



École Doctorale Mathématiques, Sciences de  
l'Information et de l'Ingénieur

**UdS – INSA – ENGEES**

**THÈSE**

Présentée pour obtenir le grade de

**Docteur de l'Université de Strasbourg**

**Discipline : Génie Industriel**

par

**François CIEKANSKI**

**Représentation schématique des connaissances et des logiques d'action.**

*Contribution à l'analyse du travail collaboratif à travers la mise en visibilité des logiques  
d'action.*

**Volume 2 (corpus de travail)**

**Soutenue publiquement le 06 décembre 2011**

**Membres du jury**

**Directeur de thèse :** M. Michel SONNTAG, Professeur des  
Universités émérite, INSA de Strasbourg

**Rapporteur externe :** M. Eric BONJOUR, Professeur des Universités,  
Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes industriels Nancy

**Rapporteur externe :** M. Jean-François MARCEL, Professeur de  
l'Enseignement Supérieur agricole, Ecole Nationale de Formation  
Agronomique de Toulouse Auzeville Castanet Tolosan

**Examineur :** M. Emmanuel CAILLAUD, Professeur des  
Universités UNISTRA et INSA de Strasbourg

## Tables des annexes-Corpus de travail.

Entretiens de restitution .....	3 à 930
Entreprise CLIKECO .....	3
Entreprise TIMKEN .....	147
Etablissement Public SDIS68 .....	406

Pour préserver la confidentialité de l'identité des membres de chaque CoDir, ils seront désignés par leurs initiales. FC étant le chercheur (nous) dans tous les entretiens.

## **Entreprise CLIKECO**

### **RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE**

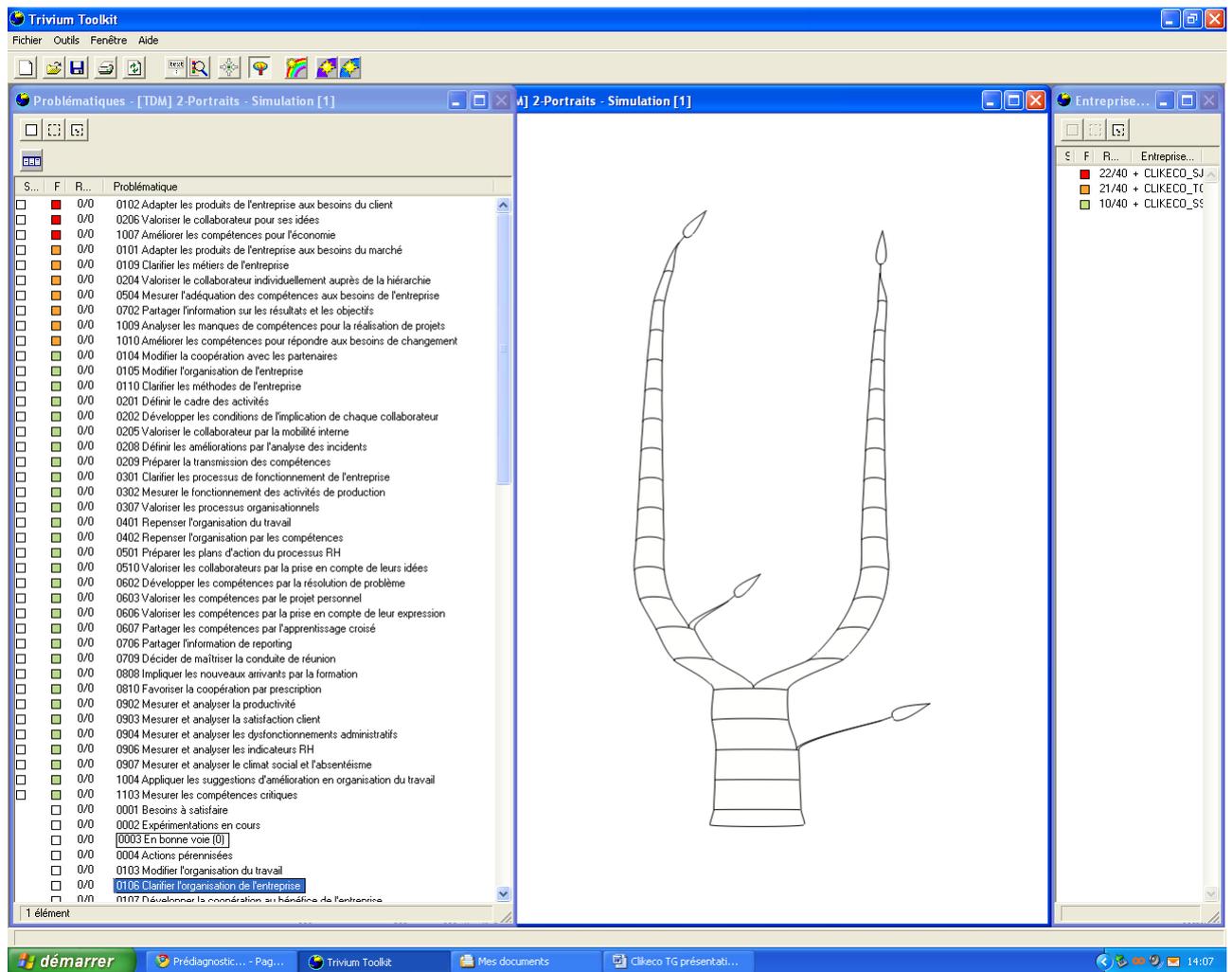
**CLIKECO SJ : gérant de CLIKECO**

#### **1- présentation de l'arbre collectif de niveau 4.**

Je présente à SJ deux documents à titre de rappel, le tableau « modèle travail collaboratif » et la table de qualification explicitant les quatre niveaux de qualification. SJ les aura sous les yeux tout au long de l'entretien.

*Présentation de l'arbre collectif en vidéo inverse ne faisant pas apparaître les couleurs de l'arbre, uniquement apparaît la forme.*

FC. Je te pose la question suivante : l'arbre collectif de niveau 4 qui apparaît en blanc...Qu'as tu à dire en voyant cette représentation là sur la façon dont travaille le Codir ?



SJ. ce que j'observe, c'est qu'il a une base commune hein, euh, donc, euh, moi l'interprétation que j'en fais avant de parler de la... de l'ouverture sur deux branches, sans négliger les petites branches périphériques, ce qui apparaît clairement, c'est les deux branches, hein, qui partent vers le haut, d'abord le tronc, ça me parle assez, hein, euh, par rapport à la question, euh, un socle commun, des valeurs communes, des racines communes, euh, ça je dirais c'est important parce que si déjà, euh, le socle n'est pas solide, c'est très difficile pour le reste de pousser, d'aller vers le haut, quoi. Pour ça, je vais le dire clairement, c'est un élément qui me rassure déjà, euh, sur les deux branches, euh, ces deux branches qui sont finalement assez parallèles....

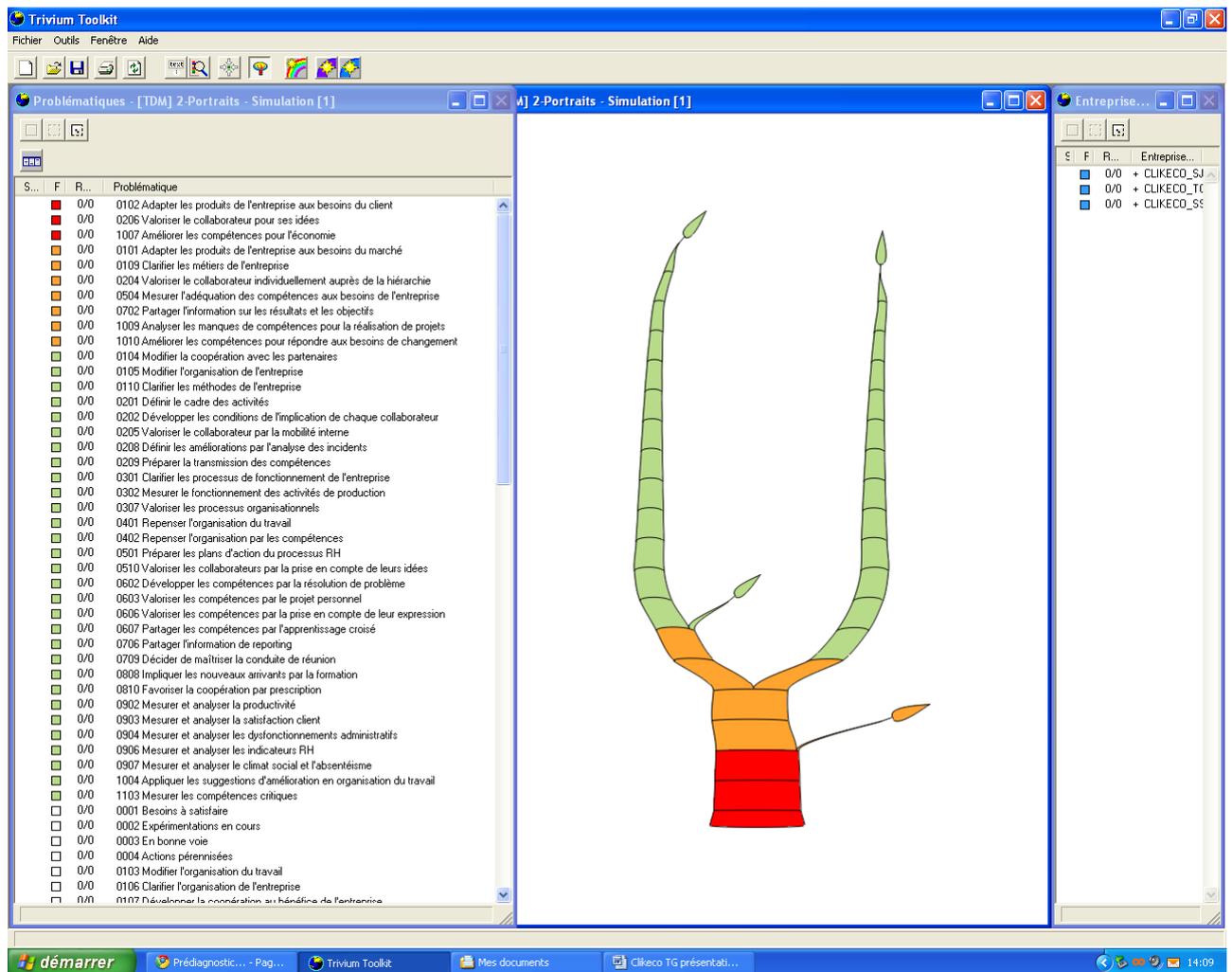
FC. Cela peut être l'esthétique de l'infographiste,

SJ. d'accord, en tout cas ces deux branches qui sont parallèles et qui vont dans le même sens, hein, euh, enfin qui se dressent vers le haut, il n'y en a pas qui vont réellement, euh, je vois quand même deux petites branches, donc il est possible qu'une de ces grandes branches partent plutôt à droite, plutôt à gauche, bon, bon pour moi, je vois juste deux branches, alors qu'est ce que cela veut dire....moi, je, je, euh, pour moi c'est plus la...à nouveau, il y a deux directions, deux directions, pas de vision en tout cas, pas de vision différentes, pour moi on reste toujours dans le prolongement du tronc, donc il n'y a pas de vision décalée différente.... en revanche il peut y avoir, je dirais, euh, deux

postures différentes, euh, je peux le voir plutôt comme ça, euh, l'équipe de direction, deux postures, hein, sachant que si je raisonne à trois, euh, ben, le troisième trouve sa sève, euh, dans la branche de gauche ou dans la branche de droite, quoi. Il n'y a pas trois branches en tout cas, quoi.

FC. Bon, c'est bien... je vais t'apporter un indice supplémentaire, je vais procéder par indices.

*Présentation de l'arbre collectif, maintenant avec les couleurs.*



FC. Donc l'indice c'est deux choses. C'est d'une part, la construction de l'arbre. L'arbre est construit de la manière suivante/ l'ensemble des réponses que les membres du Codir ont faites en niveau 4, le logiciel va les chercher et ensuite s'il trouve qu'à une action les trois ont répondu la même chose, il va la mettre dans la base du tronc,

SJ. D'accord.

FC. Et donc, plus les actions sont partagées par les trois, plus elles sont dans le tronc et moins elles sont partagées, plus la construction du tronc se transforme en branches...

SJ. OK.

FC. Et d'autre part, le deuxième indice qui vient corroborer le premier, c'est la couleur. Ici, nous avons une palette de couleurs qui va du rouge au bleu en passant par le brun, l'orange, le jaune et le vert. Et donc, le rouge c'est partagé par tous les membres, le brun c'est peut être partagé par deux et puis le vert, c'est porté par une seule personne.

SJ. D'accord.

FC. Donc en résumé, plus tu montes dans l'arbre, plus le partage devient moins important et l'indice qui t'es donné visuellement, d'une part la forme de l'arbre collectif que tu as déjà décrit sans couleur précédemment et d'autre part la couleur vient apporter un indice supplémentaire. Donc, qu'est ce que cela te fait comme effet d'avoir des indices supplémentaires ?

SJ. Je m'affranchis de cette partie là. (Il montre les parties gauche et droite de l'écran).

FC. Oui, parce que tu as zéro à droite et zéro à gauche de l'écran. (Aucune information ou indice n'est donnée dans ces parties de l'écran).

SJ. Parce que je voyais....

FC. Oui, on y reviendra plus tard.

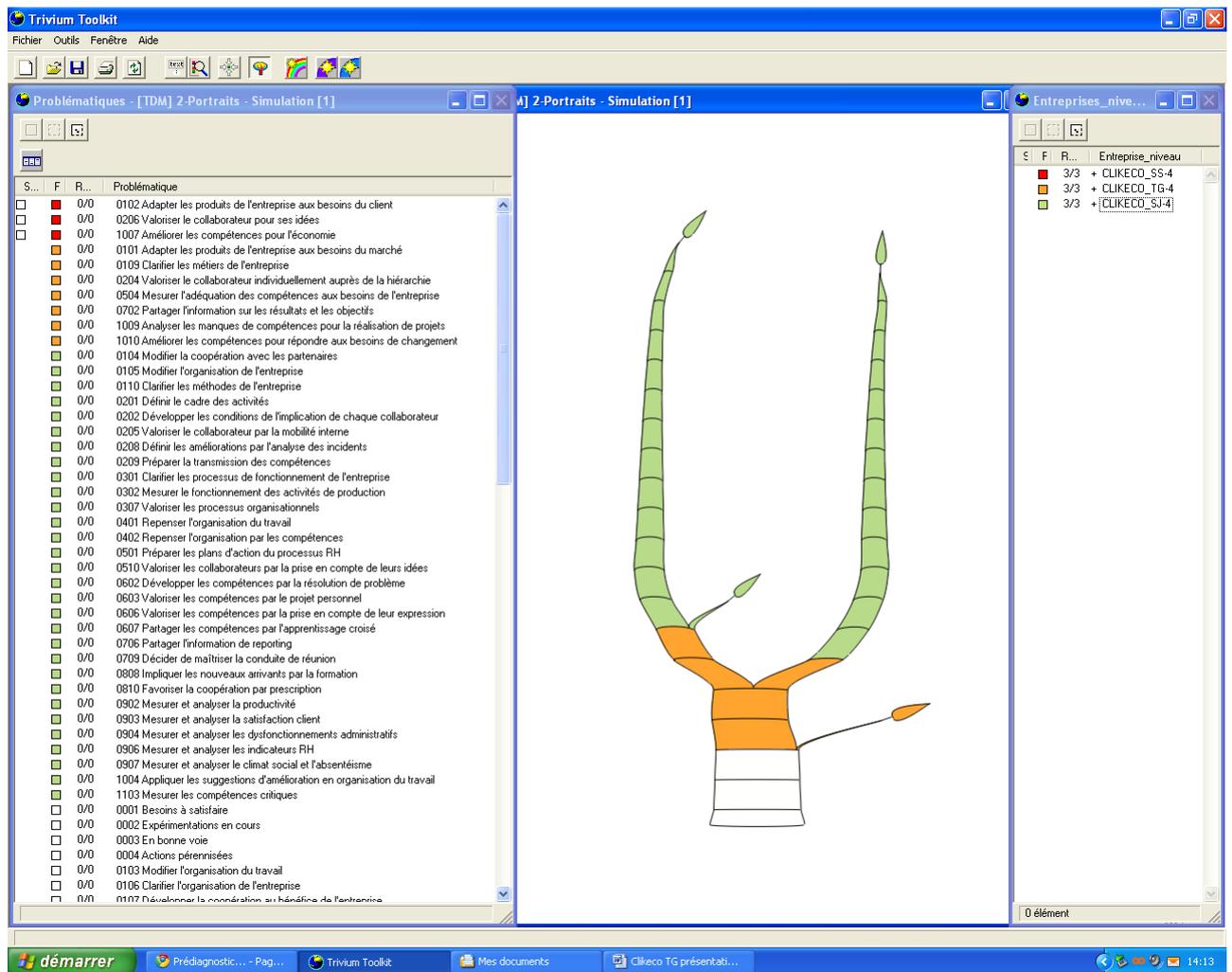
SJ. D'accord. Bon je vais déjà répéter ce que j'ai dit tout à l'heure, sur la partie tronc on va dire, puisque on a cinq ou six strates qu'on peut qualifier de manière communes, alors pour la partie plus orangée, comme tu l'as dit, c'est deux ou trois, mais en tout cas pas individuel... donc ce que je retiens, hein, cinq, six strates, même sept qu'on peut considérer comme, euh, en tout cas, que moi je traduit comme vision commue, hein, en tout sur les enjeux propres aux problématiques, euh, hein, qui ont été évaluées quoi. Après sur les deux branches, hein, qu'on qualifie plus de positionnement individuel, hein, sur un niveau d'engagement 4, hein, euh, bon, on voit quand même que le nombre de strates est plus important, hein, donc je vois...

FC. Tu peux changer le terme de strate par action, chaque brique de l'arbre collectif correspond à une action...

SJ. Oui, à une action oui, OK, là dessus... le niveau d'engagement entre nous est plus disparate entre nous trois, euh, ben ce qui, euh, en tout cas pour moi me renvoie plus à ...à la distance encore à parcourir, en tout cas à réaliser entre nous trois pour je dirais, euh, déjà tendre vers une vision encore plus collective quoi, plus commune.... plus partagée, je cherchais. Alors, ce que je ne comprends pas en revanche, je reviens juste sur ce que j'avais dit auparavant, donc positivement plus individuel en vert... pourquoi deux branches et pas trois ? Ça je ne comprends pas, c'est tout.

FC. D'accord, ... donc tu me sollicites pour une requête... c'est le troisième indice que je vais te donner.

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*



<p><b>0102 adapter les produits aux besoins du client (3)</b>  <b>0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)</b>  <b>1007 améliorer les compétences pour l'économie (3)</b></p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p><b>3/3 Clikeco_SS-4</b>  <b>3/3 Clikeco_TG-4</b>  <b>3/3 clikeco_SJ-4</b></p>
--	--

SJ. D'accord.

FC. Alors nous allons commencer non pas par les branches que tu viens de citer, mais par le tronc... et on montera si nécessaire, si tu juges nécessaire et intéressant d'avoir d'autres informations. Alors là on a deux indices qui viennent éclairer la requête que je viens de faire. L'intérêt de ce logiciel c'est que je peux cliquer directement sur la représentation ou l'image de l'arbre... c'est très visuel ce que l'on fera.

SJ. Tout à fait.

FC. Je peux cliquer directement sur les briques qui nous intéressent sur l'image et cela va nous donner deux types d'informations (indices) supplémentaires :

- à gauche de l'écran, tu as les trois actions rouges qui ont été sélectionnées sur le tronc et tu as le libellé des actions précédées de leurs numérotations : 0102, par exemple il s'agit du pôle 01 « prise de décisions clés » et 02, le numéro de l'action dans l'énumération des actions du pôle. Tu as une action qui correspond au pôle 02 et c'est la 6<sup>e</sup> action qui s'écrit 0206, là, tu as une action du pôle 10 et c'est la 7<sup>e</sup> action dans ce pôle qui s'écrit 1007. c'est là le premier type d'indices sur lequel nous reviendrons selon les différentes requêtes,
- à droite de l'écran, tu as les trois membres du Codir avec simplement leurs initiales pour pseudo miser leurs patronymes. Alors tu as l'indice 3/3, cela veut dire que tu as trois actions sélectionnées qui sont portées par chacune des personnes concernées, donc TG, SS et SJ.

SJ. Oui.

FC. L'ordre des pôles qui apparaît comme cela permet de se référer au « modèle travail collaboratif » que tu as sous les yeux. Alors qu'est ce que tu as envie de dire pour cette représentation là, sachant que tu as deux indices supplémentaires ?

SJ. ben moi j'ai...bon...postulat de départ, euh, c'est l'intersection que nous avons tous les trois sur un niveau d'engagement 4 selon les items, c'est à dire que...; au niveau engagé on va dire.... pris individuellement sur d'autres et en disant çà, quand je vois les items (actions) concernées, euh, je suis à la fois très rassuré, bon, je n'avais pas de crainte, mais bien conforté et rassuré par rapport aux trois items, parce que les trois items nous renvoient aux parties prenantes de l'entreprise :

- le client, déjà être au clair même si çà peut apparaître comme une ... comment dirais je ... totalement naturelle, mais de se dire on est bien... la préoccupation, c'est d'adapter en permanence, euh, nos produits, nos services aux besoins du client, je dirais.... qu'on doit impulser au quotidien auprès de nos collaborateurs. C'est bien que les trois dirigeants aient cela en vision,
- parmi les parties prenantes, ben, nos salariés, nos proches collaborateurs, hein, et donc, de les associer, hein, intelligemment à ... au développement et surtout à...à l'évolution on va dire ... de l'entreprise. C'est aussi.... un principe qui m'est cher et puis....
- la partie développement de compétences « améliorer les compétences pour l'économie », c'est, euh, ben un des piliers du développement, du développement durable, qui nous est cher aussi. Cette bonne combinaison entre le pilier social interne à l'entreprise et la performance économique, donc je ne dis pas qu'on retrouve là totalement affichée (côté gauche de l'écran) les piliers du développement durable, mais en tout cas, on le touche de très près quoi. Donc c'est bien sur ces valeurs qui nous sont quand même chères que tous les trois aient des convictions fortes.

SJ. Oui, on est dans ce niveau de qualification « engagé ». C'est l'engagement « anticipation des risques », la promotion des actions pouvant servir de modèles (il lit la « grille de qualification qu'il a sous les yeux).

FC. Si tu le permets, on peut continuer d'aller plus haut dans le tronc... alors je dirais qu'ici on a une petite bifurcation (avec la branche de droite), cela veut dire que là il y a une émergence de quelque chose qui correspond à cette action là. Mais je vais rajouter les deux actions brunes et donc tu as un

complément d'information (je classe dans l'ordre des pôles les cinq actions concernées). Comme cela, c'est plus facile à la lecture par rapport au modèle « travail collaboratif » et ici tu vois (à droite de l'écran) le partage n'est plus 3/3, mais il y a une répartition différente entre les membres, cinq actions dans le tronc, SJ en partage 5/5 et puis TG et SS en ont 4/5.

SJ. D'accord. Donc on voit bien que le changement de couleurs « rouge au brun » fait que tout le monde ne partage pas la même chose.

FC. Mais si tu prends 4/5 par rapport à 5/5, on est à 80%.

SJ. Ouais.

FC. Alors, qu'est ce que l'on a rajouté ici au niveau gauche de l'écran, comme information, on a toujours une action qui est liée au pôle 01 « prise de décisions » et ici tu as un index entre parenthèses qui indique bien que tu as les trois personnes (3) qui sont associées.

SJ. C'est ça...

FC. Ici, nous avons deux actions qui correspondent au pôle 02 « création de conditions favorables » :

- « valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (3) »,
- « valoriser le collaborateur pour ses idées (2) »,

Vous êtes trois (3) alors que là, vous êtes deux (2). Alors je pourrais, mais on ne va faire toutes les requêtes, je pourrais voir qui, entre SS et TG, qui porte cette action là puisqu'ils ne sont que deux. Encore, quand tu n'as que deux, ils ne partagent pas forcément la même action. Ensuite, on a :

- « mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise »,
- « améliorer les compétences pour l'économie »,

On retrouve celle citée tout à l'heure. Est ce que cela rajoute de l'information ?

SJ. Non... ça corrobore on va dire que, euh, on renforce le trait avec les actions des pôles 02, 04 avec « valoriser le collaborateur.... », Je disais tout à l'heure, parce que des aspirations de toutes les parties prenantes, on y est.... on revient sur .... Je dirais on zoome, je dirais un peu plus l'aspect, euh, développement...., euh, au sens très large des collaborateurs, aussi bien en matière de compétences, hein; quand on met « valoriser le collaborateur individuellement... », C'est donner une place, euh, dans la vie de l'entreprise, pas en tant que seulement collaborateur, mais acteur en tout cas du changement, de l'évolution... pour ça, à nouveau cela ne me surprend pas, c'est effectivement.... des valeurs qui.... autour desquelles on a l'habitude d'échanger, quoi. Et de les retrouver à 80% au moins, hein, c'est ... encourageant.

FC. Alors est ce que tu souhaites qu'on prenne quelle branche ? Puisque tu parlais de ...

SJ. Celle de gauche...

FC. Vous êtes trois et il n'y a que deux branches... alors on va quitter le tronc... je requête la totalité de la branche,

SJ. D'accord... on reviendra sur les bifurcations après ?

FC. Moi, je fais les requêtes que tu souhaites parce qu'en fait cela t'apporte .... Une requête t'apporte des indices complémentaires... donc, euh... qu'avons nous ? Donc là, nous avons 16 actions dans cette branche de gauche, donc qui les porte ? C'est SJ, donc 16/16. 2/16 sont partagées par SS, c'étaient certainement les deux brunes qui étaient en bas de la branche et 0/16 pour TG.

SJ. D'accord. OK. Donc là comme avant, je rends compte...

FC. Là tu peux lire tranquillement les actions à gauche de l'écran. Lorsque l'on peut constater, pour donner un petit coup de main à la lecture du modèle et des numéros de pôle, c'est que tu n'as aucune action dans cette branche là au pôle 01 « prise de décisions ».

SJ. Oui, c'est ça, tout a fait. On reste bien ancré à nouveau sur les ... « création de conditions favorables » et en particulier, centré... centré collaborateurs quoi, centré hommes et femmes qui composent le collectif, donc là il n'y a pas d'informations apparemment complémentaires, valorisation, développement, le rôle d'acteurs que nous attendons, après leur donner les moyens de, de, euh, de tenir ce rôle...

FC. Alors tu peux avoir deux niveaux de lecture, d'abord par les pôles : tu as quatre actions en pôle 02 « création de conditions... », 4/10 cela représente 40%...donc il y a quand même une vision en niveau 4 « anticipation des risques » pour la création de conditions favorables, c'est comme cela qu'on peut le lire, on a ...

SJ. Trois actions sur les processus, qui donc.... doivent être mis en lien avec, euh, avec les actions au dessus...

FC. Les créations de conditions...

SJ. De conditions .... Puisque bon.... c'est le sujet qu'on avait tout à l'heure.... processus n'étant pas clairement .... Formalisé, clarifié, piloté, évalué, corrigé, ben... franchement ça a une incidence sur ces conditions favorables pour un....

FC. Ou l'inverse...

SJ. Oui, on l'a vu effectivement. Après sur le pôle 06, individu... à mettre en lien avec..., euh, « partager les compétences par l'apprentissage croisé », euh, moi je l'interprète comme, euh, euh, au niveau des conditions favorables, un, un, un lieu d'échanges quoi, un échange accompagné, quoi, ce n'est pas uniquement des paroles, mais créer des conditions de partage, quoi.

FC. Ensuite, il y en a deux sur le pôle 07 « communication... »...

SJ. (Il lit les actions à gauche de l'écran)

FC. Là on retrouve....

SJ. L'individu et le collectif...

FC. L'équipe et la communication, et là il y a un lien que tu as fait...

SJ. Et que moi, je considère comme des canaux de régulation, parce qu'il y a effectivement le côté individuel, le côté participatif par c'est à dire, la... participatif... c'est sûr tu as un collectif, mais tu as

aussi des lieux privilégiés ou des groupes privilégiés, hein, pour travailler aussi bien sur l'échange de pratiques, euh, mais tu as aussi, euh, tu ne peux pas altérer le canal communicatif, quoi. Donc l'idée est aussi de bénéficier d'informations...

FC. En retour...

SJ. En retour quoi.

FC. Donc tu as trois actions en pôle 09 « résultats opérationnels », 30%...

SJ. Ben oui, c'est directement en lien puisqu'on met en place des actions, encore faut il pouvoir évaluer l'impact, enfin, euh, des résultats et ceci dans un souci de progrès permanents.

FC. Et puis deux actions en pôle 10 « amélioration.... »

SJ. Ouais

FC. il n'y en a pas en pôle 11 « résultats de professionnalisation », voilà comment on peut lire les pôles, ça donne une idée... donc, ça ne balaie pas, ni la prise de décisions (pôle 01), ni sur la professionnalisation (pôle 11) en termes de résultats.

SJ. Ouais.

FC. Mais cela correspond à ta branche...

SJ. Oui, tout a fait.

FC. Alors je pense que les deux actions brunes pour SS sont celles là, dont il doit partager.... ce sont ces deux là... vous êtes tous les deux là...

SJ. « Améliorer les compétences... », donc effectivement et « analyser et améliorer les compétences » tout a fait, c'est un facteur de succès, effectivement. OK.

FC. Voilà, as tu d'autres requêtes ?

SJ. Je comprends mieux aussi l'absence d'une troisième branche, en fait, euh, si j'ai bien compris, puisque c'est...

FC. Pour le moment, tu ne peux pas dire... cette branche de gauche, c'est la tienne...et tu partages deux actions avec SS et peut être que l'autre branche...

SJ. ce que j'ai compris à l'instant....hein, peut être que la suite me contredira, mais, euh, on reste toujours à un niveau d'engagement 4, euh, sauf que là, je suis sur une partie individuelle, on peut imaginer qu'un autre membre du Codir était parti sur un niveau d'engagement 4, voilà, et bien le troisième membre s'est limité au niveau d'engagement 4 jusqu'à la partie orange, quoi, euh, puisque c'est comme ça que je le vois...

FC. Ce n'est pas si clair que cela parce que... je peux annuler la requête ?

SJ. Bien sûr...

FC. Donc ici, on a vu en brun que c'était partagé par deux personnes, là en rouge, c'est...

SJ. Trois. Ce qui est certain, c'est que les trois membres sont allés jusque là...

FC. Jusque là!

SJ. Voilà.

FC. Voilà, là je n'en ai plus que deux.... personnes. A cet embranchement là, pour t'aider je peux faire la requête... si, euh, je ne sais pas qui est derrière...

SJ. C'est TG...

FC. (Je continue la requête)

SJ. Il est sur des actions, euh,...

FC. Nous n'en dirons pas plus parce que cela correspond à l'étape collective que nous ferons après...par contre, il est en partage une avec SJ, c'est celle qui correspond à celle qui est brune, ici.

SJ. Oui, tout a fait. Donc aucune avec SS.

FC. Ça veut dire que SS ne s'est pas trop (positionné), je le dit entre parenthèses, positionné en niveau 4.

SJ. C'est ça.

FC. Donc il l'a peut être mis d'autre niveau, euh, ...

SJ. D'autres niveaux d'engagement, voilà. Là je comprends le sens de la troisième branche individuelle...

FC. Ici, on peut encore voir...qui est derrière c'est SS, lui il est sur cette émergence là, en niveau 4.

SJ. Elle est où celle là ? D'accord.

FC. Il est en pôle 06...

SJ. Sur l'individu, OK.

FC. c'est pour cela que les petites branches qui sont rattachées à de grosses branches sont connectées là pour SS, sur celle là, on la voit, elle est brune c'est :

– « améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement »,  
et pour lui, l'émergence là où il est tout seul à la porter, c'est :

- « valoriser les compétences par le projet personnel »
- valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions »

Alors, il se retrouve sur le pôle 06 « individu » aussi.

SJ. D'accord.

FC. Alors si l'on veut faire grandir cette branche là, certainement qu'il faudra qu'il transfère des réponses qu'il a fait en niveau 3 vers le niveau 4.

SJ. Tout a fait.

FC. Ça, c'est la possibilité d'une évolution

SJ. Exactement.

FC. Ou de dire, je voudrais partager plus, vous pouvez décider de partager plus pour faire grandir le tronc...

SJ. Tout à fait, exactement.

FC. Pour l'instant nous sommes dans cette situation là. Voilà. Ça va ?

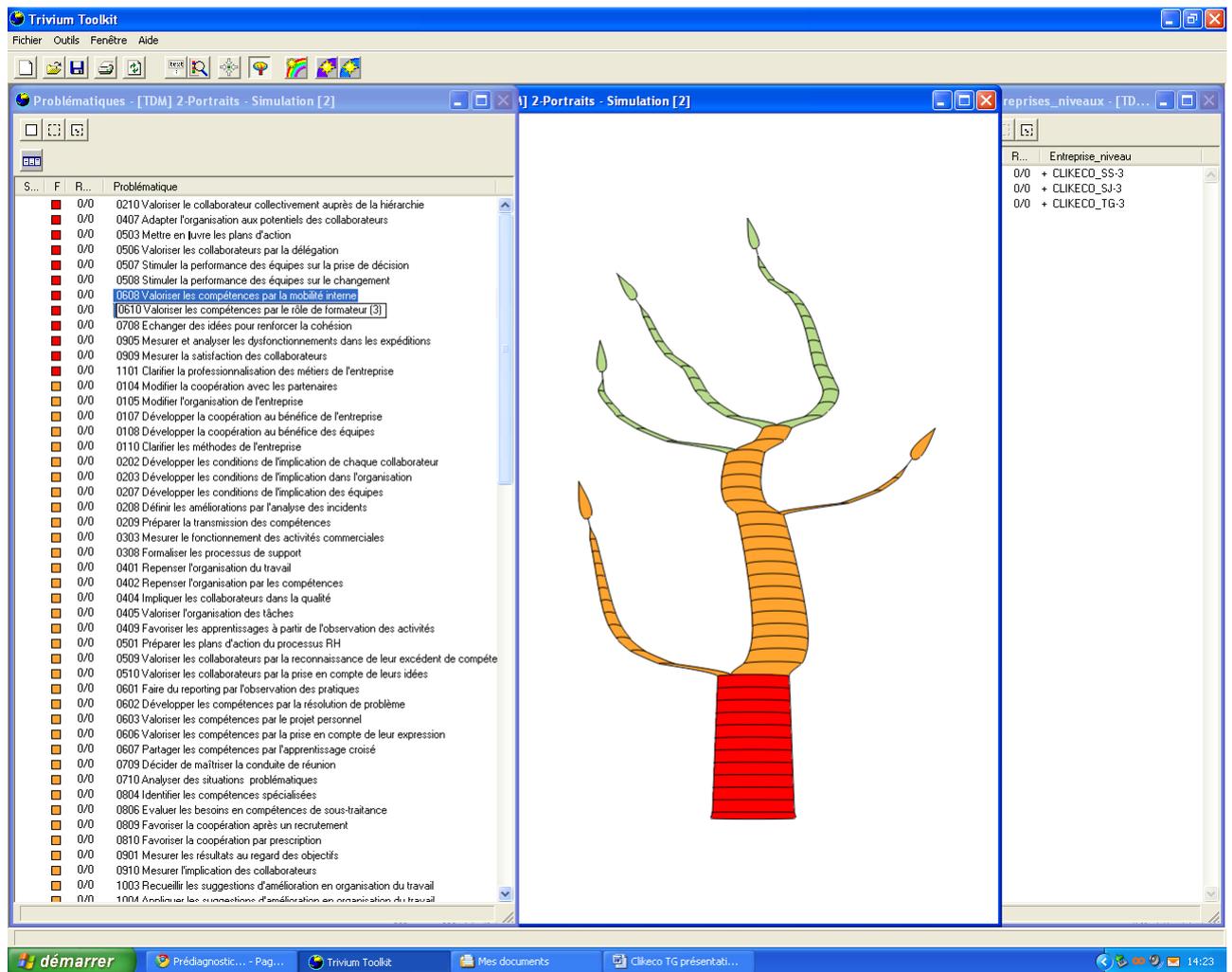
SJ. Très bien.

FC. Alors on va passer à l'arbre collectif de niveau 3...

## **2- présentation de l'arbre collectif de niveau 3.**

Donc là (j'effectue la requête)... je ne recommence pas par le même processus, c'est à dire montrer l'arbre collectif de niveau 3 en vidéo inverse, ni les indices donnés sur la construction de l'arbre, ni sur la palette de couleurs car tu connais maintenant ces règles de lecture. Donc simplement là, tu as 83 actions sur 110 qui ont été qualifiées en niveau 3 « actif », voilà.

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.*



FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 3.

SJ. (Grands éclats de rires)

FC. Alors quel effet cela te fait en voyant cette représentation là ? Sur la façon dont travaille le comité de direction ?

SJ. J'ai...

FC. Je rappelle que le niveau 3, vous êtes au niveau « actif », c'est la maîtrise des risques, des actions en bonne voie...

SJ. Bien, le tronc est commun pour reprendre le terme de tout à l'heure, là j'intègre la partie rouge et orange, chez nous c'est effectivement 80% à chaque fois...

FC. On ne sait pas, c'est un nouvel arbre collectif !

SJ. Si ce n'est pas la même méthode... si rouge n'est pas 3/3 et au moins 2/3 chez nous en étant qu'à trois...

FC. Oui, non mais... tu as une « bonne » interprétation, mais on vérifiera...

SJ. Mais en tout cas, euh, c'est un peu plus aisé de le dire chez nous, le Codir est limité à trois personnes... on voit bien qu'on est sur un nombre important d'actions, euh, où à nouveau...

FC. Si tu veux un indice supplémentaire, je peux faire un clic et vous avez ensemble 83 actions sur 110.

SJ. Voilà, on est dans la maîtrise des risques, donc environ 80% en tout cas, c'est des actions en maîtrise de risques, c'est, euh, ....

FC. Forme et couleurs, cela te fait quel effet ?

SJ. au sommet, donc là effectivement, euh, contrairement au portrait précédent, hein, euh, les trois (membres) ont un positionnement précis, euh, sur un niveau « maîtrise des risques » et donc, euh, je ne dirais pas divergent, mais néanmoins des choix, euh, personnel, ce qui n'était pas le cas d'avant car il n'y en avait que deux sur trois, hein.... et les petites branches effectivement, euh, qui partent, euh, font aussi partie de ces branches là, il serait intéressant d'aller les explorer... on verra à quoi elles correspondent, hein, pour voir comment les nourrir, euh, et voir surtout, euh, les ramener aussi dans le tronc, quoi...

FC. Ce sera l'objet de la séance collective...

SJ. Mais bon, ce n'est pas, euh, trop de ... à partir du tronc, mais ce que je retiens avant tout, c'est les 83 actions sur 110 qui relèvent du tronc commun, quoi!

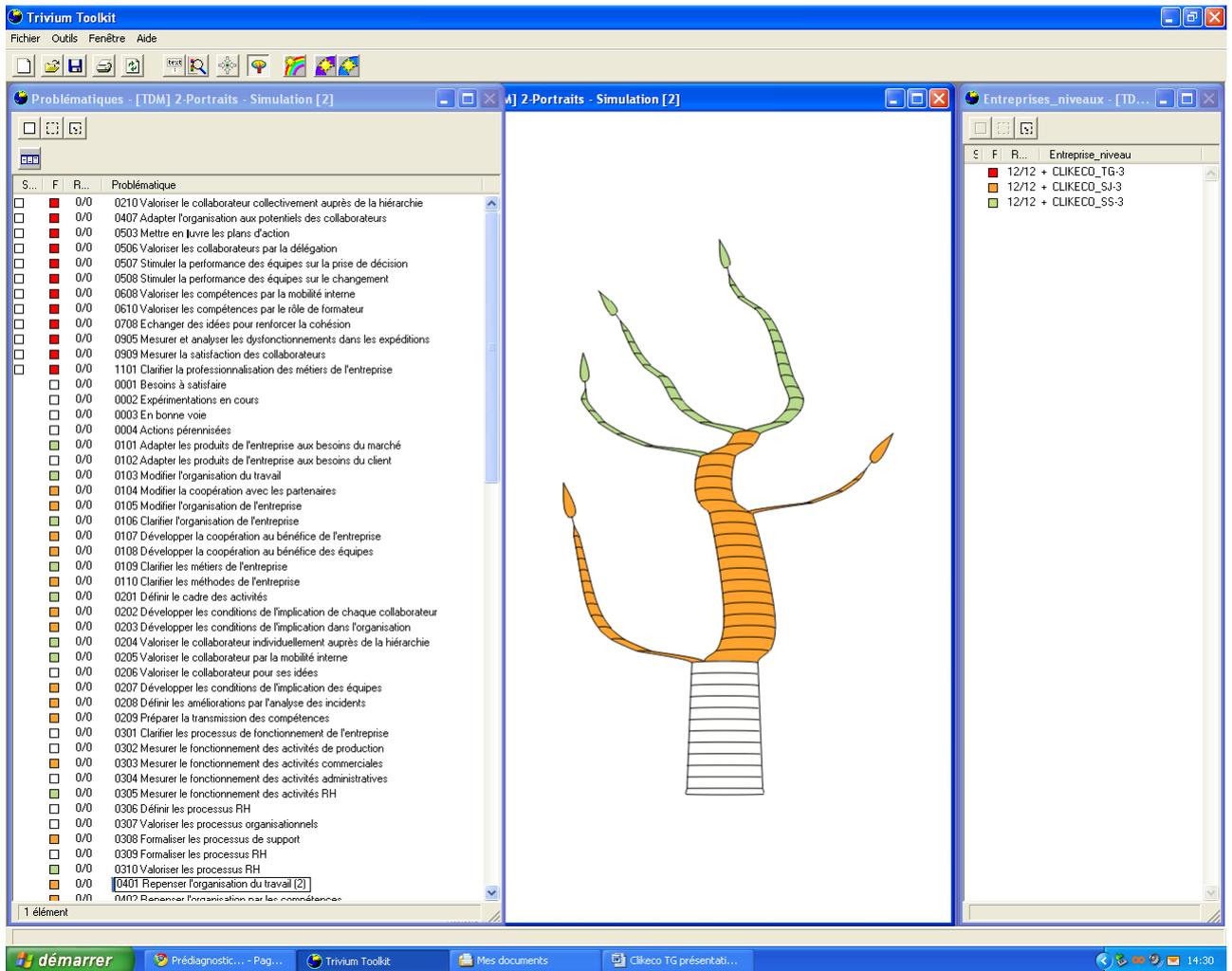
FC. Hum, il faut préciser que les 83 actions concernent la totalité et pas uniquement le tronc ...

SJ. La totalité, d'accord.

FC. Alors que le tronc seul, il faut que je clique...

SJ. Oui, tout a fait.

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*



- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (3)**
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (3)**
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (3)**
- 0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (3)**
- 0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)**
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (3)**
- 0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (3)**
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)**
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (3)**
- 0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (3)**
- 0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)**
- 1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**12/12 Clikeco \_TG-3  
12/12 Clikeco \_SJ-3  
12/12 Clikeco \_SS-3**

FC. Simplement, c'est pour préciser les choses, si je fais la même requête que tout à l'heure, d'abord le tronc c'est rouge, alors partager par les trois, on va savoir combien il y a d'actions... nous en avons 12.

SG. Donc, on est...

FC. Sur l'écran à droite, les trois personnes partagent effectivement les douze et ici, à gauche...

SG. Et on reste toujours dans le pôle 02 « création de conditions favorables », je vois.... un gros bloc sur les compétences, pôle 06 c'est l'individu, communication on le voit réapparaître, hein, euh, OK et pôle 09 « résultats opérationnels », pôle 11...ah! Touche...donc là on retrouve...dans maîtrise des risques... c'est la première fois qu'apparaît le, euh, je dirais... une action dans résultats de professionnalisation...

FC. En fait, c'est fort...c'est :

– « clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise »

SJ. Oui, tout a fait. Donc ça, euh, c'est à la fois très clair dans l'expression du... de l'action, à la fois ça nous renvoie à, euh, ça nous renvoie, je vois bien, à un beau chantier, quoi !

FC. Bien sûr aussi, vous êtes en plein développement...

SJ. Voilà, et ce qui est intéressant c'est que les trois ont une vision partagée sur ce risque quoi... la nécessité de ... cette action là, quoi.

FC. Par contre, il n'y a pas d'actions en pôle 01 « prise de décisions »...

SJ. Toujours pareil... en revanche, je ne sais pas si je peux embrayer sur la partie orange, mais parce que je le vois juste cette fois ci, hein, euh, ....

FC. Oui, mais ce n'est pas sûr que cela soit classé, il faut se méfier...

SJ. D'accord

FC. Parce que une fois que je fais des sélections, euh, là ça va parce qu'elles sont toutes rouges, donc le logiciel les classe automatiquement, mais après, euh, ....

SJ. D'accord. En tout cas on reste dans le même univers des blocs d'actions de tout à l'heure. Il n'y a pas eu vraiment, si ce n'est le résultat de professionnalisation qui apparaît, donc moi, je n'ai pas de commentaires à faire sur la partie du pôle 02 au pôle 09, hein, puisque, euh, c'est la redite, en revanche le pôle 11 apparaît cette fois ci, mais en maîtrise de risques...

FC. Il y a quand même le pôle 01 qui n'apparaît pas, ni dans le niveau 4, ni dans le niveau 3.

SJ. Oui.

FC. Donc la prise de décisions n'est pas partagée par les trois.

SJ. Non.

FC. C'est quand même une remarque importante...

SJ. Tout a fait.

FC. Est ce que l'on continue sur ce que tu as appelé le tronc ?

SJ. Oui.

FC. Alors que cela est quand même une grosse branche, car il y a bifurcation à partir du tronc...

SJ. Exactement.

FC. Je peux rajouter les actions là, c'est une autre requête.... qui va peut être éclairer les choses.... donc là on retrouve à droite de l'écran 25/25, là on retrouve TG 19/25 et SS 18/25. C'est une première information (indices) et ici donc, on retrouve une action du pôle 01 « prises de décisions »... mais elle n'est partagée que par deux personnes...

SJ. Deux personnes.

FC. Pour le moment je ne cherche pas à savoir qui partage, qui ne partage pas...

SJ. elle est à corréliser à, euh, au volet, j'ai envie de dire au processus RH, on reste toujours orienté, euh, euh, acteurs internes, partie prenante, voilà... des équipes. Ça ne vient que conforter, renforcer, on va dire, euh, c'est vrai qu'à l'instant on n'est pas...

FC. C'est vrai que c'est une prise de décisions, hein, c'est une volonté partout, ça dépend comment chacun a interprété la question...

SJ. Elle est...j'allais dire elle est...

FC. Un, c'est développer comme verbe, coopération au bénéfice des équipes de direction ou des équipes internes, ou des équipes de franchisés, ça je ne sais pas... tu vois... chacun a pu voir les choses de manière différentes.... et on retrouve à l'autre bout, ce que tu souhaitais tout à l'heure, euh, le pôle 11 « professionnalisation » :

- « développer la coopération au bénéfice des équipes »,
- « clarifier les métiers de l'entreprise »,

Il y a quand même quelques liens avec tous les moyens que cela nécessite et les résultats, on retrouve les mêmes que tout à l'heure puisque ils étaient dans le tronc rouge et que forcément, ils apparaissent dans la liste des actions (à gauche de l'écran).

SJ. voilà, euh, sinon, hormis le pôle 11 qui apparaît pour la première fois, euh, en revanche, euh, les autres actions en orange, hein, on reste dans l'univers des conditions favorables, de la com., de la compétence, de l'individu, voilà.

FC. Mais en même temps avec un autre niveau d'informations qui n'est pas un partage complet, hein.

SJ. Tout à fait.

FC. Voilà, on en a deux, on peut les relire là...

SJ. « Développer »...

FC. 2,2, 2, 2 ... une autre manière de lire le partage sans aller sur le côté droit de l'écran là.

*Présentation de l'arbre collectif avec une autre requête demandée.*

FC. Alors on peut faire une troisième requête qui est le complément du tronc et je m'arrêterai là, parce que j'ai une branche qui part à gauche et qui est verte.

SJ. Ouais.

FC. Et c'est vraiment une bifurcation et il n'y a plus de partage.

SJ. Tout a fait.

FC. Alors ici, on a deux personnes qui partagent ces deux actions là avant de se séparer, hein. Donc, on retrouve 30 actions au total, 27, 23 et 22. Bon le tir est assez groupé, alors je vais quand même les remettre dans l'ordre pour faciliter la lecture, voilà.

SJ. Euh, alors, c'est celle du dessus que tu as ouvert ?

FC. C'est celle là... les quatre là.

SJ. Je les retrouve où ?

FC. Bien, tu les retrouves quelque part, hein!

SJ. Ah, d'accord.

FC. Oui, j'aurais dû quand j'ai fait la sélection, le logiciel me les empile là, je viens de les remettre dans l'ordre...pour faciliter la lecture.

SJ. Bon en tout cas, en lecture rapide, si je ... pour moi ce sont des blocs pour voir si je sors et à quel moment on sort sur des blocs qui n'apparaissent pas jusqu'à présent. Donc, n'apparaît pas vde bloc sur la prise de décisions clés. Là c'est un vrai questionnement, ce n'est pas nouveau, hein. Pour le reste, en tout cas, ce fameux tronc commun dont on parle il n'y a pas de surprise là, hein. Une fois de plus, ça vient renforcer le...

FC. Ce sont toujours les domaines d'application ... (se référer au modèle « travail collaboratif »)

SJ. Oui, oui. Moi, je n'ai pas de commentaires complémentaires à faire pour l'instant.

FC. D'accord.

SJ. Je suis plutôt curieux de voir... à partir de ...

FC. À partir de ?

SJ. Non, vas y voir les bifurques....

FC. Celles du haut ?

SJ. Bien déjà celle ci.

FC. Bien on prend les branches vertes à gauche... (Je requête). Bon, on retrouve ici une branche où il y a six actions sélectionnées, c'est TG.

SJ. D'accord.

FC. Donc celle là ne nous intéresse pas, parce que je suis avec SJ. Voyons cette branche...

SJ. OK.

FC. Sur cette branche verte au milieu, tu as 11 actions que tu portes seul et cela concerne...

SJ. Euh, donc là on quitte un petit peu mais si tout est corrélé, euh, on quitte un petit peu l'univers RH et on revient sur l'univers métier, on retrouve :

– « adaptation des produits aux besoins du marché »,  
euh, ce qui surprenant, on n'avait pas une action comme ça ?

FC. Non, parce que tout à l'heure, c'était au niveau du client.

SJ. Ah, du client ! Voilà bien.

FC. Alors si on fait une distinction qui a été faite dans le modèle « travail collaboratif », l'adaptation des produits aux besoins du marché, on pensait aux produits standards...

SJ. Oui, tout a fait.

FC. Quand il s'agit d'adapter les produits aux besoins du client, c'est du spécifique. Alors tu peux avoir deux niveaux de lecture. Là, c'est le besoin du marché, le marché global dans lequel vous êtes, hein.

SJ. alors là, ce qui, euh, je ne sais pas si c'est, euh, je ne suis pas certain, parce que quand je lis la suite, autant je vois la bifurcation à l'échelle de l'action, mais si je raisonne blocs d'actions, je ne suis pas certain qu'il y ait une telle divergence... euh, divergence... on se comprend, parce que là, j'ai de nouveau un ensemble important, hein, euh, 4, 5, 6, 7, 8, 9 qui viennent prolonger tout ce que l'on a déjà dit jusqu'à présent, euh... si je regardes un peu là, euh, c'est mon interprétation, euh, j'ai... je pense qu'on reste néanmoins, hein, si on regarde l'intersection par blocs, je pense qu'on doit être à peu près dans les, hein, euh...

FC. Là on ne peut plus dire ou tu dois dire je, parce que c'est ta branche !

SJ. oui, non mais c'est je que j'étais en train de dire, euh, c'est parce que il y a une continuité là dans, euh, en tout cas pour ce qui me concerne, hein, à quoi est liée la bifurcation, euh, mais j'ai, euh, ce que je peux dire à l'inverse, à l'instant, c'est vrai en tout cas chez moi, en maîtrise de risques, beaucoup d'actions en pôle 01 « prise de décisions clés», quoi.

FC. Il y en a deux quand même, c'est 20%.

SJ. Il y en avait combien de ...

FC. Il y a toujours 10 actions par pôle.

SJ. Ah oui. D'accord.

FC. Donc c'est 20%, ce n'est pas négligeable, hein, et que tu portes seul, les autres n'ont pas décidés ça. (Il faut lire les actions concernées).

SJ. Hum.

FC. Puisque tu es seul sur la branche, c'est pour cela que l'intérêt du visuel est de le voir rapidement via la couleur verte.

SJ. Oui.

FC. Et c'est confirmé ici par l'index entre parenthèses (1).

