



LE RÉSEAU DE PROGRÈS
DES MANAGERS

Découverte de l'Holacracy

Sud Île de France-Seine & Marne, 14 octobre 2020

Bienvenue en Holacracy



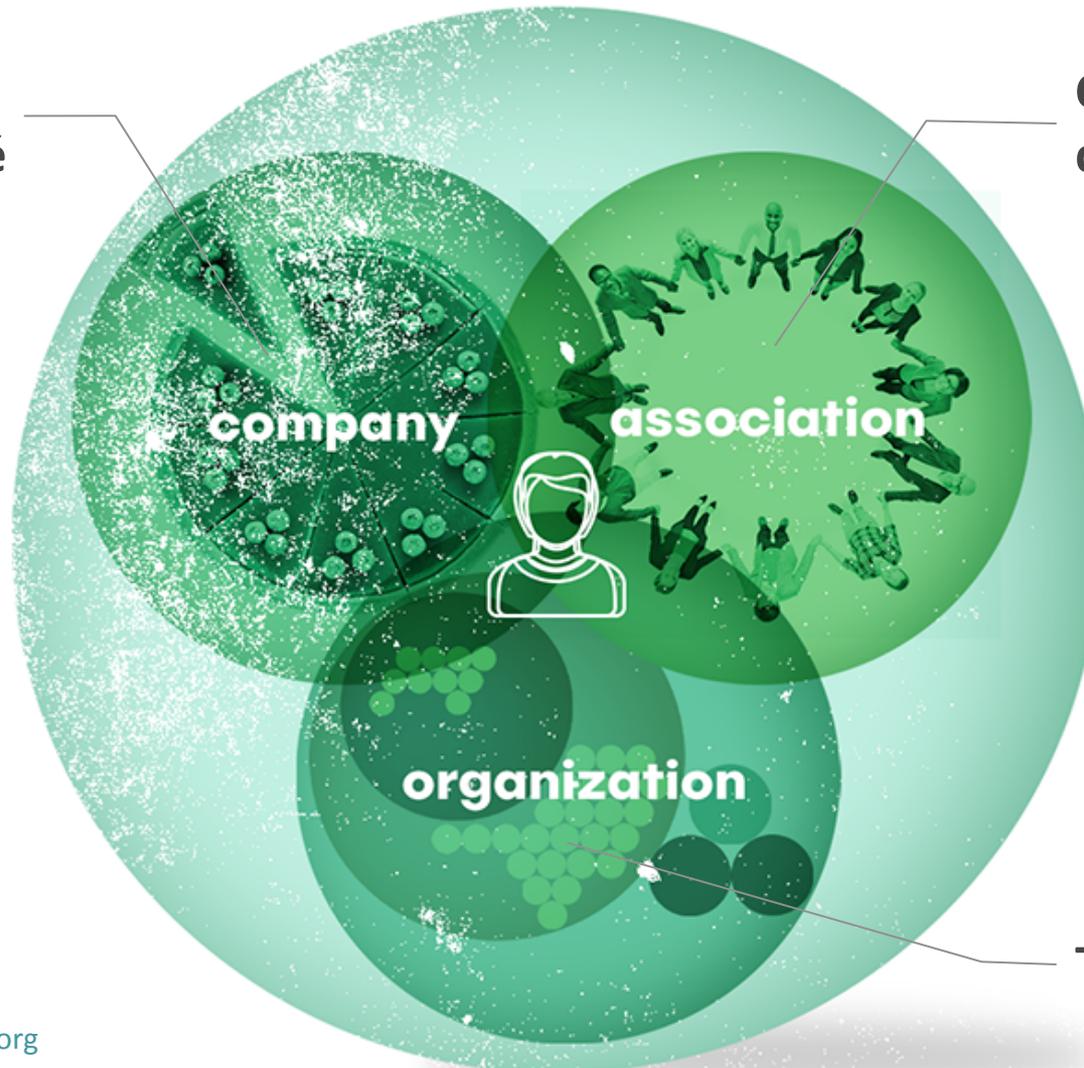
A photograph of a desert landscape featuring layered rock formations, likely sandstone or limestone, under a warm, golden sky. The foreground shows a small, shallow pool of water reflecting the light. The overall scene is bathed in a warm, orange glow, suggesting a sunset or sunrise. The text "Un nouveau paysage" is overlaid in white on a semi-transparent dark blue rectangular background in the center of the image.

