

# DEMAIN L'ENTREPRISE



LES 5 POINTS CARDINAUX




✓ Attending

## Demain l'Entreprise #16

Event by Emmanuel Brunet-Rio

 Online

 Jun 10, 2021, 6:30 PM - 7:45 PM (your local time) [Add to calendar](#) ▼

# Sociocratie



# Sociocratie

La Sociocratie 3.0 – ou “S3” – décline les fondements de la sociocratie, proposant plus de 70 pratiques d’interaction et d’organisation. S3 est une technologie sociale pour développer des organisations agiles et résilientes de toute taille. Sociocratie 3.0 est libre, et sous licence Creative Commons Free Culture License. Toutes les informations sont issues de <https://patterns-fr.sociocracy30.org/> et de <https://sociocratie.net/>. Créée en 2015 par Bernhard Bockelbrink et James Priest (Sociocracy 3.0, a practical guide, 2019) et illustré par Jef Cumps dans l’histoire de son entreprise belge ILEAN au travers d’un roman “S3, the novel”.

# Sociocratie

## TABLE DES MATIÈRES

Définition et histoire

Les besoins

Les 7 principes

Concepts clés

Les structures / pratiques





---

# Un voyage d'amélioration continue

- 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.
- S3 reprend certains éléments de la pensée *Lean*, la CNV, et de l'Agilité (Scrum, Kanban, SaFE...),





*De quoi as-tu besoin ?*

## Se focaliser sur le besoin

1

Avec la Sociocratie 3.0, l'organisation s'aligne pour découvrir et **adresser ses besoins**. Les organisations qui sont déjà portées par des valeurs ou centrées sur leurs clients trouvent cela naturel.

2

La Sociocratie 3.0 offre un cadre léger pour s'adapter et d'où l'on peut construire selon ses besoins. 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 assez bien**.

3

La Sociocratie 3.0 est conçue pour une adoption facile dans les organisations qui mettent déjà en œuvre ou tendent vers **la pensée lean et agile dans leurs opérations et dans leur collaboration**.

4

Elle 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**.



## Un peu d'histoire



1

À la fin des années 1960, **Gerard Endenburg**, un ingénieur hollandais qui dirigeait une société d'électrotechnique, a voulu **diriger son entreprise de manière humaine, tout en conservant, voire développant, son efficacité et sa compétitivité.**

2

En se basant sur son expérience, Gerard Endenburg a créé, au début des années 1970, un **nouveau style de gouvernance qu'il a appelé sociocratie, un mot créé par le philosophe français Auguste Comte, venant du latin socius, compagnon, associé, et du grec kratos, pouvoir, autorité.**

3

Les organisations nécessitent aujourd'hui une telle réactivité qu'aucun pouvoir central ne peut les gérer de manière efficace et que **les décisions gagnent à être prises de manière autonome au plus près du terrain**

4

La multiplicité des cultures et des systèmes de valeur, parfois au sein d'une même équipe, a sans doute **sonné le glas des méthodes de participation, d'expression et/ou de management censées s'appliquer à tous.**





## Qui utilise la sociocratie ?

1

**Octo Technology** (Accenture). L'organisation des équipes sur un modèle de « tribus » allant de 4 à 30 membres, auto-organisées et capables de décider de leur sort qu'il s'agisse des sujets sur lesquels s'investir ou des missions à accepter ou refuser. Les 700 collaborateurs du cabinet forment une trentaine de tribus, elles-mêmes regroupées au sein de 6 leagues qui varient entre 50 et 90 personnes. Chaque league correspond ensuite globalement à une thématique (Agile, transformation culturelle, data science, IA etc.).

2

**Officiene**. Responsabiliser les 300 salariés et leur faire confiance est un moyen d'économiser le temps et l'argent qu'une entreprise dépense dans le contrôle de ses employés. Remplacer la supervision par la coordination, la consultation et l'intelligence collective, c'est aussi faire évoluer un métier dont les tâches de supervision pourront à terme être remplacées par des algorithmes. Chez Officiene, les salariés prennent leurs décisions en toute responsabilité, à condition de consulter les personnes qui ont un avis éclairé sur la question et qui seront impactées par cette décision.



