


Niveau 1
PEUT SABOTER LA PRATIQUE

Niveau 2
STABILISE LA PRATIQUE

Niveau 3
PERFECTIONNE LA PRATIQUE

Niveau 4
FAIT ÉVOLUER LA PRATIQUE

SYSTÈME D'EXPLOITATION

 <p>SYSTÈME DE POUVOIR / AUTORITÉ</p>	<p>Système traditionnel de commande et de contrôle dans lequel le pouvoir réside au sommet ; une hiérarchie de managers qui prévalent souvent sur les subordonnés (Holacracy n'est pas encore adopté).</p>	<p>Le management dispose toujours d'un droit de veto, mais la culture soutient fermement la délégation d'autorité et la prise des responsabilités par les subordonnés pour qu'ils mènent à bien leurs rôles et commettent des erreurs.</p>	<p>L'organisation a mis en place un système transparent de distribution, d'encodage et d'évolution des autorités de tous les rôles (i.e. la Constitution de Holacracy a été adoptée).</p>	<p>Le système d'autorité distribuée est encodé dans les règlements officiels de l'entreprise (ou équivalent), et la culture ne reconnaît même plus l'existence d'un « PDG ».</p>
---	--	--	---	--

APPLICATIONS

 <p>PREMIERS LIENS</p>	<p>Les Premiers Liens se comportent toujours comme des managers et le leadership ressemble toujours à une pyramide hiérarchique ; le pouvoir réside implicitement dans le rôle de Premier Lien, et les Premiers Liens agissent comme des managers.</p>	<p>Les Premiers Liens comprennent la différence entre Premier Lien et manager et évitent l'exercice implicite du pouvoir qui outrepassent les autorités et les rôles réels du Premier Lien.</p>	<p>Certaines autorités autocratiques du Premier Lien sont soumises à des contraintes enregistrées en gouvernance, ou les autorités du Premier Lien sont parfois déléguées à d'autres rôles.</p>	<p>L'organisation a mis en place des processus qui remplacent de nombreuses autorités du Premier Lien par des méthodes efficaces de distribution pair à pair des autorités, encodées de manière transparente en gouvernance.</p>
 <p>RÉUNIONS DE TRIAGE</p>	<p>Le Cercle suit la plupart du temps « le rythme » des réunions de triage ; d'autres réunions opérationnelles ressemblent à ce qu'elles étaient avant l'adoption de Holacracy, et ignorent la structure de rôle dans le cercle.</p>	<p>Les réunions de triage sont organisées régulièrement, se déroulent à un rythme rapide, restent axées sur les tensions et génèrent des prochaines actions claires, sans une planification excessive ; elles ont remplacé d'autres réunions régulières.</p>	<p>Les Facilitateurs clarifient régulièrement les rôles au cours des réunions de triage ; les équipes parlent de rôles à rôles, attribuent des actions à des rôles et vérifient régulièrement la structure des rôles pour clarifier les attentes et les autorités.</p>	<p>Les réunions de triage sont utilisées uniquement comme un recours ; la plupart des besoins opérationnels sont satisfaits en dehors des réunions ou lors de réunions ad hoc, convoquées en cas de besoin ; les équipes renforcent la clarté des rôles dans toutes les réunions, pas seulement en triage.</p>
 <p>RÉUNIONS DE GOUVERNANCE</p>	<p>Le Cercle suit la plupart du temps « le rythme » des réunions de gouvernance ; peu de points à l'ordre du jour ; ils visent surtout à clarifier les fonctions existantes ; le cercle dépend en grande partie du Facilitateur pour tenir le processus.</p>	<p>Les points de l'ordre du jour ont régulièrement pour effet une modification ou un ajout et ne servent pas uniquement à clarifier la situation actuelle ; les membres du cercle se montrent engagés dans le processus et ne le combattent pas.</p>	<p>Les propositions sont souvent plus avancées (par exemple, en plusieurs parties, en utilisant des domaines, etc.) ; il y a de la Gouvernance en dehors des réunions ; l'équipe est plutôt auto-disciplinée sur le processus.</p>	<p>Certaines propositions visent d'importants remaniements, même de la structure de cercle elle-même, et remettent en question certaines hypothèses profondément enracinées sur la façon dont le travail doit être structuré.</p>
