

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

Bernhard Bockelbrink

James Priest

Liliana David

v2019-12-22-fr-0.03



# Contenu

<b>I. Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1. Un Guide Pratique pour Evoluer vers des Organisations Agiles et Résilientes avec la Sociocratie 3.0</b>	<b>7</b>
1.1. Comment la Sociocratie 3.0 peut-elle aider ? . . . . .	8
<b>2. Influences et historique de la Sociocratie 3.0</b>	<b>10</b>
2.1. Le mouvement Sociocratie 3.0 . . . . .	12
<b>3. Pourquoi la Sociocratie 3.0?</b>	<b>13</b>
3.1. Le nom . . . . .	14
3.2. Le nouveau modèle de distribution . . . . .	14
3.3. Evolution de la Méthode Sociocratique d'organisation par Cercles . . . . .	16
<b>4. Les concepts de base</b>	<b>19</b>
4.1. Pratiques . . . . .	19
4.2. Les sept principes . . . . .	21
4.3. Comprendre les organisations . . . . .	23
4.4. Gouvernance et opérations . . . . .	25
<b>II. Les Pratiques</b>	<b>29</b>
<b>1. Co-création et évolution</b>	<b>30</b>
1.1. Répondre aux intentions organisationnelles . . . . .	30
1.2. Naviguer par tension . . . . .	32
1.3. Décrire les intentions organisationnelles . . . . .	32

1.4. Décision par consentement . . . . .	36
1.5. Objection . . . . .	37
1.6. Intégrer les objections . . . . .	40
1.7. Evaluer et développer les ententes . . . . .	44
1.8. Les personnes impactées décident . . . . .	47
1.9. Co-créer des propositions . . . . .	47
1.10. Elaborer une proposition . . . . .	48
1.11. Sélection des rôles . . . . .	50
1.12. Cartographier les intentions . . . . .	54
<b>2. Se développer entre pairs</b>	<b>56</b>
2.1. Demander un soutien . . . . .	56
2.2. Retour par les pairs . . . . .	56
2.3. Evaluation par les pairs . . . . .	57
2.4. Plan de développement . . . . .	57
<b>3. Catalyseurs de collaboration</b>	<b>61</b>
3.1. Participation élégante . . . . .	61
3.2. Adopter les sept principes . . . . .	62
3.3. S'entendre sur les valeurs . . . . .	63
3.4. Facilitateur de gouvernance . . . . .	65
3.5. Enfreindre les ententes . . . . .	67
3.6. Contrat de collaboration réussie . . . . .	67
3.7. Transparence salariale . . . . .	72
3.8. Rôle de soutien . . . . .	73
3.9. Statuts et règlements . . . . .	74
<b>4. Construire les organisations</b>	<b>75</b>
4.1. Déléguer l'influence . . . . .	75
4.2. Cercle . . . . .	75
4.3. Rôle . . . . .	76
4.4. Lien . . . . .	78
4.5. Double lien . . . . .	79
4.6. Représentant . . . . .	80
4.7. Équipe de soutien . . . . .	81

4.8. Domaine ouvert . . . . .	81
4.9. Systèmes ouverts . . . . .	83
<b>5. Introduire S3</b>	<b>85</b>
5.1. Adapter les pratiques au contexte . . . . .	85
5.2. Changements organisationnels par flux tirés . . . . .	85
5.3. Incarner le changement . . . . .	87
5.4. Inviter au changement . . . . .	87
5.5. Changement par forum ouvert . . . . .	87
5.6. Amélioration continue du processus de travail . . . . .	88
<b>6. Elaborer des ententes</b>	<b>90</b>
6.1. Entente . . . . .	91
6.2. Développer la stratégie . . . . .	91
6.3. Clarifier les domaines . . . . .	93
6.4. Clarifier le résultat attendu . . . . .	94
6.5. Décrire les livrables . . . . .	97
6.6. Critères d'évaluation . . . . .	97
6.7. Registre . . . . .	98
6.8. Gardien du registre . . . . .	99
<b>7. Interactions ciblées</b>	<b>100</b>
7.1. Réunion de gouvernance . . . . .	100
7.2. Rétrospective . . . . .	102
7.3. Standup quotidien . . . . .	104
7.4. Réunions de planification et d'évaluation . . . . .	105
7.5. Réunion de coordination . . . . .	105
<b>8. Pratiques de réunion</b>	<b>108</b>
8.1. Tours de table . . . . .	108
8.2. Faciliter les réunions . . . . .	108
8.3. Préparer les réunions . . . . .	110
8.4. Inclusion . . . . .	111
8.5. Evaluer les réunions . . . . .	112
8.6. Hôte de réunion . . . . .	114

8.7. Backlog de gouvernance . . . . .	114
<b>9. Organiser le travail</b>	<b>116</b>
9.1. Backlog . . . . .	116
9.2. Prioriser les backlogs . . . . .	117
9.3. Visualiser le travail . . . . .	117
9.4. Travail en flux tiré . . . . .	119
9.5. Limiter le travail en cours . . . . .	120
9.6. Timeboxer les activités . . . . .	120
9.7. Aligner les flux . . . . .	121
9.8. Coordinateur . . . . .	121
<b>10. Structure organisationnelle</b>	<b>123</b>
10.1. Cercle de service . . . . .	124
10.2. Cercle délégué . . . . .	124
10.3. Organisation centrifuge . . . . .	126
10.4. Hiérarchie à double lien . . . . .	126
10.5. Organisation de service . . . . .	128
10.6. Organisation fractale . . . . .	128
<b>III. Annexe</b>	<b>134</b>
<b>1. Historique des modifications</b>	<b>135</b>
1.1. Changements du 22–12–2019 . . . . .	135
1.2. Changements du 11–09–2019 . . . . .	135
1.3. Changements du 27–06–2019 . . . . .	135
1.4. Changements du 03–05–2019 . . . . .	136
1.5. Changements du 08–03–2019 . . . . .	136
1.6. Changements du 17–08–2018 . . . . .	137
1.7. Changements du 21–03–2018 . . . . .	141
1.8. Changements du 16–11–2017 . . . . .	141
1.9. Changements du 10–11–2017 . . . . .	141
1.10. Changements du 21–10–2017 . . . . .	141

<b>2. Liens</b>	<b>144</b>
<b>3. Licence</b>	<b>145</b>
3.1. Attribution des travaux dérivés . . . . .	146
<b>4. L'engagement intentionnel pour les praticiens et les enseignants de la Sociocratie 3.0 (ICPT)</b>	<b>147</b>
4.1. Texte complet de l'ICPT . . . . .	148
<b>5. Remerciements</b>	<b>150</b>
<b>6. Auteurs</b>	<b>152</b>
<b>7. Glossaire</b>	<b>154</b>
<b>8. Index des pratiques</b>	<b>160</b>

# Première partie

# Introduction

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

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

Dans 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.

## 1.1. Comment la Sociocratie 3.0 peut-elle 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 , ce livre s'est avéré suffisant pour que de nombreuses personnes puissent débuter avec S3 et réaliser des changements positifs dans leurs organisations. Nous espérons que cela vous sera également utile.

## 2. Influences et historique de la Sociocratie 3.0

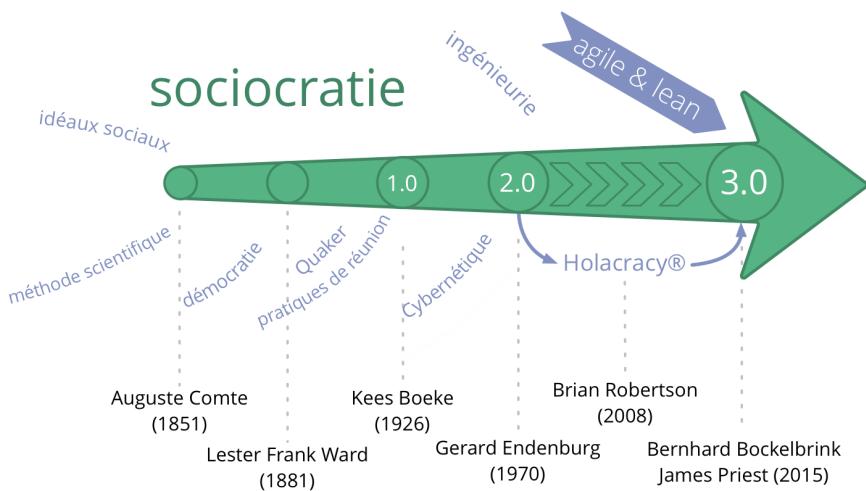


FIGURE 2.1. – Influences et historique de la Sociocratie 3.0

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 fut 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, synthétisant 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** fût lancée en mars 2015.

**Liliana David** rejoint l'équipe rapidement après et depuis, ils collaborent régulièrement pour développer le cadre et le site web.

Ensemble, ils oeuvrent à rendre 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.

## 2.1. Le mouvement Sociocratie 3.0

L'intérêt pour la Sociocratie 3.0 s'accroît, grâce à une communauté de personnes d'origines diverses qui 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 expérimenter 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.

### 3. 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.

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

### 3.1. 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 Sociocratique d’Organisation par Cercles* (SCM) telle que promue par The Sociocracy Group.

### 3.2. 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 coachs, des facilitateurs d’appren-

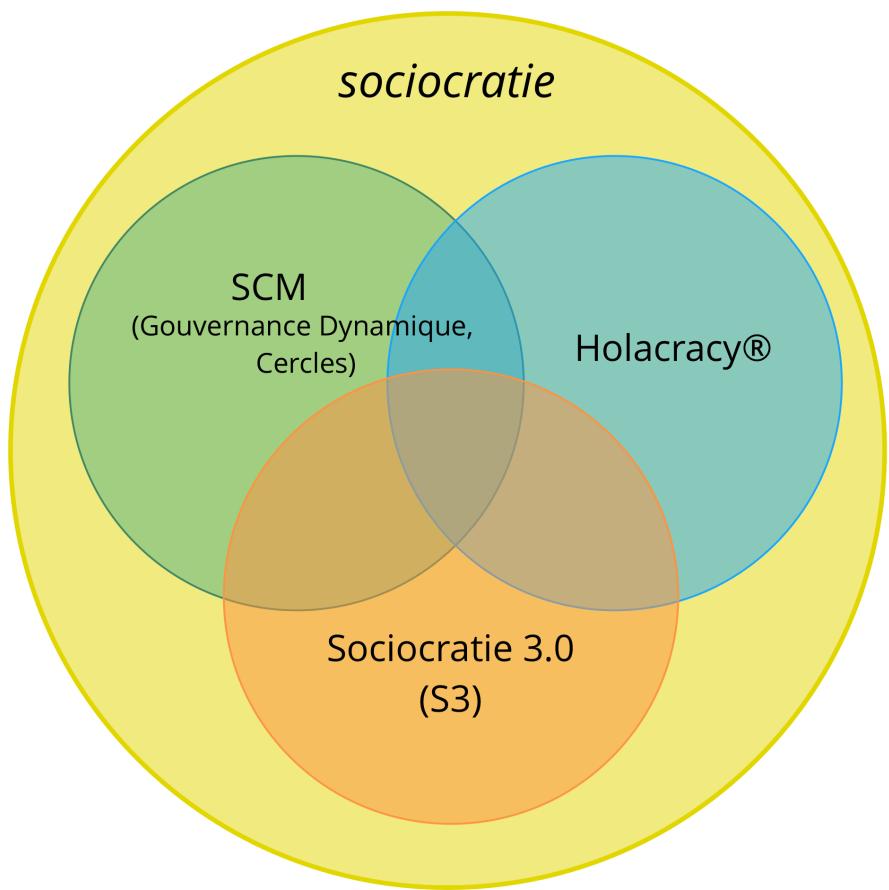


FIGURE 3.1. – Trois variantes de sociocratie

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

### **3.3. Evolution de la Méthode Sociocratique d'organisation par Cercles**

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 Sociocratique d'Organisation par Cercles* (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

En regardant ses normes, la *Méthode Sociocratique d'Organisation par Cercles*, 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 Sociocratique d'Organisation par Cercles* 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 Sociocratique d'Organisation par Cercles* 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.

# 4. Les concepts de base

Avant d'aller plus loin, prenez le temps de vous familiariser avec des concepts de base derrière la S3 :

- Qu'est-ce qu'une pratique ?
- Les sept principes
- Comprendre les organisations :
  - Intentions, valeur et gaspillage
  - Domaines, délégation et redevabilité
  - Gouvernance et opérations

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

## 4.1. Pratiques

*Une **pratique** est un modèle pour traverser correctement un contexte particulier.*

- Les pratiques S3 sont découvertes en observant la manière dont les organisations répondent aux problèmes et réagissent aux opportunités
- Les pratiques S3 peuvent être développées et adaptées pour convenir à différents contextes
- les pratiques sont regroupées en 10 catégories



FIGURE 4.1. – Les pratiques sont regroupées en 10 catégories

## 4.2. 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.

La pratique de la Sociocratie 3.0 aide les gens à apprécier la valeur essentielle que ces principes fondamentaux apportent, tant aux individus qu'aux organisations.

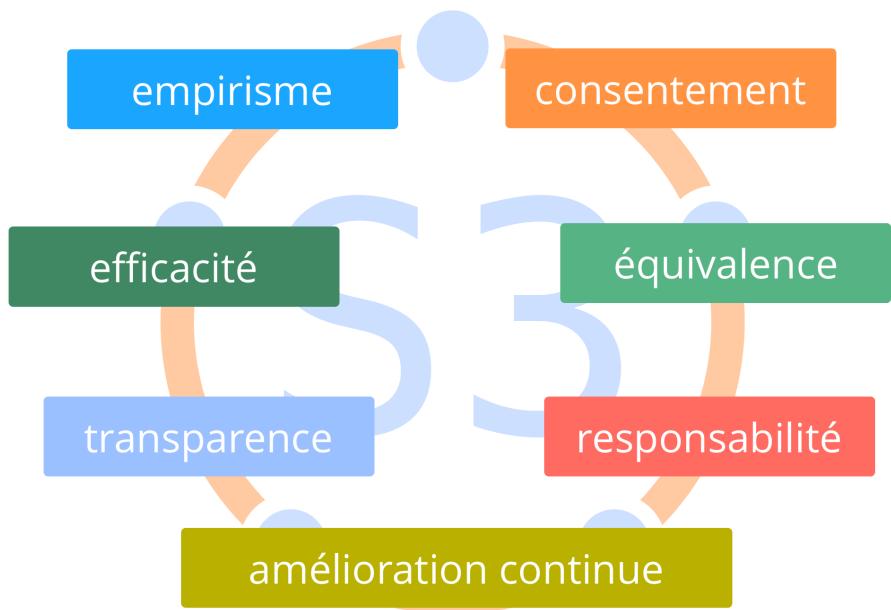


FIGURE 4.2. – Les sept principes

**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 ob-*

*jections 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 incrément 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 rendre 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.

