

Support Pratique Holacracy™

Introduction

L'Holacracy™ est la gouvernance par et pour la Raison d'être de l'organisation; c'est à dire qu'elle est centrée sur la réalisation de « la mission de vie » de son organisation. Elle s'appuie sur 4 grands points :

1. L'organisation est considérée comme un être vivant doté de sa propre identité et sujet à ses propres tensions
2. Les tensions de l'organisation sont captées et formulées par ses membres, pour ensuite être traitées de façon fiable et rapide pour faire évoluer l'organisation vers sa Raison d'être
3. L'organisation s'appuie sur le « Pilotage Dynamique » afin d'être connectée au moment présent tout en restant agile
4. Sa structure se fonde sur « le travail à faire » au service de sa Raison d'être et se dissocie des membres qui la nourrissent par leurs actions

1 Organisme vivant doué de sa propre âme

L'organisation n'est pas la propriété d'une personne ou d'un groupe de personnes, elle est une entité à part entière douée de sa propre mission : sa Raison d'être. La Raison d'être transcende les egos individuels. Elle n'est pas la somme d'idées de personnes mais une entité vivante indépendante avec sa propre âme, qui évolue et exprime son potentiel. Si elle disparaissait, le monde perdrait quelque chose... La Raison d'être est un processus sacré par lequel le cheminement de l'organisation va pouvoir s'exprimer librement.

2 Gérer et transcender les tensions

Les tensions au sein des organisations sont vécues à tous les niveaux de leurs structures. Elles amènent différents schémas de type « dominant/dominé » et participent à l'étouffement de nombreux potentiels. La complexité de nos organisations fait qu'il est impossible aujourd'hui à une personne seule de capter et dissiper l'ensemble de ces tensions.

« Un système vivant sans tension est mort »

Il est très important de comprendre que ces tensions ne sont pas quelque chose de « malsain », elles sont la manifestation d'un manque, d'une défaillance dans l'organisation. Les tensions sont donc des potentiels transformateurs à utiliser pour faire évoluer l'organisation vers sa Raison d'être. Mais pour cela, il faut un cadre et des processus adaptés pour les exprimer. Les individus d'une organisation sont les « capteurs » des tensions de l'organisation elle-même. Il faut que ces derniers puissent « sentir » ces tensions et les transformer efficacement dans un contexte adapté et sécurisant.

3 Pilotage dynamique

Le « Prévoir & Contrôler » est le modèle omniprésent dans nos structures. Il nous donne une sensation de pleine maîtrise et un confort sécurisant : « *Rien ne peut nous arriver tout est déjà prévu* ». Ce type de management « confortable » peut malgré tout nous amener à certaines illusions et projections erronées, dont la source est à chercher dans nos peurs.

« Planifier est inestimable, mais les plans sont inutiles » (Churchill)

La notion de hasard nous renvoie à l'importance de faire face à une réalité toujours en changement. L'inattendu et les blocages qui en résultent, nous obligent donc à développer une dynamique de réponse centrée sur le présent. Le modèle du « Ressentir & Ajuster » nous apporte la notion de capter les « tensions » présentes, puis d'ajuster en fonction de la réalité qui émerge. Cette nouvelle approche peut nous donner un sentiment d'inconfort et de dangerosité, mais elle favorise en fait les réponses « conscientes et présentes », faisant face à la réalité actuelle. Dans certains cas, le « Ressentir & Ajuster » pourrait laisser place au « Prévoir & Contrôler », mais il est essentiel de garder l'idée d'une mobilité et d'une agilité de réponses toujours plus accrue dans le moment présent.

4 Holacracy™ & Moi

L'Holacracy™ ne s'occupe pas des êtres humains. L'important n'est pas les humains qui composent l'organisation mais la raison d'être de celle-ci. On pourrait croire que les objectifs humains sont desservis mais c'est parcequ'on ne s'occupe pas d'eux qu'on s'occupe justement de l'humain. L'Holacracy™ leur permet de s'émanciper tout en laissant l'organisation développer son agilité et sa rapidité d'ans l'évolution. Les humains sont souverains ; c'est-à-dire qu'ils se gèrent eux-mêmes en dehors de l'organisation. Si ces personnes y sont rentrées, c'est qu'au plus profond d'elle-même elles souhaitent servir la Raison d'être de l'organisation. Elles s'impliquent dans l'auto responsabilisation et la dissociation suivante :