 <p>GESTION DE PROJET</p>	<p>Approche de prévision et de contrôle (par exemple approche en « cascade », les diagrammes de Gantt, etc.) ; le chef de projet tente de réduire les écarts par rapport au plan.</p>	<p>La planification de projet implique toutes les parties prenantes et prévoit des impondérables (par exemple, le prototypage et les cycles de tests, la planification d'urgence, suivi parallèle, etc.).</p>	<p>Le propriétaire du projet a une vision claire de l'objectif visé au-delà des étapes spécifiques du projet ; de nombreux outils de gestion de projet sont utilisés pour coordonner l'action.</p>	<p>Une gestion de projet radicalement simplifiée, basée sur une information transparente et une priorisation organique ; des outils de gestion de projets complexes sont rarement nécessaires.</p>
 <p>INTITULÉ DE POSTE</p>	<p>Les intitulés de poste ont été simplement remplacés par les intitulés des rôles ; les rôles de Premier Lien, interprétés comme « meilleurs » ou plus prestigieux, et sont souvent considérés comme un emploi à temps plein.</p>	<p>Les intitulés de poste et les rôles coexistent en tant que systèmes parallèles ; les employés remplissent de nombreux rôles ; les intitulés de postes font souvent partie de la structure du pouvoir implicite ; le sentiment de « vivre dans deux mondes ».</p>	<p>Les intitulés de postes sont rarement utilisés ou affichés en interne (mais peut-être en externe), et les employés considèrent le Premier Lien comme un rôle comme un autre, pas un emploi à temps plein.</p>	<p>L'absence d'une hiérarchie associée à l'intitulé de poste pousse les employés à trouver leur identité profonde et leur voie d'épanouissement ; la description flexible des rôles encourage le développement et l'exploration.</p>
 <p>PRISE DE DÉCISIONS ET PASSAGE À L'ACTION</p>	<p>Les personnes en charge de rôles ignorent la plupart du temps la gouvernance et s'adressent au leader pressenti ou à un ancien manager lorsqu'il s'agit de prendre les décisions cruciales et des actions importantes.</p>	<p>Les personnes en charge de rôles concilient les conflits entre leur autorité explicite et les anciennes normes culturelles en cherchant un consensus ou l'adhésion des autres avant de prendre les décisions les plus importantes.</p>	<p>Les personnes en charge de rôles prennent des décisions en vertu des autorités qui leur sont conférées par la Constitution et la gouvernance, sans chercher un consensus ou même sans trop consulter.</p>	<p>Les personnes en charge de rôles assument leurs autorités mais demandent des avis de façon appropriée et organique ; le fait de créer des tensions n'est pas perçu comme étant à éviter ; l'Action Individuelle est acceptée.</p>
 <p>BUDGETS</p>	<p>Le Premier Lien du cercle plus large détient la plupart des autorités de dépenses et approuve/rejette les demandes individuellement ou prend des décisions ad hoc pour déléguer les budgets à des sous-cercles.</p>	<p>Un processus transparent permet d'allouer des budgets à des rôles, à des cercles, ou à des projets d'envergure, les Premiers Liens disposant encore d'un droit de veto quant à la plupart des décisions relatives aux dépenses.</p>	<p>Le processus d'allocation des budgets de l'organisation repose sur les contributions de plusieurs parties, au-delà des Premiers Liens, et sur des pouvoirs et contre-pouvoirs afin d'éviter que l'autorité pour accorder ou refuser un budget ne soit détenue par une seule personne.</p>	<p>Les allocations de budget ou les autorisations de dépenses sont le résultat d'un processus complexe basé sur le marché et sur des mécanismes intégrés de feedback visant à instaurer automatiquement un équilibre entre les dépenses et l'optimisation du résultat pour le bénéfice du client et de la Raison d'Être.</p>