Un nouveau paysage

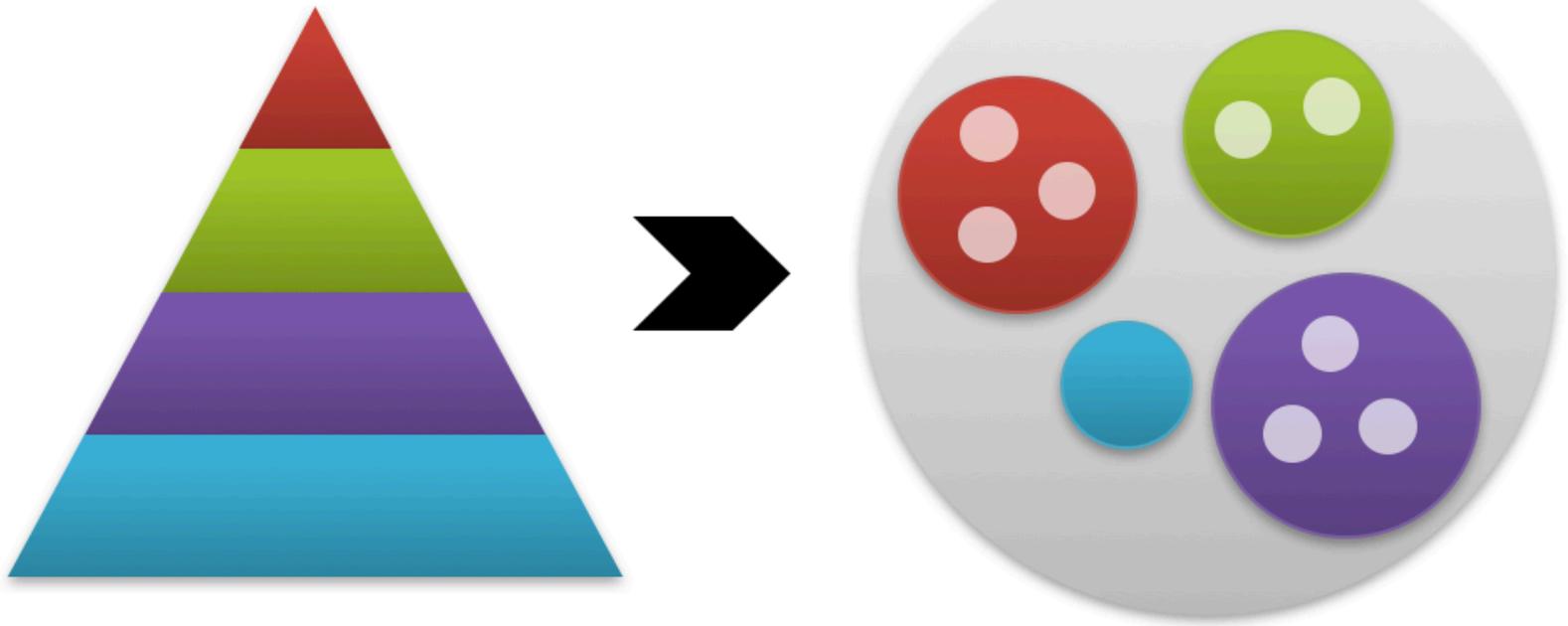
Clarifier les espaces de l'organisation

Institution
et propriété

Communauté
des personnes



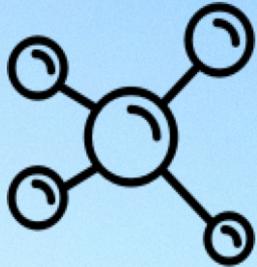
Une façon de s'organiser autrement



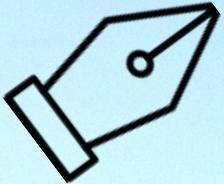
L'ordre n'a pas besoin de chef



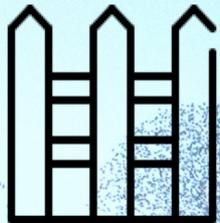
Les prérequis de l'auto-organisation



Structure



Règles

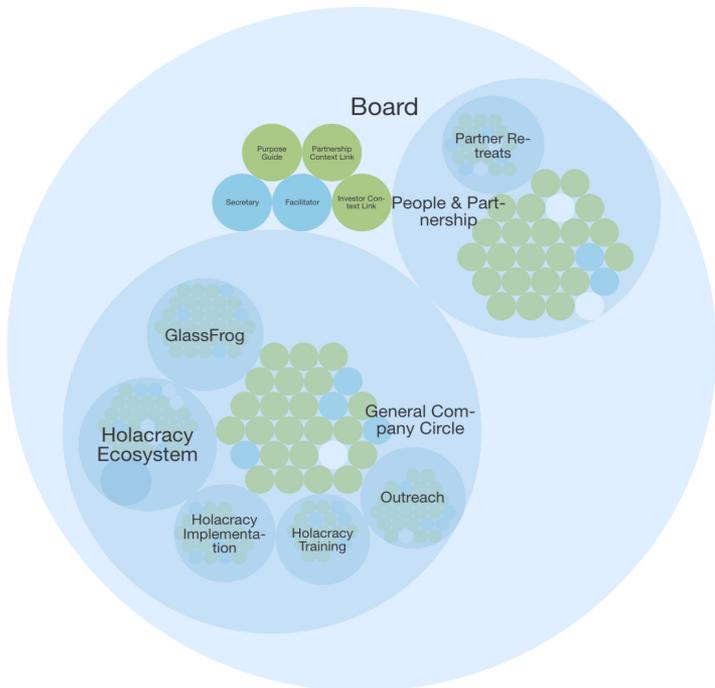


Limites



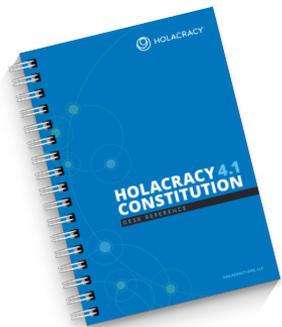
Clarté

L'Holacracy en 3 points clés



1. Une structure cartographiée

pour organiser le travail, pas les personnes



2. Un processus de gouvernance

qui distribue les autorités et clarifie “qui fait Quoi”



3. Une attention particulière portée aux opérations

via des réunions de synchronisation dites “Triage”

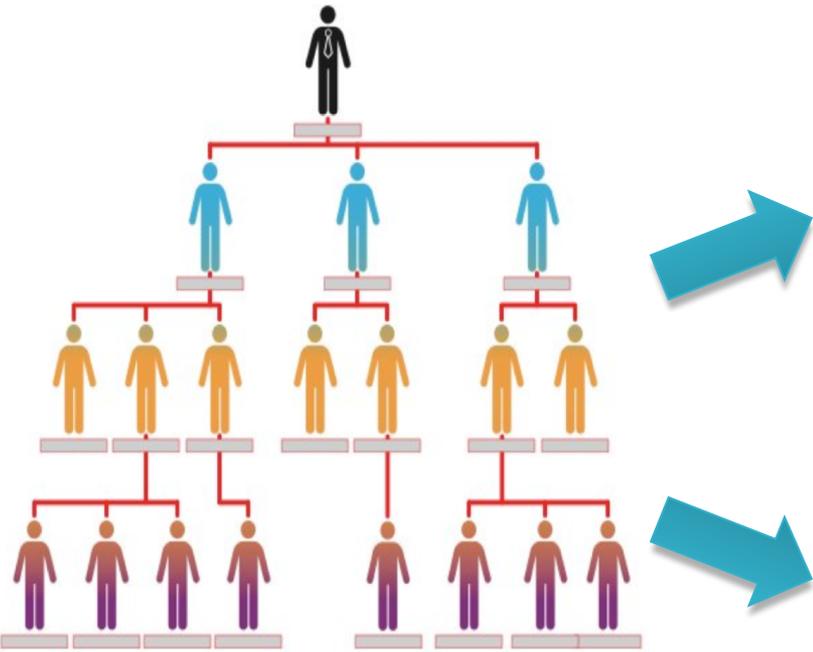
Respiration



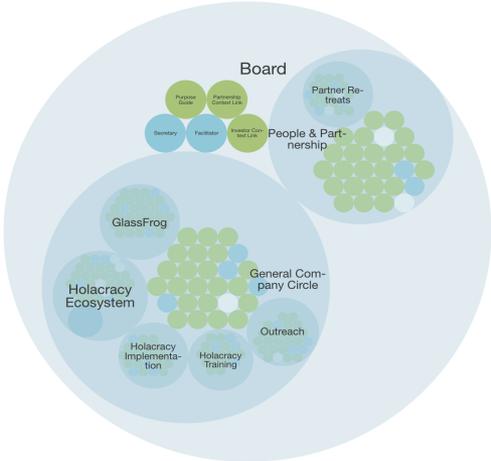
LE RÉSEAU DE PROGRÈS
DES MANAGERS

Distinguer la structure des personnes

Organisation classique



Structure



Holacracy

Collaborateurs



Le rôle, unité minimale d'organisation

Redevabilités

Ce que l'on attend du rôle

Mission

Pourquoi ce rôle existe

Domaine

Ce dont le rôle est "propriétaire"

Des rôles simples et clairs

Une **description explicite**
des **activités régulières**
attendues
par l'organisation

De la **flexibilité**
de mise en œuvre
et un espace
d'initiative

Des **limites claires**
pour que chacun
connaisse
sa **liberté d'action**

E-réputation

Mission

Générer du buzz autour de notre organisation
et susciter de la demande pour nos produits et services

Domaine

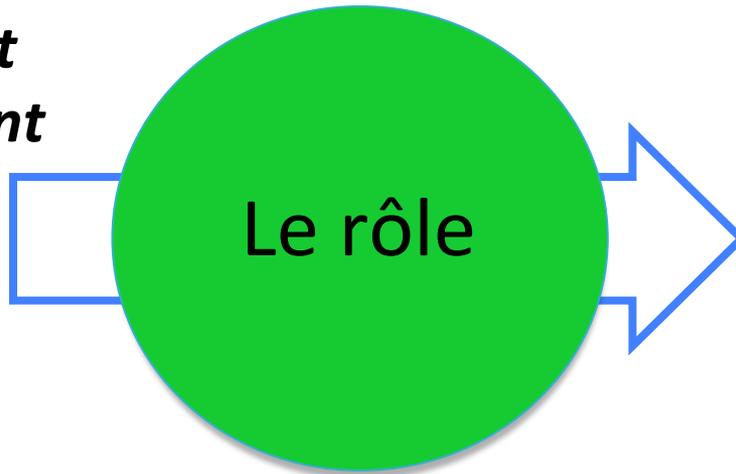
Tous les comptes et pages des médias sociaux

Redevabilités

- Promouvoir l'entreprise et ses produits et services
- Envoyer notre e-mailing tous les mois
- Publier régulièrement des articles sur les réseaux sociaux