## Qui utilise la sociocratie ?

1

**eSteering (Danfoss).** Unité de l'entreprise mondiale d'origine Danoise de 28 000 salariés s'appuie sur la gestion d'équipes autogérées inspirée de la sociocratie. Pour cette entité, il s'agit d'apprendre, de tester et d'ajuster constamment nos voiles au fur et à mesure que nous progressons dans ce voyage". Les expériences d'autogestion sont solides. Au cours de sa première année elle est devenue plus agile dans la gestion des besoins du marché et des clients. Il y a eu plus de leadership et moins de gestion. Plus d'engagement des employés et un lieu de travail plus agréable et l'unité a réussi à maintenir une croissance à deux chiffres.

2

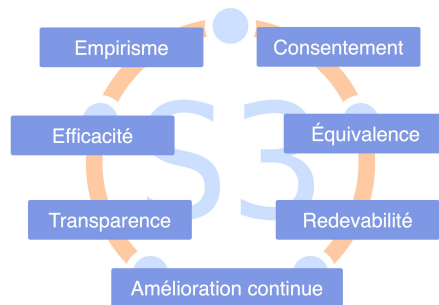
**Boldare.** Cette entreprise autogérée polonaise de 160 personnes conçoit et développe des plateformes numériques. Elle a aidé BlaBlaCar à s'étendre à 27 marchés dans le monde. Sa vision s'appuie sur une ouverture sur le monde et sur les autres. "Les employés qui s'adaptent le mieux aux gouvernances partagées sont ceux pour qui cet état d'esprit est naturel, sont ouverts d'esprit pour écouter l'autre et faire preuve de créativité". L'entreprise est radicalement transparente et agile. Chacun peut apporter des idées à chaque étape du processus de développement et rencontrer que du soutien, pour s'adapter vite au marché et aux clients.



# Les 7 principes “philosophiques”



# Les fondements



1

**Efficacité** : ne consacrer du temps qu'à ce qui vous rapproche de la réalisation des objectifs généraux de votre organisation, afin de faire le meilleur usage de votre précieux temps, de votre énergie et de vos ressources.

2

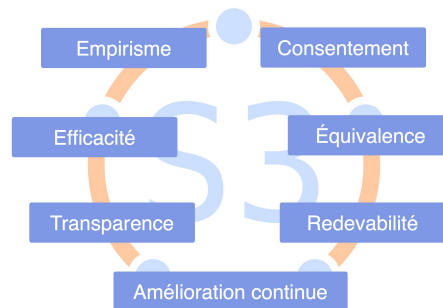
**Consentement** : signalez, recherchez et résolvez les objections aux décisions et aux actions, afin de réduire le risque de conséquences indésirables et de découvrir des améliorations utiles.

3

**Empirisme** : testez toutes les suppositions sur lesquelles vous vous appuyez, à travers des expériences et une évaluation continue, afin d'apprendre rapidement, comprendre et appréhender la complexité aussi efficacement que possible.

4

**Amélioration Continue** : examinez régulièrement le résultat de ce que vous faites, puis apportez des améliorations progressives à ce que vous faites et à comment vous le faites, en fonction de ce que vous apprendrez, afin de vous adapter aux changements quand c'est nécessaire, et de maintenir ou d'améliorer votre efficacité au fil du temps.



## Les fondements

5

**Equivalence** : impliquer les personnes dans la prise et l'évolution des décisions qui les affectent, afin d'augmenter l'engagement et la redevabilité, et d'utiliser l'intelligence distribuée pour atteindre et faire évoluer vos objectifs.

6

**Transparence** : enregistrez toutes les informations qui sont précieuses pour l'organisation rendez-les accessibles à tous les membres de l'organisation, à moins qu'il n'y ait une raison de confidentialité, afin que chacun ait les informations dont il a besoin pour comprendre comment faire son travail d'une manière qui contribue le plus efficacement à l'ensemble.

7

**Redevabilité** : réagissez lorsque quelque chose est nécessaire, faites ce que vous avez accepté de faire et prenez votre part de responsabilité dans l'organisation, pour que ce qui doit être fait le soit, que rien ne soit négligé et que tout le monde fasse ce qu'il peut pour contribuer à l'efficacité et à l'intégrité de l'organisation.



