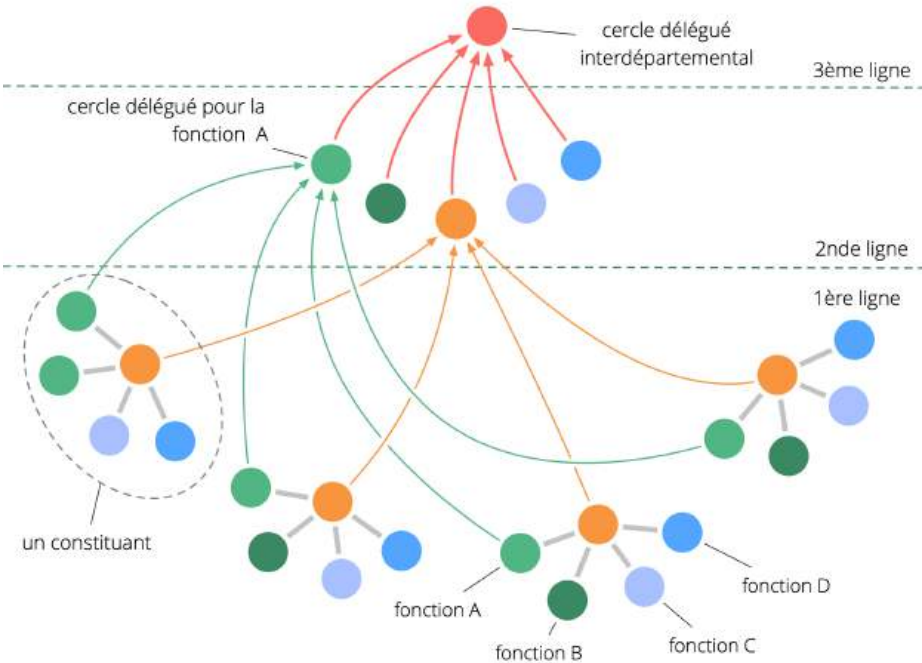


FIGURE 10.6. – Organisation fractale

Prérequis

Une organisation fractale peut être constituée soit de multiples organisations in(ter-)dépendantes qui partagent une intention (primaire) commune, soit par de multiples branches, départements, ou projets au sein d'une organisation plus large.

Ces constituants (ex : organisations, branches, départements ou projets) ont besoin de partager au moins une partie - et souvent la majorité -

des domaines fonctionnels (ex : comptabilité, gestion de produits, ou développement).

Niveaux

Une organisation fractale a au moins trois niveaux :

- premier niveau : les **constituants** (ex : organisations, branches, départements ou projets)
- second niveau : *les cercles délégués fonctionnels* pour partager les savoirs et créer et faire évoluer des ententes au nom des domaines fonctionnels
- troisième niveau : un **cercle délégué transverse** pour créer et faire évoluer les ententes en réponse aux intentions affectant l'ensemble des constituants

Formation d'une organisation fractale

1. Former le **deuxième niveau** : dans chaque constituant, les membres de chaque domaine fonctionnel commun (et significatif) décident qui parmi eux les représentera dans un **cercle délégué fonctionnel**, où ils partagent leur savoir et leur apprentissage, et contribuent à constituer et faire évoluer les ententes. Les représentants sont sélectionnés pour un mandat limité (après quoi une nouvelle sélection est faite).
2. Former le **troisième niveau** : les cercles délégués de second niveau sélectionnent chacun un délégué pour former le **cercle délégué transverse**.

Impact sur les organisations

Chaque constituant :

- bénéficie d'un large éventail d'expériences, de sagesse et de compétences pour accroître l'efficacité et l'innovation.

- peut partager des ressources, des infrastructures et de l'expérience avec d'autres constituants en fonction des capacités et des besoins

Les deuxième et troisième niveaux :

- peuvent tester simultanément les décisions dans plusieurs instances d'un domaine fonctionnel, en offrant de nombreux retours et un apprentissage rapide
- organisent, alignent et pilotent le système entier tout en préservant l'autonomie et les buts de chaque constituant

Troisième partie

Annexe

1. Historique des modifications

1.1. Changements du 08-05-2020

- révision de toutes les illustrations pour un style plus cohérent et une lisibilité accrue
- introduction révisée : plus d'explications sur les pratiques et les concepts fondamentaux
- glossaire mis à jour : explication révisée de Délégrant, Délégué, Rôle et Pratique, ajouté Porteur de Rôle

1.2. Changements du 29-04-2020

- Introduction : Ajout de *Objection* et *Entente* aux concepts
- pratique *Objection* renommée en *Tester des Arguments Qualifiés d'Objections*
- pratique *Entente* renommé en *Consigner les Ententes*
- *Tester des Arguments Qualifiés d'Objections* : texte révisé et illustration mise à jour
- *Consigner les Ententes* : texte révisé, ajout de plus de détails sur les ententes qui pourraient être enregistrées, mise à jour de l'illustration

1.3. Changements du 22-12-2019

- ajout d'un nouveau texte d'introduction
- ajout du terme "technologie sociale" au glossaire

- le site web a désormais des pages séparées pour “Introduction” et “Concepts et Principes”
- le ePub a meilleure mine