« Je suis humain, j'ai mon but, mes envies, mes propres tensions »

« L'organisation a sa Raison d'être, ses objectifs et ses propres tensions »

L'organisation existe donc indépendamment des personnes qui la composent. Aucun membre n'estime être propriétaire de la Raison d'être de l'organisation, et aucun membre n'oublie sa propre Raison d'être en se fondant dans l'organisation. Les humains n'engagent pas leur ego, chacun se gère au profit de la Raison d'être de l'organisation. Il n'y a plus de sauveurs, mais des personnes au service de l'âme de l'organisation et d'une Raison d'être, dont la totalité reste imperceptible et insoupçonnable pour une seule personne.

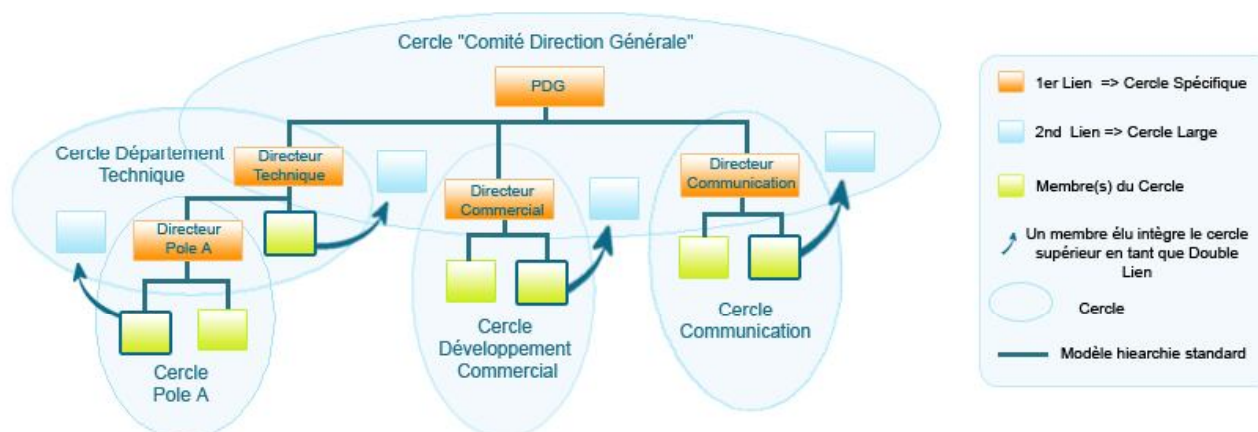
Cadre pratique

Holarchie

L'organisation est formée de plusieurs cercles semi-autonomes et interconnectés, qui jouent un rôle similaire à celui des « cellules » dans un organisme vivant. Un cercle n'est pas un groupe de personnes mais une « cellule » avec sa membrane « intérieur-extérieur » et sa Raison d'être. Chaque cercle possède donc son propre périmètre de gouvernance, dans la limite du cercle supérieur, pour réaliser sa mission. Cette Raison d'être, donnée par le cercle supérieur, s'inscrit comme une mission qui participe à réaliser la Raison d'être de l'organisation elle-même.

Les interconnexions entre cercles s'effectuent à travers deux liens distincts. Le rôle de management du cercle « 1er lien » qui représente les intérêts du cercle Large et celui de représentant des intérêts du cercle auprès du cercle supérieur « 2ème lien ». Cette séparation des tâches libère le cercle des conflits d'intérêts, favorise un flux d'information entre les niveaux hiérarchiques et apporte un sentiment de confiance grâce à la représentation des intérêts collectifs dans l'instance supérieure.

(Voir exemple ci-dessous)



Facilitation des réunions

L'Holacracy™ s'exprime à travers trois types de réunions, qui offrent des espaces spécifiques pour transformer l'ensemble des « tensions » tout en restant centré vers la Raison d'être :

Réunion Stratégie : A fréquence faible, ce type de réunion vise à échanger sur les différences entre la réalité actuelle vécue et la Raison d'être du cercle. Des ré-alignements peuvent s'opérer et formuler de nouvelles initiatives qui nous guideront au quotidien vers la Raison d'être du cercle.