# Concepts clés



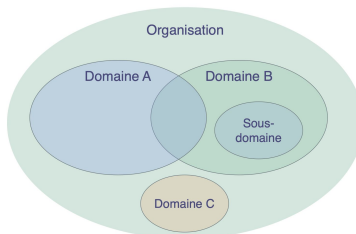
# Les notions essentielles

1

**Une intention ou driver** est le motif d'un groupe ou d'un individu pour réagir à une situation donnée. Le driver peut être utilisé pour formuler un but, objectif, une mission, une vision, une raison d'être.

2

**Un domaine** est une zone d'influence, d'activité et de prise de décisions distincte au sein d'une organisation. C'est un périmètre distinct de responsabilité et d'autonomie.



3

**Une objection** est un argument relatif à un accord (proposé) qui révèle des conséquences inattendues que vous préféreriez éviter. Cela encourage le développement d'une préférence pour essayer, au lieu d'essayer d'anticiper et de tenir compte de toutes les possibilités à l'avance. Créer une culture où les gens se sentent à l'aise pour lever des objections potentielles à tout moment, afin qu'ils puissent tranquillement **prendre des décisions qui sont suffisamment bonnes pour l'instant, et suffisamment sûres à essayer.**



# Les notions essentielles

4

**Un accord** est une ligne directrice, un processus, un protocole ou une politique établis de le but de guider le flux de valeur. Des directives partagées sur pourquoi, comment et quand agir, et ce qui est spécifiquement nécessaire, permettant une collaboration efficace.

5

**La Gouvernance** dans une organisation (ou l'un de ses domaines) est le processus de fixer des objectifs, de prendre et faire évoluer des décisions qui guident les gens pour les atteindre. Les décisions de gouvernance permettent la création et l'évolution des accords.

6

**Les Opérations** consistent à faire le travail et organiser les activités du quotidien selon les contraintes définies par la gouvernance. Les équipes ont plus ou moins de latitude à décider comment elles organisent leurs opérations, et sont par conséquent plus ou moins auto-gouvernées et auto-organisées.



# Les pratiques (patterns)



---

# Les pratiques

A

**Une pratique** est un processus, une façon de faire ou une ligne directrice qui sert de modèle pour répondre avec succès à un type spécifique de défi ou d'opportunité.

B

**Les 70 pratiques S3** sont des structures d'interaction modulaires et adaptables. Elles peuvent être utilisées indépendamment mais se renforcent mutuellement, en se complétant si vous les combinez. Elles peuvent être enrichies "à l'infini".





# Les pratiques

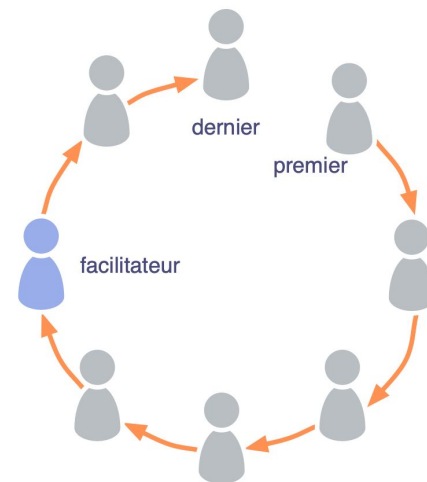
1

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

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

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

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





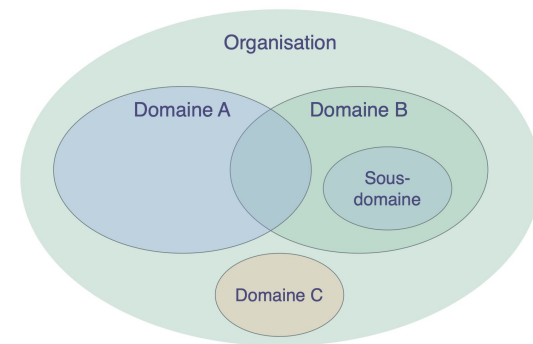
# Les pratiques

2

## Clarifier et développer les domaines.

Une compréhension claire des zones de responsabilités et d'autonomie des personnes favorise une meilleure efficacité, optimise la collaboration et l'agilité dans toute une organisation. Un moyen simple d'aider les parties prenantes à développer une compréhension partagée des différents aspects d'un domaine est de créer une description de domaine qui contient des informations sur :

- Driver primaire (et/ ou raison d'être), Responsabilités clés, Dépendances
- Contraintes externes, Défis clés, Livrables clés, Compétences, Qualités et Aptitudes, Ressources clés, Responsabilités du délégrant, Indicateurs clés, Évaluation...