1.4. Changements du 11-09-2019

- Principe de transparence : description revue pour clarifier que les informations doivent être enregistrées, puis transmises à tous les membres de l’organisation
- Principe d’empirisme : clarifié que seules les hypothèses sur lesquelles on s’appuie doivent être testées

1.5. Changements du 27-06-2019

- *Objection* : définition plus précise de l’objection, et mise à jour du glossaire pour objection en conséquence
- remplacé “action” par activité dans quelques endroits où ça faisait plus de sens
- correction de quelques typos

1.6. Changements du 03-05-2019

- termes du glossaire raffinés pour entente, organisation et équipe, ajout du terme objectif au glossaire
- Principe de redevabilité : clarification de la redevabilité individuelle pour le travail et la collaboration
- *Contrat de collaboration réussie* : texte révisé
- *Décrire les Livrables* : ajouts des User Stories comme exemple pour décrire les livrables
- *Hiérarchie à double lien* : résumé révisé
- *Cercle délégué* : résumé raffiné

- *Objection* : définition raffinée de l’objection et du souci, illustration ajoutée pour un processus de qualification d’une objection
- *Élaboration de proposition* : ajout d’une illustration de processus manquante
- *Sélection de rôle* : petit amendement à l’illustration
- *Salaires Transparent* : expliqué ce qu’est une formule salariale

1.7. Changements du 08-03-2019

Changements généraux

- élargissement de l’introduction avec plus d’informations sur S3 et l’historique de la sociocratie qui n’était auparavant disponibles que sur le site principal de S3
- mise à jour de la section sur la gouvernance dans l’introduction
- légendes ajoutées à toutes les illustrations
- renommé du groupe de pratiques “Catalyseurs de co-creation” en “catalyser la collaboration”
- suppression de la version diaporama et amélioration de la mise en page et du formatage de la version pdf et ePub
- version site : ajout d’une carte cliquable des pratiques pour une navigation plus simple et des références au glossaire à de nombreuses pratiques

Glossaire :

- ajouté équipe au glossaire (et remplacé le groupe par l’équipe tout au long du guide pratique le cas échéant)
- mise à jour de la définition de livrable
- suppression de **déclaration d’intention** du texte et du glossaire
- mise à jour des définitions gouvernance, opérations, et auto-organisation

Illustrations :

- mise à jour des modèles de description de domaine et de la description des rôles

- mise à jour des illustrations pour *Lien* et *Double-lien*

Modifications des pratiques :

- *_Entente_* : la description mentionne maintenant que toutes les attentes doivent être enregistrées
- *Décrire les livrables* : mise à jour du résumé
- *Décrire les intentions organisationnelles* : plus d'informations sur le résumé des intentions
- *Résoudre les Objections* : résumé et description ajoutés

1.8. Changements du 17-08-2018

Changements généraux

- ajout et révision du court résumé d'un bon nombre des pratiques
- suppression de listes à puces en faveur de phrases complètes dans de nombreuses pratiques
- beaucoup de petites améliorations de grammaire et de langue
- inclusion de l'URL de la version web du guide pratique

Glossaire :

- **mis à jour** : s'occuper de (v.), préoccupation, livrable, gouvernance, objection, opérations, intention primaire, principe, rôle, auto-organisation, semi-autonomie, sous-intention, valeurs
- **ajoutés** : constituant, coordination, délégation, déclaration d'intention, évoluer (v.), flux de valeur, équipe d'aide, domaine ouvert
- **supprimé** : intention de pair

Modifications de l'introduction

- ajout de l'intention pour créer Sociocratie 3.0
- Les sept principes :
 - *Le Principe d'Empirisme* : référence supprimée à la "falsification"
 - *Le principe de consentement* est maintenant expliqué plus clairement comme "soulever, chercher et résoudre les objections aux décisions et aux actions"

- *Gouvernance, semi-autonomie et auto-organisation* : nous avons affiné les définitions de gouvernance, d'opérations et d'auto-organisation, supprimé toute référence à la "coordination" et clarifié la distinction entre gouvernance et opérations
- *Intentions et Domaines* - nous avons clarifié comment les domaines peuvent être compris par rapport aux intentions organisationnelles

Modifications des pratiques :

- *S'entendre sur les valeurs* : description améliorée
- *Aligner les flux* : description et illustration améliorées
- *Adapter les pratiques* : description améliorée
- *__Accord__* : description améliorée, modèle mis à jour
- *Participation élégante* : Résumé amélioré
- *Clarifier le résultat attendu* (renommé de *Résultat attendu*) : description améliorée
- *Décision par consentement* : description améliorée, illustration mise à jour
- *Amélioration continue des méthodes de travail* : description améliorée
- *Contrat de collaboration réussie* : pratique renommée pour être plus descriptive, et explication du processus de création de contrats, et ce qui doit s'y trouver
- *Réunion de coordination* : éléments de l'ordre du jour clarifiés, illustration mise à jour
- *Cercle délégué* : description améliorée
- *Déléguer l'Influence* : description améliorée
- *Décrire les livrables* : description améliorée
- *Décrire les intentions organisationnelles* : rendu explicite qu'une déclaration d'intention est typiquement juste 1-2 phrases, section sur l'explication du besoin révisée, déplacement de la section sur l'examen des déclarations d'intention de *Répondre aux intentions organisationnelles* vers cette pratique, et ajout d'une nouvelle illustration qui explique *comment* décrire les intentions organisationnelles
- *Double lien* : description alignée à *Lien*

