

Constitution
Holacracy

5.0

Manuel de référence

Traduit en français par L'institut iGi

INTERACTIF

Qu'est-ce que la Constitution Holacracy ?

La Constitution de Holacracy offre un ensemble de règles et de processus de base pour gouverner et faire fonctionner une organisation. Il s'agit de l'épine dorsale de la pratique de Holacracy.

Chaque article représente un module distinct, de sorte que votre organisation peut choisir d'adopter l'ensemble de la Constitution en une seule fois, ou morceau par morceau.

Toutes les organisations fonctionnent dans des contextes qui leur sont propres, de sorte que Holacracy est tout sauf un "modèle unique". Si la Constitution elle-même n'est pas destinée à être nécessairement personnalisée, ce référentiel offre une incroyable flexibilité. Chaque organisation peut utiliser les règles et les processus pour élaborer son propre système de fonctionnement et de gouvernance.

Nous ne recommandons pas de lire la Constitution pour apprendre la pratique de Holacracy. Les coachs en Holacracy utilisent souvent la métaphore : ce serait comme essayer d'apprendre à jouer au football en lisant les règles du jeu de la FIFA. La meilleure façon d'apprendre est de commencer à acquérir de l'expérience par la pratique sur le terrain - idéalement avec le soutien d'un coach Holacracy et de praticiens expérimentés - et d'utiliser la Constitution comme référence.

Vous cherchez la version précédente ? [Cliquez ici](#) pour la Constitution Holacracy Version 4.1.

Si vous recherchez des formations et des ressources sur Holacracy ou de l'aide pour adopter Holacracy dans votre entreprise, consultez notre site web igipartners.com, notre [chaîne YouTube](#), lisez notre [bande dessinée](#) ou le [livre Holacracy](#).

Table des matières

Préambule	6
Article I : Structure organisationnelle	7
1.1 Définition d'un Rôle	8
1.2 Responsabilités des Leaders de Rôle	8
1.2.1 Gérer les Tensions	8
1.2.2 Gérer la Raison d'Être et les Redevabilités	8
1.2.3 Décomposer les Projets	8
1.2.4 Suivre les Projets, Prochaine-Actions et Tensions	8
1.2.5 Exécuter une Prochaine-Action	8
1.3 Les Cercles	9
1.3.1 Décomposer en Rôles	9
1.3.2 Déléguer des Domaines	9
1.3.3 Le Cercle d'Ancrage	9
1.3.4 Relier un Rôle à un Cercle	9
1.3.5 Rôles de Facilitateur et de Secrétaire	10
1.4 Leader de Cercle	10
1.4.1 Affecter les Rôles	10
1.4.2 Couvrir les Rôles non affectés	10
1.4.3 Définir les Priorités et les Stratégies	11
1.4.4 Router les références externes	11
1.4.5 Modifier le Rôle de Leader de Cercle	11
Article II : Règles de coopération	12
2.1 Devoir de transparence	13
2.2 Devoir de traitement	13
2.3 Devoir de priorisation	14
2.4 Accords relationnels	14
Article III : Réunion de Triage	16
3.1 Participation	17
3.2 Processus de réunion	17
Article IV : Autorité distribuée	18
4.1 Contraintes sur l'autorité	19
4.1.1 Ne pas enfreindre les Politiques	19
4.1.2 Obtenir l'autorisation avant d'agir sur un Domaine	19
4.1.3 Obtenir l'autorisation avant de dépenser de l'argent	19

4.2 Autorité pour interpréter	20
4.2.1 Conflit d'interprétation	20
4.2.2 Rayer la Gouvernance invalide	20
4.3 Initiative Individuelle	20
4.3.1 Situations autorisées	21
4.3.2 Communication et restauration	21
Article V : Processus de Gouvernance	22
5.1 Participants à la Gouvernance	23
5.1.1 Représentant de Cercle	23
5.1.2 Facilitateur et Secrétaire	23
5.2 Cadre de la Gouvernance	24
5.2.1 Cadre de la Politique	24
5.3 Modifier la Gouvernance	24
5.3.1 Exigences pour une Proposition	25
5.3.2 Exigences pour une Objection	25
5.3.3 Tester les Objections potentielles	25
5.3.4 Règles d'intégration	26
5.3.5 Processus d'Élection Intégrative	26
5.3.6 Remplacement du Facilitateur et du Secrétaire	27
5.4 Réunion de Gouvernance	27
5.4.1 Participation	28
5.4.2 Préavis et durée	28
5.4.3 Processus de réunion	28
5.4.4 Établir l'ordre du jour	28
5.4.5 Processus de Prise de Décision Intégrative	28
5.5 Rupture de Processus	30
5.5.1 Rupture pour échec en Gouvernance	30
5.5.2 Rétablissement du processus	30
5.5.3 Escalade de Rupture de Processus	30
Déclaration d'adoption	31

Constitution Holacracy 5.0

Exonération légale de responsabilité

Les informations contenues dans ce document constituent la documentation des règles et des processus de Holacracy. HolacracyOne et l'institut iGi ne sont pas des cabinets juridiques, ils fournissent ce document en l'état et sans aucune sorte de représentation ou de garantie. Avant d'utiliser ce document de façon juridiquement contraignante, vous êtes invité à demander conseil à un conseiller juridique qualifié.

Préambule

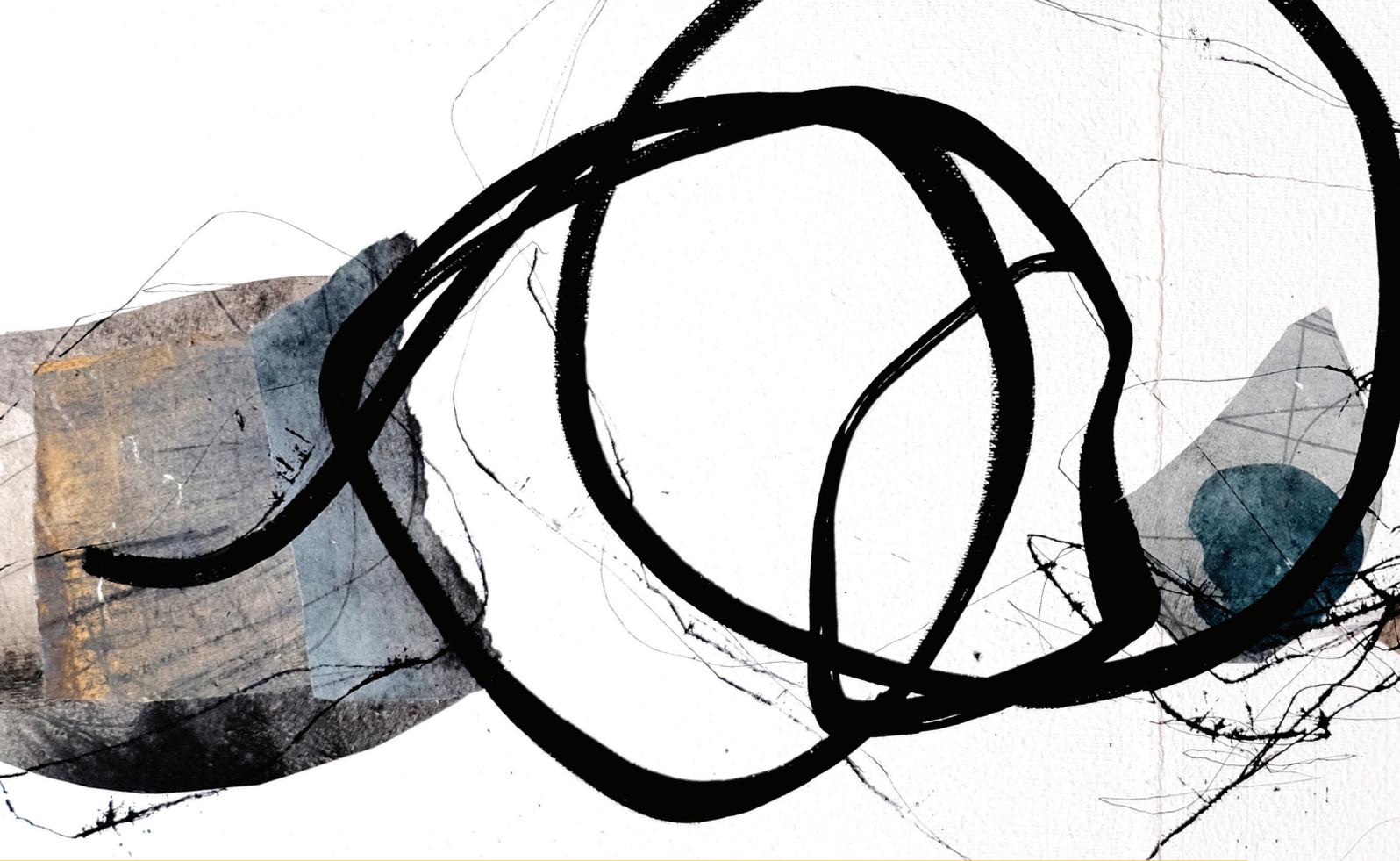
Les « **Ratificateurs*** » adoptent la présente « **Constitution** » comme structure d'autorité formelle de l' « **Organisation** » concernée. Ce faisant, les Ratificateurs transfèrent leur pouvoir de gouverner et de diriger l'Organisation aux règles et processus décrits dans cette Constitution, à l'exception toutefois de tout pouvoir sur lequel les Ratificateurs n'ont pas autorité. Les Ratificateurs ou leurs successeurs peuvent amender ou abroger cette Constitution en exerçant l'autorité avec laquelle ils l'ont adoptée ; tout amendement doit être fait par écrit.

Les politiques et systèmes existants, qui étaient en place dans l'Organisation avant l'adoption de la présente Constitution, restent en vigueur après l'adoption, mais ils ne peuvent être étendus ou modifiés que dans le cadre des autorités et processus définis dans la présente Constitution. Ces politiques et systèmes ainsi hérités perdent tout leur poids et autorité dès que les processus de cette Constitution créent quelque chose qui les remplace ou les contredit.