SJ. Tout a fait.

FC. Alors tu posais la question du pourquoi la bifurcation? Ta branche est connectée sur celle là, donc sur :

– « s'attacher les collaborateurs par la fidélisation »,  
et ta branche est connectée sur cette action là.

SJ. D'accord.

FC. C'est à dire qu'il y a une capacité de cette action brune là à engendrer deux branches...

SJ. C'est ça.

FC. Parce qu'il ne peut pas continuer, parce qu'on aurait pu imaginer une branche brune pour continuer avec uniquement deux personnes...

SJ. Là il y a un positionnement,

FC. Mais il y a des indices de proximité qui font qu'il y a un éclatement de problématiques, c'est une problématique ou un ensemble d'actions qui est porté par une autre personne.

SJ. OK. Ça marche.

FC. Donc là, tu as un souci quand même relativement fort au niveau de la prise de décisions à deux niveaux: le marché et les métiers de l'entreprise, on pourrait...

SJ. En réponse aux besoins du marché.

FC. Ça va ?

SJ. Parfait.

FC. Et donc là, tu vois, la connexion elle est faite avec SS, parce que j'ai 1/12 et c'est la branche de SS.

SJ. D'accord.

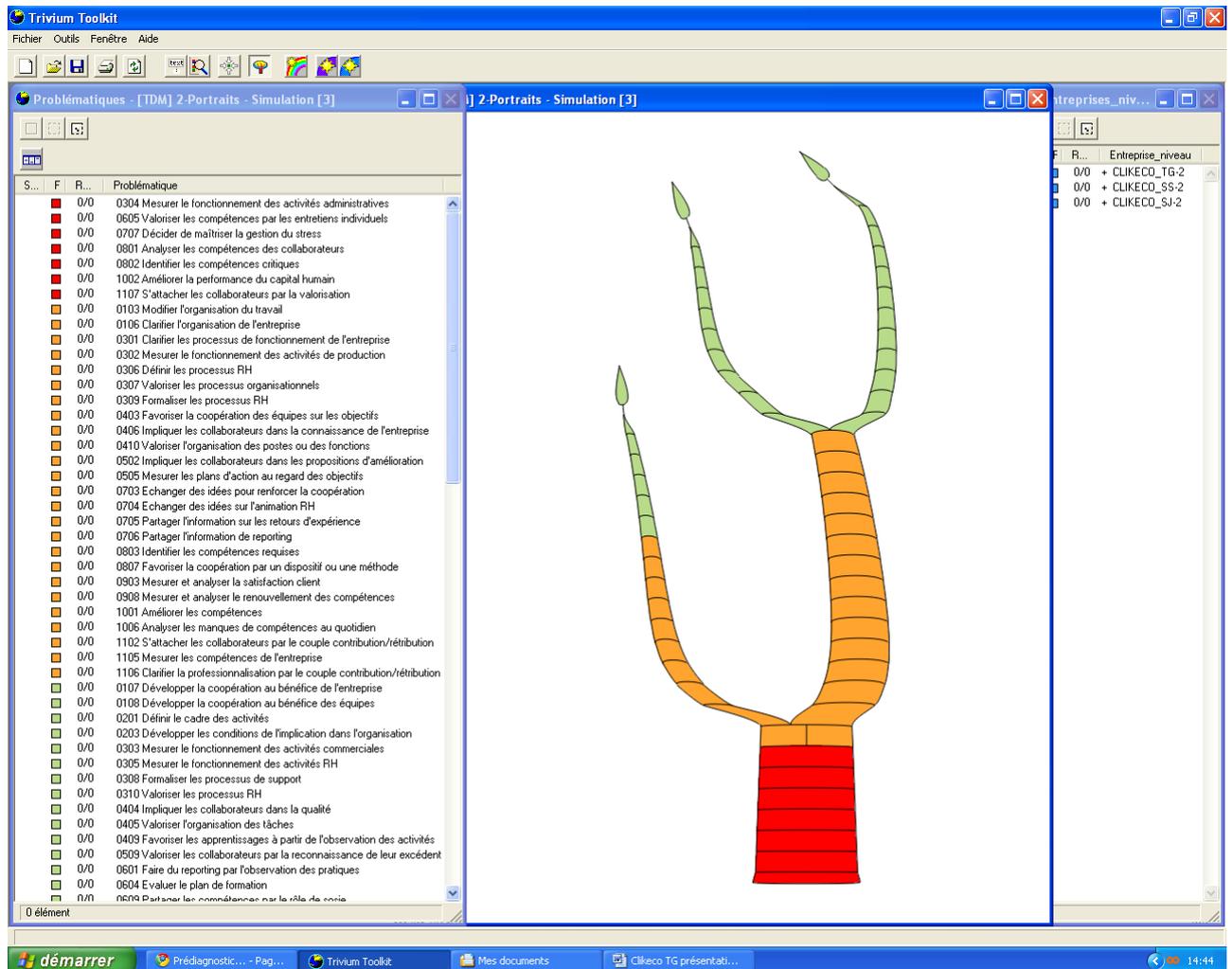
FC. Voilà, on va passer à l'arbre collectif de niveau 2.

SJ. La prudence ! Prises de risques modérés.

### **3- présentation de l'arbre collectif de niveau 2.**

FC. Voilà.

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.*



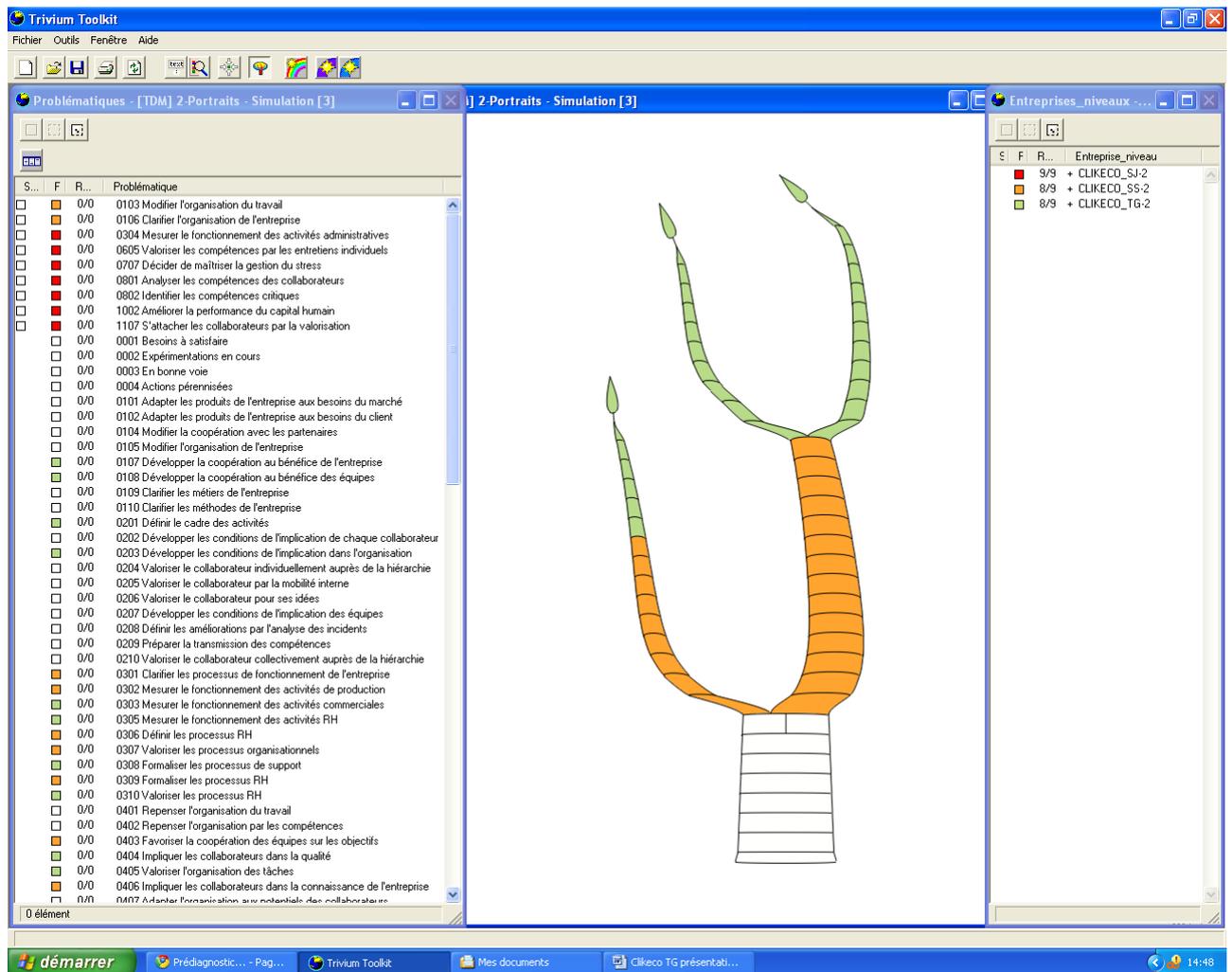
SJ. Oh!!

FC. Toujours la même question : quel effet te produit l'image de votre travail, de la façon de travailler entre vous trois ?

SJ. Toujours une base, euh, la partie rouge, une base de 6, 7 actions qui se, euh, en tout cas où tous les trois ont répondu, ont eu un positionnement identique, hein. La bifurcation se fait plus rapidement que sur les autres niveaux d'engagement, avec néanmoins deux belles branches, euh, orange, euh, oh là, c'est juste à mon avis du visuel, hein, je pense qu'il y a une corrélation entre la taille et...

FC. L'infographiste raisonne comme quand on regarde un arbre dans la nature. Pour porter ces deux branches là, il faut une branche plus grosse et pour porter l'ensemble, il faut un tronc plus gros, quoi.

Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.



<p><b>0103 modifier l'organisation du travail (2)</b>  <b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>  <b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (3)</b>  <b>0707 décider de maîtriser la gestion du stress (3)</b>  <b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (3)</b>  <b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b>  <b>1002 améliorer la performance du capital humain (3)</b>  <b>1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (3)</b></p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p><b>9/9 Clikeco_SJ-2</b>  <b>8/9 Clikeco_SS-2</b>  <b>8/9 Clikeco_TG-2</b></p>
--	--

SJ. On est vraiment dans la même, euh, ... là de nouveau, il y a trois positionnements individuels, hein....on les retrouve hein.

FC. Il y a une particularité là !

SJ. Oui, c'est cette branche orange là, euh, bifurque,

FC. Tu as une branche qui bifurque avec deux expressions individuelles, là tu as deux personnes et continuée par une...

SJ. Par une, ouais. Ah donc, ça...parler de prolongement mais c'est, euh, il n'y a plus de bifurcation là, donc on est... donc, bien sûr c'est de voir...

FC. Alors d'abord les actions partagées, donc nous en avons sept et on les retrouve là, à gauche de l'écran, elles sont dans l'ordre....

SJ. Toujours la famille, euh, on revient tiens cette fois ci sur le bloc d'actions du pôle 11, les autres on est toujours dans le domaine processus, euh, individus comme les, euh, et l'équipe « s'attacher les collaborateurs par la valorisation », ça veut dire qu'on est là, hein ?

FC. Oui, ce sont les rouges,

SJ. Et on est là ?

FC. Ah, si tu veux voir où on est, mais ce n'est pas sûr qu'on soit là !

SJ. Ouais.

FC. Parce qu'elles toutes rouges.

SJ. D'accord.

FC. Je pense que c'est un hasard parce que le logiciel les classe dans l'ordre des pôles, peut être que là, le logiciel les classe dans l'ordre des pôles. On peut vérifier en cliquant dessus et c'est exactement cela !

SJ. Ouais mais comme, euh...

FC. Comme elles sont partagées par les trois membres, il ne fait pas de distinction.

SJ. D'accord.

FC. Le logiciel travaille par rapport à des listes.

SJ. Oh, là dessus je n'ai pas de commentaires particuliers...

FC. Sauf qu'il n'y a pas...

SJ. De décisions clés, hein, et ça, ça m'inquiète un peu quand même... on va arriver au niveau indifférent et qu'elles doivent être quelque part, donc, euh, je pense que la suite nous le dira. On va voir dans quelques instants, euh, je ne vais pas faire de pronostics.

FC. Je vais rajouter quand même, puisque nous restons dans le tronc, les deux brunes. On a 9 actions, là aussi on est dans un partage quasi, euh...

SJ. Ah!!! (Exclamation très forte), bon là on y est, là. On commence à les toucher ! Donc là, on est au moins deux sur trois, hein, euh, sur la prise de décisions clés, sur deux sujets :

- « modifier l'organisation du travail »,
- « clarifier l'organisation de l'entreprise »,

Euh, on avait quoi avant, on avait, euh,

- adaptation aux besoins du marché »,

Voilà et c'est tout, quoi.

FC. Pour une question de lecture, là on fait vraiment une lecture globale, hein.

SJ. Oui.

FC. À partir de la mise en visibilité et puis les indices te sont apportés progressivement. Quand je ferai la restitution par écrit, bien sûr il y a transcription, mais je remets bien sûr l'image avec le libellé des actions.

SJ. Tout a fait. En tout là, deux positions affirmées sur trois, là...

FC. Mais ce n'est pas forcément les deux mêmes personnes qui la portent.

SJ. Oui, tout à fait.

FC. Là tu as les 9 actions, mais là c'est peut être avec une personne, l'autre...

SJ. Oui, bon là, ce n'est pas, euh...

FC. Mais en tout cas il y a construction d'un partage...

SJ. Un bloc qui appartient au leadership...

FC. On peut dire que tu portes les trois actions, tu as un de tes confrères qui porte celle là et l'autre confrère qui porte celle là !

SJ. Tout a fait.

FC. Mais cela touche quand même à l'organisation,

SJ. Voilà, OK. Sur les autres...

FC. Moi je constate quand même que vous êtes beaucoup dans ces pôles là...

SJ. Oui, c'est ça, ce qui apparaît, euh...

FC. Individu, équipes, communication, c'est très, très fort chez vous depuis les ...

SJ. Depuis les arbres collectifs des trois niveaux.

FC. Ça va ?

SJ. Parfait.

FC. Quelle branche souhaites tu, euh ?

SJ. Celle de droite, on va regarder,

FC. Celle de droite.... (Je requête) voilà. Donc vous êtes deux, 14/14, SS et TG que partagent-ils ?

SJ. On est dans le bloc, hein,

FC. Oui mais regarde, on est dans le pôle 03

SJ. On reste dans le bloc... hein,

FC. Mais quand même cinq actions en pôle 03, donc 50% de préoccupations ... en ...

SJ. RH,

FC. Non processus.

SJ. Oui, mais là quand je zoome...

FC. Oui après.

SJ. On est, euh, quand je cerne les processus clés, alors apparais...

FC. On a de tout, production, processus organisationnels, les RH on en a deux, c'est à dire d'une part, définir et d'autre part, formaliser.

SJ. En tout cas processus apparaît clairement.

FC. Oui. Là, il y a une préoccupation de deux personnes là sur les processus...

SJ. Tout a fait.

FC. Ensuite, on retrouve...

SJ. L'équipe, les collaborateurs,

FC. Ici, les compétences...

SJ. Ce que je voulais dire, c'est que sur ce bloc là, on a ...

FC. Une autre répartition, regarde, on peut être plus précis, côté gauche de l'écran... 50% sur les processus, 20% sur l'organisation, 10% sur les compétences, mais ce qui est surprenant, c'est que tu as 30% sur la communication.

SJ. Ouais, ce que je voulais dire, si tu regardes de manière transverse... tu as plus loin... de l'ensemble de ces actions, pas loin du tiers, voire 40% comme ça à la louche, euh, c'est quand même très ancré RH, c'est ça que je voulais dire, parce que... je m'affranchis, mais, euh, on a, tu vois bien :

- « impliquer les collaborateurs, favoriser la coopération des équipes, échanger des idées, échanger sur l'animation RH, identifier les compétences requises.... », on est quand même, c'est là dessus que je voulais, hein!

FC. D'accord.

SJ. OK.

FC. Alors si je rajoute par exemple celle là... voilà

SJ. Je pense qu'elle est logique puisqu'on ne retrouvait que SS et TG...

FC. C'est exact. Donc, je vais d'abord cliquer les actions brunes sur la branche de gauche...

SJ. Donc là on est...

FC. Vous êtes trois... bien sûr, toi tu partages les 9 actions...

SJ. Et un des deux qui à chaque fois partage...

FC. Au moins la moitié, pas forcément les mêmes actions, mais qui t'accompagne... en gros 50%.

SJ. Alors cette fois ci, on n'a pas de processus, mais enfin cela s'explique, hein, cette partie là, le processus.

FC. Là regarde, on se retrouve avec « professionnalisation »

SJ. Oui, résultats...

FC. Tu as une préoccupation de professionnalisation,

SJ. En tout cas sur le bloc « performance », puisque je retrouve du pôle 09, 10, 11.

FC. Là on est dans les résultats.

SJ. On quitte, euh, on quitte un peu plus ce bloc là, on est plus là..., euh, OK. Ce qui explique cette bifurcation, hein.

FC. Oui, tout a fait.

SJ. On est plus maintenant sur ce bloc là

FC. En fait, c'est ta préoccupation où tu expérimentes des choses, hein, c'est ça que dit aussi le niveau « prudent ».

SJ. On verra dans vert, mais en tout cas n'apparaît pas là de préoccupations partagées, toujours sur le pôle 01 « prise de décisions », hein. Là je vais voir dans le vert, ouais. Voir ça !

FC. Oui, oui, là c'est toi. Je vais classer les actions (à gauche de l'écran) pour faciliter la lecture. Regarde là, déjà le pôle 11, tu as cinq actions, donc 50% de préoccupations sur la professionnalisation, deux sur ...

SJ. Jusque là on est sur le bloc performance là, et après, on retombe sur le, euh, le, euh, ...

FC. Tu as l'équipe, communication, l'individu et après tu es dans le, euh, ...

SJ. Processus et compétences.

FC. Bon, là il y a quelque chose de suivi, euh, ou d'expérimentation au niveau de l'ensemble de ce bloc là, c'est à dire « actions dans les domaines et mesure des résultats correspondants » (nous regardons le schéma « modèle travail collaboratif » que nous avons sous les yeux).

SJ. Tout à fait.

FC. C'est vrai qu'il n'y a pas de « décisions » depuis le début, hein... alors elles sont quand même planquées quelque part !

SJ. Mais où ? Bien, bien !

FC. Ça va ?

SJ. Ouais.

FC. Alors nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

#### 4- présentation de l'arbre collectif de niveau 1.

SJ. Je voudrais voir la tête de cet arbre de niveau 1.

FC. Oui, oui, il faut toujours être curieux.

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.*

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of problematics (S... F R...) is displayed, including items like '0408 Adapter l'organisation aux contraintes externes' and '0701 Mesurer le climat social'. The central area features a tree diagram with a red trunk, orange branches, and green leaves. On the right, a panel titled 'Entreprises\_nive...' shows a list of items: '0/0 + CLIKECO\_SJ-1', '0/0 + CLIKECO\_TG-1', and '0/0 + CLIKECO\_SS-1'. The Windows taskbar at the bottom shows the 'démarrer' button and several open applications, including 'Prédiagnostic...', 'Trivium Toolkit', 'Mes documents', and 'Clieco TG présentati...'. The system clock indicates 14:58.

SJ. Et maintenant, (rires) je me dis... on a fait les trois quart des questions, cette répartition là ?

FC. Ah ! J'aurais pu te le dire à chaque présentation des arbres collectifs, te donner le nombre total des actions concernées. Voilà l'arbre collectif de niveau 1.

SJ. C'est comme ça que le voyais en plus ...

FC. « Indifférent », c'est à dire ce sont des questions et par voie de conséquence des actions que vous avez jugées, euh, que vous n'avez pas engagées.

SJ. Oui.

FC. Ou alors qui sont très loin de vos préoccupations...

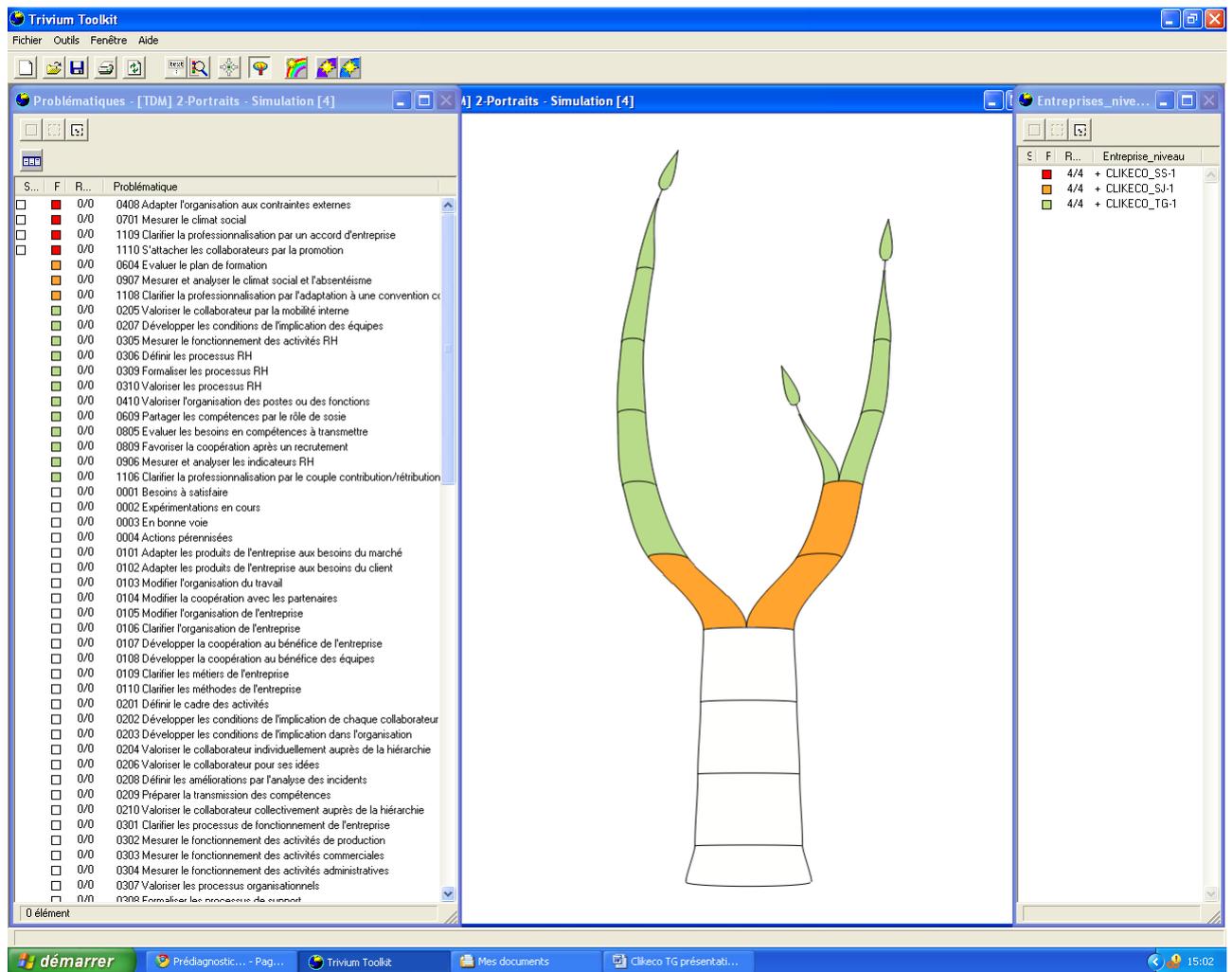
SJ. Ce qui est intéressant, c'est qu'il ressemble à, euh, assez bien à l'arbre collectif de niveau 4, en fait, hein,

FC. Quant à la forme...

SJ. Oui, bien sûr... comme je le disais à l'instant par déduction, euh, forcément on va retrouver, euh, dans l'arbre, mais où ?

FC. On va toujours faire la requête, hein, dans le tronc...

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*



<p><b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (3)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (3)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (3)</b></p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p><b>4/4 Clikeco_SS-1</b>  <b>4/4 Clikeco_SJ-1</b>  <b>4/4 Clikeco_TG-1</b></p>
---	--

SJ. Des actions, euh, du pôle 01, donc là 4/4 (à droite de l'écran), on reste dans l'univers « organisation, communication et professionnalisation ».

FC. Que vous n'engagez pas.

SJ. Non, non. Là on est en « indifférent », pas de risque, pas d'engagement là dessus...on ne fait rien.

FC. Au moins vous partagez les quatre actions là (rires)... vous êtes d'accord pour ne rien faire.

SJ. Il y a quelques contradictions, parce que quand tu regardes un peu les actions... t'as quand même une contradiction avec le niveau d'engagement supérieur sur des sujets quand même très proches,

hein. J'avais vu tout à l'heure un détail, on a de l'indifférent sur « mesurer le climat social », c'est pas le ... mais j'ai le souvenir sur une action rédigée un peu autrement, mais... où il y avait un niveau d'engagement supérieur pour une préoccupation assez proche, quoi.

FC. Oui mais, chaque fois que nous sommes dans un pôle, il y a dix questions, donc dix actions et on essaie de voir, euh, un peu l'éventail des actions possibles, il n'y a pas toutes les actions. Mais en même temps « mesurer le climat social », peut être que chacun d'entre vous a « tilter » sur le verbe mesurer...

SJ. Oui, tout a fait.

FC. Mesurer, j'ai des renseignements, je n'ai pas d'outil donc je ne mesure pas, donc il n'y a pas de climat social.

SJ. Exactement.

FC. Tout dépend comment les personnes lisent, une personne qui aurait plus de préoccupations d'ordre sociales... sur le climat...

SJ. Parce que là une autre action « analyser et mesurer... »

FC. Non, non, on y est plus. On s'arrête là, non, ce n'est pas sélectionné...

SJ. D'accord. Donc là dessus, pour conclure sur ce positionnement commun... là où je suis rassuré, enfin rassuré... on n'est pas... on verra la suite, en tout cas n'apparaît pas là, euh, les éléments inhérents au leadership, quoi !

FC. Oui.

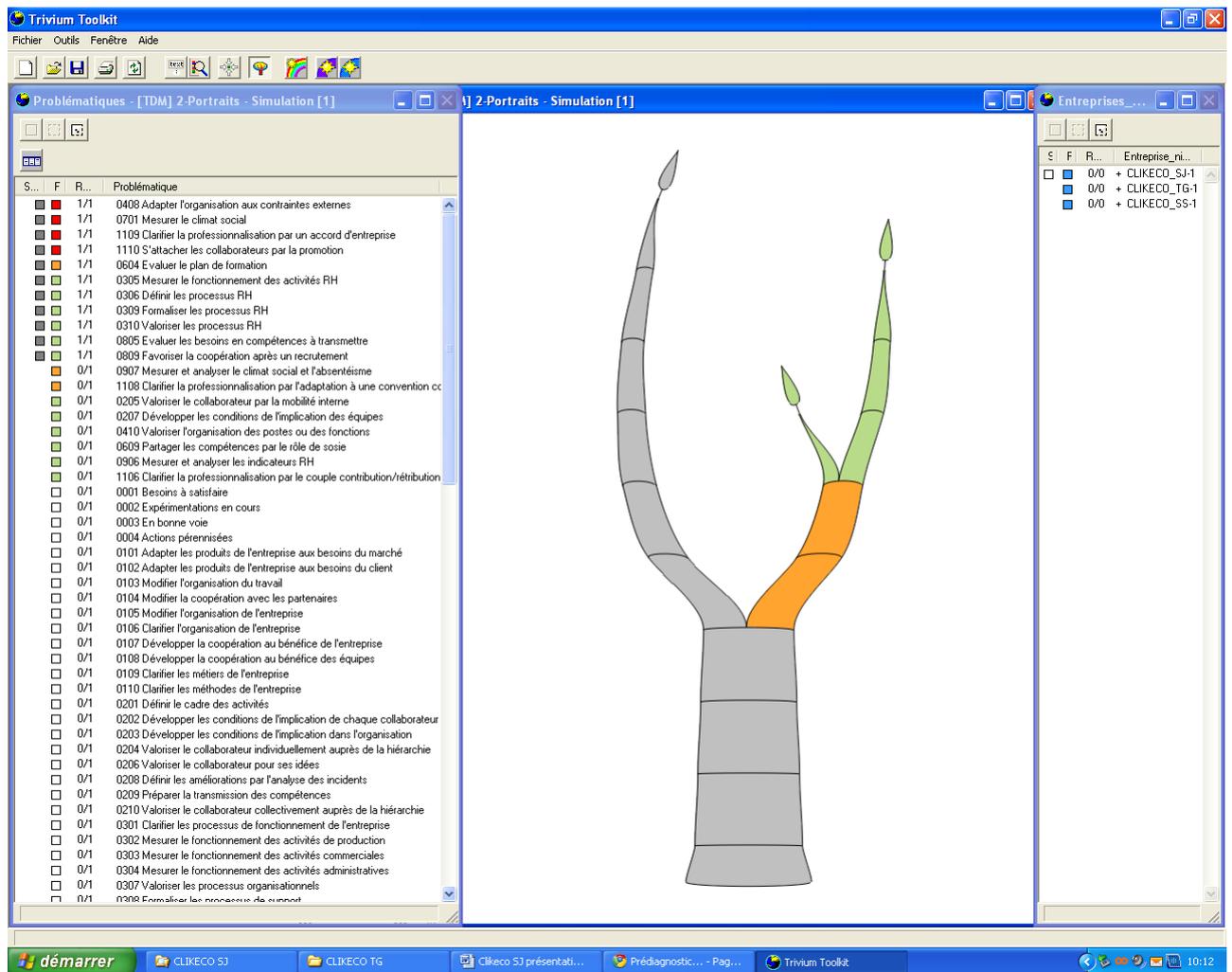
SJ. Prise de décisions entre autres, et en ... particulier parce que la création de conditions favorables... on a vu tout à l'heure avaient été citées à plusieurs reprises sur un niveau 4, mais, la prise de décisions... inconnu au bataillon...

FC. Oui. Bon sur le niveau 1, il n'y a pas grand chose à dire, honnêtement. Donc nous allons passer à la deuxième partie de notre entretien : la présentation de ton positionnement dans le collectif.

## **5- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 1.**

Nous te poserons à chaque présentation la question suivante : est ce que cela traduit l'image que vous avez vous même de la façon de travailler avec les autres et de votre positionnement dans le collectif ?

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*



FC. Les actions qui apparaissent en grisées sont les tiennes et uniquement les tiennes.

SJ. D'accord.

FC. Tu as 11 actions.

SJ. Quand tu dis positionnement collectif ?

FC. Non, tu as un arbre collectif et tu as ton positionnement dans l'arbre collectif.

SJ. Sachant que là, on est toujours dans un arbre de niveau 1.

FC. Oui.

SJ. Bon, toujours la base commune...

FC. Tu es dans la base, tu partages avec les autres.

SJ. Sur le volet indifférent, au moins là dessus... mais c'est, euh, satisfaisant, c'est toujours à chaque fois une base... sur les autres actions....

FC. Et là, tu vois, tu faisais la remarque tout à l'heure, euh, du terme RH, regardes là, ta préoccupation RH, tu en as 40% en clair...

SJ. Mais je ne considère pas à ...

FC. Ce n'est pas une priorité aujourd'hui

SJ. Oui, oui.

FC. Mais c'est quand même 40%,

SJ. Ouais, c'est ce qui peut me distinguer !

FC. Ce qui te distingue... bon, je dirais que là aussi...

SJ. Pour le niveau 1, ce n'est pas...

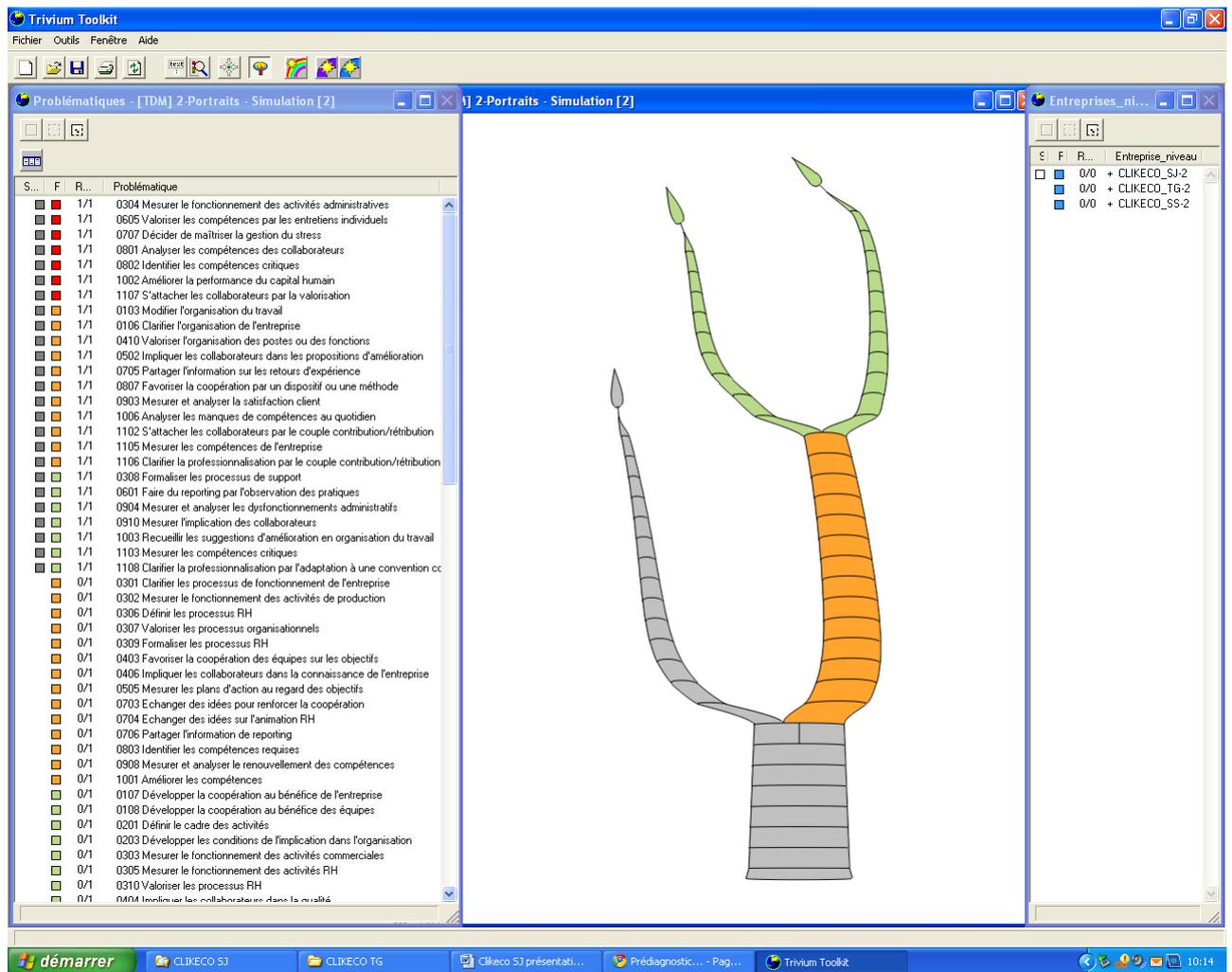
FC. Non. Alors je vais passer à l'arbre collectif de niveau 2.

## **6- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.**

FC. Nous allons retrouver l'arbre collectif de tout à l'heure où tu as fait tous les commentaires et le seul indice que je vais rajouter c'est ton positionnement.

SJ. Voilà.

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*



FC. Là tu portes dans l'arbre collectif de niveau 2, 25 actions.

SJ. Oui, donc 25...

FC. 25 sur 64.

SJ. D'accord. Parmi ces actions....

FC. Là, tu as ton positionnement complet.

SJ. Socle commun certes...

FC. 20% de préoccupations en prise de décisions, cela apparaît là.

SJ. Oui, çà apparaît là et c'est en fait la branche...

FC. Au niveau prudent.

SJ. Oui.

FC. Et quand tu dis la branche, tu ne partages pas.

SJ. Oui, tout a fait.

FC. Tes prises de décisions là sont expérimentées, mais pas encore partagées ! Hein.

SJ. Oui. (Très long silence).

FC. Bon, on retrouve les 50% sur la professionnalisation, donc sur l'amélioration tu as 30%, tu as 30% sur la mesure des résultats, tu n'as pas de choses.

SJ. Le restant, c'est de nouveau la partie (silence), la partie processus, etc.

FC. Bon, ce qui te travaille depuis tout à l'heure, c'est qu'apparaît le pôle 01 « prise de décisions »

SJ. Prise de décisions, ouais, ouais...

FC. Apparaît sur le niveau « prudent »,

SJ. De façon isolée, pas partagé quoi... ouais !

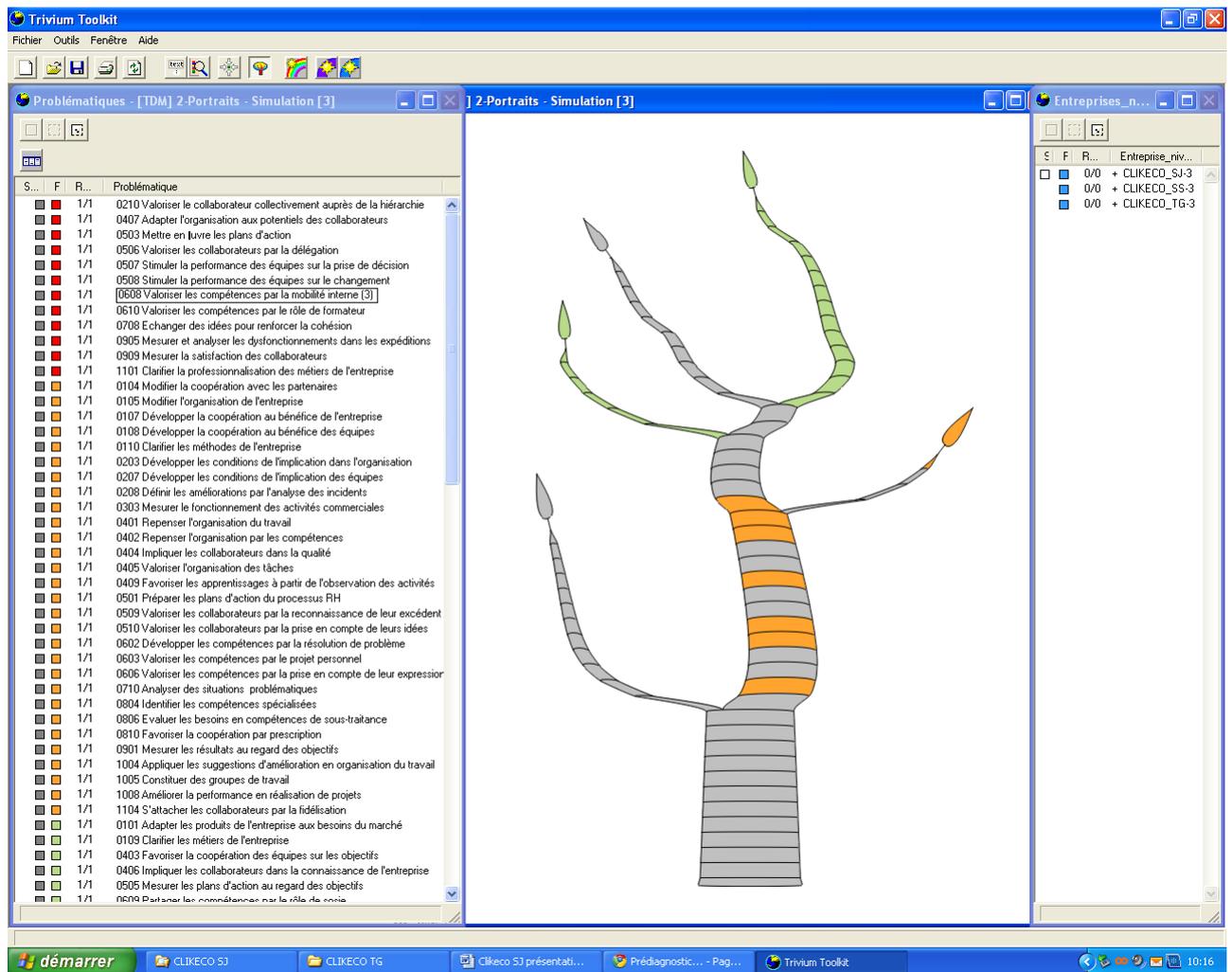
FC. Ça va ?

SJ. Oui, parfait.

FC. Nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 3.

### **7- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3.**

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*



FC. Voilà ton positionnement dans le collectif. Alors, quel effet cela te fait de voir ton positionnement dans le collectif ? Ou dans la manière dont tu travailles avec les autres ?

SJ. Donc là, on voit une bifurcation, donc déjà... des... en maîtrise des risques des actions qui ne sont pas partagées et assez vite, hein... enfin.... vite, on se comprend, hein.

FC. Là, c'est tout partagé là dans le tronc

SJ. Mais après, là...donc là, euh, on est... c'est 20% à peu près et...

FC. Donc là tu portes 52 actions en niveau 3 sur les 83 de tout à l'heure,

SJ. Ça fait à peu près 70% quoi ! Et puis là, à nouveau, il y a une bifurcation... j'ai plus les .... en tête... mais,

FC. De mémoire, sur cette branche du milieu,

SJ. La performance, je crois.

FC. Mais tu la portes tout seul.

SJ. Voilà et on commençait à toucher à nouveau le...

FC. Ah oui, on retrouve 70% des actions « prise de décisions », mais que tu ne partages pas !

SJ. Voilà et qui étaient dans cette branche !

FC. Tu en as une qui doit être là puisque tu as l'index (1) que tu ne partages pas, là vous êtes (2), (2), (2), (2), (1), (2), voilà. (Les index entre parenthèses indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action concernée).

SJ. Donc on a un peu...

FC. Cette branche tout seul et cette branche à deux (personnes). Donc, tu retrouves là dans ton positionnement, tu retrouves ta préoccupation « prise de décisions » pour, euh, 70%.

SJ. Mais pas partagé au niveau des trois membres du Codir, quoi.

FC. Pas au niveau 3, mais il y a peut être des affinités dans le mode de fonctionnement que vous avez, ça je ne sais pas. Et ici, dans cette grosse branche dans la continuité du tronc, tu ne partages pas tout. Or, ce qui est intéressant de voir....

SJ. On n'avait pas ou celle là aussi.

FC. Oui, là on va retrouver un certain nombre d'actions qui, de mémoire étaient partagées à deux. Mais ça reste... tu vois, l'idée au niveau de la lecture de l'arbre collectif, tu as un tronc où il y a du partage fort à trois et puis sur les trois branches, tu portes soit seul, soit à deux mais pas forcément avec les mêmes personnes.

SJ. Oui.

FC. Donc, je dirais vu de l'extérieur que tu travailles avec l'un ou avec l'autre, mais pas avec les deux à la fois.

SJ. Oui, c'est ça.

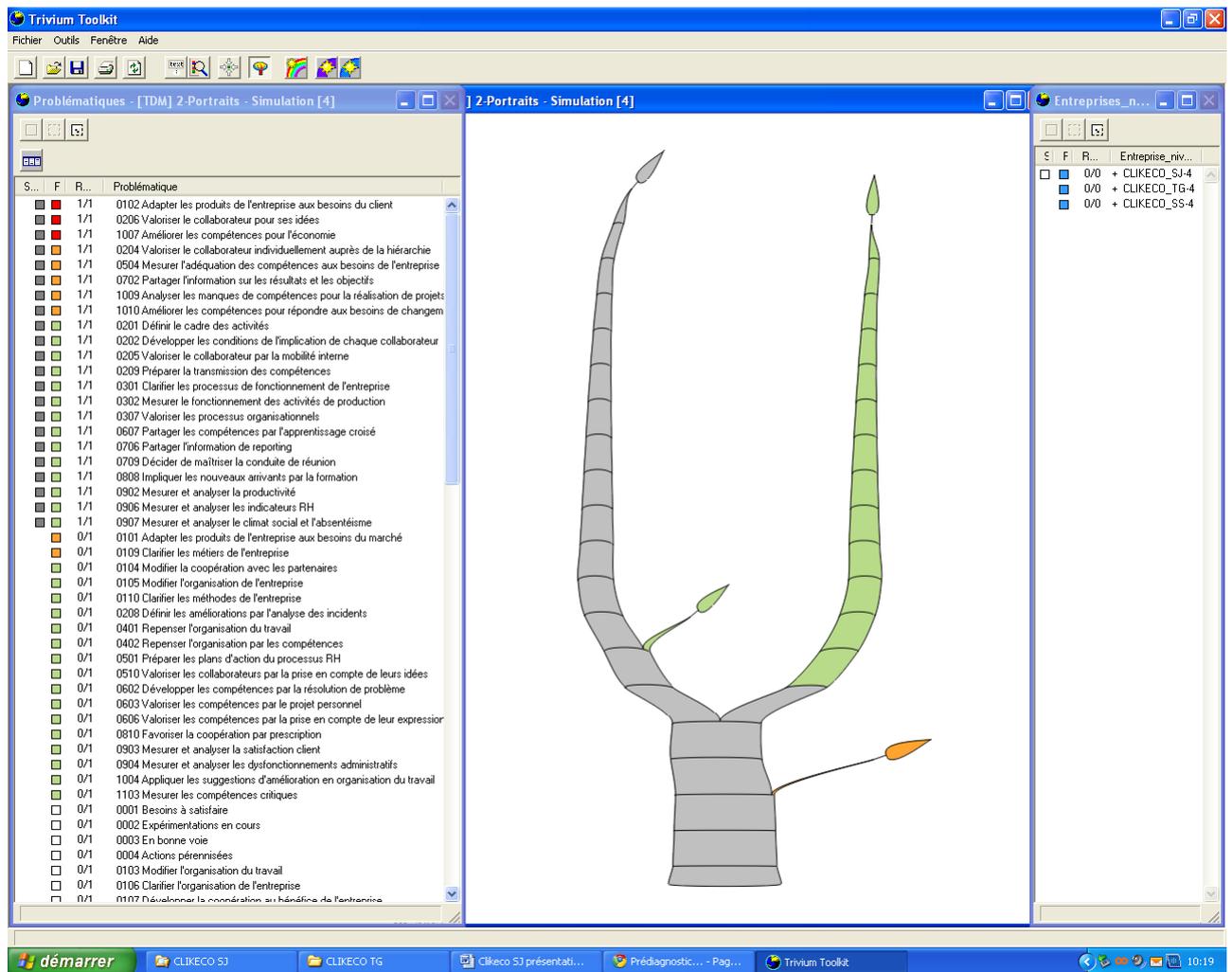
FC. Sauf pour ces actions là qui correspondent au quotidien puisque là on est dans l'opérationnel complet.

SJ. Oui, parfait c'est clair.

FC. Alors nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 4.

#### **8- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.**

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*



FC. Voilà, 22 actions sur 40 au total. Alors quel effet ? (long silence).

SJ. Si je résume, tu as une action en niveau 4 dans la prise de décisions, tu en avais 7 au niveau 3, une qui est très partagée et deux, donc cela fait 8, donc 80% des actions « prise de décisions » qui sont portées par toi.

SJ. Oui.

FC. Est ce que cela colle avec votre entreprise ? Donc, quel effet cela te produit ?

SJ. (Long silence)

FC. Là tu as 60% en « création de conditions favorables »...

SJ. C'est ce que j'allais dire en .... C'est ce que je disais là, autant cela avait disparu dans les autres niveaux d'engagements, j'avais en tête... et là on est sur.... du seul ou à deux, quoi !

FC. Non, pas forcément. En pôle 02, soit seul, soit à deux.

SJ. Donc là je vois les couleurs...

FC. Excuses moi, tu as le bon réflexe de regarder les couleurs.

SJ. Là on est là dedans, parce que l'orange on était de nouveau sur le bloc, euh, au moins deux on va dire, un des deux c'était sur la partie à nouveau que j'ai appelé RH. C'est clair.

FC. As tu des choses à rajouter ?

SJ. À rajouter non, je crois qu'on s'est tout dit, euh.

FC. Une conclusion ?

SJ. Ben déjà sur l'éclairage que cela apporte à l'instant, après aussi il faut confronter ça à...mais moi, ça m'éclaire d'ores et déjà, après il faut.... il faut objectiver chaque point sur les pistes d'actions concrètes. Je veux dire améliorer bien évidemment et en même temps, euh, je resitue, si ça me conforte sur certains points, hein, clairement, quand je dis conforter, c'est sur des points stratégiques, observés, en même temps des points de réelle convergence, de vision partagée et...et... je me place aussi dans un contexte qui est le lancement de CAPECO et lié au caractère plus récent de nos opérations CAPECO, CLIKECO, etc. mais ça montre bien qu'il ne faut pas perdre de temps là dessus.... parce qu'on a vite fait que les branches, euh, et puis ce que je considère comme un point de fragilité... c'est cette notion non partagée, c'est la prise de décisions, hein.

FC. OK et merci SJ.

L'entretien a duré 1 heure 15 minutes.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

### CLIKECO TG : gérant de CAPECO

#### 1- présentation de l'arbre collectif de niveau 4.

Je présente à TG deux documents à titre de rappel, le tableau « modèle travail collaboratif » et la table de qualification explicitant les quatre niveaux de qualification. TG les aura sous les yeux tout au long de l'entretien.

*Présentation de l'arbre collectif en vidéo inverse ne faisant pas apparaître les couleurs de l'arbre, uniquement apparaît la forme.*

The screenshot displays the Trivium Toolkit application. The left pane contains a list of organizational issues (Problématique) with columns for status (S...), frequency (F), and resolution (R...). The right pane shows a tree diagram with a central trunk and several branches, each ending in a leaf-like shape. The tree diagram is a visual representation of the issues listed on the left.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	0/0	0102	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input type="checkbox"/>	0/0	0206	Valoriser le collaborateur pour ses idées
<input type="checkbox"/>	0/0	1007	Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	0/0	0101	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	0/0	0109	Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0204	Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	0/0	0904	Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0702	Partager l'information sur les résultats et les objectifs
<input type="checkbox"/>	0/0	1009	Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	0/0	1010	Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement
<input type="checkbox"/>	0/0	0104	Modifier la coopération avec les partenaires
<input type="checkbox"/>	0/0	0105	Modifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0110	Clarifier les méthodes de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0201	Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	0/0	0202	Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>	0/0	0205	Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	0/0	0208	Définir les améliorations par l'analyse des incidents
<input type="checkbox"/>	0/0	0209	Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	0/0	0301	Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0302	Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	0/0	0307	Valoriser les processus organisationnels
<input type="checkbox"/>	0/0	0401	Repenser l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	0/0	0402	Repenser l'organisation par les compétences
<input type="checkbox"/>	0/0	0501	Préparer les plans d'action du processus RH
<input type="checkbox"/>	0/0	0510	Valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
<input type="checkbox"/>	0/0	0602	Développer les compétences par la résolution de problème
<input type="checkbox"/>	0/0	0603	Valoriser les compétences par le projet personnel
<input type="checkbox"/>	0/0	0606	Valoriser les compétences par la prise en compte de leur expression
<input type="checkbox"/>	0/0	0607	Partager les compétences par l'apprentissage croisé
<input type="checkbox"/>	0/0	0706	Partager l'information de reporting
<input type="checkbox"/>	0/0	0709	Décider de maîtriser la conduite de réunion
<input type="checkbox"/>	0/0	0808	Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input type="checkbox"/>	0/0	0810	Favoriser la coopération par prescription
<input type="checkbox"/>	0/0	0902	Mesurer et analyser la productivité
<input type="checkbox"/>	0/0	0903	Mesurer et analyser la satisfaction client
<input type="checkbox"/>	0/0	0904	Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs
<input type="checkbox"/>	0/0	0906	Mesurer et analyser les indicateurs RH
<input type="checkbox"/>	0/0	0907	Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme
<input type="checkbox"/>	0/0	1004	Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	0/0	1103	Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	0/0	0001	Besoins à satisfaire
<input type="checkbox"/>	0/0	0002	Expérimentations en cours
<input type="checkbox"/>	0/0	0003	En bonne voie (0)
<input type="checkbox"/>	0/0	0004	Actions pérennisées
<input type="checkbox"/>	0/0	0103	Modifier l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	0/0	0106	Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0107	Développer la coopération au sein de l'entreprise

FC. Quel effet cela te fait de voir cet arbre là ?

TG. Alors si je comprends bien le mode de fonctionnement, parce que tout est blanc...

FC. C'est volontaire,

TG. Chaque branche est...

FC. C'est un arbre qui a un tronc et deux branches,

TG. Oui, ça c'est clair.

FC. Quel effet ça fait sur toi, vous êtes trois dans le comité de direction.

TG. Ouais, ah d'accord... bien si chaque branche représente une personne, c'est un peu bête, on est trois, ça c'est clair, euh, maintenant je ne sais pas, ce sont des compétences, c'est... enfin...