- *Hierarchie à double-lien* : explication détaillée de ce qu'est une hiérarchie à double lien, et comment elle est créée
- *Evaluer et accepter les ententes* : réorganisation du texte afin qu'il soit clair qu'il y a un format long et court
- *Critères d'évaluation* : suggéré de clarifier un seuil de réussite, et nous avons expliqué que nous faisons évoluer également les critères d'évaluation avec les ententes
- *Faciliter les réunions* : description améliorée
- *Organisation Fractale* : description étendue et améliorée
- *Backlog de gouvernance* : description améliorée
- *Réunion de gouvernance* : description améliorée, éléments de l'ordre du jour clarifiés
- *Inviter aux changements* : la description se concentre maintenant sur *comment* inviter aux changements
- *Lien* : description alignée à *Double lien*
- *Registre* : précisé qu'il n'y a pas de différence entre les registres pour les groupes et les registres pour les rôles
- *Naviguer par tension* : description améliorée, ajout d'une nouvelle illustration pour clarifier la distinction entre *Naviguer par tension*, *Décrire les intentions organisationnelles* et *Répondre aux intentions organisationnelles*
- *Objection* : clarifié la différence entre objection et préoccupation, clarifié ce qui est qualifié comme une objection, et comment qualifier les objections dans un contexte de groupe
- *Domaine ouvert* : description améliorée et illustration mise à jour
- *Systèmes ouverts* : description améliorée
- *Changement par forum ouvert* : nouveau nom de *Adoption ouverte de la S3*, description améliorée
- *Organisation décentralisée* : relation clarifiée entre la périphérie et le centre
- *Élaborer une proposition* : texte révisé et illustration pour rendre le processus de choix des rédacteurs plus clair, mise à jour du modèle de proposition pour aligner avec le modèle pour les ententes
- *Représentant* : description améliorée
- *Intégrer les objections* : mise à jour des deux illustrations

- *Répondre aux intentions organisationnelles* : description améliorée, qualification simplifiée des intentions organisationnelles
- *Rôle* : description améliorée
- *Sélection des rôles* : description améliorée, ajout de la description de chaque étape
- *Rounds* : description améliorée
- *Salaires transparents* : ajout de plus de détails sur l'équité, et sur la façon de développer une formule salariale

Pratiques renommées :

- *Évaluer les ententes* en *Évaluer et faire évoluer les ententes*
- *Résultat attendu* en *Clarifier le résultat attendu*
- *Adoption ouverte de la S3* en *Changement par forum ouvert*
- *Engagement et redevabilité* en *Contrat de collaboration réussie*

Pratiques ajoutées :

- *Inclusion*
- *Co-crée des propositions*
- *Préparer les réunions*
- *Timeboxer les activités*

1.9. Changements du 21-03-2018

- motif *Décrire les intentions* en *Décrire les intentions organisationnelles*
- *Décrire les intentions organisationnelles* : explication des quatre aspects d'une intention : situation actuelle, effet de la situation sur l'organisation, besoin de l'organisation en rapport avec cette situation, et impact d'adresser le besoin
- ajout de *besoin* au glossaire

1.10. Changements du 16-11-2017

- petites corrections

- les entrées du glossaire pour *Cercle* et *Rôle* ont été alignées sur le texte des pratiques
- *Plan de développement* : clarification des responsabilités
- *Rôle* : l'évolution de la stratégie a été clarifiée

1.11. Changements du 10-11-2017

- diverses petites précisions et corrections
- *Cercle* : la relation entre le cercle et le domaine a été clarifiée
- *Rôle* : description améliorée
- *Rounds* : description améliorée
- *Ouvrir les domaines*, *Équipe de soutien* et *Systèmes ouverts* ont été déplacés dans la catégorie « construction d'organisations »
- des termes ont été ajoutés au Glossaire

1.12. Changements du 21-10-2017

- Liliana David a été ajoutée aux auteurs
- abandon du terme “framework” (remplacé par “guide pratique”)
- mise à jour de l'ordre des pratiques
- ajout d'un index des pratiques
- ajout d'un glossaire
- ajout de remerciements
- diverses petites précisions et corrections apportées au texte et illustrations
- modèles mis à jour pour l'entente et le plan d'évolution

Modifications de l'introduction

- ajouté “en quoi cela peut m'aider ?”
- ajout de définitions pour la gouvernance, l'auto-organisation, semi-autonomie, opérations d'introduction
- clarification des domaines et relation aux intentions
- concepts fondamentaux développés

- tous les principes sont maintenant actionnables

Modifications des pratiques :