L'Organisation peut désigner d'autres « **Associés** », en plus des Ratificateurs, pour aider dans sa gouvernance et ses opérations, à condition que ces Associés aient également accepté de se conformer à tous les termes de la présente Constitution. Dans ce cadre, l'Organisation peut définir la manière dont elle accorde ou retire le statut d'Associé, sauf indication contraire des Ratificateurs et les Ratificateurs peuvent préciser qui sont les Associés au moment de l'adoption.

Chaque Associé(e) peut s'appuyer sur les autorités accordées par la présente Constitution, dans la mesure où les Ratificateurs détenaient ces autorités avant son adoption. Toutes les responsabilités et contraintes d'un(e) Associé(e) découlent de la présente Constitution et des résultats de ses processus, ainsi que de toute obligation légale de l'Associé(e) envers l'Organisation lorsqu'il/elle agit au nom de cette dernière. Toute attente ou contrainte implicite n'a aucun poids sur un(e) Associé(e), de même que tout ordre émis en dehors de l'autorité accordée par la présente Constitution.

**Ce terme n'existe pas en langue française mais pour plus de simplicité nous l'utilisons pour désigner les personnes qui ont le pouvoir de ratifier*



Article I

Structure organisationnelle

1.1 Définition d'un Rôle

Un « **Rôle** » est une entité organisationnelle qu'une personne peut prendre en charge pour le compte de l'Organisation. La personne qui exerce un Rôle est un « **Leader de Rôle** » pour ce Rôle.

La définition d'un Rôle comprend un nom descriptif et un ou plusieurs des éléments suivants :

- (a) une « **Raison d'Être** », qui désigne une capacité, un potentiel ou un objectif que le Rôle va poursuivre ou exprimer.
- (b) un ou plusieurs « **Domaines** », qui sont des actifs, des processus ou autres choses que le Rôle contrôle de façon exclusive et réglemente comme sa propriété, au service de sa Raison d'Être.
- (c) une ou plusieurs « **Redevabilités** », qui sont des activités dans la durée que le Rôle va gérer et mettre en œuvre au service d'autres Rôles ou pour exprimer sa Raison d'Être.

Un Rôle peut également contenir des « **Politiques** », qui sont des délégations ou des restrictions d'autorité, ou des règles particulières qui s'appliquent au sein de ce Rôle.

1.2 Responsabilités des Leaders de Rôle

En tant que Leader de Rôle, vous avez les responsabilités suivantes :

1.2.1 Gérer les Tensions

Vous êtes responsable de comparer l'expression réelle de la Raison d'Être et des Redevabilités de votre Rôle, à votre vision de leur manifestation potentielle idéale, afin d'identifier les écarts entre les deux (chaque écart est une « **Tension** »). Vous êtes ensuite chargé(e) de tenter de résoudre ces Tensions.

1.2.2 Gérer la Raison d'Être et les Redevabilités

Vous êtes chargé(e) d'examiner régulièrement la façon de mettre en œuvre la Raison d'Être et chacune des Redevabilités de votre Rôle, en définissant :

- (a) des « **Prochaine-Actions** », qui sont des actions utiles que vous pourriez faire immédiatement, du moins en l'absence de priorités concurrentes ; et
- (b) des « **Projets** », qui sont des résultats précis, pertinents à atteindre, du moins en l'absence de priorités concurrentes.

1.2.3 Décomposer les Projets

Vous êtes chargé(e) de définir régulièrement les Prochaine-Actions pour chacun des Projets en cours de votre Rôle.

1.2.4 Suivre les Projets, Prochaine-Actions et Tensions

Vous êtes responsable d'enregistrer et de suivre tous les Projets et Prochaine-Actions de votre Rôle, dans des listes par écrit. Vous devez également suivre les Tensions que vous avez l'intention de résoudre, au moins jusqu'à ce que vous les transformiez en Projets ou en Prochaine-Actions. Vous êtes également chargé(e) de revoir régulièrement ces listes et de les mettre à jour de sorte qu'elles soient une source fiable du travail que le Rôle peut accomplir.

1.2.5 Exécuter une Prochaine-Action

À chaque fois que vous êtes disponible pour agir dans un Rôle, vous êtes responsable de considérer les Prochaine-Actions que vous pourriez entreprendre et exécuter celles qui créeraient le plus de valeur pour l'Organisation.

1.3 Les Cercles

Un « **Cercle** » est un contenant permettant d'organiser les Rôles et les Politiques autour d'une Raison d'Être commune. Les Rôles et les Politiques au sein d'un Cercle constituent sa « **Gouvernance** » en vigueur.

1.3.1 Décomposer en Rôles

L'intérieur de chaque Rôle est un Cercle. Ce Cercle peut lui-même contenir ses propres Rôles et Politiques pour décomposer et organiser son travail. Ceci ne s'applique pas aux Rôles définis dans la présente Constitution, qui ne peuvent pas être décomposés davantage.

Le Cercle à l'intérieur d'un Rôle est considéré comme un « **Sous-Cercle** » du Cercle plus large qui contient le Rôle, tandis que ce Cercle plus large est son « **Super-Cercle** ».

1.3.2 Déléguer des Domaines

Lorsqu'un Cercle délègue un Domaine à l'un de ses Rôles, tout Leader de Rôle dudit Rôle peut contrôler ce Domaine pour le compte du Cercle. Un Cercle ne peut déléguer à ses Rôles que des Domaines qui relèvent de ses propres Domaines, ou qui ne sont applicables que dans le cadre de ses propres processus internes.

Une fois qu'un Rôle contrôle un Domaine, il peut créer des Politiques qui régissent ce Domaine au sein de sa propre Gouvernance. Toutefois, le Cercle qui a délégué le Domaine conserve le droit de définir ses propres Politiques pour régir ce Domaine également. Ces Politiques prévalent sur celles définies par le Rôle, en cas de conflit.

La délégation d'un Domaine d'un Cercle à l'un de ces Rôles ne confère à ce dernier aucun des droits dont dispose le Cercle en matière de contrôle de dépenses d'argent ou d'actifs, à moins que cela ne soit spécifié de façon explicite.

1.3.3 Le Cercle d'Ancrage

Le Cercle le plus large qui détient la Raison d'Être de toute l'Organisation est son « **Cercle d'Ancrage** ». Le Cercle d'Ancrage détient toutes les autorités et tous les Domaines que l'Organisation contrôle elle-même et n'a pas de Super-Cercle. Le Cercle d'Ancrage peut modifier sa propre Raison d'Être ou clarifier ses propres Redevabilités au moyen d'une Politique.

Les Ratificateurs peuvent définir une structure initiale et toute autre Gouvernance au sein du Cercle d'Ancrage, à l'adoption de cette Constitution.

1.3.4 Relier un Rôle à un Cercle

Un Rôle peut être relié à un autre Cercle, si une Politique de cet autre Cercle ou de tout Super-Cercle de celui-ci l'y invite.

Une fois relié à un autre Cercle, le Rôle est considéré comme faisant également partie de la Gouvernance de cet autre Cercle. Ce Cercle peut alors ajouter des éléments au Rôle et modifier ultérieurement ce qu'il a ajouté. En revanche, il ne peut pas supprimer le Rôle, ni modifier ce qui a été ajouté par un autre Cercle et de façon réciproque, un autre Cercle ne peut pas modifier ou supprimer tout ce que ce Cercle a ajouté. L'autorité pour ajouter ou modifier les affectations dans le Rôle reste entre les mains de son Cercle source - celui qui a créé le Rôle. Le Cercle auquel un Rôle est relié n'est pas considéré comme son Super-Cercle et le Cercle à l'intérieur du Rôle n'est pas considéré comme son Sous-Cercle.

Un Cercle peut délier un Rôle en supprimant la Politique qui l'a invité à se relier, ou par tout autre mécanisme défini par cette Politique. Un Rôle peut également choisir de se délier d'un Cercle auquel

il est relié, à moins qu'une Politique au sein de son Cercle source ou agissant sur celui-ci n'en décide autrement. Une fois délié d'un Cercle, toute Gouvernance qui a été ajoutée à ce Rôle par ce Cercle est automatiquement supprimée.

1.3.5 Rôles de Facilitateur et de Secrétaire

Chaque Cercle peut désigner une personne pour être son « **Facilitateur** ». Le Facilitateur choisi remplit le « **Rôle de Facilitateur** » dans le Cercle, avec pour Raison d'Être : "Une Gouvernance de Cercle et des pratiques opérationnelles conformes à la Constitution".

Chaque Cercle peut désigner un « **Secrétaire** ». Le Secrétaire choisi remplit le « **Rôle de Secrétaire** » dans le Cercle, avec pour Raison d'Être : "Gérer les réunions et les registres qui sont requis par la Constitution".

Un Cercle peut ajouter des Redevabilités ou des Domaines à son propre Rôle de Facilitateur ou de Secrétaire, ainsi que modifier ou supprimer ces ajouts. Aucun Cercle ne peut modifier ou supprimer la Raison d'Être de l'un ou l'autre de ces Rôles, ni les Redevabilités ou les Domaines qui leur sont confiés par la présente Constitution.

1.4 Leader de Cercle

Agir en tant que Leader de Rôle signifie également agir en tant que « **Leader de Cercle** » au sein du Cercle à l'intérieur de ce Rôle et donc y exercer le « **Rôle de Leader de Cercle** ». Le Rôle de Leader de Cercle porte la Raison d'Être du Rôle en question, ainsi que toutes ses Redevabilités dans la mesure où elles ne sont pas encore confiées au sein du Cercle à d'autres Rôles ou processus.

Le Cercle d'Ancre n'a pas de Leader de Cercle, à moins qu'une Politique du Cercle n'en décide autrement.

1.4.1 Affecter les Rôles

Un Leader de Cercle contrôle l'affectation des Rôles du Cercle et peut confier n'importe quel Rôle du Cercle à quiconque est désireux de l'occuper et même à plusieurs personnes en même temps. Chaque personne ainsi affectée peut par la suite démissionner de son Rôle, sauf si un autre accord a été convenu entre eux. Un Leader de Cercle peut également retirer à tout moment l'affectation d'un Rôle au sein du Cercle.