 <p>FLUX D'INFORMATION</p>	<p>Les informations sont données sur la base du « besoin de savoir » et / ou le flux d'information est dispersé avec de nombreux e-mails et personnes en copie de ceux-ci et des réunions générales.</p>	<p>Le partage d'informations en dehors des réunions se fait principalement par le biais d'e-mails basés sur les rôles ; le partage informel de l'information en temps réel se produit par hasard, mais n'est pas bien pris en charge.</p>	<p>Le partage informel de l'information est encouragé par des événements sociaux, des espaces de travail et des plateformes qui stimulent la « collision » ; l'information est de plus en plus transparente.</p>	<p>Tout le monde a accès à la plupart des informations en temps réel ; la plupart des e-mails sont remplacés par des outils de collaboration transparents.</p>
 <p>AFFECTATION DES RÔLES</p>	<p>L'entreprise utilise les règles par défaut de Holacracy : les Premiers Liens affectent les personnes aux rôles.</p>	<p>Les Premiers Liens affectent les rôles, mais des systèmes/processus utiles sont mis en place pour aider les personnes à trouver et changer de rôles ; une « place de marché des rôles » est en train de se développer.</p>	<p>La Gouvernance ajoute des pouvoirs et des contre-pouvoirs à l'autorité d'affectation / désaffectation des personnes dans les rôles dont dispose le Premier Lien (par exemple, des contraintes en matière de désaffectation d'un rôle ou des critères plus transparents pour choisir une personne à affecter à un rôle, etc.).</p>	<p>L'autorité d'affectation de rôles dont dispose le Premier Lien est remplacée par un système efficace, distribué, de pair-à-pair d'affectation des bons rôles aux bonnes personnes, et de leur désaffectation en cas de besoin, le tout étant encodé dans la gouvernance.</p>
 <p>GESTION DE LA PERFORMANCE</p>	<p>Le système est axé sur la performance individuelle et les évaluations officielles de la performance faites par le Premier Lien, à la manière d'un manager, souvent suivies de l'attribution de notes ; le cycle de feedback est encore directement lié au cycle de révision de la rémunération.</p>	<p>Des évaluations officielles ont toujours lieu mais sont décorellées de l'évolution de la rémunération ; des feedback réguliers émanant des Premiers Liens sont encouragés, car ils permettent d'énergiser la redevabilité du Premier Lien en matière de coaching des personnes en charge de rôles.</p>	<p>Un feedback de pair à pair en continu est encouragé par la culture et supporté par certains processus / systèmes, juste pour le plaisir d'apprendre, sans lien direct avec la rémunération ; la réflexion au niveau de l'équipe en vue de l'auto-amélioration est monnaie courante.</p>	<p>Le feedback circule de façon fluide, librement et fréquemment ; le feedback de pair à pair est souvent basé sur le modèle de feedback « Client » (interne et externe) ; de nombreux processus et canaux sont disponibles pour le feedback afin de répondre à différentes préférences et besoins individuels.</p>
 <p>RÉMUNÉRATION</p>	<p>Les Premiers Liens ont l'autorité de fixer la rémunération de manière implicite, peut-être dans le cadre d'un système ou d'un processus global ; des incitations liées à la performance individuelle sont souvent en place.</p>	<p>L'autorité pour définir la rémunération d'un employé est explicitement attribuée à un rôle créé via la gouvernance (même si un Premier Lien remplit également ce rôle), et il existe des redevabilités ou des processus garantissant le recueil de feedback auprès de tiers pour prendre les décisions en matière de rémunération.</p>	<p>L'autorité pour définir la rémunération d'un employé est attribuée à un groupe dans le cadre d'un ou de plusieurs rôles ; le processus et l'autorité pour rémunérer sont transparents en gouvernance ; il n'existe pas d'incitation individuelle (toutefois les profits peuvent être partagés au niveau de l'équipe ou des stock-options peuvent être attribuées).</p>	<p>La rémunération est en quelque sorte le résultat d'un processus de pair à pair basé sur le marché, le groupe chargé de fixer la rémunération des autres n'étant pas clairement défini (par ex. le système de taux pour le travail en équipe chez Zappos, ou encore le système de badge pratiqué chez HolacracyOne).</p>