- *Participation élégante* : description améliorée
- *Entente* : clarification que le concept d'entente est applicable aux détenteurs de rôles
- *Clarifier les domaines* : description améliorée
- *Cercle* : mise à jour de la définition de “cercle”, description améliorée
- *Intention* : mise à jour de la définition de “intention”
- *Plan de développement* : description améliorée, modèle mis à jour
- *Développer la stratégie* : mise à jour de la définition de “stratégie”, description améliorée
- *Hiérarchie avec double-lien* : nouvelle illustration
- *Evaluer les ententes* : aligner les questions sur l'examen par les pairs
- *Backlog de gouvernance* : description améliorée
- *Registre* : ajouts de détails sur la gouvernance au registre personnel
- *Objections* : clarification de la qualification des objections
- *Evaluation entre pairs* : description améliorée
- *Répondre aux moteurs organisationnels* : intégration d'informations sur la qualification des moteurs
- *Rôle* : clarification que le porteur de rôle peut maintenir un backlog de gouvernance, introduction du terme “porteur de rôle” pour une personne dans un rôle
- *Elaboration d'une proposition* : ajout de critères pour la sélection d'accordeurs, ajout d'étapes pour la priorisation des considérations, petites clarifications
- *Résoudre les objections* : illustration mise à jour pour mieux refléter le processus

Pratiques renommées :

- * Organisation vertébrale* a *organisation de services*
- *Évaluation d'efficacité* vers *Examen par les pairs
- *Stratégie à Développer la stratégie*

- *Description du domaine à Clarifier les domaines*
- *Description des livrables à Décrire les livrables*

Pratiques ajoutées :

- *Déléguer l'influence*
- *Décrire les intentions*
- *Domaine ouvert*

Pratiques supprimées :

- *Cercle de coordination*
- *Domaines imbriqués*
- *Qualifier l'intention*

2. Liens

La **dernière version en ligne** du Guide Pratique située à <http://patterns.sociocracy30.org> peut être annotée via hypothes.is et est accompagnée d'un index alphabétique et d'une cartographie des pratiques pour une navigation facilitée.

Divers autres formats et langues du guide pratique peuvent être trouvés à <http://sociocracy30.org/guide/>

Plus de ressources S3 : <http://sociocracy30.org/resources/>

Site principal S3 : <http://sociocracy30.org>

Suivez-nous sur twitter : *@sociocracy30*

3. Licence

“Un Guide Pratique pour Evoluer vers des Organisations Agiles et Résilientes avec la Sociocratie 3.0” par Bernhard Bockelbrink, James Priest and Liliana David est sous licence **Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License**, qui est une **licence Free Culture**.

Fondamentalement cette licence vous accorde :

1. La liberté d'utiliser l'œuvre elle-même.
2. La liberté d'utiliser les informations dans le travail à toutes fins, même commercialement.
3. La liberté de partager des copies de l'œuvre à toutes fins, même commercialement.
4. La liberté de faire et de partager des remixes et d'autres dérivés à toutes fins.

Vous devez **attribuer le créateur original des matériaux**, et **tous les dérivés doivent être partagés sous la même licence**.

Pour afficher le texte complet de cette licence, visitez [https ://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode)

Vous trouverez davantage d'informations au sujet de la culture libre sur le site [Creative Commons](https://creativecommons.org)¹.

1. [https ://creativecommons.org/freeworks](https://creativecommons.org/freeworks)

3.1. Attribution des travaux dérivés

Si vous créez un travail dérivé, vous devez donner le crédit adéquat et indiquer quelles modifications vous avez apportées. Une bonne attribution contient le titre, l’auteur, la source et la licence, comme ceci :

Ce travail, “[nom de votre travail]”, est dérivé de “A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0” de James Priest, Bernhard Bockelbrink et Lilliana David utilisés sous CC BY SA. “[nom de votre travail]” est sous licence CC BY SA par [votre nom].

Vous pouvez en savoir plus sur l’attribution sur la [page Creative Commons des meilleures pratiques pour l’attribution](#)².

2. https://wiki.creativecommons.org/wiki/best_practices_for_attribution

4. L'engagement intentionnel pour les praticiens et les enseignants de la Sociocratie 3.0 (ICPT)

Cet engagement support :

Praticiens et enseignants avec des conseils clairs sur la façon de développer continuellement leur expérience et leurs compétences en partageant et en appliquant les pratiques S3, en améliorant leur connaissance et leur compréhension de S3 au fur et à mesure qu'elle évolue.

Clients et étudiants en sélectionnant les personnes avec lesquelles ils souhaitent travailler et apprendre, selon leur niveau d'expérience et la qualité et l'intégrité de leur travail.

Si vous suivez l'engagement volontaire, vous pouvez ajouter nos bannières à votre site Web, ou à d'autres documents qui vous présentent comme praticien ou enseignant de la Sociocratie 3.0. Veuillez envisager de signer l'engagement afin que nous puissions vous informer des modifications proposées à l'ICPT et recherchez toute objection ou préoccupation que vous pourriez avoir. Merci.

Vous pouvez en savoir plus sur l'ICPT à l'adresse <https://sociocracy30.org/s3-intentional-commitment/>

4.1. Texte complet de l'ICPT

Engagement intentionnel pour les praticiens et les enseignants de la Sociocratie 3.0

Je m'engage à développer une mentalité sociocratique et agile, et je me tiens comme redevable de la pratique et de l'enseignement de la Sociocratie 3.0 avec intégrité, en suivant ces consignes :

Je m'efforce de suivre les sept principes de ma vie quotidienne. Je m'engage à participer de manière élégante à ma collaboration avec d'autres.

Je pratique et facilite les pratiques S3.