Réunion Gouvernance : A fréquence mensuelle, ce type de réunion permet de structurer l'organisation et de répondre aux questions « Comment est-ce que nous allons travailler ensemble ? » « Quels sont les rôles nécessaires et leurs redevabilités ? » « Quelle politique devons-nous mettre en place ? »

Réunion Triage : A fréquence hebdomadaire, ce type de réunion a pour but de se synchroniser efficacement et rapidement. Il s'agit de répondre aux questions « Quels projets et actions pour maintenant ? » « Quelle est la prochaine action à faire et quel est le résultat attendu pour chacun ? »

Ces réunions sont animées par un facilitateur élu. Celui-ci crée l'espace de dialogue qui permet d'aller rapidement à l'essentiel. En utilisant le pilotage dynamique, il amène les participants à intégrer et transformer les tensions présentes, évitant que la réunion ne dérive vers des spéculations ou projections sur un futur hypothétique. Pour cela il utilisera différents processus holocratique en fonction du type de réunion conduite. Le facilitateur libère ainsi les réunions d'une éventuelle prise en otage, faite de discussions interminables, et permet de les rendre plus efficaces. Le temps libéré ainsi favorise le « véritable travail » pour tendre vers la Raison d'être de l'organisation.

Apprentissage

Au delà de l'approche théorique, c'est par la pratique et l'expérience de l'Holacracy™ que nous favorisons l'intégration personnelle de cette forme d'organisation et de ses différents processus. Nous offrons à chacun la possibilité d'explorer en douceur et progressivement cette nouvelle gouvernance, à l'aide de différentes vignettes destinées à vous accompagner au quotidien. Ces dernières sont des outils proposés par nos soins mais elles ne sont pas proposées en Holacracy™.

Les vignettes vertes regroupent l'approche basique cette gouvernance tandis que les vignettes bleues concernent les processus avancés pour les facilitateurs. Appuyez vous sur la légende ci-dessous pour clarifier les différents processus de facilitation.



Discussion libre ouverte par le facilitateur



Discussion libre fermée par le facilitateur



Une personne est invitée à s'exprimer à la fois - Pas d'interdialogue



Un tour de parole pour chacun des membres du Cercle



Infinité de tours de parole pour chacun des membres du Cercle selon le besoin défini par le facilitateur



Récapitulation de la proposition puis notification dans le secrétariat

Nous tenons aussi à remercier IGI Partners pour son soutien et son expertise apportés tout au long de la rédaction de ce document.



Pilotage Dynamique



« Planifier est inestimable, mais les plans sont inutiles » (Churchill)

CENTREE sur et vers la Raison d'être

Viser une décision **PRATICABLE** pour dès maintenant et avec les données réelles

Chaque sujet peut être **REVU** à tout moment

RETARDER toutes les décisions au dernier moment possible

Prendre de **petites décisions** et les mettre en oeuvre **RAPIDEMENT**

CAPTER et récupérer du Feedback



LowanKa

Holacracy & Moi



« Au plus profond de moi que puis-je offrir à la Raison d'être de cette Organisation »

Je me **RESPONSABILISE** en tant qu'être au service d'une Raison d'être

Je suis **DETACHE** de mes propositions

Je **JOUE** un rôle, je ne suis pas ce rôle

Je reste **CONSCIENT** dans le moment présent

Je **DISSOCIE** mes tensions personnelles de celles captées pour l'Organisation

Je **MENE L'ACTION** qui me semble requise pour atteindre un résultat mais :

- Je suis prêt à **REPARER** si besoin
- Je **REMONTE** le sujet en réunion si une tension est récurrente

LowanKa

Gérer Les Tensions



« Ressenti d'un écart entre la réalité actuelle et notre vision de la Raison d'être »