Un Leader de Cercle peut également restreindre l'affectation d'un Rôle à un contexte spécifique. Dans ce cas, la définition de l'intégralité du Rôle reste applicable pour ce contexte spécifique. Lorsque des contextes sont utilisés, chaque contexte d'affectation est considéré comme un Rôle distinct. La Raison d'Être, les Domaines et les Redevabilités du Rôle s'appliquent toujours intégralement, mais seulement pour le contexte spécifique d'affectation.

Seul un Leader de Cercle peut affecter ou désaffecter un Rôle au sein du Cercle, à moins que le Cercle n'ait délégué le contrôle de l'affectation des Rôles à un autre Rôle ou processus. Une politique peut encadrer davantage le processus d'affectation ou de désaffectation de Rôle.

1.4.2 Couvrir les Rôles non affectés

Lorsque dans un Cercle, un Rôle n'est pas affecté, chaque Leader de Cercle est automatiquement considéré comme Leader de Rôle pour le Rôle en question.

Lorsqu'un Rôle n'est attribué qu'à des personnes qui ne sont pas des Associés de l'Organisation, chaque Leader de Cercle est automatiquement considéré comme Leader de Rôle pour le Rôle en question. Toutefois, cette affectation par défaut ne s'applique que dans la mesure où les personnes non-Associés ne remplissent pas activement les responsabilités et les devoirs attendus d'un(e) Associé(e).

1.4.3 Définir les Priorités et les Stratégies

Un Leader de Cercle peut juger de la valeur relative des efforts à produire par le Cercle afin de résoudre les conflits de priorité entre les Rôles. Il peut également définir une ou plusieurs « **Stratégies** » pour le Cercle, heuristiques pour aider à établir les priorités dans le Cercle.

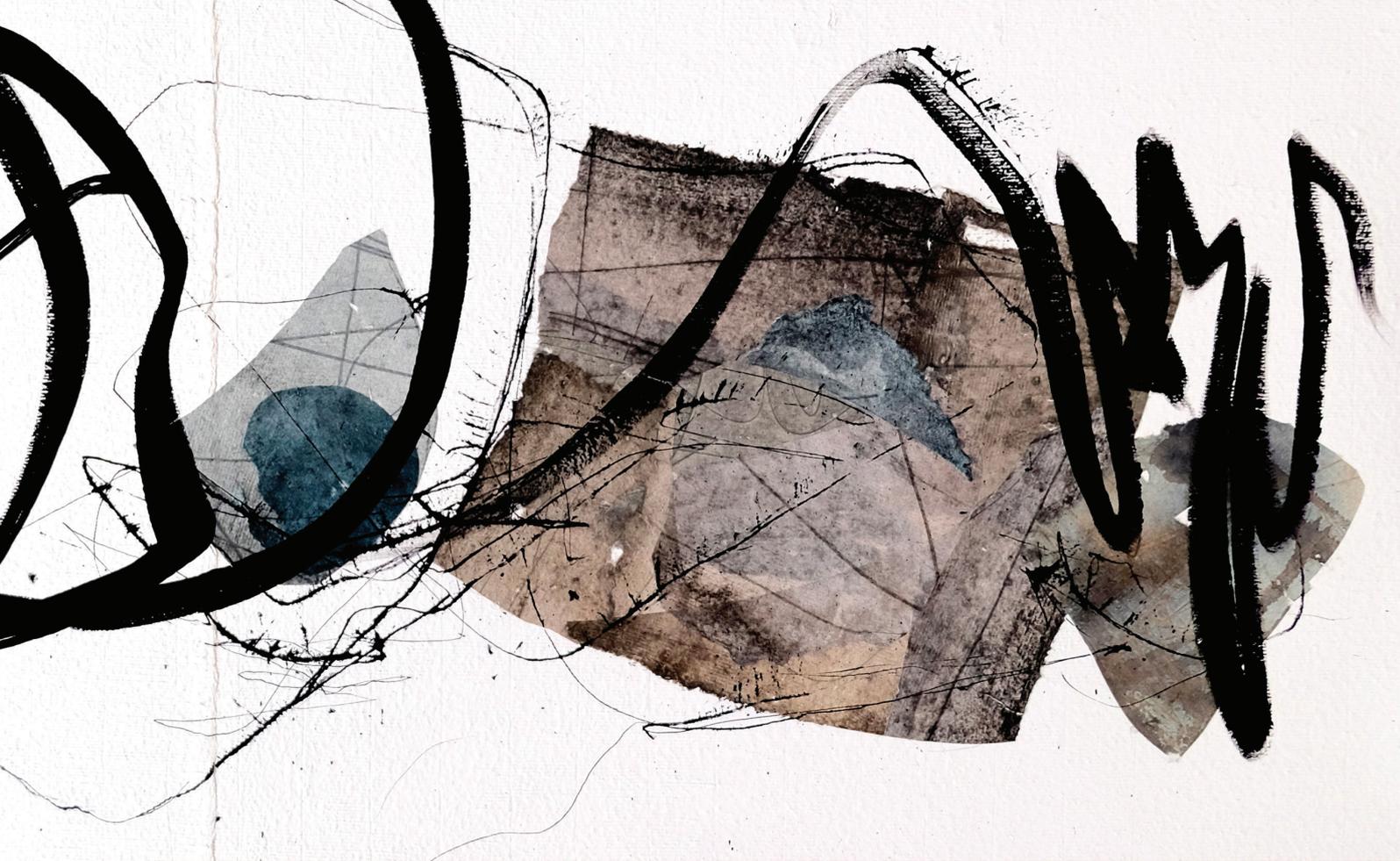
1.4.4 Router les références externes

Lorsque la Gouvernance en dehors du Cercle fait référence au Cercle lui-même ou à l'un de ses Rôles, un Leader de Cercle peut mettre à jour cette référence pour qu'elle renvoie à un autre Rôle dans le Cercle. Cette clarification n'est pas considérée comme une modification de la Gouvernance de ce Cercle.

1.4.5 Modifier le Rôle de Leader de Cercle

Un Cercle ne peut pas modifier la Raison d'Être de son Rôle de Leader de Cercle, ni supprimer le Rôle. Un Cercle peut ajouter des Redevabilités ou des Domaines au Rôle de Leader de Cercle et peut ensuite les supprimer. Tout ajout s'applique aussi, de façon automatique, au Rôle de Leader de Cercle de chaque Sous-Cercle, de manière récursive. Un Cercle ne peut pas ajouter des Redevabilités ou des Domaines uniquement à son propre Rôle de Leader de Cercle, ou qui ne seraient pertinents que pour ce Cercle.

Un Cercle peut supprimer des Redevabilités, Domaines, autorités ou fonctions de son propre Rôle de Leader de Cercle. Il peut le faire, soit en les transférant sur un autre Rôle au sein du Cercle, soit en définissant d'autres moyens pour les mettre en œuvre. Ce type d'opération supprime automatiquement l'élément ou l'autorité en question du Rôle de Leader du Cercle, tant que la délégation reste en vigueur.



Article II

Règles de coopération

2.1 Devoir de transparence

En tant qu'Associé(e), vous avez le devoir de faire preuve de transparence envers les Leaders de Rôle de l'Organisation, à leur demande, comme suit :

- (a) Projets et Prochaine-Actions :** vous devez partager tout Projet et Prochaine-Action que vous suivez pour l'Organisation.
- (b) Priorité relative :** vous devez faire part de votre jugement sur la priorité relative de l'un de vos Projets ou Prochaine-Actions par rapport à tout ce qui se dispute votre attention.
- (c) Projection :** vous devez fournir une projection de la date à laquelle vous prévoyez de terminer l'un de vos Projets ou l'une de vos Prochaine-Actions. Une estimation approximative tenant compte de votre contexte et de vos priorités actuels est suffisante. Une analyse ou planification détaillée n'est pas nécessaire et cette projection ne constitue en aucun cas une promesse. Sauf indication contraire précisée dans la Gouvernance, vous n'êtes pas tenu(e) de faire un suivi de la projection, ni d'assurer un suivi avec le demandeur si un changement intervient.
- (d) Points de check-list :** vous devez vérifier la réalisation de toutes les actions récurrentes que vous effectuez pour vos Rôles, ou en tant qu'Associé(e) de l'Organisation. Sur demande, vous devez continuer de partager ces réalisations régulièrement, jusqu'à ce que vous estimiez qu'elles ne sont plus utiles.
- (e) Indicateurs :** vous devez partager tous les indicateurs que vous collectez dans vos Rôles ou en tant qu'Associé(e) de l'Organisation. Sur demande, vous devez continuer de partager ces indicateurs régulièrement, jusqu'à ce que vous estimiez qu'ils ne sont plus utiles.
- (f) Progrès réalisés :** vous devez partager un résumé des progrès que vous avez réalisés dans vos Rôles ou dans vos Projets depuis votre dernier partage. Sur demande, vous devez continuer de partager ces progrès réalisés régulièrement, jusqu'à ce que vous estimiez qu'ils ne sont plus utiles.
- (g) Autre information :** vous devez partager toute autre information à laquelle vous avez facilement accès et dont la diffusion ne causerait pas de tort.

2.2 Devoir de traitement

En tant qu'Associé(e), vous avez le devoir de traiter rapidement les messages et les demandes des Leaders de Rôle de l'Organisation, comme suit :

- (a) Demande de clarification :** les autres peuvent vous demander de clarifier les prochaines étapes pour n'importe lequel de vos Projets ou pour toute Redevabilité de vos Rôles. Vous devez alors identifier et communiquer une Prochaine-Action pour le (ou la) faire avancer, s'il y en a. S'il n'y en a pas, vous devez alors indiquer ce que vous attendez avant de pouvoir prendre une Prochaine-Action.
- (b) Requête pour un Projet ou une Prochaine-Action :** les autres peuvent vous demander de prendre une Prochaine-Action ou un Projet spécifique. Vous devez l'accepter et en faire le suivi si vous pensez que cela a du sens pour l'un de vos Rôles ou en tant qu'Associé(e) de l'Organisation, au moins en l'absence de priorités concurrentes. Si vous ne l'acceptez pas, vous devez soit expliquer votre raisonnement, soit proposer autre chose qui, selon vous, répondra au besoin du demandeur.
- (c) Requête pour agir sur un Domaine :** les autres peuvent demander à agir sur un Domaine contrôlé par l'un de vos Rôles. Vous devez l'autoriser si vous ne voyez aucune raison qui fait que cela réduirait votre capacité à mettre en œuvre la Raison d'Être ou les Redevabilités de votre Rôle. Si vous voyez une raison de ce genre, vous devez l'expliquer au demandeur.