Je maintiens une confidentialité adéquate sur les questions relatives à mes clients.

Je travaillerai conformément à mon niveau de compétence et aux besoins du client, et j'informerai lorsque je serai au delà de mes compétences.

Je me tiens à jour des développements actuels de la S3 et la manière dont elle est présentée. (par exemple en suivant l'historique des modifications dans la dernière version du guide pratique)

Je continuerai à apprendre sur S3, approfondir ma compréhension et explorer des sujets connexes.

Je suis transparent au sujet de mon niveau d'expérience, de ma compréhension de S3, des commentaires que je reçois et de mon plan de développement.

Je fais régulièrement des évaluations par les pairs et j'intègre les commentaires des clients et de mes pairs pour faire évoluer ce que je fais.

Je donnerai à tous les clients/pairs la possibilité de partager publiquement des retours.

Je fais partie d'un groupe d'intervision organisé (d'au moins 3 personnes, par exemple une triade ou un cercle) d'apprentissage collaboratif pour soutenir mon développement, où je partage ma pratique et j'offre et reçois de l'aide de mes pairs, y compris en ce qui concerne les ressources que chacun de nous créons.

Je consacre un certain temps à soutenir activement les autres de la communauté S3 pour apprendre et grandir.

Je mettrai toutes les ressources S3 que j'adapterai ou créerai sous une licence Creative Commons Attribution-ShareAlike.

Je discuterai d'éventuelles objections concernant les pratiques S3 dans mon groupe d'intervision, et je les transmettrai aux développeurs S3 si je crois qu'elles sont qualifiées.

5. Remerciements

Le contenu de Sociocratie 3.0 reflète l'expérience accumulée et la sagesse de contributeurs sur plusieurs générations. Ces personnes ont partagé une quête commune : développer des moyens plus efficaces, harmonieux et conscients de collaborer ensemble.

Une reconnaissance toute particulière envers Gerard Endenburg et d'autres, qui, sur plusieurs années, ont investi un temps considérable afin d'améliorer et de documenter la Méthode d'Organisation en Cercles Sociocratique, ce qui a inspiré contribué et au développement de la Sociocratie 3.0.

Nous aimerions également reconnaître tous ceux qui ont travaillé de manière approfondie pour faciliter l'émergence d'un état d'esprit plus agile et plus lean, et ceux qui ont développé et partagé diverses pratiques avec le monde.

Enfin, nous sommes reconnaissants envers nos nombreux collègues, clients, et participants aux cours de Sociocratie 3.0 qui ont choisi d'expérimenter la Sociocratie 3.0. Merci d'avoir contribué vos retours constants pour aider à développer les pratiques et nous permettre à tous d'apprendre et de grandir.

En aucun cas une liste exhaustive, nous aimerions témoigner notre appréciation aux personnes suivantes qui ont directement contribué au développement de la Sociocratie 3.0, ou dont le travail a influencé ce qu'elle est aujourd'hui :

Gojko Adzic, Lyssa Adkins, Christopher Alexander, David J. Anderson, Ruth Andrade, Jurgen Appelo, Kent Beck, Sue Bell, Sonja Blignaut, Angelina Bockelbrink, Jesper Boeg, Kees Boeke, Mary Boone, John Buck, Betty Cadbury, Diana Leafe Christian, Mike Cohn, Stephen Covey, Gigi

Coyle, Jef Cumps, David Deida, Esther Derby, Kouros Dini, Jutta Eckstein, Frands Frydendal, Gerard Endenburg, Andreas Hertel, Andrei Iuoraia, François Knuchel, Diana Larsen, Helmut Leitner, Jim and Michele McCarthy, Pieter van der Meche, Daniel Mezick, Susanne Mühlbauer, Niels Pfläging, Mary and Tom Poppendieck, Karl Popper, Brian Robertson, Marshall Rosenberg, Dave Snowden, Hal and Sidra Stone, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Sharon Villines, Nathaniel Whitestone, Ken Wilber, Jack Zimmerman.

6. Auteurs

Nous vendons du conseil, des cours de facilitation, du coaching et du mentorat, y compris mais pas limité à la *Sociocratie 3.0*. Nous consacrons une partie de notre temps et de notre argent à créer des ressources gratuites sur *Sociocratie 3.0* dans le cadre de notre engagement continu à rendre la sociocratie et ses idées connexes plus accessibles au monde entier.



FIGURE 6.1. – James Priest, Liliana David, Bernhard Bockelbrink

James Priest intervient à l'international, conseille en développement organisationnel, facilite l'apprentissage et l'encadrement des personnes souhaitant développer des organisations plus collaboratives et adaptatives à grande échelle.

<https://thriveincollaboration.com>

james@thriveincollaboration.com

Bernhard Bockelbrink est un coach agile, un formateur et un consultant auprès de personnes, équipes et organisations qui souhaitent adresser

des défis complexes et développer une culture de collaboration efficace, délibérée et joyeuse.

<https://evolvingcollaboration.com>

bernhard.bockelbrink@evolvingcollaboration.com

Liliana David intervient partout dans le monde, en proposant de la formation, de la facilitation et du mentorat aux équipes et aux organisations qui souhaitent développer une plus grande efficacité et une plus grande équivalence en collaboration.