FC. Ce sont des actions,

TG. Des actions,

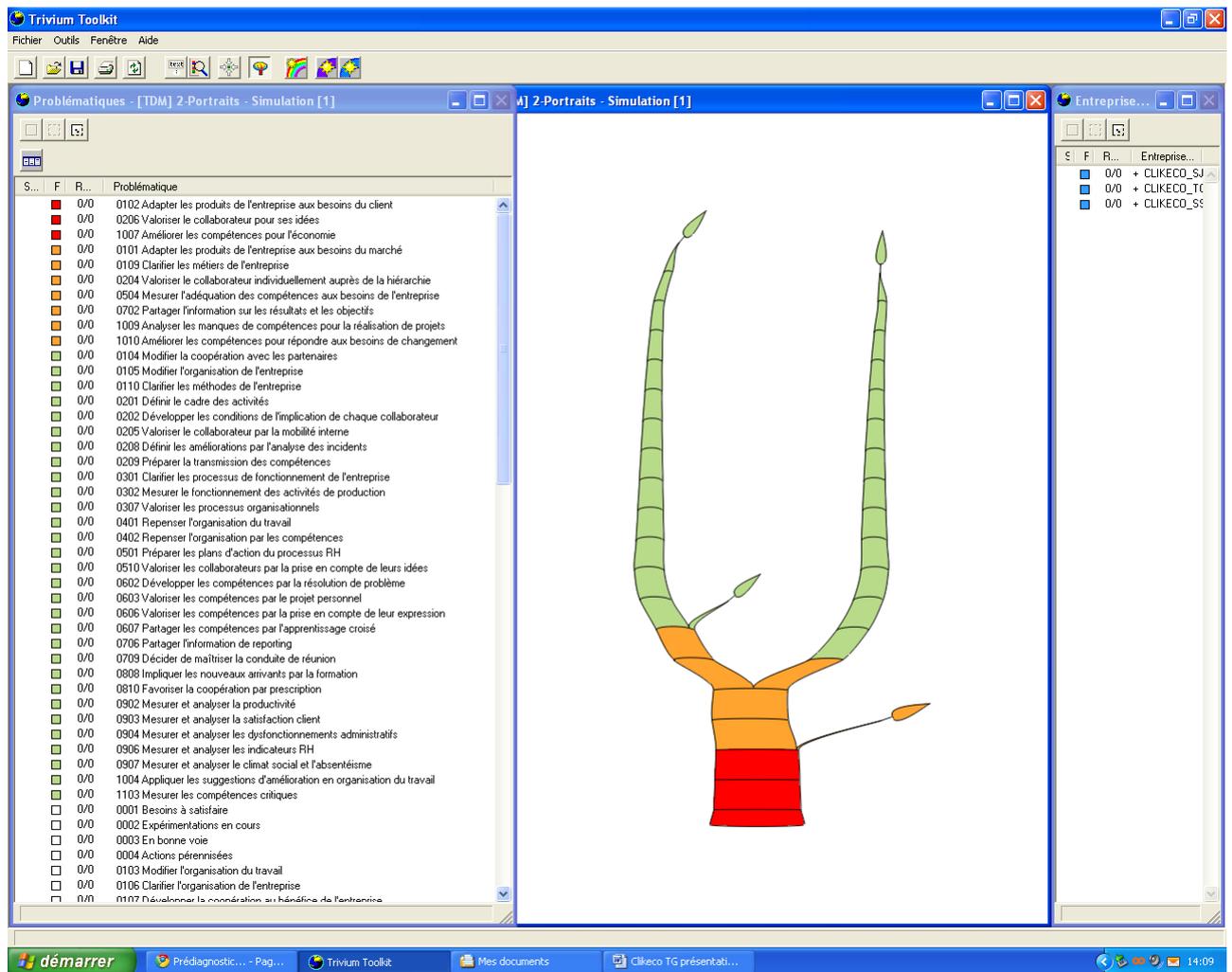
FC. Des actions liées à chacun des pôles que nous avons vu au départ. En fait, chaque action libellée que tu vois là représente l'action qui correspond à la question que je t'ai posée (lors de la séance de questionnement). En fait quand on voit « adapter les produits aux besoins du client », la question était : « est ce que les exigences nouvelles des clients sont prises en compte? »

TG. ce que tu peux déjà noter c'est qu'il y a déjà un tronc, donc il y a des choses en commun, après, euh, il y a deux branches qui partent, euh, est ce que cela veut dire qu'il y a deux personnes qui partent dans une direction et l'autre dans l'autre... euh, je ne sais pas trop, euh, toujours est il que cela traduit le fait que dans l'opérationnalité, euh, il y a surtout SJ et moi qui sommes actifs à CAPECO, euh, avec les infos que j'ai je ne peux pas en dire beaucoup plus, voilà.

FC. Cette présentation là, c'est peut être l'expression d'une qualité de l'arbre, c'est peut être une qualité esthétique ?

TG. Ah oui, mais sur la qualité esthétique de l'arbre il y a une symétrie, par contre, une quasi symétrie... il y a un certain équilibre.

*Présentation de l'arbre collectif, maintenant avec les couleurs.*



FC. Maintenant tu as une information (indice) supplémentaire, le même arbre de niveau 4 mais qui est colorié.

TG. D'accord.

FC. Donc là, il n'y a aucune information pour le moment, il n'y a que la couleur.

TG. Le niveau 4, c'est celui qui a rapport à l'organisation ?

FC. Non, le niveau 4 c'est celui du niveau de qualification « engagé ».

TG. OK.

FC. Il y a un premier indice que je dois te donner, c'est comment est construit l'arbre. Donc, l'arbre est construit en prenant les réponses des trois personnes qui ont répondu niveau 4 et le logiciel va chercher quelles sont les actions qui sont partagées par les trois personnes et plus on monte....

TG. Qui sont « engagé »,

FC. Oui, qui sont « engagé » et plus on monte dans l'arbre, moins les actions sont partagées par les trois personnes. Voilà comment est construit l'arbre par le logiciel.

Le deuxième indice que je dois te donner est la palette de couleurs. Cela va du « rouge » au « bleu », ce qui veut dire que « rouge » c'est partagé par les trois personnes et plus tu montes dans l'arbre jusqu'au « bleu », c'est de moins en moins partagé et en « bleu, tu n'as plus qu'une seule personne.

En fait l'arbre est une icône colorisée et ces deux indices te permettent d'avoir d'un seul coup d'œil, une impression ou un sentiment. Maintenant que tu as d'autres indices de forme et de couleurs : quel effet te fais cet arbre là ?

TG. Bien qu'il y a des choses partagées mais qui ne sont pas énorme, euh, ceci expliquant cela, ben le fait que l'on soit au démarrage de l'activité expliquant cela aussi, je veux dire, euh, c'est au mois de décembre que nous avons fait le questionnaire, ça fait à peine un mois que l'on avait effectivement commencé l'activité. Donc, je pense... et puis après de toute façon tout dépend de ce qui se situe dans le tronc et celles qui sont divergentes.... si celles qui sont dans le tronc, c'est la couleur des murs et puis, euh, le choix du téléphone portable, euh, que si là dans le tronc ce sont les fondamentaux (il montre une branche), c'est un peu gênant. Si là dans le tronc, on est sur les fondamentaux, sur les objectifs de la boîte, sur les valeurs qu'elle porte et que sur les branches on est sur des points de détails, ça me dérange moins. Ça ne m'interpelle pas plus que ça, euh, sinon toujours qu'il n'y a que deux branches, donc, le risque pourrait vouloir dire qu'il y a deux personnes qui vont dans une direction et l'autre dans l'autre... il n'y a pas de bleu non plus. Donc ça veut dire que...

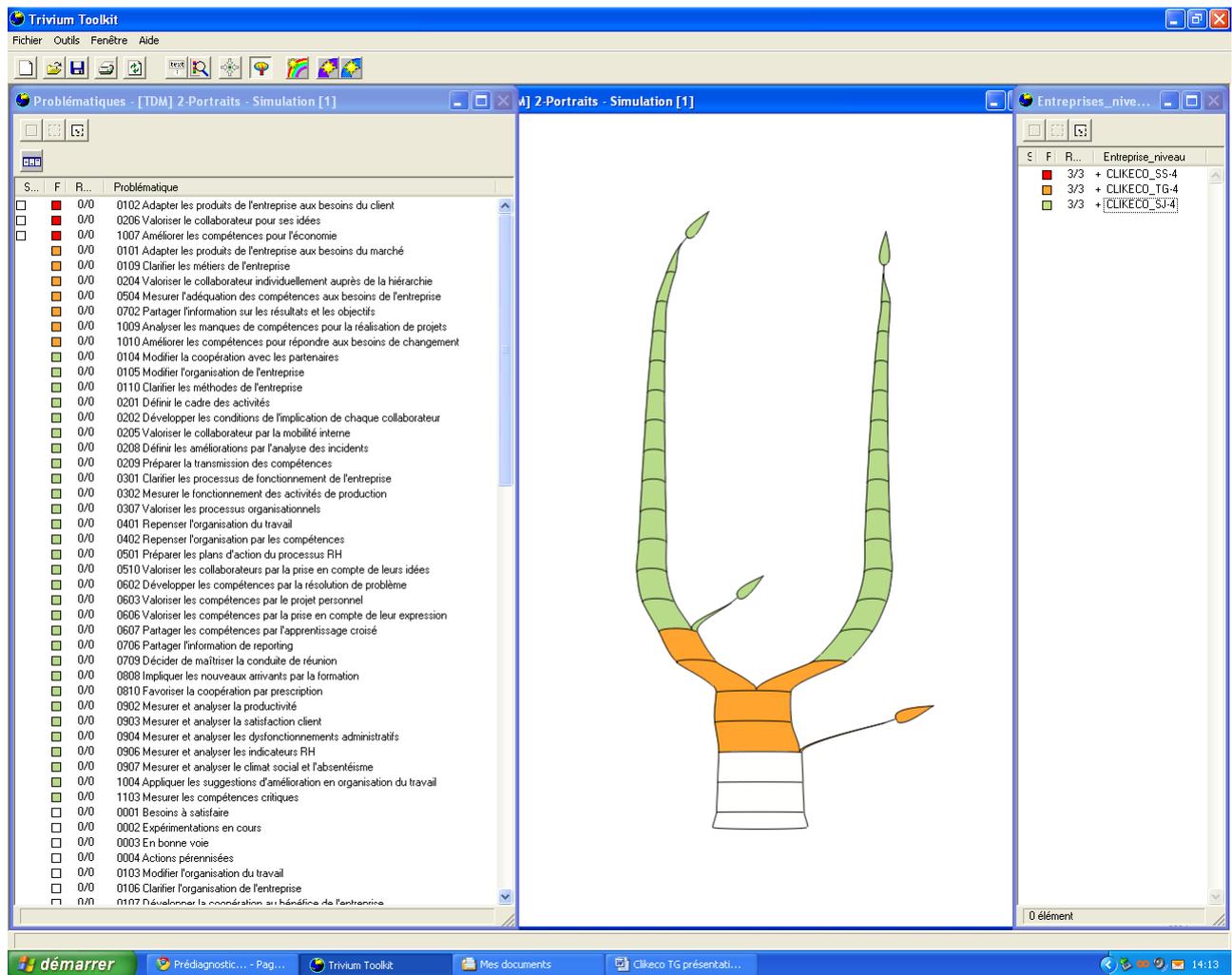
FC. Le bleu s'il n'existe pas, c'est peut être lié au fait que vous n'êtes que trois, parce que si je clique sur une branche verte, il n'y a qu'une seule personne.

TG. D'accord.

FC. Si je vais sur l'autre branche verte, il n'y a qu'une personne et c'est toi. Donc, voilà pour les indications, en fait ce qu'il faut retenir : rouge, c'est partagé par les trois personnes, brun par deux personnes, vert par une seule personne. Ce sont des indices supplémentaires qui corroborent les indices de forme et de couleurs.

TG. Et le rouge, on ne peut pas voir ce que c'est ?

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*



**0102 adapter les produits aux besoins du client (3)**  
**0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)**  
**1007 améliorer les compétences pour l'économie (3)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**3/3 Clikeco\_SS-4**  
**3/3 Clikeco\_TG-4**  
**3/3 clikeco\_SJ-4**

FC. Ce sont de nouveaux indices que tu vas découvrir. Si je clique directement sur l'image... les actions en rouge, ici (côté droit de l'écran) tu te rends compte que les trois actions sélectionnées sont partagées par les trois personnes, l'indice révélé est 3/3 associé aux initiales des personnes concernées et ici (côté gauche de l'écran) tu peux lire dans l'ordre de numérotation des pôles les actions suivantes :

- une action correspond au pôle 01 « prises de décisions »,
- une action correspond au pôle 02 « création de conditions favorables »,
- une action correspond au pôle 10 « résultats d'amélioration ».

Donc en fait, ce que tu souhaitais voir tout à l'heure c'est :

- « adapter les produits aux besoins du client » et là entre parenthèses, tu as le nombre de personnes qui partagent cette action là. Encore un indice supplémentaire concernant le nombre de personnes qui partagent.

TG. Oui. C'est plutôt rassurant dans le sens où, au démarrage de l'activité comme dit, c'est quand même essentiel que l'on soit d'accord là dessus, pour moi, euh, c'est plus que rassurant.

FC. En création de conditions favorables c'est :

- « valoriser le collaborateur pour ses idées », tu vois encore trois personnes,
- « améliorer les compétences pour l'économie de l'entreprise » en pôle 10, vous êtes trois à partager.

TG. Oui.

FC. Alors quels commentaires tu peux faire par rapport à ces indices qui correspondent à la sélection des trois actions rouges, donc partagées par les trois?

TG. Pour moi c'est... très positif dans le sens où, ... dans le sens que je te disais, au démarrage d'une activité, au départ l'adaptation des produits aux besoins du client, c'est essentiel d'autant que SJ et SS travaillant aussi dans une entreprise du Groupe qui est cliente de CAPECO, c'est quand même, euh, c'est très important quoi. Après, euh, ce qui l'est un peu moins, c'est, euh... n'apparaissent pas peut être.... les valeurs de travail en équipe.

FC. Peut être que les personnes ont répondu en niveau 3 « actif ».

TG. D'accord.

FC. Ça, il faut lire l'arbre collectif par rapport au niveau 4 « engagé » qui est cet arbre collectif là.

TG. Je suis d'accord, mais...

FC. Imagine que par exemple, un de tes collègues ait répondu niveau 3 plutôt que 4, il va se retrouver sur un autre arbre collectif.

TG. Non mais moi, je ne pose que des questions et sinon... sinon, sinon... voilà ce que cela m'inspire.

FC. Alors ce que l'on peut faire, c'est aller plus loin dans la requête, c'est à dire que ici (côté gauche de l'écran) tu avais trois actions rouges, on est quand même dans le tronc avec ces deux actions brunes, juste là avant la bifurcation des branches. Donc si tu rajoutes et tu vois ici le classement des actions (côté gauche de l'écran), je vais les mettre dans l'ordre croissant des pôles, tu une personne qui porte les cinq actions (côté droit de l'écran), c'est SJ et puis les deux autres personnes n'en portent que quatre sur cinq. Donc là nous pouvons dire que le partage est de 80% et nous avons :

- une action en pôle 01 « prise de décisions »,
- deux actions en pôle 02 « création de conditions favorables »,
- une action en pôle 05 « compétences »,
- une action en pôle 10 « résultats d'amélioration ».

TG. Oui... (Il lit les actions). Non, mais c'est très positif dans le sens où, euh, ce n'est pas essentiellement sur les prestations de services en formation, donc, euh, que l'on soit d'accord avec ces éléments clés.... euh, .... C'est plutôt essentiel puisque c'est quand même le métier de CAPECO.

Donc voilà, euh, ... après comme dit, euh, sur les prises de décisions clés c'est peut être.... il n'y en a qu'une et c'est quand même de là que tout part.

FC. Oui mais en même temps...

TG. C'est toujours pareil...

FC. Tout dépend comment les personnes vont interpréter cette affaire là. Il y a plusieurs possibilités.

TG. C'est toujours difficile dans une activité qui est en démarrage de se positionner en niveau 4. J'imagine aussi, euh, maintenant ce qui intéressant de voir est ce qui existant rapidement et puis peut être dans le service ce qu'il faut avoir comme points de vigilance.

FC. Comme tout à l'heure tu posais la question des branches, on va aller voir sur les branches...

TG. Je ne suis pas du tout là dessus.

FC. Ce n'est pas ta branche, c'est tout. Alors ici tu retrouves la branche 7/7 actions, ici SS en partage deux et ce sont celles du bas parce que il y avait deux brunes là et voilà les actions :

- 4 actions en création de conditions favorables,
- 3 actions sur les processus,
- 1 action sur l'individu,
- 2 actions sur le communication,
- 1 action sur l'équipe,
- ensuite on est sur les résultats opérationnels et d'amélioration.

TG. Oui, oui. Bien ce que cela me dit, c'est après la question est de savoir si, euh, euh, de savoir si SS aura bien répondu sur CAPECO parce que moi, j'ai répondu sur CAPECO et que lui a répondu sur Waste Logistics Global, auquel cas, il peut y avoir ce type de confusion. Maintenant, est ce qu'aujourd'hui, euh, savoir si « valoriser le collaborateur par la mobilité interne » par exemple, pour moi, c'est très difficile sachant que chez CAPECO il n'y a pas de collaborateurs.

FC. Oui, mais tu as pu répondre « niveau 1 ».

TG. J'essaie d'interpréter, de trouver des raisons à ces différences là !

FC. Tu as des personnes notamment SJ qui est positionné sur une branche en vert et il n'y a que lui qui pense cela comme action menée en niveau 4. Alors par rapport à quelle entreprise du Groupe il a raisonné, par rapport au Groupe ou de son activité propre, lui seul peut y répondre. Nous ne pouvons que lire ces réponses dans cet arbre collectif de niveau 4.

TG. SS est assez proche de moi quand tu complètes ici.

FC. On peut aller voir... (J'effectue la requête). Donc il y a 21 /21 pour SJ ensuite SS et toi.

TG. Oui. (Il lit la liste des actions à gauche de l'écran)...

FC. Là tu as TG.

TG. C'est moi et petit peu de SJ,

FC. Oui, mais une sur quinze, c'est très peu.

TG. Parce que moi...

FC. Tu as les actions suivantes :

- une en « prises de décisions »
- une en « création de conditions favorables »,
- deux sur les « processus »,
- deux sur les « compétences »,
- une sur l' »individu »,
- une sur la « communication »,
- une sur l' »équipe »,
- deux en « résultats opérationnels »,
- une en « résultats d'amélioration »,
- une en « résultats de professionnalisation ».

Tu balaies l'ensemble du champ du modèle « travail collaboratif ».

TG.. En fait ce qui me fait plaisir sur ces parties là, euh, donc c'est si tu veux, euh, quand je voie ça, je me dis effectivement ça traduit assez bien, euh, les préoccupations du moment, en tous cas mes projets du moment. Mais ça traduit aussi le fait que je suis à Strasbourg et eux à Mulhouse et qu'on ne partage pas et qu'on devrait.... que je devrais certainement beaucoup plus alors.... après il y a le fait qu'il y a le développement des franchisés qui nous prend beaucoup de temps. Il n'empêche quand même qu'on devrait partager beaucoup plus, c'est évident et surtout si on s'est mis ensemble c'est pour qu'il y ait un résultat, un mode de fonctionnement, donc moi j'ai un point de vue des autres sur ces points là, quoi. Donc, ça me paraît important... ça retranscrit, c'est assez fidèle de la réalité...

FC. Oui, parce que vous avez été honnête dans vos réponses, donc l'arbre collectif les traduit. Le logiciel n'apporte rien de plus.

TG. Ça ne m'étonne pas, ça renforce effectivement les questions que je te disais par rapport à ...

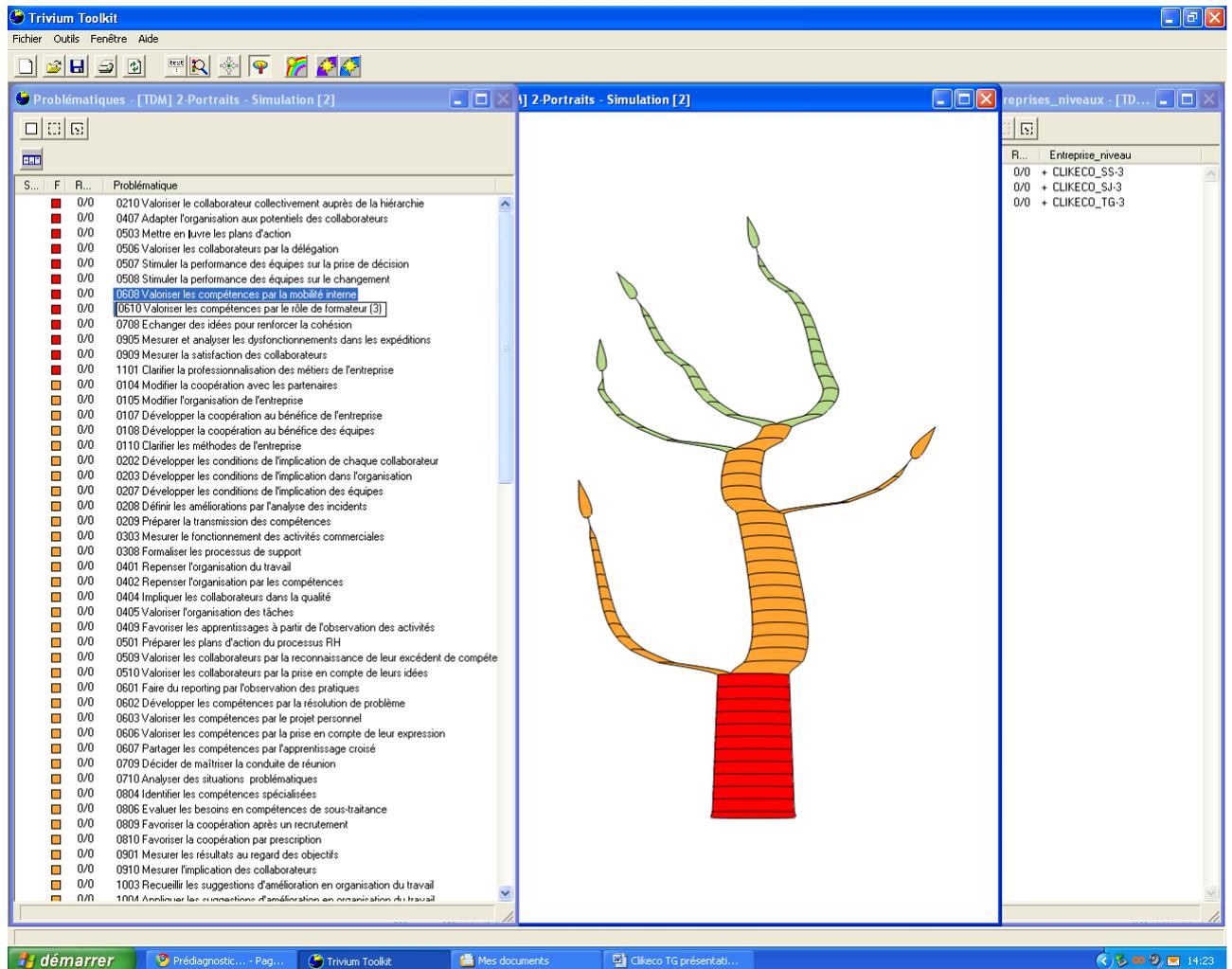
FC. Ce que je te propose, c'est de passer à l'arbre collectif de niveau 3.

## **2- présentation de l'arbre collectif de niveau 3.**

Donc là (j'effectue la requête)... je ne recommence pas par le même processus, c'est à dire montrer l'arbre collectif de niveau 3 en vidéo inverse, ni les indices donnés sur la construction de l'arbre, ni sur la palette de couleurs car tu connais maintenant ces règles de lecture. Donc simplement là, tu as 83 actions sur 110 qui ont été qualifiées en niveau 3 « actif », voilà.

TG. Donc là dessus, il y a une grosse partie des questions sur lesquelles on a répondu à peu près la même chose.

## Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.



FC. Je te propose de commenter l'arbre collectif de niveau 3....

TG. Euh, ce qui est intéressant c'est que... du point de vue esthétique ou...

FC. Ce que tu veux, tu as les indices de couleurs et de forme...

TG. Il y a un tronc qui est beaucoup plus présent la dessus, ce qui veut dire qu'on est conscient qu'il y a des choses qui, euh, qui sont engagées, euh...

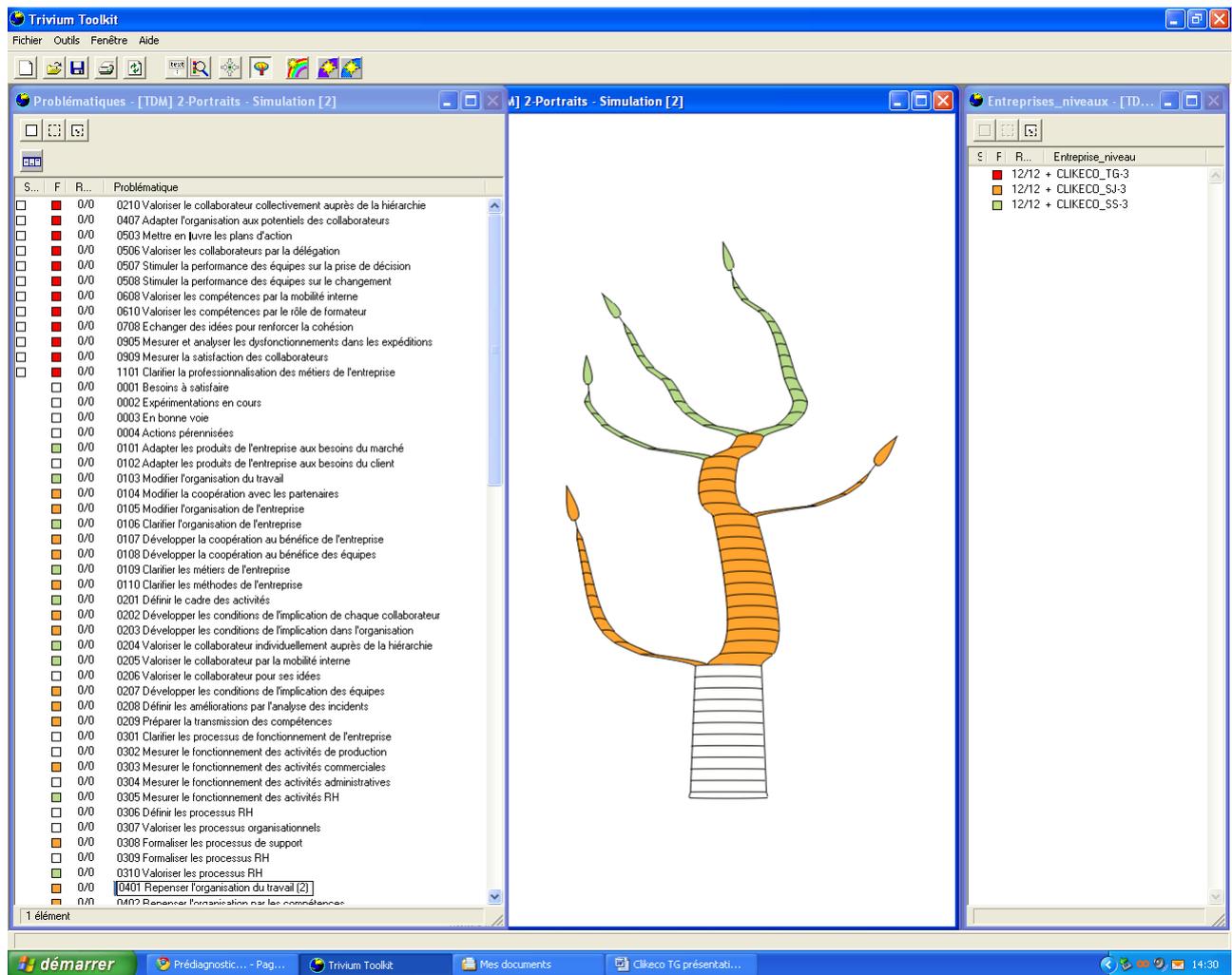
FC. Là tu es dans le niveau « actif »,

TG. Des actions en bonne voie...

FC. Parce que tu as utilisé le terme « engagé ».

TG. Des actions qui sont en bonne voie et c'est cohérent avec la maturité de l'entreprise et je ne suis pas surpris... après j'ai du mal à voir à quoi correspondent ces petites branches qui partent là....

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*



- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (3)**
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (3)**
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (3)**
- 0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (3)**
- 0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)**
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (3)**
- 0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (3)**
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)**
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (3)**
- 0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (3)**
- 0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)**
- 1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**12/12 Clikeco \_TG-3  
12/12 Clikeco \_SJ-3  
12/12 Clikeco \_SS-3**

FC. on va y aller parce que le tronc est plus important, donc d'abord je vais te montrer le tronc... en fait le partage entre vous trois concernent 12 actions qui sont répertoriées là (à gauche de l'écran), elles sont dans l'ordre des pôles, donc tu as :

- « valoriser les collaborateurs collectivement auprès de la hiérarchie » et on rappelle par cet indice entre parenthèses que vous êtes trois,
- « adapter l'organisation au potentiel de chaque collaborateur »,
- « mettre en œuvre les plans d'action »,
- « valoriser les collaborateurs par la délégation »,
- « stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions »,
- « stimuler la performance des équipes sur le changement »,
- « valoriser les compétences par la mobilité interne »,
- « valoriser les compétences par le rôle de formateur »,
- « échanger des idées pour renforcer la cohésion »,
- « analyser les dysfonctionnements dans les expéditions »,
- « mesurer la satisfaction des collaborateurs »,
- « clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise ».

Ici tu as 12/12 pour les trois personnes, vous partagez ces 12 actions là. Est ce que cela t'apporte d'autres éléments de réflexion ? Ou quel effet cela te fais tout simplement?

TG. il y a des choses positives et des choses moins. Des choses moins positives, il n'y en a aucune qui est dans le pôle 01 « prises de décisions », ce qui est un peu gênant...., euh, il y en a très peu d'ailleurs depuis le début, quand je regarde le niveau 4 et le niveau 3, donc c'est un point de vigilance qu'on doit avoir et, euh, par contre, on se rend bien compte que l'opérationnel, euh, où on partage le plus c'est bien évidemment l'aspect compétences puisque là, c'est au cœur du projet CAPECO et...un peu, en fin, le pôle 06 c'est en lien avec les compétences lié à l'individu, euh, mais le pôle 07 aussi, c'est aussi les compétences, c'est quand même très axé la dessus et c'est normal, vu l'activité de CAPECO, donc cela est plutôt positif, euh, qu'il y ait une absence de pôle 01 sur les niveaux 3 et 4, finalement quand je réfléchis, euh, je vais donner un exemple très concret: dernièrement, SS m'a demandé de lui envoyé une présentation de CAPECO, alors on a travaillé un petit peu au début, alors depuis.... moi j'ai bossé dessus mais je n'ai jamais partagé avec lui. Donc certainement que ça reflète ça, ça reflète qu'on devrait, euh, bon ça reflète aussi que mon offre produit, euh, elle se construit aussi confrontée au client, que eux ne font pas forcément et que petit à petit, je fais évoluer aussi mon offre, euh, par rapport à ça. Donc si on ne...je pense qu'aujourd'hui, il y aurait nécessité qu'on se voie pour en parler parce que aujourd'hui j'ai quelque d'assez fixe, d'assez établi et je pense que cela vaudrait le coup qu'on travaille un peu plus pour avoir des choses (actions) en niveau 3 et 4. Voilà ce que cela m'inspire.

FC. OK. Donc ensuite tu posais la question des branches.

TG. Oui.

FC. Alors la construction de l'arbre collectif, la partie esthétique de l'arbre collectif c'est l'infographiste qui.... par contre ce qui est vraiment lié au logiciel et au partage que vous faites par rapport à certaines actions, que ici la petite branche indique qu'il y a relativement peu d'actions en nombre sur la petite branche et ici il y a beaucoup plus d'actions et que géométriquement et en même temps que le partage n'est peut être pas du même niveau.... mais il faut se méfier de l'infographiste qui.... pour porter les trois branches du haut, il faut une branche un peu plus costaud, et le tronc qui porte tout est plus costaud que les branches. Alors si tu veux, on peut aller voir sur cette petite branche comment les actions se déroulent, la branche à gauche...

TG. Bonne cohésion...

FC. On retrouve ici deux personnes qui partagent, c'est SJ et SS qui partagent 13 actions sur les 13 et ici, on est toujours dans l'ordre des pôles, on retrouve, tu vois quatre actions du pôle 01 « prise de décisions ».

TG. Oui parce que je suis toujours au même point, parce que quand eux ils répondent, ils ne répondent pas sur CAPECO...

FC. Oui, ils répondent sur leurs entreprises...

TG. Ils répondent sur leurs entreprises et moi je réponds sur mon entreprise.

FC. Ça rejoint ce que tu disais, on retrouve le pôle 01 non pas dans le tronc partagé puisque il y a un manque de cohésion, je vais le dire comme ça par rapport à ces trois structures et eux travaillent sur deux structures, des structures qui sont proches... ils ont mis les actions de prises de décisions et on les retrouve sur cette branche là. Ensuite on retrouve la création de conditions favorables, il n'y en a qu'une, ensuite c'est processus, il y en a plus en pôle 04, donc en organisation. On voit bien qu'ils décident quelques choses en organisation, il y a cette idée là. il y en a deux en pôle 05, ça concerne les compétences, c'est quelque chose qui revient tout le temps et puis en pôle 06, on est sur l'individu.

TG. Oui.

FC. Donc les compétences des collaborateurs, les processus et la décision, quoi. Est ce que cela corrobore ce que tu disais...

TG. Ah oui, oui!

FC. Allons voir sur l'autre branche... (je fais la requête).

TG. J'ai une bonne intuition...

FC. Non, tu as une bonne connaissance du Groupe en construction... donc là on retrouve 13 actions et...

TG. C'est très partagé...

FC. Non c'est TG, partagé entre deux, toi tu portes les 13 actions sur cette branche là. On retrouve donc une action en pôle 01, là tu es plutôt dans la création de conditions favorables puisque tu as quatre actions, une sur les processus, une sur l'organisation, une sur les compétences et on voit tout de suite quatre actions sur les individus et puis une sur la communication à travers la conduite de réunions. Est ce que cela te parle par rapport à... l'effet produit par cette branche ?

TG. (Long silence, il relit les 13 actions). Ça me parle bien (de nouveau long silence), c'est clair ça reflète bien la nécessité de travail en équipe, euh, voir même là... et puis, euh, ensuite vu que je travaille avec des formateurs, le pôle 07 me surprend un peu plus, euh, c'est pas... les pôles 04, 05, 06 ici... et effectivement...

FC. C'est pas tellement surpris, CAPECO c'est quand même la formation et que l'acte de formation ça ressemble à une conduite de réunion... comme il n'y a pas de questions spécialisées dans le domaine de la formation, je trouve qu'il y a une grande cohérence par rapport à ce que tu portes là...

TG. Oui.

FC. Qui est quand même partagé pour la moitié des actions, alors après on pourrait aller chercher quelles sont les actions qui sont partagées et par qui?

TG. Mais là surtout la partie « transmission des compétences », euh, « valoriser les collaborateurs », etc. etc. tout cela se sont des choses que j'ai pu travailler avec SS par exemple, avec SS on a monté des modules ensemble.

FC. D'accord.

TG. Il y a forcément des choses qu'il voit d'un autre œil, ce n'est pas non plus quelque chose...

FC. Alors cette petite branche.... (Je requête), on voit que vous êtes tous les trois porteurs de quelque chose, alors cela concerne :

- « évaluer les besoins de compétences »,
- recueillir les suggestions d'amélioration ».

TG. C'est normal. Ce qui est étonnant c'est que le pôle 08 n'apparaisse pas, euh, elle n'apparaît pas avec les trois, c'est quand même quelque chose qu'on devrait, euh, qui est évident à maîtriser par rapport à ....

FC. Attend je vais essayer de faire la requête, cette petite branche là, j'ai du mal à cliquer dessus, elle part de cette action là et cette action là est :

- « décider de maîtriser la conduite de réunions »

Donc si on arrivait à cliquer les actions qui sont là, je vais prendre la dernière parce qu'elle est plus grosse...

TG. Ça y est, c'est bon...

FC. L'explication c'est qu'en partant de cette action qui est :

- « décider de maîtriser la conduite de réunions »,

Ces actions qui sont sur cette toute petite branche, elles sont générées par celle ci, elles devraient signifier un peu de détail par rapport à cela, et la nous avons :

- « recueillir les suggestions en amélioration du travail »,

Certainement suite à la conduite de réunions ou de réunions de travail. C'est comme ça qu'il faut le ... alors je vais essayer de trouver où tu es ! (Je requête). Donc sur cette branche là... voilà, tu as 7 actions que tu portes seul, c'est ta branche finale où tu es seul.

TG. (Il lit les actions concernées). C'est tout à fait ce que je fais en permanence, mais ce n'est pas du tout le job ni de SS, ni de SJ.

FC. Donc on peut dire une spécialisation ou une expertise, donc voilà...

TG. Ce que je fais pour l'entreprise, pas pour le Groupe et pour les clients extérieurs.

FC. Donc on a là ta spécialité ou ton expertise, on a l'expertise de tes collègues. Donc on voit bien comment l'arbre collectif est construit, très partagé, moins partagé, puis...

TG. Les expertises individuelles.

FC. Ça va ?

TG. Oui.

### 3- présentation de l'arbre collectif de niveau 2.

Je passe à l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ». (Je requête). Donc voilà l'arbre collectif de niveau 2, donc le niveau « prudent ».

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.*

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of problematics (S... F R... Problématique) is shown, with various colored checkboxes (red, orange, green) indicating their status. The main window shows a tree diagram with a red trunk, orange branches, and green leaves. The right sidebar shows a tree structure with nodes like 'Entreprise\_niveau' and 'CLIKECO\_TG-2'.

S...	F	R...	Problématique
0/0			0304 Mesurer le fonctionnement des activités administratives
0/0			0605 Valoriser les compétences par les entretiens individuels
0/0			0707 Décider de maîtriser la gestion du stress
0/0			0801 Analyser les compétences des collaborateurs
0/0			0802 Identifier les compétences critiques
0/0			1002 Améliorer la performance du capital humain
0/0			1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
0/0			0103 Modifier l'organisation du travail
0/0			0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
0/0			0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
0/0			0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
0/0			0306 Définir les processus RH
0/0			0307 Valoriser les processus organisationnels
0/0			0309 Formaliser les processus RH
0/0			0403 Favoriser la coopération des équipes sur les objectifs
0/0			0406 Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
0/0			0410 Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions
0/0			0502 Impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
0/0			0505 Mesurer les plans d'action au regard des objectifs
0/0			0703 Echanger des idées pour renforcer la coopération
0/0			0704 Echanger des idées sur l'animation RH
0/0			0705 Partager l'information sur les retours d'expérience
0/0			0706 Partager l'information de reporting
0/0			0803 Identifier les compétences requises
0/0			0807 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
0/0			0903 Mesurer et analyser la satisfaction client
0/0			0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
0/0			1001 Améliorer les compétences
0/0			1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
0/0			1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
0/0			1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
0/0			1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
0/0			0107 Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
0/0			0108 Développer la coopération au bénéfice des équipes
0/0			0201 Définir le cadre des activités
0/0			0203 Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
0/0			0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
0/0			0305 Mesurer le fonctionnement des activités RH
0/0			0308 Formaliser les processus de support
0/0			0310 Valoriser les processus RH
0/0			0404 Impliquer les collaborateurs dans la qualité
0/0			0405 Valoriser l'organisation des tâches
0/0			0409 Favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités
0/0			0509 Valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent
0/0			0601 Faire du reporting par l'observation des pratiques
0/0			0604 Evaluer le plan de formation
0/0			0609 Partager les compétences par le rôle de coach

TG. D'accord. Ben écoute....euh... ce que cela m'inspire.... encore un troisième type d'arbre encore différent des autres avec des choses partagées et pareil, il faudrait voir quoi.... et, euh, alors une branche qui devient verte comme ça, c'est l'infographiste?

FC. Non, ça veut dire que si tu as brun, vous êtes peut être deux dessus et la verte, tu serais tout seul. On peut faire l'essai...voilà, il n'y a qu'une personne et là deux...

TG. Ouais, ce n'est pas... après il faut voir ce qui se cache derrière mais c'est... il n'y a rien qui me surprend.

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. The main window shows a hierarchical tree diagram with a central orange trunk and three green branches. The left pane lists tasks with checkboxes and colored icons. The right pane shows a table of task details.

S...	F...	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	0/0	0103	Modifier l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	0/0	0106	Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0304	Mesurer le fonctionnement des activités administratives
<input type="checkbox"/>	0/0	0605	Valoriser les compétences par les entretiens individuels
<input type="checkbox"/>	0/0	0707	Décider de maîtriser la gestion du stress
<input type="checkbox"/>	0/0	0801	Analyser les compétences des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	0/0	0802	Identifier les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	0/0	1002	Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>	0/0	1107	S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	0/0	0001	Besoins à satisfaire
<input type="checkbox"/>	0/0	0002	Expérimentations en cours
<input type="checkbox"/>	0/0	0003	En bonne voie
<input type="checkbox"/>	0/0	0004	Actions pérennisées
<input type="checkbox"/>	0/0	0101	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	0/0	0102	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input type="checkbox"/>	0/0	0104	Modifier la coopération avec les partenaires
<input type="checkbox"/>	0/0	0105	Modifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0107	Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0108	Développer la coopération au bénéfice des équipes
<input type="checkbox"/>	0/0	0109	Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0110	Clarifier les méthodes de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0201	Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	0/0	0202	Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>	0/0	0203	Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
<input type="checkbox"/>	0/0	0204	Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	0/0	0205	Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	0/0	0206	Valoriser le collaborateur pour ses idées
<input type="checkbox"/>	0/0	0207	Développer les conditions de l'implication des équipes
<input type="checkbox"/>	0/0	0208	Définir les améliorations par l'analyse des incidents
<input type="checkbox"/>	0/0	0209	Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	0/0	0210	Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	0/0	0301	Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0302	Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	0/0	0303	Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input type="checkbox"/>	0/0	0305	Mesurer le fonctionnement des activités RH
<input type="checkbox"/>	0/0	0306	Définir les processus RH
<input type="checkbox"/>	0/0	0307	Valoriser les processus organisationnels
<input type="checkbox"/>	0/0	0308	Formaliser les processus de support
<input type="checkbox"/>	0/0	0309	Formaliser les processus RH
<input type="checkbox"/>	0/0	0310	Valoriser les processus RH
<input type="checkbox"/>	0/0	0401	Repenser l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	0/0	0402	Repenser l'organisation par les compétences
<input type="checkbox"/>	0/0	0403	Favoriser la coopération des équipes sur les objectifs
<input type="checkbox"/>	0/0	0404	Impliquer les collaborateurs dans la qualité
<input type="checkbox"/>	0/0	0405	Valoriser l'organisation des tâches
<input type="checkbox"/>	0/0	0406	Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0407	Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs

S	F	R...	Entreprise_niveau
9/9			+ CLIKECO_SJ-2
8/9			+ CLIKECO_SS-2
8/9			+ CLIKECO_TG-2

<p> <b>0103 modifier l'organisation du travail (2)</b>  <b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>  <b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (3)</b>  <b>0707 décider de maîtriser la gestion du stress (3)</b>  <b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (3)</b>  <b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b>  <b>1002 améliorer la performance du capital humain (3)</b>  <b>1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (3)</b> </p> <p> <b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b> </p>	<p> <b>9/9 Clikeco_SJ-2</b>  <b>8/9 Clikeco_SS-2</b>  <b>8/9 Clikeco_TG-2</b> </p>
--	--

FC. Je vais cliquer les rouges. Effectivement vous les partagez tous les trois, 7/7 et ici donc, ni de pôle 01, ni de pôle 02, mais pôle 03 processus, pôle 06 les individus, ensuite communication et équipes, il y a deux actions, ensuite pôle 10 amélioration et puis professionnalisation. Donc on pourrait dire que ce sont des actions expérimentées ou en cours d'expérimentation. En tout cas, l'avis de chacun d'entre vous est plus prudent.

TG. Oui, euh, ça ne m'étonne pas, on n'a pas forcément besoin... alors à part :

- « analyser les compétences des collaborateurs »,
- identifier les compétences critiques »,

Euh, ça va devenir très vite.... ça va passer très rapidement en niveau 3 et niveau 4. ce sont des éléments importants, maintenant, euh,

- « améliorer le capital humain »,

Euh, ça aussi on devrait passer rapidement en niveau 3 ou 4. Maintenant... les tâches administratives, euh, ce n'est pas forcément le plus urgent, euh, ...

FC. Mais vous les partagez...

TG. Oui, on le partage parce qu'il y a un secteur d'activité où il y a beaucoup de paperasse... et puis on fait beaucoup de demandes administratives pour nos franchisés et forcément derrière eux aussi, ils aiment bien que les choses soient carrées, ils aiment bien la réactivité, euh, voilà par exemple, je n'ai pas reçu ma convocation. Alors on peut avoir des choses comme cela et là, tu te rends compte qu'il y a une qualité de services à avoir. Voilà...

FC. Ces deux actions qui sont en brun.... là on retrouve le pôle 01 « prise de décisions »,

- « clarifier l'organisation »,
- « modifier l'organisation »,

C'est plutôt porté par SJ et vous portez l'une des deux. Alors c'est... il faut que je clique pour savoir qui partage... alors je te prends toi, tu partages celle là :

- « modifier l'organisation du travail »,

Et tu la partages avec une autre personne.

TG. Avec qui ?

FC. Donc tu veux prendre cette branche ou celle là?

TG. Celle là, c'est SJ et SS, si j'ai bien compris

FC. C'est pas forcément la même configuration que dans l'arbre collectif précédent...on peut aller voir...

TG. Ah non, c'est moi et...

FC. C'est pas parce qu'elle à droite que c'est toujours les mêmes personnes qui sont concernées. Donc là effectivement vous êtes deux à partager 14 actions qui sont ici dans l'ordre, beaucoup sur...

TG. Les processus... deux sur l'organisation... et après tu as communication, ouais.

FC. Là c'est l'équipe, là résultats opérationnels et puis résultats d'amélioration

TG. Oui, mais euh,...

FC. Quel effet cela te fait?

TG. Là, euh, je ne trouve pas ça, euh, je suis beaucoup dans le bleu... parce que j'ai... j'ai des chantiers qu'il y a à faire... ce serait intéressant de voir les ... les branches là... ça ne m'étonne pas plus que ça, comme dit, ...des actions expérimentées, euh, effectivement, comme j'ai démarré l'activité, moi j'en ai énormément parce que, après dans le détail, euh,...

FC. Allons voir, c'est ta branche et tu peux voir ta spécialisation...

TG. Oui, euh, où...

FC. C'est ton expertise en expérimentation, il y a 12/12 actions.

TG. Et là, c'est...

FC. En pôle 01 « décisions » :

– « développer la coopération au bénéfice de l'entreprise »,  
Et ensuite les processus...

TG. Ce n'est pas étonnant...parce que c'est moi qui les mets à plat.

FC. L'organisation...

TG. Organisation effectivement :

– « partager les compétences par le rôle de sosie »  
FC. On est dans l'individu...

TG. Euh, « impliquer les nouveaux arrivants par la formation », euh, c'est vrai oui.

FC. Résultats opérationnels et d'amélioration et professionnalisation...

TG. Ouais, ça je ne l'ai pas pris sur les collaborateurs, c'est par les formateurs, ce ne sont pas forcément des salariés...

FC. Oui mais ce sont des collaborateurs...

TG. Donc, euh, oui ce sont mes préoccupations que j'ai des améliorations, surtout sur les processus, sur toute cette partie là où j'ai besoin, là dessus je suis en engagement amorcé...

FC. À changement possible.

TG. Voilà.

FC. Ça va ?

TG. Ça marche...effectivement sur la petite branche à côté... c'est quelle spécialisation ?

FC. Là il y a 11 actions et c'est SS qui les porte...

TG. Donc là je suis d'accord avec lui sur un nombre de points comme « évaluer le plan de formation »... »identifier les compétences spécialisées », on a beaucoup de mal à le faire effectivement, euh, « évaluer les besoins de compétences en sous traitance », euh, moi j'aurais plutôt mis ça en niveau 1, enfin, ça peut être trompeur, en niveau 2 aussi, mais avec beaucoup de difficultés aussi, c'est par ça que nos besoins en sous traitance sur la partie environnement, ce n'est pas exprimé de manière très clair par SS en tout cas pour moi... je trouve...euh. Le plan de formation tu vois...pour intégrer deux personnes... et les former...il y a quand même des choses qui se mettent progressivement en place.

FC. On peut revenir à ce que tu disais au début de l'entretien, c'est qu'en fait vous êtes en création, en démarrage... après trois mois, il y a quand même pas mal d'activités communes... et regarde, si je clique sur celle là... la dernière action que vous partagez tous les deux,

TG. C'est « améliorer les compétences »,

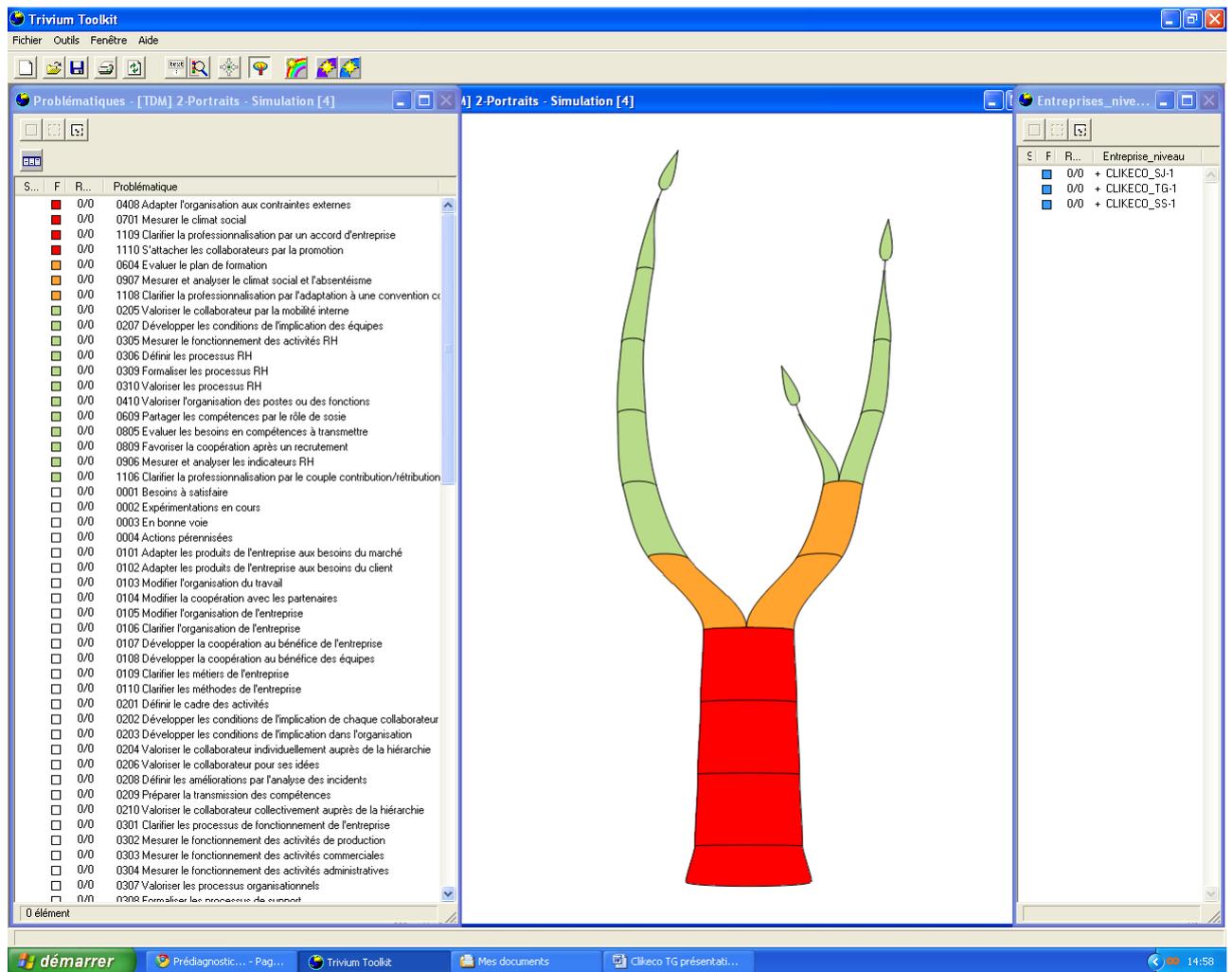
FC. Et on retrouve « améliorer les compétences », vous êtes tous les deux et ensuite vous avez des préoccupations propres à vos activités ou à votre fonction, ça je ne peux pas dire.

TG. Ah oui, oui...