Un espace propice aux initiatives

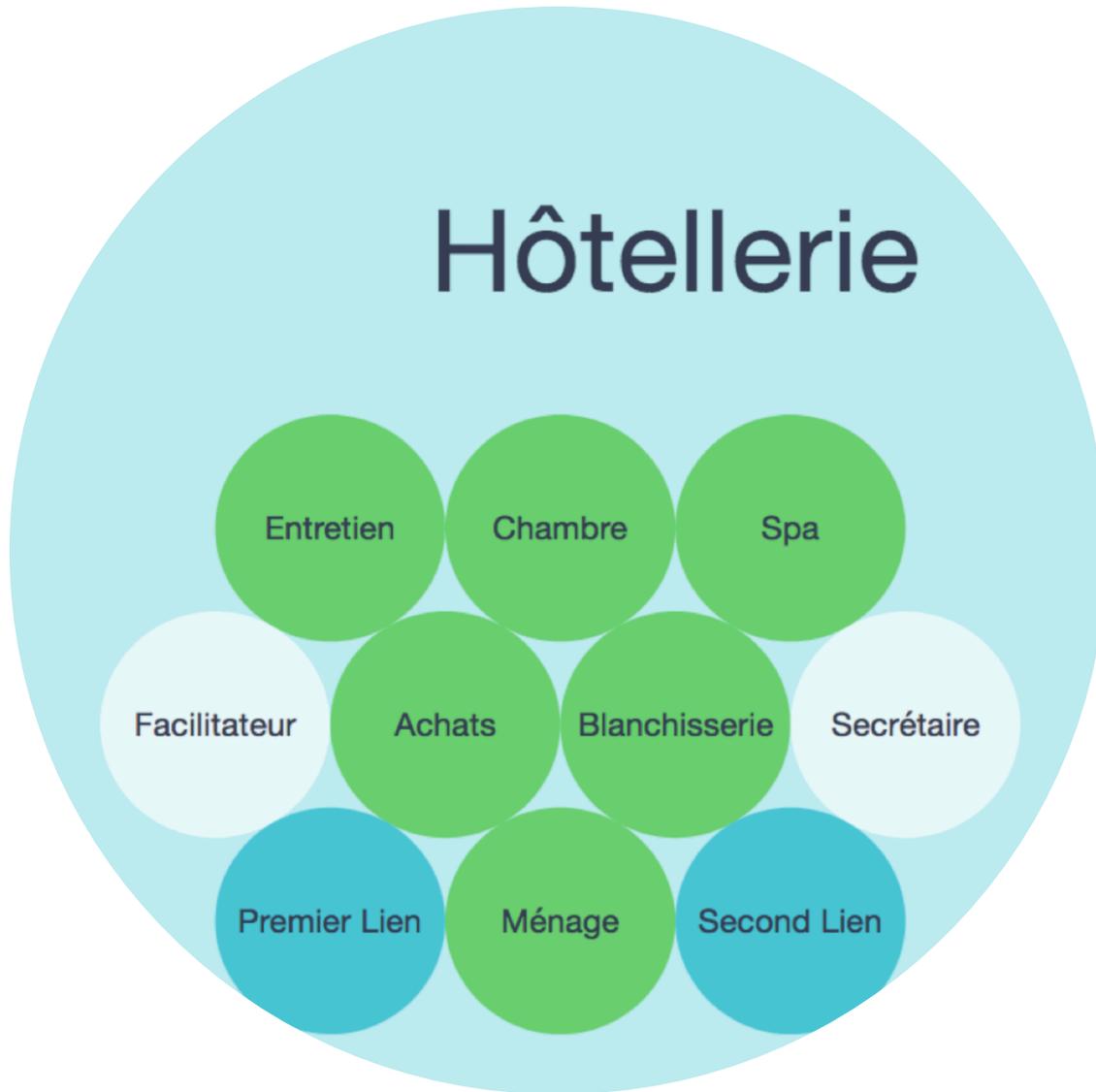
*“ Tout ce qui n’est pas explicitement autorisé est **implicitement interdit** ”*



Le rôle

*“ Tout ce qui n’est pas explicitement interdit est **implicitement autorisé** ”*

Une gouvernance propre à chaque cercle

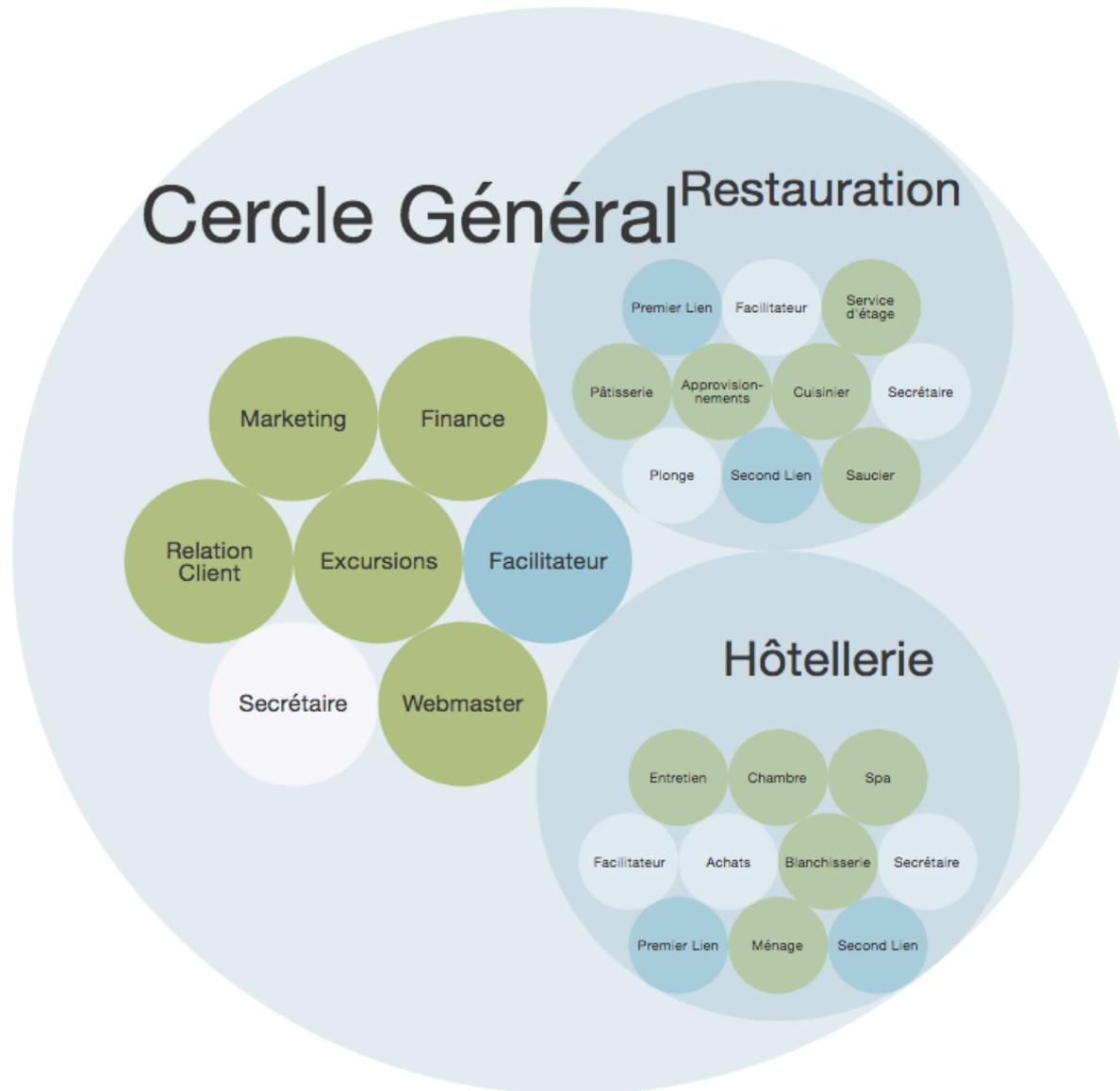


Un processus de gouvernance rigoureux



...pour faire évoluer la structure de façon itérative

L'organigramme « style Holacracy »