<https://thriveincollaboration.com>

lili@thriveincollaboration.com

7. Glossaire

Alignement : Le processus d'aligner les actions de l'ensemble des parties d'une organisation aux objectifs de l'organisation.

Amélioration continue (principe) : Évoluer par incréments pour faciliter un apprentissage empirique constant.

Auto-gouvernance : Ensemble de personnes se gouvernant elles-mêmes selon les contraintes d'un domaine.

Auto-organisation : Toute activité ou processus à travers lequel les gens organisent leur travail quotidien sans l'influence d'un agent externe, et selon les contraintes définies par la gouvernance. Dans toute organisation ou équipe, l'auto-organisation et l'influence externe coexistent.

Backlog (panier) : Une liste (souvent priorisée) d'éléments de travail à faire (livrables) ou d'intention en attente de traitement.

Backlog (panier) de gouvernance : Une liste explicite ordonnée par priorité de tâches en attente de traitement (intentions) en lien à la gouvernance d'un domaine.

Backlog (panier) des opérations : Une liste (typiquement priorisée) visible d'éléments de travail inachevés (livrables).

Besoin : L'absence de quelque chose de voulu ou jugé nécessaire (une exigence).

Cercle : Une équipe auto-gouvernée et semi-autonome de personnes équivalentes qui collaborent pour s'occuper d'un domaine.

Complexité : Un environnement où les inconnus sont inconnus, les liens de cause à effets ne peuvent être compris que rétrospectivement, et où les actions mènent à des changements imprévisibles. [Snowden and Boone]

Consentement (principe) : Lever, chercher et résoudre les objections aux décisions et aux actions.

Constituant : Une équipe (par exemple un cercle, une équipe, un département, une branche, un projet ou une organisation) qui délègue l'autorité à un représentant pour agir en leur nom dans d'autres équipes ou organisations.

Coordination : Le processus de permettre aux individus et aux équipes de collaborer efficacement dans différents domaines pour atteindre des objectifs communs.

Domaine : Une zone d'influence, d'activité et de prise de décisions distincte au sein d'une organisation.

Domaine ouvert : Un domaine dont s'occupent un ensemble de personnes invitées à contribuer quand elles le peuvent.

Domaines pairs : Deux domaines pairs sont contenus dans le même super-domaine immédiat, et peuvent se recouper.

Délégant : Un individu ou un groupe déléguant la responsabilité d'un domaine à autrui.

Délégation : L'octroi par une partie (le délégant) à une autre (le délégué) de l'autorité de s'occuper d'un domaine, (c'est-à-dire de faire certaines choses et/ou de prendre certaines décisions) pour lesquelles le délégant maintient la redevabilité globale.

Délégué : Un individu ou un groupe acceptant la responsabilité d'un domaine qui lui est délégué, devenant un porteur de rôle ou une équipe.

Efficacité (principe) : Allouer du temps seulement à ce qui vous rapproche de vos objectifs.

Empirisme (principe) : Tester toutes les hypothèses sur lesquelles vous vous appuyez, par l'expérimentation et l'amélioration en continu.

Entente : Une ligne directrice, un processus ou protocole établi de le but de guider le flux de valeur.

Equipe de soutien : Une équipe de personnes équivalentes ayant le mandat d'agir sur un ensemble de besoins spécifiques.

Equivalence (principe) : Impliquer les personnes impactées dans les prises de décisions et les évolutions.

Etre redevable de (v.) : prendre la responsabilité de quelque chose.

Evoluer (v.) : développer graduellement.

Flux de valeur : Les livrables voyageant traversant une organisation vers les clients ou d'autres intervenants.

Gaspillage : Tout ce qui n'est pas nécessaire pour - ou qui fait obstacle à - répondre (plus) efficacement à une intention.

Gouvernance : L'acte de fixer des objectifs et de prendre et de modifier des décisions qui guident les gens pour les accomplir.

Intention : La motivation d'un groupe ou d'une personne pour répondre à une situation particulière.

Livrable : Un produit, un service, un composant ou un matériel fourni en réponse à une intention organisationnelle.

Moteur organisationnel : Une intention est le motif d'une personne ou d'un groupe à répondre à une situation particulière. Une intention est considérée comme une **intention organisationnelle** si y répondre aiderait l'organisation à générer de la valeur, à éliminer du gaspillage ou à éviter des conséquences inattendues.

Moteur principal : L'intention primaire d'un domaine est l'intention principale à laquelle les personnes qui s'occupent de ce domaine répondent.

Méthode Sociocratique d'organisation par Cercles (MSC) : Une méthode de gouvernance égalitaire pour les organisations basée sur une mentalité sociocratique, développée aux Pays-Bas par Gerard Endenburg.

Objectif : Un résultat (particulier) qu'une personne ou une équipe ou une organisation veut atteindre ; une cible ou un objectif.

Objection : Un argument démontrant (ou révélant) comment une entente ou une activité (proposée) peut entraîner des conséquences imprévues, ou qu'il y a des moyens intéressants d'améliorer cette entente.

Opérations : Faire le travail et organiser les activités quotidiennes selon les contraintes définies par la gouvernance.

Organisation : Un groupe de personnes qui collaborent dans une intention partagée (ou un objectif). Souvent une organisation se divise en plusieurs équipes.

