



# Réunions du Cercle

DÉBUTANT	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
<b>GOVERNANCE</b>		
Peut avoir besoin de plusieurs "timeouts" pour clarifier le processus et déterminer ce qui relève de la gouvernance. Souvent un sentiment d'être contraint par le processus.	Le nombre de "timeouts" a considérablement diminué. Le processus est plus facilement maîtrisé et fluide.	Il est extrêmement rare qu'un "timeout" soit nécessaire. Le processus peut être vécu comme libérateur et soulageant.
Objections et intégration sont mal connues. Ce qui fait qu'une objection est valide n'est pas clair et la phase d'intégration peut être inconfortable.	Quelques cycles objections/intégrations ont été expérimentés et se sont déroulés avec succès.	Les cycles objections/intégration sont une seconde nature et sont valorisés en tant que moyen d'intégrer les différentes perspectives du rôle.
Pas sûr de savoir si les rôles du cercle sont appropriés et couvrent bien le travail nécessaire.	Le sens d'une bonne couverture du travail par les rôles est acquis (en appréciant la capacité des membres à savoir où "habite le travail" en réunion de triage). Les redevabilités de chaque cercle sont différenciées sur un ou plusieurs rôles dans le cercle.	Confiance dans la couverture des rôles et du processus pour faire évoluer la gouvernance.
Les politiques commencent tout juste à être explorées, en commençant éventuellement par l'importation des politiques existantes.	Les politiques ont été expérimentées et/ou adoptées.	Les politiques sont pleinement utilisées lorsque cela est nécessaire dans un souci de clarté et de cohérence pour les personnes en charge de rôles.
<b>TRIAGE</b>		
L'ordre du jour est cahoteux. Manque de familiarité avec la check-list et les indicateurs. Souvent un sentiment d'être contraint par le processus.	Des préambules fluides - pas parfait, mais les membres ne sont plus bloqués dans la compréhension du processus.	Les données sont présentées rapidement, l'ordre du jour est établi et le triage des points effectué avec aisance et maîtrise.
La facilitation prend du temps et souvent des points de l'ordre du jour n'ont pas pu être traités.	Un sentiment de confiance que le Facilitateur va traiter tous les points de l'ordre du jour dans le temps imparti.	Les membres du cercle s'auto-gèrent en collaboration avec le Facilitateur lorsqu'il s'agit de collecter et de traiter les sujets rapidement.
Les personnes hésitent à s'adresser aux personnes par leur rôle plutôt que par leur prénom. Sentiment d'étrangeté ou de formalisme.	Difficile de nommer les personnes et les rôles. Les personnes ne sont pas sûres de savoir quand elles peuvent utiliser l'un ou l'autre.	Nommer les personnes par leur prénom ou rôle, de façon appropriée, est fluide et facile.
Utilisation fréquente de "time-outs" pour comprendre le processus.	Relativement peu de "time-outs". Chaque étape du processus est clairement comprise par les participants.	Rarement besoin de "time-outs". Les participants se coachent entre eux et intègrent de façon efficace les nouveaux membres.