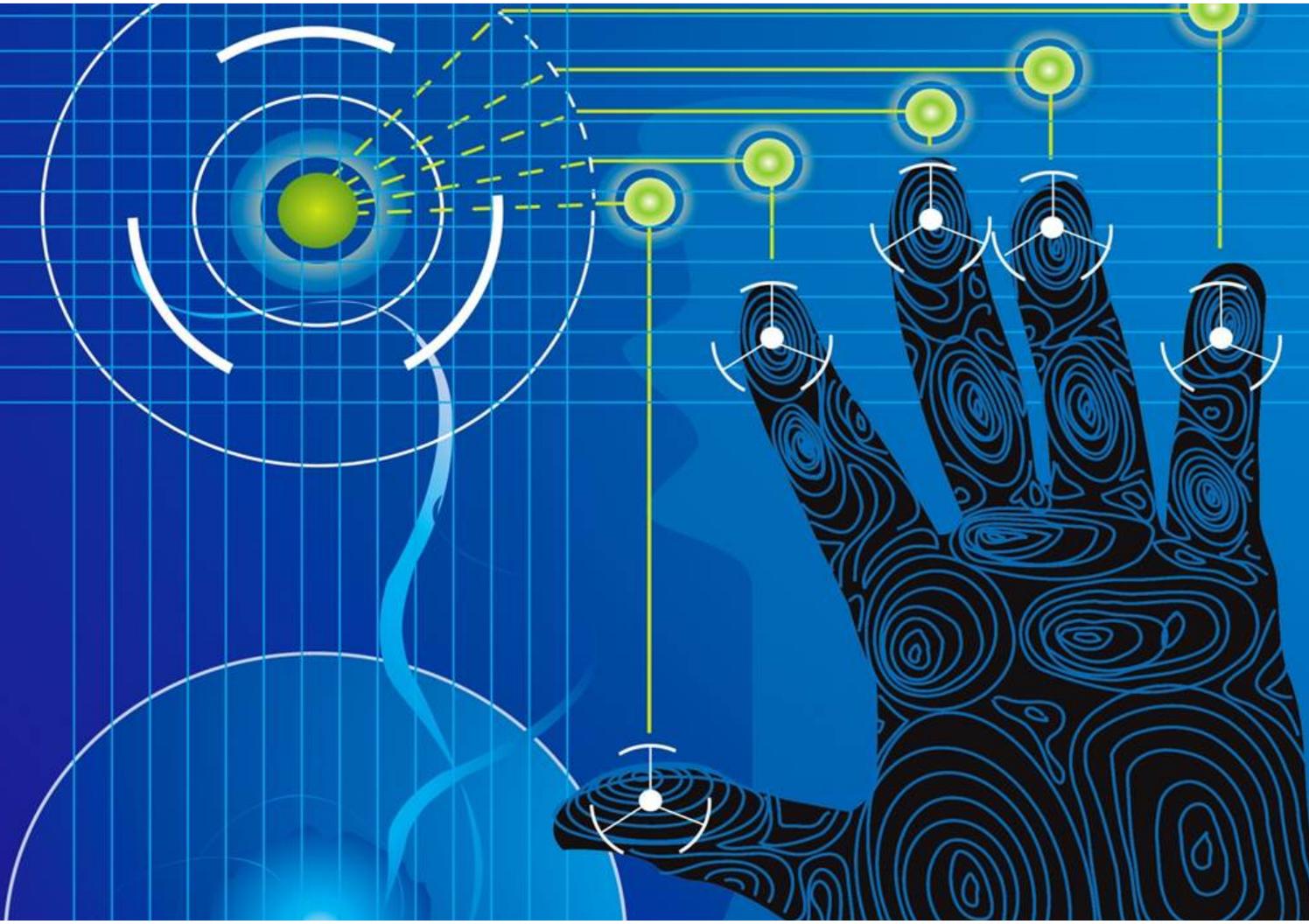
Qui fait quoi ?

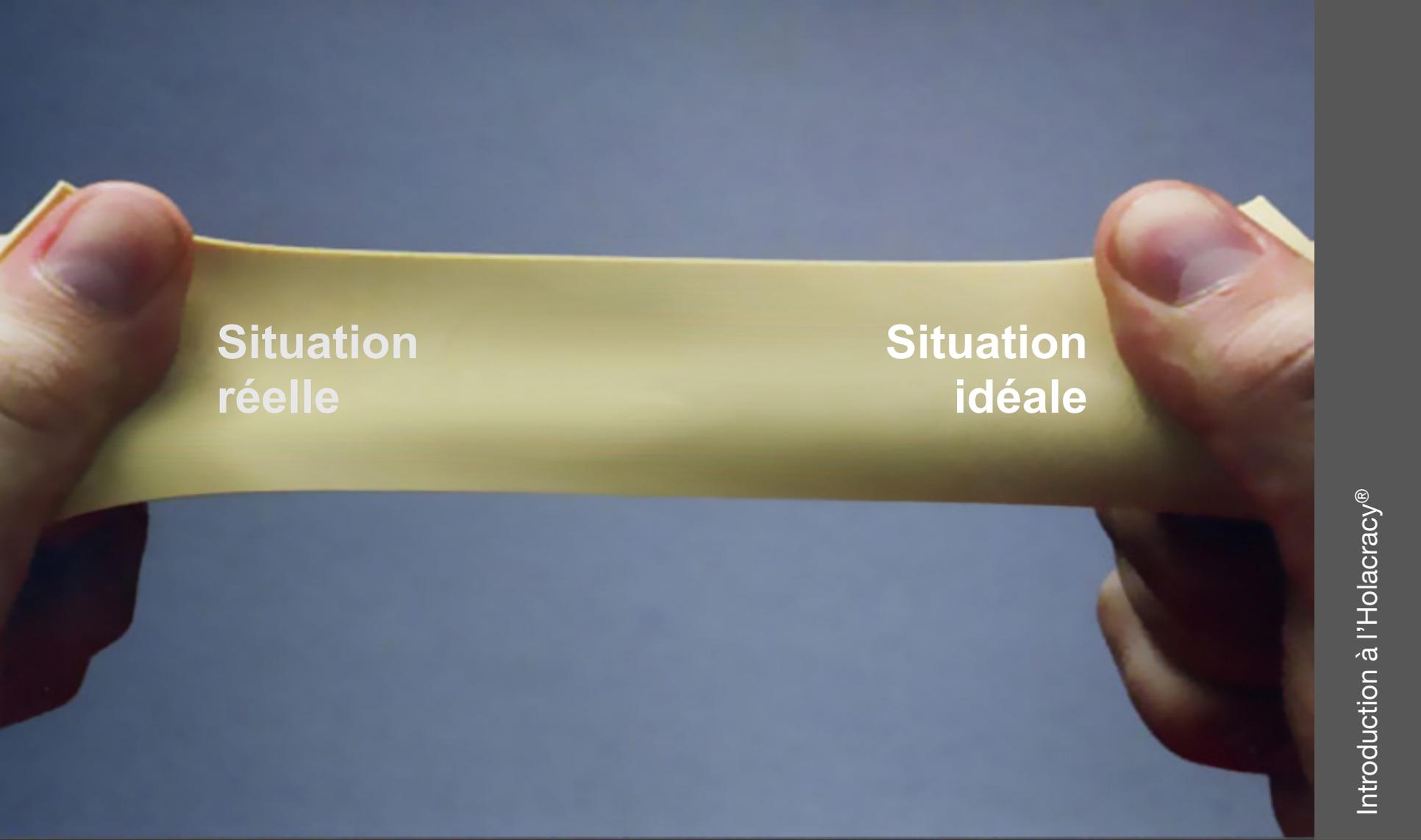


Le **“travail”** de chacun est de remplir les **rôles** qui lui sont attribués
Une personne remplit plusieurs **rôles**, souvent dans plusieurs **cercles**.

Les collaborateurs sont des capteurs

N'importe quoi, ressenti par n'importe qui, n'importe où dans l'organisation, peut être transformé de façon rapide et fiable en un changement significatif... s'il est au service de la raison d'être de l'organisation.