Porteur de rôle : Une personne qui assume la responsabilité d'un rôle.

Pratique : Un processus, une pratique ou une ligne directrice qui sert de modèle pour répondre avec succès à un type particulier de défi ou d'opportunité.

Principe : Une idée ou une règle de base qui guide le comportement, ou explique ou contrôle comment quelque chose se déroule ou fonctionne.

Préoccupation : Une supposition que faire quelque chose (même en l'absence d'objections) pourrait faire obstacle à une façon (plus) efficace de répondre à une intention organisationnelle.

Redevabilité (principe) : Réagir lorsque c'est nécessaire, faire ce que vous avez convenu de faire et assumer la responsabilité de son bon déroulement .

Registre : Un système (numérique) pour stocker toutes les informations pertinentes pour une organisation.

Responsabilités clés : Un travail essentiel ou une prise de décision cruciale dans le contexte d'un domaine.

Résultat attendu : Le résultat escompté d'une entente, d'une action, d'un projet ou d'une stratégie.

Rôle : Un domaine qui est délégué à un individu, qui devient alors le porteur de rôle.

Semi-autonomie : L'autonomie des personnes à créer de la valeur dans leur domaine, contrainte par leurs propres décisions de gouvernance, et les objections (y compris celles du délégant et des représentants).

Sociocratie : Un état d'esprit où les personnes affectées par des décisions peuvent les influencer, en se basant sur des raisons justifiées.

Sous-domaine : Un domaine entièrement contenu dans un autre domaine.

Sous-moteur : Une sous-intention surgit comme la conséquence d'une autre intention (la super-intention) et est fondamentale pour répondre efficacement à la super-intention.

Stratégie : Une approche générale définissant comment créer de la valeur pour s'occuper avec succès d'un domaine.

Super-domaine : Un domaine contenant entièrement un autre domaine.

Supermoteur : voir sous-moteur.

Technologie sociale : La technologie sociale est tout processus, toute technique, toute méthode, toute compétence ou toute autre approche que les gens peuvent utiliser pour influencer les systèmes sociaux — organisations, sociétés, communautés, etc. — pour soutenir l'atteinte d'objectifs communs et mener des interactions et échanges sensés.

Tensions : Une expérience personnelle, un symptôme de dissonance entre la perception d'une situation par un individu, et ses attentes ou préférences.

Timebox (bloc de temps) : Une période de temps fixée pour se concentrer sur une activité particulière (qui ne sera pas nécessairement terminée à la fin du temps limite).

Tour d'accueil : Une bref moment authentique où vous partagez quelque chose sur ce qui vous attend et sur la façon dont vous êtes, révélant vos pensées, vos sentiments, des distractions ou des besoins.

Transparence (principe) : Enregistrer toutes les informations qui sont précieuses pour l'organisation et rendez les accessibles à tous, à moins qu'il y ait un motif de confidentialité.

Valeur : L'importance ou l'utilité de quelque chose lié à une intention. C'est aussi "un principe significatif guidant le comportement" (principalement utilisé au pluriel, "valeurs" ou "valeurs organisationnelles").

Valeurs : Principes importants qui guident le comportement. A ne pas confondre avec "valeur" (singulier) dans le contexte d'une intention.

Valeurs choisies : Un ensemble de principes qu'un groupe (ou organisation) a collectivement adopté afin de guider ses actions et collaboration en son sein.

Équipe : Un groupe de personnes qui collaborent vers une intention commune (ou un objectif). Généralement, une équipe fait partie d'une organisation, ou est formée pour la collaboration entre plusieurs organisations.

8. Index des pratiques

Adapter les pratiques au contexte (section 5.1)
Adopter les sept principes (section 3.2)
Aligner les flux (section 9.7)
Amélioration continue du processus de travail (section 5.6)
Backlog (Panier) (section 9.1)
Backlog (panier) de gouvernance (section 8.7)
Cartographier les intentions (section 1.12)
Cercle (section 4.2)
Cercle de service (section 10.1)
Cercle délégué (section 10.2)
Changement par forum ouvert (section 5.5)
Changements organisationnels par flux tirés (section 5.2)
Clarifier le résultat attendu (section 6.4)
Clarifier les domaines (section 6.3)
Co-crée des propositions (section 1.9)
Consigner les Ententes (section 6.1)
Contrat de collaboration réussie (section 3.6)
Coordinateur (section 9.8)
Critères d'évaluation (section 6.6)
Demander un soutien (section 2.1)
Domaine ouvert (section 4.8)
Double lien (section 4.5)
Décision par consentement (??)
Décrire les intentions organisationnelles (section 1.3)
Décrire les livrables (section 6.5)
Déléguer l'influence (section 4.1)
Développer la stratégie (section 6.2)