DÉBUTANT	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
<p><b>LE SHIFT D'AUTORITÉ</b> Le travail est attribué et supposé être réalisé sous la direction du Premier Lien. Il se sent responsable de processer les tensions des autres.</p>	<p>Commence à rappeler (et à se rappeler) que les tâches et feedbacks sont des suggestions et non des ordres. Commence à coacher les autres dans son rôle de Premier Lien.</p>	<p>A bien intégré que tout ce qui émane du Premier Lien est une suggestion (proposer) et non une exigence (ordonner). Ne porte pas les tensions des autres.</p>
<p><b>DIFFÉRENCIER LE TRAVAIL</b> Trouve difficile de différencier les anciennes responsabilités en rôles distincts. Propose de la gouvernance grossière.</p>	<p>Pense en termes de délimitation de rôles plutôt que de délimitation de personnes. Commence à comprendre ce qui fait une « bonne » gouvernance.</p>	<p>Niveau expert en différenciation du travail dans des rôles et en coaching des autres pour le faire correctement.</p>
<p><b>ADÉQUATION AU RÔLE</b> Peut ne pas avoir un bon sens de l'adéquation entre les associés et les rôles – les personnes « font ce qu'elles ont toujours fait. »</p>	<p>Meilleur sens des capacités des associés et de leur meilleure adéquation aux rôles. Liberté accrue d'affecter et de retirer les personnes des rôles.</p>	<p>Fortement à l'écoute des capacités des associés et de leur meilleure adéquation aux rôles. A mis en place un processus efficace pour suivre de façon continue l'adéquation aux rôles.</p>
<p><b>RESSOURCES ET PRIORITÉS</b> Alloue les ressources et définit les priorités de façon autocratique, avec peu de données et en tenant peu compte de la raison d'être du cercle.</p>	<p>Est capable d'allouer les ressources de manière claire et de définir les priorités en alignement avec la raison d'être du cercle. Collecte du feedback / des données auprès des rôles qui effectuent le travail.</p>	<p>Les ressources et priorités sont fortement synchronisées avec la raison d'être du cercle. Les décisions sont basées sur des données et le raisonnement est transparent</p>
<p><b>INDICATEURS</b> Incertain quant aux indicateurs à développer pour donner de la visibilité sur la réussite du cercle (très peu d'indicateurs).</p>	<p>Capable de développer et de surveiller les indicateurs qui donnent une visibilité claire sur la réussite du cercle dans l'accomplissement de sa raison d'être (des indicateurs mais peu sont pertinents).</p>	<p>Des indicateurs bien fondés et suivi minutieusement, donnant une visibilité claire sur la réussite du cercle dans l'accomplissement de sa raison d'être (seulement les indicateurs les plus pertinents).</p>
<p><b>TENSIONS</b> Prend en charge le groupe et/ou empêche l'apparition de tensions qui pourraient être traitées par le système.</p>	<p>Commence à laisser les tensions des autres apparaître sans interférer ou se sentir obligé de les résoudre de manière proactive.</p>	<p>S'en remet entièrement au système lorsqu'il s'agit de processer les tensions sans interférer ou prendre en charge les individus de manière inadaptée.</p>



# Facilitateur

## Modèle de compétences en Holacracy

DÉBUTANT	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Fortement tributaire des cartes processus de réunion de triage et de gouvernance.	Se reporte rarement, sinon jamais, aux cartes processus. Commence à développer son propre style.	Équilibre de façon fluide les « règles du jeu » avec son propre style, ses messages ou des questions.
Tient le processus de manière approximative ou incohérente. Se laisse facilement déborder par les participants.	Identifie et coupe tout comportement hors-processus. Peut-être parfois de façon trop violente.	Tient le processus, tout en redirigeant élégamment les comportements hors-processus.
Éprouve des difficultés à jongler entre les étapes du processus, tout en suivant le contenu de la réunion.	Capable de faciliter et participer au contenu. Parfois, les frontières entre les deux ne sont pas claires pour le groupe.	Flux harmonieux entre la tenue du processus et l'implication dans le contenu.
Éprouve des difficultés à gérer le temps et à traiter tous les points de l'ordre du jour.	Traite tous les points de l'ordre du jour mais parfois la discussion dure longtemps sans intervenir de façon adéquate.	Contrôle le temps écoulé et prend des décisions claires pour s'assurer que chaque sujet est traité aussi rapidement et efficacement que possible.
Le Facilitateur sait faire des "time-outs" et expliquer les bases du processus de la réunion. Donne le minimum de contexte sur chaque étape.	Le Facilitateur peut expliquer le "pourquoi" de chaque étape du processus de la réunion. Parfois ses explications sont trop longues ou il anticipe les questions et fournit trop de contexte.	Le Facilitateur s'assure de la compréhension de la question et donne des réponses suffisamment détaillées. Les "time-outs" sont encouragés, peu de contexte est donc nécessaire.
Aide rarement, voire jamais, les participants à clarifier les rôles en jeu. Part du principe que tout le monde les connaît déjà en grande majorité.	Aide les participants à clarifier les rôles en jeu (par ex. : "à quel rôle t'adresses-tu ?"). Risque de rendre le processus inconfortable ou maladroit à cause de la clarté mise sur les rôles.	Incite habilement à mettre de clarté sur les rôles à travers des questions simples et efficaces (par ex. : "Qui a autorité pour prendre cette décision ?", "Actuellement, tu n'as aucun droit de l'exiger - voudrais-tu avoir le droit de l'exiger ?", etc.)
A une énergie plutôt neutre, bien que puisse parfois être trop passif ou trop agressif.	Capable de tenir constamment la position neutre d'« arbitre ». Peut inconsciemment envoyer des signaux d'accord ou de désaccord aux participants.	Tout en restant neutre, capable de transmettre consciemment une énergie de soutien et d'apprentissage. Les participants se sentent « portés » par le processus.
Capable de traiter efficacement la plupart des propositions de gouvernance, même s'il se montre parfois un peu maladroit. Soulève rarement des objections GNV.	Peut faciliter les propositions, même des propositions importantes, ou des propositions composées de plusieurs parties. Marque trop de "time-out". De temps en temps, soulève des objections GNV, mais manque souvent de d'assurance.	Capable de traiter habilement les propositions en utilisant chaque étape du processus pour réduire les "time-outs". À l'aise avec les objections GNV et est en mesure de faire des suggestions claires en phase d'intégration.