 <p>LICENCIEMENT</p>	<p>Les Premiers Liens ont généralement l'autorité pour licencier comme s'ils étaient des managers, cela peut avoir lieu dans le cadre d'un système global ou d'un processus défini par une fonction RH.</p>	<p>L'autorité pour licencier un employé est explicitement attribuée à un rôle créé en gouvernance (même si un Premier Lien remplit également ce rôle), et il existe des redevabilités ou des processus garantissant le recueil de feedback auprès de tiers avant d'entamer une procédure de licenciement.</p>	<p>L'autorité pour licencier est attribuée à un groupe de personnes agissant dans le cadre d'un ou de plusieurs rôles (par exemple « Associés principaux / permanents de HolacracyOne »), définis de manière transparente en gouvernance ; un processus clair est publié ; des pouvoirs et contre-pouvoirs solides existent.</p>	<p>Les licenciements apparaissent comme un résultat possible d'un processus d'évaluation de pairs à pairs basé sur le marché qui permet également de signaler à l'avance des problèmes potentiels dans de nombreux cas ; dans la pratique, les licenciements sont souvent rares.</p>
 <p>RECRUTEMENT</p>	<p>Les entretiens sont menés par le personnel formé à cet effet au sein des RH ; l'accent est mis sur l'expérience passée et sur l'adéquation par rapport à la description du poste.</p>	<p>Le processus de recrutement et d'embauche est délégué à un rôle et encodé dans la gouvernance ; le processus d'embauche s'articule autour des entretiens et des CV, de façon traditionnelle.</p>	<p>Le processus de recrutement est déclenché par un rôle après avoir intégré les besoins des autres ; l'embauche consiste davantage à « ajouter des membres à une équipe » qu'à « pourvoir un poste » ; le processus de sélection repose sur les entretiens avec les futurs collègues et / ou sur d'autres méthodes pratiques.</p>	<p>Les déclencheurs d'embauche reposent sur un processus ou une formule qui intègre les besoins de l'entreprise ; un processus de sélection personnalisé toujours en évolution est utilisé et vise plutôt à « solliciter des associés business » qu'à « embaucher des employés ».</p>
 <p>PROCESSUS D'INTÉGRATION ET FORMATION</p>	<p>Pas de processus d'intégration ou de formation sur l'auto-organisation ou Holacracy.</p>	<p>Le processus d'intégration inclut une orientation et / ou formation sur le fonctionnement du système d'auto-organisation (Holacracy) ; formations et ressources supplémentaires sont régulièrement mises à disposition de tous les associés.</p>	<p>Un mentor auto-sélectionné permet de développer les connaissances / les outils pour gérer les tensions ; va bien au-delà de l'intégration initiale ; des coachs internes en Holacracy sont facilement disponibles et utilisés.</p>	<p>L'organisation a mis en place son propre programme de formation interne en vue de certifier des praticiens, facilitateurs et coachs Holacracy.</p>
 <p>FOCUS SUR LA RAISON D'ÊTRE</p>	<p>L'objectif est d'assurer sa propre préservation et / ou le profit ; les déclarations explicites sur la mission / raison d'être n'existent pas ou ne sont pas prises au sérieux.</p>	<p>La Raison d'Être de l'Organisation est explicite, claire et sert de but ultime dans la pratique ; pour la plupart, les Raisons d'Être des cercles et des rôles restent cependant non définies et on y attache généralement peu d'importance ou, lorsqu'elles existent, on ne les fait pas évoluer.</p>	<p>Les Raisons d'Être au niveau des rôles sont utilisées pour prendre des décisions et de conduire des actions ; les personnes sentent la tension lorsque la Raison d'Être d'un rôle n'est pas définie ou obsolète ; les indicateurs de l'entreprise reflètent de nombreux aspects de l'expression de la Raison d'Être, pas seulement financiers.</p>	<p>La Raison d'Être de l'Organisation est clairement différenciée de la Raison d'Être de ses personnes clés et fondateurs ; la Raison d'Être est un focus majeur dans la culture ; l'alignement sur la Raison d'Être est clairement appliqué à tous les niveaux d'échelle, de façon continue.</p>