## 4.3. Comprendre les organisations

### 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

### 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.

Les domaines sont délégués à des personnes (ex : à une unité, un département, une équipe ou des individus), qui prennent la responsabilité du domaine, et agissent selon les contraintes qu'il impose en terme d'influence et d'autonomie.

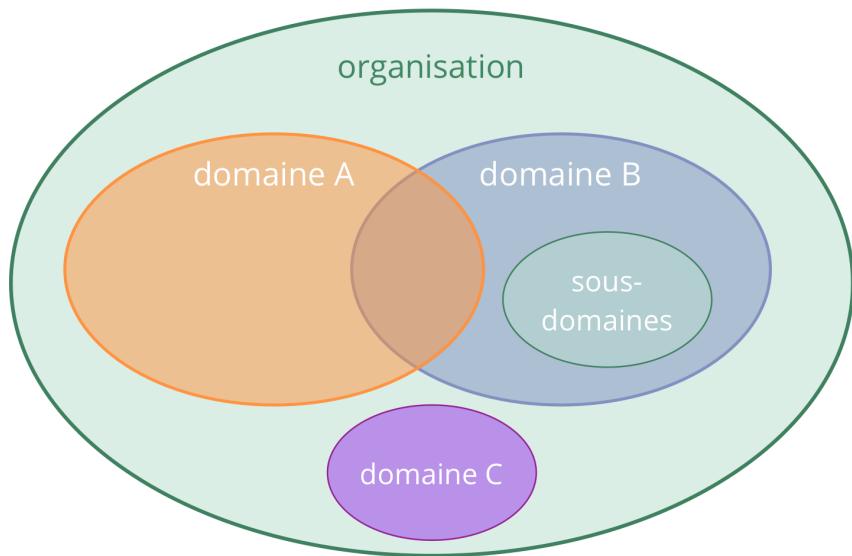


FIGURE 4.3. – Les domaines peuvent se chevaucher et/ou être entièrement contenus dans d'autres domaines

## Déléguer les domaines

Ceux qui délèguent un domaine (les *délégants*) conservent néanmoins la redevabilité de ce domaine, allouent des **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 délégué, 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)

## 4.4. Gouvernance et opérations

S3 cherche à libérer la productivité en laissant les personnes libres de faire et de décider autant que possible par elles-mêmes, 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

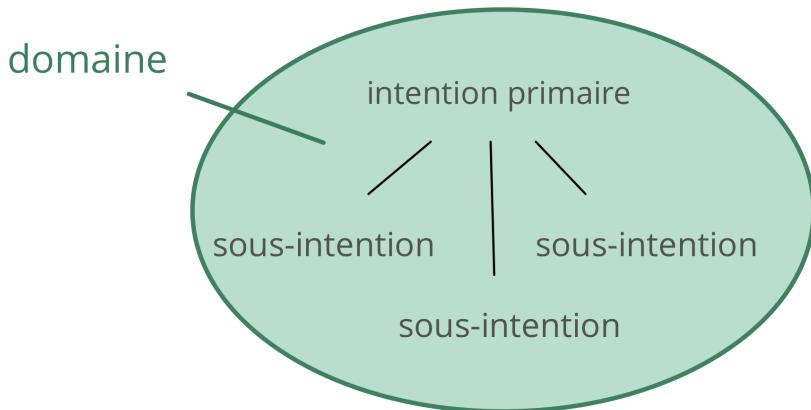


FIGURE 4.4. – Intentions et domaines

constraignent 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, et 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-création et évolution

## 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 répondez au besoin.

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 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 dégâts.

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 faisions pas ?*

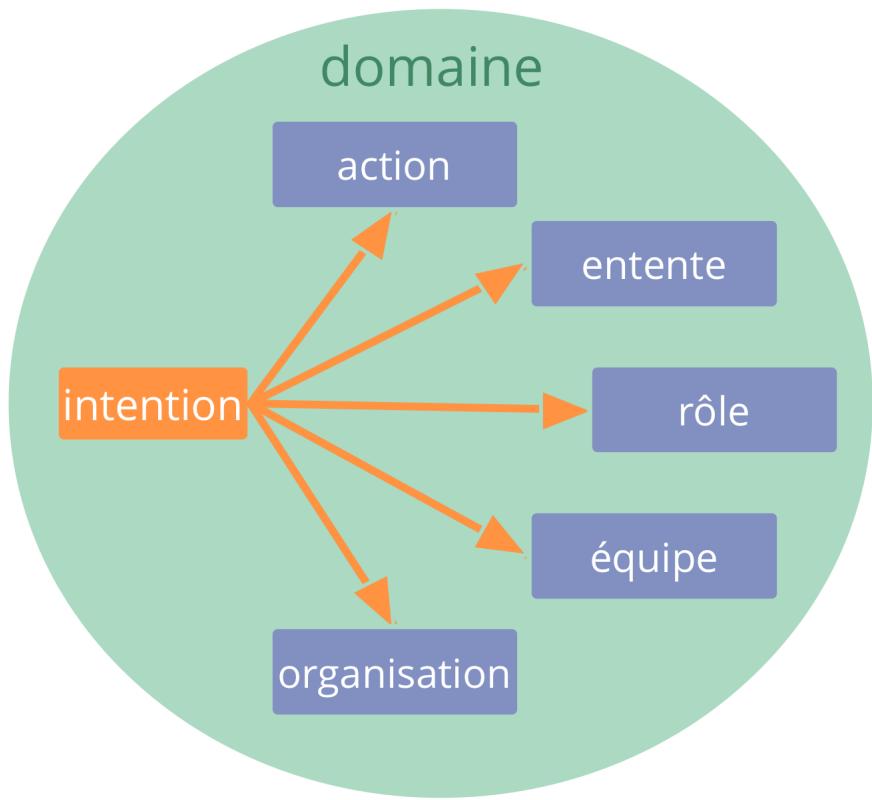


FIGURE 1.1. – Réponses possibles aux intentions organisationnelles

## 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.

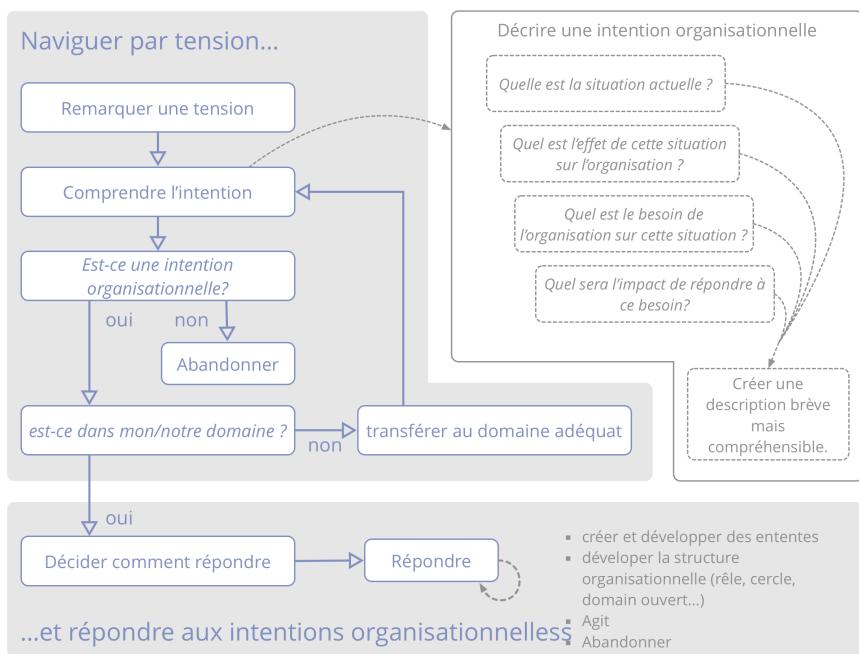


FIGURE 1.2. – Naviguer par tension, décrire les intentions organisationnelles, Répondre aux intentions organisationnelles

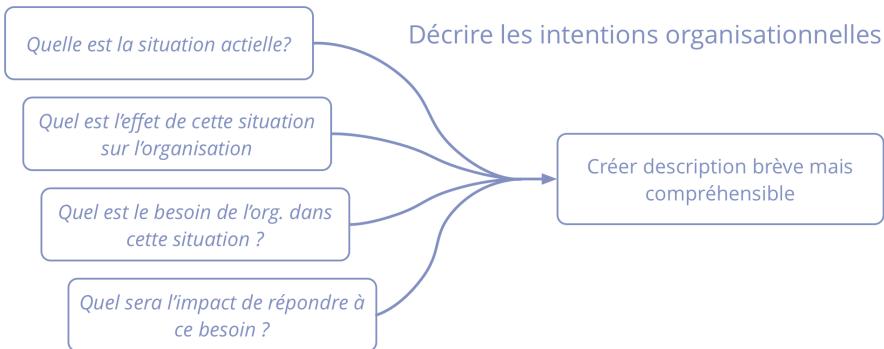


FIGURE 1.3. – Décrire les intentions organisationnelles

## 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. Décision 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. Objection

*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.*

Les objections apportent des informations sur **des conséquences non désirées**, ou sur **des façons viables d'apporter des améliorations**.

Il est de la responsabilité des individus de soulever des objections potentielles à des propositions, des décisions, des ententes existantes ou des activités.

Ne pas exprimer les objections peut nuire à la capacité des individus, des groupes ou de l'organisation de répondre aux intentions organisationnelles.

Pouvoir soulever des objections *potentielles* à tout moment signifie que les décisions n'ont besoin que *d'être suffisantes à l'instant présent et d'être juste assez sûres pour les essayer*.

Ceux qui sont redevables de l'activité ou de l'entente (ou proposition) en question sont tenus d'*examiner les arguments soulevés et d'adresser les objections*.

Lorsque vous cherchez des objections potentielles, considérez :

- pourquoi le résultat prévu ne serait pas (entièrement) atteint : **efficacité**
- pourquoi il serait inutile de procéder comme proposé (ou convenu précédemment) : **efficience**

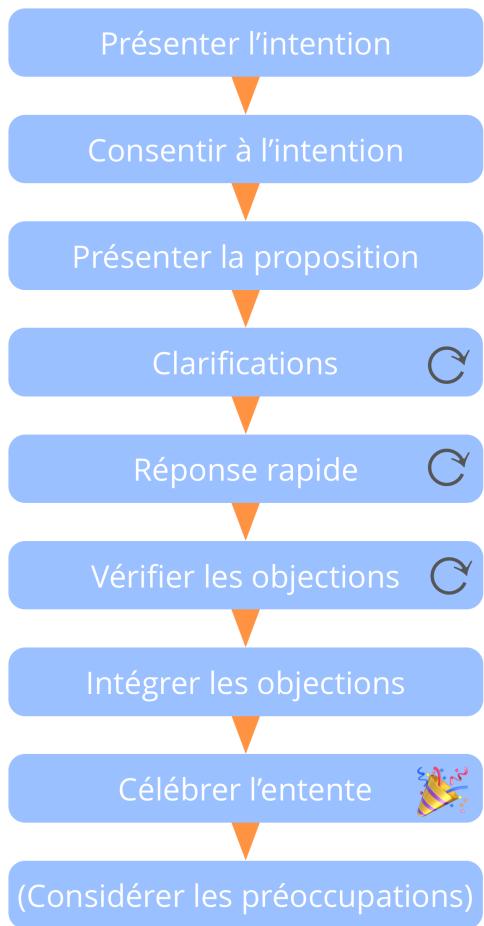


FIGURE 1.4. – Décision par consentement

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

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

## Qualifier les objections

Tous les arguments soulevés ne sont pas des objections. Il convient de distinguer les objections, qui contiennent toujours des informations utiles, des arguments basés seulement sur des suppositions ou des préférences.

Pour savoir si un argument est une objection, dans un contexte de groupe, un facilitateur pourrait demander :

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

Si personne ne conteste l'argument, c'est habituellement une objection. Sinon, essayez de découvrir la véritable objection réelle ou de mettre en évidence toute fausse idée.

## Comprendre les objections

Quelques questions utiles :

- En quoi l'argument est-il relatif à cette proposition ou à cet accord en particulier ?
- L'argument indique-t-il comment telle **activité ou tel accord (proposé ou en vigueur)** :
  - empêche de répondre aux intentions organisationnelles ?
  - peut être amélioré immédiatement ?

- empêche ou réduit la contribution de quelqu'un envers une intention ?
- est en conflit avec les valeurs de l'organisation ?
- n'est pas considéré comme 'suffisamment sûr' pour essayer ?

## Préoccupations

*Un **préoccupation** est une hypothèse selon laquelle faire quelque chose (même en l'absence d'objections) **pourrait** se présenter comme 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 préoccupations si vous les considérez importantes et proposez des critères d'évaluation correspondant.

Si vous n'êtes pas sûr d'avoir une objection ou une préoccupation, vérifiez avec les autres si ils pensent qu'elle est bien une objection recevable.