2.3 Devoir de priorisation

En tant qu'Associé(e), vous avez le devoir de prioriser votre attention en respectant les points suivants :

- (a) **Traitement** : de façon générale, vous devez donner la priorité au traitement des messages entrants destinés à vos Rôles et provenant d'autres Leaders de Rôle, avant l'exécution de vos propres Prochaine-Actions. Vous pouvez toutefois retarder le traitement des messages jusqu'à ce que vous puissiez les traiter par lots, à un moment opportun, tant que le traitement reste rapide. Le traitement consiste à répondre à tous vos devoirs prévus dans cet article, puis, si cela vous est demandé, vous devez partager la façon dont vous avez traité le message. Traiter ne signifie pas exécuter les Prochaine-Actions ou Projets que vous avez saisis.
- (b) **Réunion** : Lorsqu'un(e) autre Associé(e) vous demande explicitement de mettre en priorité votre participation à une réunion précise, parmi celles qui sont définies dans la présente Constitution, vous devez donner la priorité à cette réunion devant l'exécution de vos propres Prochaine-Actions. Vous pouvez toutefois décliner la demande si vous avez déjà des choses planifiées au même moment.
- (c) **Priorité au Cercle** : lorsque vous choisissez ce sur quoi vous allez travailler dans l'un de vos Rôles, vous devez tenir compte des Stratégies officielles et des priorités relatives concernant ce Rôle, de tout Cercle qui le contient et de tout Super-Cercle de celui-ci. Vous devez alors considérer ces priorités officielles comme plus importantes pour l'Organisation que vos propres priorités individuelles ou que votre propre appréciation des priorités de l'Organisation. Les priorités officielles d'un Cercle sont celles définies par un Leader de Cercle, ou par tout autre Rôle ou processus ayant autorité pour résoudre les conflits de priorité et définir des Stratégies pour ce Cercle.
- (d) **Échéance** : si la Gouvernance, l'une des Stratégies ou priorisations officielles d'un Cercle comporte une date limite à laquelle quelque chose doit être fait, personne ne devrait considérer cela comme une obligation de respecter l'échéance, quelles qu'en soient les conséquences. Vous devez plutôt interpréter cela comme une priorisation officielle des actions nécessaires pour tenir cette échéance sur toute autre action du Cercle, et agir en conséquence. Un Leader de Cercle ou tout autre rôle ou processus ayant autorité pour résoudre les conflits de priorité entre les rôles peut annuler cette priorisation.

2.4 Accords relationnels

En tant qu'Associé(e), vous pouvez passer des « **Accords Relationnels** » avec d'autres Associés. Il s'agit d'accords qui concernent la gestion de votre relation, dans le cadre de votre travail au sein de l'Organisation, ou d'accords sur la façon dont vous allez exercer vos fonctions d'Associé(e) de l'Organisation. Ces accords peuvent compléter ou clarifier les devoirs énoncés dans le présent article, mais ne peuvent pas entrer en conflit avec eux.

Les accords relationnels doivent rester centrés sur la création de comportements qui soutiennent le travail de façon générale ; ils ne peuvent pas définir des attentes sur le travail à effectuer dans un Rôle, ni des attentes sur la manière dont un(e) Associé(e) doit définir les priorités entre ses différents Rôles. De plus, ces accords ne peuvent porter que sur des actes concrets à poser ou des contraintes à respecter en matière de comportement ; ils ne peuvent pas inclure de promesses quant à l'atteinte de résultats particuliers ou l'incarnation de qualités abstraites.

En tant qu'Associé(e), vous pouvez proposer un Accord Relationnel à un(e) autre Associé(e) pour vos préférences personnelles ou pour servir un Rôle que vous gérez. Cet(te) Associé(e) peut accepter ou refuser l'accord en fonction de ses préférences personnelles à lui/elle. Sauf accord différent, l'une ou l'autre partie peut résilier ultérieurement l'Accord Relationnel en le notifiant à l'autre partie.

En tant qu'Associé(e), vous avez le devoir d'aligner votre comportement sur les Accords Relationnels écrits que vous avez conclus. Toute personne qui facilite une réunion ou un processus pour l'Organisation peut également faire respecter ces Accords Relationnels au cours de cette réunion ou de ce processus, tant qu'ils ne sont pas en conflit avec ce qui est défini dans cette Constitution.



Article III

Réunion de Triage

Tout(e) Associé(e) peut organiser une « **Réunion de Triage** » pour aider les Associés à s'engager mutuellement dans leurs responsabilités et leurs devoirs. Par ailleurs, le Secrétaire de chaque Cercle est chargé d'organiser régulièrement des Réunions de Triage pour le Cercle.

3.1 Participation

Pour les Réunions de Triage régulières, organisées par un Secrétaire de Cercle, tous les Rôles du Cercle sont invités, sauf si une Politique en dispose autrement. Pour les autres Réunions de Triage, l'Associé(e) qui organise la réunion doit préciser les Rôles invités à cette réunion. Tous les Associés agissant en tant que Leader de Rôle de ces Rôles sont alors invités à participer et à représenter ces Rôles, à moins que l'organisateur ne restreigne l'invitation qu'à un sous-ensemble de Leaders de Rôle pour un Rôle.

3.2 Processus de réunion

Le Facilitateur d'un Cercle est chargé de faciliter les Réunions de Triage régulières du Cercle et son Secrétaire est chargé de saisir et publier les résultats de ces réunions. Dans le cas d'une Réunion de Triage organisée par un autre que le Secrétaire du Cercle, l'organisateur doit faciliter la réunion et en saisir les résultats, ou confier cela à un volontaire ou à un Rôle approprié pour le faire.

Sauf indication contraire via une Politique, la personne qui facilite la réunion doit suivre le processus suivant :

- (a) Tour d'inclusion** : chaque participant, à tour de rôle, fait part de son état actuel, ou offre un commentaire d'ouverture pour la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées.
- (b) Revue de la check-list** : chaque participant vérifie la réalisation de toutes les actions récurrentes dont il rend compte régulièrement pour ses Rôles à cette réunion.
- (c) Revue des indicateurs** : chaque participant partage les indicateurs dont il rend compte régulièrement pour ses Rôles à cette réunion.
- (d) Progrès réalisés** : chaque participant met en avant les progrès réalisés dans tout Projet ou autre initiative dont il rend compte régulièrement dans le cadre de ses Rôles à cette réunion. Les participants peuvent seulement faire part des progrès réalisés depuis leur dernier partage et non faire un point général sur leurs travaux.
- (e) Établissement de l'ordre du jour** : les participants établissent un ordre du jour des points à traiter lors de la réunion. Chaque participant peut ajouter autant de points à l'ordre du jour qu'il le souhaite en fournissant un court libellé pour chacun, sans explication ni discussion. Les participants pourront ajouter d'autres points à l'ordre du jour après cette étape, entre le traitement de deux points.
- (f) Triage des Points** : pour traiter chaque point de l'ordre du jour, le porteur du point peut faire des demandes à un autre participant en tant qu'Associé, ou à un Rôle que ce participant représente dans la réunion. Toutefois, les demandes à un Rôle ne peuvent être faites qu'au service d'un Rôle que le demandeur représente dans la réunion. La personne qui facilite la réunion doit gérer le temps alloué à chaque point de l'ordre du jour de façon à pouvoir traiter la totalité de l'ordre du jour et peut interrompre le traitement de tout point, dès qu'il a dépassé sa part de temps prévu.
- (g) Tour de clôture** : chaque participant partage à son tour une réflexion de clôture sur la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées.

Une Politique dans le Cercle peut définir un autre processus de réunion ou modifier le processus par défaut pour les Réunions de Triage organisées par le Secrétaire ou par n'importe quel autre Rôle du Cercle.



Article IV

Autorité distribuée

En tant que Leader de Rôle, vous avez l'autorité pour prendre toute action et toute décision visant à mettre en œuvre la Raison d'Être ou les Redevabilités de votre Rôle, tant que vous respectez les règles définies dans la présente Constitution. Lorsque vous priorisez et choisissez parmi vos actions potentielles, vous pouvez agir selon votre propre jugement raisonnable de la valeur relative de chacune d'entre elles pour l'Organisation.

4.1 Contraintes sur l'autorité

En tant que Leader de Rôle, vous devez respecter les contraintes suivantes concernant votre autorité.

4.1.1 Ne pas enfreindre les Politiques

Lorsque vous agissez dans un Rôle, vous ne pouvez pas enfreindre les Politiques du Rôle lui-même ou de tout Cercle contenant le Rôle.

4.1.2 Obtenir l'autorisation avant d'agir sur un Domaine

Au service de votre Rôle, vous avez l'autorité pour gérer et contrôler les Domaines de votre Rôle.

Vous pouvez également agir sur tout Domaine détenu par un Cercle contenant votre Rôle et qui n'est pas encore délégué, ou sur tout Domaine sur lequel ce Cercle peut lui-même agir. Mais si vous pensez que les effets de votre action seront difficiles ou coûteux à annuler, vous devez obtenir une autorisation.

Vous ne pouvez pas exercer de contrôle ou un impact matériel sur un Domaine délégué à un Rôle ou à un Cercle qui ne contient pas votre Rôle, à moins d'en obtenir l'autorisation. Vous ne pouvez pas non plus le faire sur un Domaine appartenant à une autre entité souveraine sans autorisation.