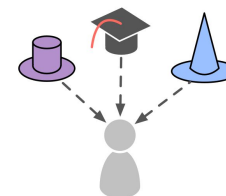
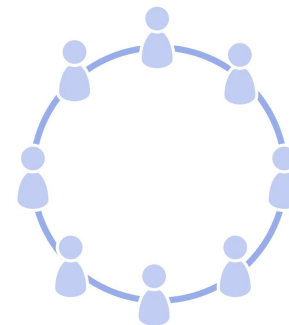
# Les pratiques

3

## Cercles et rôles.

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

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 pratiques

4

**Sélectionner les porteurs de rôles.** 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 des porteurs de rôles pour :

- 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.



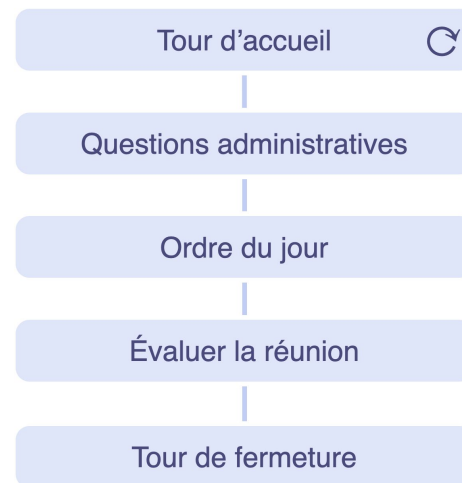


# Les pratiques

5

**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
- timeboxée pour une durée de 90 à 120 minutes
- programmée toutes les 2 à 4 semaines





# Les pratiques

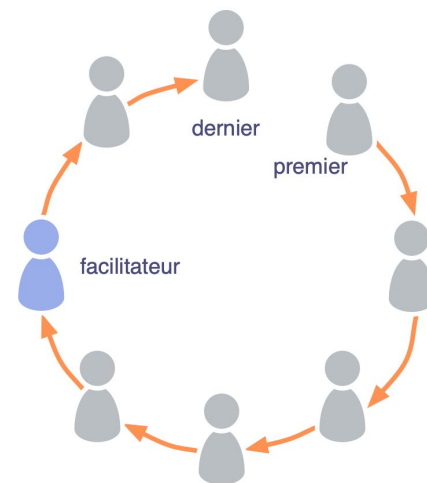
6

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

Les tours de table sont une technique de facilitation de groupe pour maintenir l'équivalence et encourager 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.





# Les pratiques

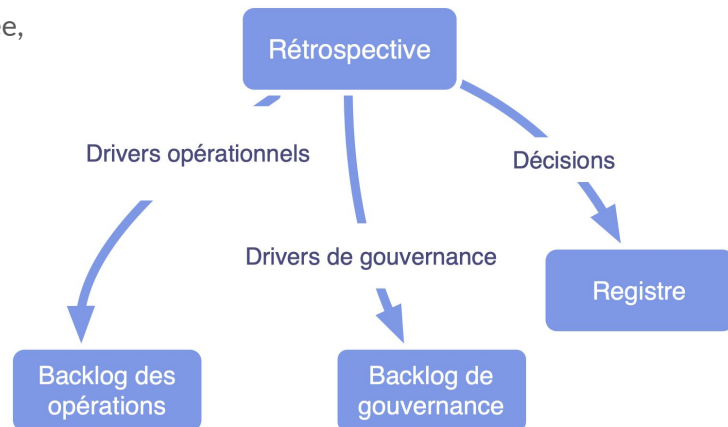
7

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

- 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

- Situer le contexte
- Rassembler les données
- En tirer des connaissances
- Décider quoi faire
- Clore la rétrospective





# Les pratiques

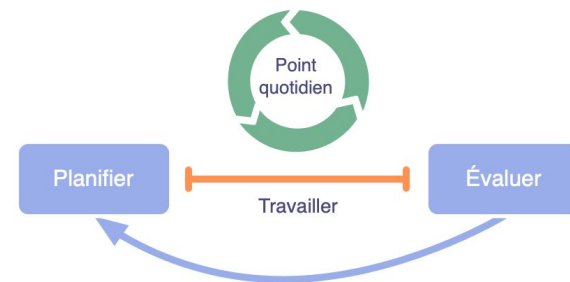
8

**Point quotidien (“DAILY”).** Réunissez-vous chaque jour ou chaque semaine pour coordonner le travail, faciliter l’apprentissage, 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 accords existants ou en créer de nouveaux sur-le-champ







# Les pratiques

9

**Décider par consentement.** Un processus de groupe (facilité) pour la prise de décision : inviter les participants à lever des objections et considérer les informations et connaissances révélées pour faire évoluer davantage les propositions ou les accords existants.