Elaborer une proposition (section 1.10)
Enfreindre les ententes (section 3.5)
Equipe de soutien (section 4.7)
Evaluation entre pairs (section 2.3)
Evaluer et développer les ententes (section 1.7)
Evaluer les réunions (section 8.5)
Facilitateur de gouvernance (section 3.4)
Faciliter les réunions (section 8.2)
Gardien du registre (section 6.8)
Hiérarchie à double lien (section 10.4)
Hôte de réunion (section 8.6)
Incarner le changement (section 5.3)
Intégrer les objections (section 1.6)
Inviter aux changements (section 5.4)
Les personnes impactées décident (section 1.8)
Lien (section 4.4)
Limiter le travail en cours (section 9.5)
Naviguer par tension (section 1.2)
Organisation de service (section 10.5)
Organisation décentralisée (section 10.3)
Organisation fractale (section 10.6)
Participation élégante (section 3.1)
Plan de développement (section 2.4)
Point quotidien (section 7.3)
Prioriser les backlogs (paniers) (section 9.2)
Préparer les réunions (section 8.3)
Registre (section 6.7)
Représentant (section 4.6)
Retour par les pairs (section 2.2)
Répondre aux intentions organisationnelles (section 1.1)
Rétrospective (section 7.2)
Réunion de coordination (section 7.5)
Réunion de gouvernance (section 7.1)
Réunions de planification et d'évaluation (section 7.4)
Rôle (section 4.3)

Rôle de soutien (section 3.8)
S'entendre sur les valeurs (section 3.3)
Statuts et règlements (section 3.9)
Systèmes ouverts (section 4.9)
Sélection des rôles (section 1.11)
Tester les Arguments Qualifiés d'Objections (section 1.5)
Timeboxer les activités (section 9.6)
Tour d'accueil (section 8.4)
Tours de table (section 8.1)
Transparence salariale (section 3.7)
Travail en flux tiré (section 9.4)
Visualiser le travail (section 9.3)

Table des figures

3.1. Influences et historique de la Sociocratie 3.0	11
4.1. Trois variantes de sociocratie	16
5.1. Les pratiques sont regroupées en dix thématiques ; les Sept Principes sont reflétés dans chaque pratique	21
5.2. Les sept principes	22
6.1. Les domaines peuvent se chevaucher et/ou être entièrement contenus dans d'autres domaines	26
6.2. Intentions et domaines	28
1.1. Réponses possibles aux intentions organisationnelles . . .	35
1.2. Naviguer par tension, décrire les intentions organisationnelles, Répondre aux intentions organisationnelles	37
1.3. Décrire les intentions organisationnelles	38
1.4. Décider par consentement	42
1.5. Un processus pour tester si un argument se qualifie d'objection	43
1.6. Quelques façons d'intégrer les objections	44
1.7. Un processus pour intégrer les objections	45
1.8. Expérimenter, évaluer, développer	47
1.9. Un format long pour évaluer et développer les ententes . .	48
1.10. Un modèle pour les propositions	51
1.11. Processus d'élaboration d'une proposition	53
1.12. Processus de sélection de rôles	55
1.13. Cartographier les intentions : processus	57
1.14. Cartographier les intentions : un modèle pour les domaines	58

2.1.	Processus d'évaluation par ses pairs	61
2.2.	L'amélioration continue des capacités des personnes à porter efficacement leurs rôles ou à collaborer en équipe	62
2.3.	Un modèle pour les plans de développement	62
3.1.	Trouvez l'équilibre entre autonomie et collaboration par une participation élégante	64
3.2.	Les sept principes	65
3.3.	Les valeurs d'une organisation doivent supporter les sept principes	66
3.4.	Les valeurs choisies définissent les contraintes de collaboration	68
3.5.	Le facilitateur de gouvernance est typiquement membre de l'équipe	69
3.6.	Deux façons d'ouvrir les salaires	75
4.1.	Tous les membres d'un cercle sont équitablement redevables de la gouvernance du domaine du cercle	79
4.2.	Les personnes peuvent assumer plus d'un rôle	80
4.3.	Un cercle lié à un autre cercle	81
4.4.	Double lien entre deux cercles	82
4.5.	Equipe de soutien	84
4.6.	Domaine ouvert	85
5.1.	Phases d'adaptation des pratiques à un contexte spécifique	88
5.2.	Intentions, valeur, gaspillage	91
6.1.	Toute entente ou décision peut être considérée comme une expérimentation.	92
6.2.	Le cycle de vie d'une entente	93
6.3.	Modèle pour les ententes	95
6.4.	Les stratégies sont validées et affinées par l'expérimentation et l'apprentissage.	96
6.5.	Un modèle pour les descriptions de domaine	98
6.6.	Résultats attendus, et critères d'évaluation	99

7.1. Phases d'une réunion de gouvernance	104
7.2. En sortie d'une rétrospective	106
7.3. Le point quotidien est une réunion essentielle pour les équipes auto-organisées.	107
7.4. Réunions de planification et d'évaluation	108
7.5. Phases d'une réunion de coordination	109
8.1. Tours de table	111
8.2. Évaluer les réunions juste avant de clore la réunion	115
9.1. Visualisation d'un processus de travail simple	120
9.2. Une carte représentant un élément de travail	121
9.3. Aligner le flux d'informations pour soutenir le flux de valeur	124
10.1. Cercle de service	126
10.2. Cercle délégué	127
10.3. Organisation décentralisée	129
10.4. Une hiérarchie à double lien n'est pas une hiérarchie ordinaire	131
10.5. Organisation de service	132
10.6. Organisation fractale	133
6.1. James Priest, Liliana David, Bernhard Bockelbrink	155