Lorsque vous avez besoin d'une autorisation pour agir sur un Domaine, vous pouvez l'obtenir de quelqu'un qui contrôle ce Domaine. Vous pouvez aussi obtenir l'autorisation en annonçant votre intention d'entreprendre une action spécifique et en invitant toute personne possédant un Domaine concerné à s'y opposer. Vous devez alors attendre un délai raisonnable permettant d'avoir des réponses. Si personne ne s'y oppose dans ce délai, vous avez alors l'autorisation d'agir sur tout Domaine appartenant à tout Rôle de l'Organisation que votre annonce a atteint. Vous pouvez supposer qu'une annonce écrite sur le canal utilisé a atteint toute personne qui y lit habituellement les messages. L'autorisation ainsi accordée ne s'applique qu'à l'action spécifique que vous avez annoncée. Une Politique peut modifier ou limiter ce processus.

4.1.3 Obtenir l'autorisation avant de dépenser de l'argent

Vous ne pouvez pas dépenser de l'argent ou d'autres actifs sans en avoir reçu l'autorisation préalable. Cette autorisation doit provenir d'un Rôle qui a déjà le contrôle de ces ressources à des fins de dépenses. Est considéré comme une dépense le fait de vous défaire d'un bien significatif de l'Organisation ou de limiter de manière significative l'un de ses droits.

Pour obtenir l'autorisation de dépense, vous devez annoncer votre intention de dépenser par écrit au Rôle auprès duquel vous sollicitez l'autorisation. Vous devez partager cette annonce à un endroit où tous les Associés, agissant en tant que Leader de Rôle de ce Rôle ou à l'intérieur du Rôle, pourront la voir. Votre déclaration doit inclure la raison de la dépense et le Rôle à partir duquel vous allez dépenser. Vous devez ensuite attendre un délai raisonnable pour permettre son examen et les réponses. Tout destinataire de votre annonce peut arrêter la dépense pour plus de considération et, dans ce cas, vous ne pouvez pas procéder à la dépense. Toutefois, un Leader de Rôle du Rôle auprès duquel vous sollicitez l'autorisation peut annuler l'arrêt, tout comme le peut la personne qui a initié l'arrêt. Après un délai raisonnable et en l'absence d'arrêt, votre Rôle acquiert le contrôle de ces ressources. Vous pouvez les dépenser, uniquement dans le but déclaré, ou autoriser d'autres personnes à le faire. Le Rôle qui vous a donné cette autorisation perd le contrôle de ce que vous avez acquis, mais un Leader de Rôle de ce Rôle peut révoquer l'autorisation à tout moment.

Une Politique peut modifier ce processus de quelque manière que ce soit, ou autoriser directement un Rôle à contrôler les dépenses de ressources du Cercle.

4.2 Autorité pour interpréter

En tant qu'Associé(e), vous pouvez faire appel à votre jugement raisonnable pour interpréter la présente Constitution ainsi que tout ce qui relève et découle de son autorité. Vous pouvez en outre interpréter la façon dont celle-ci s'applique, dans toute situation spécifique à laquelle vous êtes confronté(e) et vous pouvez agir sur la base de votre interprétation. Vous devez cependant interpréter tout élément de Gouvernance dans le contexte de la Raison d'Être et des Redevabilités du Cercle qui le contient et dans le respect de toute décision issue d'une interprétation officielle dans ce Cercle ou tout Super-Cercle de celui-ci. Vous ne pouvez pas agir à partir d'interprétations qui entrent en conflit avec ce contexte ou avec ces décisions.

4.2.1 Conflit d'interprétation

En tant qu'Associé(e), votre interprétation de la présente Constitution et de la Gouvernance de l'Organisation peut parfois être en contradiction avec celle d'un(e) autre Associé(e). Lorsque cela se produit, l'une ou l'autre des parties peut demander au Secrétaire de tout Cercle concerné, de se prononcer sur l'interprétation à retenir et le Secrétaire est redevable pour interpréter à la demande la Constitution ainsi que tout ce qui relève et découle de son autorité. Une fois que le Secrétaire a répondu, chacun doit s'aligner sur la position donnée par le Secrétaire, aussi longtemps que le texte et le contexte concernés ne changent pas.

Après avoir statué sur une interprétation, un Secrétaire peut publier la décision et la logique qui est derrière celle-ci. Si cette décision est publiée, le Secrétaire de ce Cercle ainsi que ceux de tous les Cercles qu'il contient, doivent faire en sorte de s'aligner sur cette logique pour toute décision future. Un Secrétaire peut toutefois la contredire lorsqu'une nouvelle circonstance rend caduque la logique, de façon convaincante.

Vous pouvez faire appel à l'interprétation d'un Secrétaire auprès du Secrétaire de n'importe quel Super-Cercle. Un Secrétaire de Super-Cercle peut rejeter l'interprétation de tout Secrétaire de Sous-Cercle.

4.2.2 Rayer la Gouvernance invalide

Tout(e) Associé(e) peut demander au Secrétaire d'un Cercle de se prononcer sur la validité de toute Gouvernance au sein de ce Cercle ou de tout Sous-Cercle de celui-ci. Si le Secrétaire conclut que la Gouvernance en question enfreint les règles de la présente Constitution, il doit la rayer des registres du Cercle. Après l'avoir fait, le Secrétaire doit rapidement informer l'ensemble des Associés qui occupent un Rôle dans le Cercle, à la fois de ce qu'il a supprimé et des raisons pour lesquelles il l'a fait.

4.3 Initiative Individuelle

En tant qu'Associé(e), vous êtes autorisé(e) dans certains cas à prendre une « **Initiative Individuelle** » qui vous permet d'agir au-delà de l'autorité de vos Rôles ou même d'enfreindre les règles de la présente Constitution.

4.3.1 Situations autorisées

Vous ne pouvez prendre une Initiative Individuelle que si toutes les conditions suivantes sont réunies :

- (a)** vous agissez en toute bonne foi pour servir la Raison d'Être ou mettre en œuvre les Redevabilités d'un Rôle au sein de l'Organisation.
- (b)** vous estimez que votre action permettra de résoudre ou d'éviter plus de Tensions pour l'Organisation qu'elle ne risque d'en créer.

- (c) votre action ne saurait engager l'Organisation dans des dépenses au-delà de ce que vous êtes déjà autorisé(e) à dépenser.
- (d) si votre action devait enfreindre des Politiques ou des Domaines, vous estimez que vous perdriez beaucoup de valeur en la retardant en vue d'obtenir une autorisation ou de modifier la Gouvernance.

4.3.2 Communication et restauration

À la suite de votre Initiative Individuelle, vous êtes tenu(e) d'expliquer votre action à tous les Leaders de Rôle qui, selon vous, pourraient en être affectés de manière significative. À la demande de l'un de ces Leaders de Rôle, vous êtes tenu(e) de prendre des actions additionnelles pour aider à résoudre les Tensions créées par votre Initiative Individuelle. Vous devez également vous abstenir de prendre toute Initiative Individuelle similaire à l'avenir, à la demande de l'un de ces Leaders de Rôle.

Vous devez donner la priorité aux actions de communication et de restauration requises par cette section sur votre travail habituel. Un Leader de Cercle d'un Cercle qui contient tous les Rôles affectés par votre action peut toutefois modifier cette priorité par défaut.



Article V

Processus de Gouvernance

Pour faire évoluer la Gouvernance d'un Cercle, il faut appliquer le « **Processus de Gouvernance** » défini ci-après.

5.1 Participants à la Gouvernance

Chaque Cercle dispose d'un groupe de « **Membres de Cercle** » qui peuvent représenter les Rôles du Cercle dans son Processus de Gouvernance.

Les Membres de Cercle d'un Cercle sont constitués des Associés qui tiennent le Rôle de Leader de Cercle, ainsi que chaque Associé(e) qui tient le rôle de Leader de Rôle pour un Rôle du Cercle. Si un Rôle a plusieurs Leaders de Rôle, le Cercle peut adopter une Politique visant à limiter le nombre d'entre eux qui représentent ce Rôle - en qualité de Membres de Cercle - dans son processus de Gouvernance.

5.1.1 Représentant de Cercle

Tout Membre de Cercle d'un Cercle peut demander à tout moment la tenue d'une élection pour sélectionner ou remplacer une personne en tant que « **Représentant de Cercle** » du Cercle, afin d'aider à représenter ce Cercle au sein de tout Cercle plus large qui le contient. Le Représentant de Cercle élu tient un « **Rôle de Représentant de Cercle** » au sein du Cercle, dont la Raison d'Être est : "Les Tensions pertinentes à traiter dans un Cercle plus large y sont apportées et traitées". Ce Rôle porte les Redevabilités suivantes :

- (a) chercher à comprendre les Tensions transmises par les Leaders de Rôle au sein du Cercle.
- (b) discerner les Tensions qu'il est pertinent de traiter au sein d'un Cercle plus large qui contient le Cercle.
- (c) traiter les Tensions au sein d'un Cercle plus large afin de lever les contraintes qui pèsent sur le Cercle.

Le Cercle doit appliquer le Processus d'Élection Intégrative défini dans la présente Constitution pour choisir son Représentant de Cercle, à moins qu'une Politique ne définisse un autre processus. Seuls les Membres de Cercle d'un Cercle sont éligibles pour le servir en tant que Représentant de Cercle. Toute personne qui sert en tant que Leader de Cercle ne peut pas en même temps servir comme Représentant du Cercle dans un même Cercle. Une seule personne à la fois peut servir en tant que Représentant de Cercle d'un Cercle, à moins qu'une Politique d'un Cercle qui le contient ne permette de faire autrement.

Le Représentant de Cercle élu devient un Membre de Cercle de tout Cercle contenant ce Cercle, avec l'autorité pour y représenter son Cercle, tout comme un Leader de Cercle. Un Cercle contenant ce Cercle peut limiter ou empêcher ces Représentants de Cercle de devenir ses Membres de Cercle par le biais d'une Politique, mais uniquement si ces Rôles disposent d'un autre moyen de bénéficier d'une représentation comparable au sein de ce Cercle.

Un Cercle peut ajouter des Redevabilités ou des Domaines à son propre Rôle de Représentant de Cercle, ainsi que modifier ou supprimer ces ajouts. Aucun Cercle ne peut modifier ou supprimer la Raison d'Être de ce Rôle, ni les Redevabilités qui lui sont confiées par la présente Constitution.