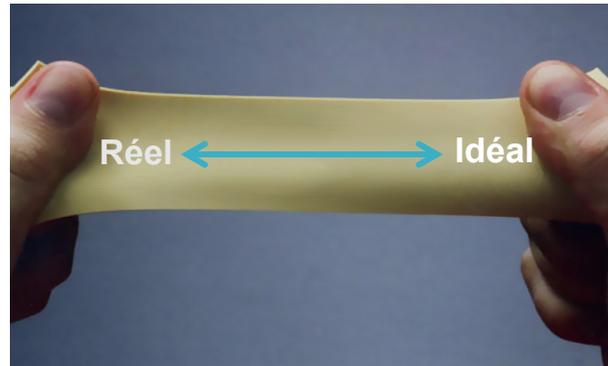
Situation
réelle

Situation
idéale

La puissance du traitement des tensions créatrices ...

Tension, *n.* : Écart ressenti entre ce qui est et ce qui devrait être

Transformer les tensions en avancées



Réunion de Triage

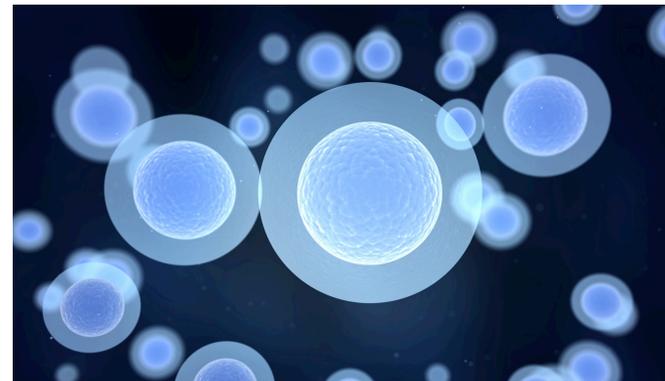


Travailler **dans** l'organisation



Projets/Actions/Informations

Réunion de Gouvernance



Travailler **sur** l'organisation



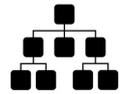
Structure/Règles/Frontières

2 réunions rituelles



À chaque réunion son design

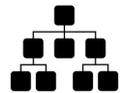
Ce qui change avec l'Holacracy



Fiches de postes statiques



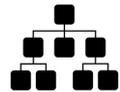
Rôles dynamiques



Délégation des tâches



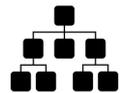
Autorités constitutionnelles



Grosses réorganisations



Itérations pragmatiques



Décisions politiques



Gouvernance transparente

Bienvenue au Grand Budapest Hôtel



Un peu d'histoire

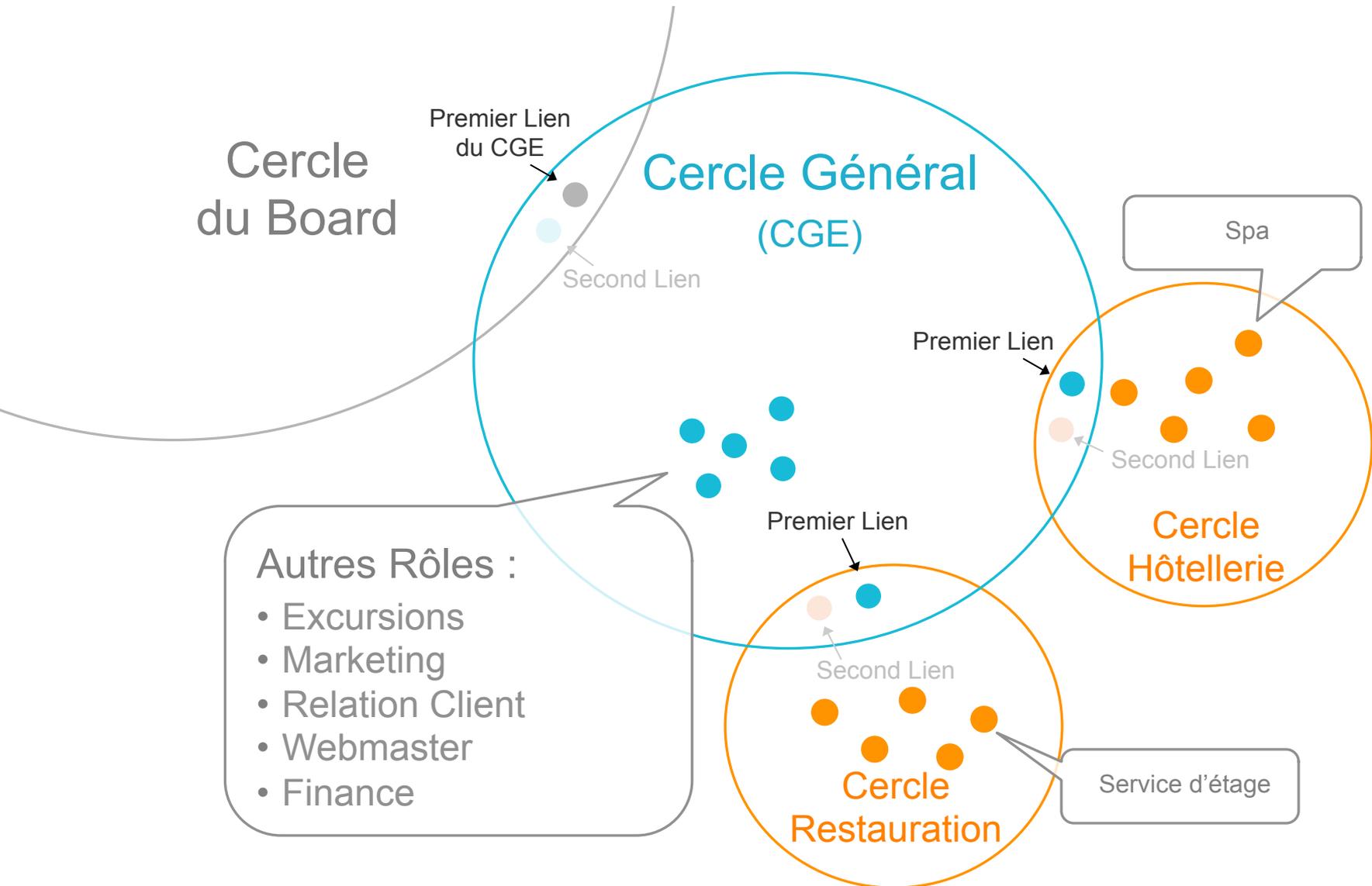
Ancien palace construit à la fin du XIX^e siècle,
le Grand Budapest Hôtel a décidé de reconquérir sa clientèle avec
trois activités : l'hôtellerie, la restauration et les excursions.



Cette vénérable institution vient d'adopter l'Holacracy...
... et il y a beaucoup de tensions à traiter

THE
GRAND
B U D A P E S T
HOTEL

L'organisation du Grand Budapest Hôtel



Prenez une carte !