 **Passer à l'action**

 **Réunion Triage** 

 **Travailler autrement**

 **Réunion de Gouvernance** 

 **Changer de direction**

 **Réunion de Stratégie** 

 **Changer notre contexte**

 **2e lien vers le Cercle Large** 

LowanKa

Cercles



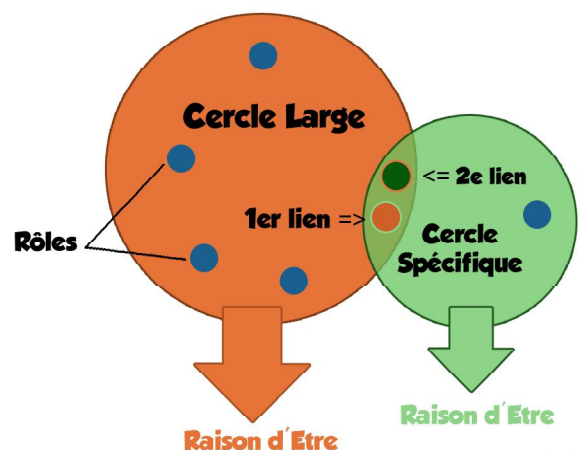
« Pourquoi ce cercle existe-il et comment se déploie-t-il ? »

RAISON D'ETRE

Qu'est ce que le contexte plus large attend de ce cercle ?

Quel service ou fonction unique ce cercle peut-il offrir ?

HOLARCHIE



LowanKa

En Gouvernance



« Pour s'organiser efficacement et clarifier ensemble notre gouvernance »

Comment allons nous travailler ensemble ?

ROLES (Distribués - Election sans candidat)

Quels sont les rôles dont nous avons besoin pour conduire notre stratégie ?

REDEVABILITES (Evolutives - intégratives)

Quelles sont les activités détenues par chaque rôle ?

Quelles autorités ou limites d'autorité sont nécessaires ?

POLITIQUES (Centrées sur la Raison d'Etre)

Quelles politiques sont nécessaires pour guider notre travail ?

LOWanKa

En Triage



« Pour se synchroniser, trier rapidement et lever les obstacles efficacement »

PROJETS (processus triage et tactique)

Quels projets ou résultats sont nécessaires maintenant ?

Quel est le résultat attendu pour chacun ?

Est-ce un projet à entamer maintenant ou ultérieurement ?

ACTIONS (processus flash et continu)

Quelles prochaines actions devons-nous prendre pour faire avancer les choses ?

Pour chaque projet, chaque tension, quelle est la prochaine action concrète requise ?

Qui entreprend chacune des actions ? Rôle pas clair ? => Gouvernance

LOWanKa

En Stratégie



« Pour s'aligner à travers la réflexion et l'exploration d'une direction stratégique »

Quelle direction devons-nous prendre pour réaliser notre mission ?

OFFRES

Quel thème majeur doit guider nos choix ?

INITIATIVES

Quelles grandes initiatives devons-nous conduire ?

BUTS

Quels nouveaux buts devons-nous initier ?

LOWanKa

Double Liens



« Pour dissocier le rôle de management du rôle de représentant d'un cercle »

Premier Lien

REPRESENTANT du Cercle Large

DESIGNE par le Cercle Large

FOCALISE sur les objectifs et la Raison d'Etre amenés par le Cercle Large

Second Lien

REPRESENTANT du Cercle Spécifique

ELU par consentement dans le Cercle Spécifique

REMONTE les intérêts de son cercle auprès du Cercle Large

LOWanKa

Facilitation Réunion



« Pour faciliter la conduite de réunion »

FACILITATEUR

ELU par consentement dans le Cercle

ANIME les réunion selon les processus

RECENTRE le dialogue

Reste **NEUTRE** et diplomate

SECRETAIRE

ELU par consentement dans le Cercle

TRADUIT les propositions

LOWanKa

Intelligence Collective



« Comment intégrer l'intelligence collective et le travail collaboratif en Holocratie ? »

QUI PILOTE ET COMMENT ?

Le rôle **ORGANISE** de sa propre volonté l'atelier collectif sans aucune contrainte

Le rôle a **AUTORITE** pour traiter le sujet concerné en Intelligence Collective (IC)

Le rôle **DEFINIT** les processus IC à utiliser

QUI DECIDE ET COMMENT ?

Le rôle a le **POUVOIR** de décision pas le "nous"

Le rôle **DECIDE** en son âme et conscience de prendre le résultat du "nous" ou un résultat différent

Le rôle **INVITE** à effectuer une réunion de Gouvernance si son rôle est confus

LOWanKa

Réunion Gouvernance



« Pour conduire une réunion gouvernance efficacement et dynamiquement »

Tour d'inclusion



Comment te sens-tu maintenant ?