FC. Il y a une cohérence quand même assez importante. Nous allons faire l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

#### **4- présentation de l'arbre collectif de niveau 1.**

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.*



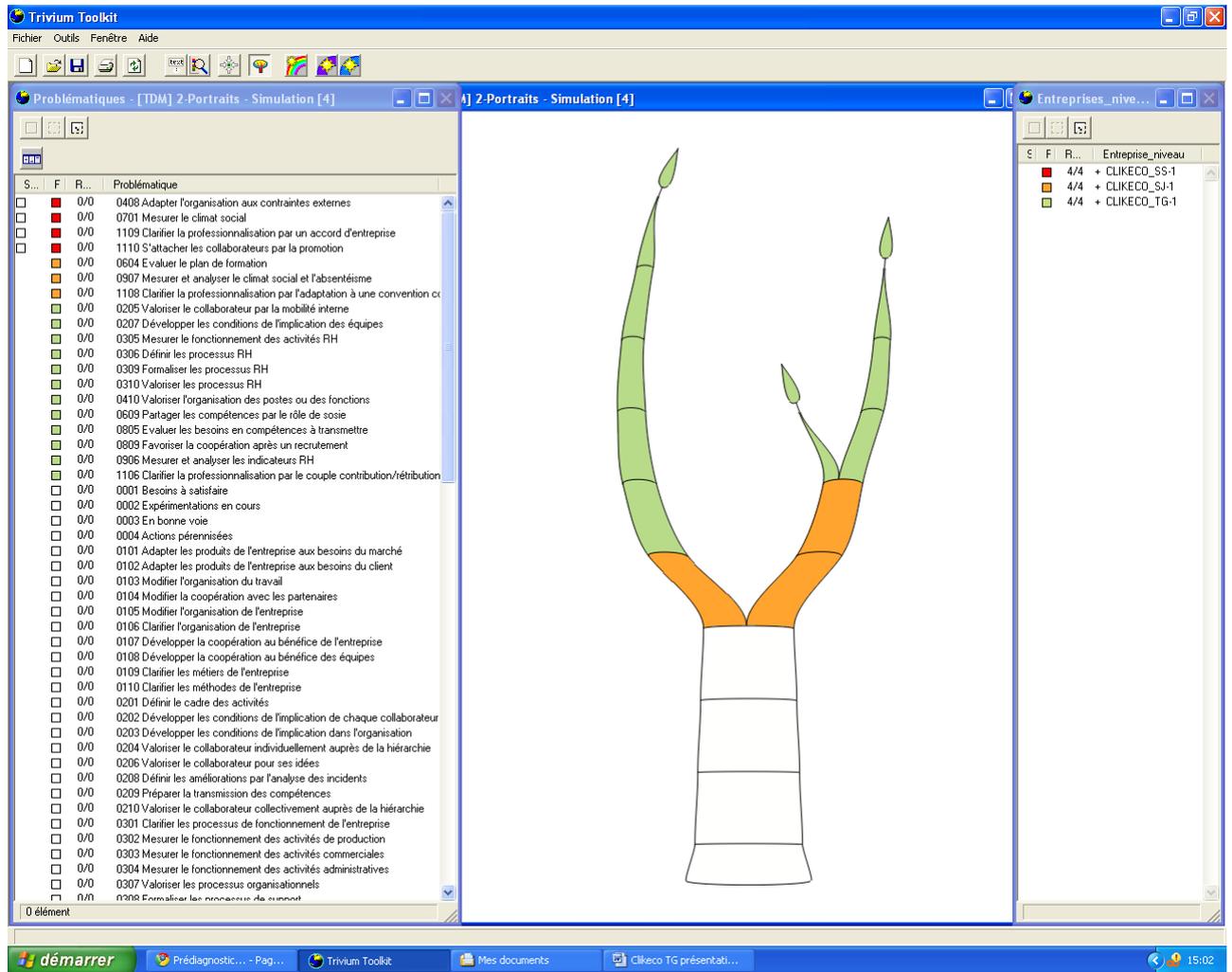
FC. Alors quel effet cela te fait cet arbre collectif de niveau 1 ?

TG. C'est bien qu'il n'y en a pas beaucoup (grands rires de sa part)...

FC. Ce sont 19 actions sur 110.

TG. Ça c'est un gros point positif, c'est que c'est une branche, ce n'est pas un arbre, un arbuste, une brindille... et il n'y en a que quatre qui sont communes,

Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.



<p><b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (3)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (3)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (3)</b></p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p><b>4/4 Clikeco_SS-1</b>  <b>4/4 Clikeco_SJ-1</b>  <b>4/4 Clikeco_TG-1</b></p>
---	--

FC. Communes aux trois personnes

TG. On peut envisager que sur les quatre actions là, ce n'est pas la priorité (grands éclats de rires de sa part), donc ça veut dire qu'il en reste encore 15 sur lesquelles on peut encore discuter (rires).

FC. L'évolution est peut être liée au temps,

TG. D'accord, mais ces quatre là...

FC. Vous avez quatre actions :

- « adapter l'organisation aux contraintes externes »

TG. Ce ne sont vraiment pas des choses qui sont nos préoccupations

FC. Les trois autres actions sont :

- « mesurer le climat social »,
- « clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise »,
- « s'attacher le collaborateur par la promotion »,

étant en phase de démarrage...il y a une sacré honnêteté dans les réponses...

TG. Oui, oui... alors ensuite, il y a deux branches, là c'est moi...

FC. « Valoriser les collaborateurs par la mobilité interne » et « valoriser l'organisation des postes et des fonctions », ensuite « mesurer et analyser les indicateurs RH »

TG. Par contre sur la dernière, euh, « clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution »...

FC. Il faut revenir à décembre au moment du questionnaire, aujourd'hui nous sommes en février...

TG. J'ai mis en place une grille de rémunérations en fonction de différents critères... je travaille avec des indépendants, donc je peux leur dire, tu contribues et après je te rétribues, mais OK.

FC. Comme tu le disais tout à l'heure, ce sont des choses lointaines...

TG. Oui, tout a fait. Je suis même d'accord sur l'ensemble du processus RH, euh, par exemple « évaluer les compétences à transmettre », c'est ce que je vais faire tout à l'heure.

FC. Là, il y a quand même quatre actions sur les processus, je rappelle qu'il y a dix actions sur les processus, c'est quand même 40%, là où à l'époque du questionnaire, vous avez dit en quelque sorte : je botte en touche.

TG. Oui mais bon, chacun évolue... mais c'est dans une entreprise en création, le processus c'est : je vais chercher des clients, ce n'est pas forcément processus...

FC. Oui, tout a fait.

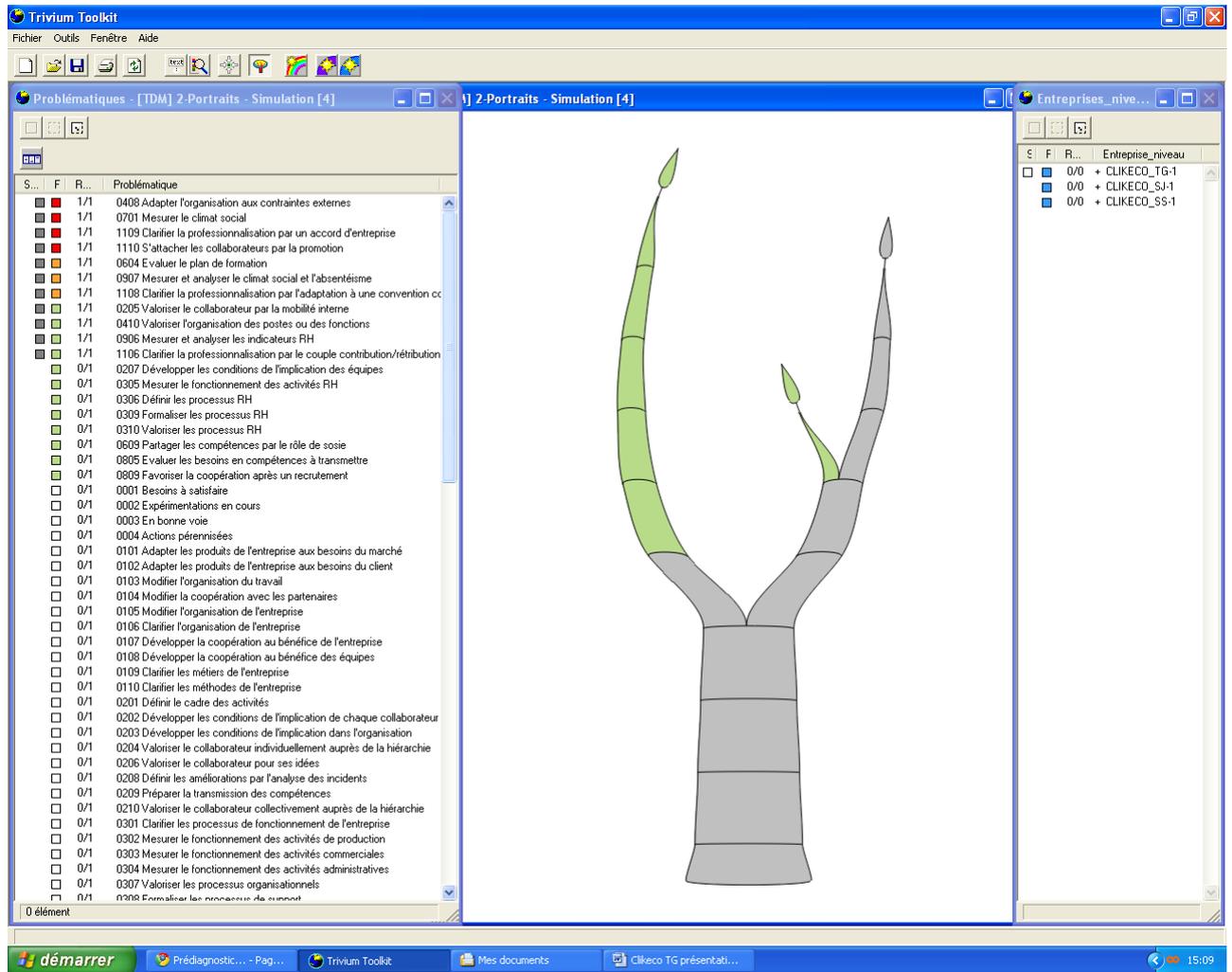
TG. Voilà.

## **5- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 1.**

FC. Nous avons fait notre première série de présentations d'arbres collectifs selon les différents niveaux de qualification, si tu le permets, je vais repartir avec ce niveau 1 pour montrer ton positionnement dans l'arbre collectif.

TG. D'accord.

Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.



FC. Et tu répondras à la question : est ce que cela traduit l'image que tu as du travail collaboratif et de ta place dans le collectif ? (Je fais la requête). Voilà ta place dans le collectif. Qu'est ce que cela te fait comme effet ? Tu apparais en grisé sur l'arbre collectif.

TG. Euh, ben euh, ce sont les actions indifférentes comme on a vu, euh, non je m'y retrouve... enfin, je trouve que cela traduit assez le sentiment, euh, ...je trouve... que j'ai un bon partage des choses avec, euh, une personne plutôt qu'avec l'autre...

FC. Non parce que dans le tronc, tu partages avec tout le monde.

TG. Oui quand même...

FC. Donc tu es dans le tronc et dans une branche où ta spécialité apparaissait tout à l'heure et ici un partage avec l'une ou l'autre des personnes.

TG. Ce qui est bien, c'est qu'il y a un classement ... une bonne compréhension collective sur ce qui ne représente aujourd'hui peu d'enjeu.

FC. Oui... sur cet arbre collectif là, entre nous, il n'y a pas grand chose à dire et en fait, c'est ce qui ne vous intéressé pas

## 6- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.

FC. Donc je vais faire les requêtes pour faire apparaître l'arbre collectif de niveau 2 et y mettre ton positionnement.

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. The main window shows a tree diagram of organizational issues. The left pane lists the following issues:

S...	F	R...	Problématique
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0107 Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0304 Mesurer le fonctionnement des activités administratives
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0305 Mesurer le fonctionnement des activités RH
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0306 Définir les processus RH
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0307 Valoriser les processus organisationnels
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0309 Formaliser les processus RH
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0403 Favoriser la coopération des équipes sur les objectifs
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0405 Valoriser l'organisation des tâches
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0406 Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0409 Favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0505 Mesurer les plans d'action au regard des objectifs
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0605 Valoriser les compétences par les entretiens individuels
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0609 Partager les compétences par le rôle de sosie
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0703 Echanger des idées pour renforcer la coopération
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0704 Echanger des idées sur l'animation RH
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0705 Partager l'information sur les retours d'expérience
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0706 Partager l'information de reporting
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0707 Décider de maîtriser la gestion du stress
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0801 Analyser les compétences des collaborateurs
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0802 Identifier les compétences critiques
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0803 Identifier les compétences requises
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0807 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0808 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0901 Mesurer les résultats au regard des objectifs
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0902 Mesurer et analyser la productivité
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1001 Améliorer les compétences
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1002 Améliorer la performance du capital humain
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de proje
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input checked="" type="checkbox"/>	1/1		1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	0/1		0001 Besoins à satisfaire
<input type="checkbox"/>	0/1		0002 Expérimentations en cours
<input type="checkbox"/>	0/1		0003 En bonne voie
<input type="checkbox"/>	0/1		0004 Actions pérennisées
<input type="checkbox"/>	0/1		0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	0/1		0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input checked="" type="checkbox"/>	0/1		0103 Modifier l'organisation du travail [2]
<input type="checkbox"/>	0/1		0104 Modifier la coopération avec les partenaires

The right pane shows a table with the following columns: S, F, R..., and Entreprise\_niveau. The data rows are:

S	F	R...	Entreprise_niveau
<input type="checkbox"/>	0/0	+	CLIECO_TG-2
<input type="checkbox"/>	0/0	+	CLIECO_SS-2
<input type="checkbox"/>	0/0	+	CLIECO_SJ-2

FC. Quel effet cela te produit ?

TG. Euh, si je me souviens bien, c'est assez, euh... ça transmet assez bien le travail d'équipe puisque je suis présent, en tout cas sur quasiment toutes les branches, pas plus l'une que l'autre, et euh, il y a vraiment effectivement deux activités, deux choses sur lesquelles... est ce que je suis avec SS?... euh, ce sont vraiment des choses bien identifiées l'une de l'autre et euh, ce qui explique qu'il peut y avoir des branches assez différentes et que moi je ne peux pas choisir entre les deux... et je pense qu'on le retrouve au niveau 3 et niveau 4 aussi... donc, je pense que c'est assez pertinent, euh, maintenant, euh, c'est bien aussi qu'il y a une part de commun là dessus, euh, et que le fait d'en avoir mis pas mal en niveau 2, seul, euh, enfin... que je sois en niveau 2, euh, moi c'est assez symptomatique du fait, ben qu'il y a plein de chantiers en cours... et que nous sommes en construction, donc ça me paraît...

FC. Plus de chantiers expérimentés sur cette branche partagée avec quelqu'un et moins sur cette branche là où on retrouve SJ.

TG. Oui tout à fait.

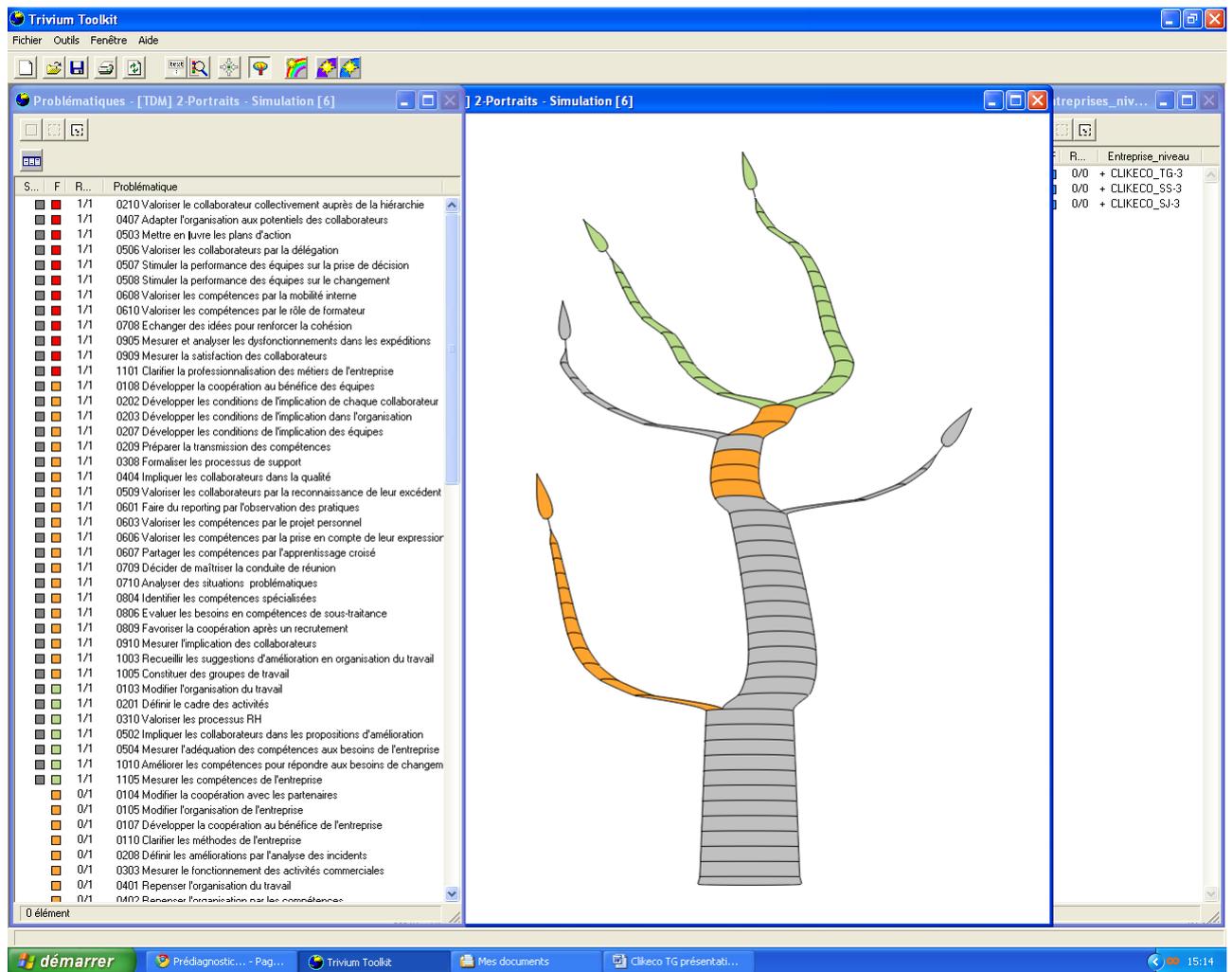
FC. Et là c'est plutôt SS. Donc cela correspond à ce que tu étais en train de dire. Donc en fait l'arbre il parle quand même.

TG. Oui bien sûr (grands éclats de rires).

### **7- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3.**

FC. Alors on va faire l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*



FC. On retrouve l'arbre collectif de niveau 3 « actif », il y a 83 actions sur 110 dans cet arbre et toi tu apparais en grisé avec 39 actions.

TG. Donc le positif... c'est que... sur euh, je suis dans le commun c'est évident, je suis sur la majeure partie de la déviation, sur la grosse branche... euh, maintenant ce qui m'interpelle un peu plus, c'est ma présence sur deux branches et sur toute une partie là...

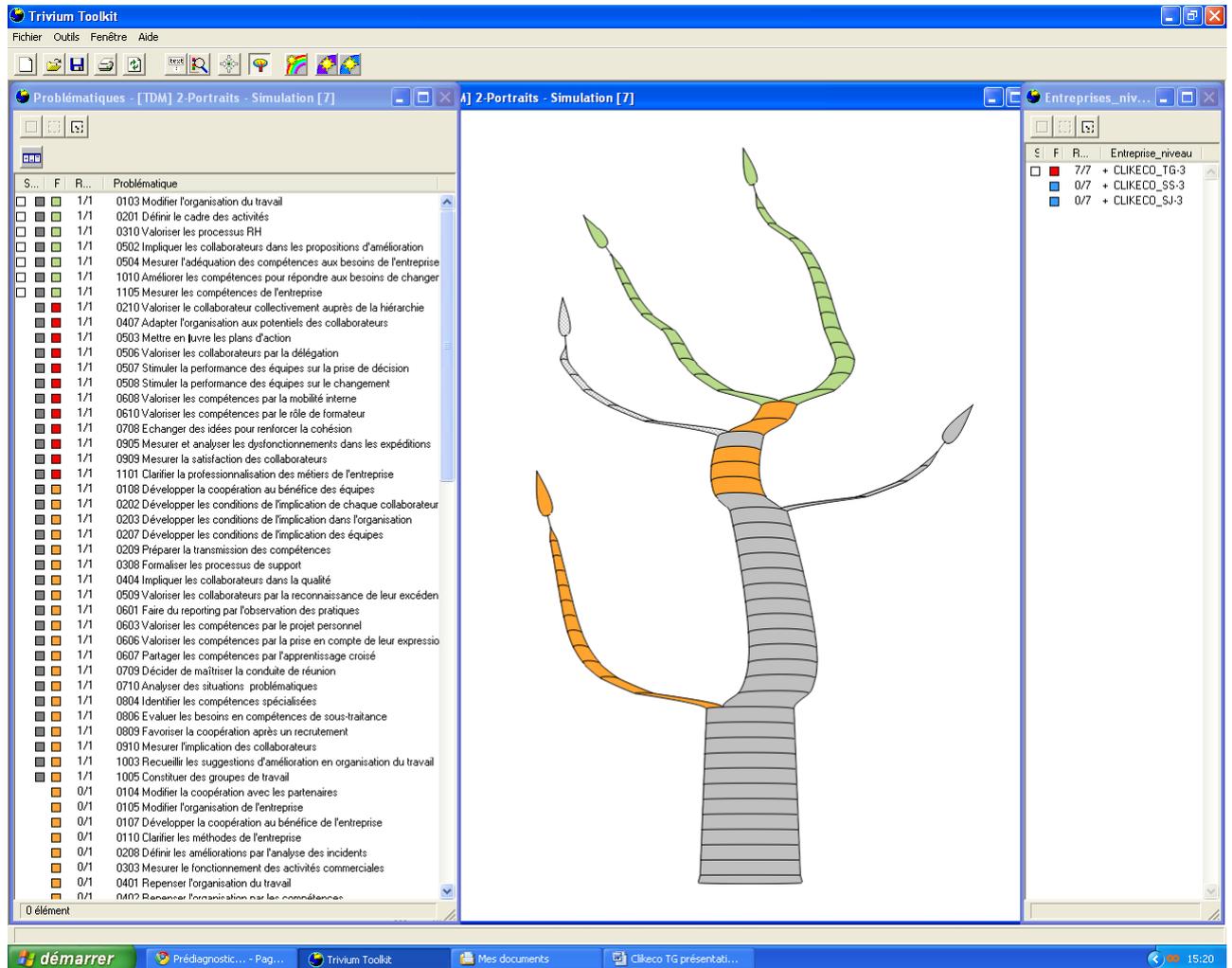
FC. Là c'est ta branche...

TG. Oui je suis d'accord avec toi, mais que je ne sois pas du tout présent là, ça m'interpelle... voilà.

FC. Tu veux voir ce qu'on avait là?

TG. Oui.

Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement avec une requête demandée.



<p><b>0103 modifier l'organisation du travail (1)</b>  <b>0201 définir le cadre des activités (1)</b>  <b>0301 valoriser les processus RH (1)</b>  <b>0504 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (1)</b>  <b>1010 améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (1)</b>  <b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (1)</b></p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p><b>7/7 Clikeco_TG-3</b>  <b>0/7 Clikeco_SS-3</b>  <b>0/7 Clikeco_SJ-3</b></p>
---	--

FC. (Je requête), donc là c'est la branche de SJ et de SS.

TG. En fait je pense que c'est toujours pareil, c'est des responsabilités au niveau du Groupe, ça peut être l'explication de ce dysfonctionnement, il faudra voir avec eux... mais, euh...

FC. On verra ce qu'ils diront... mais ça peut être lié à l'activité qu'ils développent en ce moment.

TG. Oui, normal...je pense que ça vient entre guillemets expliquer les différentes réponses.

FC. Si je reprends la sélection, on retrouve un partage important dans la grosse branche et puis une branche où tu es seul...là peut être tu apparais uniquement sur la feuille...

TG. Si ici tout est gris...

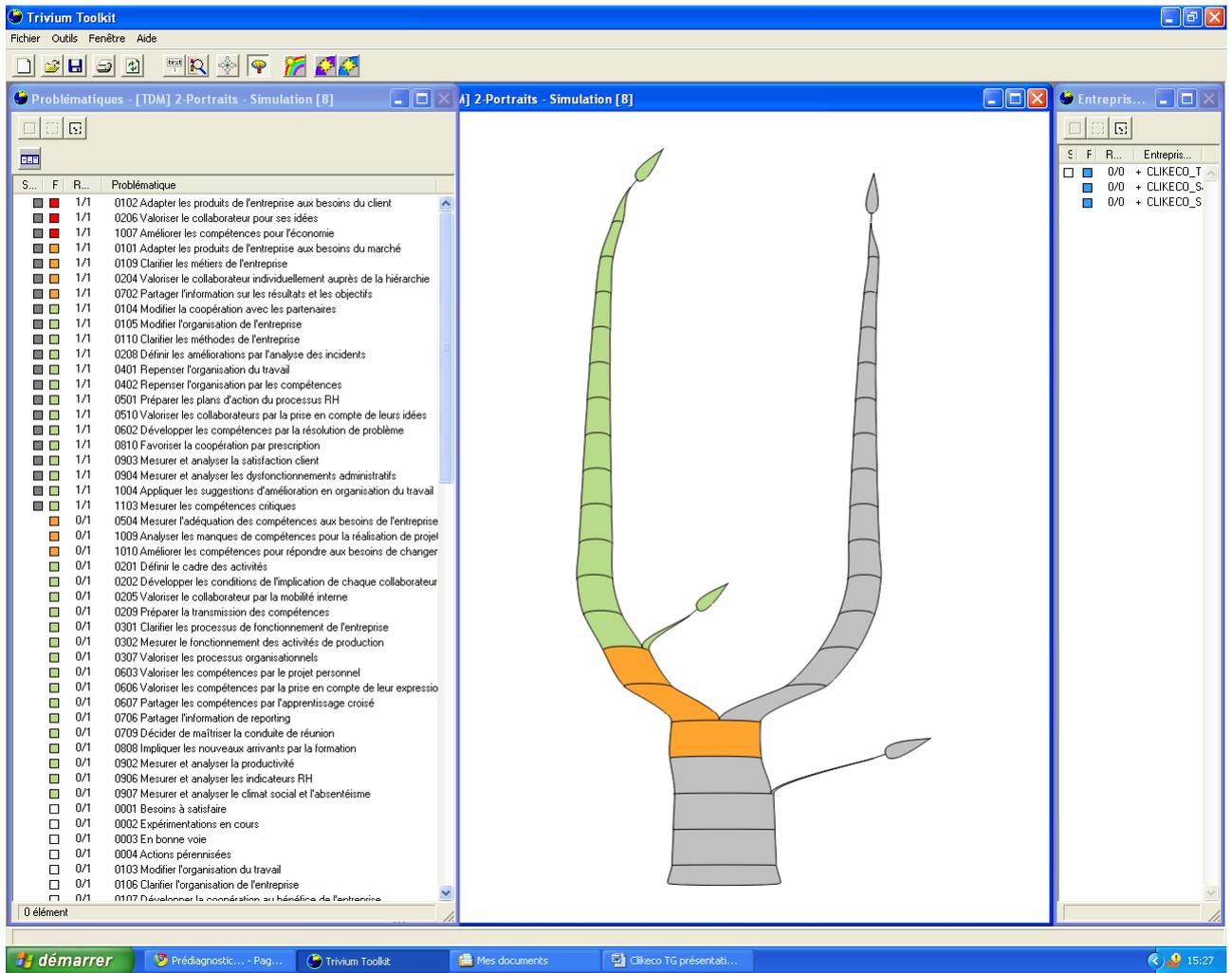
FC. Bon tu as deux petites branches où tu as une spécialisation....que tu portes toi même.

TG. OK. Non, non, ce n'est pas...euh, il y a des choses, euh, où je suis seul là dessus qui sont très axées sur l'opérationnel et le mode de fonctionnement de CAPECO. Donc ça me paraît euh, pas surprenants et ce qui ne me paraît pas surprenant non plus, c'est qu'il y a .... des compétences et moins peut être pour SS et SJ parce qu'ils sont moins en prise avec ce type de problématiques....

#### **8- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.**

FC. On va terminer avec le niveau 4 ... (le téléphone sonne et oblige TG à répondre).

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*



FC. Dis-moi ce que tu penses de ce positionnement ? Tout à l'heure, tu disais qu'il y avait très peu d'actions du pôle 01 dans le tronc, ce qui est surprenant, regarde... ton positionnement.

Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement avec une requête demandée.

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. The central window shows a '2-Portraits - Simulation [8]' with a collective tree diagram. The tree has a trunk and two main branches. The left branch is green, the right branch is grey, and the trunk is orange. The right side of the interface shows a list of 'Entreprises...' with three entries: 19/19 + CLIKECO\_TG-4, 5/19 + CLIKECO\_SJ-4, and 3/19 + CLIKECO\_SS-4. The left side shows a list of 'Problématique' items, with '0403 Favoriser la coopération des équipes sur les objectifs [0]' selected.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0104 Modifier la coopération avec les partenaires
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0105 Modifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0110 Clarifier les méthodes de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0204 Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0206 Valoriser le collaborateur pour ses idées
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0208 Définir les améliorations par l'analyse des incidents
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0401 Repenser l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0402 Repenser l'organisation par les compétences
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0501 Préparer les plans d'action du processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0510 Valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0602 Développer les compétences par la résolution de problème
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0702 Partager l'information sur les résultats et les objectifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0810 Favoriser la coopération par prescription
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0903 Mesurer et analyser la satisfaction client
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0904 Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0109 Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0001 Besoins à satisfaire
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0002 Expérimentations en cours
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0003 En bonne voie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0004 Actions pérennisées
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0103 Modifier l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0107 Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0108 Développer la coopération au bénéfice des équipes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0201 Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0202 Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0203 Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0205 Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0207 Développer les conditions de l'implication des équipes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0209 Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0210 Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0304 Mesurer le fonctionnement des activités administratives
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0305 Mesurer le fonctionnement des activités RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0306 Définir les processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0307 Valoriser les processus organisationnels
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0308 Formaliser les processus de support
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0309 Formaliser les processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0310 Valoriser les processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0403 Favoriser la coopération des équipes sur les objectifs [0]
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0404 Implémenter les collaborateurs dans la réalité

<p> <b>0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (3)</b>  <b>0104 modifier la coopération avec les partenaires (1)</b>  <b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (1)</b>  <b>0110 modifier les méthodes de l'entreprise (1)</b>  <b>0204 valoriser les collaborateurs individuellement auprès de la hiérarchie (2)</b>  <b>0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)</b>  <b>0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (1)</b>  <b>0401 repenser l'organisation du travail (1)</b>  <b>0402 repenser l'organisation par les compétences (1)</b>  <b>0501 préparer les plans d'action du processus RH (1)</b>  <b>0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (1)</b>  <b>0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (1)</b>  <b>0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (2)</b>  <b>0810 favoriser la coopération par prescription (1)</b>  <b>0903 mesurer et analyser la satisfaction client (1)</b>  <b>0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (1)</b>  <b>1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (1)</b>  <b>1007 améliorer les compétences pour l'économie (3)</b>  <b>1103 mesurer les compétences critiques (1)</b> </p> <p> <b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b> </p>	<p> <b>19/19 Clikeco_TG-4</b>  <b>5/19 Clikeco_SJ-4</b>  <b>3/19 Clikeco_SS-4</b> </p>
--	--

TG. C'est normal, mais ça veut quand même dire que je ne partage pas assez le projet...

FC. Tu as 60% des actions en niveau 4 en plus des décisions...

TG. C'est normal parce que moi, je suis en démarrage...alors c'est crucial. Mais je te dis, euh, et ce que j'en conclue, c'est que je dois beaucoup plus partager sur cet aspect là et je pense qu'on devrait le formaliser, mais j'ai beaucoup de mal à les « choper », enfin plus SS que SJ. Ce qui sera intéressant, c'est de voir SJ.

FC. Non, non, ça je ne peux pas... tout simplement parce qu'il y a une troisième phase collective, donc à ce moment là vous aurez encore d'autres indices qui vont être révélés.

TG. D'accord.

FC. Et comme vous serez là tous les trois, il pourra y avoir confrontation, soit de points de vue ou d'idées ou des questions particulières. Alors ce que tu évoques là par rapport à la question, ce sera forcément évoqué le jour de la séance collective.

TG. Oui, tu as raison. Ce qui est intéressant c'est qu'est ce qu'on fait derrière et en fait quoi? Qu'est ce qu'on met en place?

FC. Cela vous appartiendra.

TG. Oui mais c'est ça qui est intéressant, euh, je veux dire si demain, si j'avais une démarche à formaliser, à commercialiser, euh, à partir de ce type de modèle, ce qui est intéressant, c'est derrière, qu'est ce qu'on fait? En fait ...je trouve ça bien, ouais.

FC. Il y a un aspect apprentissage, un aspect travail réflexif sur ta...; ta propre démarche, mais aussi dans la démarche collective et après c'est l'évolution... tu le suggérais tout à l'heure de passer certaines actions d'un niveau 3 à un niveau 4, par exemple.

TG. Ce que nous ferons à la séance collective.

L'entretien a duré 1 heure 1 minute.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

### CLIKECO SS : gérant de CLIKECO

#### 1- présentation de l'arbre collectif de niveau 4.

Je présente à SS deux documents à titre de rappel, le tableau « modèle travail collaboratif » et la table de qualification explicitant les quatre niveaux de qualification. SS les aura sous les yeux tout au long de l'entretien.

*Présentation de l'arbre collectif en vidéo inverse ne faisant pas apparaître les couleurs de l'arbre, uniquement apparaît la forme.*

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of problematics is shown with columns for status (S...), frequency (F), and resolution (R...). The list includes various tasks such as 'Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client' and 'Clarifier l'organisation de l'entreprise'. On the right, a diagram of a collective tree structure is visible, consisting of a central trunk with several branches, each ending in a leaf-like shape. The diagram is rendered in black lines on a white background. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications.

FC. Là nous sommes au niveau 4 «engagé », anticipation des risques, promotion des actions et voilà le collectif que vous représentez, là il est blanc... Quelle impression cela te fait ? Comment te parles cet arbre collectif là qui représente le niveau 4 de votre collectif de travail ?

SS. Bien déjà, on a, a priori, la même vue par rapport à ... au niveau 4, hein, si c'est blanc c'est qu' a priori.... on est assez loin du sujet en l'occurrence, euh, ... ça veut dire que pour moi il y a tout à faire, quoi là...

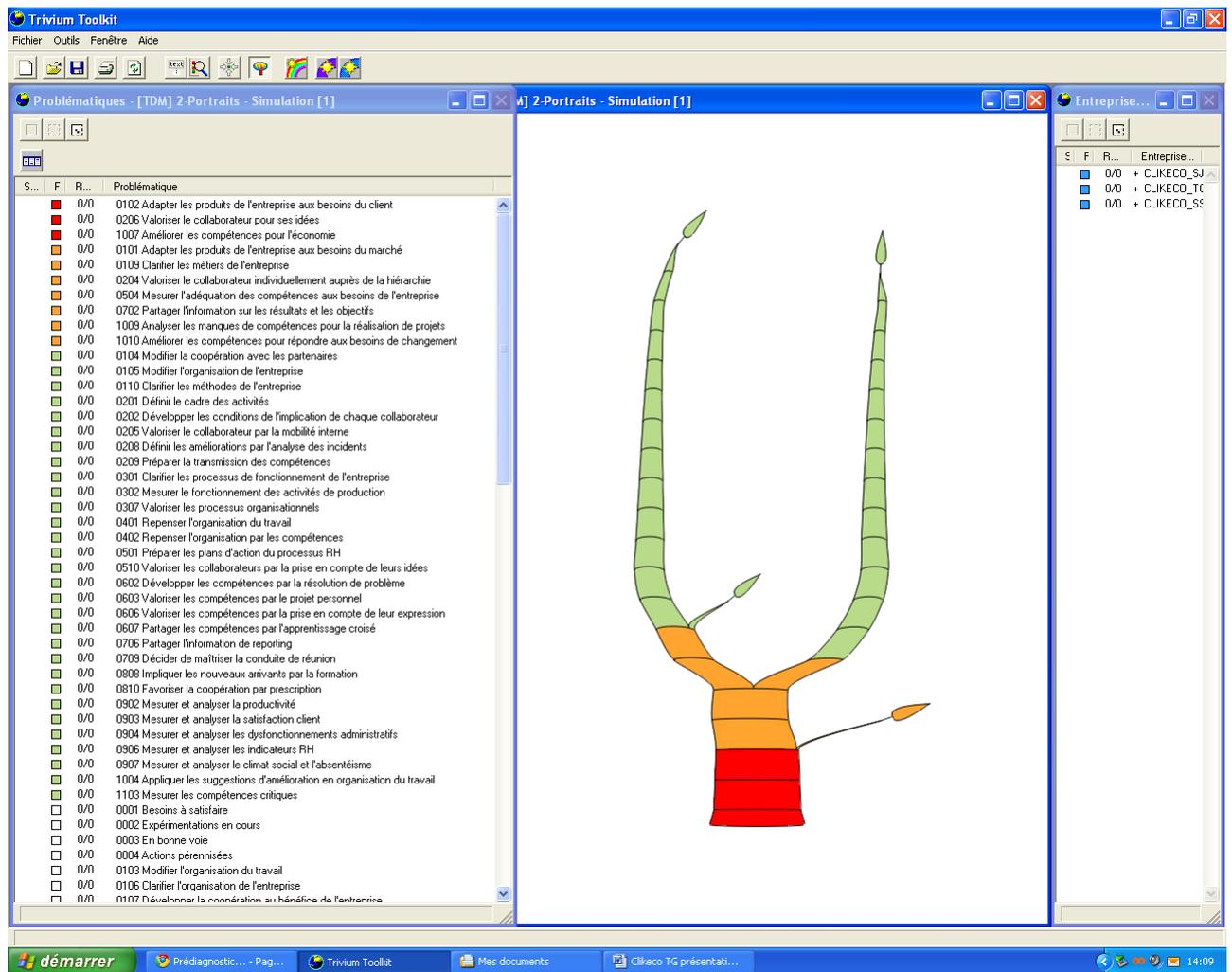
FC. Là, il ne s'agit que de la forme de l'arbre collectif.

SS. Ah ! C'est la forme.

FC. Parce qu'il n'y a aucun autre indice, c'est blanc, ce n'est pas innocent.... si je le mets blanc, ça veut dire que tu n'as que l'indication de forme. Et que cette forme là de votre collectif, que t'inspire t elle ? Et ensuite, je te donnerai d'autres indices progressivement.

SS. ben, la forme un peu fourchue, bien justement m'incite à penser qu'il y a deux directions, voilà c'est un peu ça. On part d'un tronc commun et puis après il y a deux directions ... donc, est ce que la direction ça révèle, euh, euh, comment dirais je par rapport aux questions qui avaient été posées, euh, deux orientations ou deux points de vue, euh, ça je, euh, en tous les cas, c'est deux directions voilà. Après il y a quelques ramettes, enfin deux petites branches là, voilà, donc, euh, en fait sur un sujet précis, il y a , on va dire, euh, enfin voilà, sur un sujet précis, il y a peut être aussi à un moment donné une autre, euh, un autre petit chemin à parcourir... voilà.

*Présentation de l'arbre collectif, maintenant avec les couleurs.*



FC. Je vais te donner les premiers indices, c'est une information qui concerne deux choses :

- premier indice, comment se construit l'arbre ? Donc, en fonction des réponses que chacun d'entre vous a fait, le logiciel va chercher les actions qui sont partagées par les trois membres du Codir construit le tronc et moins elles sont partagées elles sont représentées par les branches pour terminer par des feuilles où le partage n'existe pas. Et ici à droite de l'écran apparaît les indications de partage entre les membres et ici, à gauche le libellé des actions en clair. Ces petites branches dont tu as parlé, c'est une construction qui s'appuie sur cette notion de bifurcation.
- Deuxième indice, l'information de couleurs concerne la palette de couleurs qui est là, alors quand c'est rouge, c'est partagé par les trois personnes, quand c'est brun, c'est peut être partagé par deux personnes et quand c'est vert, c'est porté par une personne.

Avec ces deux indices de forme, c'est à dire comment est construit l'arbre collectif et l'indice de couleurs, c'est à dire l'importance du partage, quel effet cela fait sur toi ?

SS. Bien là, on voit qu'il y a un petit tronc commun, hein, je dis petit parce que c'est la moitié du tronc, euh, hein, parce que c'est bien ça, euh, après on voit que également, euh, euh, un petit tronc partagé, a minima, par deux personnes du Groupe, on va dire et voilà, euh, et après effectivement on

voit que, euh, qu'il y a un côté relativement important où chacun a des points de vue un peu différents, hein.

FC. Je vais te donner une information au passage, la totalité des actions de niveau 4, c'est 40 actions qui sont partagées comme ça (nous regardons le côté droit de l'écran) par, j'ai mis vos initiales...

SS. Ah oui, donc là, ce n'est pas tout à fait, euh...

FC. C'est une autre information...

SS. Ah voilà, OK, d'accord parce que là le rouge ...

FC. Comme là, j'ai fait une sélection pour te montrer la totalité des 40 actions et comment elles sont réparties entre les personnes.

SS. D'accord et là, on voit quand même, euh, enfin, si je reprends ça, c'est ... ça veut dire que pour plus de la moitié en fait, euh, il y a un partage commun, quoi.

FC. Oui.

SS. Si je m'aligne là sur les couleurs, c'est à dire rouge, tout ce qu'on partage...

FC. Non, non. Là j'ai la totalité de l'arbre donc les couleurs n'apparaissent pas. Ici, comment les 40 actions là sont partagées entre les personnes, mais je ne sais pas où elles se situent.

SS. ça veut dire que le rouge, d'après ce que tu m'avais dit est le commun, ça veut dire que 22 des 40 actions sont partagées collectivement.

FC. Non, là j'ai un souci avec les couleurs et ne t'intéresse pas aux couleurs, on y reviendra juste après.

SS. Alors le 22 sur 40 ?

FC. 22 sur 40, ça veut dire que SJ porte 22 actions sur les 40 du collectif...

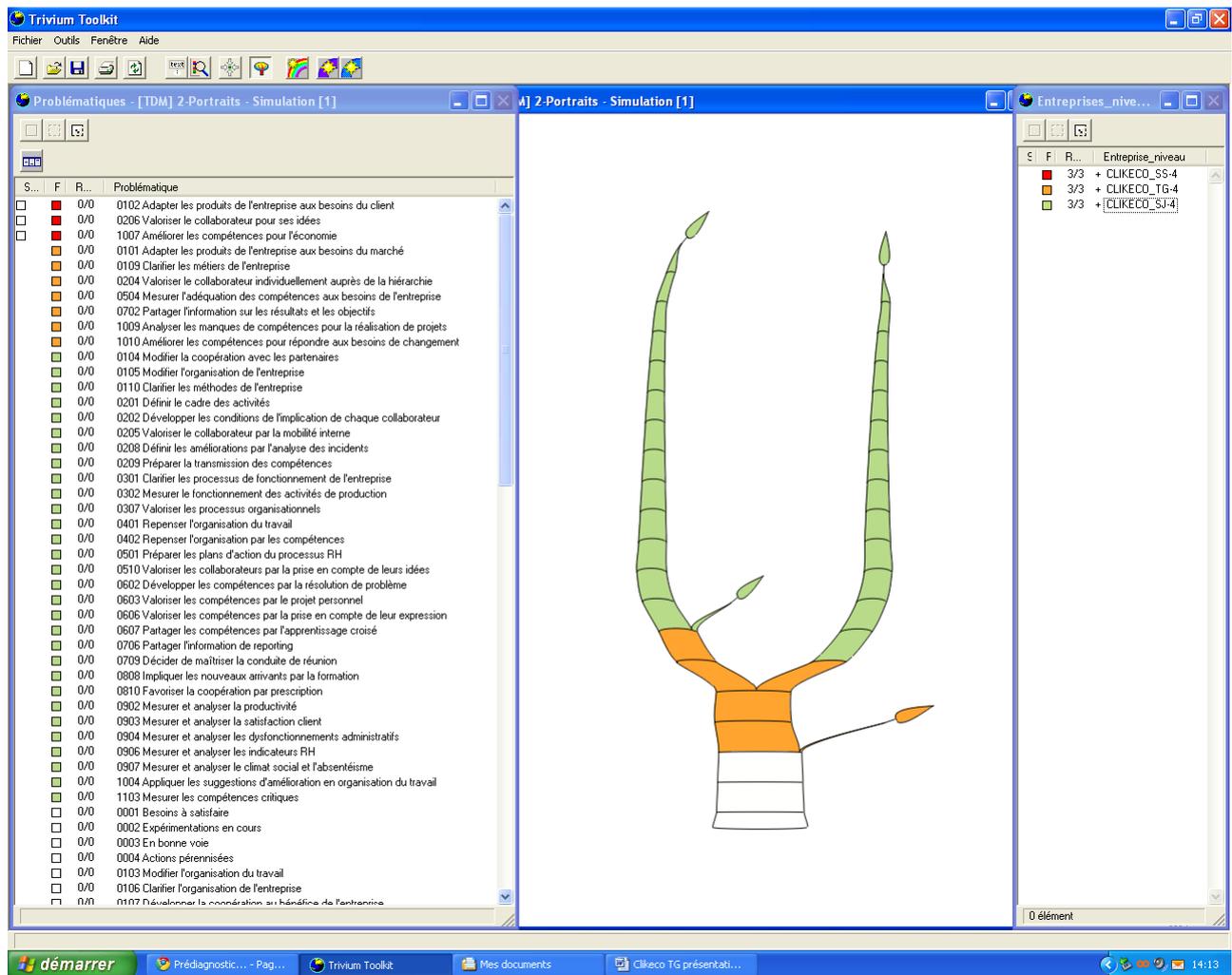
SS. Tout seul !!

FC. Non, non, non ! Il en porte 22, mais je ne sais pas où elles sont pour le moment, parce que je n'ai pas fait de sélection, 21 sont portées par TG, on ne sait pas où elles sont et 10 sont portées par SS et on ne sait pas où elles sont. C'est simplement pour donner une répartition globale des actions de niveau 4 entre vous trois. Il se peut très bien qu'elles soient plus portées dans les branches que dans le tronc.

SS. D'accord.

FC. Ce que l'on peut faire, c'est prendre les actions qui sont en rouge dans le tronc.

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*



<p><b>0102 adapter les produits aux besoins du client (3)</b>  <b>0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)</b>  <b>1007 améliorer les compétences pour l'économie (3)</b></p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p><b>3/3 Clikeco_SS-4</b>  <b>3/3 Clikeco_TG-4</b>  <b>3/3 clikeco_SJ-4</b></p>
--	--

FC. Là tu constates que les trois actions sélectionnées dans le tronc, 3/3 (on lit à droite de l'écran) sont partagées par l'ensemble des trois personnes.

SS. D'accord.

FC. Quelles actions sont concernées ? Et à gauche de l'écran une information complémentaire: les deux premiers chiffres concerne le numéro du pôle (on se réfère au modèle « modèle collaboratif ») et le deuxième chiffre correspond au numéro de la question dans le pôle.

SS. D'accord.

FC. Donc, tu as une action qui concerne la création de conditions favorables (pôle 02) et tu as une action qui concerne le résultat d'amélioration (pôle 11)

SS. D'accord.

FC. Et voilà, ce que vous partagez tous les trois. Qu'est ce que cela t'inspire ?

SS. (Long silence). Cela m'inspire déjà que sur les trois éléments clés, la prise de décisions, la création de conditions favorables et les résultats d'amélioration, on a déjà quelque chose qui nous réunit. Voilà (éclats de rires). C'est ça! C'est quand même trois piliers qui sont importants, hein, donc, euh, c'est essentiellement ça que cela m'inspire. Ces trois piliers là, on se retrouve au moins sur un point, quoi.

FC. Oui, sur au moins trois actions...

SS. Sur trois types d'action.

FC. Sur trois types d'action, une en décisions, une en création de conditions favorables et une en résultats d'amélioration.

SS. Ce qui me paraît assez important d'un point de vue, euh,....

FC. Ce que nous pouvons faire, c'est continuer de monter dans le tronc, on a sélectionné deux actions brunes, cela indique que le partage est différent et on voit tout de suite ici (à droite de l'écran) et je vais les mettre dans l'ordre, voilà. Donc là, c'est SJ qui porte 5/5 dans le tronc, euh, SS et TG en portent 4/5, en gros 80% de partage et qu'est ce que l'on a rajouté, je vais les remettre dans l'ordre des pôles, voilà. On a toujours celle de tout à l'heure puisque j'ai un nouvel indice ici (un chiffre entre parenthèses associé à chacune des actions) (3) qui indique que les trois personnes partagent cette action là, par exemple... Quels commentaires peux-tu faire ?

SS. Ben, je vois que l'on parle, euh, ce qu'il y a pas mal du « collaborateur », hein, donc euh, ben finalement, euh, là SJ porte effectivement, euh, 5/5 et nous 4/5, donc grosso modo, je considère que, euh, peut être que lui est intimement un peu plus, euh, comment dirais je, euh, met plus d'importance en fait sur ce volet là, hein, mais que nous on le partage de manière significative, euh, avec peut être à l'inverse, peut être une préoccupation qui se verra après plus majeure sur d'autres sujets, quoi, c'est tout, mais que intimement on est en phase tous les trois sur ces sujets là, quoi. Voilà, et encore c'est léger, on est en phase...

FC. Le tronc représente votre action en niveau 4, « engagé »....

SS. On partage à ce niveau là des valeurs communes, quoi.

FC. Ayant dit cela du tronc, quelle branche souhaites-tu que l'on prenne ? Normalement une bifurcation fait que, euh, vous êtes trois...

SS. Oui.

FC. Et que l'on a deux branches, vous êtes trois... mais que deux branches...

SS. Je prendrai celle de droite...

FC. Voilà. Donc là, on est sur une branche de TG, donc je vais annuler la requête, euh, on verra cela à l'étape positionnement. Ce n'est pas pour ne pas l'analyser mais aujourd'hui on travaille pour SS... voilà. Là c'est SJ.

SS. Alors attend. Juste que je comprenne parce que... l'autre branche c'est TG, cette branche c'est prépondérance SJ, euh, bon là... la valeur 2/5 pour SS (à droite de l'écran), je pense que cela n'a pas directement d'importance, c'est un peu mon ressenti... par rapport au fait que je me retrouve entre les deux branches, quoi. Enfin, c'est un petit ça !

FC. Tu ne te retrouves dans aucune des branches...

SS. Ne me retrouvant pas dans une des branches, je me retrouve forcément au milieu (éclats de rires)...

FC. Mais il y a une autre hypothèse, c'est que là, on est dans l'arbre collectif de niveau 4 et que, peut être sur ces actions, par exemple celles de SJ, que tu t'es positionné en niveau 3 lors du questionnement, on ne sait pas.

SS. Euh, il est certain que dans mes réponses, j'ai pas dû mettre un paquet de réponses où je me sentais au niveau 4, promotion des actions qui pourraient servir de modèles, ça c'est clair, euh, dans ce sens là, je me retrouve assez bien d'ailleurs.

FC. Oui tout a fait. Ce que l'on peut faire, puisque là on est sur deux branches dans lesquelles tu n'apparais pas, par contre, au début de chacune des branches, il y a une action brune, donc par exemple ici, on retrouve SJ et TG. Par contre ici, on retrouve SJ et SS et peut être que là, j'ai encore SS. Voilà, les deux actions d'une branche qui est en émergence, c'est SJ et SS et cela concerne deux actions du pôle 10 « résultats d'amélioration ».

SS. Hum, hum.

FC. ces deux actions sont :

- « Analyser les manques de compétences »,
- « Améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement ».

SS. Voilà, bon là, je pense qu'effectivement, euh, moi je ne me ressens pas au niveau 4...

FC. Mais là, tu es au niveau 4... Ça c'est l'arbre collectif de niveau 4.

SS. Ah ! Sur ces deux actions...

FC. Sur ces deux actions là, tu partages avec, euh, puisque vous êtes... qui sont les deux ? C'est SJ et SS, vous partagez ces deux actions là en niveau 4.

SS. D'accord. OK. Je comprends mieux.

FC. Donc on est dans le domaine des compétences...

SS. ouais, ce que ça m'amène aussi en réflexion, c'est effectivement, moi, je, euh, on est dans la promotion des actions, ça veut dire que non seulement, effectivement, on a analysé qu'il y avait des choses, euh, à faire en ce sens qu'il fallait les faire, euh, et deux, surtout en fait qu'on a engagé un

processus qui permette entre guillemets de, de, de mieux cadrer les manques de compétences et faire en sorte de les combler par de l'amélioration, hein, c'est ça ?