Le tour des rôles



Votre rôle

Excursions

Holocracy One
© 2013



Votre rôle

Finance

Holocracy One
© 2013



Votre rôle

Premier lien
du cercle Hôtellerie

Holocracy One
© 2013



Votre rôle

Marketing

Holocracy One
© 2013



Votre rôle

Relation Client

Holocracy One
© 2013



Votre rôle

Premier lien
du cercle Restauration

Holocracy One
© 2013



Votre rôle

Webmaster

Holocracy One
© 2013



Votre rôle

Premier lien
du cercle général

Holocracy One
© 2013

Réunion de triage



Gérer le flux des opérations : reporting

Tour d'inclusion

Revue de la check-list

Revue des indicateurs

Nouvelles sur les projets

Reporting factuel

Résultats :

- Projets
- Prochaines actions

Triage des sujets

- Point n°1
- Point n°2

Pour traiter chaque sujet :

1. Facilitateur : “De quoi as-tu besoin ?”
2. Courte discussion avec les rôles concernés
3. Identifier et affecter actions et projets

Tour de clôture

Checklist

- Sauvegarder site web et base de données
Webmanager, Hebdomadaire
- Payer les factures
Finance, Mensuel
- Envoyer la Newsletter
Marketing, Mensuel
- Programmer les prochaines animations
Hôtellerie, Mensuel

Indicateurs

	Février	Mars	Avril
Visiteurs sur le site web <i>Webmanager</i>	8 500	9 000	
Inscriptions aux excursions <i>Excursions</i>	30	36	
Nbre de nuitées vendues <i>Hôtellerie</i>	220	218	
Nbre cas support client <i>Relation clients</i>	49	51	
Chiffre d'affaires <i>Finance</i>	180 k€	150 k€	
Trésorerie <i>Finance</i>	200 k€	150 k€	

Projets

La déclaration de TVA est faite et réglée
Finance

La visite virtuelle de l'hôtel est en ligne
Marketing

Le traitement des réclamations est satisfaisant
Relations client

Le nouveau serveur est opérationnel
Webmaster

L'ascension du mont Zubrowka est organisée
Excursions

Le reportage sur le spa est programmé.
Marketing

Les nouveaux employés sont formés
Hôtellerie

Le menu de la saison d'hiver est au point
Restauration

Gérer le flux des opérations : reporting

Tour d'inclusion

Revue de la check-list

Revue des indicateurs

Nouvelles sur les projets

Triage des sujets

- Point n°1
- Point n°2

Tour de clôture



Décision centrée sur le besoin

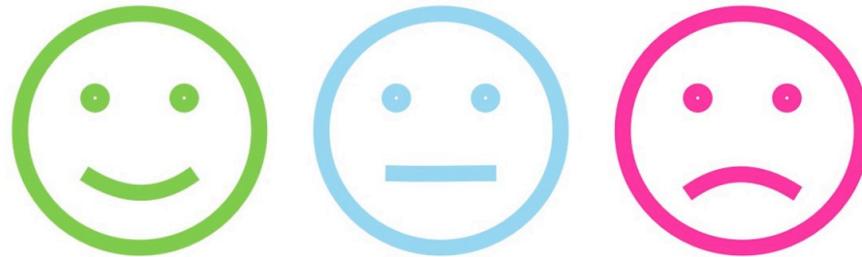
Pour traiter chaque sujet :

1. Facilitateur : “De quoi as-tu besoin ?”
2. Courte discussion avec les rôles concernés
3. Identifier et affecter actions et projets

Les 5 voies de la réunion de Triage

- 1** Demander à un rôle d'effectuer une **action**
- 2** Créer un **projet** pour atteindre un objectif spécifique
- 3** Partager une **information**
- 4** Demander de l'**aide** ou de l'**information**
- 5** Mettre en place une **nouvelle activité**

Feedback



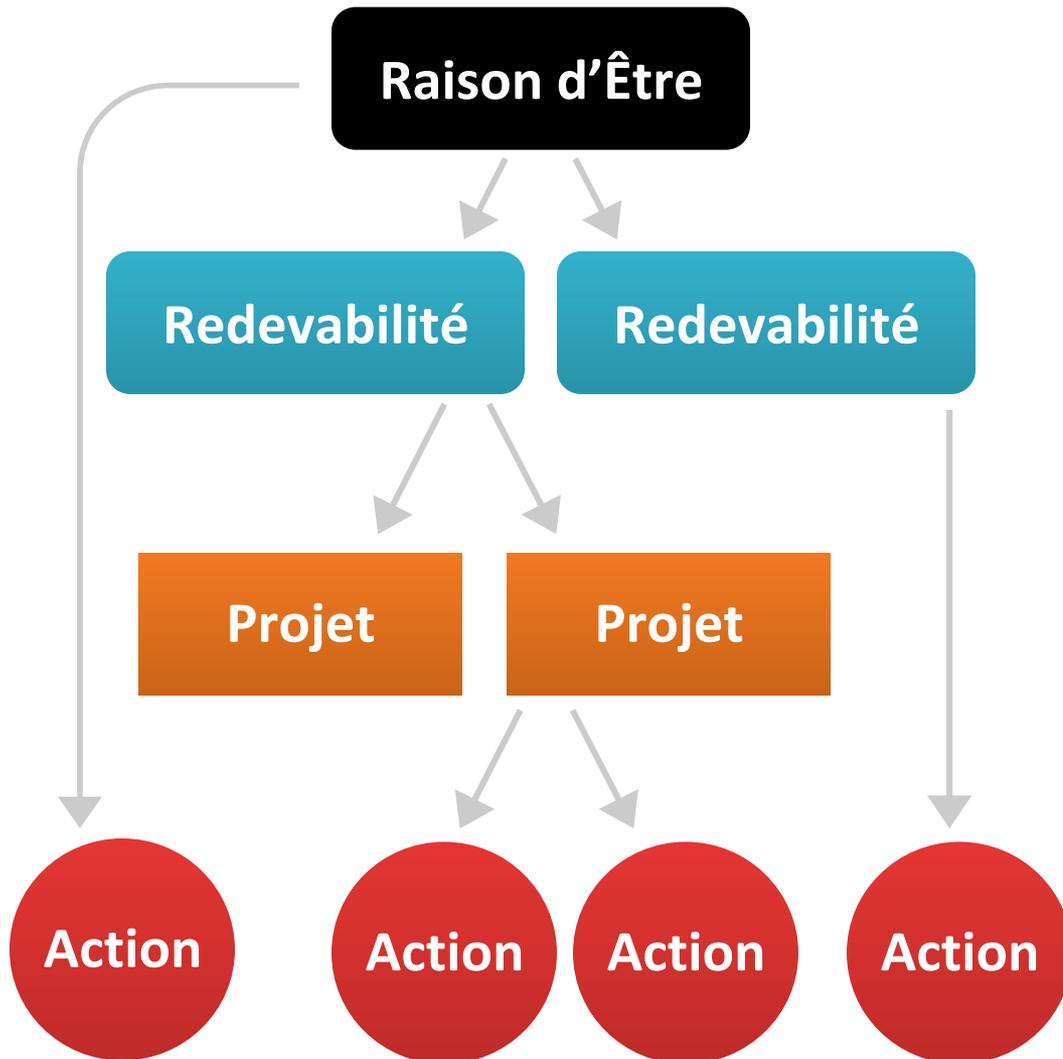
En sous groupes

Bon appétit !