## 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.

## Un processus pour qualifier une objection

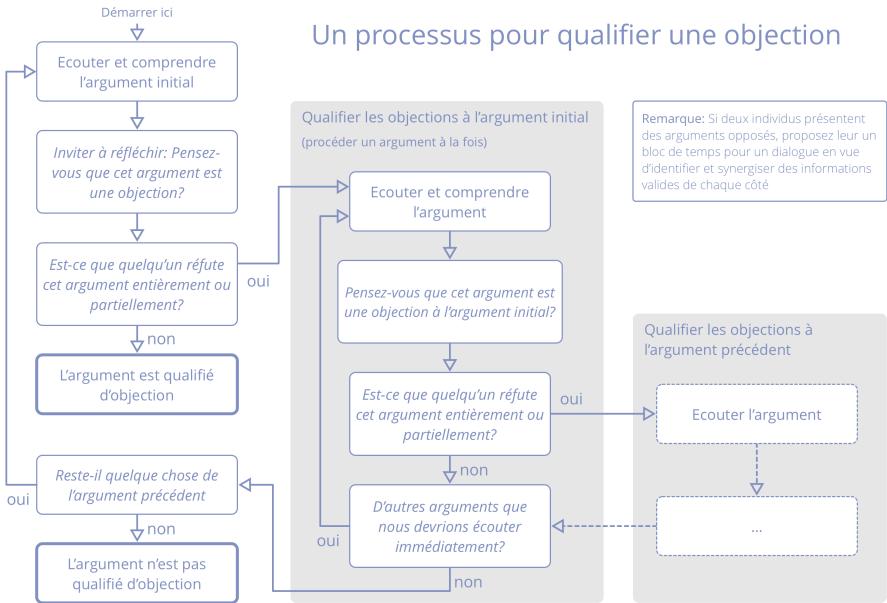


FIGURE 1.5. – Un processus pour qualifier une objection

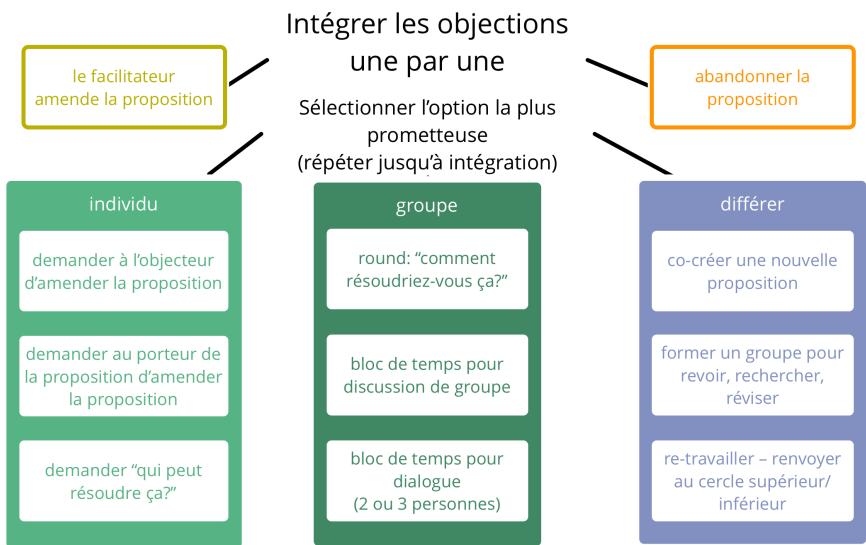


FIGURE 1.6. – Quelques façons d'intégrer les objections

## un processus pour intégrer les objections

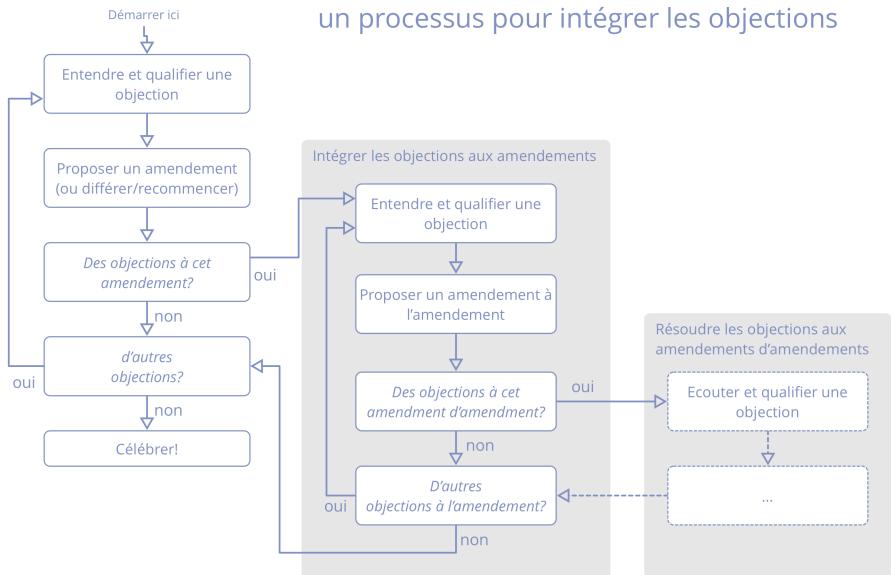


FIGURE 1.7. – Un processus pour intégrer les objections

## 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

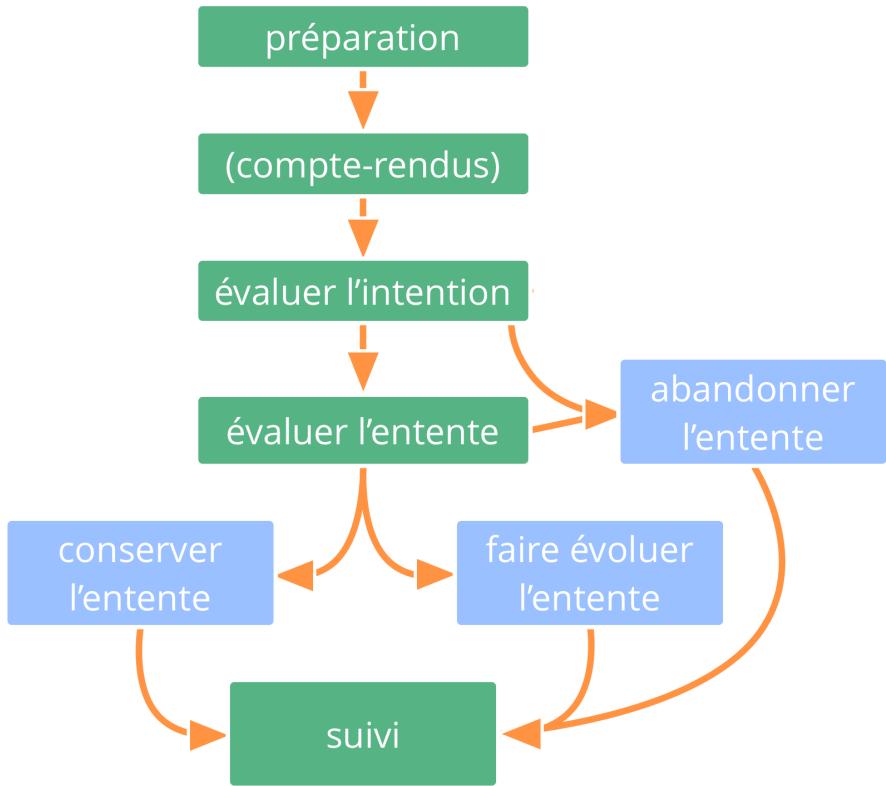


FIGURE 1.9. – Un format long pour évaluer et développer les ententes

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 personnes dans les décisions qui les concernent, pour maintenir équivalence et responsabilité, 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-créer des propositions

**Réunissez les gens pour co-créer 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-créer 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

**Récolter les remarques** sous forme de questions évoquant de possibles solutions. 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 :

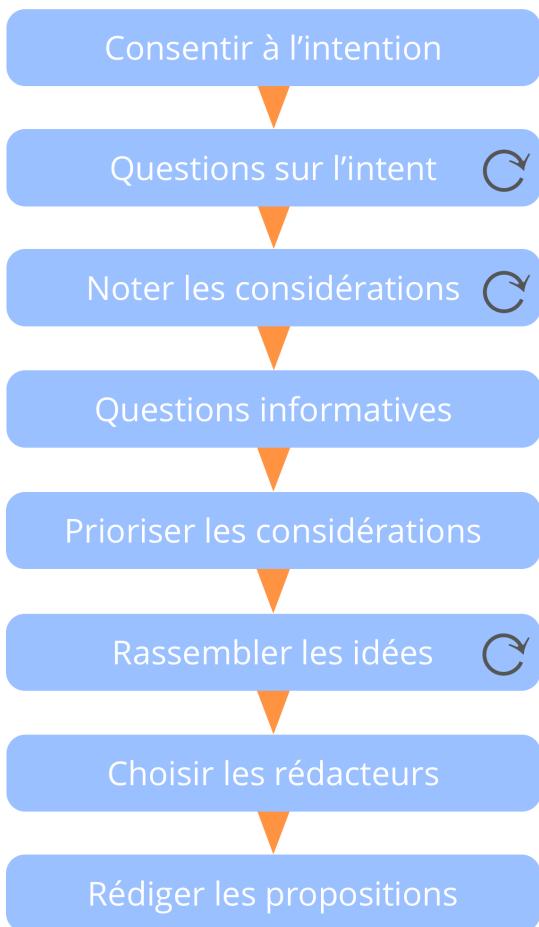


FIGURE 1.11. – Processus d’élaboration d’une proposition

- 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

- Présenter la description du rôle :** Si possible, envoyez la description de domaine du rôle à l'avance.
- 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.
- Raisons pour les nominations :** Chaque personne montre qui elle a proposé et explique pourquoi.
- Collecte d'informations :** Les participants partagent ou demandent des informations qui pourraient soutenir le groupe à faire une sélection appropriée.
- 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.
- 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

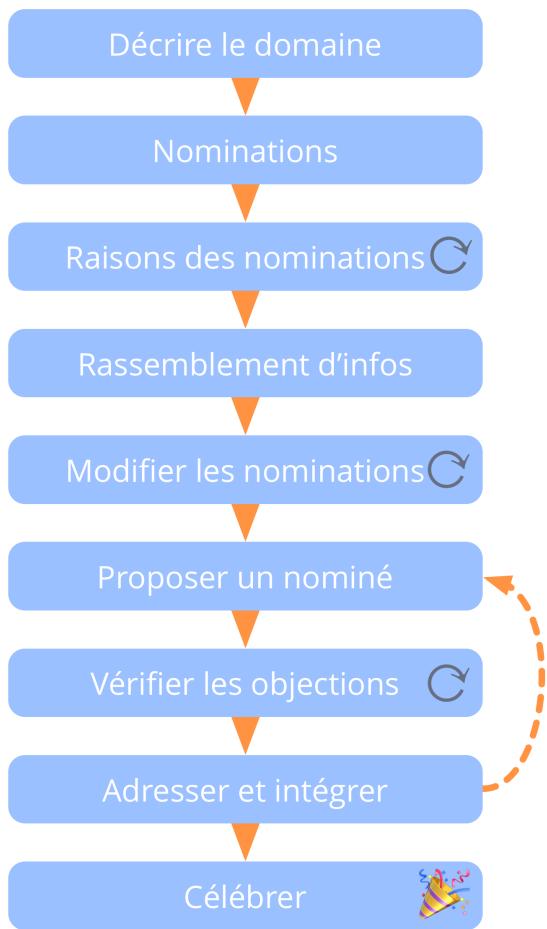


FIGURE 1.12. – Processus de sélection de rôles

7. **Vérifier les objections** : Demandez aux participants (y compris au candidat proposé) de signaler simultanément s'ils ont une objection.
8. **Adresser et 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, reconstruire 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.

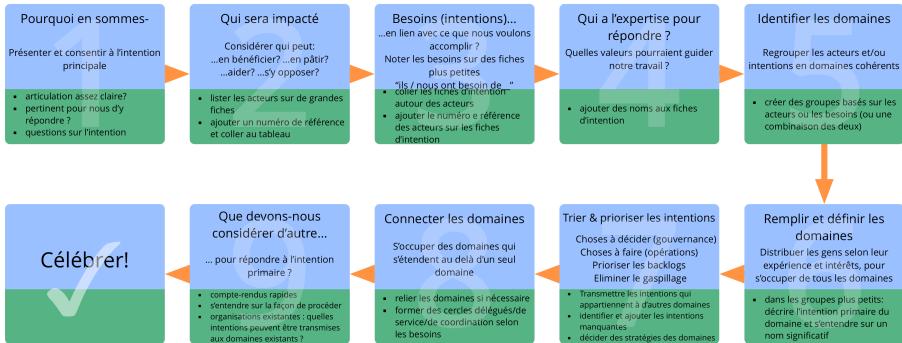


FIGURE 1.13. – Cartographier les intentions : processus

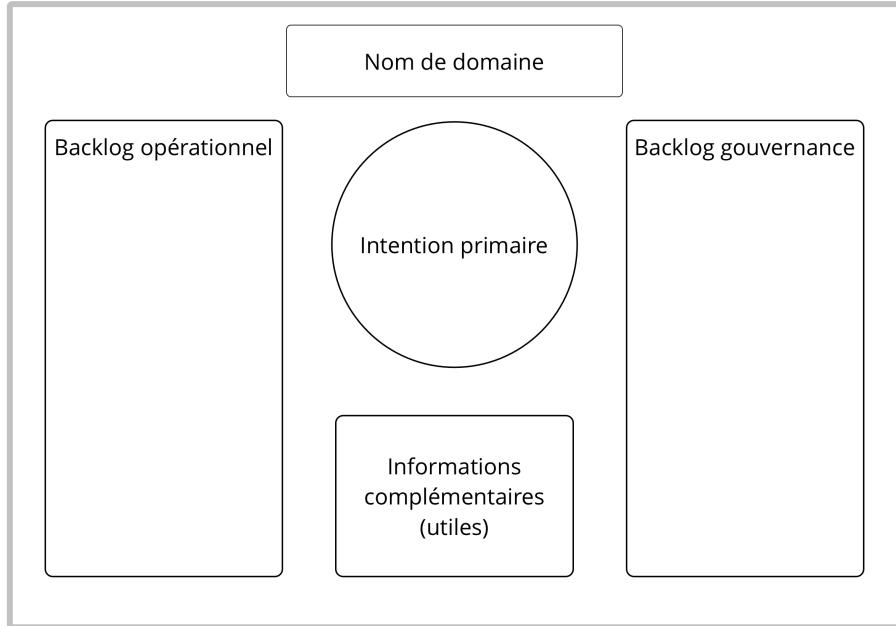


FIGURE 1.14. – Cartographier les intentions : un modèle pour les domaines

## 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 par les 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 délégué 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 délégué, soit dans le domaine du délégué.



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

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 délégué.

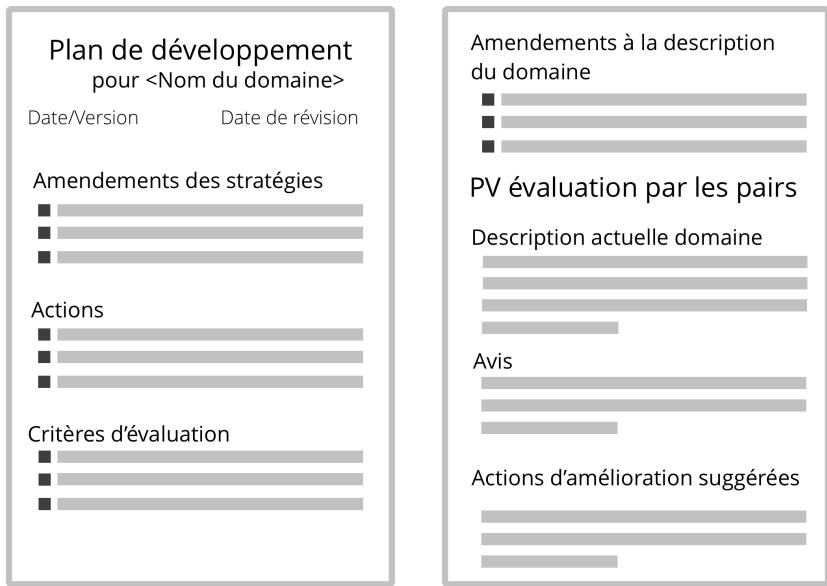


FIGURE 2.3. – Un modèle pour les plans de développement

# 3. Catalyseurs de collaboration

## 3.1. Participation élégante

Engagez-vous à faire de votre mieux pour agir et interagir de manière 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’éroite collaboration

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

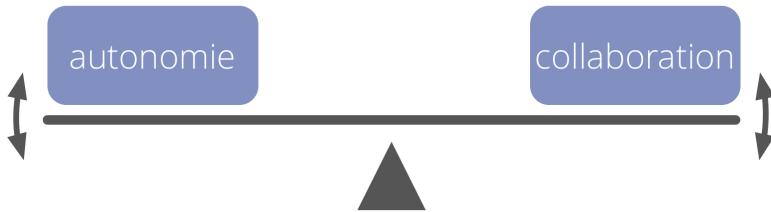


FIGURE 3.1. – Trouvez l'équilibre entre autonomie et collaboration par une participation élégante

## 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

**Alignez la collaboration sur les sept principes.**

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.