FC. C'est exactement cela. Il peut y avoir une autre information (indice) que l'on va explorer...peut être que là, c'est toi...2/2, cela veut dire quoi ? Cela veut dire que l'on retrouve (à droite de l'écran) les trois personnes du comité de direction et que tu as deux actions qui sont celles ci et qui concernent l'individu (pôle 06), donc tu as une préoccupation au niveau des compétences, mais par le projet personnel et la prise en compte de leurs expressions, mais le verbe fort est « valoriser », c'est faire grandir quelque part...

SS. Tout à fait.

FC. Et on est sur « l'individu » par rapport à ses compétences qu'il faut accroître.

SS. D'accord.

FC. Et pourquoi cette branche là est là, c'est parce que vous êtes connectés SJ et toi sur cette action brune qui est :

– « Améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement »  
autrement dit, le logiciel construit le tronc en fonction des actions que vous partagez tous les trois et quand vous partagez à deux, il construit une bifurcation parce ces deux actions là sont portées par toi et pas portées par d'autres. Mais elles sont connectées sur la même action support de la branche qui est :

– « améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement »,  
Donc, vous avez une préoccupation de changement qui est engage et puis deux actions particulières que toi tu portes par rapport à ce projet de compétences, à cette valorisation.

SS. D'accord.

FC. Ça va ?

SS. Très bien.

FC. On retrouve les trois personnes sachant qu'ici, on retrouve SJ parce qu'il en a 1/3, mais celle ci est commune aux deux autres personnes. Ça va ?

SS. Oui, très bien.

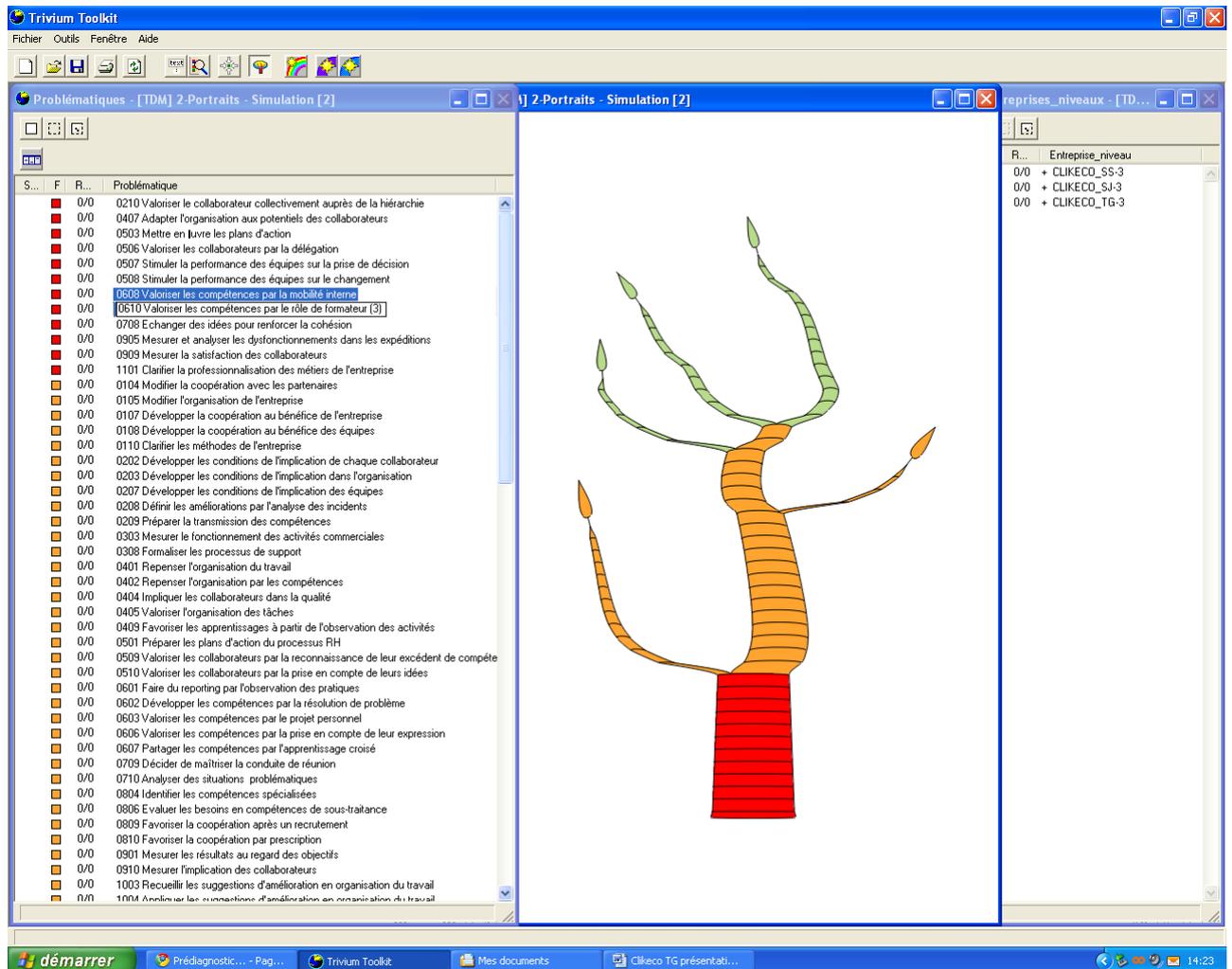
FC. Bon, il faut se mettre un peu dans la lecture du schéma représentant le travail collaboratif, mais, euh, après ça va tout seul. Donc, nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 3.

## **2- présentation de l'arbre collectif de niveau 3.**

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 3. Alors je vais faire comme tout à l'heure, au total il y a 83 actions sur 110.

SS. D'accord.

*Présentation de l'arbre collectif, maintenant avec les couleurs.*



FC. Alors, qu'est ce que t'inspire cet arbre collectif là ? Cette représentation de votre collectif ?

SS. Alors tout de suite, euh, comme ça à la volée, ça m'inspire en fait, euh, on a, euh, un partage un peu plus chaotique, assez déstructuré, ça part un peu dans tous les sens...donc, euh, ...

FC. Donc là, il ne faut pas trop faire attention à cela, l'infographiste quand il fait le tronc, il le fait a peu prés droit, ensuite il fait des branches. Alors cette branche là est plus grosse parce qu'elle porte quatre petites branches, euh, et puis le tronc est un peu plus gros parce qu'il porte l'ensemble des branches...

SS. D'accord.

FC. Bon là, c'est la partie infographique, ce qui nus intéresse c'est le nombre d'actions, la couleur des actions et leurs situations dans l'arbre collectif,

SS. bon là, effectivement, le nombre d'actions est plus important que sur l'arbre collectif précédent quoi, ça c'est clair, euh, après si on revient aux couleurs, donc, euh, c'est pareil, on trouve un certain nombre d'actions communes, hein on va dire, ça c'est clairement identifié, euh, avec à chacune des actions qui sont partagées par deux ou de manière un peu plus individuelle, voilà, ben voilà, et certainement plus marquée par rapport au tempérament de chacun, ce qui me paraît pour moi, être une bonne chose aussi. Donc il y a des valeurs qui sont communes, voilà et après, je pense qu'il y a des valeurs qui sont plus, euh, propres à chacun, euh, qui doivent permettre aussi un petit peu la solidarité, euh, enfin voilà, euh, le... la solidité et puis les orientations par rapport à l'entreprise... et aux fonctions, voilà.

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a table lists various problems (Problématique) with checkboxes and colored indicators. The central area displays a stylized tree diagram with a thick orange trunk and several green branches with small green buds. On the right, a list titled 'Entreprises\_niveaux' shows three selected items: '12/12 + CLIKECO\_TG-3' (red), '12/12 + CLIKECO\_SJ-3' (yellow), and '12/12 + CLIKECO\_SS-3' (green). The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0210 Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0407 Adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0503 Mettre en œuvre les plans d'action
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0506 Valoriser les collaborateurs par la délégation
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0507 Stimuler la performance des équipes sur la prise de décision
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0508 Stimuler la performance des équipes sur le changement
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0608 Valoriser les compétences par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0610 Valoriser les compétences par le rôle de formateur
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0708 Echanger des idées pour renforcer la cohésion
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0905 Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
<input type="checkbox"/>	■	0/0	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	■	0/0	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0001 Besoins à satisfaire
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0002 Expérimentations en cours
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0003 En bonne voie
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0004 Actions pérennisées
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0103 Modifier l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0104 Modifier la coopération avec les partenaires
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0105 Modifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0107 Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0108 Développer la coopération au bénéfice des équipes
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0109 Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0110 Clarifier les méthodes de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0201 Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0202 Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0203 Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0204 Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0205 Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0206 Valoriser le collaborateur pour ses idées
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0207 Développer les conditions de l'implication des équipes
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0208 Définir les améliorations par l'analyse des incidents
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0209 Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0301 Clarifier le processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0304 Mesurer le fonctionnement des activités administratives
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0305 Mesurer le fonctionnement des activités RH
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0306 Définir les processus RH
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0307 Valoriser les processus organisationnels
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0308 Formaliser les processus de support
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0309 Formaliser les processus RH
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0310 Valoriser les processus RH
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0401 Repenser l'organisation du travail [2]
<input type="checkbox"/>	□	0/0	0402 Repenser l'organisation par les compétences

<p>0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (3)  0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (3)  0503 mettre en œuvre les plans d'action (3)  0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (3)  0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)  0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (3)  0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (3)  0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)  0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (3)  0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (3)  0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)  1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)</p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p>12/12 Clikeco _TG-3  12/12 Clikeco _SJ-3  12/12 Clikeco _SS-3</p>
---	--

FC. OK. Donc, nous allons procéder de la même manière, regardons ce qui va se passer au niveau du tronc, je sélectionne les actions qui sont uniquement rouge. Donc, compteur de droite, 12 actions partagées par les trois personnes, donc partagées par les trois et ici, côté gauche de l'écran, elles sont dans l'ordre, donc :

- une action dans le pôle 02 « création de conditions favorables »,
- une action dans le pôle 04 « organisation »,
- quatre actions dans le pôle 05 « compétences »,
- deux actions dans le pôle 06 « individu »,
- une action dans le pôle 07 « communication »,
- une action dans le pôle 09 « résultats opérationnels »,
- une action dans le pôle 10 « résultats d'amélioration ».

SS. Bon, moi ce qui me, euh, ce que je relève aussi, déjà là c'est que, euh, on a tous les trois un partage en tous les cas un intérêt fort par rapport à... enfin plus à l'individu... par rapport aux personnes, je veux dire, voilà. Et donc là effectivement, c'est important, quoi... en tout cas même, c'est plutôt positif puisque voilà, euh, puisque c'est aussi le projet de l'entreprise que d'emmener les hommes et les femmes qui la composent : un; s'épanouir, deux; s'enrichir et puis trois; à produire aussi les résultats escomptés pour tout l'ensemble quoi. Et là je pense que c'est largement partagé, quoi. C'est important.

FC. Alors, une toute petite remarque, il n'y a pas de pôle 01 « prise de décisions ».

SS. Oui, tout a fait.

FC. Il n'y a pas de prise de décisions partagées en tout cas, c'est ce que montre le tronc de l'arbre collectif de niveau 3 « actif, maîtrise des risques ».

SS. Par contre, tu dis qu'il n'y a pas de prise de décisions partagées...

FC. Bien oui, parce qu'il n'y a pas d'actions du pôle 01. Cela veut dire que là, je suis dans le tronc de niveau 3, l'arbre collectif de niveau 3 dans le tronc qui est le plus partagé et je ne lis pas d'actions liées à la prise de décisions.

SS. Ah, d'accord.

FC. Elles sont peut être ailleurs, mais en tout cas, elles ne sont pas partagées.

SS. On est d'accord. (Très long silence).

FC. Alors, je vais monter dans la grosse branche jusque là...

SS. Oui.

FC. On verra ce que cela donne, ce que cela peut t'inspirer ? Voilà. On se retrouve ici avec 25 actions partagées plus ou moins, TG en porte 25, 19 pour SJ et puis 18 pour SS. Et à gauche, je te remettre les pôles et les actions dans l'ordre. Voilà, on retrouve :

- une action dans le pôle 01 « prise de décisions » qui est partagée par deux personnes, pas par les trois,
- cinq actions en pôle 02 « création de conditions favorables » dont la majorité n'est partagée que par deux personnes,
- une action en pôle 03 « processus »,
- une action en pôle 04 « organisation »,
- cinq actions en pôle 05 « compétences »,
- six actions en pôle 06 « individu »,
- deux actions en pôle 07 « communication »,
- deux actions en pôle 09 « résultats opérationnels »,
- une action en pôle 11 « résultats de professionnalisation ».

SS. bon pour ça, c'est effectivement encourageant parce qu'on voit qu'a minima, deux personnes sur trois partagent quand même, euh, dans ces actions là, on va dire, euh, ben les mêmes valeurs, les mêmes intérêts, quoi, hein que, euh, même si on est pas toujours à trois, ce qui paraît évident quand on est dans une combinaison de personnalités, euh, il y a quand même toujours la majorité qui, qui, se révèle être, on va dire, du même avis, quoi, ce qui est important. Après c'est vrai que le tempérament de chacun, euh, forcément a une incidence aussi à un moment donné, sur des, des, des éléments clés et affirmés, quoi, donc voilà.

FC. Tempérament, je corrige un tout petit peu et/ou fonctions.

SS. Fonctions, euh.

FC. En tout vous avez un organigramme de fonctionnement, donc...

SS. Tout a fait, donc, euh, on a ce qu'on fait et je pense qu'on a en soi des compétences plus affirmées sur certains sujets, alors ils sont liés à la fonction, mais s'exprime aussi de manière un peu plus forte et peut être plus visible dans le quotidien, quoi, donc, euh...

FC. Ce que tu dis là, c'est la recherche d'une spécialisation ou d'une personnalité, donc regardes là, on a trois branches vertes.

SS. Oui là, c'est ça !

FC. Il faut que je trouve la tienne. Donc, je vais simplement cliquer sur une pour voir celle qui s'éclaire... bon voilà, la voilà la tienne. Donc, je vais te dire ce que tu portes d'après ce que tu viens de dire comme soit, tempérament si je reprends ton terme, soit comme spécialité liée à une

préoccupation que tu ne partages pas. Voilà, tu as 15 actions qui sont dans cette branche verte qui ne sont pas partagées et voilà les actions qui sont concernées (à gauche de l'écran) et tu as par exemple, « Clarifier l'organisation de l'entreprise », c'est une décision que tu as prise mais qui n'est pas partagée par les autres. C'est pour cela que je disais et/ou fonction.

SS. OK.

FC. Alors qu'elle aurait pu être dans le tronc, hein !

SS. Oui, tout a fait.

FC. On n'en avait pas trouvé dans le tronc... tu as dans cette branche les actions suivantes :

- deux actions en pôle 02 « création de conditions favorables »,
- une action en pôle 03 « processus »,
- deux actions en pôle 07 « communication »,
- trois actions en pôle 08 « équipe »,
- trois actions en pôle 09 « résultats opérationnels »,
- une action en pôle 10 « résultats d'amélioration »,
- deux actions en pôle 11 « résultats de professionnalisation »,

Donc là, tu as une préoccupation qui n'est pas du tout partagée, mais que tu portes et c'est en niveau 3 « actif », c'est à dire que ce sont des actions en route, en bonne voie, hein.

SS. Oui, tout à fait, ouais.

FC. Qui constituent ton quotidien ! Cela t'inspire quoi ?

SS. Je suis en train de les reprendre là.

FC. Oui, lit tranquillement (très long silence).

SS. Bon moi, ce que cela m'inspire...

FC. Ce que cela te fait comme effet ?

SS. Oui voilà, ce que cela procure, euh, bon il y a déjà un point pour moi qui sort de tous les autres, c'est :

- « clarifier l'organisation de l'entreprise »,

Çà, c'est pour moi, un point isolé par rapport au reste, euh, sur ce point là, euh, euh, je dirais, j'aurais tendance à m'investir, euh, plus personnellement parce que c'est lié au métier et au domaine dans lequel on se situe. Donc là dessus, oui, je me sens plutôt, euh, plutôt proactif on va dire, c'est clair, euh, alors après que ce ne soit pas partagé, euh, je ne le lis pas comme quelque chose, euh, qui ne soit après, euh, je, je, je vois la notion de non partage dans le, euh, voilà comme SJ et TG ont des préoccupations en tous les cas individuelles peut être ailleurs, çà ne veut pas dire que ce n'est pas partagé après dans la réalité....

FC. Pour le moment on lit une image, hein.

SS. On est d'accord...

FC. On peut dire que cette image là, sur tes 15 actions en vert, tu les portes seul. Cela n'engage rien sur le futur, c'est la lecture d'aujourd'hui.

SS. Oui, tout a fait.

FC. Alors qu'après, vous décidez de partager plus, par exemple :

– « Clarifier l'organisation de l'entreprise »,  
si tes deux autres collègues veulent la partager, soit elle reste en niveau 3 et elle va descendre, elle sera dans le rouge, soit vous décidez de passer du niveau 3 tous les trois au niveau 4 en disant, bon maintenant, c'est notre nouvelle organisation.

SS. Euh, bon voilà...

FC. C'est comme cela qu'il faut lire, il ne faut pas trop projeter. Cela peut poser des questions !

SS. Oui, tout à fait, euh, bon comme j'ai dit, je pense que c'est lié un petit peu, euh, disons au domaine dans lequel on est, et effectivement je réfléchis peut être un peu différemment à ce sujet là parce que j'y suis un peu plus ancré, tout simplement. Bon après, ce que cela m'évoque aussi, c'est que, euh, là je pense que c'est effectivement quelque chose d'important également, euh, je, je, dans tout ça, je note le côté un peu transmission, le côté un peu aussi humain, ça c'est clair mais aussi, euh, un peu le, euh, c'est aussi une forme de capitalisation, c'est à dire qu'il y a une transmission qui doit se faire, enfin voilà, pour ça il faut évaluer, euh, voilà. Le côté collaboratif qui moi me tient tout particulièrement à cœur, euh, voilà. Bon j'ai tendance à dire que effectivement ça correspond, euh, ça correspond bien à, euh, ....mais voilà, c'est peut être aussi des éléments qui font qu'à un moment donné, je les portes seul parce que je n'ai pas le même historique que SJ et ETG, euh, quand je dis historique, c'est au niveau de l'expérience, euh, voilà. Je pense que ça doit aussi faire partie un petit peu de mes convictions en tant qu'entrepreneur initial, voilà.

FC. Oui, n'essaie pas trop de, de ... c'est simplement une remarque .... N'essaie pas trop de justifier, pourquoi tu es seul...

SS. Non, c'est simplement plutôt de comprendre... voilà.

FC. C'est une réflexion intérieure que tu fais...

SS. Voilà...

FC. Qui est juste, hein. L'idée qui est derrière tout ce travail que l'on fait ensemble, c'est le collectif....

SS. Mais, complètement...

FC. Cela évoque quoi ? Donc, ce que tu disais tout à l'heure, si je reprends un petit point, c'est de dire : cette action de clarifier, cela serait peut être intéressant demain de la partager plus...

SS. Tout a fait.

FC. C'est ça que cela peut évoquer...

SS. Oui.

FC. Quand tu parles de transmission, c'est exactement le même schéma, c'est à dire que tu peux être là aujourd'hui sur cette branche seul et demain vous pouvez être dans le même niveau « actif », c'est à dire le quotidien, en ayant un tronc rouge plus grand, cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas conserver des branches vertes.

SS. Oui, tout a fait.

FC. Cela peut correspondre à une spécialisation, à un, comment dire, à une expérience forte que tu viens d'exprimer, que tu portes et que tu vas transmettre progressivement selon des plans ou de ...

SS. Ouais, ouais.

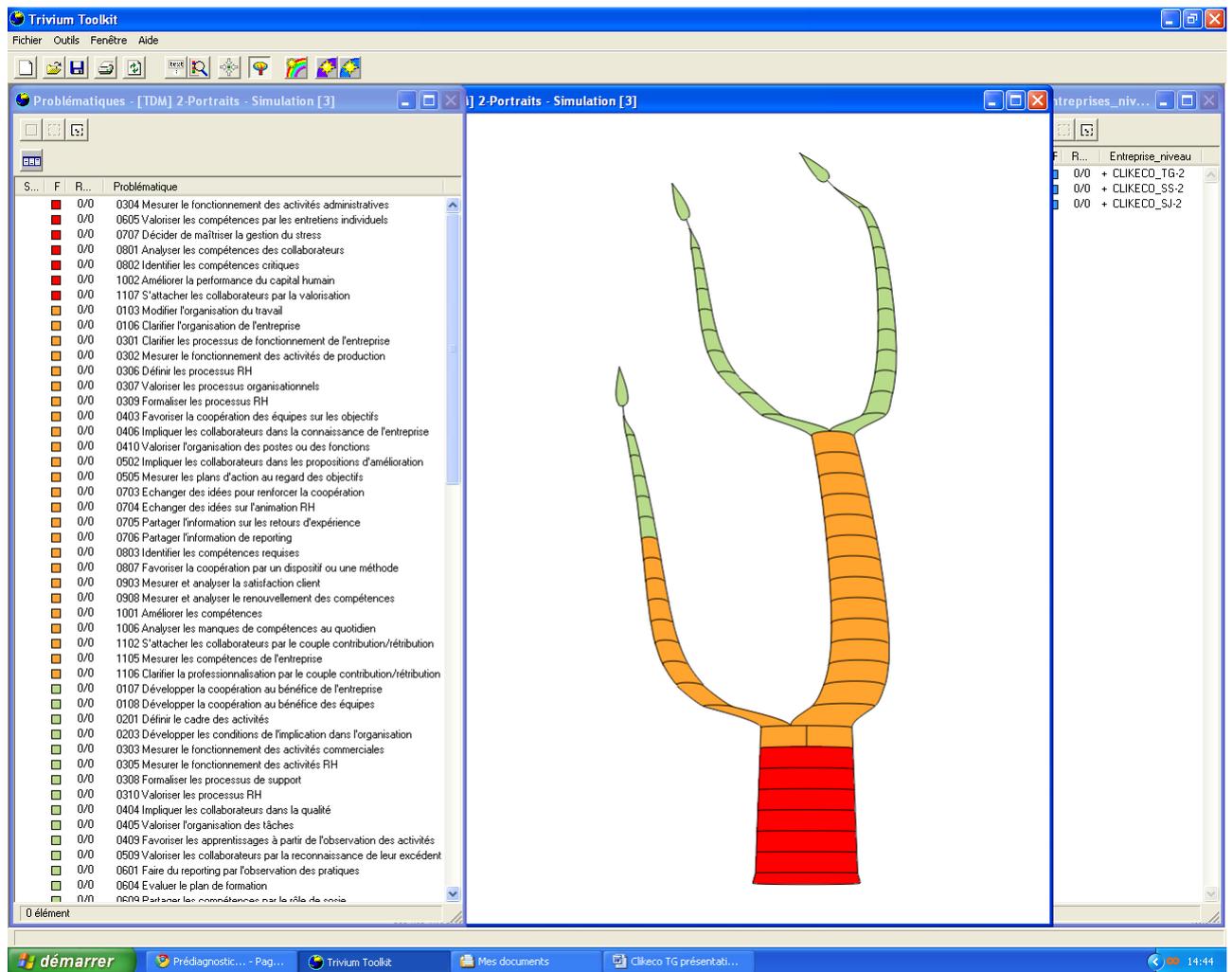
FC. Ça va ?

SS. Oui, très bien, ouais. (Long silence).

FC. Enfin, moi je constate que l'arbre collectif parle bien. Alors nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 2.

### **3- présentation de l'arbre collectif de niveau 2.**

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.*



FC. Donc voilà l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ». Qu'est ce qu'il t'inspire ?

SS. on voit toujours qu'il y a un socle commun, c'est important en quelque sorte, pour l'instant les, les niveaux, euh, repris, ça c'est important, euh, (silence), ben j'ai l'impression qu'a minima, euh, en tout les cas dans la majorité de, de, en tout les cas des choses communes que dans l'arbre précédent, hein, il y a toujours effectivement, je pense que c'est normal, il y a toujours des branches qui sont portées individuellement, qui ne sont pas partagées, voilà donc, euh, voilà un petit peu ce que cela m'inspire, quoi, euh, (silence) en tout cas, c'est la première fois qu'on voit deux, enfin il y a le tronc, il y a deux, il y a déjà cette fourche et il y a une fourche dans la fourche, quoi.

FC. Oui, il y a un partage moindre.

SS. Voilà.

FC. Plus tu montes dans l'arbre collectif...

SS. A un moment donné, le partage c'est... se situe dans les briques (actions), quoi... en l'occurrence...

FC. Dans les....

SS. Parce que là en fait, euh, le tronc...là il y a une fourche, donc on partage à minima à deux sur trois personnes...

FC. Tout a fait.

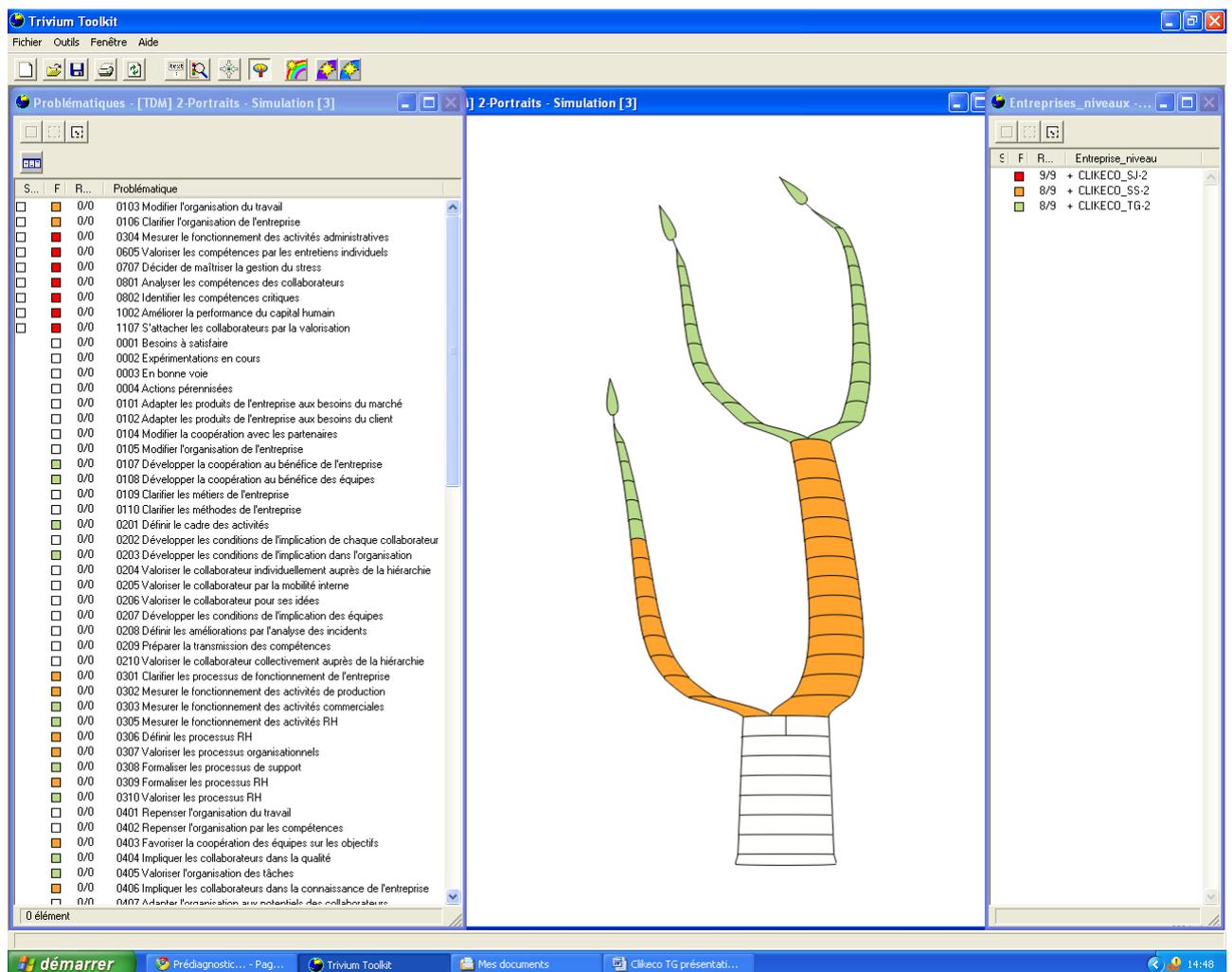
SS. Hein, les mêmes choses et ce que je peux dire, c'est que dans une branche de la fourche, il y a une autre fourche, ça veut dire que dans cet aspect là, il y a à un moment donné encore une fois des actions différentes.

FC. Je reformule ce que tu dis, on peut avoir deux personnes qui portent cela ensemble et ensuite un certain nombre d'actions sont portées par chacune de ces personnes, voilà.

SS. Oui.

FC. Toujours le même principe, comme on travaille sur le collectif, je vais sélectionner les actions rouges dans le tronc.

*Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.*



<p> <b>0103 modifier l'organisation du travail (2)</b>  <b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>  <b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (3)</b>  <b>0707 décider de maîtriser la gestion du stress (3)</b>  <b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (3)</b>  <b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b>  <b>1002 améliorer la performance du capital humain (3)</b>  <b>1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (3)</b> </p> <p> <b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b> </p>	<p> <b>9/9 Clikeco_SJ-2</b>  <b>8/9 Clikeco_SS-2</b>  <b>8/9 Clikeco_TG-2</b> </p>
--	--

FC. Ici, on retrouve du processus, de l'individu, de la communication, de l'équipe, c'est plus fort en équipe, il y en a deux, résultats d'amélioration et de professionnalisation (long silence). Cela te dis quoi tout cela ?

SS. Bon moi je suis toujours, euh, j'ai l'impression que le facteur humain est mis en avant, quoi, euh, encore une fois quelque chose qui est commun, qui nous est commun. Bon, bien voilà, euh, c'est quelque chose qui est très important, euh, et euh, ... (long silence), voilà, c'est en fait ce que je ... j'en retiens.

FC. Je rajoute les deux autres brunes, dans le tronc toujours ? Donc on est à 9/9 c'est SJ et puis 8/9, là aussi le partage est fort et ce les deux actions que nous avons rajoutées nous donnent les actions suivantes :

- deux actions en pôle 01 « prise de décisions », qui sont partagées par deux personnes et nous ne sommes pas sûrs que cela soit les mêmes personnes.

SS. Oh! Ben c'est, c'est...

FC. Donc, il y a une prise de décision sur des actions expérimentées qui sont portées par deux personnes (long silence).

SS. Et qui sont sur des sujets qui sont malgré tout aussi important et voilà :

- « Clarifier l'organisation de l'entreprise »,
- « modifier l'organisation du travail »,

Bon, c'est, c'est...

FC. C'est deux niveaux, euh, ça rejoint la discussion de l'ERP de tout à l'heure avant que nous commençons notre entretien...

SS. Tout a fait (éclats de rires) et puis, bon je... effectivement, je ... en fait ça ne m'évoque pas grand chose d'autre, quoi.

FC. Oui, veux tu que l'on fasse des requêtes particulières ?

SS. Particulières, c'est à dire pour savoir qui fait quoi ? Ou...

FC. Pas qui fait quoi, mais est ce que tu es intéressé par une branche à gauche, à droite, par quelque chose qui te surprend ?

SS. Ce qui serait peut être intéressant est de voir la structure des ...

*Présentation de l'arbre collectif avec une autre requête demandée.*

FC. Là haut, oui. Parce que je peux faire les requêtes que tu souhaites, euh, donc là, ce n'est pas toi... là c'est toi. Alors, je vais aller chercher ta branche. Pourquoi je ne fais pas les autres branches qui ne sont tes branches, c'est parce que c'est lors de la séance collective que nous serons amenés à tout revisiter, tous ensemble et en présence de tes collègues. Je ne peux pas le faire maintenant dans le dos des....

SS. Oui, oui, tout a fait.

FC. Donc là, il y a 11 actions sur cette branche verte du milieu que tu portes et qui concerne :

- une action en pôle 01 « prise de décisions »,
- deux actions en pôle 02 « création de conditions favorables »,
- une action en pôle 03 « processus »,
- une action en pôle 04 « organisation »,
- une action en pôle 05 « compétences »,
- une action en pôle 06 « individu »,
- une action en pôle 07 « communication »,
- deux actions en pôle 08 « équipe »,
- une action en pôle 11 « résultats de professionnalisation »,

dans en fait, ce qui ressort c'est peut être le travail d'équipe puisque là, nous avons coopération des équipes en redéfinissant le cadre et l'implication dans l'organisation, cela correspond à un processus particulier RH et puis, euh, constituer des groupes de travail, c'est aussi l'équipe, euh, etc.

SS. Bon ça c'est ce que je disais tout à l'heure, euh, de travailler de manière un peu collaborative, en groupe de travail, euh, euh, bon ça, c'est après des actions qui ne sont pas partagées, donc ce que j'entends moi, que je portes plus, hein, c'est bien ça ?

FC. Oui, tout a fait.

SS. Pour ça oui.

FC. Ou que tu expérimentes, euh, parce que ce sont des actions...

SS. C'est ça hein, c'est ça donc, ça reflète assez bien j'allais dire le quotidien, d'accord.

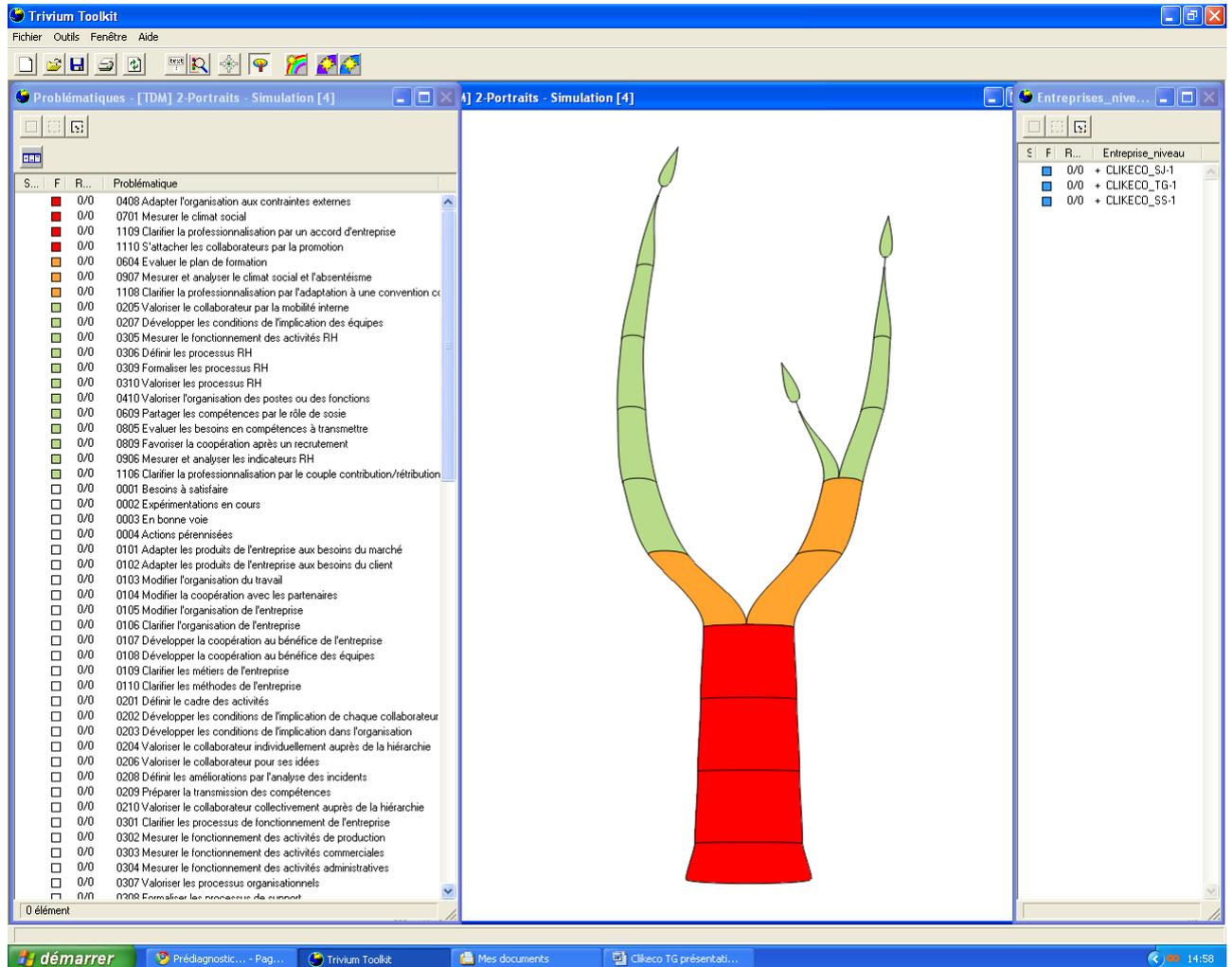
FC. Hum, c'est bon ?

SS. C'est bon, oui.

FC. Donc on va passer à l'arbre collectif de niveau 1.

#### 4- présentation de l'arbre collectif de niveau 1.

Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs.



SS. Oui là, il y a un gros tronc. En fait, il y a moins d'actions a priori, hein, mais bon.

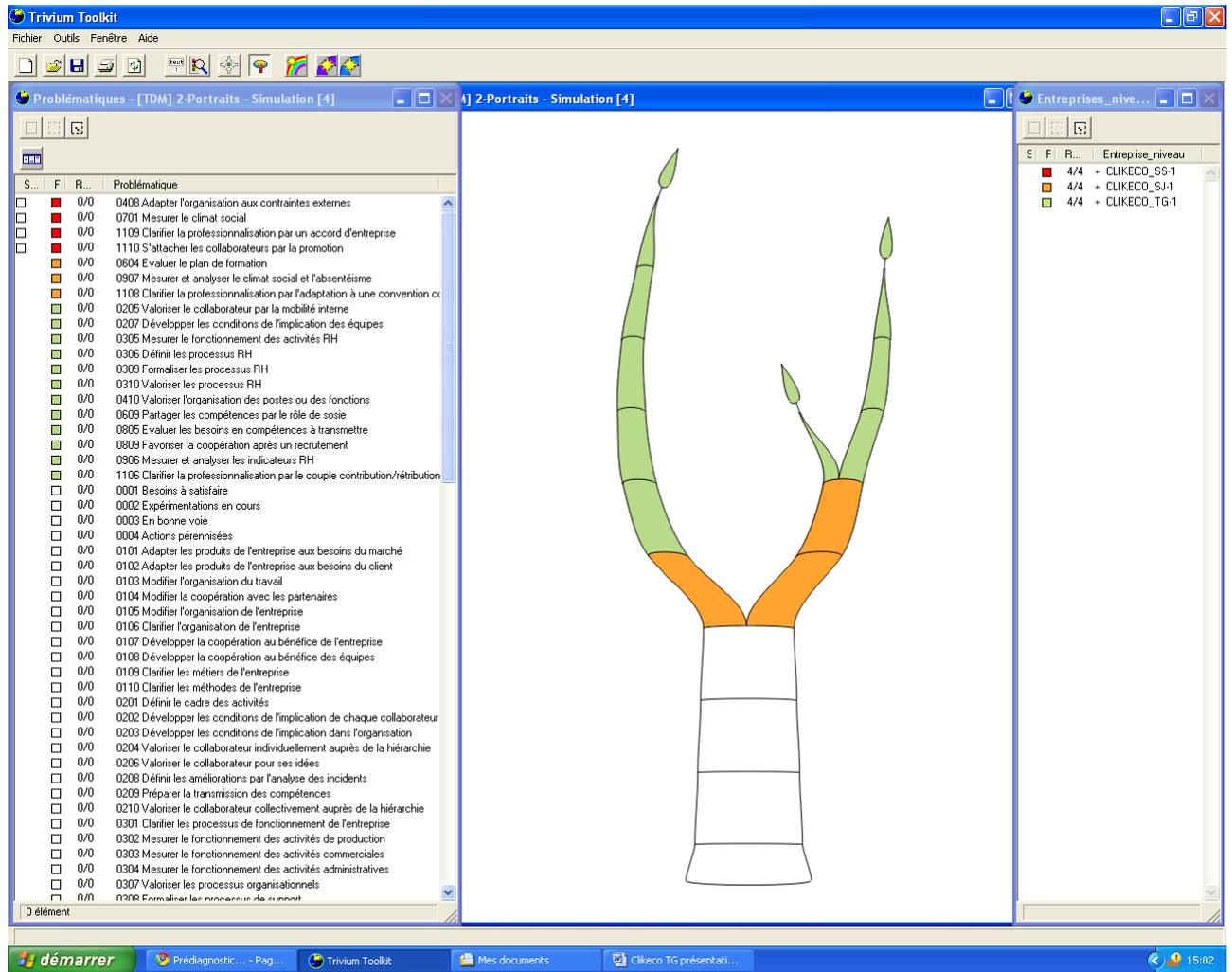
FC. là, quand tu dis qu'il y a moins d'actions, il y en a 19 au total.

SS. 19, bon, euh... c'est toujours pareil en fait, toujours des choses qui sont partagées communément et des choses qui sont partagées plus par deux personnes que par trois et il y a des choses qui sont portées individuellement. Cela on le retrouve un peu sur tous les nouveaux là, euh, moi je trouve ça plutôt rassurant et j'aime ça. Voilà ce que cela m'évoque là tout de suite.

FC. Bon, je rappelle là simplement qu'on est dans des actions que l'on n'a pas faites, hein.

SS. Ouais.

Présentation de l'arbre collectif avec une requête demandée.



<p><b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (3)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (3)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (3)</b></p> <p><b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b></p>	<p><b>4/4 Clikeco_SS-1</b>  <b>4/4 Clikeco_SJ-1</b>  <b>4/4 Clikeco_TG-1</b></p>
---	--

FC. C'est la même figure, mais ce ne sont pas les mêmes significations. Donc là dans le tronc vous avez quatre actions, euh, ces quatre actions concernent :

- « adapter l'organisation aux contraintes externes », donc cela ne vous cause pas, c'est pas du tout engagé, pas du tout immédiat,
- « mesurer le climat social », c'est l'instrument de mesure que vous n'avez pas,
- « clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise », c'est l'accord

d'entreprise qui n'est pas là,

- « s'attacher les collaborateurs par la promotion », dans une entreprise qui démarre, ce n'est pas la priorité première,

Donc, vous partagez ces quatre actions là, comme étant d'accord pour ne pas les engager maintenant.

SS. Oui, tout a fait, cela me paraît très cohérent.

FC. Voilà. Je disais qu'il n'y a pas grand chose à dire sur l'arbre collectif « indifférent », parce qu'il y a peu d'actions qui restent, ce qui est bon signe. Pour le reste, c'est quand même un partage très, très fort avec les spécificités que tu as citées. Donc, nous allons passer à la deuxième étape de notre entretien et je garde l'arbre collectif « indifférent » sous nos yeux pour ne pas recommencer la requête.

## 5- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 1.

FC. Cette étape est la présentation de ton positionnement dans le collectif.  
SS. OK.

*Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.*

The screenshot displays the Trivium Toolkit application. On the left, a list of organizational issues is shown, each with a status indicator (checkbox) and a color-coded square. The issues include:

- 0408 Adapter l'organisation aux contraintes externes
- 0701 Mesurer le climat social
- 1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
- 1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
- 0907 Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme
- 1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention co
- 0207 Développer les conditions de l'implication des équipes
- 0609 Partager les compétences par le rôle de sosie
- 0604 Evaluer le plan de formation
- 0205 Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
- 0305 Mesurer le fonctionnement des activités RH
- 0306 Définir les processus RH
- 0309 Formaliser les processus RH
- 0310 Valoriser les processus RH
- 0410 Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions
- 0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
- 0809 Favoriser la coopération après un recrutement (1)
- 0906 Mesurer et analyser les indicateurs RH
- 1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
- 0001 Besoins à satisfaire
- 0002 Expérimentations en cours
- 0003 En bonne voie
- 0004 Actions pérennisées
- 0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
- 0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
- 0103 Modifier l'organisation du travail
- 0104 Modifier la coopération avec les partenaires
- 0105 Modifier l'organisation de l'entreprise
- 0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
- 0107 Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
- 0108 Développer la coopération au bénéfice des équipes
- 0109 Clarifier les métiers de l'entreprise
- 0110 Clarifier les méthodes de l'entreprise
- 0201 Définir le cadre des activités
- 0202 Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
- 0203 Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
- 0204 Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- 0206 Valoriser le collaborateur pour ses idées
- 0208 Définir les améliorations par l'analyse des incidents
- 0209 Préparer la transmission des compétences
- 0210 Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
- 0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
- 0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
- 0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
- 0304 Mesurer le fonctionnement des activités administratives
- 0307 Valoriser les processus organisationnels
- 0308 Formaliser les processus de support

The central area shows a stylized tree diagram with a grey trunk and branches. The branches are highlighted in green and orange. The right sidebar shows a list of selected items:

- 0/0 + CLIKECO\_SS-1
- 0/0 + CLIKECO\_SJ-1
- 0/0 + CLIKECO\_TG-1

FC. Je pose la question suivante : Est ce que cela traduit l'image que tu as toi même de la façon de travailler avec les autres et de ton positionnement dans le collectif ?

SS. Ouais.

FC. La requête de positionnement est très simple, je clique sur SS-1 à droite de l'écran. Voilà, cela apparaît en grisé. Les actions que tu portes apparaissent en gris et tu as 8 actions sur 19. Je rappelle simplement que les actions là, sont des actions non engagées.

SS. Ouais.

FC. Alors, quelles sont ces actions là ? Je vais les mettre dans l'ordre, donc là, pas d'engagement pour les actions suivantes :

- « adapter l'organisation aux contraintes externes »,
- « partager l'expérience par le rôle du sosie »,
- « mesurer le climat social »,
- mesure et analyser le climat social et l'absentéisme »,
- « clarifier la professionnalisation »,
- « adapter à une convention collective »,
- « professionnalisation par un accord d'entreprise »,
- « s'attacher les collaborateurs par la promotion ».

SS. Oui. Donc là, bon, euh, je partage complètement ces points là, enfin je partage, euh, je ne m'y sens pas très productif, proactif en un sens...

FC. Cela veut dire que soit, on n'a rien fait au moment où vous avez rempli le questionnaire, soit c'est repoussé dans un an, dans deux ans selon des plans d'action que vous déciderez.

SS. Oui. Mais comment par rapport à la question, du coup mon intégration dans le collectif, euh...

FC. Est donnée par l'image...

SS. OK, OK. On est d'accord.

FC. Alors, cela te dit quoi d'être en grisé par rapport à l'image collective que l'ensemble donne à travers cet arbre collectif ? Tu partages avec tes collègues 8 actions sur 19, 8 qui sont dans le tronc et sur une branche à droite.

SS. (Très long silence).

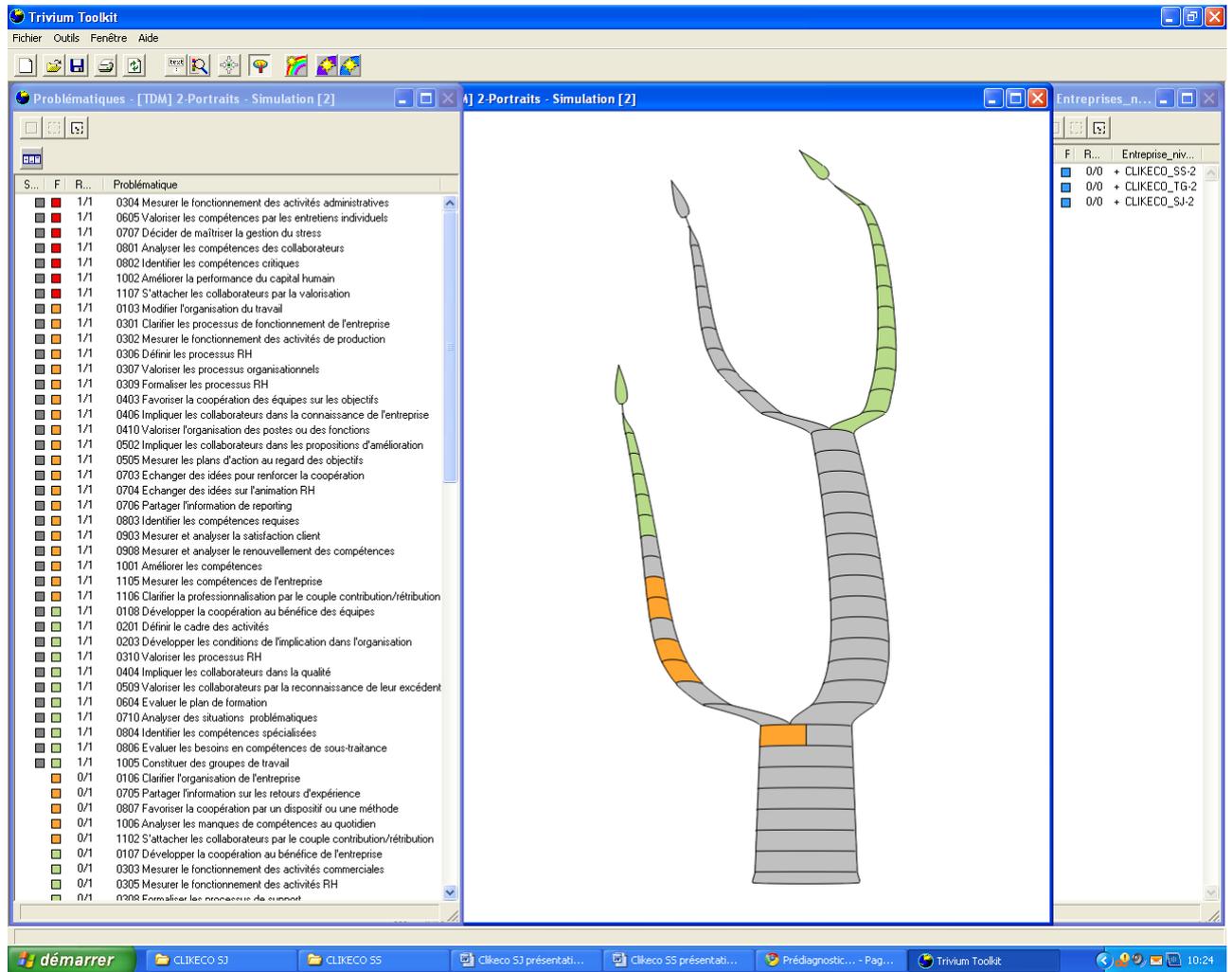
FC. Encore une fois, cela ne signifie pas grand chose dans l'arbre collectif « indifférent », parce qu'on est dans la négation.

SS. Hum, hum.

FC. Nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 2.

## 6- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.

Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.



FC. Voilà. Dans l'arbre collectif de niveau 2 où tu apparais en grisé, cette image te parle comment ?

SS. Il paraît prépondérant, enfin, euh, si le grisé, euh...

FC. C'est toi, oui.

SS. Puisque j'ai, euh, a priori, une implication dans mal de choses, hein, voilà ce que ça m'évoque, euh, donc ça veut dire que c'est un bon niveau puisqu'on est dans le niveau 2, il y a pas mal d'expérimentations en cours, hein, c'est un peu ça ?

FC. Oui, tout a fait.

SS. Oui, euh...

FC. Tu peux aussi par rapport à ce que tu viens de dire, ce sont des expérimentations en cours partagées par les trois, des expérimentations en cours partagées par deux et des expérimentations en cours portées seul.

SS. Ce qui me semblent aussi assez cohérent, qui ne me choque pas en tous les cas, euh, voilà, euh, euh, et comme dit, je pense que à défaut même, si ce n'est pas révélé là, mais il y a la partie, euh, personnalité qui, à la faveur des questions peut avoir une incidence et là...

FC. Cela peut apparaître, mais je suis prudent dans l'interprétation parce que c'est en vert et qu'on a une personnalité différente, tu vois, euh....

SS. Non, mais, euh....

FC. Je rattacherais plus à des fonctions ou à une expérience liée à la fonction.

SS. Voilà, euh, à la fonction, oui.

FC. Pour moi, c'est plus clair, maintenant que la personnalité soit impliquée dans la fonction, c'est son profil, mais sur l'arbre collectif c'est moins clair... enfin je n'irais pas jusque là.

SS. Non, mais qu'il y ait pas mal d'expérimentation, euh, donc on va dire partagées, euh, par la majorité, disons un petit peu individuelle, ça me paraît très cohérent, donc, euh, voilà ça ne me choque pas. Je trouve ça aussi, euh, sain et cohérent par rapport aux fonctions et ...

FC. On pourrait dire aussi, au lieu de dire expérimentation, c'est qu'il y a des projets...

SS. Ah oui, clairement.

FC. Qui sont partagées par trois et expérimentées par deux, et tout seul.