LE RÉSEAU DE PROGRÈS
DES MANAGERS

De la Raison d'Être à l'Action



But ultime

*“ Faire de notre hôtel
une référence mondiale ”*

Activités courantes

*“ Promouvoir notre hôtel
et ses produits et services ”*

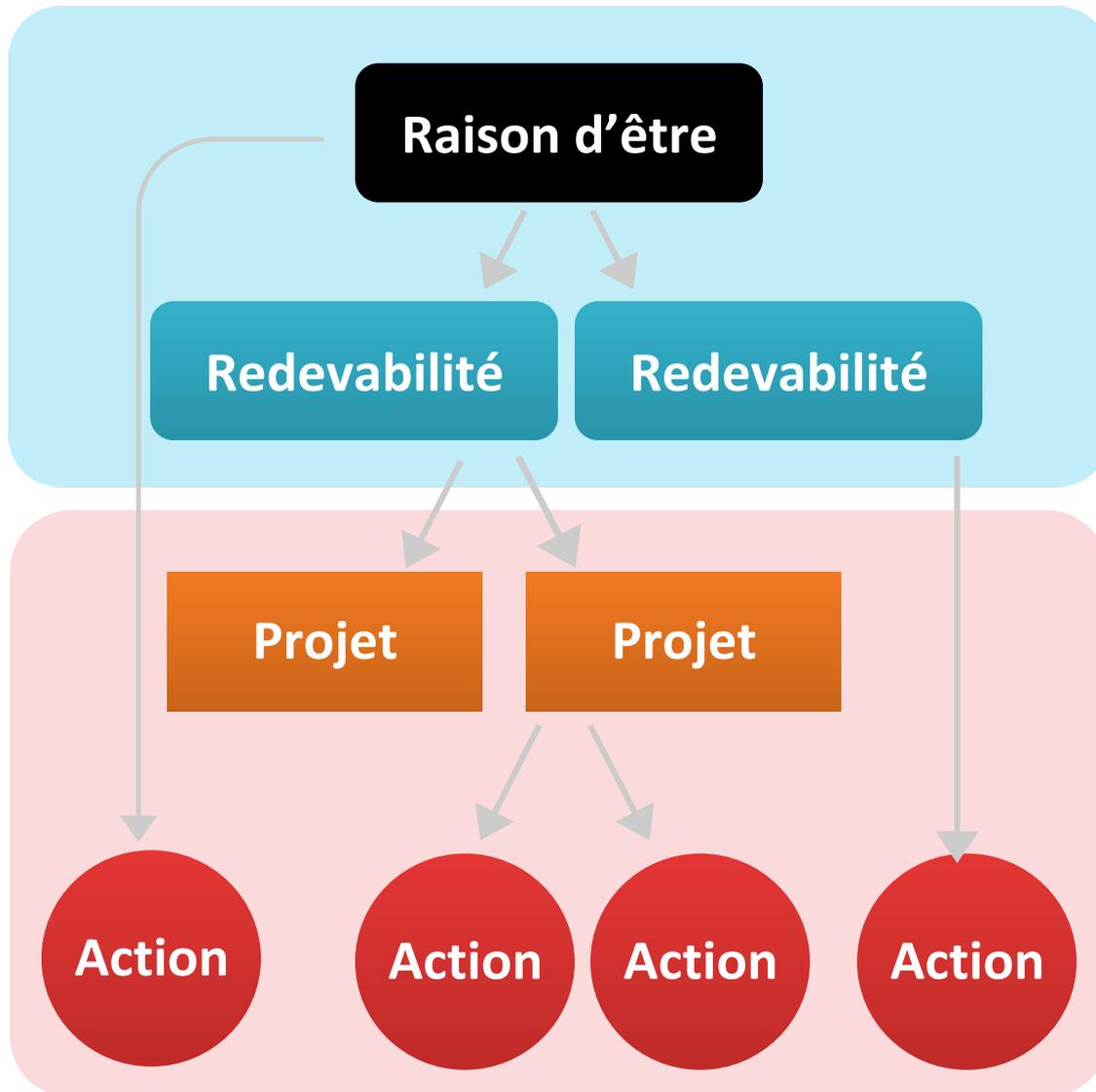
Objectif à atteindre

*“ La visite virtuelle de l’hôtel
est en ligne ”*

Prochaine action

*“ Appeler le photographe pour
fixer la date du reportage ”*

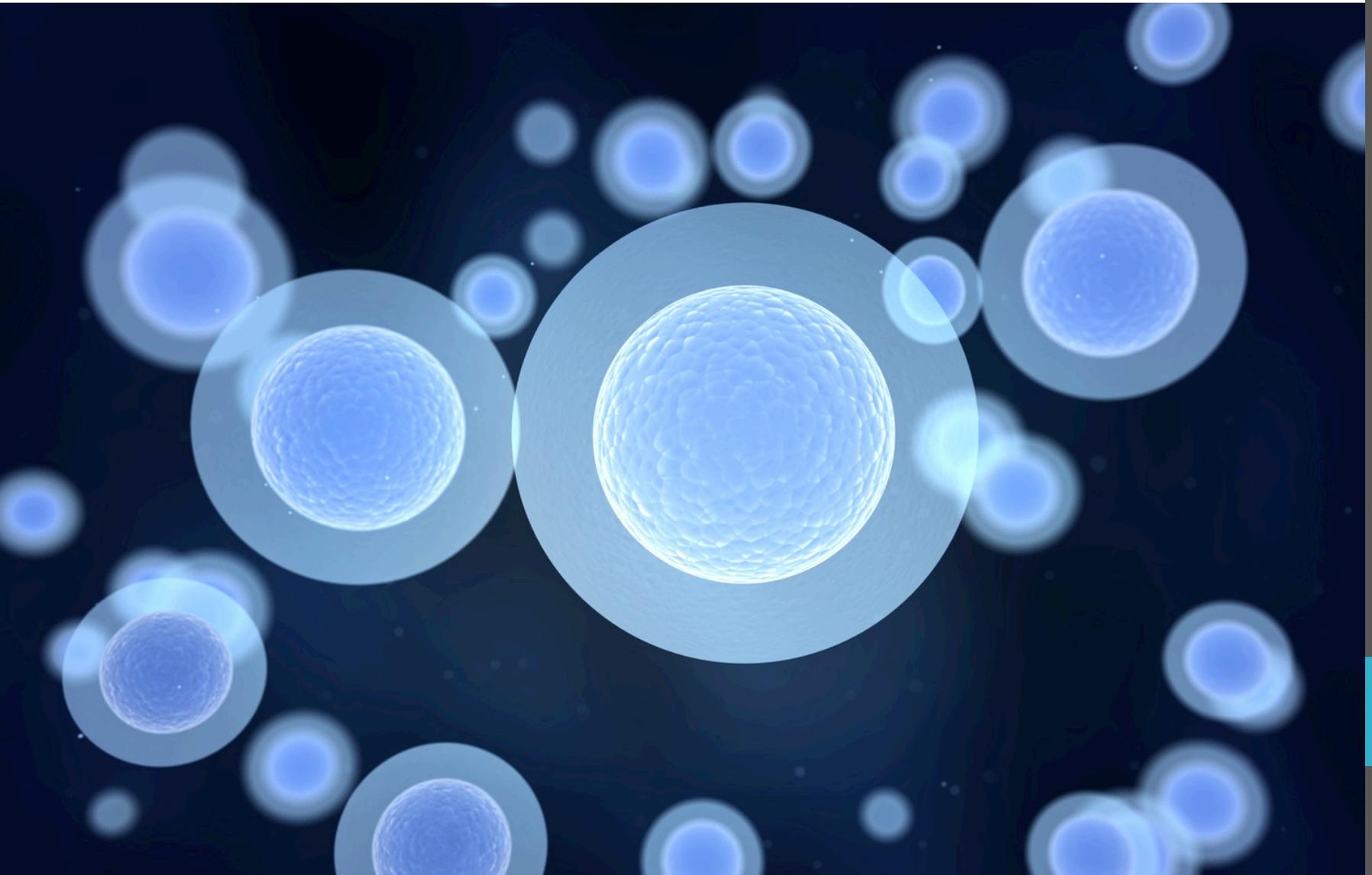
Espaces Gouvernance / Opérations



Définir les rôles
Gouvernance

Agir dans les rôles
**Travail
opérationnel**

Réunion de gouvernance



Production de la Gouvernance (Structure)

Spécification des rôles

Politiques

Élections

Faire émerger la structure requise

3 définitions de la “structure”

- Structure formelle
- Structure effective
- Structure requise



à partir des tensions présentes dans l'organisation

Processus de réunion de Gouvernance

Tour d'inclusion

Points administratifs

Établissement de l'ordre du jour

Traitement de chaque point
de l'ordre du jour

- Point n°1
- Point n°2

Tour de clôture

Résultats :

- Rôles et redevabilités
- Politiques

Protéger chaque proposition

Processus de prise de décision intégrative :

1. Présenter la proposition
 2. Questions de clarification
 3. Tour de réaction
 4. Amender et Clarifier
 5. Tour d'objections
 6. Intégration (si nécessaire)
- Retour au tour d'objections