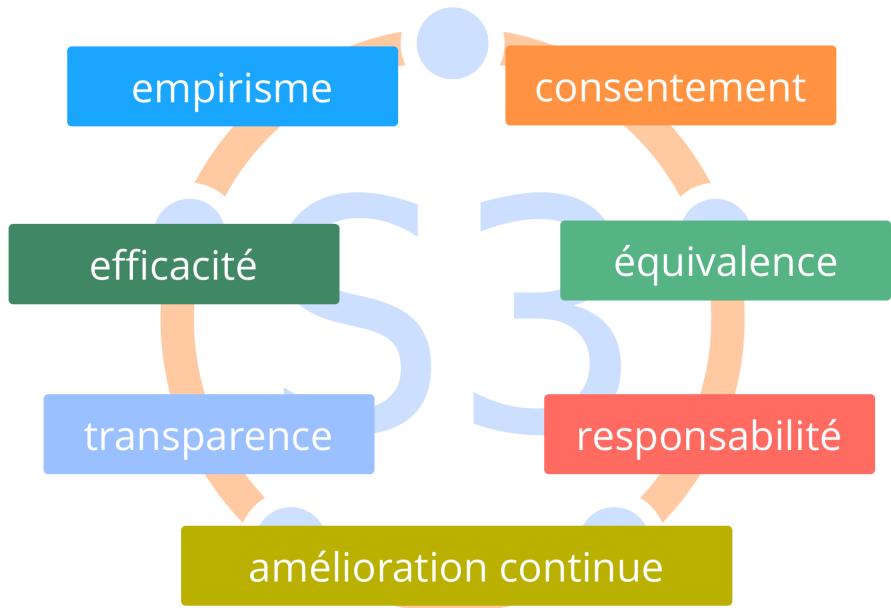


FIGURE 3.2. – Les sept principes

### 3.3. S'entendre sur les valeurs

**Développez volontairement 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

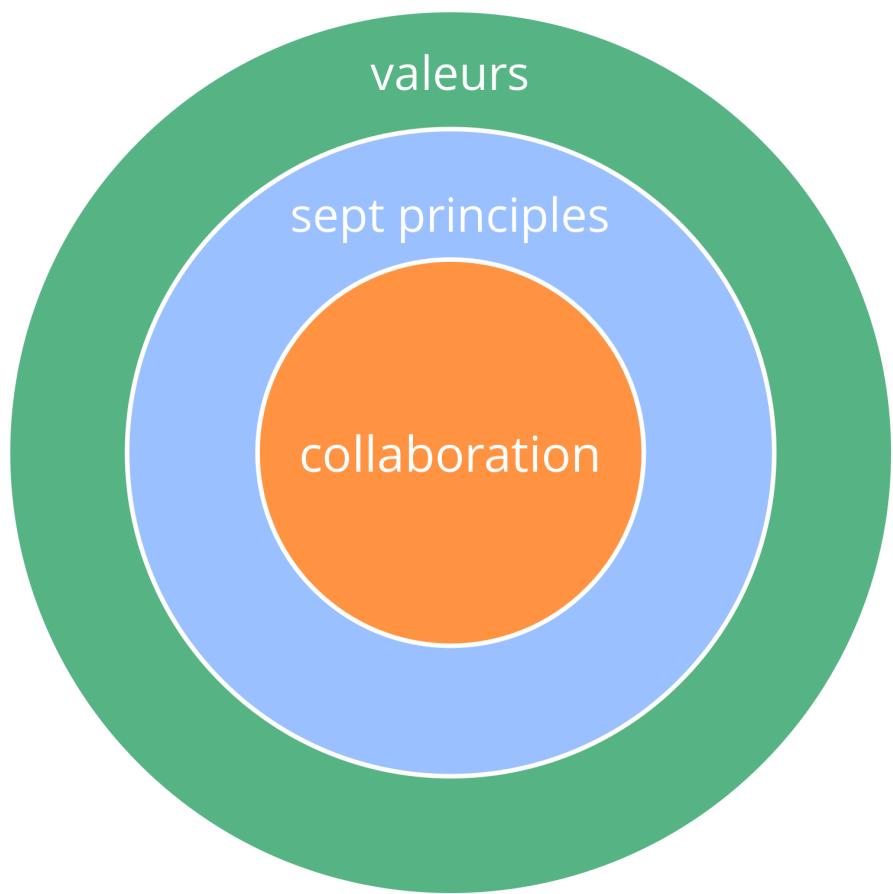


FIGURE 3.3. – Les valeurs d'une organisation doivent supporter les sept principes

- 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 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*
- *Evaluer les réunions*
- *Intégrer les objections*

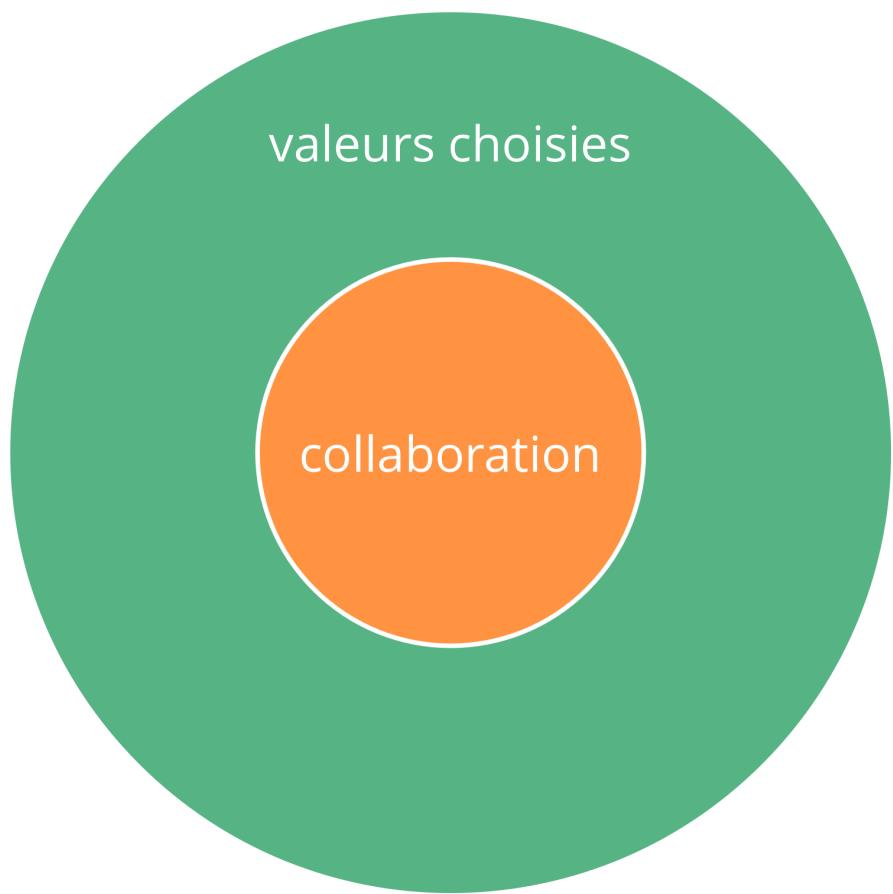


FIGURE 3.4. – Les valeurs choisies définissent les contraintes de collaboration

- *Evaluation par les pairs*

## 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-créant 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 disposent 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 :

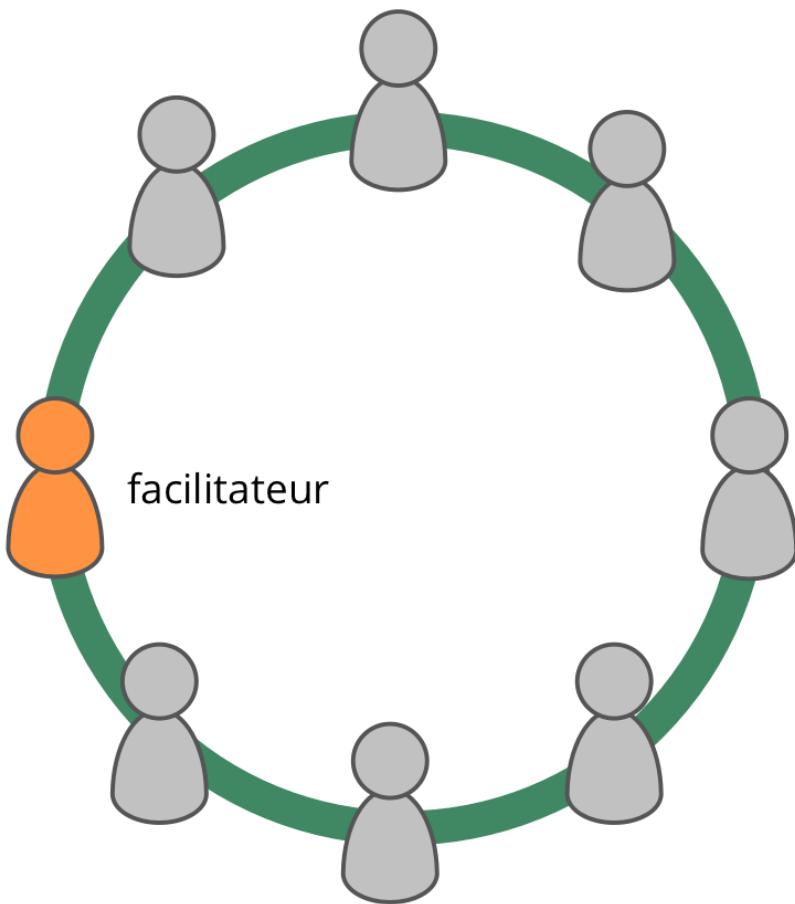


FIGURE 3.5. – Le facilitateur de gouvernance est typiquement membre de l'équipe

- les contrats de salarié 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现实的
- 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-création 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-création 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.

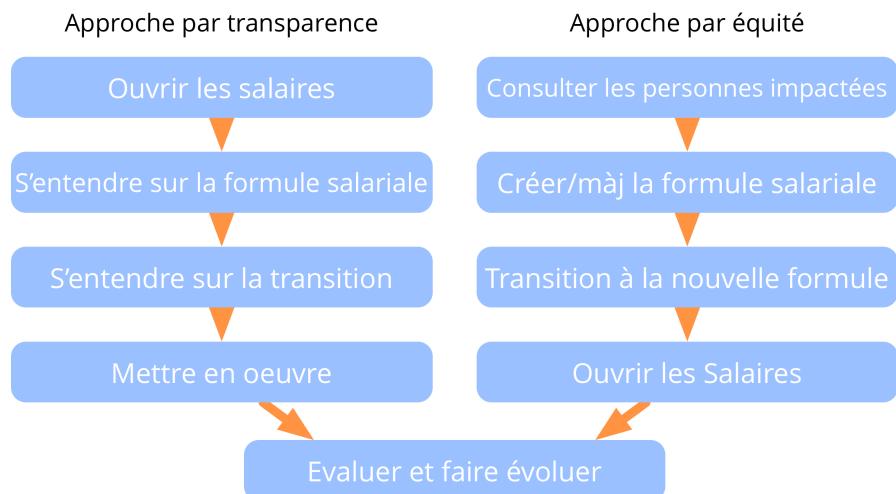


FIGURE 3.6. – Deux façons d'ouvrir les salaires

### 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 délégué peut soutenir des délégués à délivrer de la valeur en :

- définissant clairement des domaines d'autonomie et de redevabilité
- 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

### Déléguez la redevabilité 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 délégué.

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

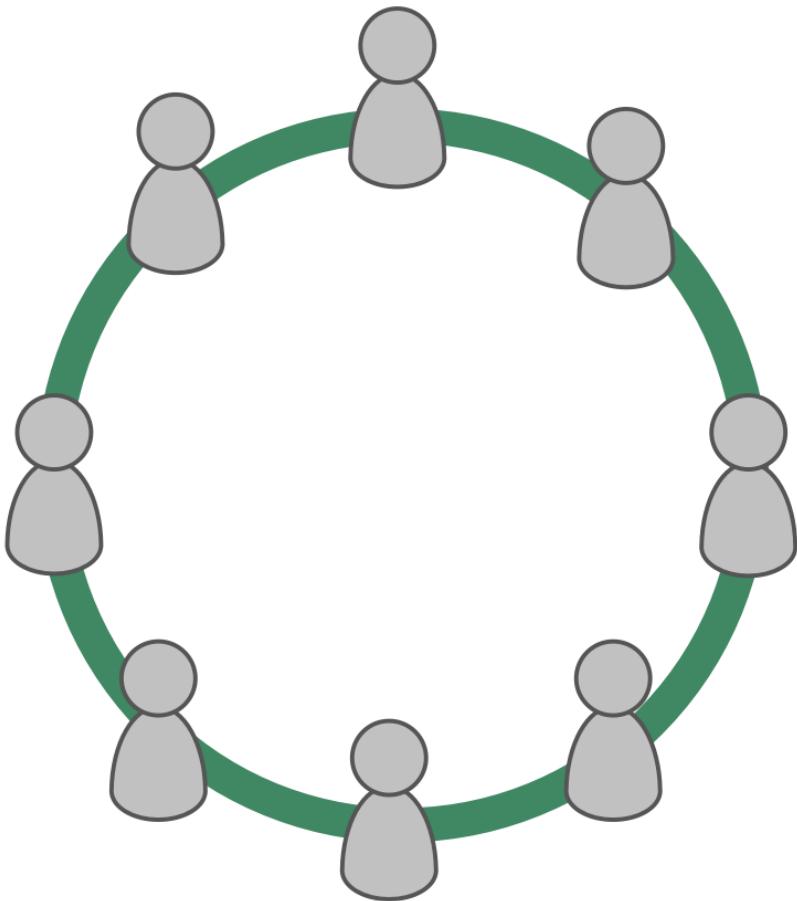


FIGURE 4.1. – Tous les membres d'un cercle sont équitablement redevables de la gouvernance du domaine du cercle