SS. Oui, tout a fait.

FC. Cela peut correspondre à des projets, alors à ce moment là, il faudrait lire de manière plus fine, euh, quels sont les projets qui peuvent être rattachés à des actions particulières, hein.

SS. Oui, tout a fait.

FC. Ce que tu dis est juste, hein, et tu as aussi une implication dans cette partie de la branche, euh, qui est à gauche, qui n'est pas la tienne, mais qui, qui,... peut être que tu collabores à des projets pour donner un coup de main, parce que tout n'est pas grisé, sur le vert tu n'interviens pas...

SS. Ça, c'est qui ?

FC. On peut aller voir en cliquant dessus, tu es associé à SJ.

SS. D'accord.

FC. Donc, si on va sur celle là par exemple, on retrouve le même schéma. Alors il y a des actions qui sont peut être partagées par toi et SJ, c'est plutôt la branche où vous êtes tout les deux, mais ce n'est pas la totalité de la branche, comme ici, vous êtes, euh...

SS. Ouais, ouais.

FC. Totalement sur la branche... donc il y a des collaborations, on va le dire comme cela.

SS. Euh, oui, si tu veux. J'ai un peu de mal à répondre, euh, de manière claire parce que, j'ai un peu de mal, hein, c'est normal, euh, c'est un exercice difficile. C'est difficile, j'ai un peu de mal à être complètement immiscer dans l'exercice, euh, je pense que... en tout cas, c'est un reflet qui ne me choque pas, que je trouve plutôt positif.

FC. En fait, ce qu'on essaie de mesurer dans notre recherche, pour faire un aparté, c'est l'effet que cela produit.

SS. Oui, tout a fait.

FC. Donc, c'est un partage en commun d'actions que vous avez mené ensemble sur des projets très particuliers.

SS. Oui, tout a fait.

FC. Donc ça aussi, c'est un aspect collectif intéressant parce que, forcément, parce que les trois personnes ne sont pas concernées par tous les projets qui sont à mener. Donc là, on peut le visualiser sur l'arbre collectif par ton positionnement et par les indices à gauche et à droite de l'écran.

SS. Si sur les actions, il y avait des questions pour chacune des actions, mais je pense que chacun a des aspirations à aller vers une action que l'autre, tu vois !

FC. Cela rejoint la spécialisation dont tu parlais, cela rejoint ce qui en cours, ce qui est fait, ce qui est probant, etc. Chacun s'est investi dans la réponse, hein.

SS. Oui, ça c'est clair et c'est en cela où je pense que c'est, euh, c'est ma lecture par rapport à ce que ça m'évoque, euh, ça m'évoque que dans les quatre niveaux, euh, voilà, chacun a des ... un niveau d'implication par rapport déjà au niveau d'engagement de chaque action qui est différent et normal, on va dire dans un partage de responsabilité et de rôle, quoi.

FC. Et en même temps, cela fait un effet qui te donne l'impression du collectif,

SS. Tout à fait. Ah, mais....

FC. Très partagé, moi pas du tout.

SS. Tout à fait.

FC. Donc d'un seul coup d'œil, tu te dis, oh là, par exemple, tu avais repéré tout à l'heure, il n'y avait pas de pôle 01 « prise de décisions », euh, c'est quand pas normal pour des managers, quoi !

SS. Oui, oui.

FC. Ils sont cachés quelque part, mais il faut aller les chercher. Ça va ? Bon là, j'ai digressé un peu, mais ce n'est pas grave ! Nous allons faire l'arbre collectif de niveau 3.

## 7- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3.

Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, there is a list of organizational issues (Problématique) with columns for status (S...), frequency (F), and resolution (R...). The issues are listed with checkboxes and some are highlighted in orange or green. In the center, there is a stylized tree diagram with a grey trunk and branches. Some branches are highlighted in orange and green. On the right, there is a sidebar with a list of items, including 'Entreprise\_riv...' and 'CLIKECO\_TG-3', 'CLIKECO\_SS-3', and 'CLIKECO\_SJ-3'. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications, including 'CLIKECO SJ', 'CLIKECO SS', 'CLikeco SJ présentati...', 'CLikeco SS présentati...', 'Prédiagnostic...', and 'Trivium Toolkit'. The system clock shows 10:26.

SS. Bon là de ce que je retiens, il y a toujours une partie dans le niveau « actif » qu'on partage, donc je suis forcément impliqué évidemment. Il y a une partie qu'on partage plus à deux, euh, qui était la partie ici, de mémoire, euh,...

FC. Sur un certain nombre d'actions,

SS. Sur un certain nombre d'actions, euh, voilà, où je suis a priori, pas mal impliqué, il y a toujours une partie, toujours un peu plus propre à chacun, hein, individuelle, euh, où je suis engagé, hein, voilà, actif hein, du coup, voilà.

FC. Donc là, c'est le quotidien et en route qui marche, quoi. Alors, simplement une petite remarque, hein, tu retrouves cinq actions en prise de décisions, donc on pourrait repérer où elles se situent dans l'arbre collectif, mais elles ne sont pas partagées par l'ensemble, regardes là, nous avons (2), donc c'est deux personnes, (2), (2), (2), donc tu partages avec quelqu'un la prise de décisions, sur ces

aspects (actions) là. Ce qui est important, c'est cinq actions, donc 50% des actions de la prise de décisions.

SS. Oui, tout a fait.

FC. Alors, on cherchait tout à l'heure où étaient les décisions et elles sont là, dans l'arbre collectif « actif, maîtrise des risques ».

SS. Hum !

FC. Que tu partages avec quelqu'un.

SS. Et pas forcément toujours avec la même personne.

FC. Non.

SS. Ce qui serait intéressant, c'est de voir avec qui je les partage.

FC. Oui, mais cela je ne le ferai pas parce que cela fait partie de la séance collective.

SS. Ce n'est pas juste...

FC. Alors forcément c'est du brun, hein, donc au pif, bon là tu partages cette action là :

– « Modifier la coopération avec les partenaires »

Alors, je vais la retrouver ici, en grisé, j'ai un compteur qui indique et ici, tu la partages avec SJ. C'est certainement votre branche à vous deux, voilà.

SS. D'accord.

FC. Vous avez 50% des décisions concernant ces actions là, ensemble. C'est intéressant hein, de ...

Ça toutes les requêtes là, je te les ai faites à titre d'exemple, mais ce seront des requêtes que nous ferons en commun lors de la séance collective puisque vous serez tous les trois réunis. Donc, vous aurez une visualisation par rapport à des requêtes que vous me demanderez et vous commenterez les visualisations de ces dites requêtes.

SS. Oui mais là, rien que sur ces deux exemples, ça me paraît cohérent par rapport à la fonction comme tu le décrivais tout à l'heure, enfin pour moi, ça me paraît très cohérent...

FC. Ce que vous pourriez décider peut être lors de la séance collective, c'est de dire, bon là, on a SS et SJ, euh, pourquoi TG n'est pas dedans, euh, parce qu'il a répondu à un autre niveau d'engagement, mais il peut dire aussi lors de la séance collective sur ce type d'action, je m'engage à être sur ce niveau là.

SS. Ça c'est très vrai et puis peut être aussi, on va dire, euh, dans la réflexion par rapport aux questions et aux réponses, en tous cas, c'est comme cela que je l'ai vu quand je parle de l'entreprise. Je me suis positionné dans le Groupe, à l'échelle du Groupe, dans des entités où TG n'y est pas et TG s'est forcément positionné dans l'entité où il se situe, donc enfin je pense, en cela, ça me paraît assez logique.

FC. Il ne pouvait pas faire autrement.

SS. Puisque, euh,...

FC. Oui, oui.

SS. Donc, il n'y a pas directement de surprise, quoi.

FC. C'est pour cela que je parle de fonction plutôt que de personnalité.

SS. Tout à fait.

FC. Même si la personnalité a un rôle, mais la fonction induit les réponses. Je suis responsable de telle fonction ou de telle entreprise. Maintenant il peut y avoir des recoupements, ce que nous avons trouvé puisqu'il y a toujours du tronc...

SS. Oui, oui, de toute façon, c'est plutôt bien.

FC. Oui, mais les décisions n'étaient pas dans le tronc...

SS. Tout à fait.

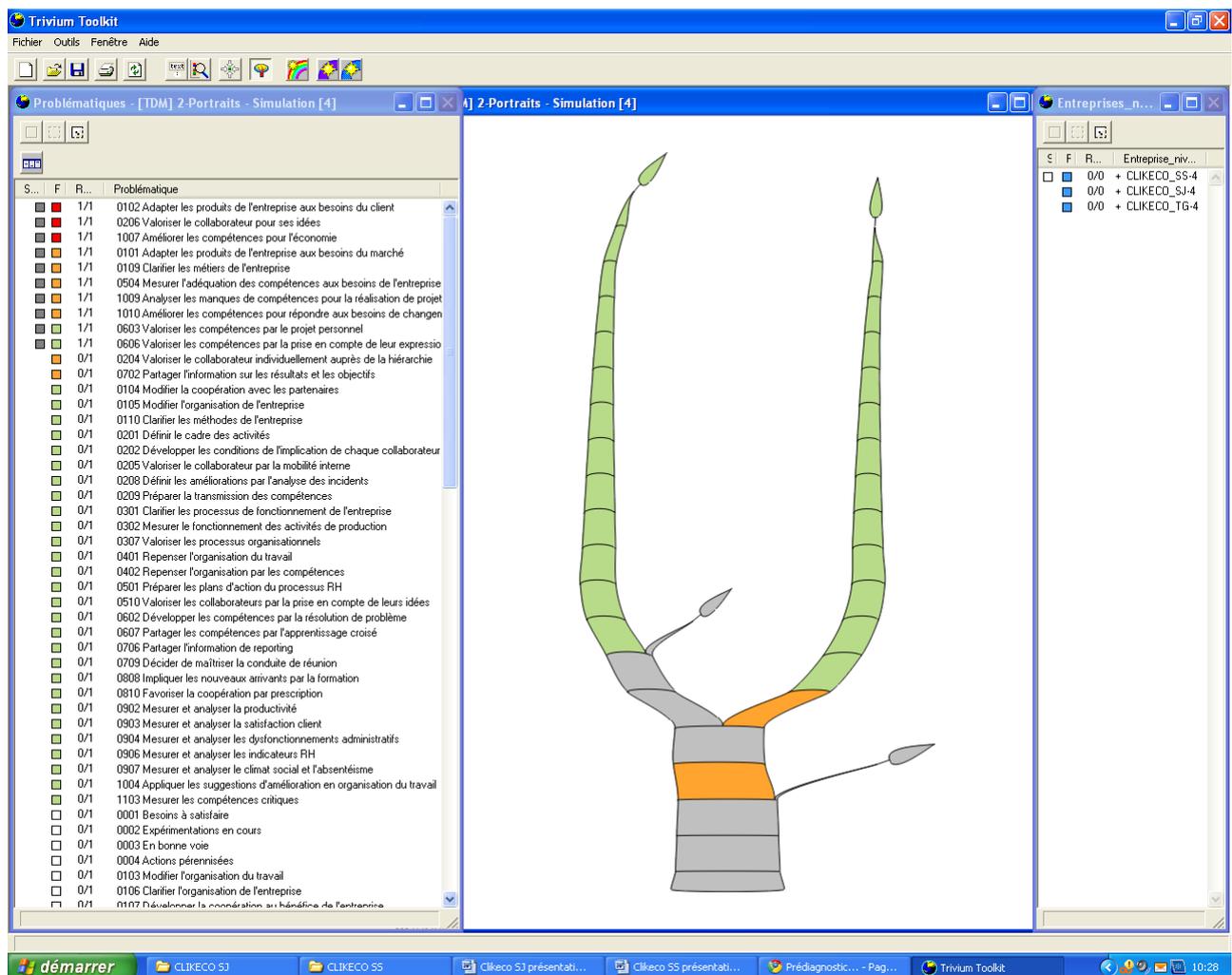
FC. C'est quand même une réflexion qu'il faudra avoir...

SS. Oui tout a fait.

FC. Voilà, il nous reste à faire l'arbre collectif de niveau 4.

**8- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.**

Présentation de l'arbre collectif avec les couleurs grisées de votre positionnement.



FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 4, c'est l'anticipation, l'engagement maximal sur certaines actions qui sont :

- trois actions en pôle 01 « prise de décisions », je rappelle que tout à l'heure, il y en avait cinq, donc ça fait huit sur lesquelles tu es positionné. C'est pareil là, elles sont positionnées sur deux personnes, là on est sur trois personnes, là on est à deux et on voit le niveau de partage,
- une action en pôle 02 « création de conditions favorables »,
- une action en pôle 03 « processus »,
- deux actions en pôle 06 « individu »,
- une action en pôle 10 « résultats d'amélioration »,

Maintenant ton positionnement dans le collectif là : Qu'est ce que cela te fait comme effet ?

SS. Euh, donc sur le niveau engagé là, hein, voilà, euh, alors ce que cela me fait comme effet visuel en tous les cas, c'est qu'au départ cela paraît assez, un peu tassé là, j'ai l'impression d'avoir un effet un peu, euh, un peu petit, là voilà. Euh, bon après, c'est toujours pareil, euh, euh, il y a quand même toujours un partage là qui... sur ce qui est engagé, il n'y a pas de choses, euh, sur lesquelles je suis seul...

FC. Cela, ce n'est pas sûr, hein, peut être là, la petite branche là...

SS. Ah ! OK.

FC. Donc là, euh, je la sélectionne. Et tu te retrouves tout seul, il s'agit de :

– « valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions »,  
Et ici c'est confirmé. Donc là tu es tout seul, mais cela ne concerne pas les prises de décisions,

SS. Voilà.

FC. Parce que si je les remets dans l'ordre des pôles, vous êtes deux (2), vous êtes trois (3) ici, cela doit être dans le tronc, une des trois rouge et ici, c'est forcément dans du brun, peut être dans du brun qui est là ou là. Hein, si je clique sur celle là, par exemple.... là, c'est une branche où tu es tout seul, mais là tu es avec quelqu'un d'autre, c'est TG.

SS. Ouais, ouais, ce que cela m'évoquait, euh, c'était un peu le côté effectivement, moins évident que ce que j'ai vu sur les trois autres niveaux...

FC. Pourquoi ? Parce qu'il y a moins d'actions ?

SS. Voilà, moins d'actions, voilà.

FC. Moins de partage, le tronc est plus petit, cela concerne cinq actions.

SS. Ouais, ouais.

FC. En rouge, il n'y en a que trois. C'est un bon début par rapport à l'engagement, vous êtes dans une société qui est en construction...

SS. Tout a fait.

FC. Qui est en démarrage, en développement,

SS. Tout a fait.

FC. Dans un an, ce sera peut être autrement...

SS. C'est clair. Bon voilà.

FC. Alors, une impression générale ?

SS. Ben, l'impression générale, euh, c'est que, on partage pas mal de choses collectivement, euh, il y a aussi un certain nombre de choses qui sont plus, aujourd'hui portées, en tout les cas, portées par deux personnes dans l'ensemble, deux ou trois, c'est à chaque fois, euh, la majorité on va dire quoi. Il y a toujours un côté qui est plus, euh, euh, on va dire, euh, porté individuellement, ce qui paraît très cohérent, quoi. Je trouve cela plutôt rassurant et, euh, plutôt, euh, de bonne augure, voilà.

FC. Et bien merci Stéphane.

L'entretien a duré 1 heure 04 minutes.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION COLLECTIVE

### CLIKECO

#### 1- présentation de l'arbre collectif de niveau 4.

FC. Nous sommes sur l'arbre de niveau 4 « engagé », cette figure représente votre façon de travailler ensemble (je rappelle que le niveau 4 est le niveau « engagé », anticipation des risques aujourd'hui pour demain).

The screenshot displays the Trivium Toolkit software interface. The main window shows a collective tree diagram with a red trunk, an orange middle section, and green branches with leaves. The left pane lists various problematics (e.g., 0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client, 0206 Valoriser le collaborateur pour ses idées, etc.). The right pane shows a tree structure with nodes like '0/0 + CLIKECO\_SJ-4', '0/0 + CLIKECO\_TG-4', and '0/0 + CLIKECO\_SS-4'. The bottom taskbar shows the Windows Start button, the Trivium Toolkit application, and the system clock at 08:08.

Qu'avez-vous envie de dire, cela reprend sous forme de résumé ce que nous avons déjà fait lors de la séance de présentation individuelle. Je rappelle le code de couleurs : rouge, c'est très partagé, orange, moins partagé et vert, l'action est portée par une seule personne.

Alors quel effet vous fait cet arbre de votre façon de travailler ensemble ?

SJ. Peux-tu nous redonner la signification des briques qui constituent l'arbre ?

FC. Chaque brique représente une action et donc la couleur représente le niveau de partage de l'action entre les membres, donc par exemple rouge c'est 3/3, orange c'est 2/3 et vert c'est 1/3 et ces indices s'affichent à droite de l'écran.

SJ. OK, c'est l'action.

TG. Déjà au moins, il y a une partie qui est partagée par les trois, donc cela est plutôt positif; maintenant la figure paraît un peu congrue par rapport au reste, par rapport à la globalité.

SJ. Ce qui m'intéresse c'est de voir sur quelle typologie d'action la séparation (bifurcation des branches) se fait, parce que on voit que s'il y a 5, 6 actions partagées ou très partagées ou partagées par 2 personnes sur 3, ce qui est intéressant, c'est qu'on puisse avoir une perspective des dites actions pour mesurer sur quoi elles portent.

FC. Donc cela est l'étape qui suit. Donc je sélectionne les actions rouges du tronc, puisque dès que je suis ici (je montre la petite branche à droite), j'ai déjà une branche qui indique un moindre partage, donc avec le granulé du mur (sur lequel nous projetons l'image), on ne voit pas bien,

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of actions is displayed with columns for status (S...), frequency (F), and a red indicator (R...). The actions are numbered and describe various organizational and operational tasks. On the right, a tree diagram is shown, where the trunk and main branches are colored orange and green, representing different levels of sharing. The trunk is orange, indicating a 2/3 share, while the branches are green, indicating a 1/3 share. A legend on the far right shows the color coding: red for 3/3 (CLIKECO\_SS-4), orange for 2/3 (CLIKECO\_TG-4), and green for 1/3 (CLIKECO\_SJ-4). The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the Start button and several open applications.

Donc je vais vous les lire :

- Adapter les produits de l'entreprise au besoin du client (3),
- Valoriser le collaborateur pour ses idées (3),
- Améliorer les compétences pour l'économie (3),

Et nous voyons (à droite de l'écran) que le partage est 3/3, donc partagé par les trois membres du Codir.

SJ. Il y a quand même deux actions sur trois qui sont quand même orientées RH, c'est une typologie d'action, des grandes familles d'action, en fait.

FC. Je rappelle la codification des actions : le premier chiffre 01 rappelle que c'est le numéro du pôle « prise de décisions », le numéro 02 est le pôle « création des conditions favorables » et puis le numéro 10 est le pôle « résultats de l'amélioration ».

SJ. Il n'y a pas d'actions de « prise de décisions ».

FC. Si, la première action : adapter les produits de l'entreprise au besoin du client, c'est une action de prise de décisions;

SJ. D'accord.

FC. Il n'y en a qu'une dans ce tronc de niveau 4.

TG. Donc, il faudrait relativiser par rapport à la maturité, à l'historique de CAPECO, on est tout au début et la principale problématique qu'on a, c'est bien celle là. Si déjà on est d'accord tous les trois sur celle là, c'est que...plutôt que de tout ... (mot inaudible). Après qu'on en a moins sur les actions RH ou autres... c'est effectivement normal parce que il n'y a pas forcément de salarié chez CAPECO et puis la dernière action en pôle 10, euh, cela dépend de la finalité de l'entreprise, que cela soit la formation, c'est normal que l'on partage cette action.

FC. Donc là, nous avons fait un petit résumé de ce que vous aviez déjà dit les uns et les autres lors de la séance d'entretien individuel. Donc le nouvel indice que nous allons aborder aujourd'hui et que Trivium nomme le « butineur », est en fait une table d'indexation qui nous indiquera comment votre logique d'action collective fonctionne. Je vous explique cette table :

Cette table représente les quatre causalités d'Aristote qui décrivent la relation de causes à effet pour expliciter et décrire de manière simple une logique d'action :

- des **actions** entreprises par le manager,
- pour résoudre des **enjeux**,
- pour des **bénéficiaires** de ces enjeux,
- en utilisant des **moyens de réalisation** qu'actionne le manager.

Actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<b>Comprendre</b> <i>(analyser, mesurer)</i>	<b>Implication</b>	<b>Individu</b>	<b>Prendre les décisions clés</b>
<b>Vouloir</b> <i>(définir, développer)</i>	<b>Valorisation</b>	<b>Equipe</b>	<b>Créer les conditions favorables</b>
<b>Pouvoir</b> <i>(choisir, décider)</i>	<b>Coopération</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Processus</b>
<b>Faire comprendre</b> <i>(communiquer, mobilise)</i>	<b>Performance</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Organisation</b>
	<b>Stratégie</b>	<b>Clients</b>	<b>Compétences</b>
			<b>Le collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>Communication</b>
			<b>La coopération dans l'équipe</b>
			<b>Objectifs / résultats opérationnels</b>
			<b>Objectifs/résultats d'amélioration</b>
			<b>Objectifs/résultats de professionnalisation</b>

La concaténation des différents termes de la table d'indexation permet de libeller la logique d'action concernée. Prenons le cas des actions rouges sélectionnées dans le tronc.

Actions du manager	Enjeux résolus	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation utilisés par le manager
<b>1/3 Comprendre</b>	<b>2/3 Stratégies</b>	<b>1/3 Individus</b>	<b>1/3 Prendre les décisions clés</b>
<b>1/3 Vouloir</b>	<b>1/3 Valorisation</b>	<b>1/3 Entreprise</b>	<b>1/3 Créer les conditions favorables</b>
<b>1/3 Pouvoir</b>		<b>1/3 Clients</b>	<b>1/3 Résultats d'amélioration</b>

Donc vous avez sur les trois actions sélectionnées dans le tronc de l'arbre de niveau 4, nous avons comme actions engagées par le manager:

- 1/3 comprendre (analyser, mesurer),
- 1/3 vouloir (définir, développer),
- 1/3 pouvoir (choisir, décider),

pour résoudre les enjeux qui sont :

- 2/3 de stratégie,
- 1/3 de valorisation,

pour les bénéficiaires de ces enjeux résolus que sont :

- 1/3 l'individu (le collaborateur)
- 1/3 l'entreprise
- 1/3 le client,

et les managers ont utilisés comme moyen de réalisations de ces enjeux :

- 1/3 prise de décisions clés (pôle 01)
- 1/3 créer les conditions favorables (pôle 02)
- 1/3 objectifs/résultats de l'amélioration (pôle 10).

Est ce que cette table vous apporte d'autres éléments en termes de capacité d'effet sur chacun d'entre vous ? (Silence)

Est ce que cela correspond à votre façon de travailler ensemble ? (Silence)

Alors je vais vous montrer comment chaque action est indexée par rapport à cette table de causalité. Si je clique sur la première action... celle ci est surlignée et en même temps les termes de la table de causalités chacun des termes concernés sont surlignés (silence). Alors nous pouvons concaténer les termes surlignés représentant la logique de cause à effet de cette action :

*Comprendre, vouloir, pouvoir comme action décidées par le manager pour résoudre les enjeux de stratégie et de valorisation pour les individus collaborateurs, l'entreprise et les clients comme bénéficiaires en utilisant comme moyens la prise de décisions clés, la création des conditions favorables facilitant l'application des prises de décisions pour obtenir des résultats en vue d'une amélioration.*

Si nous reprenons l'action concernée dans le pôle 01 « prendre des décisions clés », il s'agit :

- adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client.  
Cette action nécessite de la part du manager de **pouvoir** (de décider) de résoudre l'enjeu de **stratégie** pour les **clients** en **prenant des décisions clés**.

Si nous prenons l'action concernée dans le pôle 02 « création des conditions favorables », il s'agit :

- Valoriser le collaborateur pour ses idées.  
Cette action nécessite de la part du manager de **vouloir** résoudre l'enjeu de **valorisation** pour **l'individu** (collaborateur) en **créant les conditions favorables**.

Si nous prenons l'action concernée dans le pôle 10 « résultats de l'amélioration », il s'agit :

- Améliorer les compétences pour l'économie.  
Cette action nécessite de la part du manager de **comprendre** (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de **stratégie** pour l'**entreprise** pour obtenir des **résultats d'amélioration**.

Vous avez compris que chacune des actions est indexée dans la table de causalité et ainsi chacune des actions correspond à une logique d'action bien précise.

Nous pouvons généraliser :

- vous prenez des décisions clés car vous avez le **pouvoir** de le faire, vous avez le **vouloir**, c'est à dire la volonté de vous projeter, d'anticiper et puis également le souci de **comprendre** et d'analyser les situations.
- Pour résoudre les enjeux de stratégie et de ...

TG. Moi, je n'arrive pas bien à...

FC. Et de :

- valorisation,
- au bénéfice des clients par la stratégie, et pour les collaborateurs par la valorisation,

SJ. Ouais!

FC. Et pour réaliser tout cela, vous utilisez trois types de moyens, c'est à dire d'actions :

- une action (01.) qui correspond au pôle « prise de décisions »,
- une action (02..) qui correspond au pôle « création de conditions favorables »,
- une action (10..) qui correspond au pôle « résultats d'amélioration ».

TG. J'ai du mal à saisir si c'est vraiment spécifique à ce qu'on t'a dit ou quelque chose de générique que tu mets là ?

FC. C'est à dire qu'en tant que chercheur j'ai construit les conditions suivantes : chacune des 110 questions que je vous ai posées ont été transformées en 110 propositions d'actions paramétrant le logiciel See-K, ensuite chacune des 110 propositions d'action a été transformée en logique d'action selon la table d'indexation, telle que explicitée ci-dessus.

Si nous reprenons comme exemple l'action « adapter les produits de l'entreprise au besoin du marché », cette action correspond à la logique d'action suivante :

- **Pouvoir**, comme action clé du manager,
- **Stratégie**, comme enjeu à résoudre par le manager,
- **Client**, comme bénéficiaire de cet enjeu résolu,
- **Prise de décisions clés**, comme pôle de réalisation actionné par le manager.

Si je prends un autre exemple c'est à dire l'action « clarifier les méthodes de l'entreprise », cette action correspond à la logique d'action suivante :

- **Comprendre**, comme action clé du manager,
- **Performance**, comme enjeu à résoudre par le manager,
- **Client**, comme bénéficiaire de cette action résolu,
- **Prise de décisions clés**, comme pôle de réalisation actionné par le manager.

C'est à dire que chacune des 110 actions a été indexée dans la table de manière à décrire la logique d'action de la dite action concernée. Cette table d'indexation est la construction du chercheur suivant l'hypothèse qu'une action n'est jamais isolée de son contexte de réalisation, d'où la table d'indexation qui généralise les 110 propositions d'action en 110 logiques d'action.

TG. Par exemple, sur le dernier moyen de réalisation sur laquelle il n'y a pas de chiffre...

FC. Cela signifie qu'il n'y a aucune action sélectionnée lors du questionnement dans cette table là qui est indexé à « faire comprendre (mobiliser). Je rappelle que l'on est au niveau 4 et qu'au niveau 4, il y a relativement peu d'actions chez vous et que les actions que vous avez qualifiées sont plutôt au niveau 3. (Silence).

SS. Je ne sais pas comment me positionner par rapport à ça, ça me paraît effectivement normal, c'est normal quoi !

FC. Donc, cela voudrait dire que cela corrobore votre manière de fonctionner, en tout cas de travailler ensemble. Moi je le considère comme étant pour le chercheur que je suis, comme quelque chose de la réalité que vous vivez, si vous le dites comme cela.

TG. Je pense que l'absence de réactions, euh, c'est que pour nous c'est naturel.

SJ. J'ai du mal à réagir à ça puisque cela me semble assez évident comme processus en soi dans la mise en œuvre au quotidien, tu vois ce que je veux dire : action, enjeux, bénéficiaires et moyens que l'on met en musique...c'est assez courant...rien que le ... (mot inaudible) parce que derrière les moyens qui sont mis en œuvre, voire...

FC. Là il s'agit des dirigeants que vous êtes.

SJ. Moi je réagis positivement...

FC. Cela veut dire quoi, cette logique d'action collective ? Vous prenez des décisions, vous créez des conditions favorables et vous visez l'amélioration.

SS. J e trouve cela absolument normal, quoi.

FC. Mais pour vous cela semble évident, mais c'est en fait la figure qui permet, au niveau de la sélection des trois actions rouges, de voir des actions que vous mettez en avant et que vous partagez tous les trois et ici, la manière, la logique d'action collective que vous mettez en œuvre. En réalité dans votre cas, cette figure et la table d'indexation révèlent votre logique d'action collective. Si vous voulez la figure (l'arbre de niveau 4) produit un effet sur vous et la table d'indexation explicite votre logique d'action collective, les quatre causes : action, enjeu, bénéficiaire, moyen.

TG. Ce qui me surprend, c'est le rapport entre les deux...cela pourrait s'éclairer comme deux points partagés et quand tu entreprends, quand tu identifies leurs causes, la deuxième partie...euh, en fait tu te rends compte que cela couvre 99% des décisions, en tout cas des éléments qu'on à prendre dans la boîte aujourd'hui. Donc à la limite c'est le contraste juste entre trois actions sélectionnées et partagées et autant de champ couvert en termes d'actions, euh, de...d'enjeux et de bénéficiaires que de moyens de réalisations, euh, voilà ce qui est surprenant, c'est qu'avec peu d'éléments, on arrive à couvrir autant de champs....

FC. Si je le dis un peu autrement par rapport à ce que vous avez dit, en fait, cela traduit votre comportement général dans votre management, mais dans notre cas, ce sont les trois actions rouges sélectionnées dans le tronc que vous partagez tous les trois qui produisent un effet à travers d'une part le libellé des actions concernées (à gauche de l'écran), et d'autre part surtout la table d'indexation qui indique selon quelle logique d'action collective votre comportement général est régi pour ces trois actions partagées. Si nous reprenons la première action sélectionnée « Adapter les produits de l'entreprise au besoin du client », la table d'indexation qui vous indique votre logique d'action collective et qui vous paraît évidente ne porte que sur cette action là, tout en sachant que dans le pôle « prise de décisions clés » il a 9 autres actions que vous n'avez pas sélectionnées en niveau 4.

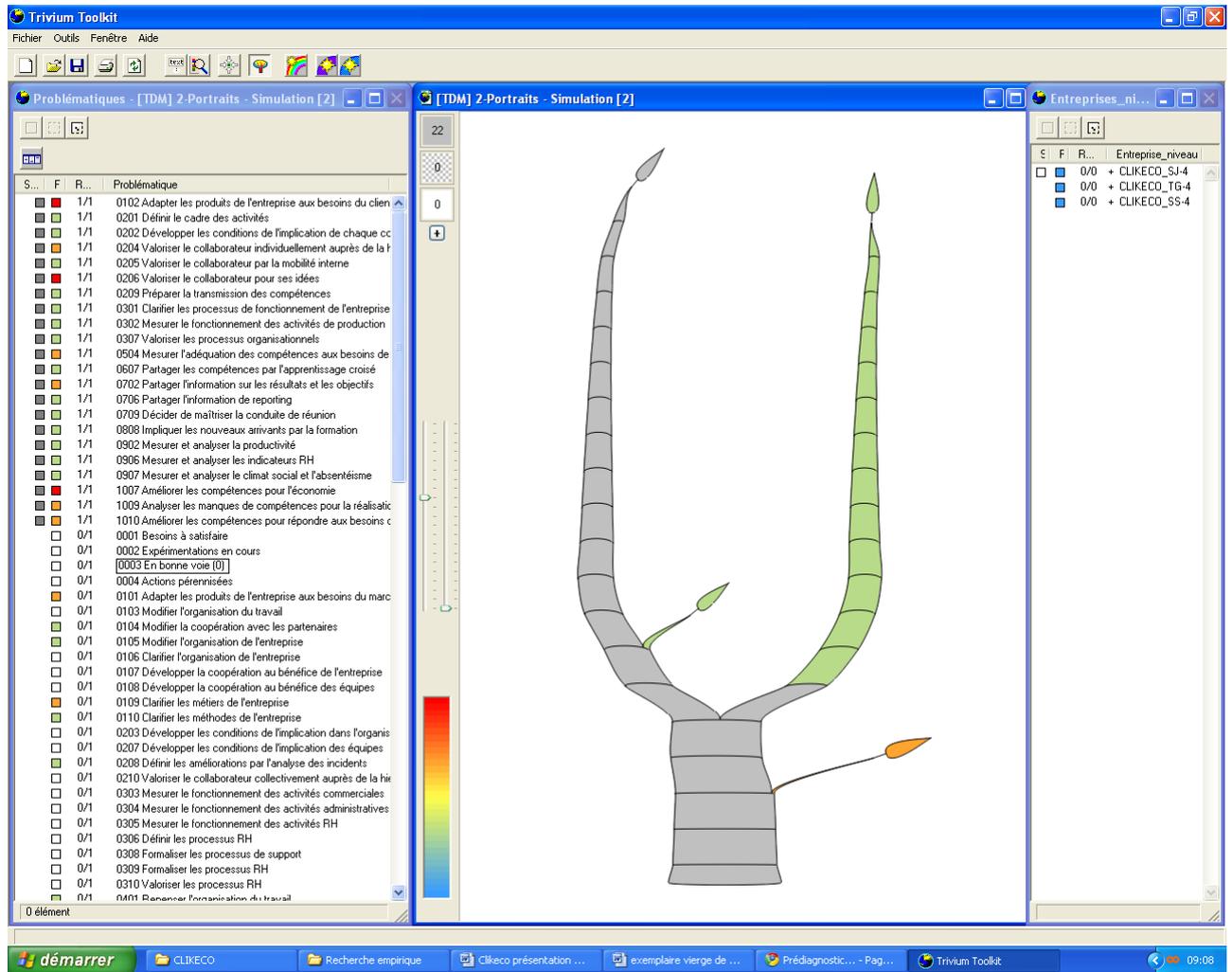
TG. Et à ce moment là, j'ai du mal à voir comment on pourrait fonctionner, euh, en ne respectant pas, euh, en n'étant pas sur ces quatre champs « action, enjeu, bénéficiaire, moyens de réalisation », si par exemple il en manquait un, j'ai du mal à voir comment on pourrait fonctionner...c'est limite Lapalissade, quoi...

FC. C'est une lapalissade dans la mesure où pour vous c'est une évidence qui a été traduite dans une table d'indexation qui révèle une logique d'action...c'est tout, hein. Donc, pour moi, cela veut dire que cette table d'indexation correspond à vos comportements et que je ne me suis pas trop trompé en la construisant, quoi!

TG. Oui.

FC. Nous allons faire maintenant le positionnement de chacun par rapport à l'arbre de niveau 4 et là, vous aurez comme symbole la table d'indexation de votre logique d'action individuelle intégrée dans le collectif.

*Positionnement individuel de SJ et logique d'action individuelle.*



**0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (3)**

**0201 définir le cadre des activités (1)**

**0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (1)**

**0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (1)**

**0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (1)**

**0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)**

**0209 préparer la transmission des compétences (1)**

**0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (1)**

**0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (1)**

**0307 valoriser les processus organisationnels (1)**

**0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (2)**

**0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (1)**

**0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (1)**

**0706 partager l'information de reporting (1)**

**0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (1)**

<b>0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (1)</b>
<b>0902 mesurer et analyser la productivité (1)</b> <b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (1)</b> <b>0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (1)</b>
<b>1007 améliorer les compétences pour l'économie (3)</b> <b>1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets (2)</b> <b>1010 améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (2)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée, Vous remarquerez les trois actions communes aux trois membres 0102, 0206, 1007 sont comprises dans les 22 actions de SJ.</b>

FC. Voilà donc le positionnement de SJ dans l'arbre collectif de niveau 4. Le butineur indique 22 actions au total et nous constatons que l'ensemble des pôles du modèle « travail collaboratif » est concerné. Nous avons 7/22 actions qui concernent « comprendre (analyser, mesurer) » comme action du dirigeant, 7/22 actions qui concernent « vouloir (définir, développer) » comme action du dirigeant, 5/22 actions qui concernent « pouvoir (choisir, décider) » comme action du dirigeant et 3/22 actions « faire comprendre (mobiliser) » comme action du dirigeant. Nous voyons que dans le niveau 4 « faire comprendre (mobiliser) » n'est pas l'action principale que tu exerces mais par contre si je lis la première ligne du butineur, celle qui représente le plus d'actions engagées :

<b>7/22 Comprendre</b>	<b>9/22 Performance</b>	<b>16/22 Entreprise</b>	<b>6/22 Créer les conditions favorables</b>
<b>7/22 Vouloir</b>	<b>5/22 Stratégie</b>	<b>3/22 individus</b>	<b>3/22 processus</b>
<b>5/22 Pouvoir</b>	<b>4/22 Valorisation</b>	<b>2/22 Equipes</b>	<b>3/22 Communication</b>
<b>3/22 Faire comprendre</b>	<b>2/22 Implications</b>	<b>1/22 Clients</b>	<b>3/22 Résultats opérationnels</b>
	<b>2/22 Coopération</b>	<b>0/22 Partenaires</b>	<b>3/22 résultats d'amélioration</b>
			<b>1/22 Prendre des décisions clés</b>
			<b>1/22 Compétences</b>
			<b>1/22 Le collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/22 la coopération dans l'équipe</b>
			<b>0/22 Organisation</b>
			<b>0/22 Résultats de professionnalisation</b>

Donc, nous voyons que sur les 22 actions engagées par SJ, il n'y a toujours qu'une action en pôle 01 « prise de décisions », toutes les autres actions balayent 9 sur 11 des pôles du modèle « travail collaboratif ». Nous constatons que le pôle « création de conditions favorables » est son mode de fonctionnement privilégié : je prends une décision et je crée les conditions pour que les choses se déroulent selon les conditions créées. C'est sa logique d'action individuelle. (Silence).

En fait si je concatène les termes de la table pour rédiger une phrase, nous pouvons avoir cette phrase par exemple :

- *Comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour le bénéfice de l'entreprise en créant les conditions favorables.* Voilà la logique d'action individuelle de SJ. (Silence). Pour identifier les 6 actions concernant la création de

conditions favorables, il suffit e se reporter au tableau ci-dessus qui énumère les dites actions en pôle 02.

SJ. OK.

FC. As-tu d'autres choses à dire devant cette représentation ?

TG. (Éclats de rires).

SJ. Franchement, à l'instant je ne peux rien dire...un retour, euh...

FC. Est ce que tu te reconnais dans cette logique d'action ?

TG. Qu'est ce qui crée, euh, le positionnement ? Est ce que c'est la fonction de la personne ou est ce que c'est son rôle dans l'organisation ?

FC. C'est la façon de fonctionner de la personne dans la mesure où elle a choisi en niveau 4 un certain nombre d'actions qu'il a qualifié dans ce niveau, c'est à dire en « anticipation des risques ». Je travaille aujourd'hui pour demain en appliquant la logique d'action individuelle décrite, même s'il n'en a pas conscience. L'intérêt de la représentation sous forme de table de causalités permet de voir cette logique d'action principale, ce qui veut dire aussi que les autres actions du positionnement de SJ, ont une logique d'action correspondante. Autrement dit, SJ a une logique d'action individuelle principale complémentaire à la logique d'action collective qu'il partage avec ses collègues, mais aussi des logiques d'action multiples qui correspondent à chacune des actions qu'il a qualifiées en niveau 4. Ce qui correspond à une adaptation des logiques d'action aux situations vécues.

TG. Tu as répondu (il s'adresse à SJ) en te positionnant dans Waste Logistics ?

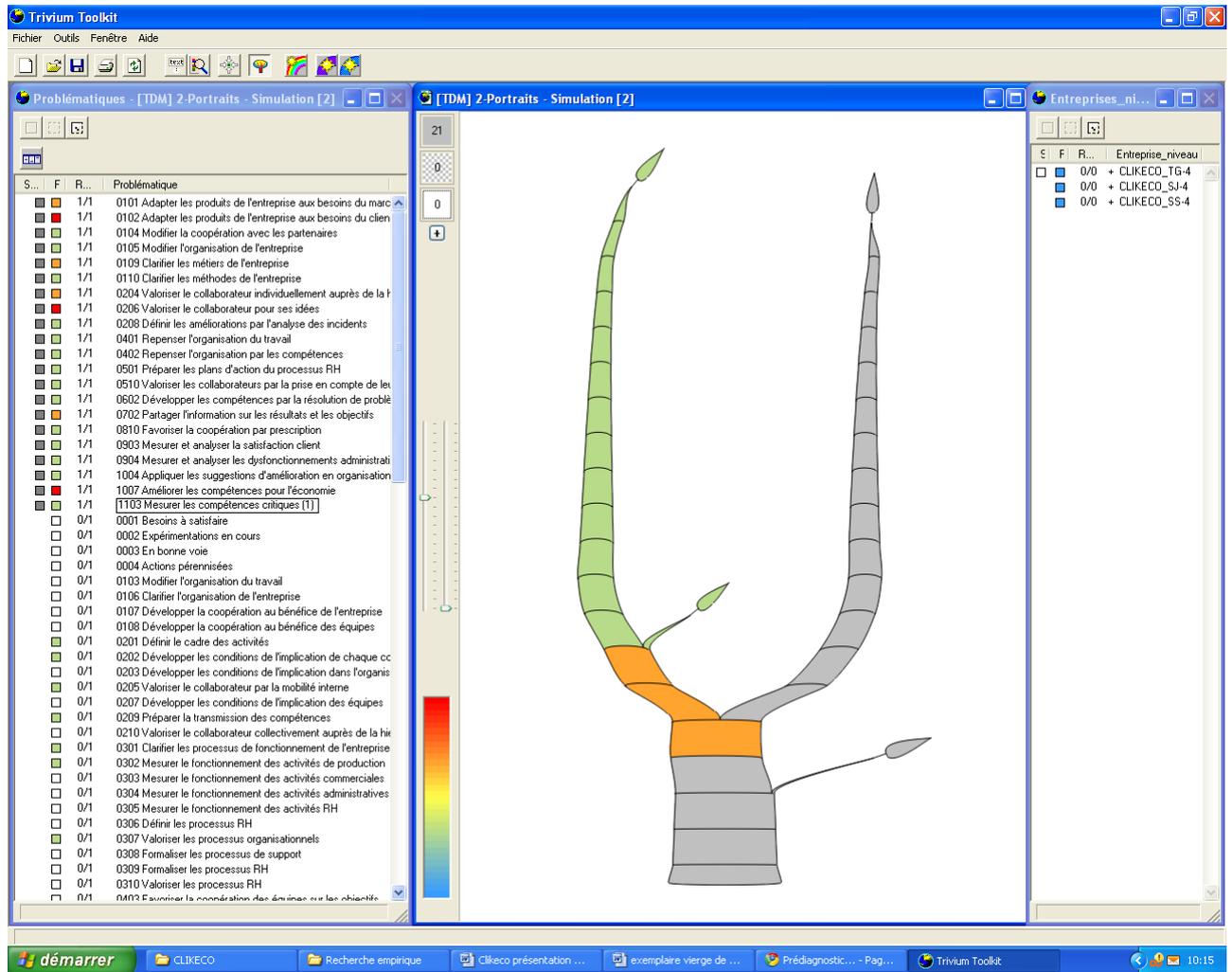
SJ. Ouais.

TG. Peut être qu'il y a un biais sur le (mot inaudible) qu'est CAPECO.

FC. Tu verras quand ce sera ton positionnement.

TG. (Éclats de rires).

Positionnement individuel et logique d'action de TG.



**0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (2)**

**0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (3)**

**0104 modifier la coopération avec les partenaires (1)**

**0105 modifier l'organisation de l'entreprise (1)**

**0109 clarifier les métiers de l'entreprise (2)**

**0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (1)**

**0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (2)**

**0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)**

**0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (1)**

**0401 repenser l'organisation du travail (1)**

**0402 repenser l'organisation par les compétences (1)**

**0501 préparer les plans d'action du processus RH (1)**

**0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (1)**

**0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (1)**

**0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (2)**

**0810 favoriser la coopération par la prescription réciproque (1)**

**0903 mesurer et analyser la satisfaction client (1)**

**0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (1)**

<b>1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (1)</b>
<b>1007 améliorer les compétences pour l'économie (3)</b>
<b>1103 mesurer les compétences critiques (1)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée, Vous remarquerez les trois actions communes aux trois membres 0102, 0206, 1007 sont comprises dans les 21 actions de TG.</b>

Au total il y a 21 actions qui sont qualifiées en niveau 4 et le butineur indique :

<b>9/21 Comprendre</b>	<b>9/21 Performance</b>	<b>9/21 Entreprise</b>	<b>6/21 prendre les décisions clés</b>
<b>7/21 Pouvoir</b>	<b>6/21 Stratégies</b>	<b>5/21 Equipes</b>	<b>3/21 Créer les conditions favorables</b>
<b>4/21 vouloir</b>	<b>4/21 Valorisation</b>	<b>4/21 Clients</b>	<b>2/21 Organisation</b>
<b>1/21 Faire comprendre</b>	<b>2/21 Coopération</b>	<b>2/21 Individus</b>	<b>2/21 Compétences</b>
	<b>0/21 Implication</b>	<b>1/21 Partenaires</b>	<b>2/21 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/21 Résultats d'amélioration</b>
			<b>1/21 Le collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/21 Communication</b>
			<b>1/21 La coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/21 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>0/21 Processus</b>

Que je formule en concaténant les quatre termes :

- *comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance au bénéfice de l'entreprise en prenant les décisions clés.*

Voilà la logique d'action individuelle de TG. En quelques mots, tu as pris 6 décisions clés, alors que SJ n'en n'avait pris qu'une. Alors si je prends les deux scores les plus élevés, cela donne sur 21 actions qualifiées :

- 9/21 en performance, 6/ 21 en stratégie,
- 9/21 pour l'entreprise comme bénéficiaire, 5/21 pour l'équipe, 4/21 pour le client,
- 6/21 pour la prise de décisions comme moyens de réalisation, 3/21 pour la création de conditions favorables et 2/21 pour l'organisation ainsi que pour les compétences, les résultats opérationnels et d'amélioration.

Voilà ta logique d'action individuelle. Quel effet cela te fait de voir cette représentation de ta logique d'action individuelle ?

TG. C'est dommage que nous ne pouvons pas lire sur le mur (effectivement le granité du mur ne permet pas une lecture aisée).

FC. Si je prends les deux premières lignes du butineur :

- *Comprendre (analyser, mesurer) et pouvoir choisir et décider comme actions clés du dirigeant pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant les moyens de réalisation que sont la prise de décisions et la création de conditions favorables.*

(Silence).

TG. Ce qui serait intéressant pour nous, enfin, euh, c'est ensuite d'analyser les trois logiques d'action, enfin, euh, de trouver les synergies entre les trois membres, voir s'il y a complémentarité entre les trois façons de fonctionner.

FC. La comparaison globale entre les trois membres, c'est l'arbre collectif de niveau 4 complet et notamment les actions rouges sélectionnées dans le tronc.

TG. La question qui me vient, c'est une vision partagée certes, mais, euh, tu parles plus, j'ai envie de dire de manière de fonctionner, le mode de fonctionnement de la personne, mais pas forcément, enfin, euh, on n'a pas forcément le même mode de fonctionnement pour, euh, pour bien fonctionner ensemble. Là, quelque part on a des modes de fonctionnement différents qui va faire qu'à un moment donné qui pourra être plus performant que si on est sur le même registre.

FC. Ce que tu me formules comme question c'est de dire : quelle est notre manière collective de fonctionner uniquement sur les actions rouges ? Donc j'y reviendrai après. Là nous avons montrés la manière de fonctionner de chacun. Pour SJ et TG ce n'est pas la même logique d'action individuelle, TG a pris plus de décisions clés, alors que SJ a privilégié la création de conditions favorables. Si vous vous souvenez bien lors de notre dernier entretien individuel, nous les avons cherchés les actions en pôle 01 « prise de décisions ». Je me souviens bien que SJ disait : je suis dirigeant et je n'ai pas pris de décisions en « anticipation ».

TG. Juste pour finir là dessus, quand on s'est vu, moi j'étais au début de l'activité de CAPECO et c'est là que les choses sont peut être différentes, euh, et oui effectivement au quotidien, je me posais des questions sur la stratégie et le développement de la boîte et effectivement, euh, j'étais vraiment là dedans... et aujourd'hui, je le suis aussi.

FC. Là il faut se reporter à la date où vous avez répondu au questionnaire, c'était en décembre 2009, cela fait presque quatre mois de décalage et que vous n'avez pas forcément tout dans la tête. Mais ce que vous êtes en train de dire, c'est que si on revient à fin décembre, les réponses que vous avez les uns et les autres formulées sont traduites dans l'arbre et le butineur de niveau 4;

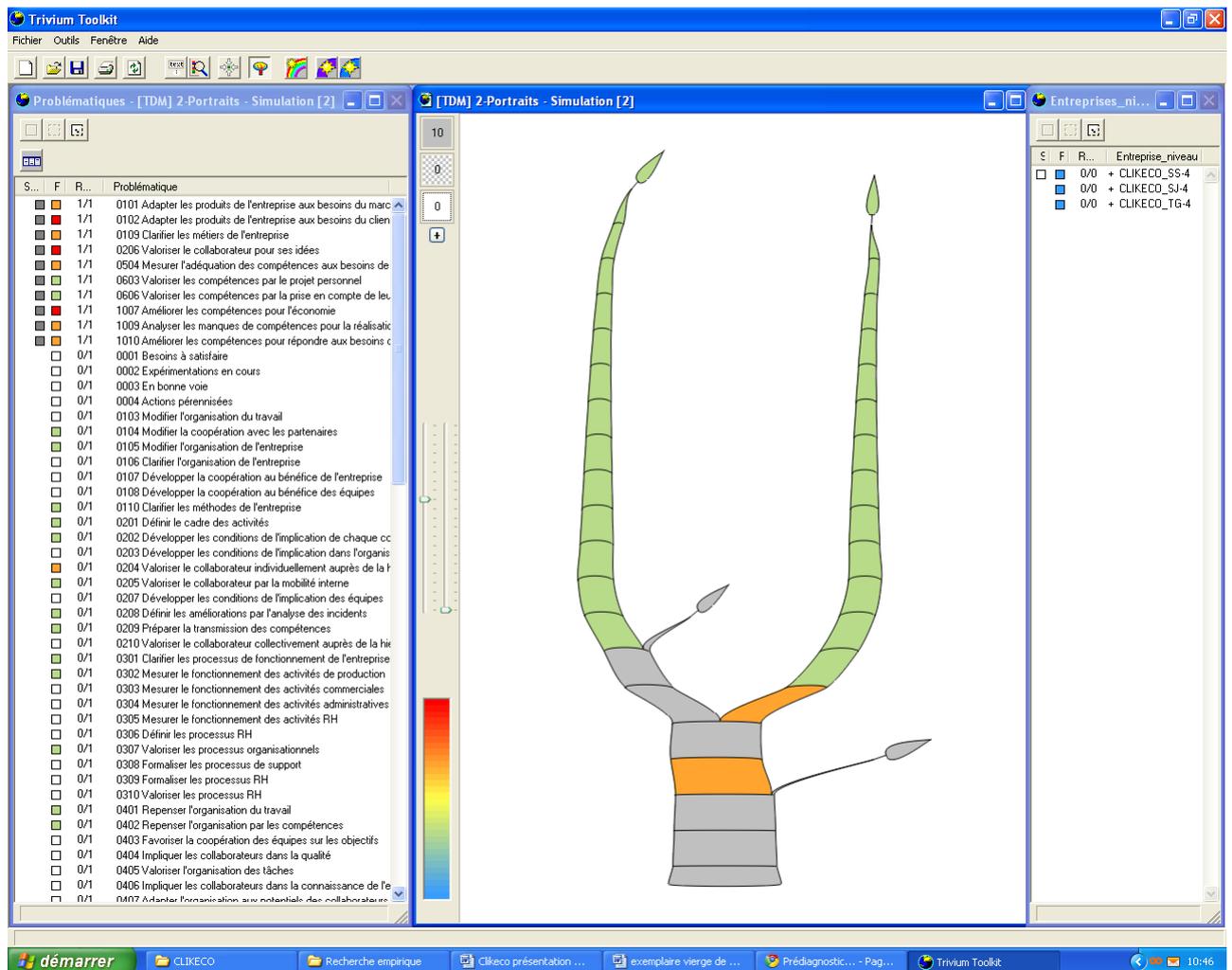
SJ. C'est cohérent.

FC. Et ta prise de décisions où il y a 6 actions que tu as qualifié et privilégié, alors que SJ ne les a pas privilégiés à ce niveau de qualification là, c'est une autre manière de fonctionner à cette date là.

TG. OK.

FC. Donc, je vais faire le positionnement de SS.