Prise de Décision Intégrative

Présenter la proposition

Questions de clarification

Tour de réaction

Amender et Clarifier

Tour d'objection

Intégration (si nécessaire)

- Amender la proposition pour résoudre l'objection
- Revenir au tour d'objection avec la proposition amendée

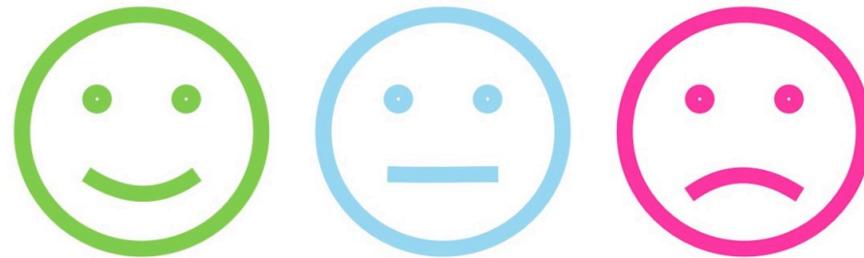
Une approche minimaliste

**Proposer la plus petite évolution de gouvernance
qui lève la tension**

*“ La perfection est atteinte, non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter,
mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer ”*

Antoine de St-Exupéry

Feedback



En sous groupes

Échanges et questions



Mettre en œuvre l'Holacracy



Avancer étape par étape

Prendre
la température

Tester en
interne

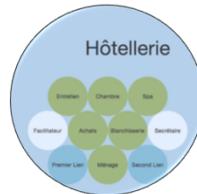
Faire un
prototype

Déployer
à l'échelle



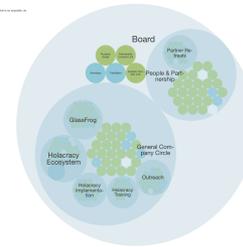
Jeu de rôles dans
une entreprise
factice

Taster



Journée
dans votre
organisation

Discovery Day



Adoption sur
un périmètre
limité

Pilote

Extension
à l'entité
complète

Extension

Et sinon ?



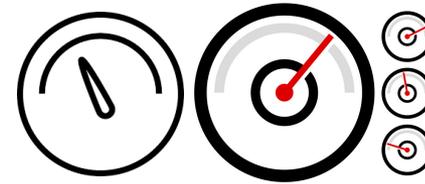
Changer le langage,
changer la culture



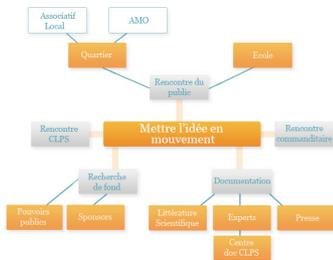
Décrire les rôles



HOLACRACY®



Mettre en place
un cockpit



Travailler “sur” l’organisation



Rationaliser les réunions

“ One Minute Test ”



Ma grande idée



Ma grande surprise



Ma grande question

<https://miro.com/app/dashboard/>

Tirer le meilleur parti de cette journée

Quel lien avec ma situation professionnelle
ou mon entreprise ?

Qu'est ce que j'aimerais mettre en pratique
à l'issue de cette journée ?



THE
GRAND

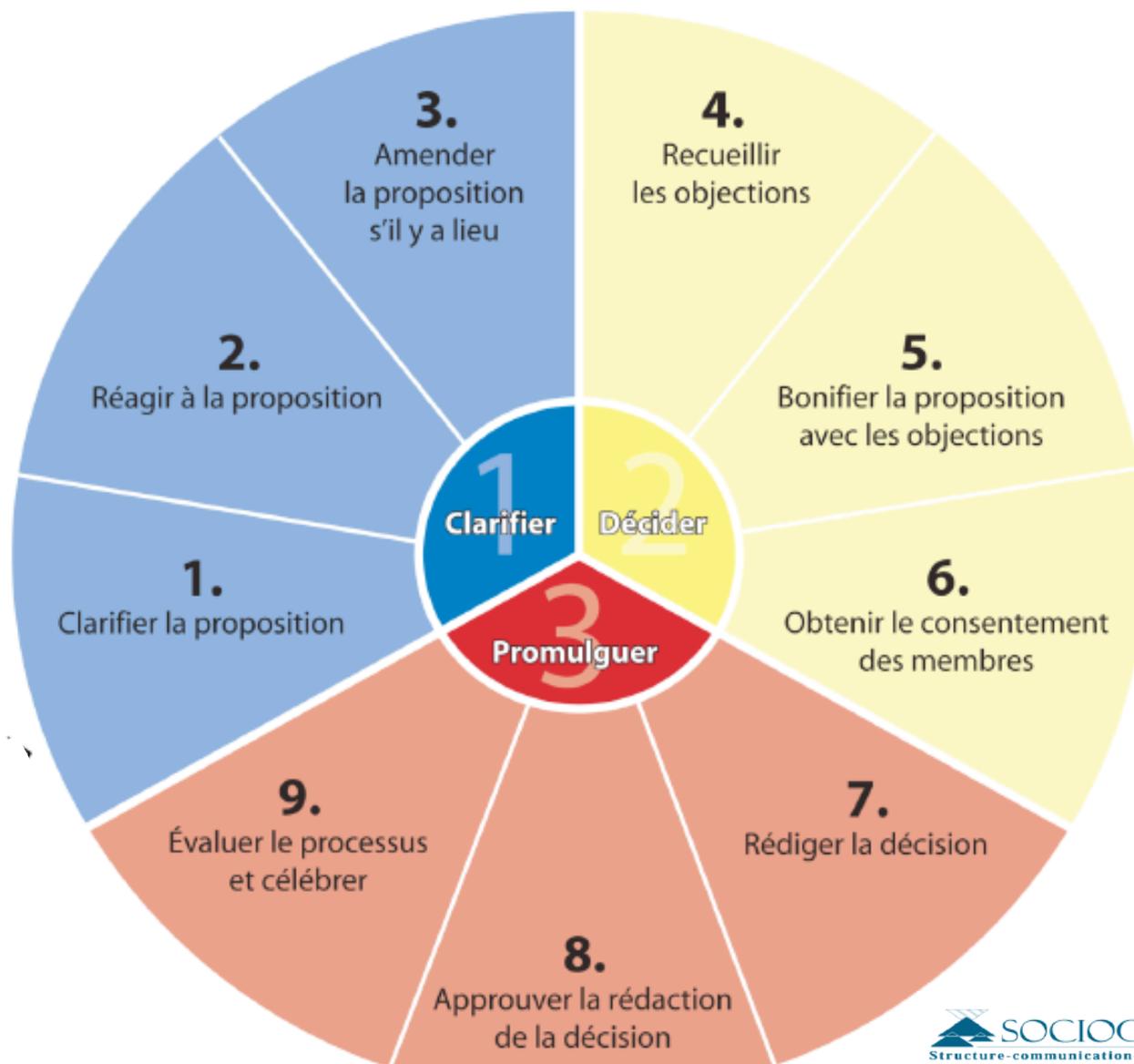
Quelques outils

Décider ensemble → Décision par consentement

Choisir une personne → Élection sans candidat

...

Décision par consentement



C'est à vous !

Pride de décision



Prise de Décision Intégrative

Présenter la proposition

Questions de clarification

Tour de réaction

Amender et Clarifier

Tour d'objection

Intégration (si nécessaire)

- Amender la proposition pour résoudre l'objection
- Revenir au tour d'objection avec la proposition amendée

L'élection sans candidat

Lister les qualités compétence/ attendues

Remplir les bulletins : mon nom / mon candidat

Tour de nomination **et argumentation du choix**

Tour de changement de nomination

Proposition

Tour d'objection

(Célébration)



Bulletin de vote

Bulletin de vote

Moi : _____

Mon candidat _____

Merci de votre participation

Jean-Michel Gode

+33 6 60 64 89 36

jean-michel@jmgode.com

www.holacracyinsider.com