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

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

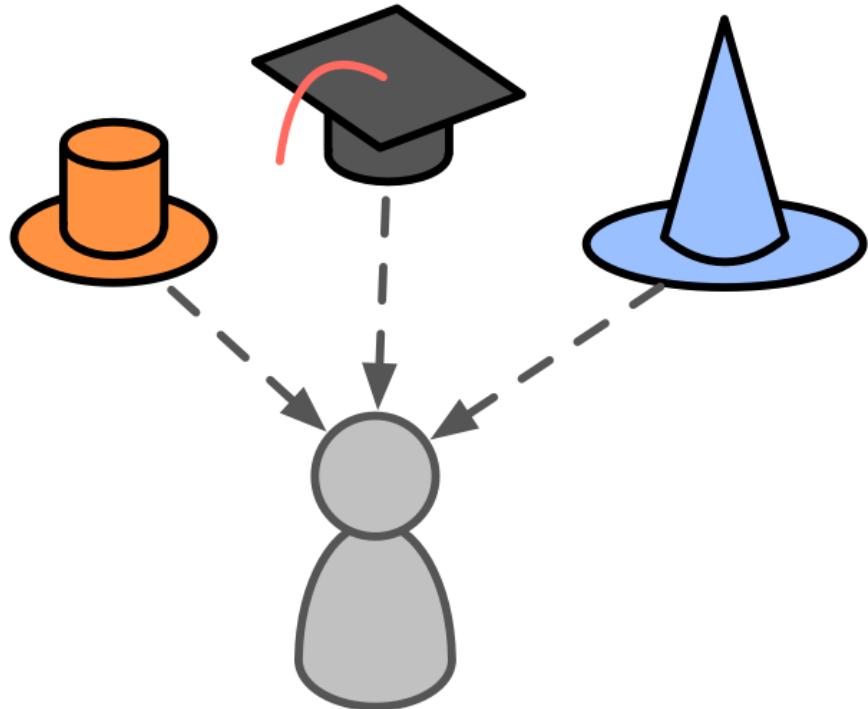


FIGURE 4.2. – Les personnes peuvent assumer plus d'un rôle

#### 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.

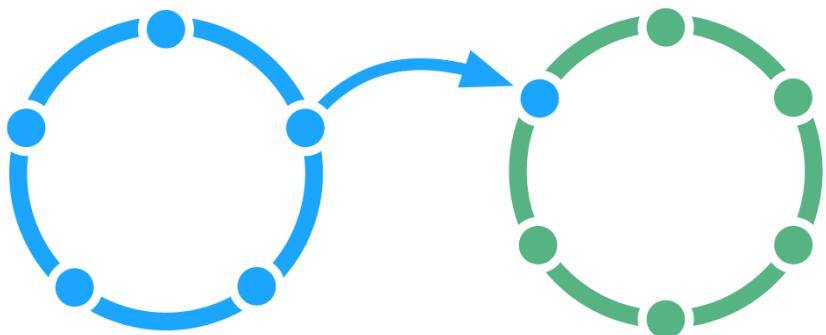


FIGURE 4.3. – Un cercle lié à un autre cercle

## 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.

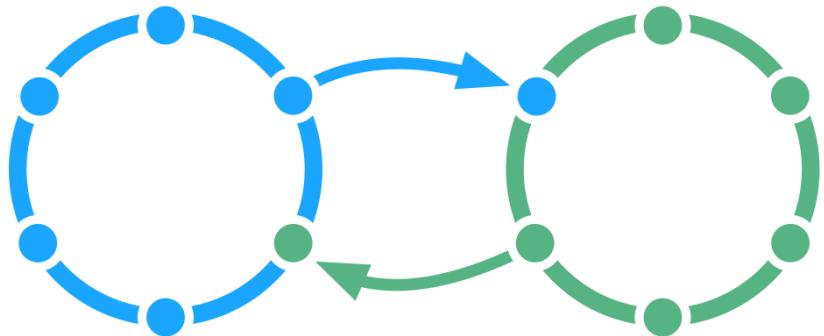


FIGURE 4.4. – Double lien entre deux cercles

## 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. Équipe de soutien

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

Une équipe de soutien :

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

Les membres de l'équipe de soutien :

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

## 4.8. Domaine ouvert

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

Le délégué 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 délégué à la gouvernance du domaine ouvert

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

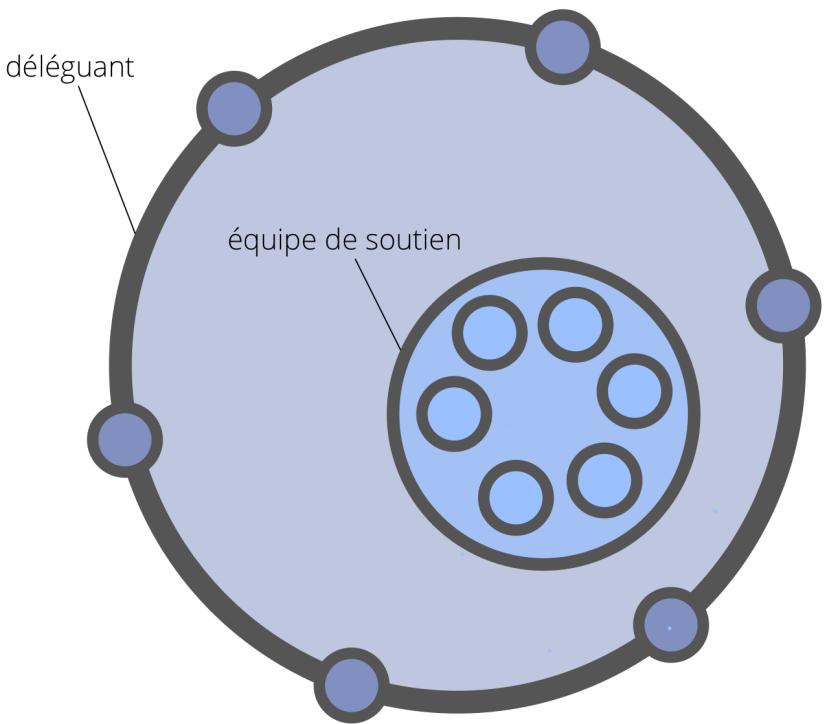


FIGURE 4.5. – Équipe de soutien

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

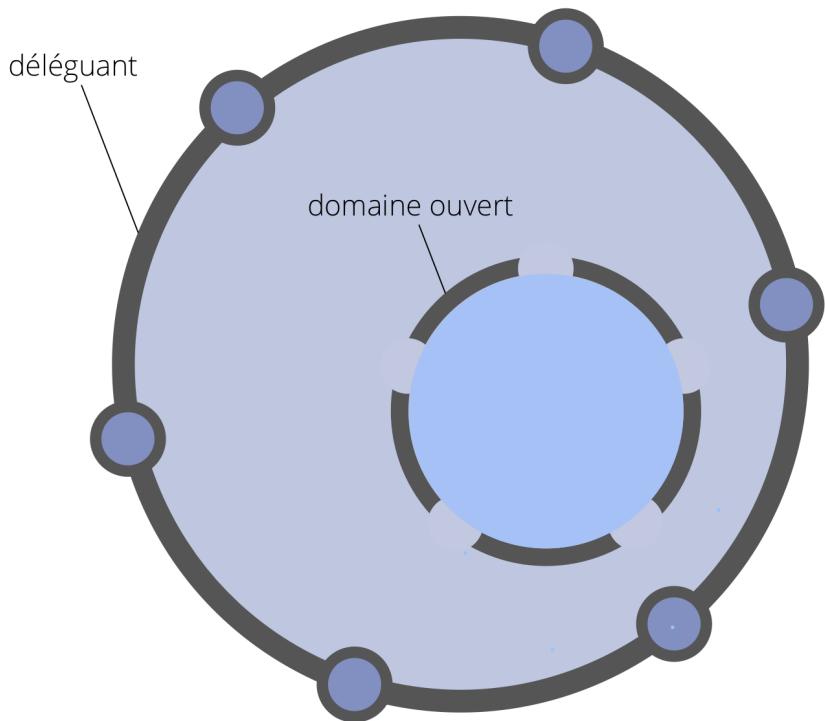


FIGURE 4.6. – Domaine ouvert

## 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. Introduire 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.

Expérimitez les adaptions 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.

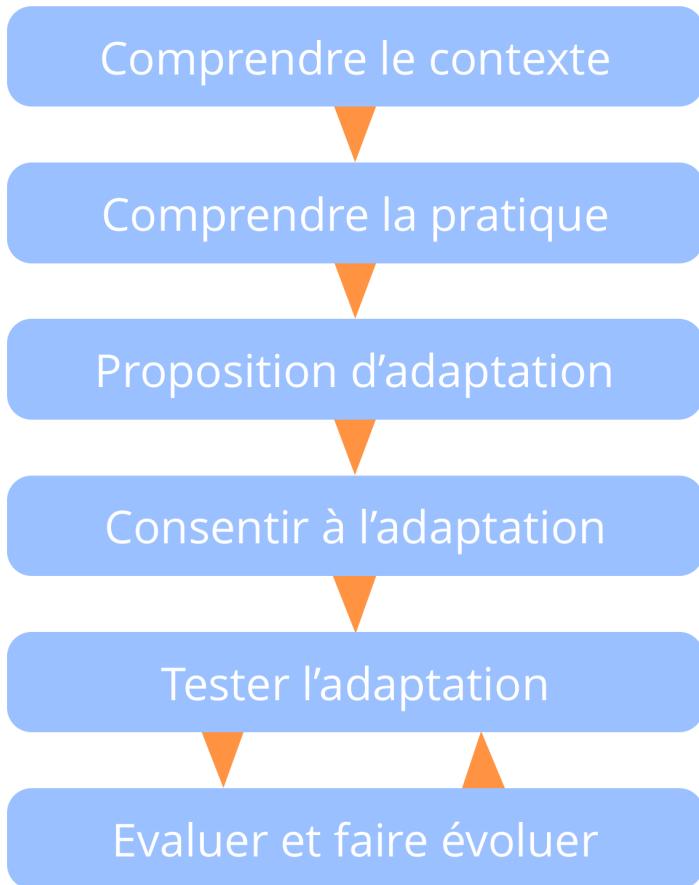


FIGURE 5.1. – Phases d’adaptation des pratiques à un contexte spécifique

## **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 au changement**

**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 un 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.

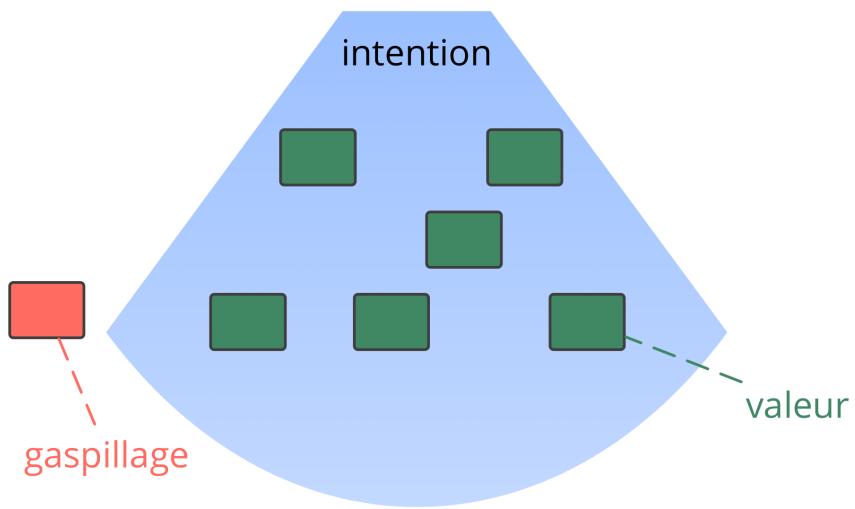


FIGURE 5.2. – Intentions, valeur, gaspillage

## 6. Elaborer des ententes

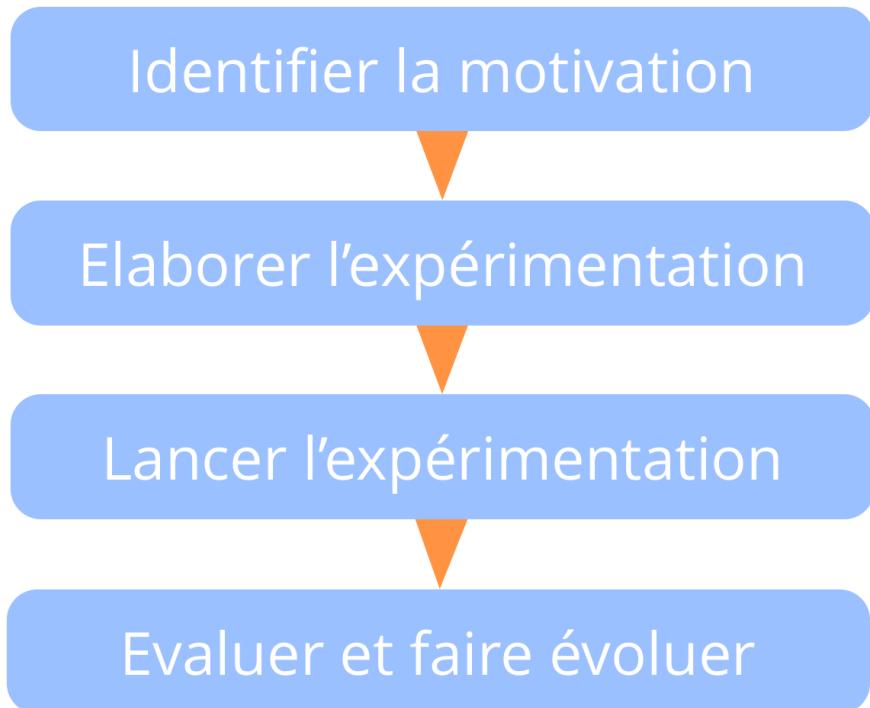


FIGURE 6.1. – Toute entente ou décision peut être considérée comme une expérimentation.



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

## 6.1. Entente

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

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.

Consignez toutes les **attentes** liées à des livrables, des comportements ou à des ressources en rapport avec l'entente.

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

## 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.

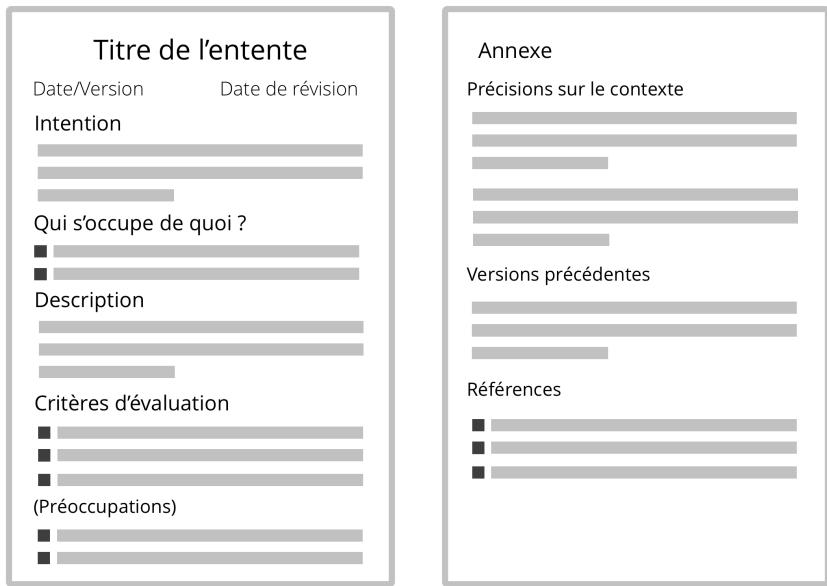


FIGURE 6.3. – Modèle pour les ententes

Puisque le délégué 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 délégué(s) et délégué(s) qui est régulièrement évaluée et modifiée si nécessaire (*changer de cap ou persévéérer*)

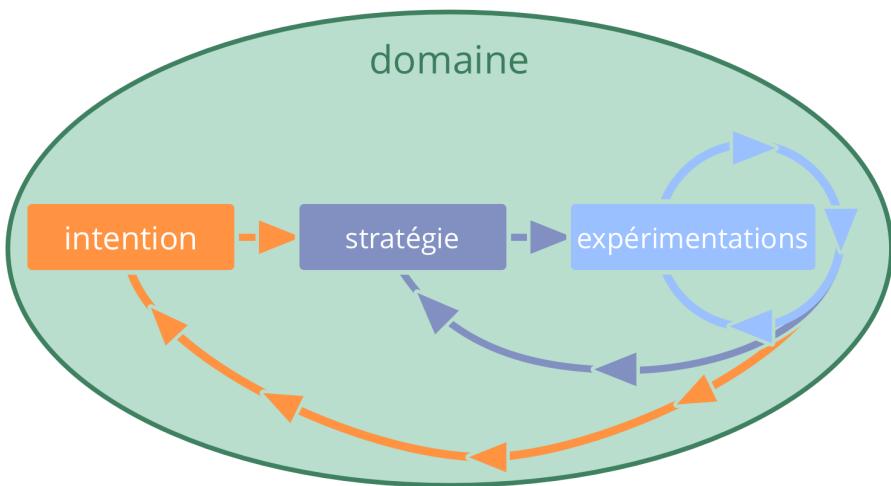


FIGURE 6.4. – Les stratégies sont validées et affinées par l'expérimentation et l'apprentissage.