5.1.2 Facilitateur et Secrétaire

Le Facilitateur est chargé de faciliter le Processus de Gouvernance de son Cercle. Le Secrétaire est chargé de saisir et de publier les résultats du Processus de Gouvernance de son Cercle et il détient un Domaine sur les registres de Gouvernance du Cercle.

Tout Membre de Cercle d'un Cercle peut demander à tout moment la tenue d'une élection pour sélectionner ou remplacer une personne en tant que Facilitateur ou Secrétaire du Cercle. Le Cercle doit appliquer le Processus d'Élection Intégrative défini dans la présente Constitution pour choisir un Facilitateur ou un Secrétaire. Aucun Rôle ni aucune Politique ne peut affecter quelqu'un au Rôle de

Facilitateur ou de Secrétaire, ni ne peut retirer une affectation par quelque autre moyen que ce soit, ni même ne peut modifier ce processus d'élection requis. Normalement, les seuls candidats éligibles pour ces élections sont les Membres de Cercle du Cercle. Une Politique du Cercle ou de tout Super-Cercle peut toutefois ajouter ou limiter les candidats éligibles.

5.2 Cadre de la Gouvernance

Via le Processus de Gouvernance d'un Cercle, ses Membres de Cercle peuvent :

- (a) définir, modifier ou supprimer les Rôles du Cercle ; et
- (b) définir, modifier ou supprimer les Politiques du Cercle ; et
- (c) déplacer les Rôles ou les Politiques du Cercle vers un Sous-Cercle, ou tout Sous-Cercle de celui-ci, à condition toutefois qu'ils soient en rapport avec la Raison d'Être ou les Redevabilités de ce Sous-Cercle ; et
- (d) déplacer les Rôles ou les Politiques d'un Sous-Cercle ou de tout Sous-Cercle de celui-ci vers le Cercle, à condition toutefois qu'ils ne soient plus en rapport avec la Raison d'Être et les Redevabilités de ce sous-cercle ; et
- (e) tenir les élections pour tout Rôle élu au sein du Cercle.

Aucune autre décision n'est un résultat valide du Processus de Gouvernance d'un Cercle.

5.2.1 Cadre de la Politique

Une Politique ne peut être qu'un ou plusieurs des éléments suivants :

- (a) une contrainte sur l'autorité d'un ou plusieurs des Rôles contenus dans le Cercle ; ou
- (b) l'octroi d'une autorité, que le Cercle ou le Leader de Cercle détient, à un ou plusieurs Rôles ; ou
- (c) un octroi d'autorité qui permet à des personnes ou à des Rôles non autorisés par ailleurs, de contrôler ou d'agir sur l'un des Domaines du Cercle, ou une contrainte sur la façon dont ils peuvent le faire lorsqu'ils y sont autorisés par ailleurs ; ou
- (d) une règle qui modifie une règle ou un processus par défaut dans la présente Constitution, si ce changement est explicitement autorisé.

Une Politique qui accorde ou limite l'autorité s'applique également - sauf indication contraire - à tous les Sous-Cercles, de manière récursive. Une Politique qui modifie une règle ou un processus par défaut de la Constitution ne s'applique qu'au Cercle qui la détient ou, si cela est explicitement indiqué, à tous les Sous-Cercles également, de manière récursive. Dans ce dernier cas, un Sous-Cercle peut toujours passer outre à cette Politique au moyen d'une de ses propres Politiques, sauf si cela est explicitement interdit dans la Politique d'origine.

5.3 Modifier la Gouvernance

Tout Membre de Cercle d'un Cercle peut initier le Processus de Gouvernance du Cercle en proposant un changement dans sa Gouvernance. Pour ce faire, le « **Proposeur** » doit d'abord partager sa « **Proposition** » par écrit à tous les autres Membres de Cercle, en utilisant tout canal de communication permis par le Secrétaire. Les autres Membres de Cercle peuvent alors poser des questions de clarification, faire part de leurs réactions et exprimer leurs préoccupations quant à l'adoption de la Proposition. Chaque préoccupation est une « **Objection** » si elle répond aux critères énoncés dans la présente Constitution, et la personne qui l'a soulevée est l'« **Objecteur** ».

Une fois que chaque Membre de Cercle a confirmé qu'il n'a pas d'Objection à une Proposition, celle-ci est adoptée et modifie la Gouvernance du Cercle. Si des Objections sont soulevées, le Proposeur et chaque

Objecteur doivent trouver un moyen d'y répondre avant que le Cercle n'adopte la Proposition. À la suite de ce travail, tous les Membres de Cercle doivent avoir une nouvelle occasion de soulever des Objections. Un Cercle peut adopter une Politique qui définit un délai pour formuler des Objections, après quoi toute personne qui n'a pas répondu est considérée comme n'ayant pas d'Objection. Au cours du traitement par le Cercle d'une Proposition en mode asynchrone, un Membre de Cercle peut à tout moment demander au Proposeur de différer sa Proposition pour qu'elle soit traitée lors d'une réunion, en mode "temps réel". Sauf disposition contraire par Politique, le traitement asynchrone s'arrête alors et la Proposition est considérée comme retirée jusqu'à ce qu'elle soit à nouveau proposée lors d'une réunion.

Lorsqu'il fait des Propositions ou soulève des Objections, un Membre de Cercle ne peut représenter que les Rôles du Cercle qu'il occupe en tant que Leader de Rôle, ou qu'il représente en tant que Représentant de Cercle. Un Membre de Cercle peut également représenter un Rôle qu'il a été autorisé à représenter temporairement par l'un de ses Leaders de Rôle, jusqu'à ce que cette autorisation expire ou soit retirée.

5.3.1 Exigences pour une Proposition

Pour qu'une Proposition soit considérée comme valide, le Proposeur doit pouvoir :

- (a)** décrire une Tension à laquelle la Proposition répondrait pour l'un des Rôles du Proposeur ; et
- (b)** donner un exemple d'une situation réelle, passée ou présente, qui illustre cette Tension ; et
- (c)** fournir une explication raisonnable de la manière dont la Proposition réduirait la Tension dans cet exemple.

Si, à un moment donné, il apparaît clairement au Facilitateur qu'une Proposition ne répond pas à l'un de ces critères, le Facilitateur doit écarter la Proposition.

5.3.2 Exigences pour une Objection

Une préoccupation concernant l'adoption d'une Proposition ne constitue une Objection que si l'Objecteur peut fournir un argument raisonnable pour expliquer en quoi elle répond à chacun des quatre critères suivants :

- (a)** la Proposition réduirait la capacité du Cercle à exprimer sa Raison d'Être ou l'une de ses Redevabilités.
- (b)** la Proposition limiterait la capacité de l'Objecteur à exprimer la Raison d'Être ou l'une des Redevabilités d'un Rôle qu'il représente dans le Cercle, même dans le cas où l'Objecteur ne remplirait aucun autre Rôle dans l'Organisation.
- (c)** la préoccupation n'existe pas déjà, même en l'absence de la Proposition. Ainsi, une nouvelle Tension serait créée spécifiquement par l'adoption de la Proposition.
- (d)** la Proposition provoquerait inévitablement les effets de la préoccupation, ou, si elle risquait seulement de le faire, le Cercle n'aurait pas la possibilité de s'adapter avant qu'un tort significatif n'en résulte.

Toutefois, indépendamment des critères ci-dessus, une préoccupation compte toujours comme une Objection si l'adoption de la Proposition enfreint une règle de la présente Constitution.

5.3.3 Tester les Objections potentielles

Le Facilitateur peut tester si une préoccupation constitue une Objection en posant des questions à l'Objecteur permettant de savoir si la préoccupation répond bien aux critères requis et de quelle manière. Pour évaluer les réponses, le Facilitateur peut seulement juger si l'Objecteur a présenté un argument pour chaque critère en suivant un raisonnement logique. Le Facilitateur ne peut pas porter de jugement sur l'exactitude d'un argument ou sur l'importance de le traiter.

Lorsqu'une Objection est invoquée parce que l'adoption d'une Proposition enfreindrait la présente Constitution, le Facilitateur peut demander au Secrétaire du Cercle d'interpréter si c'est bien le cas. Si le Secrétaire statue que ce n'est pas le cas, le Facilitateur doit alors rejeter l'Objection.

5.3.4 Règles d'intégration

Lorsqu'on tente de résoudre une Objection, les règles suivantes s'appliquent :

- (a) le Facilitateur doit tester une Objection si un Membre de Cercle le demande. Si elle ne répond pas aux critères requis, le Facilitateur doit la rejeter.
- (b) l'Objecteur doit tenter de trouver une modification à la Proposition qui résoudra l'Objection, tout en répondant à la Tension du Proposeur. Si le Facilitateur estime que l'Objecteur ne cherche pas de bonne foi à le faire, il doit considérer l'Objection comme abandonnée et la laisser tomber.
- (c) tout Membre de Cercle peut poser au Proposeur des questions de clarification sur la Tension sous-jacente à la Proposition, ou sur tout exemple que le Proposeur a partagé pour illustrer cette Tension. Si le Facilitateur estime que le Proposeur n'y répond pas de bonne foi, il doit considérer que la Proposition est abandonnée.
- (d) l'Objecteur peut suggérer une modification de la Proposition et offrir des arguments raisonnables expliquant pourquoi celle-ci devrait résoudre la Tension. Puis, à la demande de l'Objecteur, le Proposeur doit présenter un argument raisonnable qui explique en quoi la Proposition modifiée ne résoudrait pas la Tension dans un des exemples qu'il a utilisé pour illustrer sa Tension. Si cela est nécessaire, le Proposeur peut ajouter un nouvel exemple pour illustrer en quoi la Proposition modifiée ne résoudrait pas la Tension. Si le Facilitateur estime que le Proposeur ne peut pas ou ne veut pas le faire, le Facilitateur doit considérer la Proposition comme abandonnée.