Les propositions deviennent des accords quand elles sont considérées assez bonnes pour le moment et assez sûres pour les essayer jusqu'à la prochaine évaluation.

Des objections non intégrées empêchent les propositions de devenir des accords. Taire des objections peut nuire aux objectifs d'une équipe ou d'une organisation.

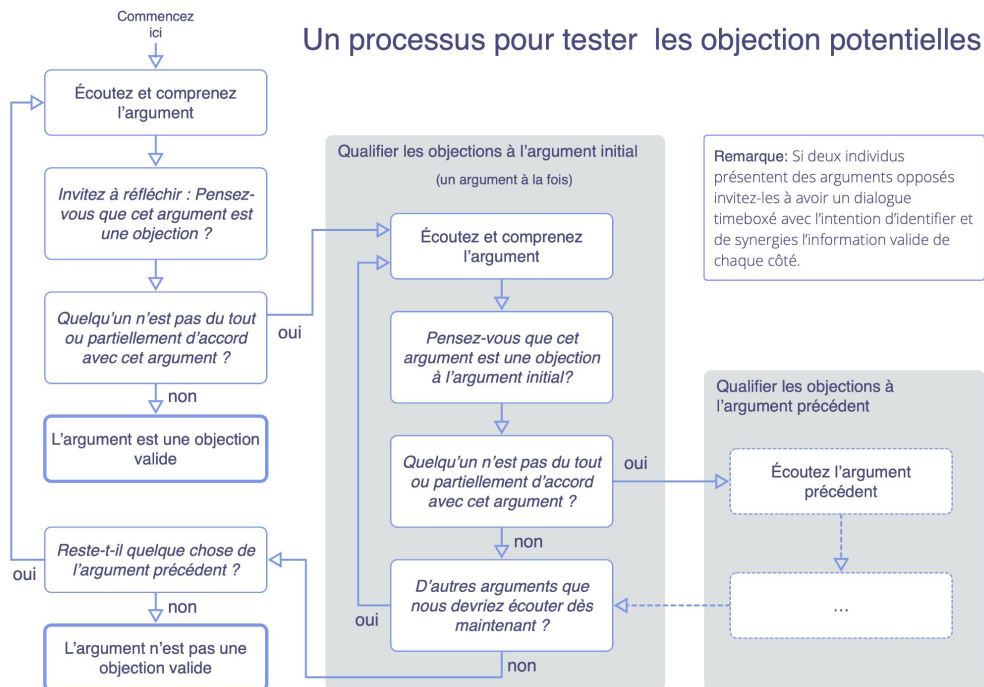




# Les pratiques

10

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

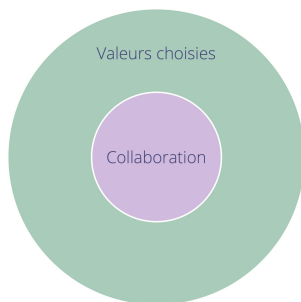




# Les pratiques

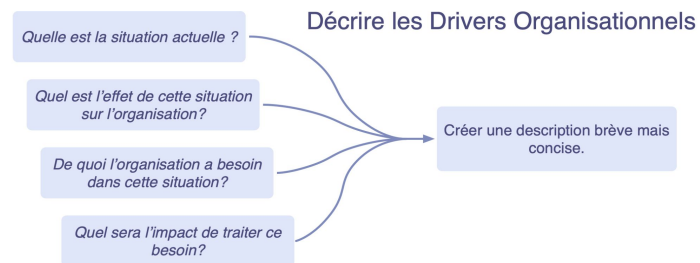
11

**S'entendre sur les valeurs.** Faites évoluer consciemment la culture de votre organisation. Les Valeurs sont des principes importants qui guident le comportement. Les valeurs définissent une portée d'action et des contraintes éthiques.