*Positionnement individuel et logique d'action individuelle de SS.*



**0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (2)**

**0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (3)**

**0109 clarifier les métiers de l'entreprise (2)**

**0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)**

**0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (2)**

**0603 valoriser les compétences par le projet personnel (1)**

**0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions (1)**

<b>1007 améliorer les compétences pour l'économie (3)</b> <b>1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets (2)</b> <b>1010 améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (2)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée, Vous remarquerez les trois actions communes aux trois membres 0102, 0206, 1007 sont comprises dans les 10 actions de SS.</b>

FC. Vous constater que SS est plus dans le tronc, dans les actions partagées, dans le collectif... il y a 10 actions au niveau 4, peut être a-t-il qualifié plus d'actions en niveau 3, c'est une hypothèse.

<b>5/10 Comprendre</b>	<b>4/10 Stratégie</b>	<b>5/10 Entreprise</b>	<b>3/10 Prendre des décisions clés</b>
<b>2/10 Pouvoir</b>	<b>3/10 Valorisation</b>	<b>3/10 Individu</b>	<b>3/10 Résultats d'amélioration</b>
<b>2/10 faire comprendre</b>	<b>3/10 Performance</b>	<b>2/10 Clients</b>	<b>2/10 Le collaborateur et son apprentissage</b>
<b>1/10 Vouloir</b>	<b>0/10 Implication</b>	<b>0/10 Equipes</b>	<b>1/10 Créer les conditions favorables</b>
	<b>0/10 Coopération</b>	<b>0/10 Partenaires</b>	<b>1/10 Compétences</b>
			<b>0/10 Processus</b>
			<b>0/10 Organisation</b>
			<b>0/10 Communication</b>
			<b>0/10 La coopération dans l'équipe</b>
			<b>0/10 Résultats opérationnels</b>
			<b>0/10 Résultats de professionnalisation</b>

Le butineur nous indique :

- *Comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de stratégie et de valorisation et en même temps de performance (il agit sur trois résolutions d'enjeux) pour les bénéficiaires que sont d'abord l'entreprise et ensuite l'individu et enfin le client en utilisant les décisions clés et les résultats d'amélioration.*

Nous ne retrouvons pas la création de conditions favorables, SS a privilégié dans sa logique d'action individuelle la prise de décisions clés pour les résultats d'amélioration et pour valoriser le collaborateur et son apprentissage. Peut être, parce que si j'ai bonne mémoire par rapport à ce que j'ai entendu lors de notre dernier entretien individuel, SS était déjà dans le fonctionnement de l'entreprise, qu'il était impliqué depuis quelques années et cela se traduit bien aussi et si on regarde la figure, SS se retrouve uniquement dans le tronc où les trois premières actions en rouge sont partagées par les trois membres du Codir et puis trois actions qui sont plutôt partagées avec SJ. Ce qui explique le questionnement de TG de CAPECO.

TG. Ça c'est une question que l'on a aujourd'hui (quatre mois après la séance de questionnement de décembre), on a parlé de travailler en objectifs d'amélioration, enfin, on se rend bien compte de toute façon, euh, d'améliorer le fonctionnement en équipe, c'est la question qu'on s'est posé avec SJ, euh, et du périmètre de l'équipe de direction. Est ce que Thierry, est ce qu'on implique d'autres personnes. Ce sont les questions qu'on se pose aujourd'hui. A mon avis effectivement, on devrait

plutôt élargir, parce que de toute façon, euh, j'espère qu'à terme des synergies entre chacune des entités....ce qui permettra d'avoir une vision, euh, tu vois quand on répond à ce genre de questionnement, d'avoir une vision où on se positionne tous.

SS. Il y a surtout une question de temporalité quoi, je pense que l'entreprise n'est pas encore ...enfin toute jeune...et un avancement relativement rapide et effectivement la situation du moment ne sera peut être pas la réalité de la situation de demain, quoi, parce que là tout est en mouvement, tout va vite, tout change tout, euh, voilà, c'est...

FC. Il faut vous repositionner il y a quatre mois, cela est l'image de votre façon de travailler ensemble d'il y a quatre mois (silence). Ça va ? Y a t il d'autres éléments que produit cette image ? (Silence).

Donc je vais passer au niveau 3.

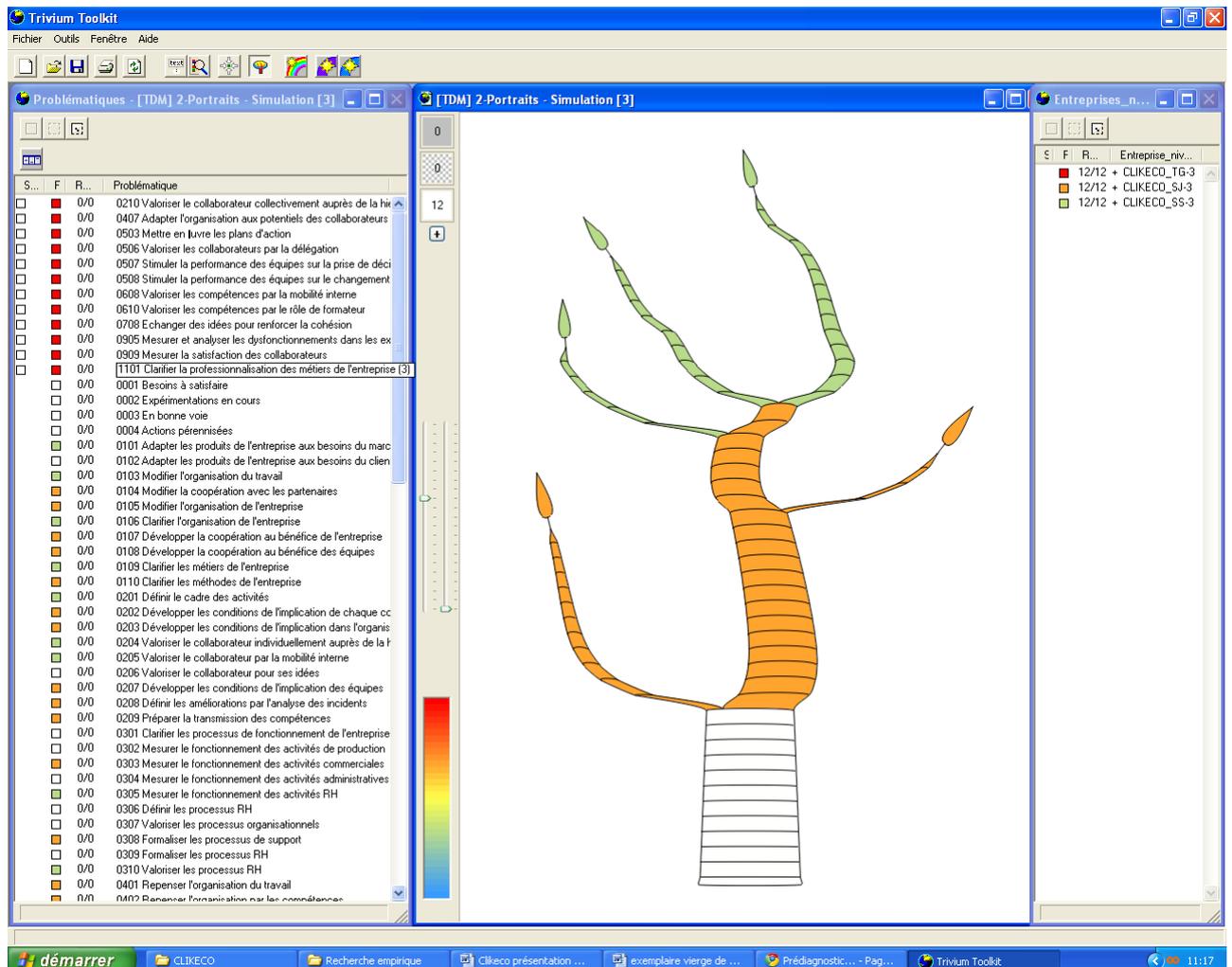
## 2- présentation de l'arbre collectif de niveau 3.

(Une perturbation au niveau du serveur de Trivium oblige à une pause pour remettre en route le logiciel See-K).

The screenshot displays the Trivium Toolkit software interface. The main window is titled "[TDM] 2-Portraits - Simulation [3]". On the left, there is a list of organizational issues (Problématique) with columns for status (S...), frequency (F), and resolution (R...). The issues are numbered from 0210 to 1004. The central area shows a stylized tree diagram with a red trunk and branches that are colored in shades of orange and green. The right side of the interface shows a list of entities (Entreprises\_niv...) with columns for status (S), frequency (F), and resolution (R...). The entities are labeled as CLIKECO\_SS-3, CLIKECO\_SJ-3, and CLIKECO\_TG-3. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the Start button and several open applications, including CLIKECO, Recherche empirique, Clikeco présentation..., exemple vierge de..., Prédiagnostic..., and Trivium Toolkit. The system clock shows 11:11.

SJ. La manière de faire là comme ça, brut de décoffrage, euh, après c'est intéressant de voir le positionnement des uns et des autres.

FC. Voici la sélection des actions rouges du tronc, donc ce que vous partagez tous les trois.



<b>0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (3)</b>
<b>0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (3)</b>
<b>0503 mettre en œuvre les plans d'actions (3)</b>
<b>0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (3)</b>
<b>0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)</b>
<b>0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (3)</b>
<b>0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (3 )</b>
<b>0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)</b>
<b>0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (3)</b>
<b>0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (3)</b>
<b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)</b>
<b>1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

FC. Au niveau de la logique collective vous fonctionnez tous les trois de cette manière là pour les actions rouges sélectionnées dans le tronc.

TG. Ce qui est intéressant par rapport à certains moments où on peut s'éloigner de ce mode de fonctionnement de manière individuel par exemple, est ce que, euh, cela se traduit, pas en valeur en tout cas, mais en mode de fonctionnement écrit et défini ensemble pour pouvoir servir un peu de guide, mais en tout cas de ... quelque chose qui nous ramène un peu, euh, à ce que, euh, quand en (mot inaudible), on a tendance à s'éloigner de cette manière là que je trouve....que l'on partage tous les trois apparemment et puis que je trouve vraiment bien, euh, mais par moments il se peut que dans l'action on ait des actions qui ne soient pas en cohérence avec, euh, ce qu'on a placé là sur...suite à ce diagnostic.

FC. Je vais reformuler. Tu souhaiterais que le tronc qui est là, où les 12 actions qui sont en rouge constituent le modèle de fonctionnement de l'équipe au niveau 3 « maîtrise des risques ».

TG. Peut être pas forcément le modèle mais en tout cas, que cela soit des règles entre guillemets, euh, pour un mode de fonctionnent écrit, euh, qui serve de référence, voilà....de référence dans nos actions au quotidien, en tout cas dans nos actions...

<b>5/12 Vouloir</b>	<b>5/12 Valorisation</b>	<b>5/12 Equipes</b>	<b>4/12 Compétences</b>
<b>3/12 Faire comprendre</b>	<b>5/12 Performance</b>	<b>3/12 Individus</b>	<b>2/12 Le collaborateur et son apprentissage</b>
<b>2/12 Comprendre</b>	<b>1/12 Coopération</b>	<b>3/12 Entreprise</b>	<b>2/12 Résultats opérationnels</b>
<b>2/12 Pouvoir</b>	<b>1/12 Stratégie</b>	<b>1/12 Clients</b>	<b>1/12 Créer les conditions favorables</b>
	<b>0/12 Implication</b>	<b>0/12 Partenaires</b>	<b>1/12 Organisation</b>
			<b>1/12 Communication</b>
			<b>1/12 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>0/12 Prendre les décisions clés</b>
			<b>0/12 Processus</b>
			<b>0/12 La coopération dans l'équipe</b>
			<b>0/12 Résultats d'amélioration</b>

FC. Là vous avez sélectionnés 12 actions en commun que tous les trois vous avez qualifiés et votre manière de fonctionner, votre logique collective est :

- *Vouloir (définir, développer) pour résoudre l'enjeu de valorisation et de performance des équipes en utilisant le moyen de réalisation qu'est notamment le domaine des compétences.*

Donc, cela peut être une règle écrite qui correspond à votre modèle de fonctionnement au niveau 3, c'est à dire « maîtrise des risques » au quotidien. Donc, toute autre action qui serait mise en œuvre, qui serait entreprise par chacun d'entre vous devrait répondre à cette règle si vous jugez que le domaine de compétence dans le sens large du terme doit être encore développé. Car n'oubliez pas que ce domaine est celui que vous avez privilégié lors du questionnement de décembre. Autrement

dit, les compétences et les équipes étaient le souci que vous partagiez ensemble à ce moment là. Cela devrait répondre à ce que tu souhaitais TG au niveau de votre façon de travailler ensemble.

Donc cela veut dire que l'effet que produisent sur vous cet arbre là et la sélection des 12 actions rouges représente la règle de conduite de votre logique d'action collective. Est ce que cela vous cause ?

TG. Ça nous cause.

FC. Nous allons poursuivre par l'image de votre positionnement individuel dans le collectif de niveau 3.

*Positionnement individuel et logique d'action individuelle de SJ*

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. The central area features a stylized tree with a trunk composed of grey and orange horizontal bands, and several branches with green leaves. To the left of the tree is a vertical color scale ranging from blue at the bottom to red at the top. On the left side of the window, a list of 101 actions is displayed, each with a small colored square icon. The first three actions (0101, 0104, 0105) are marked with red squares, while the others have grey or green squares. On the right side, a table titled 'Entreprises\_niveau' shows the following data:

Entreprises_niveau	0/0	+
CLIKECO_SJ-3	0/0	+
CLIKECO_SS-3	0/0	+
CLIKECO_TG-3	0/0	+

The Windows taskbar at the bottom shows the 'démarrer' button, the 'CLIKECO' folder, and several open applications: 'CLikeco présentation...', 'Prédiagnostic... - Pag...', and 'Trivium Toolkit'. The system clock shows the time as 07:53.

**0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (1)**  
**0104 modifier la coopération avec les partenaires (2)**  
**0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)**

<p>0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (2)  0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (2)  0109 clarifier les métiers de l'entreprise (1)  0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (2)</p>
<p>0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (2)  0207 développer les conditions de l'implication des équipes (2)  0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (2)  0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (2)</p>
<p>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (2)</p>
<p>0401 repenser l'organisation du travail (2)  0402 repenser l'organisation par les compétences (2)  0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (1)  0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (2)  0405 valoriser l'organisation des tâches (2)  0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (1)  0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (3)  0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (2)</p>
<p>0501 préparer les plans d'action du processus RH (2)  0503 mettre en œuvre les plans d'action (3)  0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (1)  0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (3)  0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)  0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (3)  0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences (2)  0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (2)</p>
<p>0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (2)  0603 valoriser les compétences par le projet personnel (2)  0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions (2)  0609 partager les compétences par le rôle du sosie (1)  0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)</p>
<p>0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (1)  0704 échanger des idées pour l'animation RH (1)  0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (3)  0710 analyser les situations problématiques (2)</p>
<p>0803 identifier les compétences requises (1)  0804 identifier les compétences spécialisées (2)  0806 évaluer les besoins de compétences en sous traitance (2)  0810 favoriser la coopération par la prescription réciproque (2)</p>
<p>0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (2)  0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (3)  0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (1)  0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)</p>
<p>1001 améliorer les compétences (1)  1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (2)  1005 constituer des groupes de travail (2)  1008 améliorer la performance en réalisation de projets (2)</p>
<p>1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)  1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (2)</p>
<p>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</p>

FC. SJ a qualifié 52 actions.

<b>16/52 Vouloir</b>	<b>17/52 Performance</b>	<b>22/52 Entreprise</b>	<b>8/52 Organisation</b>
<b>15/52 Comprendre</b>	<b>12/52 Valorisation</b>	<b>19/52 Equipes</b>	<b>8/52 Compétences</b>
<b>12/52 faire comprendre</b>	<b>11/52 Coopération</b>	<b>8/52 Individus</b>	<b>7/52 Prendre des décisions clés</b>
<b>9/52 Pouvoir</b>	<b>8/52 Stratégie</b>	<b>2/52 Clients</b>	<b>6/52 Le collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>4/52 Implication</b>	<b>1/52 Partenaires</b>	<b>4/52 Créer les conditions favorables</b>
			<b>4/52 Communication</b>
			<b>4/52 La coopération dans l'équipe</b>
			<b>4/52 Résultats opérationnels</b>
			<b>4/52 Résultats d'amélioration</b>
			<b>2/52 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/52 Processus</b>

FC. Le butineur nous indique sa manière de fonctionner dans le collectif, sa logique d'action individuelle est :

- *Vouloir (définir, développer) et comprendre (analyser, mesurer) les actions pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en activant les moyens de réalisation que sont l'organisation, les compétences et la prise de décisions.*

TG. Ce n'est pas mal non plus.

FC. Ah oui, oui. Il y a une cohérence car on reste toujours dans le tronc, c'est à dire que nous avons vu la lecture de la logique d'action collective que représente le tronc, euh, parmi les 52 actions qualifiées par SJ il y en a 12 que vous partagez tous les trois et il en 40 qu'il partage plus ou moins, soit seul, soit avec deux autres membres. Donc, il est normal qu'on retrouve une logique d'action individuelle qui s'insère dans la logique d'actions collective, mais pas que. La logique d'action individuelle de SJ présente se greffe sur la logique d'action collective ou dite autrement qui est complémentaire. Nous pourrions avancer l'hypothèse que cette logique d'action individuelle est peut être liée à la fonction exercée. Encore une fois, je rappelle que dans le tronc il n'y a pas, là non plus de pôle 01 « prise de décisions », mais à la lecture des actions qualifiées par SJ, il y a 7 actions en pôle 01, mais qu'il porte tout seul, donc non partagées avec les autres membres du Codir. SJ a pris seul des décisions en niveau 3, 7 actions (silence).

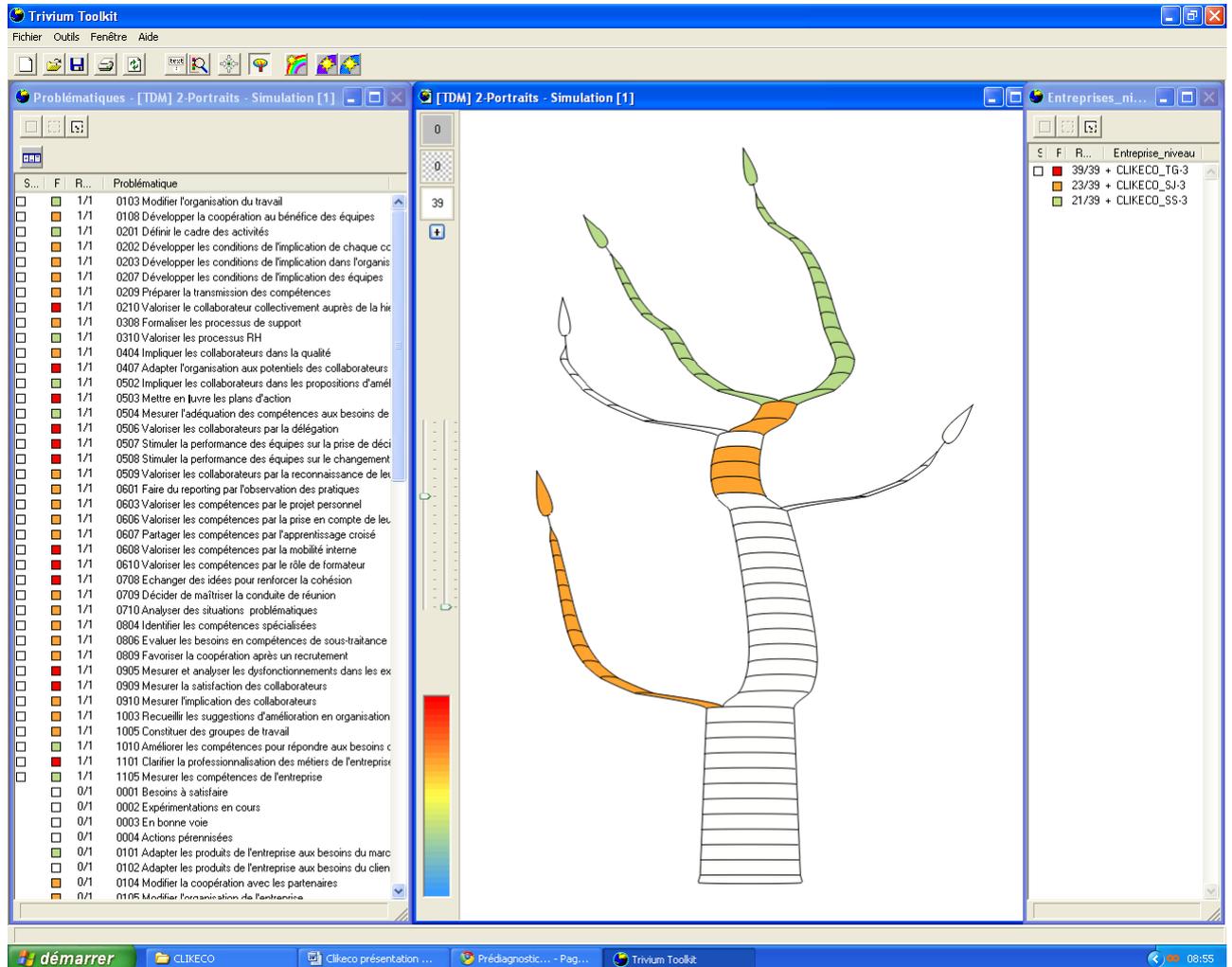
Nous constatons que le fond est le même qu'en logique d'action collective, mais les moyens qu'il utilise diffèrent, notamment la prise de décisions. Autrement dit, son vouloir (son intention stratégique) et sa compréhension des situations concernent l'organisation et la formalisation des compétences. (Silence). Quel effet cela te produit ?

SJ. C'est rassurant ou cohérent, je ne sais pas mais le fil conducteur de la logique d'action individuelle est en cohérence avec la logique d'action collective. Cela apparaît en cohérence, on tombe sur des logiques d'actions, de moyens et de cible qui sont complètement différents.

FC. Nous retrouvons l'aspect collectif dans le tronc dans le positionnement individuel mené par la personne et cela rejoint l'hypothèse formulée tout à l'heure, au titre de sa fonction ou de son job.

Positionnement individuel et logique d'action individuelle de TG.

FC. Je sélectionne le positionnement individuel de TG. Il y a 39 actions et le butineur indique :



**0103 modifier l'organisation du travail (1)**

**0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (2)**

**0201 définir le cadre des activités (1)**

**0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (2)**

**0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (2)**

**0207 développer les conditions de l'implication des équipes (2)**

**0209 préparer la transmission des compétences (é)**

**0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (3)**

**0308 formaliser les processus de support (2)**

**0310 valoriser les processus RH (2)**

**0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (2)**

**0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (3)**

**0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (1)**

**0503 mettre en place les plans d'action (3)**

**0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (1)**

**0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (3)**

**0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)**

0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (3)
0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leurs excédents de compétences (2)
0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (2)
0603 valoriser les compétences par le projet personnel (2)
0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions (2)
0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (2)
0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (3)
0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)
0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (3)
0709 décider de maîtriser la conduite de réunion (2)
0710 analyser des situations problématiques (2)
0804 identifier les compétences spécialisées (2)
0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (2)
0809 favoriser la coopération après un recrutement (2)
0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (3)
0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)
0910 mesurer l'implication des collaborateurs (2)
1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (2)
1005 constituer des groupes de travail (2)
1010 améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement (1)
1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)
1105 mesurer les compétences de l'entreprise (1)
Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

15/39 Vouloir	11/39 Performance	15/39 Equipes	7/39 Compétences
11/39 Comprendre	9/39 Valorisation	13/39 Entreprise	6/39 Créer les conditions favorables
8/39 Faire comprendre	7/39 Implication	9/39 Individus	6/39 Le collaborateur et son apprentissage
5/39 Pouvoir	7/39 Coopération	1/39 Clients	3/39 Communication
	5/39 Stratégie	0/39 Partenaires	3/39 La coopération dans l'équipe
			3/39 Résultats opérationnels
			3/39 Résultats d'amélioration
			2/39 Prendre des décisions clés
			2/39 Processus
			2/39 Organisation
			2/39 Résultats de professionnalisation

Nous sommes toujours dans :

- *vouloir (définir, développer) et comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance et de valorisation des équipes et de l'entreprise en utilisant comme moyen de réalisation les compétences, la création de conditions favorables et le collaborateur et son apprentissage. Ce qui revient à dire que c'est une autre manière de travailler les compétences.*

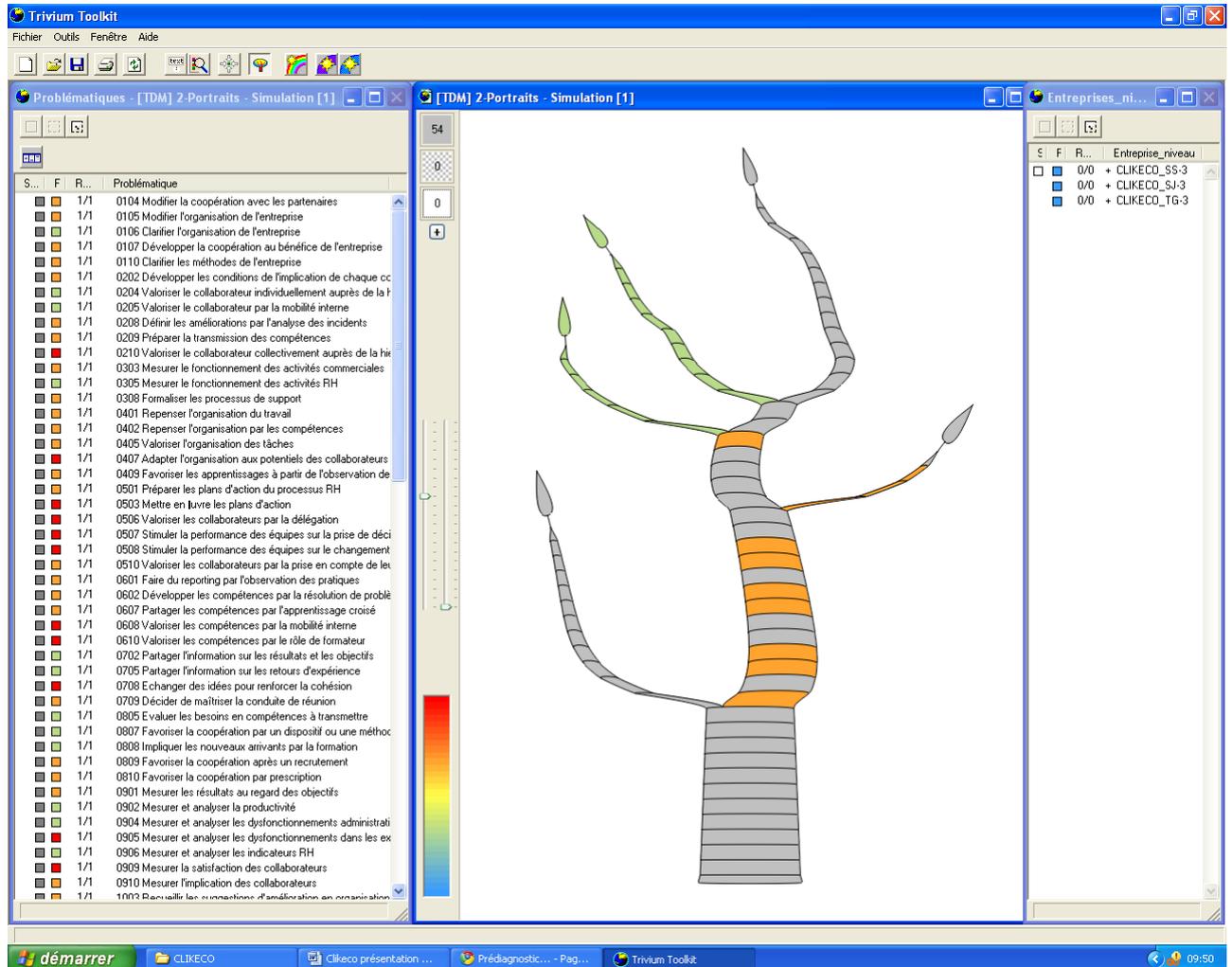
Quel effet cette logique d'action individuelle te produit ?

TG. Je n'ai pas ...ça me convient bien, je n'ai pas de remarques particulières là dessus. (Silence). Non, cela correspond bien à, justement à ma logique d'action. (Silence).

Positionnement individuel et logique d'action individuelle de SS.

FC. Je sélectionne le positionnement de SS. Il y a 54 actions en niveau 3

et le butineur nous indique :



**0104 modifier la coopération avec les partenaires (2)**  
**0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)**  
**0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (1)**  
**0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (2)**  
**1010 clarifier les méthodes de l'entreprise (2)**

**0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (2)**  
**0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (1)**  
**0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (1)**  
**0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (2)**  
**0209 préparer la transmission des compétences (2)**  
**0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (3)**

**0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (2)**  
**0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (1)**  
**0308 formaliser les processus de support (2)**

**0401 repenser l'organisation du travail (2)**  
**0402 repenser l'organisation par les compétences (2)**

0405 valoriser l'organisation des tâches (2)
0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (3)
0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (2)
0501 préparer les plans d'actions du processus RH (2)
0503 mettre en œuvre les plans d'action (3)
0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (3)
0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)
0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (3)
0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (2)
0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (2)
0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (2)
0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (2)
0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (3)
0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)
0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (1)
0705 partager l'information sur les retours d'expérience (1)
0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (3)
0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (2)
0805 évaluer les besoins de compétences à transmettre (1)
0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (1)
0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (1)
0809 favoriser la coopération après un recrutement (2)
0810 favoriser la coopération par la prescription réciproque (2)
0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (2)
0902 mesurer et analyser la productivité (1)
0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (1)
0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (3)
0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (1)
0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)
0910 mesurer l'implication des collaborateurs (2)
1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (2)
1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (2)
1006 analyser les manques de compétences au quotidien (1)
1008 améliorer la performance en réalisation de projets (2)
1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)
1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (1)
1103 mesurer les compétences critiques (1)
1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (2)
Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

17/54 Comprendre	23/54 Performance	27/54 Entreprise	7/54 Résultats opérationnels
15/54 Vouloir	12/54 Valorisation	16/54 Equipes	6/54 Créer les conditions favorables
12/54 Pouvoir	8/54 Coopération	8/54 Individus	6/54 Compétences
10/54 Faire comprendre	7/54 Stratégie	2/54 Clients	5/54 Prendre des décisions clés
	4/54 Implication	1/54 Partenaires	5/54 Organisation
			5/54 Le collaborateur et son apprentissage
			5/54 La coopération dans l'équipe
			4/54 Communication
			4/54 Résultats d'amélioration
			4/54 Résultats de professionnalisation
			3/54 Processus

Sa logique d'action individuelle est :

- *Comprendre (analyser, mesurer) et vouloir (définir, développer) pour résoudre l'enjeu de performance et de valorisation pour l'entreprise et les équipes comme bénéficiaires en utilisant les moyens de réalisation que sont les résultats opérationnels, la création de conditions favorables, les compétences et la prise de décisions.*

Quel effet cela te produit ?

SS. Pour moi ça colle, euh, je ne vois pas ce qu'il y a à dire.

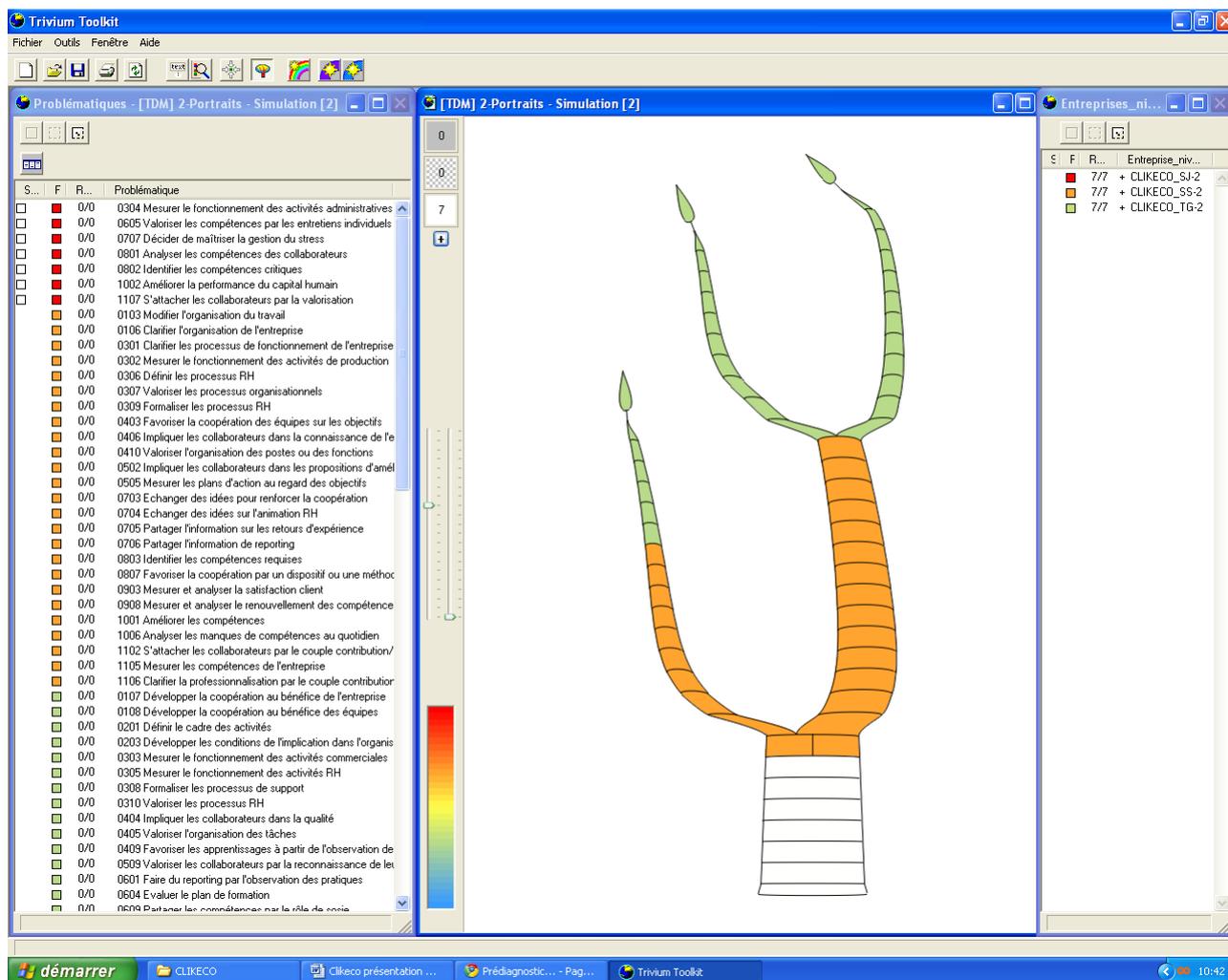
FC. Ce qui est intéressant, c'est de voir ici qu'il y a 5 actions de prise de décisions, SJ c'était 7 alors que TG les avaient prises en niveau 4 « anticipation des risques ». Alors c'est vrai aussi que c'était en décembre et si j'ai bien compris tu démarrais l'activité de CAPECO. C'est bon ? (Silence)

Cela vous semble tellement évident que vous ne dites pas grand chose. C'est le constat que je fais !

SJ. C'est ce que l'on partage tous, hein? (Silence).

### **3- présentation de l'arbre collectif de niveau 2.**

FC. Donc nous sommes passés à l'arbre collectif de niveau 2. Je sélectionne les actions rouges, celles qui sont partagées par les trois membres du Codir. Il y en a 7 et le butineur nous indique :



<b>0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>
<b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (3)</b>
<b>0707 décider de maîtriser la gestion du stress (3)</b>
<b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (3)</b>
<b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b>
<b>1002 améliorer la performance du capital humain (3)</b>
<b>1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (3)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

<b>4/7 Pouvoir</b>	<b>4/7 Performance</b>	<b>5/7 Entreprise</b>	<b>2/7 La coopération dans l'équipe</b>
<b>2/7 Comprendre</b>	<b>2/7 Valorisation</b>	<b>2/7 Individu</b>	<b>1/7 Processus</b>
<b>1/7 Faire comprendre</b>	<b>1/7 Stratégie</b>	<b>0/7 Equipes</b>	<b>1/7 Le collaborateur et son apprentissage</b>
<b>0/7 Vouloir</b>	<b>0/7 Implication</b>	<b>0/7 Partenaires</b>	<b>1/7 Communication</b>
	<b>0/7 Coopération</b>	<b>0/7 Clients</b>	<b>1/7 Résultats d'amélioration</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>0/7 Prendre des décisions clés</b>
			<b>0/7 Créer les conditions favorables</b>
			<b>0/7 Organisation</b>

			<b>0/7 Compétences</b>
			<b>0/7 Résultats opérationnels</b>

Vous avez comme logique d'action collective, si je lis la première ligne du butineur :

- *Pouvoir (choisir, décider) pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant comme moyen de réalisation la coopération des équipes.*

Cela représente votre logique d'action collective en niveau 2. Je rappelle que le niveau 2, ce sont les actions expérimentées que vous mettez en œuvre pour préparer la « maîtrise des risques ».

Quel effet cela produit sur vous cette façon de travailler ensemble ?

TG. Ouais, c'est ce qui a fait que...en tout cas quand j'ai parlé du projet d'équipe, on a accroché parce que je pense que c'était le point commun, euh, qu'on avait pris une fois et (mot inaudible) l'équipe, euh, parce que les moyens de réalisation, la dernière citée était?

FC. C'est la coopération dans l'équipe comme moyen de ...

TG. Voilà, la coopération...

FC. Si je lis le butineur dans l'autre sens, la coopération dans l'équipe utilisée comme moyen, le bénéficiaire est l'entreprise et l'enjeu résolu est la performance en assurant des choix et des décisions, car le manager en a le pouvoir.

TG. C'est clair que...chez les trois membres, ce sont des éléments clés comme quoi, euh, un élément de performance pour l'entreprise, le bon fonctionnement de l'équipe, euh, ça c'est évident et c'est ce qui a fait qu'on s'est retrouvé, je pense, un jour et que... (Pour créer l'entreprise de franchise dans la gestion des déchets).

FC. Et toi SS, quel effet cela te produit ?

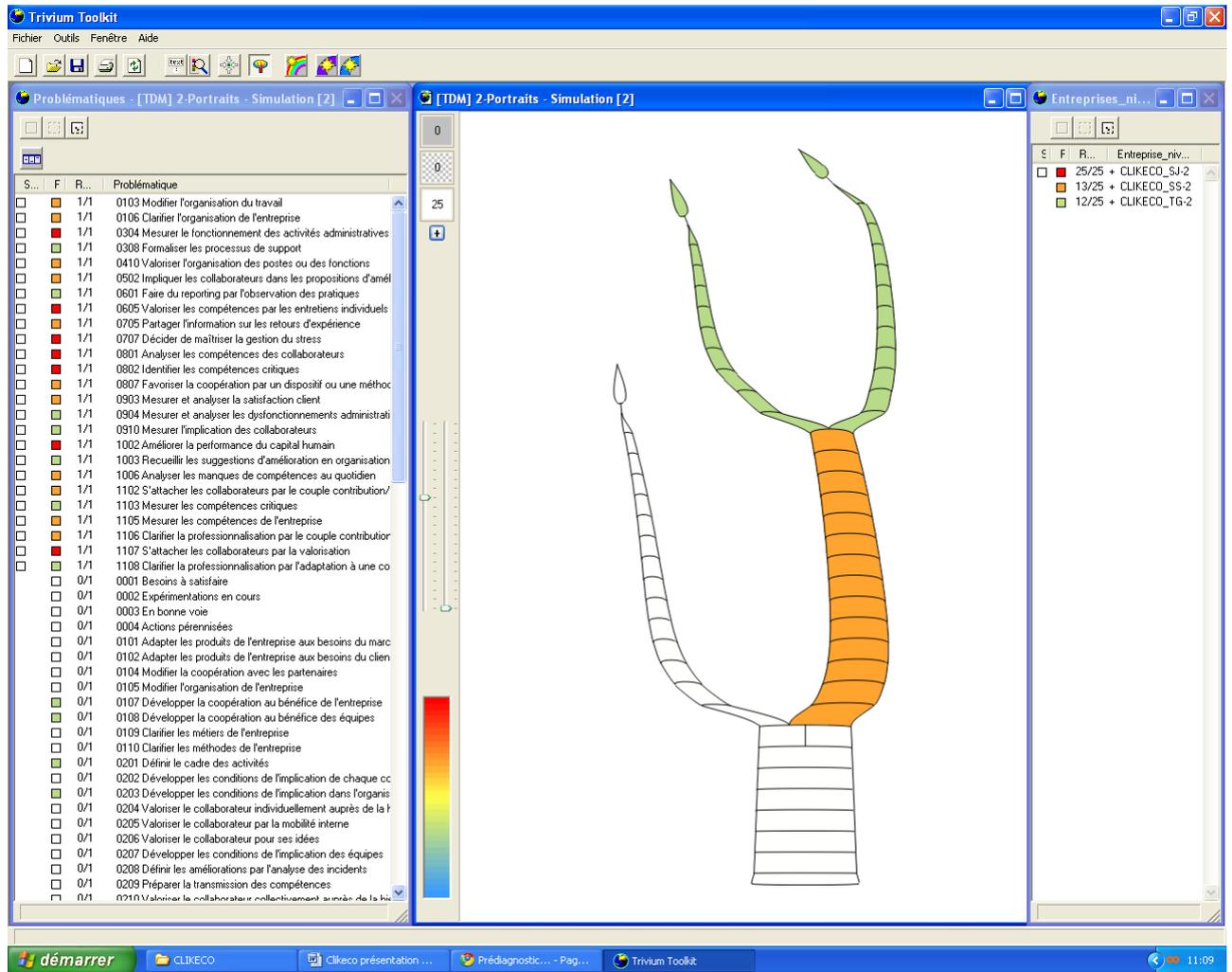
SS. Bien moi, je suis comme TG quoi, hein c'est à dire effectivement, on engage la performance effectivement une unité de l'équipe, voilà et là dessus je rejoins totalement TG. Donc, sachant que dans l'unité de l'équipe c'est habituel, on le remarque chacun a son champ de compétences privilégié.

FC. Ce que nous allons après, nous ferons les positionnements individuels de chacun et toi SJ, quel effet cela te produit ?

SJ. (Silence). Oui, non parce que si je reprends ce qu'a dit TG, je pense que ce qui important pour nous, c'est d'avoir une vision collective et après des actions concrètes dans le quotidien en utilisant des moyens, celui qui va certainement, euh, après c'est sûr, progresser de façon cohérente. On a déjà dans la raison même qu'on évoque tous les trois comme étant quelque chose le partager et le vivre au quotidien, quoi. Ce qui est intéressant, c'est d'être en ligne sur, euh, sur cette logique, quoi.

FC. Oui, vous partagez 7 actions, euh, selon cette logique d'action collective. Alors peut être que pour reprendre la remarque de TG tout à l'heure, je vais vous restituer la séance collective d'aujourd'hui et je vous l'enverrai par email. Ceci vous permettra de voir les règles que vous utilisez et celles que vous partagez pour la logique d'action collective et pour les positionnements individuels.

*Positionnement individuel et logique d'action individuelle de SJ.*



FC. Donc SJ en niveau 2, a 25 actions et la logique d'action individuelle....

<b>0103 modifier l'organisation du travail (2)</b>
<b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>
<b>0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>
<b>0308 formaliser les processus de support (1)</b>
<b>0410 valoriser l'organisation des postes et des fonctions (2)</b>
<b>0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (2)</b>
<b>0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (1)</b>
<b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (3)</b>
<b>0705 partager l'information sur les retours d'expériences (2)</b>
<b>0707 décider de maîtriser la gestion du stress (3)</b>
<b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (3)</b>
<b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b>
<b>0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (2)</b>
<b>0903 mesurer et analyser la satisfaction du client (2)</b>

<b>0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (1)</b>
<b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (1)</b>
<b>1002 améliorer la performance du capital humain (3)</b>
<b>1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (1)</b>
<b>1006 analyser les manques de compétences au quotidien (2)</b>
<b>1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (2)</b>
<b>1103 mesurer les compétences critiques (1)</b>
<b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (3)</b>
<b>1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (2)</b>
<b>1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (3)</b>
<b>1108 clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective (1)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

<b>13/25 Comprendre</b>	<b>13/25 Performance</b>	<b>12/25 Entreprise</b>	<b>6/25 Résultats professionnalisation</b>
<b>7/25 Pouvoir</b>	<b>4/25 Implication</b>	<b>6/25 Individu</b>	<b>3/25 La coopération dans l'équipe</b>
<b>3/25 Faire comprendre</b>	<b>4/25 Valorisation</b>	<b>5/25 Equipes</b>	<b>3/25 Résultats opérationnels</b>
<b>2/25 Vouloir</b>	<b>3/25 Stratégie</b>	<b>2/25 Clients</b>	<b>3/25 Résultats d'amélioration</b>
	<b>1/25 Coopération</b>	<b>0/25 Partenaires</b>	<b>2/25 Prendre des décisions clés</b>
			<b>2/25 Processus</b>
			<b>2/25 Le collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>2/25 Compétences</b>
			<b>1/25 Organisation</b>
			<b>1/25 Communication</b>
			<b>0/25 créer les conditions favorables</b>

Le butineur nous indique :

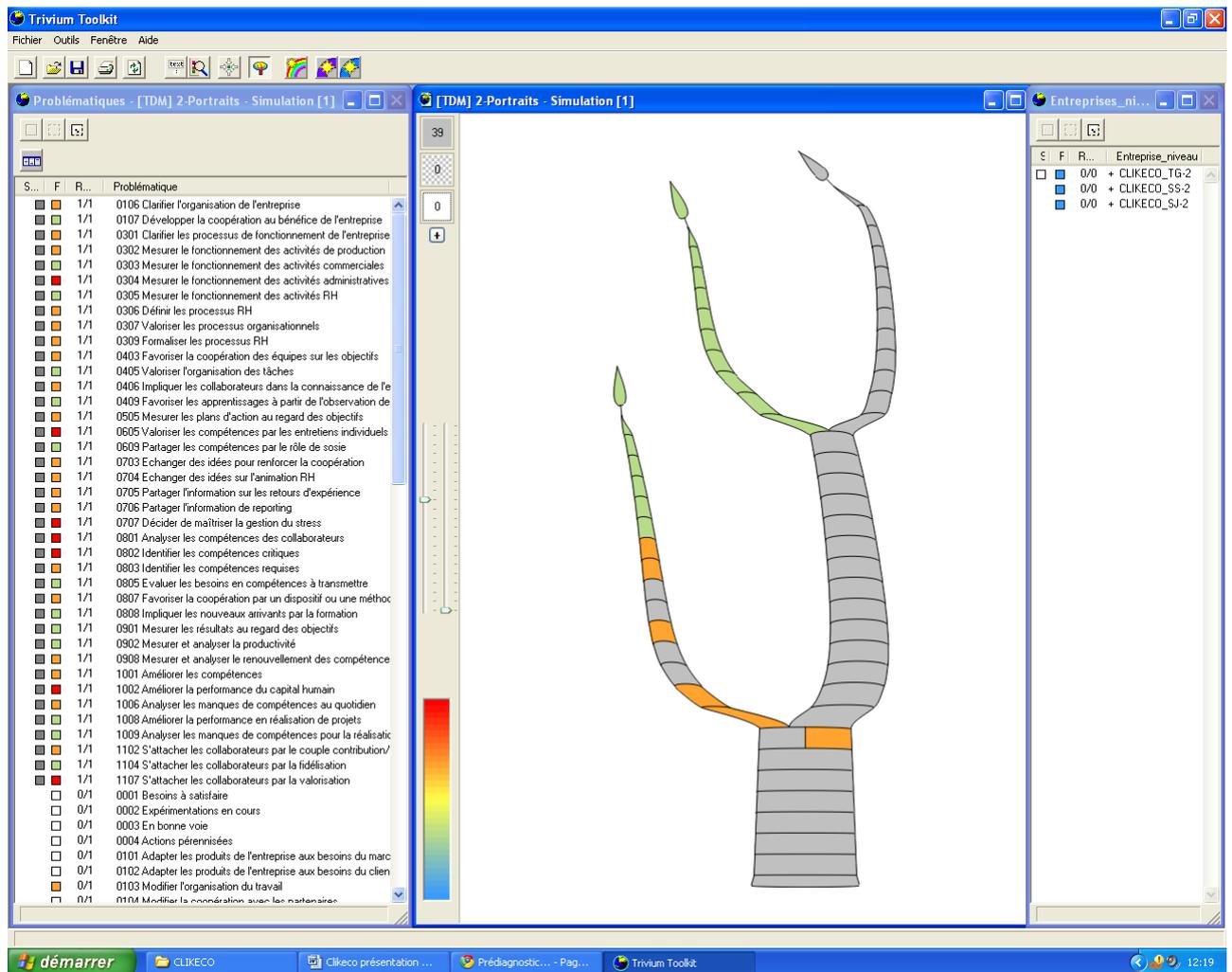
- *Comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant le moyen de réalisation qu'est principalement le résultat de la professionnalisation.*

(Silence). Quel effet cela te produit cette représentation de ton positionnement dans les actions expérimentées ?

SJ. Oui, bon il n'y a pas de grand écart avec le nombre d'actions, quoi.

FC. Sauf que tu utilises comme moyen les objectifs/résultats de la professionnalisation, c'est à dire la professionnalisation des métiers et des collaborateurs.

Positionnement individuel et logique d'action individuelle de TG



<b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>
<b>0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (1)</b>
<b>0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (2)</b>
<b>0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (2)</b>
<b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (1)</b>
<b>0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>
<b>0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (1)</b>
<b>0306 définir le processus RH (2)</b>
<b>0307 valoriser les processus organisationnels (2)</b>
<b>0309 formaliser les processus RH (2)</b>
<b>0403 favoriser la coopération des équipes au regard des objectifs (2)</b>
<b>0405 valoriser l'organisation des tâches (1)</b>
<b>0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (2)</b>
<b>0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (1)</b>
<b>0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (2)</b>
<b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (3)</b>
<b>0609 partager les compétences par le rôle du sosie (1)</b>
<b>0703 échanger les idées pour renforcer la coopération (2)</b>
<b>0704 échanger les idées sur l'animation RH (2)</b>
<b>0705 partager l'information sur les retours d'expérience (2)</b>
<b>0706 partager l'information de reporting (2)</b>

<b>0707 décider de maîtriser la gestion du stress (3)</b>
<b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (3)</b>
<b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b>
<b>0803 identifier les compétences requises (2)</b>
<b>0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (1)</b>
<b>0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (2)</b>
<b>0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (1)</b>
<b>0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (1)</b>
<b>0902 mesurer et analyser la productivité (1)</b>
<b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (2)</b>
<b>1001 améliorer les compétences (2)</b>
<b>1002 améliorer la performance du capital humain (3)</b>
<b>1006 analyser les manques de compétences au quotidien (2)</b>
<b>1008 améliorer la performance en réalisation de projets (1)</b>
<b>1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets (1)</b>
<b>1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (2)</b>
<b>1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (1)</b>
<b>1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (3)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

<b>13/39 Comprendre</b>	<b>20/39 Performance</b>	<b>27/39 Entreprise</b>	<b>8/39 Processus</b>
<b>10/39 Pouvoir</b>	<b>6/39 Valorisation</b>	<b>8/39 Equipes</b>	<b>6/39 La coopération dans l'équipe</b>
<b>10/39 faire comprendre</b>	<b>6/39 Coopération</b>	<b>4/39 Individu</b>	<b>5/39 Communication</b>
<b>6/39 Vouloir</b>	<b>5/ 39 Stratégie</b>	<b>0/39 Partenaires</b>	<b>5/39 Résultats d'amélioration</b>
	<b>2/39 Implication</b>	<b>0/39 Clients</b>	<b>4/39 Organisation</b>
			<b>3/39 Résultats opérationnels</b>
			<b>3/39 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/39 Prendre des décisions clés</b>
			<b>2/39 Le collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/39 Compétences</b>
			<b>0/39 Créer les conditions favorables</b>

FC. Voilà le positionnement de TG, il y a 39 actions qu'il expérimente et le butineur indique :

- *Comprendre (analyser, mesurer) comme actions clés du manager pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise en utilisant comme moyens de réalisation les processus.*

TG. Hum, hum.

FC. On comprend que derrière il faut formaliser les processus et quelque fois les processus expérimentaux.

TG. C'est clair que le vrai challenge il est la dessus, surtout sur une activité qui est en développement, c'est à dire que, par exemple la question de mise en pratique, il faut être clair par rapport à ça. Donc, euh, ce n'est pas forcément mon point fort, mais je le ressens un petit peu.

FC. En fait tu réfléchis ta pratique.

TG. Non mais...

FC. Tu agis pour résoudre un enjeu de performance pour l'entreprise.

TG. Oui, d'accord.