5.3.5 Processus d'Élection Intégrative

Tout Membre de Cercle peut également initier le Processus de Gouvernance du Cercle en demandant l'élection d'un Représentant de Cercle, d'un Facilitateur ou d'un Secrétaire. Le Facilitateur en exercice doit alors appliquer le « **Processus d'Élection Intégrative** » de la façon suivante :

- (a) **Décrire le Rôle** : tout d'abord, le Facilitateur identifie le Rôle concerné et choisit la durée du mandat. Le Facilitateur peut également présenter d'autres informations en rapport avec l'élection. Au cours de cette étape et de la suivante, personne ne peut faire de commentaires sur les candidats éventuels.
- (b) **Nommer des candidats** : chaque Membre de Cercle utilise un bulletin ou un autre forum privé pour nommer le candidat éligible qu'il estime être le plus apte à remplir le Rôle. Les Membres de Cercle doivent également marquer leur nom sur leur bulletin et personne ne peut s'abstenir, ni proposer plusieurs personnes.
- (c) **Tour de partage des nominations** : au cours de cette étape, le Facilitateur partage chaque nomination avec tous les Membres de Cercle. Pour chacune d'entre elles, la personne qui a proposé la candidature expose les raisons pour lesquelles elle pense que son candidat serait un bon candidat pour le Rôle, sans que personne d'autre ne puisse réagir. La personne qui propose la candidature ne peut pas faire de commentaire sur d'autres candidats éventuels que son candidat.
- (d) **Tour de changement de nomination** : une fois que toutes les nominations ont été partagées, tout Membre de Cercle peut changer sa nomination et expliquer la raison de ce changement. Aucune réaction n'est autorisée.
- (e) **Faire une Proposition** : le Facilitateur compte les nominations et fait une Proposition pour élire le candidat qui a le plus de voix. En cas d'égalité, le Facilitateur peut recourir à l'une des options suivantes :

- (i) si un seul des candidats ex-aequo s'est désigné lui-même, proposer cette personne ; ou
 - (ii) si la personne qui occupe actuellement le rôle fait partie des candidats ex-aequo, proposer cette personne ; ou
 - (iii) sélectionner au hasard et à l'aveugle un des candidats ex-aequo et proposer cette personne ;
ou
 - (iv) revenir à l'étape précédente et demander à chaque Membre de Cercle qui a désigné une personne autre que l'un des candidats ex-aequo de changer cette nomination pour l'un des candidats ex-aequo.
- (f) Tour d'Objection :** le Facilitateur demande à chaque Membre de Cercle s'il voit des Objections à la Proposition. Si des Objections sont soulevées, le Facilitateur peut, soit permettre une discussion pour tenter de les résoudre, soit abandonner la Proposition. Si la Proposition est retirée, le Facilitateur doit alors revenir à l'étape précédente du processus, ignorer toutes les nominations pour le candidat écarté et appliquer les règles de l'étape précédente pour sélectionner un nouveau candidat à proposer à la place.

Un Cercle peut adopter une Politique qui définit un délai pour nommer un candidat ou pour répondre à une Proposition au cours du Processus d'Élection Intégrative. Une fois ce délai écoulé, le Facilitateur doit écarter du reste du processus toute personne qui n'a pas répondu.

Le Facilitateur d'un Cercle est chargé de déclencher de nouvelles élections pour les Rôles élus du Cercle à l'expiration de leur mandat.

5.3.6 Remplacement du Facilitateur et du Secrétaire

Un remplaçant peut tenir le Rôle de Facilitateur ou celui de Secrétaire tant que le Rôle est vacant. Un remplaçant peut également tenir le Rôle du Facilitateur habituel ou celui du Secrétaire habituel lorsque celui-ci n'est pas présent ou qu'il demande un remplaçant pour une raison quelconque.

Lorsqu'un remplacement est nécessaire, le remplaçant est, dans cet ordre de préséance :

- (a) une personne désignée par la personne qui se fait remplacer ; ou
- (b) pour le Facilitateur, le Secrétaire du Cercle en exercice et pour le Secrétaire, le Facilitateur du Cercle en exercice ; ou
- (c) le Leader de Cercle du Cercle ou, s'il y a plusieurs Leaders de Cercle, le premier à se proposer remplaçant ; ou
- (d) le premier Membre de Cercle qui se présente comme remplaçant.

5.4 Réunion de Gouvernance

En plus du traitement des Propositions en mode asynchrone en dehors des réunions, chaque Cercle tiendra régulièrement des « **Réunions de Gouvernance** » pour mettre en œuvre le Processus de Gouvernance du Cercle en temps réel.

Le Secrétaire du Cercle est chargé d'organiser les Réunions de Gouvernance du Cercle. En plus des Réunions de Gouvernance régulières du Cercle, le Secrétaire est tenu d'organiser promptement des Réunions de Gouvernance spéciales à la demande d'un Membre de Cercle. Le demandeur peut préciser l'intention de la Réunion de Gouvernance spéciale et indiquer toute limite éventuelle sur ce que la réunion peut changer. Il peut s'agir de limiter la réunion à une Tension particulière, ou de la limiter à la modification de certains Rôles. Dans ce cas, le champ de cette Réunion de Gouvernance spéciale est restreint au traitement des Propositions correspondant à l'intention déclarée et aux changements dans les limites indiquées.

5.4.1 Participation

Tous les Membres de Cercle d'un Cercle peuvent participer à ses Réunions de Gouvernance. Les Facilitateur et Secrétaire en exercice peuvent également participer, même s'ils ne sont pas Membres de Cercle du Cercle. Dans ce cas, ils deviennent des Membres de Cercle temporaires pour la durée de la réunion.

En tant que Représentant de Cercle pour un Cercle, vous pouvez inviter n'importe quel(le) Associé(e) à se joindre à la Réunion de Gouvernance de n'importe quel Cercle contenant directement votre Cercle. Vous ne pouvez inviter qu'un(e) Associé(e) à la fois et uniquement pour aider au traitement d'une Tension spécifique qui affecte le Cercle que vous représentez. Vous devez également ressentir cette Tension vous-même et aussi estimer qu'il est logique de la traiter dans le Cercle. Votre invité(e) devient un Membre de Cercle temporaire pour la durée de la réunion ou jusqu'à ce que vous retiriez l'invitation. Votre invité(e) peut représenter votre Cercle avec vous lors de la réunion, mais uniquement pendant le traitement de cette Tension spécifique.

En dehors de ce qui précède, personne d'autre ne peut participer aux Réunions de Gouvernance d'un Cercle.

5.4.2 Préavis et durée

Un Cercle ne peut tenir une Réunion de Gouvernance que si le Secrétaire a informé à l'avance tous les Membres du Cercle de la réunion avec un préavis raisonnable. En dehors de cela, aucun quorum n'est requis pour qu'un Cercle puisse tenir une Réunion de Gouvernance, à moins qu'une Politique n'en précise un.

Les Réunions de Gouvernance prennent fin lorsqu'elles atteignent la durée initialement prévue par le Secrétaire. Le Secrétaire peut décider de prolonger la durée de la réunion, mais seulement si aucun Membre de Cercle ne s'y oppose.

Tout Membre de Cercle qui manque une partie ou la totalité d'une Réunion de Gouvernance est considéré comme ayant eu la possibilité de faire part de ses préoccupations concernant les Propositions qui y sont présentées. Ainsi, un Cercle peut adopter des Propositions lors d'une Réunion de Gouvernance sans tenir compte des membres absents.

5.4.3 Processus de réunion

Le Facilitateur est tenu d'appliquer le processus suivant pour les Réunions de Gouvernance :

- (a) Tour d'inclusion :** chaque participant, à tour de rôle, fait part de son état actuel, ou offre un commentaire d'ouverture pour la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées.
- (b) Établir et traiter l'ordre du jour :** le Facilitateur établit un ordre du jour des Tensions à traiter, puis traite chaque point de l'ordre du jour à son tour.
- (c) Tour de clôture :** chaque participant partage à son tour une réflexion de clôture sur la réunion. Les réactions ne sont pas autorisées.

Un participant peut demander un « **Temps Mort** » à tout moment au cours du processus. Le Facilitateur peut l'accorder ou le refuser. Durant le Temps Mort, les participants peuvent discuter de questions administratives ou des règles de la Constitution. Ils ne peuvent pas utiliser le Temps Mort pour travailler à la résolution d'une Tension, d'une Proposition ou d'une Objection. Le Facilitateur peut mettre fin au Temps Mort à tout moment et reprendre le déroulement normal du processus.

Une Politique du Cercle peut procéder à des ajouts à ce processus, mais elle ne peut pas entrer en contradiction avec les règles ou les exigences définies dans cet Article.

5.4.4 Établir l'ordre du jour

Le Facilitateur établit un ordre du jour des Tensions à traiter en invitant tous les participants à ajouter

des points à l'ordre du jour. Le Facilitateur doit le faire lors de la réunion et non à l'avance. Chaque participant est libre d'ajouter autant de points à l'ordre du jour qu'il le souhaite en fournissant un court libellé pour chacun, sans explication ni discussion. Les participants pourront ajouter de nouveaux points à l'ordre du jour au cours de la réunion, entre le traitement de deux points.

Lors d'une Réunion de Gouvernance régulière, le Facilitateur peut choisir l'ordre de traitement des points de l'ordre du jour. Toutefois, à la demande d'un participant à la réunion, tout point de l'ordre du jour appelant une élection peut passer avant tous les autres. Pour une Réunion de Gouvernance spéciale organisée à la demande d'un participant, ce dernier peut choisir l'ordre de traitement des points.

Les points de l'ordre du jour sont traités un à la fois. Pour conduire une élection, le Facilitateur utilise le Processus d'Élection Intégrative. Pour tout autre point, le Facilitateur utilise le Processus de Prise de Décision Intégrative défini ci-après.