Points administratifs



Points règlementaires

Etablissement de l'ordre du jour



Tes tensions et points clés en 1 - 2 mots ?

Traitement des points de l'ordre du jour



Processus de Prise de
Décision Intégrative™

...

Tour de clôture



Comment te sens-tu maintenant ?

LOWanKa

Réunion Triage



« Une synchronisation rapide pour avancer »

Tour d'inclusion



Comment te sens-tu maintenant ?

Revue de la check list



Check ou pas ? Pas de détails !

Revue des indicateurs



Quelles données aujourd'hui sur ce point ?

Nouvelles sur les Projets



Les news ? Rapide ! Pas de détails !

Etablissement de l'ordre du jour



Tes tensions et points clés en 1 - 2 mots ?

Traitements des points de l'ordre du jour



Points 1

...

Processus TRIAGE

Tour de clôture



Comment te sens-tu maintenant ?

LOWanKa

Processus PDI™



« Processus de Prise de Décision Intégrative™ »

Présenter la proposition



Point x : formule ta proposition (tension associée)

Questions de clarification



Eviter: les opinions personnelles - inter-dialogues

Tour de Réaction (sauf proposeur)



Exprimez vos réactions - Pas de débats !

Amender et clarifier (au proposeur)



Veux-tu modifier ta proposition ?

Tour d'objection (Listing des objections)



Objection ? Tension ? Problème Raison d'Etre ?

Intégration (si objection)



- Amender pour résoudre les objections et la rendre **PRATICABLE** (ça supprime ta tension ?)
- Revenir au tour objection avec l'amendement

LOWanKa

Processus Triage



« Processus de réunion Triage »

Présentation du point



Qui a amené ce point-ci ?

Quelle est ta tension ?

Quel est ton besoin ?

Discussion ouverte



Rôles identifiés ?

Redevabilités concernées ?

Identifier et Assigner



Quel est ta demande concrète ?

Quelle est la prochaine action à effectuer pour y répondre ?

Notification secrétariat



Prochaine action validée et notifiée !

LOWanKa

Réunion Stratégie



« Pour faire un bilan du vécu et réorienter nos thèmes et grandes initiatives »

Tour d'inclusion

Comment te sens-tu maintenant ?

Rappel Raison d'être - Stratégie Actuelle

Analyse de Vie de la période écoulée

Lister les événements majeurs

Les analyser

Et en tirer des enseignements



Lister les tensions

Traitement des tensions listées



Point 1
Point 2

1. Description tension
2. Courte Discussion
3. Identifier thème/initiative

Nouvelle stratégie



Synthèse et décision

Tour de clôture

Comment te sens-tu maintenant ?

LOWanKa

Election Intégrative



« Une élection intégrative sans candidat »

Description du rôle

Remplir le bulletin (pas de débats !)

LA meilleur personne pour remplir le rôle selon vous

Tour nomination

Lecture à haute voix des scrutins un par un et explication par chacun des raisons du choix désigné

Tour changement nomination

Veux tu changer ton choix ?

Faire une proposition selon l'ordre suivant:

1. Proposer celui qui a le plus de nominations
2. Proposer une nomination au hasard
3. Le chargé actuel du rôle est nommé ? Le proposer
4. Ex-aequo ? Proposer celui qui s'est nommé lui même
5. Revenir au tour précédent pour sortir du Ex-aequo

Tour d'objection (le candidat en dernier)

Une objection ? Au choix ci-dessous:

1. Faire une autre proposition ci-dessus

2. La proposition est viable ? **Prise de Décision Intégrative™**

LOWanKa

Objection Valable



« Qu'est ce qu'une objection valable ? »

Une tension concernant l'adoption d'une proposition constitue une Objection valide lorsque TOUS les points suivants sont vérifiés:

Adopter cette proposition nuirait au Cercle dans sa capacité actuelle à réaliser sa mission

L'Objection éventuelle constitue une nouvelle difficulté spécifiquement créée par l'adoption de cette proposition

L'Objection est fondée sur des données réelles et non sur des prédictions ou des suppositions

Ou encore, une Objection est valide, indépendamment des points ci-dessus, si:

Adopter la proposition violerait les règles de la Constitution

LOWanKa