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

### 6.3. Clarifier les domaines

Une compréhension claire des zones de redevabilité et de l'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 délégué, 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](#)<sup>1</sup>.

## 6.4. Clarifier le résultat attendu

**Soyez précis sur les résultats attendus par les ententes, les activités, les projets et les 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 métriques pour évaluer les résultats effectivement obtenus.

---

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

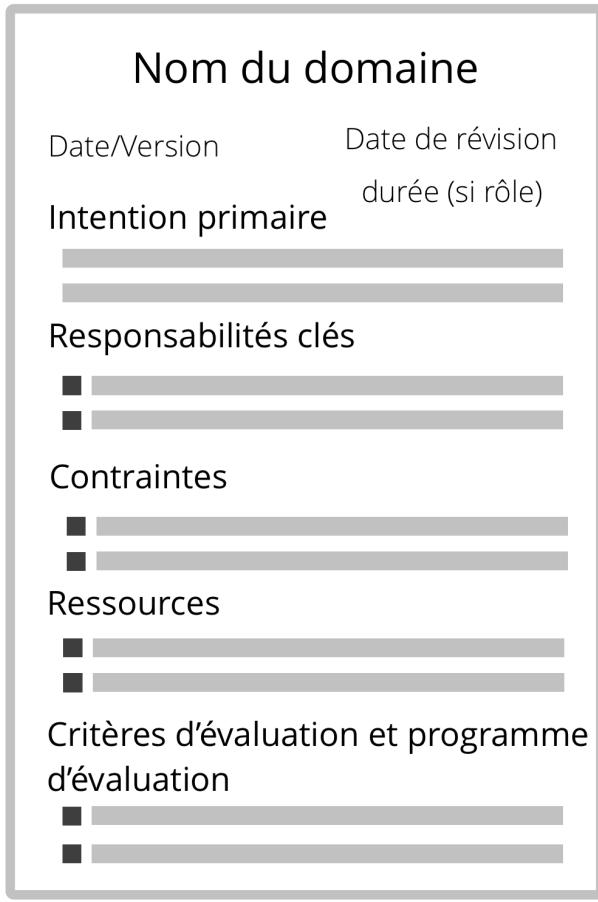


FIGURE 6.5. – Un modèle pour les descriptions de domaine

## Résultats attendus



## Métriques



## Critères d'évaluation

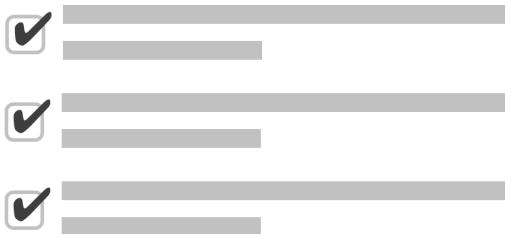


FIGURE 6.6. – Résultats attendus, et critères d'évaluation

## 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 :

- incluez le niveau adéquat d'information
- référez-vous à 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 souhaité.**

- choisir des critères **simples et sans ambiguïté** et les documentez (pour éviter des discussions inutiles lors de l'évaluation de vos ententes)
- définir des **métriques 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 à la collaboration.**

Un registre est un support (numérique) pour conserver toutes les informations pertinentes au fonctionnement d'un 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](#)<sup>2</sup>, [MediaWiki](#)<sup>3</sup>, [Confluence](#)<sup>4</sup>), les systèmes de gestion de contenu (par exemple [Wordpress](#)<sup>5</sup>), [G Suite](#)<sup>6</sup>, [Evernote](#)<sup>7</sup> ou même [Trello](#)<sup>8</sup>.

### 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

---

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/>

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

## 6.8. Gardien du registre

**Sélectionnez un membre de votre équipe pour être spécifiquement redevable de maintenir 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 desententes, 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 : *inclusion* 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 d'inclusion 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

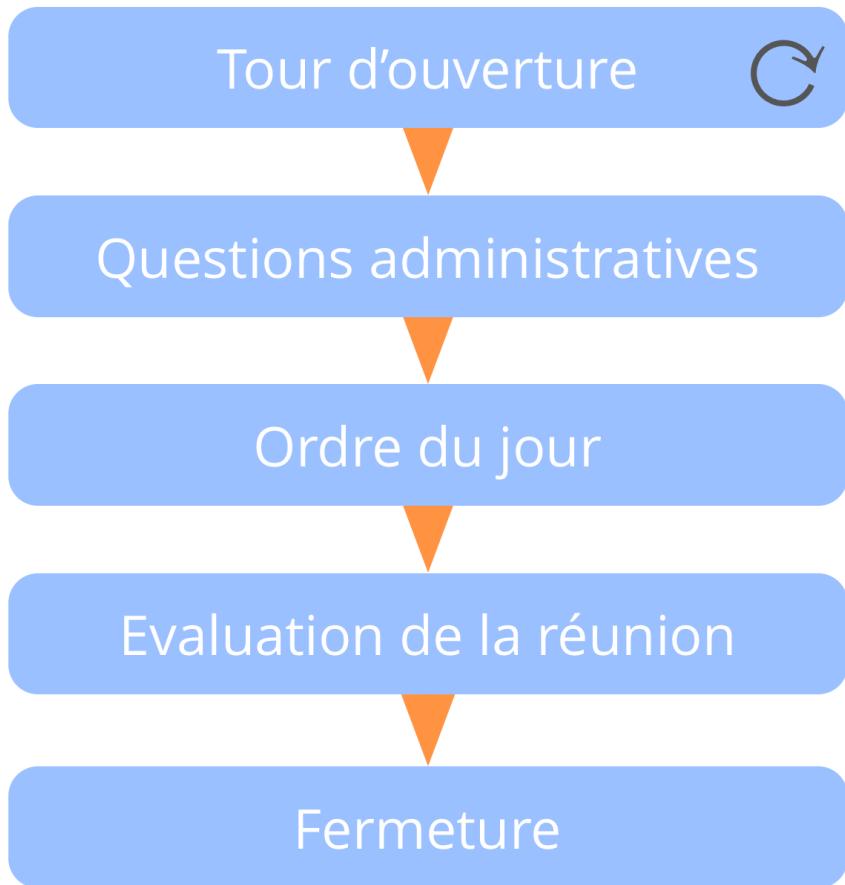


FIGURE 7.1. – Phases d'une réunion de gouvernance

- 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. Planter le décor
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.com](http://www.plans-for-retrospectives.com)<sup>1</sup>

---

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

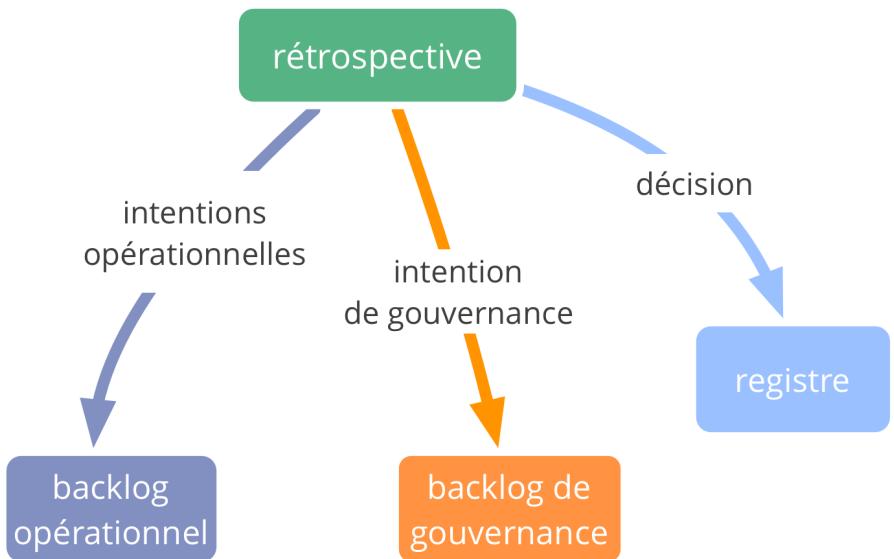


FIGURE 7.2. – En sortie d'une rétrospective

### 7.3. Standup quotidien

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

- 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

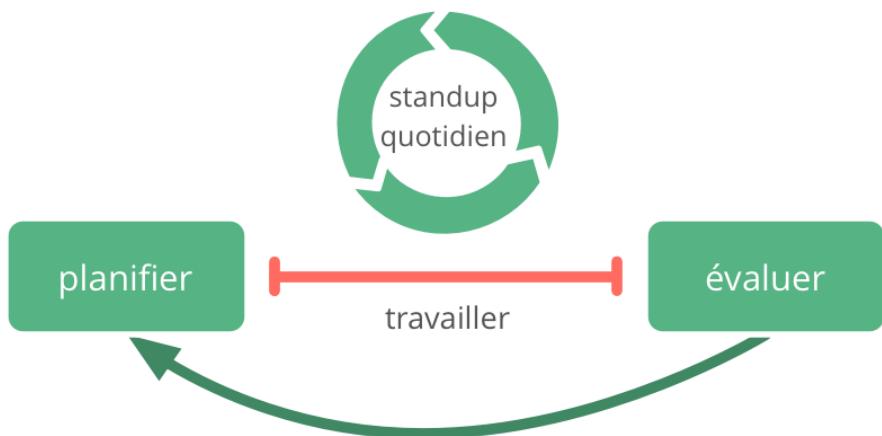


FIGURE 7.3. – Le standup quotidien est une réunion essentielle pour les équipes auto-organisées.

## 7.4. Réunions de planification et d'évaluation

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

**Réunion de planification** : sélectionnez et estimatez 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.

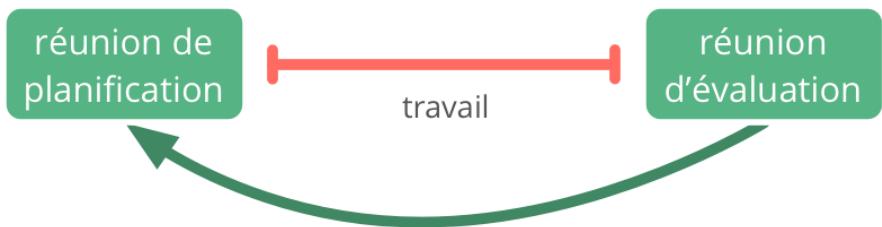


FIGURE 7.4. – Réunions de planification et d'évaluation

## 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

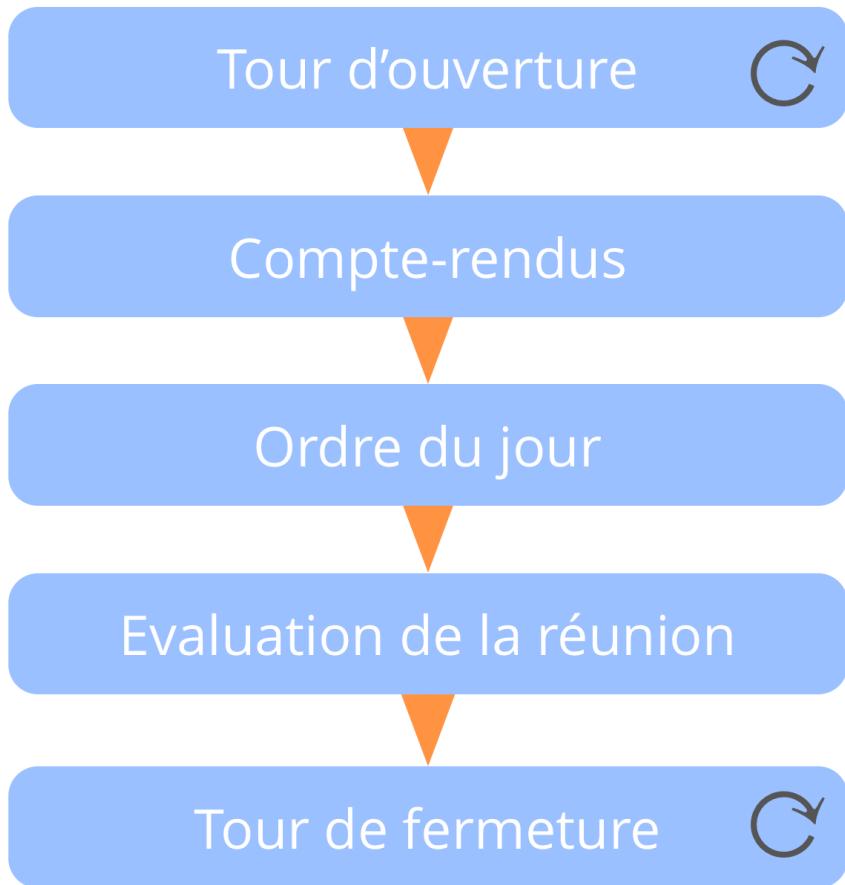


FIGURE 7.5. – Phases d'une réunion de coordination

# 8. Pratiques de réunion

## 8.1. Tours de table

**Lors d'une réunion de groupe, donnez la parole à chacun à 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 concentré, à garder le cap de la réunion et 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

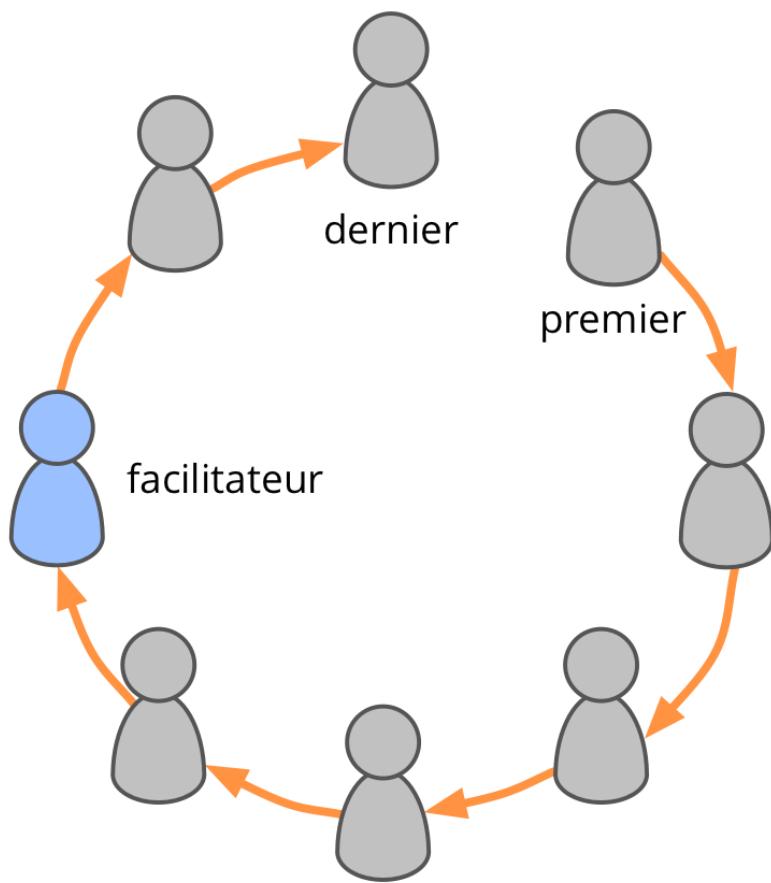


FIGURE 8.1. – Tours de table

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

**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. Inclusion

**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'inclusion 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

**Prenez le temps de tirer des enseignements à la fin de chaque réunion ou atelier.**

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...)