5.4.5 Processus de Prise de Décision Intégrative

Le Facilitateur doit mettre en œuvre le « **Processus de Prise de Décision Intégrative** » comme suit :

- (a) Présenter la Proposition :** le Proposeur peut dans un premier temps décrire la Tension, puis il doit présenter une Proposition pour y répondre. À la demande du Proposeur, le Facilitateur peut autoriser les autres participants à l'aider à élaborer une Proposition. Toutefois, le Facilitateur doit veiller à ce que cette aide ait pour seul but de parvenir à une première Proposition pour répondre à la Tension du Proposeur. Le Facilitateur doit empêcher toute discussion sur d'autres Tensions ou préoccupations à propos de la Proposition.
- (b) Questions de clarification :** une fois que le Proposeur a fait une Proposition, les autres participants peuvent lui poser des questions pour mieux comprendre la Proposition ou la Tension sous-jacente. Le Proposeur peut répondre à chaque question, ou refuser de le faire. Le Facilitateur doit interrompre toute réaction ou opinion exprimée au sujet de la Proposition et aussi empêcher toute forme de discussion. Les participants peuvent également demander au Secrétaire de leur lire la Proposition ou de leur montrer la Gouvernance existante, au cours de cette étape ou à tout autre moment du processus où le participant est autorisé à s'exprimer ; le Secrétaire est alors tenu de le faire.
- (c) Tour de réaction :** chaque participant, à l'exception du Proposeur, peut ensuite, à son tour, partager ses réactions à propos de la Proposition. Le Facilitateur doit immédiatement mettre fin à tout commentaire en dehors du tour, à toute tentative d'engager un dialogue avec les autres et à toute réaction à d'autres réactions plutôt qu'à la Proposition.
- (d) Possibilité de clarifier :** le Proposeur peut ensuite faire part de ses commentaires en réponse aux réactions et apporter des modifications à la Proposition. Toutefois, le but premier d'une modification doit être de mieux répondre à la Tension du Proposeur et non aux Tensions soulevées par les autres participants. Le Facilitateur doit immédiatement mettre fin aux commentaires de quiconque autre que le Proposeur ou le Secrétaire. Toute intervention du Secrétaire ne peut porter que sur la saisie de la modification de la Proposition.
- (e) Tour d'Objection :** chaque participant, à son tour, peut exprimer ses préoccupations quant à l'adoption de la Proposition. Le Facilitateur est tenu de noter ces préoccupations sous la forme d'Objections, ou bien de les tester pour voir si elles répondent aux critères définis pour les Objections et de noter celles qui y répondent. S'il n'y a pas d'Objection, la Proposition est adoptée. Lors du test des préoccupations et de la prise en note des Objections, le Facilitateur doit interrompre et empêcher toute forme de discussion ou de réaction de la part de quiconque autre que l'Objecteur.
- (f) Intégration :** s'il y a des Objections, le Facilitateur traite chacune d'entre elles l'une après l'autre,

une à la fois. Pour chacune d'entre elles, les participants recherchent ensemble une modification possible de la Proposition pour résoudre l'Objection. Le Facilitateur indique qu'une Objection est résolue lorsque l'Objecteur confirme que la Proposition ainsi modifiée ne déclencherait plus l'Objection et que le Proposeur confirme que la Proposition modifiée répond toujours à la Tension. Durant cette étape, le Facilitateur est tenu d'appliquer les règles d'intégration décrites dans cet Article. Une fois toutes les Objections traitées, le Facilitateur repasse au tour d'Objection avec la Proposition modifiée.

5.5 Rupture de Processus

Il y a « **Rupture de Processus** » lorsqu'un Cercle fait preuve de comportements ou de résultats qui enfreignent les règles de la présente Constitution. Le Facilitateur ou le Secrétaire d'un Cercle peut déclarer une Rupture de Processus dans son propre Cercle ou dans tout Sous-Cercle de celui-ci, en faisant appel à son jugement raisonnable. De plus, tout(e) Associé(e) concerné(e) peut demander au Facilitateur d'examiner un Sous-Cercle afin d'y détecter une éventuelle Rupture de Processus ; le Facilitateur est chargé de vérifier les réunions et les registres d'un Sous-Cercle sur demande et de déclarer une Rupture de Processus s'il en découvre une.

5.5.1 Rupture pour échec en Gouvernance

Le Facilitateur d'un Cercle peut également déclarer une Rupture de Processus dans le Cercle si une Proposition ne parvient pas à être résolue, après que les personnes concernées aient consacré un temps et des efforts raisonnables à sa résolution.

5.5.2 Rétablissement du processus

Lorsqu'une partie autorisée déclare une Rupture de Processus au sein d'un Cercle, il se produit ce qui suit :

- (a)** le Facilitateur acquiert l'autorité de juger de la logique et de la pertinence des arguments avancés pour valider les Propositions ou les Objections dans le Cercle ; et
- (b)** le Facilitateur du Super-Cercle se voit confier un Projet pour rétablir le Processus normal au sein du Cercle ; et
- (c)** le Facilitateur du Super-Cercle acquiert l'autorité pour remplacer le Facilitateur ou le Secrétaire du Cercle ; et
- (d)** le Facilitateur du Super-Cercle peut affecter un Leader de Cercle supplémentaire au Cercle pour la durée de la Rupture de Processus. Les décisions que cette personne prend en tant que Leader de Cercle l'emportent sur toute décision contradictoire prise par un autre Leader de Cercle.

Ces autorités prennent fin dès que le processus nominal est rétabli dans le Cercle, selon l'appréciation du Facilitateur du Super-Cercle.

Si le Cercle en Rupture de Processus n'a pas de Super-Cercle, alors les pouvoirs décrits ci-dessus sont tous dévolus à son propre Facilitateur.

5.5.3 Escalade de Rupture de Processus

Une Rupture de Processus dans un Cercle n'est pas automatiquement considérée comme une Rupture de Processus dans son Super-Cercle. Cependant, s'il reste non résolu pendant un temps excessif, le Super-Cercle est également considéré comme étant en Rupture de Processus.



Holacracy est une marque déposée de HolacracyOne, LLC. Cette traduction est partagée sous la même licence que l'œuvre originale, sous licence [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Traduite en français par [l'institut iGi](https://www.institutigi.com/) en tant que Premier Provider mandaté pour la localisation en langue française.

Déclaration d'adoption de la Constitution

Les Ratifieurs nommés ci-dessous adoptent par la présente les sections suivantes de la Constitution Holacracy v5.0 comme cadre de Gouvernance et de fonctionnement de

..... (l'«**Organisation**»).

Article 1 : Structure organisationnelle

L'article 1 est nécessaire pour utiliser toute autre règle de la Constitution.

Article 2 : Règles de coopération

Si cet article n'est pas adopté, les Leaders de Cercle peuvent préciser les devoirs d'un(e) Associé(e) en matière de coopération avec les autres lorsqu'il/elle travaille au sein de son Cercle, à moins qu'un Leader de Cercle plus large ou les Ratifieurs n'en décident autrement.

Article 3 : Réunion de Triage

Si cet article n'est pas adopté, l'Organisation conservera ses habitudes de réunions existantes, jusqu'à ce qu'un Leader de Cercle en décide autrement pour son Cercle, ou jusqu'à ce qu'un Leader de Cercle plus large ou que les Ratifieurs en décident autrement.

Article 4 : Autorité distribuée

Si cet article n'est pas adopté, les Leaders de Rôle doivent aligner toutes leurs actions et décisions sur les orientations ou directives données par un Leader de Cercle de leur Cercle ou de tout Cercle plus large, sauf indication contraire d'un Leader de Cercle plus large ou des Ratifieurs.

Article 5 : Processus de Gouvernance

Si cet article n'est pas adopté, les Leaders de Cercle sont les seuls à pouvoir modifier la Gouvernance au sein de leur Cercle à tout moment ou permettre à d'autres personnes à le faire et à pouvoir résoudre tout conflit d'interprétation de la Gouvernance de leur Cercle ; sauf indication contraire d'un Leader de Cercle plus large ou des Ratifieurs.

Adoptée en date du : par :

Signatures des Ratificateurs :

Nom :

Titre :

Nom :

Titre :

Nom :

Titre :

Les Ratifieurs nomment par la présente les personnes suivantes comme Associés de l'Organisation lors de l'adoption et ces Associés acceptent par la présente de faire de leur mieux pour respecter les termes de la Constitution dans la mesure où elle est adoptée par l'Organisation.

Signatures des Associés :

Nom :

Nom :

Nom :

Nom :

Constitution de Holacracy : la version 5.0

Cette nouvelle version 5.0 contient plusieurs innovations importantes par rapport à la version 4.1 :

- possibilité de définir et paramétrer les fonctions managériales
- possibilité de distinguer parmi les collaborateurs ceux qui ont de l'appétence pour aller vers le self-management versus les autres qui soit ne veulent pas, soit qui ne sont pas encore prêts
- structure du document plus lisible en 5 chapitres :
 - structure organisationnelle
 - règles de coopération
 - réunion de triage
 - autorité distribuée (le self-management)
 - la gouvernance
- possibilité d'une approche modulaire
- passage simplifié et plus organique du rôle au cercle
- les accords relationnels
- clarification de la notion de Politique
- processus simplifiés pour les dépenses et les domaines proposés par défaut

Vous pouvez [visionner cette vidéo](#) qui présente les principales nouveautés et différences avec la version précédente, la version 4.1.

Points de vigilance

Holacracy n'est pas un outil miracle, il y a un travail de personnalisation propre à chacune des entreprises, car aucune n'a les mêmes processus RH, ni les mêmes besoins sociaux, ni les mêmes activités.

Cet outil ne donne pas de feuille de route pour gérer la transformation, en fait il s'agit d'une méta-constitution - lire à ce sujet la [tribune dans Forbes](#).

Vous pouvez trouver et télécharger la Constitution 5.0 sur notre site web :

<https://igipartners.com/holacracy-la-constitution-5.0>

Ainsi que les versions en anglais, en italien, en russe et en néerlandais

Si vous souhaitez participer à son évolution, rendez-vous sur GitHub :

<https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-5.0-FRENCH>

Pour se former à la version 5.0 :

<https://igipartners.com/formations-holacracy>

Cette Constitution est un recueil des règles régissant Holacracy, mais ne constitue pas un document approprié à l'apprentissage.

Traduction française par Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'institut iGi et certifié Master Coach en Holacracy, le plus haut niveau de certification.

Pour plus d'information ou support dans la mise en place du système Holacracy :



Directeur de la publication :
Bernard Marie Chiquet
L'institut iGi -

www.igipartners.com

www.managementconstitutionnel.com

Conception graphique :
Eric Joly

www.synellipse.com

Illustrations : Kitty Sabatier
kittysabatier.com

Édition : septembre 2021