12

**Décrire les drivers organisationnels :** Un moyen simple de décrire un driver 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)

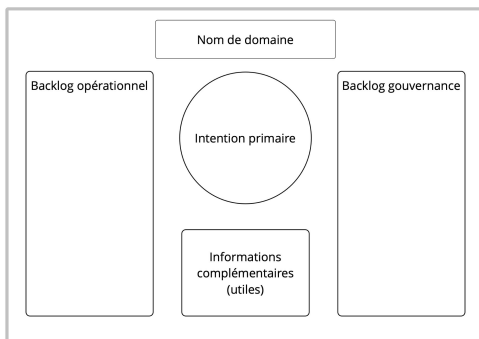




# Les pratiques

13

**Cartographier les drivers et leur backlog.** Permet de co-cr  ter et de s'organiser en réponse à une situation complexe pour cartographier les parties concernées, identifier les décisions à prendre, pour répartir le travail et définir une structure initiale de collaboration.



Pourquoi sommes-nous là ?

Qui sera impact   ?

Quel est le besoin ?

Identifier l'expérience et l'expertise

Identifier les domaines

Remplir et définir les domaines

Raffiner le backlog

Connecter les domaines

Quoi d'autre ?

Célébrer!





# Les pratiques

14

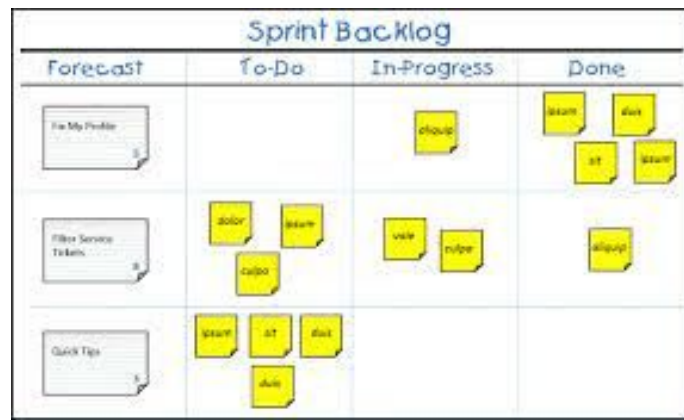
**Backlog.** Un backlog aussi appelé “panier” est une liste (souvent priorisée) d’éléments de travail inachevés (livrables), ou de drivers qui doivent être traités. Pensez à rendre les backlogs visibles, pas seulement aux membres de l’équipe, mais aussi à toute l’organisation.

Plusieurs types de backlog existent :

- 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, Trello, Kanban Flow, Jira, Asana