Ouverture

Atelier/Réunion

Evaluer les interactions, les processus et les résultats

Fermeture

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 de gouvernance

*Un backlog 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 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).

# 9. Organiser le travail

## 9.1. Backlog

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

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

Les types de backlog incluent :

- backlog de gouvernance
- backlog des opérations
- backlog de *sprint*
- backlog de produit
- backlog des obstacles

**Implémentation :**

- \*\*backlog physique : \*\* post-its sur le mur, fiches cartonnées, magnets et tableau blanc
- **backlog numérique** : e.g. Google Sheets<sup>1</sup>, Trello<sup>2</sup>, Kanban Flow<sup>3</sup>, Jira<sup>4</sup>, Asana<sup>5</sup>

Chaque entrée d'un backlog (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

**Ordonnez 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 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 magnets sur un tableau blanc
- **numérique** : [Trello<sup>6</sup>](https://trello.com/), [Kanbanery<sup>7</sup>](https://kanbanery.com/), [Leankit<sup>8</sup>](https://leankit.com/), [Jira<sup>9</sup>](https://www.atlassian.com/software/jira), Google

---

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

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

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

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

Sheets<sup>10</sup>, etc.

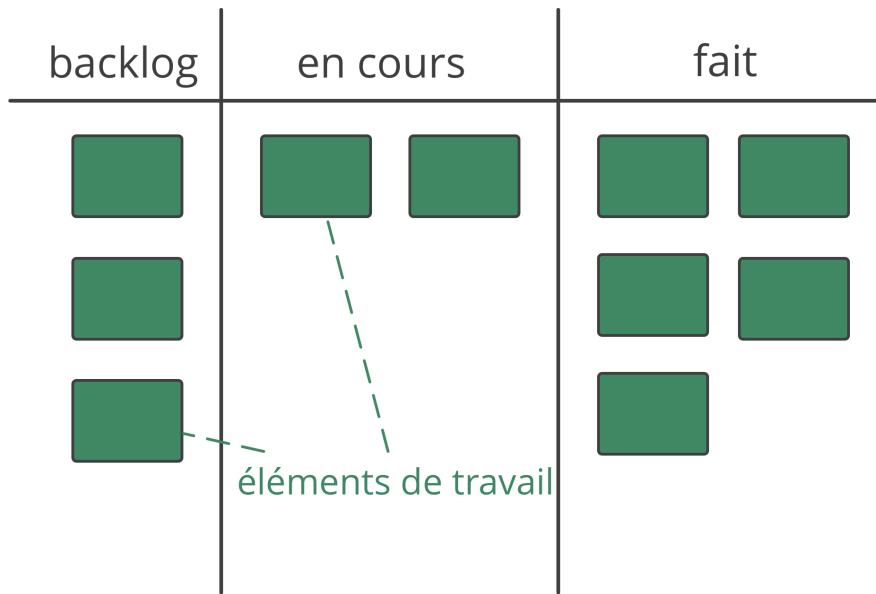


FIGURE 9.1. – Visualisation d'un processus de travail simple

### 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

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

- ententes et attentes guidant le flux de travail (ex. définition de “terminé”, politique, normes de qualité)
- utiliser des couleurs, des symboles, du surlignement, etc.

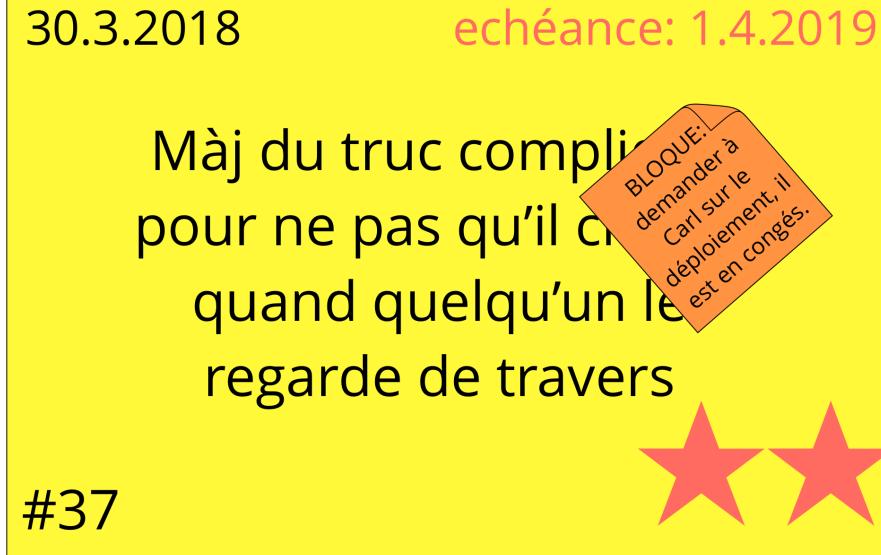


FIGURE 9.2. – Une carte représentant un élément de travail

## 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 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
- 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 contrainte de temps pour rester concentré, prenez conscience du temps dont vous disposez et de comment vous l'utilisez.**

*Une **timebox** 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, soyez au clair sur ce que vous souhaitez accomplir
- accordez-vous sur la durée de la timebox et visualisez le temps qui s'écoule
- négociez et soyez d'accord pour étendre une timebox avant que le temps ne soit écoulé
- décomposez les activités les plus longues en petites timeboxes 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 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 de là où est créée 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 tout 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.

## 9.8. Coordinateur

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

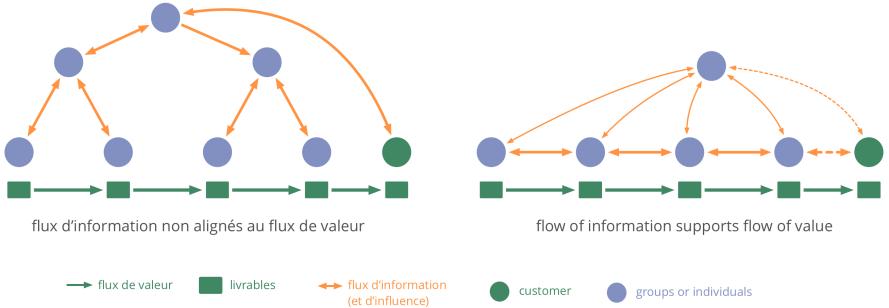


FIGURE 9.3. – Aligner le flux d’informations pour soutenir le flux de valeur

### **un mandat limité.**

Le coordinateur peut être sélectionné par l’équipe elle-même, ou par le délégué.

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 au minimum deux domaines.**

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

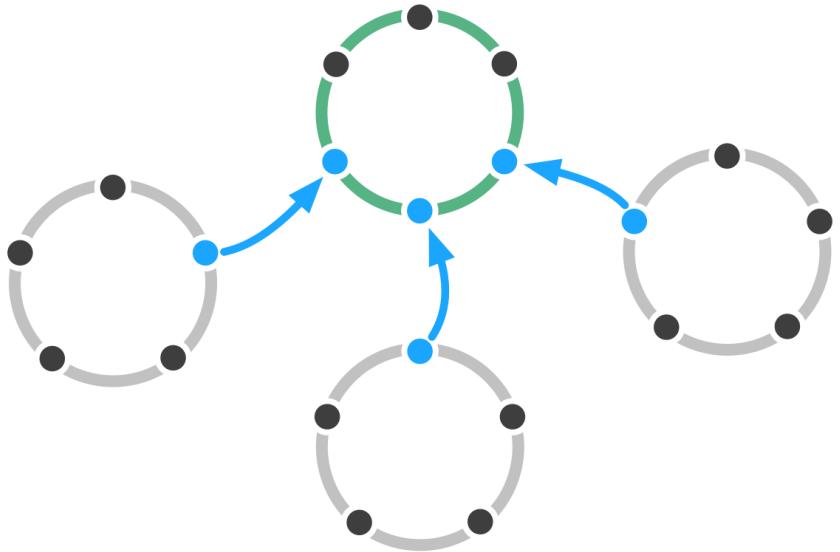


FIGURE 10.1. – Cercle de service

## 10.2. Cercle délégué

**Déléguez 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.

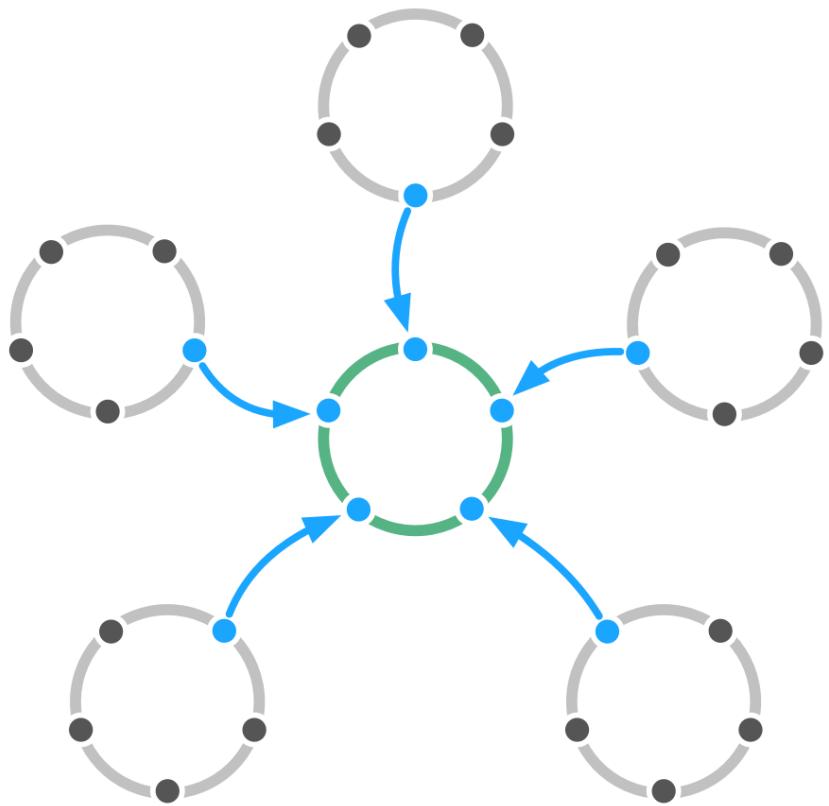


FIGURE 10.2. – Cercle délégué

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

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 centrifuge

**Délivrez de la valeur dans les environnements complexes et compétitifs à travers la *décentralisation* (des ressources et de l'influence) et *l'interaction directe* entre ceux qui créent la valeur et 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

**Déléguez 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.**

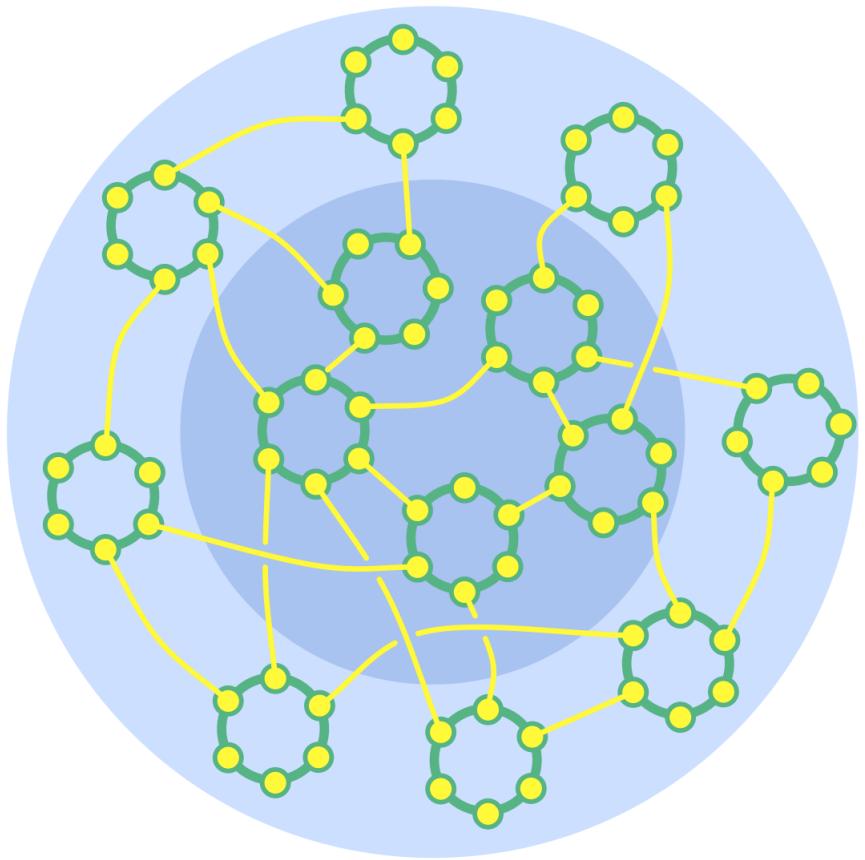


FIGURE 10.3. – Organisation centrifuge

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.
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**