# Second Lien et

DÉBUTANT	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
<b>SECOND LIEN</b>		
A du mal à capter les tensions des autres membres du cercle et à savoir lesquelles sont pertinentes et comment les traiter.	Pose des questions pertinentes pour collecter des données et devient de plus en plus apte à déterminer s'il ressent également la tension.	Expert dans la captation des tensions des autres membres du cercle et sait lesquelles sont appropriées et comment les traiter.
Incertain quant à la façon de mettre en évidence auprès du super-cercle la santé et la durabilité du cercle.	Commence à prendre en main son rôle et à mettre en place des processus pour donner de la visibilité au super-cercle de façon plus efficace.	Exploite les canaux d'information pour faire évoluer le cercle en travaillant en collaboration avec le Premier Lien sans brouiller les responsabilités.
<b>SECRÉTAIRE</b>		
A des difficultés à suivre le rythme de la réunion. Se repose souvent sur le Facilitateur.	Capable de suivre le rythme de la réunion.	Enregistre en « temps réel ». Prend en main son rôle et intervient pendant les réunions pour obtenir ce dont il a besoin.
Comprend les fonctions de base de GlassFrog. Ne sait pas toujours comment effectuer les actions demandées.	Compétent sur l'utilisation de GlassFrog et capable d'enregistrer des propositions en plusieurs parties. Peut se laisser perturber par des problèmes techniques.	Connaît les fonctionnalités avancées, les plus récentes de GlassFrog. A des processus alternatifs pour parer à tout problème technique qui pourrait arriver.



# Comportement Individuel

DÉBUTANT	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
<b>DÉTECTER LES TENSIONS</b>		
De temps en temps, part du principe que les autres sont responsables de comprendre ou de ressentir sa propre tension (c'est-à-dire, joue la victime).	L'individu prend sa responsabilité de ressentir les tensions mais est parfois réticent à demander de l'aide pour gagner en clarté sur la tension (c'est-à-dire, joue au héros).	Dispose de processus fiables d'autoréflexion pour détecter sa propre tension, mais aussi à l'aise pour identifier la confusion ou le manque de clarté et pour demander de l'aide.
De nombreuses tensions sont « prédictives », plutôt que basée sur l'expérience ou des données.	De plus en plus à l'aise pour laisser les situations réelles provoquer le changement.	Peut consciemment laisser se produire ou créer des tensions chez les autres, en ayant confiance qu'elles seront processées.
<b>PROCESSER LES TENSIONS</b>		
Peut parfois rechercher un consensus ou partir du principe que les Premiers Liens sont chargés de processer les tensions à sa place.	Commence à prendre des décisions autocratiques dans le cadre du rôle, mais peut confondre la recherche d'un avis précieux avec la recherche de consensus.	Peut processer efficacement la tension dans un groupe, sans perdre le contact avec sa propre tension.
<b>PROCESSER LES DEMANDES</b>		
Accepte des demandes de projets ou d'actions de la part des autres de façon inconsciente.	Commence à se poser des questions sur la nature du travail (à savoir : « Est-ce en rapport avec mon rôle et cela sert-il sa raison d'être ? ») et à réorienter le cas échéant (à savoir : « Pas dans mes redevabilités »).	Capable de prendre en charge, processer et prioriser habilement de nouvelles demandes tout en étant capable de les rediriger consciencieusement et de manière constructive vers les autres.
<b>GÉRER LE TRAVAIL</b>		
Au début de la mise en place d'un système de projets/tâches. Peut ne pas le consulter de façon régulière. Les priorités sont souvent pas claires. Difficile à partager.	Système de projet/tâches mature. Régulièrement consulté et tenu à jour. Facile à partager. Synchronisé avec les priorités du cercle.	Système de projets/tâches très organisé et efficient. Entièrement intégré dans les opérations quotidiennes et fortement synchronisé avec les priorités du cercle. Très efficace lorsqu'il s'agit d'équilibrer les multiples priorités, stratégies, projets et prochaine-actions.
<b>NAVIGUER DANS GLASSFROG</b>		
À l'aise avec les bases de GlassFrog. Capable de rechercher des rôles et suivre pendant les réunions.	Consulte régulièrement et à l'aise pour rechercher des informations (par ex. : un domaine, des politiques et des publications de rôles).	Capable de trouver rapidement des réponses et à l'aise avec les fonctionnalités avancées.