# Les pratiques

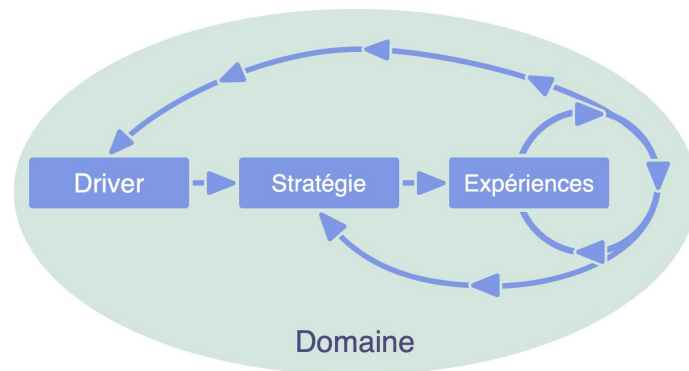
15

## Clarifier et 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.

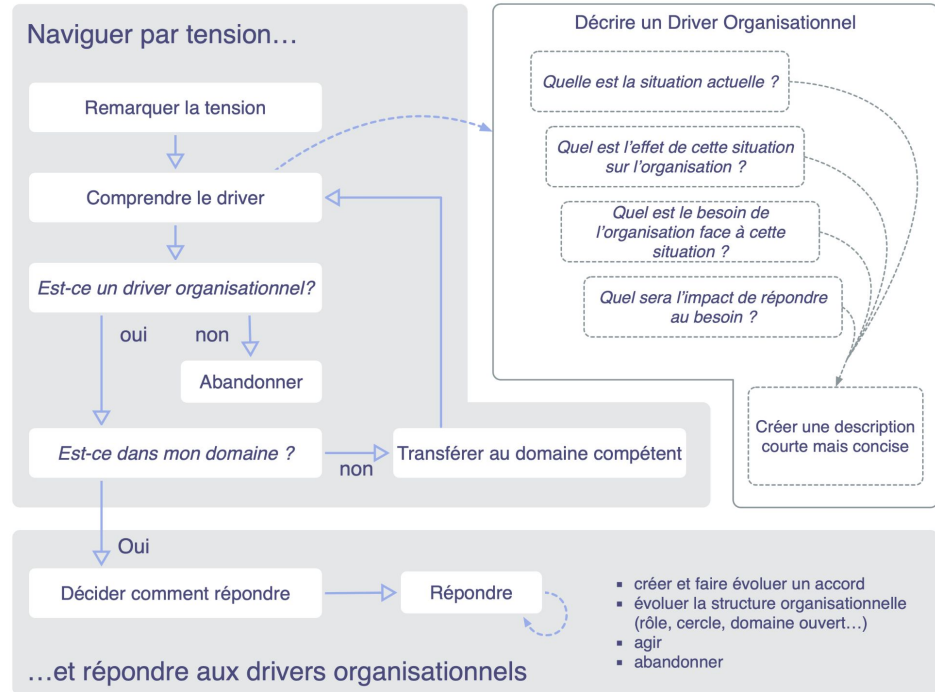




# Les pratiques

16

**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 tout driver organisationnel que vous découvrez .



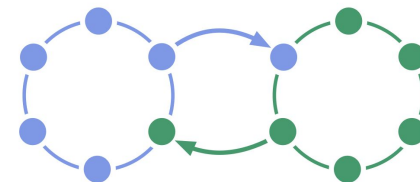
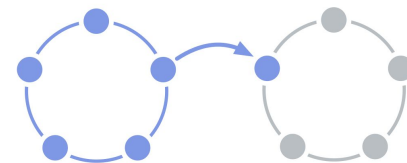


# Les pratiques

17

## Lien et double-lien.

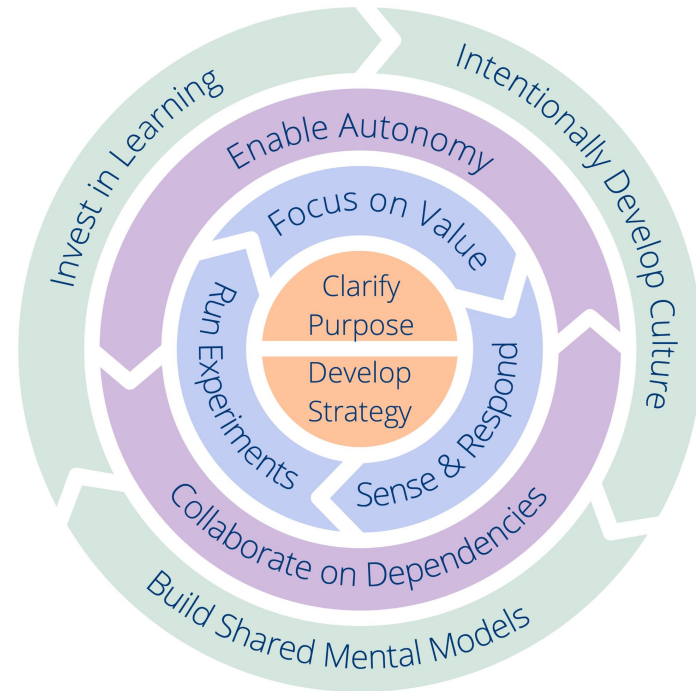
- Lien : activez un flux d'information et d'influence entre deux équipes.
- Une équipe sélectionne l'un de ses membres pour représenter ses intérêts dans les décisions de gouvernance d'une autre équipe.
  
- Double lien : activez des flux bi-directionnels d'informations et l'influence entre deux équipes.
- 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.





# Dix principes pour développer les équipes et les organisations

1. Clarifier la raison d'être
2. Développer la stratégie
3. Se concentrer sur la valeur
4. Sentir & Réagir
5. Expérimenter
6. Développer l'autonomie
7. Collaborer sur les dépendances
8. Investir dans l'apprentissage
9. Développer délibérément la culture
10. Construire des modèles mentaux partagés





**Merci !**