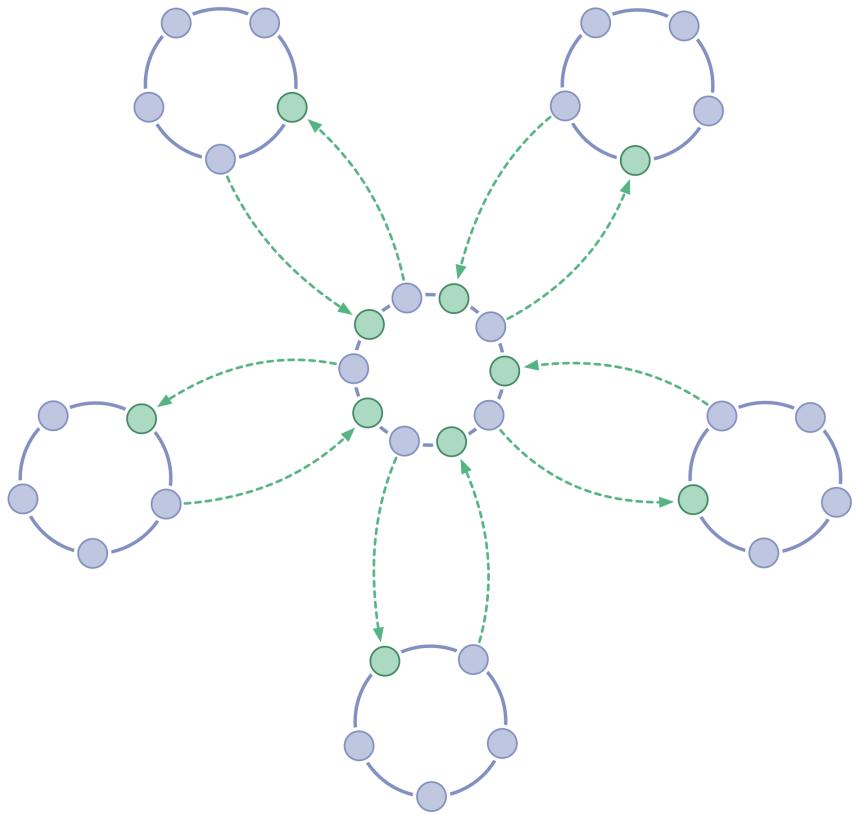


FIGURE 10.4. – Une hiérarchie à double lien n'est pas une hiérarchie ordinaire

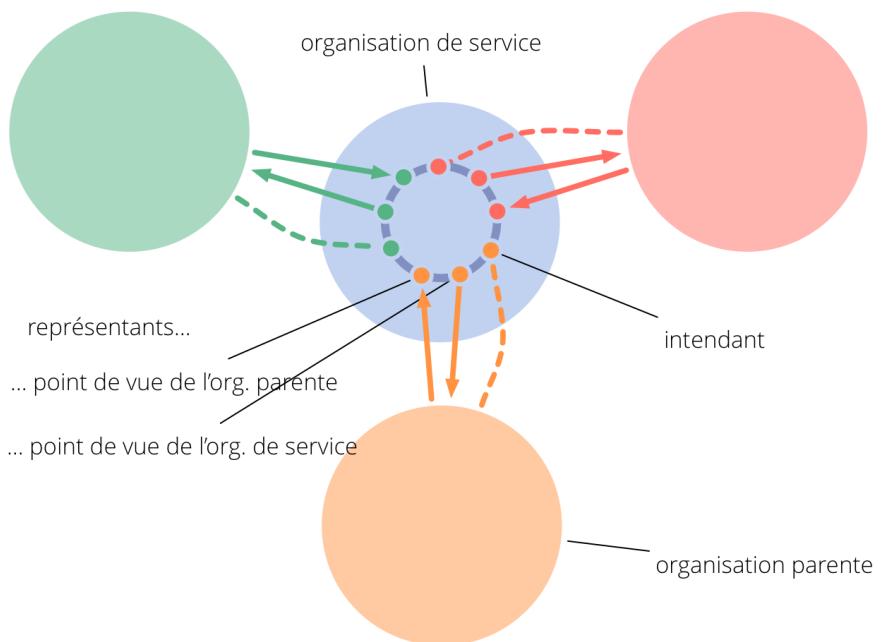


FIGURE 10.5. – Organisation de service

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.

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

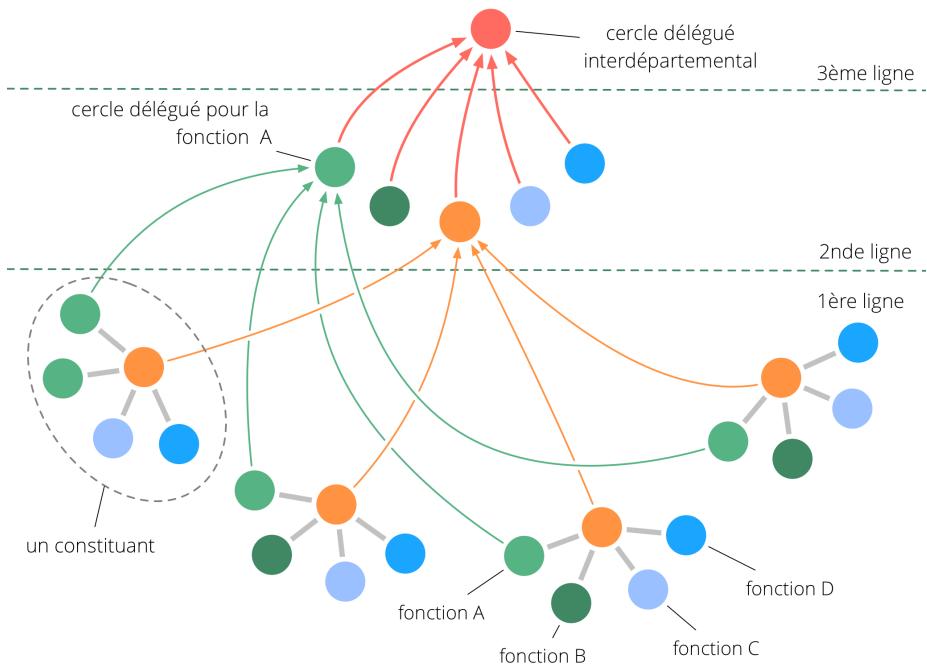


FIGURE 10.6. – Organisation fractale

## Prérequis

Une organisation fractale peut être constituée soit de multiples organisations in(ter-)dépendantes qui partagent une intention (primaire) com-

mune, 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 délégues fonctionnels* pour partager les savoirs et créer et faire évoluer des ententes au nom des domaines fonctionnels
- troisième niveau : un **cercle délégue 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 délégue 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 délégues 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 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

## 1.2. 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 les- quelles on s'appuie doivent être testées

## 1.3. Changements du 27-06-2019

- *Objection* : définition plus raffinée de 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

## 1.4. 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
- *Circle Délégué* : résumé raffiné
- *Objection* : définition raffinée de objection et de préoccupation, 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
- *Salaire Transparent* : expliqué ce qu'est une formule salariale

## 1.5. 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 “catalyseurs de collaboration”
- suppression de la version du slide deck et amélioration de l'agencement et du formatage des versions pdf et ePub
- version site : ajout d'une carte cliquable des pratiques pour une navigation plus simple et des références au glossaire à de nom-

breuses 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
- miss 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 indique maintenant que toutes les attentes doivent être enregistrées
- *Décrire les Livrables* : Résumé mis à jour
- *Décrire les intentions organisationnelles* : plus d'informations sur le résumé des intentions
- *Résoudre les Objections* : résumé et description ajoutés

## 1.6. 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
- *Entente* : 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*
- *Hiérarchie 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 au changement* : la description se concentre maintenant sur *comment* inviter au changement
- *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 inten-*

### *tions organisationnelles*

- *Objection* : clarification de la différence entre objection et préoccupation, clarification de ce qui est qualifié d'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 centrifuge* : 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 rôle* : description améliorée, ajout de la description de chaque étape
- *Rounds* : description améliorée
- *Salaire Transparent* : ajout de plus de détails sur l'équité, et sur la façon de développer une formule salariale

### **Pratiques renommées :**

- *Evaluer 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-créer des propositions*
- *Préparer les réunions*
- *Timeboxer les activités*

## 1.7. Changements du 21-03-2018

- renommage de *Descendre 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

## 1.8. Changements du 16-11-2017

- légères 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

## 1.9. 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
- *Tours de table* : description améliorée
- *Ouvrir les domaines*, *Equipe de soutien* et *Systèmes ouverts* ont été déplacés dans la catégorie “construction d’organisations”
- des termes ont été ajoutés au Glossaire

## 1.10. 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 moteurs
- 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’évaluation 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 par les pairs* : description améliorée

- *Répondre aux moteurs organisationnels* : intégration d'informations sur la qualification des moteurs
- *Rôle* : le détenteur du rôle peut garder à jour un backlog de gouvernance, introduction du terme “détenteur du rôle” pour la personne détenant 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* a *Evaluation 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>

Vous trouverez davantage d'informations au sujet de la culture libre sur le site [Creative Commons](#)<sup>1</sup>.

---

1. <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 Socioocracy 3.0” de James Priest, Bernhard Bockelbrink et Lilianna 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<sup>2</sup>](#).

---

2. [https://wiki.creativecommons.org/wiki/best\\_practices\\_for\\_attribution](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 socioocratique et agile, et je me tiens comme redéuable 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'informerais 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 sociocratiques, qui a contribué et a inspiré le développement de la Sociocratie 3.0.

Nous aimeraisons 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 aimeraisons 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, 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, Kourosh 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 Schwa-  
ber, 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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 incrément 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** : Une liste explicite et priorisée d'éléments de travail (livrables) ou d'intention en attente de traitement.

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

**Backlog 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 groupe délégant un domaine à d'autres groupes ou individus.

**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 délégué maintient la redevabilité globale.

**Délégué** : Un individu ou groupe acceptant la redevabilité pour un domaine leur étant délégué.

**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 dégâts.

**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.

**Pratique** : Un modèle pour appréhender correctement un contexte spécifique.

**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 dans l'absence d'objections) pourrait s'opposer 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.

**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** : 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 ([section 9.1](#))
- Backlog 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-créer des propositions ([section 1.9](#))
- 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 ([section 1.4](#))
- 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](#))  
Entente ([section 6.1](#))  
Equipe de soutien ([section 4.7](#))  
Evaluation par les 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](#))  
Inclusion ([section 8.4](#))  
Intégrer les objections ([section 1.6](#))  
Inviter au changement ([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](#))  
Objection ([section 1.5](#))  
Organisation centrifuge ([section 10.3](#))  
Organisation de service ([section 10.5](#))  
Organisation fractale ([section 10.6](#))  
Participation élégante ([section 3.1](#))  
Plan de développement ([section 2.4](#))  
Prioriser les backlogs ([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](#))  
Standup quotidien ([section 7.3](#))  
Statuts et règlements ([section 3.9](#))  
Systèmes ouverts ([section 4.9](#))  
Sélection des rôles ([section 1.11](#))  
Timeboxer les activités ([section 9.6](#))  
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

2.1. Influences et historique de la Sociocratie 3.0 . . . . .	10
3.1. Trois variantes de sociocratie . . . . .	15
4.1. Les pratiques sont regroupées en 10 catégories . . . . .	20
4.2. Les sept principes . . . . .	21
4.3. Les domaines peuvent se chevaucher et/ou être entièrement contenus dans d'autres domaines . . . . .	24
4.4. Intentions et domaines . . . . .	26
1.1. Réponses possibles aux intentions organisationnelles . . . . .	31
1.2. Naviguer par tension, décrire les intentions organisationnelles, Répondre aux intentions organisationnelles . . . . .	33
1.3. Décrire les intentions organisationnelles . . . . .	34
1.4. Décision par consentement . . . . .	38
1.5. Un processus pour qualifier une objection . . . . .	41
1.6. Quelques façons d'intégrer les objections . . . . .	42
1.7. Un processus pour intégrer les objections . . . . .	43
1.8. Expérimenter, évaluer, développer . . . . .	45
1.9. Un format long pour évaluer et développer les ententes . . . . .	46
1.10. Un modèle pour les propositions . . . . .	49
1.11. Processus d'élaboration d'une proposition . . . . .	51
1.12. Processus de sélection de rôles . . . . .	53
1.13. Cartographier les intentions : processus . . . . .	55
1.14. Cartographier les intentions : un modèle pour les domaines . . . . .	55
2.1. Processus d'évaluation par ses pairs . . . . .	58

2.2. L'amélioration continue des capacités des personnes à porter efficacement leurs rôles ou à collaborer en équipe . . . . .	59
2.3. Un modèle pour les plans de développement . . . . .	60
3.1. Trouvez l'équilibre entre autonomie et collaboration par une participation élégante . . . . .	62
3.2. Les sept principes . . . . .	63
3.3. Les valeurs d'une organisation doivent supporter les sept principes . . . . .	64
3.4. Les valeurs choisies définissent les contraintes de collaboration . . . . .	66
3.5. Le facilitateur de gouvernance est typiquement membre de l'équipe . . . . .	68
3.6. Deux façons d'ouvrir les salaires . . . . .	73
4.1. Tous les membres d'un cercle sont équitablement redéposables de la gouvernance du domaine du cercle . . . . .	77
4.2. Les personnes peuvent assumer plus d'un rôle . . . . .	78
4.3. Un cercle lié à un autre cercle . . . . .	79
4.4. Double lien entre deux cercles . . . . .	80
4.5. Équipe de soutien . . . . .	82
4.6. Domaine ouvert . . . . .	83
5.1. Phases d'adaptation des pratiques à un contexte spécifique	86
5.2. Intentions, valeur, gaspillage . . . . .	89
6.1. Toute entente ou décision peut être considérée comme une expérimentation. . . . .	90
6.2. Le cycle de vie d'une entente . . . . .	91
6.3. Modèle pour les ententes . . . . .	92
6.4. Les stratégies sont validées et affinées par l'expérimentation et l'apprentissage. . . . .	93
6.5. Un modèle pour les descriptions de domaine . . . . .	95
6.6. Résultats attendus, et critères d'évaluation . . . . .	96
7.1. Phases d'une réunion de gouvernance . . . . .	101

7.2.	En sortie d'une rétrospective . . . . .	103
7.3.	Le standup quotidien est une réunion essentielle pour les équipes auto-organisées. . . . .	104
7.4.	Réunions de planification et d'évaluation . . . . .	105
7.5.	Phases d'une réunion de coordination . . . . .	107
8.1.	Tours de table . . . . .	109
8.2.	Évaluer les réunions juste avant de clore la réunion . . . . .	113
9.1.	Visualisation d'un processus de travail simple . . . . .	118
9.2.	Une carte représentant un élément de travail . . . . .	119
9.3.	Aligner le flux d'informations pour soutenir le flux de valeur	122
10.1.	Cercle de service . . . . .	124
10.2.	Cercle délégué . . . . .	125
10.3.	Organisation centrifuge . . . . .	127
10.4.	Une hiérarchie à double lien n'est pas une hiérarchie ordinaire	129
10.5.	Organisation de service . . . . .	130
10.6.	Organisation fractale . . . . .	131
6.1.	James Priest, Liliana David, Bernhard Bockelbrink . . . . .	152