FC. C'est aussi vrai ce que tu dis par rapport aux détails, tu dis : «ce n'est pas forcément comme ça que j'agis »

TG. Je n'ai pas dit que c'était mon point fort, mais c'est comme cela que je suis obligé d'agir pour arriver à l'objectif...

FC. Dans notre recherche, nous avons choisi 110 actions selon notre modèle « travail collaboratif » parmi des milliers d'actions que vous utilisez dans le quotidien pour le management. Donc, sur ces 110 actions, le regard privilégié que tu portes en niveau 2, en expérimentation, c'est surtout la mise en œuvre des processus, les définir et les formaliser. C'est quand même 8 actions sur 10 que tu as qualifié en niveau 2 dans le domaine des processus pour régler l'enjeu de performance de l'entreprise.

TG. Hum, hum.

FC. Les autres membres veulent ils réagir par rapport à ce que dis TG ?

TG. Allez-y ! (Grands éclats de rires).

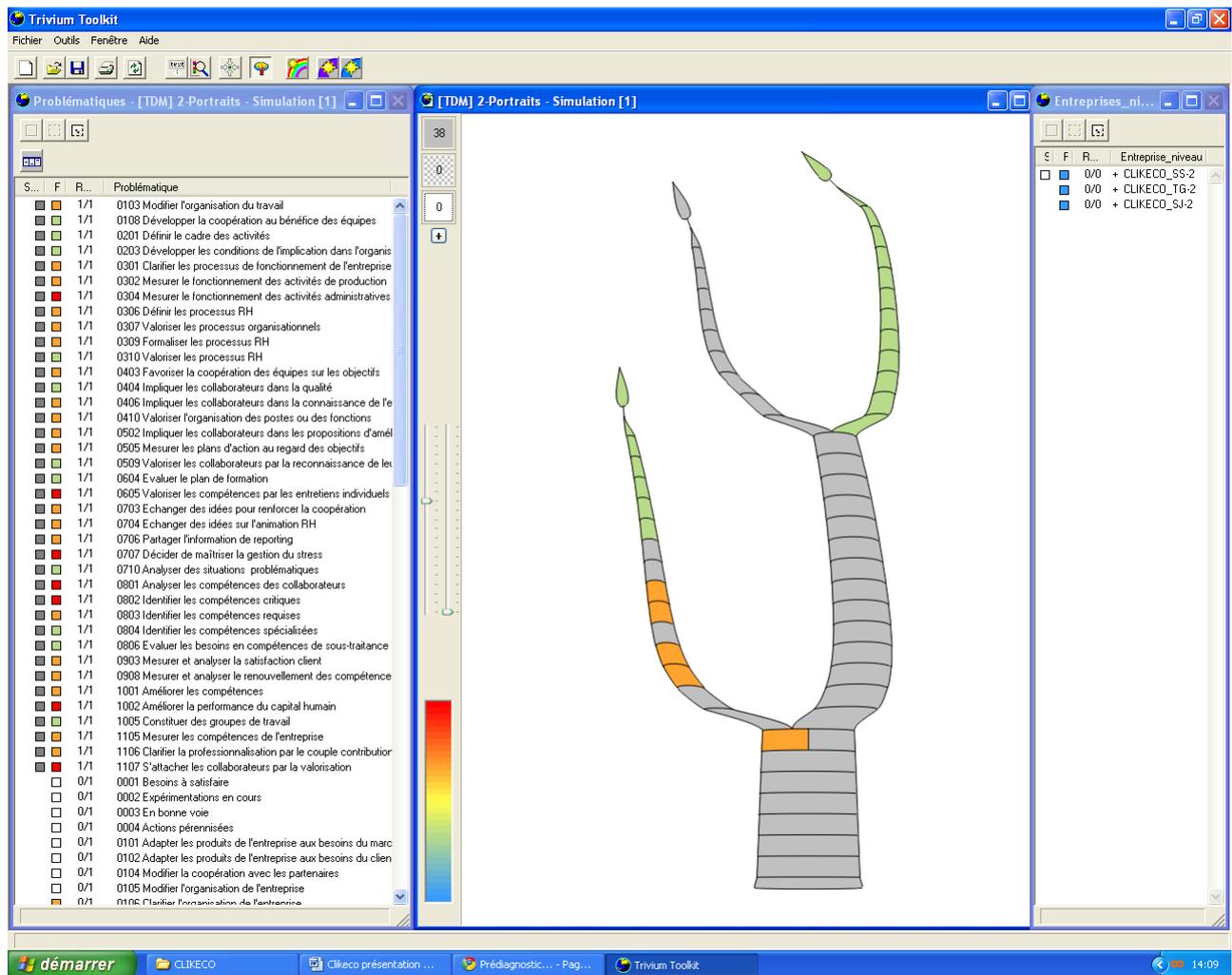
FC. C'est bon ?

SS. Oui, c'est bon.

FC. Il nous reste en niveau le positionnement de SS.

*Positionnement individuel et logique d'action individuelle de SS.*

FC. Stéphane a donc 38 actions qui sont ventilées dans le tronc et dans la grosse branche du milieu qui est sa branche personnelle. Sa logique d'action individuelle est elle différente ?



<b>0103 modifier l'organisation du travail (2)</b>
<b>0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (1)</b>
<b>0201 définir le cadre des activités (1)</b>
<b>0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (1)</b>
<b>0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (2)</b>
<b>0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (2)</b>
<b>0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>
<b>0306 définir les processus RH (2)</b>
<b>0307 valoriser les processus organisationnels (2)</b>
<b>0309 formaliser les processus RH (2)</b>
<b>0310 valoriser les processus RH (1)</b>
<b>0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (2)</b>
<b>0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (1)</b>
<b>0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (2)</b>
<b>0410 valoriser l'organisation des postes et des fonctions (2)</b>
<b>0502 impliquer les collaborateurs dans les processus d'amélioration (2)</b>
<b>0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (2)</b>
<b>0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leurs excédents de compétences (1)</b>
<b>0604 évaluer le plan de formation (1)</b>
<b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (3)</b>
<b>0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (2)</b>
<b>0704 échanger des idées sur l'animation RH (é)</b>
<b>0706 partager l'information de reporting (2)</b>

<b>0707 décider de maîtriser la gestion du stress (3)</b>
<b>0710 analyser des situations problématiques (1)</b>
<b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (3)</b>
<b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b>
<b>0803 identifier les compétences requises (2)</b>
<b>0804 identifier les compétences spécialisées (1)</b>
<b>0806 évaluer les besoins de compétences en sous traitance (1)</b>
<b>0903 mesurer et analyser la satisfaction client (2)</b>
<b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (2)</b>
<b>1001 améliorer les compétences (2)</b>
<b>1002 améliorer la performance du capital humain (3)</b>
<b>1005 constituer des groupes de travail (1)</b>
<b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (2)</b>
<b>1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (2)</b>
<b>1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (3)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

<b>14/38 Comprendre</b>	<b>16/38 Performance</b>	<b>20/38 Entreprise</b>	<b>7/38 Processus</b>
<b>10/38 Vouloir</b>	<b>6/38 Valorisation</b>	<b>11/38 Equipes</b>	<b>5/38 Communication</b>
<b>8/38 Pouvoir</b>	<b>6/38 Coopération</b>	<b>6/38 Individus</b>	<b>5/38 La coopération dans l'équipe</b>
<b>6/38 faire comprendre</b>	<b>6/38 Stratégie</b>	<b>1/38 Clients</b>	<b>4/38 Organisations</b>
	<b>4/38 Implication</b>	<b>0/38 Partenaires</b>	<b>3/38 Compétences</b>
			<b>3/38 Résultats d'amélioration</b>
			<b>3/38 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/38 Prendre des décisions clés</b>
			<b>2/38 Créer les conditions favorables</b>
			<b>2/38 L e collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>2/38 résultats opérationnels</b>

La logique d'action individuelle est :

- *Comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant les moyens de réalisation que sont les processus.*

Donc, de ce point là, vous êtes très proches Stéphane et Thomas dans votre logique d'action individuelle (mais cela ne porte pas sur les mêmes actions). Alors que Steve était plus centré comme moyen de réalisation sur la professionnalisation. (Silence).

TG. Mais je pense, c'est aussi que sur notre activité, enfin sur les choses que l'on a mené ensemble Stéphane et moi depuis le mois de décembre, on s'est énormément penché là dessus puisqu'on a travaillé ensemble sur la formation des franchisés et que Stéphane a pu répondre par rapport à cela, on était en plein, euh, on était en plein dedans. Effectivement, la formalisation des processus par rapport à une agence Clikeco.

FC. En tout cas, en tant que logique d'action individuelle vous avez le même ressort de fonctionnement en niveau 2 « expérimentation ».

TG. Je pense qu'on est tous les deux persuadés que, euh, la qualité de définition des processus est un gain de performance important pour l'entreprise, ça c'est évident. De toute façon cela évite d'être en

régulation, de remettre sur des choses avec les collaborateurs ou autre. Je pense qu'il ne va pas dire le contraire (rires).

FC. Il ne peut dire que oui, vu la question que tu lui poses !

TG. (Éclats de rires) Ah ! Oui.

SS. Je pense que c'est toujours en mouvement quoi !

FC. Oui mais l'entreprise le sera tout le temps. Ce qui est intéressant dans cette représentation là avec le butineur, c'est que cela représente votre logique d'action, soit collective, soit individuelle et cette logique là, elle ne changera pas.

TG. Hum, hum.

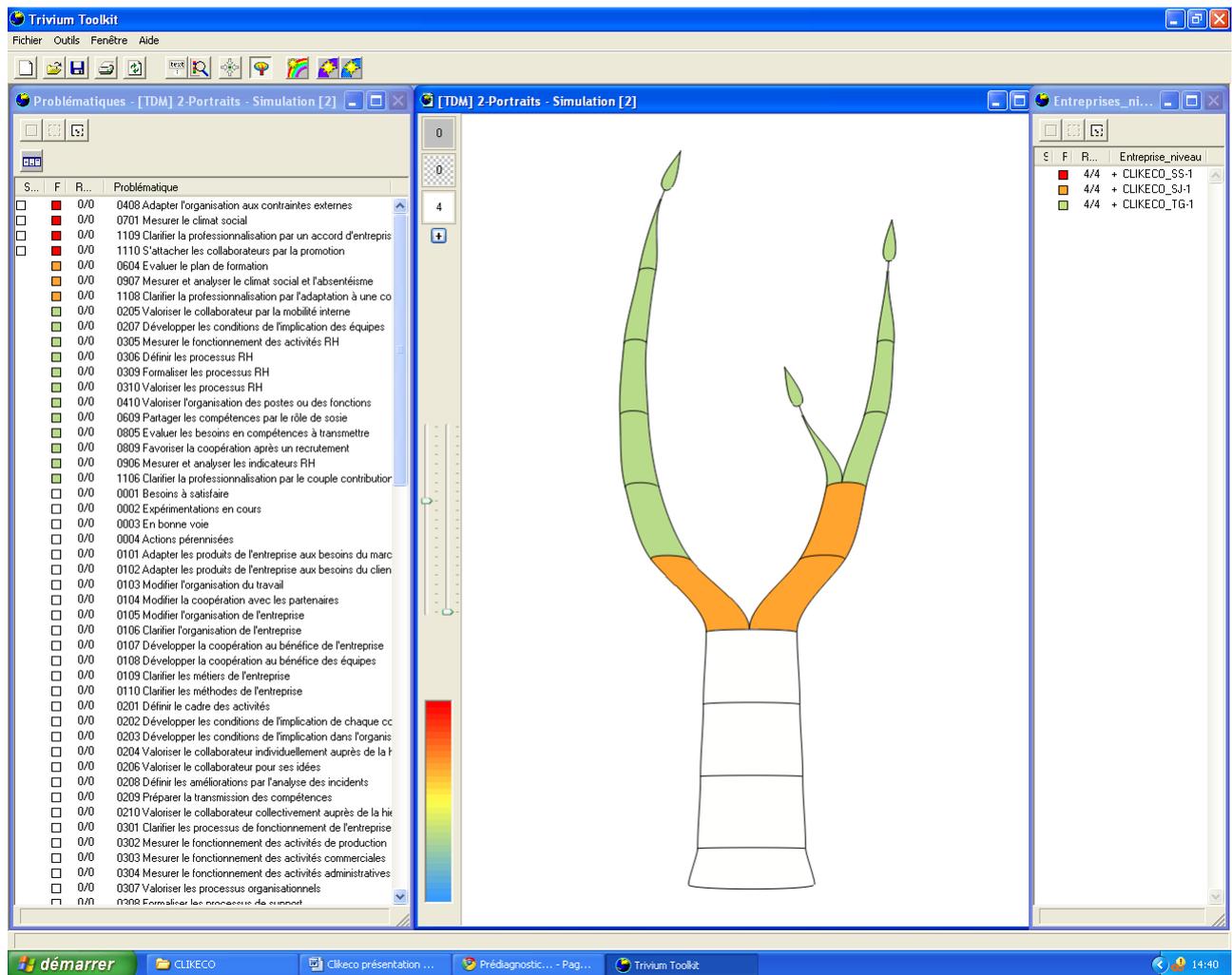
FC. Alors en fonction d'actions que vous allez mener par exemple en expérimentation, c'est à peu près sûr que vous allez avoir cette logique d'action, en tout cas Stéphane et Thomas au niveau des actions qui sont partagées par vous deux. Steve lui expérimente autrement, il expérimente en projetant sur la finalité en utilisant le moyen de réalisation que sont les résultats de la professionnalisation. Il a peut être une vue plus globale et il faudrait rentrer vraiment dans le détail mais ce n'est l'objet de notre travail de recherche.

TG. Cela me fait penser à la réunion qu'on a eu jeudi. Effectivement, euh, on est plus proche, en tout cas, ça laisse une marge de manœuvre aux personnes mais en tout cas, il y a une définition sur tout ce concept Clikeco qui est... Effectivement, je suis d'accord pour dire qu'il y a des invariants, quelque part...Et que... (Éclats de rires).

FC. Donc, je fais le niveau 1 « indifférent ».

#### **4- présentation de l'arbre collectif de niveau 1.**

FC. Ce niveau est moins intéressant parce qu'en général ce sont les actions qui ne présentent à vos yeux que peu d'intérêt.



**0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (3)**

**0701 mesurer le climat social (3)**

**1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (3)**

**1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (3)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

<b>2/4 Comprendre</b>	<b>2/4 Stratégie</b>	<b>3/4 Entreprise</b>	<b>2/4 Résultats de professionnalisation</b>
<b>1/4 Vouloir</b>	<b>1/4 Valorisation</b>	<b>1/4 Individu</b>	<b>1/4 Organisation</b>
	<b>1/4 Performance</b>		<b>1/4 Communication</b>

Donc là, il n'y a que 4 actions partagées au niveau 1. Cela veut dire qu'elles ne sont pas d'actualité par rapport au moment où nous avons réalisés le questionnement. En tout cas vous étiez d'accord pour traiter ces actions beaucoup plus tard.

TG. (Éclats de rires).

FC. Donc, cela correspond à quoi ? Le butineur nous indique :

- *Comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre plus tard un enjeu de stratégie pour l'entreprise et les moyens qui seraient utilisés porteraient sur les résultats de la professionnalisation.*

J'aurais tendance à dire que le niveau 1 « indifférent », ce sont des actions que vous réaliserez, mais pas forcément dans l'immédiat...ce n'était pas votre préoccupation lors du questionnement de décembre.

TG. Je pense que ce jour là, c'est clair que en tout cas pour CAPECO, la stratégie a été réalisée en participation avec le terrain de ce qui pouvait fonctionner ou pas...autrement dit, c'est certainement plus clair et que parmi les opérations à ce moment là, euh, ce n'était pas d'actualité.

FC. D'autres effets produits ? Stéphane ?

SS. Non. (Silence).

### **5- Des questions plus générales en guise de conclusion.**

FC. Alors je vais vous poser une série de questions plus générales et nous ferons la clôture de notre entretien collectif.

SS. Non mais bon, il y a une interrogation je pense, c'est à dire, moi même...à un moment donné, il y a une réalité quoi, je veux dire, j'ai du mal entre guillemets à commenter, je me sens un peu comme une feuille dans l'arbre un peu paumé et très clairement...j'ai du mal à me positionner par rapport au problème que ça pose. Donc, cela me paraît évident et puis, point. Bon, j'ai du mal à commenter.

FC. Si je le dis autrement Stéphane. Cela veut dire que l'arbre, l'image qui est projetée, cela t'apparaît comme une évidence avec le butineur (table de causalités), c'est à dire la logique d'action collective...ce que j'ai retenu, cela vous apparaît comme une évidence ou quelque chose qui se révèle comme étant une évidence. Tu disais « c'est comme cela que l'on fonctionne », mais est ce que la manière dont le butineur révèle la chose, c'est une confirmation ou une surprise ? J'ai plutôt l'impression que c'est une confirmation...

SS. Oui.

FC. Sur un autre mode d'écriture.

TG. Ouais, je pense qu'effectivement il n'y a pas de surprise là dessus et je pense qu'on est plus en attente, ce que je disais tout à l'heure, de voir bon, OK, de voir tout cela, euh, bon maintenant quels sont les points forts, euh, de cela, quels sont les points de complémentarité, c'est ce qu'on disait tout à l'heure. On n'est pas obligé de fonctionner tous pareils au contraire, cela peut être un plus et à l'inverse, quels sont les points de vigilance, d'incompatibilités possibles, des choses que l'on doit éclaircir, voilà...tu vois ce que je veux dire...et que...je dirais l'étape suivante qui nous ferait certainement réagir et qui....par exemple, si on avait à définir le mode de fonctionnement de l'équipe des trois...

FC. Cela rejoint la question que je voulais vous poser : Est ce que cette représentation figurative qui intuitivement est compréhensible provoque un désir de consolider, de comprendre le travail en équipe ou non ?

Est ce que les images que vous avez vues, soit individuellement lors de la dernière séance individuelle provoque un désir de consolider, de comprendre, d'apprendre le travail en équipe ?

TG. Moi, j'ai envie de dire oui. Parce qu'il y a quand même des branches qui partent un peu...et on se rend compte qu'il est quand même intéressant de creuser, de voir si c'est vraiment plus facile ou pas, euh, maintenant, euh, juste sur la forme de la démarche, je pense que...comme on a étalé ça sur une durée assez longue, cela aurait été bien pour que cela soit plus parlant peut être de revenir à chaque fois, même si cela prend un quart d'heure, vingt minutes sur les niveaux, sur...enfin sur le fonctionnement du modèle parce que je pense là aussi que si on n'est pas trop réactif parce que entre temps, il s'est passé pas mal de choses et c'est vrai on n'est plus dans le ...il faudrait un sas d'entrée pour qu'à chaque fois en quelque sorte pour qu'il y ai plus de réactions de notre part là dessus, euh, mais, euh, je pense qu'effectivement si c'est le visuel en lui même, je sais si....

FC. Oui, parce que la thèse porte essentiellement sur la capacité d'effet de la représentation figurative sur chacun des membres et sur le collectif que vous constituez.

TG. Alors je pense, oui...euh, je pense à la condition que l'on ait bien intégré, euh, les codes couleurs, les histoires de niveau, je pense que cela peut parler. Aujourd'hui, je dirais non pour moi parce que je pense que je n'ai pas assez intégré. C'est une réponse, cela en est une...

FC. Je vais le dire un peu différemment, il faut un apprentissage de lecture pour une appréhension plus facile.

TG. Malheureusement, on l'a tiré un peu en longueur...

SJ. Oui, ce matin il a fallu rentrer dedans...on a du mal à l'allumage et dans un processus de travail avec des séquences très rapprochées avec un apprentissage, une reprise en main au départ et après le fait de ne plus l'utiliser mais avec un temps de rupture moins long, cela ne peut que faciliter les choses. J'ai eu aussi du mal à re-rentrer dedans et de s'approprier l'outil là, en soi une fois que l'on a les éléments de retard en tête, on a quand même rapidement visualisé les, le fonctionnement collectif, individuel sans savoir par avance ce qui, ce que représente telle branche ou tel outil... (Le butineur). Effectivement ça doit être une démarche qui s'imprime dans la durée hein, l'objectif étant je ne sais pas si on peut l'afficher comme ça, mais le tronc rouge au niveau 4 « anticipation des risques », soit le plus haut possible en même temps il est intéressant dans le collectif, c'est une position concurrentielle avec ça, ton outil rend possible. Voilà, donc voilà on peut échanger autour de ça, hein. On découvre individuellement et collectivement le ...l'opération avec toutes les questions que vous avez posé là, c'est un bon moyen d'avoir une photo là, un visuel, puis aussi de voir l'évolution, euh, avec certaines planches (arbres et butineur).

FC. Et toi Stéphane, quelles réactions ? Comment réagis-tu ?

SS. Au départ, très clairement moi, cela n'a pas directement d'effet, pourquoi ?

Parce que, quand on parle équipe, je pense pour moi que c'est le top, les compétences des uns et des autres. C'est voilà, je pense que quand on parle équipe, c'est une somme d'individus et à un moment donné, je pense que les uns et les autres doivent s'appuyer sur les forces des autres et c'est comme ça que...en tout cas c'est comme ça que je comprends le rouge, plutôt que d'être d'accord sur tout. Je pense que la valeur ajoutée, en tout cas à mon niveau se situe dans les forces des uns et des

autres quoi, et c'est capitaliser sur les forces de chacun, quoi, justement pour former ce tronc rouge, le plus haut possible.

FC. Le plus haut, tout est relatif.

SS. Le plus gros....le plus....

FC. Tu veux certainement dire, le nombre d'actions que vous voulez partager en commun, en respectant l'individualité des uns et des autres, selon la nature de leurs personnalités et puis leurs fonctions aussi qui sont souvent différentes dans un Codir.

SS. Oui et je pense que chacun a des centres d'intérêt... sur lesquels il s'appuie plus et donc, cela aussi à un moment donné, il faut en tenir compte, parce qu'il faut tenir compte aussi...et que peut être dans deux ans, on ne peut pas prédire l'avenir ...et qu'un virage peut...parce que tout cela fonctionne. Je pense que le côté personnalité, moi je pense qu'il est quand même important, je pense qu'à un moment donné que pour construire une équipe, de pouvoir le faire avec le tempérament des uns et des autres, c'est quelque chose d'important qui, à mon avis devrait être aussi fort de ce côté là.

FC. Dans notre modèle, ce que tu dis n'est pas explicité parce que vous n'avez jugé et qualifié que des propositions d'action selon votre vision des choses, donc l'intérêt peut être de la représentation collective est de vous avoir donné une image de ce que votre collectif est constitué.

TG. Un autre élément des images, ce qui me paraît tout aussi important que le mode de fonctionnement des uns et des autres, c'est qu'on partage la même vision, le même projet à un moment. Je pense qu'au delà du mode de fonctionnement, c'est quelque chose qui est important. On peut avoir des modes de fonctionnement qui sont identiques, mais si on n'a pas une vision partagée, euh, je pense que c'est aussi, euh, c'est plus dangereux, c'est plus difficile à piloter que si demain on a des modes de fonctionnement différents, mais que l'on a tous la même vision du projet...enfin, on a tous la même vue et je me demande si tout de suite on peut mesurer, je ne pense pas...enfin je ne pense pas que la démarche inaugure cela, je pense que, euh, que peut être, une forme de questionnaire, c'est quand même un élément qui devrait être pris en compte dans le bon ou le mauvais fonctionnement d'une équipe.

FC. La thèse n'est pas centrée sur la vision partagée mais sur le travail collaboratif à partir de sa mise en visibilité. Le travail collaboratif met en œuvre un certain nombre d'actions partagées et effectué dans une logique d'action commune, collective.

TG. D'accord.

FC. Donc, on n'a pas un questionnaire sur la vision partagée mais sur la mise en visibilité d'un travail d'équipe.

TG. Ah oui, d'accord.

FC. Mais le travail collaboratif en lui même, la façon d'agir entre les différentes personnes qui partagent les logiques d'action entre elles, c'est faire en collaboration leur travail (labeur) et le « col » en commun et d'avoir mis en visibilité le travail collaboratif sous la forme d'une figure, le logiciel de cartographie permet de montrer ce qui est partagé ou moins partagé.

TG. Je suis d'accord avec toi, mais la synergie est liée au fait de partager cette vision.

FC. Ah oui, mais cela je ne dis pas non, mais ce n'est pas l'objet d'étude de la thèse.

SS. Il y a aussi quelque chose d'important. C'est que, euh, maintenant je vais me positionner par rapport à CAPECO. Moi dans ton métier je n'y connais rien, donc clairement je ne remettrais pas en question, moi un choix de Thomas (TG). Je n'y connais rien, mais cela ne m'empêchera pas d'avoir des idées sur le fond. Ceci est important parce que, euh, vouloir, je ne sais pas, Thomas qui connaît, moi je n'y connais rien, non mais je veux dire, ça pourrait entre guillemets pourrir une équipe, alors que rester en retrait sur le coup, parce que je n'y connais rien et que de me ... (mêler). Une plus grande légitimité, ça permet d'être un équilibre d'équipe.

TG. Quand tu fais une formation, euh, gestion des déchets, euh, tu n'es pas sans connaissance de la formation que ça et comme expert du métier, je veux dire...

SS. Ah oui, mais...

TG. CAPECO, c'est 60% des formations sur ces métiers là, moi je ne vois pas envoyer une proposition au client sans que tu l'aies regardé sur ce domaine là...

SS. Ce que je voulais dire, ce n'est pas un désintérêt, surtout pas...

TG. Ce n'est pas ça....

SS. C'est vrai maintenant...je veux dire, je ne connais pas ton langage, je ne suis pas à l'aise, voilà. Je crois que cela fait partie de l'équipe aussi de savoir à un moment donné être « couchis » alors que cela n'apporte absolument rien et qu'il faut à un moment donné faire confiance et puis se dire OK et voilà.

FC. On a vu aujourd'hui, c'est que en fait même dans des spécialités différentes que vous assurez en termes de responsabilités et de fonctions, votre logique de fonctionnement collective est la même, c'est ce que montre le « butineur ». Votre manière logique de dérouler les actions...

SS. C'est ce qui est important.

FC. Dans vos domaines respectifs puisque vous avez répondu aux questions selon l'entreprise que vous représentez, etc. Ce qui est intéressant de voir, c'est que la logique d'action collective qui est partagée est la même et qu'elle est appliquée dans chacun de vos domaines respectifs. Cela c'est intéressant au niveau du travail collaboratif sans aller plus loin dans la « fouille ». Après c'est plutôt un travail de recherche de sociologue ou de psychologue du travail pour entrer dans les détails. Alors que là, on est resté sur le travail collaboratif mis en visibilité et la logique d'action collective qui permet à chacun d'entre vous d'agir de concert, sans pour autant le savoir, mais que vous partagez comme logique d'action dans vos différentes actions. Donc, c'est quand même important de savoir que vous fonctionnez avec votre logique d'action collective sur les mêmes actions, donc appliquées dans vos domaines respectifs et là, nous pouvons dire qu'il y a un travail collaboratif, parce que la logique d'action commune est la même. Donc, si je reprends les termes de Thomas de tout à l'heure, vous avez un cadre de référence d'action, une logique d'action collective que vous partagez dans vos domaines respectifs, mais vous avez aussi une logique d'action individuelle que vous mettez en œuvre dans vos domaines de spécialité, de fonction, de responsabilités, cette logique d'action n'est

pas partagée ou alors partagée avec un collègue ou l'autre (nous retrouvons ces logiques particulière dans les branches de l'arbre notamment. (Silence).

Alors pour demain, qu'est ce que vous allez faire ?

TG. On voudrait avoir une restitution...

FC. Je ferai une restitution par écrit en visualisant toutes les figures et les butineurs qui ont été visualisés.

TG. Et je pense qu'il y a un besoin d'analyse mais, euh, non savoir si, euh, si on pense que...et surtout, euh, si on continue dans cette direction, euh, ou, euh, les points de vigilance qu'il faudrait avoir sur nos modes de fonctionnement qui pourraient apparaître en opposition ou en tout cas contre productif par rapport à un risque.

FC. A mon avis, par rapport au travail collaboratif tu pousses un trop loin les choses parce que, faire une comparaison brutale entre les points forts et les points faibles, même sans jugement, le problème tel qu'on l'a abordé pour montrer le travail collaboratif, c'est qu'au départ il est invisible et quel sera le résultat s'il est visualisé. Vous n'avez fait que répondre et qualifier des réponses, en fait des actions sur lesquelles vous vous êtes engagés. Donc le fait que le logiciel construite à partir de vos réponses individuelles une image collective, vous avez pu voir, observer, découvrir, prendre conscience de votre logique d'action collective, donc votre travail collaboratif effectué pour un certain nombre d'actions réalisées en commun et aussi prendre conscience de votre logique d'action individuelle et c'est cela qui vous différencie les uns des autres.

TG. Ce serait intéressant qu'on travaille sur ces aspects là et que dans quelques temps, dans deux ou trois ans, euh, on ait à nouveau ce type de travail pour voir si on a évolué.

FC. C'est la question qui se pose : à partir de la visualisation que nous avons travaillée, comment vous envisagez l'avenir ? Vous avez déjà fourni une grande partie de réponses et je vous en remercie, vous m'avez permis d'avancer dans mon travail de recherche.

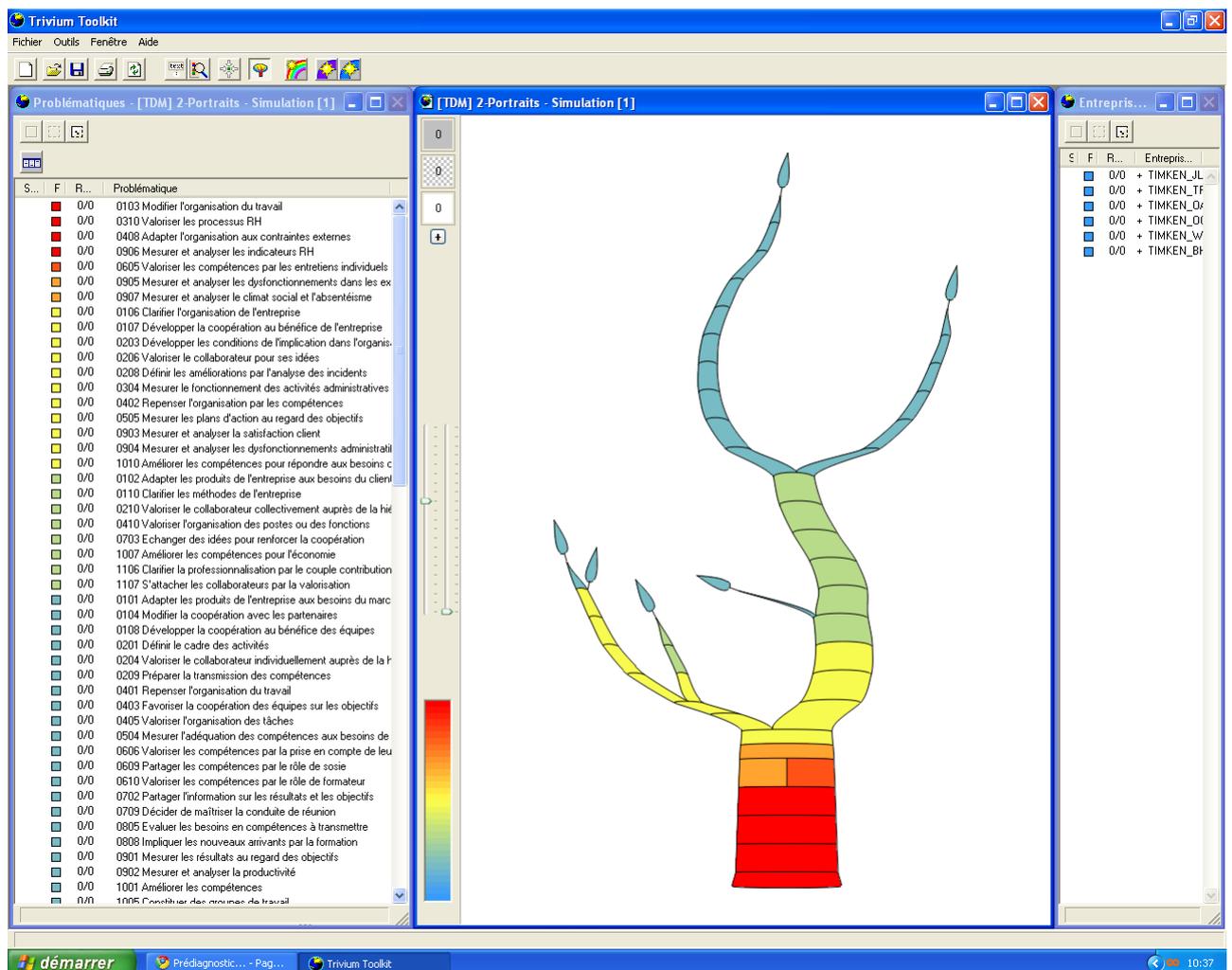
L'entretien collectif a duré 1 heure 28 minutes.

# Entreprise Timken

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

### TIMKEN TP : directeur de l'usine

#### 1- Présentation de l'arbre de niveau 4.



FC. Voilà l'arbre de niveau 4. Un segment de l'arbre correspond à une action.

TP. Une action,

FC. Voilà, elles peuvent avoir des tailles plus ou moins grandes, ce n'est pas gênant dans la mesure où c'est la partie infographique des choses. Cette partie du tronc est plus car il faut soutenir des branches

TP. L'épaisseur n'a rien à voir

FC. C'est le nombre d'action, je peux vous donner le nombre d'actions concernant le niveau 4, donc c'est 50 actions qui ont été qualifiées de niveau 4 par les six membres du Codir.

TP. 50 sur ...

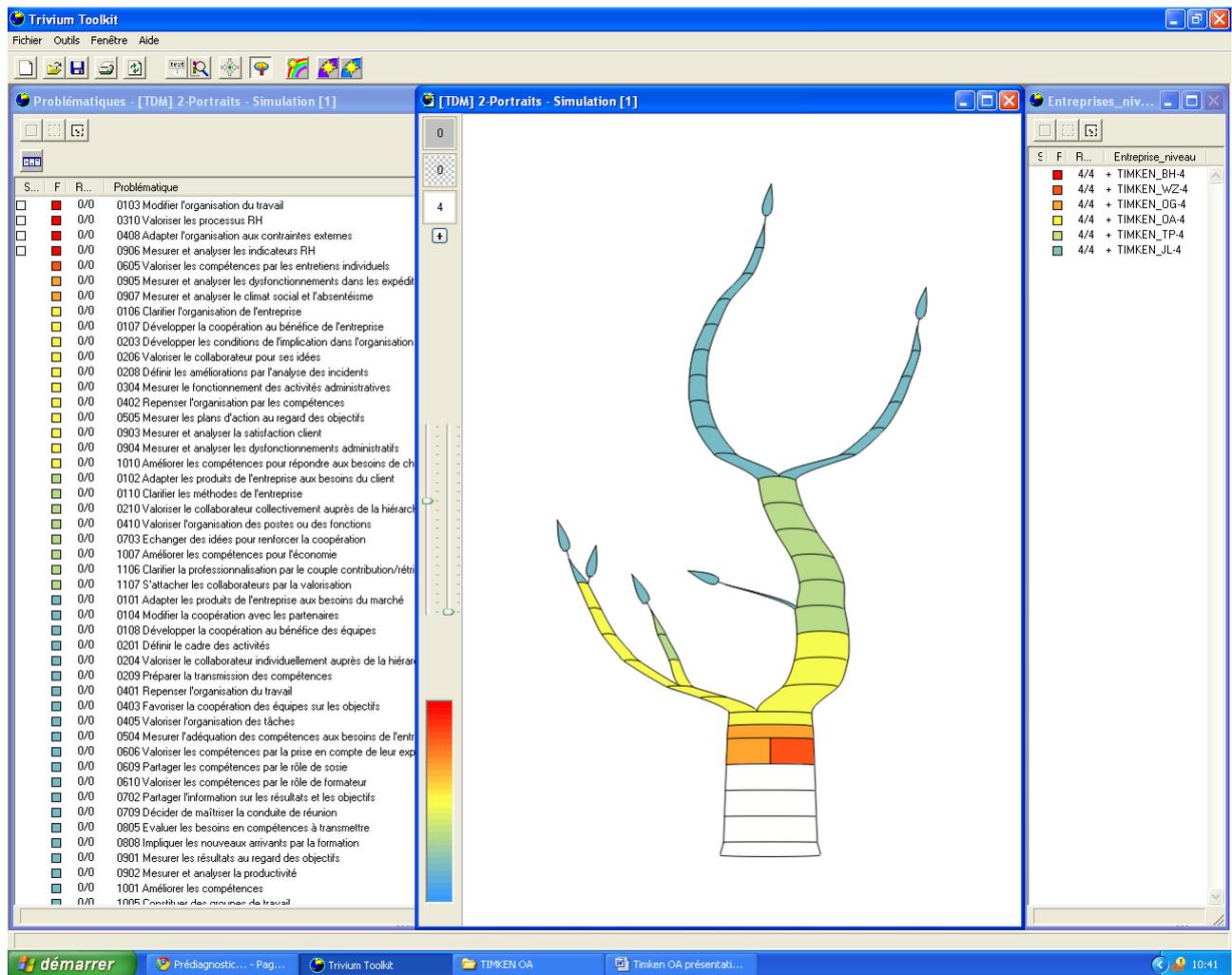
FC. Sur 110.

TP. Alors presque la moitié.

FC. Mais ces 50 actions ne sont pas partagées de la même manière entre les membres. Donc, qu'est ce que cela vous inspire déjà? Cet arbre, cette image...

TP. Donc déjà, c'est euh je pense que la base semble assez solide, il y a quand même une vue assez globale, assez, assez conforme de la part des six membres. Disons, on a à peu près je pense la même vue, euh, ensuite effectivement sur certains points, on voit qu'il y a des divergences mais en fait on voit qu'il y a très peu de branches. Ça peut être ou un tronc ou un buisson, donc là on est plutôt avec un tronc et juste quelques branches, donc c'est vraiment quelque chose qui est assez solide et euh assez euh, identique d'une personne à l'autre quoi.

FC. Alors je me permets de sélectionner les quatre actions qui sont en rouge dans le tronc.



<b>0103 modifier l'organisation du travail</b>	<b>4/4 BH_4</b>
<b>0310 valoriser les processus RH</b>	<b>4/4 WZ_4</b>
<b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes</b>	<b>4/4 OG_4</b>
<b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH</b>	<b>4/4 OA_4</b>
	<b>4/4 TP_4</b>
	<b>4/4 JL_4</b>

Vous avez:

- modifier l'organisation du travail
- valoriser les processus RH
- adapter l'organisation aux contraintes externes
- mesurer et analyser les indicateurs RH

Voilà les 4 actions partagées par les six membres du Codir.

TP. C'est typiquement ce qu'on va devoir faire l'année prochaine, c'est vraiment, c'est ce vers quoi on doit aller. On doit transformer l'usine, c'est « modifier l'organisation du travail » complètement, en valorisant « les processus RH », c'est vrai, çà prouve que en tout cas que l'on a tous le même objectif

que l'on a suffisamment bien travaillé pour que l'on soit tous sur le même niveau de compréhension, de ce qu'on va devoir faire l'année prochaine en 2010, 2011.

FC. Je vous rappelle qu' « engagé » c'est anticipation des risques et la promotion des actions, c'est un engagement avancé.

TP. C'est vraiment une ...

FC. Quand vous dites projeter l'année prochaine, c'est l'anticipation

TP. Et ça c'est, je pense, on a travaillé au mois de septembre, justement sur ça, sur 2010 et 2011. et c'est l'ensemble de ces personnes là étaient présentes dans le groupe et ça prouve bien que le travail effectué au mois de septembre, chacun a compris ce qu'on doit faire, vers où on doit aller et c'est, les quatre premières actions, c'est vraiment ça. Donc je suis assez content de cette image.

FC. Ce que je peux faire, c'est vous montrer en sélectionnant les autres actions du tronc, brun foncé, vous voyez, je n'ai plus que cinq personnes qui partagent cette action, mais je ne sais pas lesquelles. Il faudrait que je fasse une requête, donc cela me permet de dire que dans l'ensemble du tronc, vous avez quand même plus de 80% des personnes qui partagent

– valoriser les compétences par les entretiens individuels,  
Mais qu'il y a une personne qui ne la partage pas. Ça veut dire qu'au lieu qu'au lieu d'être classée en 4, certainement cette action là, pour cette personne là, est qualifiée en niveau 3 ou en 2.

TP. C'est ça.

FC. Voyez le type de démarches qu'il faudrait faire pour vraiment tout isoler et analyser. Donc si je reprends les deux actions brun clair, je me retrouve ici avec quatre personnes, donc,

- mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
- mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme

Donc là nous retrouvons quasiment toutes les actions du tronc et c'est pas mal partagé.

TP. Il n'y a pas beaucoup d'écart, c'est quand même... ouais. Et ensuite, quand il n'y a qu'une seule branche, ça veut dire qu'il n'y a qu'une personne qui partage ce point de vue là.

FC. Donc si voulez la requête, je vais vous la faire... voilà. Vous avez sept actions qui sont sélectionnées et c'est vous monsieur Portet.

TP. Oui.

FC. Les actions s'intitulent:

- développer la coopération au bénéfice des équipes
- définir le cadre des activités
- valoriser les collaborateurs individuellement auprès de la hiérarchie
- préparer la transmission des compétences
- repenser l'organisation du travail
- favoriser la coopération des équipes sur les objectifs
- constituer les groupes de travail

Donc, en niveau 4, seul, vous partagez ces actions là.

TP. Oui, oui. En sachant que certaines sont assez proches, ce sont des questions... parce que, avant, on disait...

FC. Vous avez ici (côté gauche de l'écran) le repérage.

TP. Parce que « repenser l'organisation du travail » dans les rouges, il y avait quelque chose comme ça aussi et même assez proche.

FC. C'est à dire que vous êtes dans un pôle qui s'appelle « organisation » et dans ce pôle vous avez 10 questions et les dix questions sont différentes pour balayer un peu les différents aspects d'organisation. Donc il est vrai que si vous aviez ici dix actions qui seraient uniquement dans le pôle organisation vous seriez le spécialiste de l'organisation du travail qui apparaîtrait comme un expert, c'est à cela qu'on reconnaîtrait l'expert d'un domaine. C'est intéressant, c'est qu'ici vous avez trois actions en pôle 02, donc...

TP. Créer les conditions favorables.

FC. Vous avez qualifiées en niveau 4 encore une fois ces actions là. Voilà comment il faut lire cette branche. Avez-vous d'autres commentaires?

TP. Et donc, on voit qu'il y a quand même une branche où il y a trois collaborateurs sur six qui sont sur la même branche, quoi.

FC. On va voir si vous voulez. Si je clique sur celle ci, ça veut dire quoi? Ça veut dire que celle ci est branchée sur celle là. C'est à dire que l'arbre se construit par couches successives en éliminant progressivement les plus partagées, les moins partagées et il se construit en montant.

TP. Oui.

FC. Et quand c'est moins partagé il fait une bifurcation. Je vais cliquer sur le départ... vous voulez que je prenne le bleu avec ou uniquement le jaune... là vous avez trois personnes mais parmi les sept actions qui viennent d'être sélectionnées, elles sont ventilées entre les six personnes. Tout le Codir s'y retrouve avec un partage plus ou moins important.

TP. Oui.

FC. Donc avec le même principe pour la partie bleue, donc là j'ai cliqué sur les deux feuilles bleues. Donc on voit apparaître deux personnes OA et de l'autre c'est BH et ils ne partagent rien entre eux. C'est toujours le même principe de lecture.

TP. Et cette petite branche là.

FC. C'est une petite branche qui émerge de cette action là qui est dans le tronc et qui est:

- adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client

Pour exemple, on est parti de celle là qui est

- adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client

Et ici cette feuille représente

- partager les compétences par le rôle de sosie

C'est à dire comment on échange entre personnes

TP. La polyvalence, quoi.

FC. Comment j'apprends, comment j'essaie de ressembler à...

TP. D'accord,

FC. Pour que les autres ne s'aperçoivent pas que ce n'est pas le titulaire qui est au poste. C'est ça la technique du sosie. Donc, vous voyez le nombre de requête que l'on peut faire de manière intéressante. Là, c'est une branche en émergence avec OG

– partager les compétences par le rôle de sosie

En niveau 4. Il est le seul à penser cela, à pratiquer cela parce que le niveau 4 c'est le niveau d'excellence, donc c'est un branche que l'on dit en émergence qui permet de creuser cet aspect là.

TP. Oui, oui.

FC. Si l'on veut rejoindre OG sur cette action là, c'est ce que l'on pourra faire lors de la présentation collective.

TP. Ça peut être une piste de progression.

FC. C'est cela, voilà. L'arbre nous signale simplement que cette branche là est en émergence et on voit bien que c'est une personne seule qui la porte et pour expliquer, il faut interroger la personne pour savoir pourquoi et comment il pratique. Peut être d'autres acteurs pourraient s'y associer?

Donc là, c'est le développement, le renforcement des actions que l'on veut partager avec d'autres. Ça va?

TP. OK.

FC. Ce que je propose c'est de passer à l'arbre de niveau 3. Alors vous allez voir les allures peut être différents, enfin je ne veux rien dévoiler...

## 2- Présentation de l'arbre de niveau 3.

The screenshot displays the Trivium Toolkit software interface. The main window shows a tree diagram with a thick, multi-colored trunk (red at the bottom, transitioning to orange and yellow) and several thinner branches extending upwards and outwards, ending in small green leaves. To the left of the tree is a list of competencies, each with a small colored square (red, orange, or yellow) and a numerical code. To the right of the tree is a smaller window titled 'Entreprises\_niv...' containing a list of items with blue squares and numerical codes.

S...	F	R...	Problématique
	0/0	0301	Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
	0/0	0302	Mesurer le fonctionnement des activités de production
	0/0	0603	Valoriser les compétences par le projet personnel
	0/0	0806	Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
	0/0	1008	Améliorer la performance en réalisation de projets
	0/0	1105	Mesurer les compétences de l'entreprise
	0/0	0101	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
	0/0	0201	Définir le cadre des activités
	0/0	0209	Préparer la transmission des compétences
	0/0	0407	Adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs
	0/0	0503	Mettre en œuvre les plans d'action
	0/0	0702	Partager l'information sur les résultats et les objectifs
	0/0	0706	Partager l'information de reporting
	0/0	0708	Echanger des idées pour renforcer la cohésion
	0/0	0710	Analyser des situations problématiques
	0/0	0803	Identifier les compétences requises
	0/0	0805	Evaluer les besoins en compétences à transmettre
	0/0	0808	Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
	0/0	0908	Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
	0/0	1001	Améliorer les compétences
	0/0	1110	S'attacher les collaborateurs par la promotion
	0/0	0102	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
	0/0	0108	Développer la coopération au bénéfice des équipes
	0/0	0202	Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
	0/0	0210	Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
	0/0	0305	Mesurer le fonctionnement des activités RH
	0/0	0306	Définir les processus RH
	0/0	0309	Formaliser les processus RH
	0/0	0401	Repenser l'organisation du travail
	0/0	0406	Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
	0/0	0504	Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
	0/0	0506	Valoriser les collaborateurs par la délégation
	0/0	0608	Valoriser les compétences par la mobilité interne
	0/0	0707	Décider de maîtriser la gestion du stress
	0/0	0709	Décider de maîtriser la conduite de réunion
	0/0	0804	Identifier les compétences spécialisées
	0/0	0809	Favoriser la coopération après un recrutement
	0/0	0902	Mesurer et analyser la productivité
	0/0	1007	Améliorer les compétences pour l'économie
	0/0	1102	S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
	0/0	1103	Mesurer les compétences critiques
	0/0	1106	Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
	0/0	1107	S'attacher les collaborateurs par la valorisation
	0/0	0104	Modifier la coopération avec les partenaires
	0/0	0105	Modifier l'organisation de l'entreprise
	0/0	0107	Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
	0/0	0110	Clarifier les méthodes de l'entreprise

FC. Alors qu'est ce que cela vous inspire?

TP. Le tronc est beaucoup plus, beaucoup plus long, euh, ensuite... pourquoi il y a autant de feuilles là?

FC. le problème des feuilles, c'est que cette action qui est là... ce sont des actions qui sont branchées si je puis dire, sur cette action là et donc c'est une branche en émergence, par rapport à celle-ci. La feuille là est une continuité, je vais le dire autrement, est une continuité de cette action là qui est dans le tronc et ici vous retrouvez les trois personnes, puis cinq, puis il y a quelqu'un qui doit se promener ici, mais qui n'est pas tout seul à partager cette action.

TP. Ce n'est qu'une personne. Donc, un tronc plus haut, beaucoup plus centré, euh, effectivement pas mal de, euh, pas mal d'émergence.

FC. On est au niveau 3, là c'est la maîtrise, pour reprendre notre grille de qualification.

TP. On peut dire, les actions en cours, en place. Donc effectivement dans le premier arbre de niveau 4, ce que l'on fera l'année prochaine et là, on est plutôt dans ce qui se passe dans le réel, enfin, actuellement, quoi.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, there is a list of problematics (S., F., R., Problématique) with checkboxes. The central area displays a tree diagram with a trunk and several branches, colored in shades of green and yellow. On the right, there is a legend for 'Entreprise\_niveau' with color-coded boxes and labels: 28/31 + TIMKEN\_OG-3 (red), 28/31 + TIMKEN\_BH-3 (orange), 28/31 + TIMKEN\_DA-3 (yellow), 25/31 + TIMKEN\_JL-3 (light green), 23/31 + TIMKEN\_TP-3 (medium green), and 19/31 + TIMKEN\_WZ-3 (dark green).

<p>0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)          0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)          0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)          0201 définir le cadre des activités (5)          0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)          0209 préparer la transmission des compétences (5)          0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)          0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)          0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)          0304 formaliser le processus RH (4)          0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)          0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)          0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)          0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)          0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)          0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)          0706 partager l'information de reporting (5)          0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)          0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)</p>	<p>28/31 OG-3          28/31 OA-3          28/31 BH-3          25/31 JL-3          23/31 TP-3          19/31 WZ-3</p>
--	---

<p> <b>0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)</b>  <b>0710 analyser des situations problématiques (0)</b>  <b>0803 identifier les compétences requises (5)</b>  <b>0804 identifier les compétences spécialisées (4)</b>  <b>0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)</b>  <b>0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)</b>  <b>0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)</b>  <b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)</b>  <b>1001 améliorer les compétences (0)</b>  <b>1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)</b>  <b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5).</b> </p> <p> <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b> </p>	
---	--

FC. Je vais vous sélectionner progressivement le tronc. Prenons ces six actions rouges qui sont dans l'ordre:

- clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
- mesurer le fonctionnement de l'activité de production
- valoriser les compétences par le projet personnel
- évaluer les besoins de compétences en sous-traitance
- améliorer la performance en réalisation de projets
- mesurer les compétences de l'entreprise

TP. On est dans la mesure et dans la valorisation et euh, pas mal dans la performance, c'est très basé performance...

FC. Performance...

TP. Et amélioration. Tout à fait là dedans, c'est ce qu'on a dû faire cette année, s'adapter et améliorer la performance. D'accord.

FC. Si je continue de prendre brun foncé, donc là on a un niveau de partage différent, vous avez une personne qui porte les 21 actions, ça va jusqu'à 15. On voit que la dispersion n'est quand même pas énorme. Ça veut dire aussi que certaines actions sont partagées et on le voit plus facilement ici (côté gauche de l'écran). Voyez on a cinq personnes sur cette action là mais je ne sais pas lesquelles. Il faudrait que je fasse des requêtes, toutes celles ci sont partagées par cinq personnes sur six.

TP. Oui.

FC. Là je passe à quatre si je monte encore dans le tronc.

TP. Cela montre encore une fois la cohésion du groupe et c'est une bonne compréhension et les actions en bonne voie quoi! Un engagement probant à valeur d'exemplarité. Donc, la hauteur du tronc est beaucoup plus importante qu'avant (le niveau4).

FC. Donc en restant dans le tronc nous avons 31 actions, personne n'a les 31 actions. Là on a déjà une dispersion plus forte du fait que là, on a quatre personnes concernées (brun clair), alors qu'en brun foncé on en avait cinq.

TP. Il y a quand même la moitié...

FC. 31 actions,

TP. Sur 31, il y a trois personnes qui sont à 28 actions.

FC. Oui, 28, 25, il y a un léger décrochage ici, par le fait peut être d'une spécialisation. Je ne sais pas répondre.

TP. Oui, en fait du domaine de l'action de chacun, oui.

FC. Ça va? Cela vous parle tout ça?

TP. Oui, oui. Disons que pour moi, c'est cohérent quoi. Oui. Je retrouve l'entreprise et le groupe. Le groupe qui est jeune, qui s'est constitué il n'y a pas très longtemps. Tel qu'on est aujourd'hui, c'est quand même assez cohérent. Ça montre quand même où on est et où on doit aller et que tout le monde va dans le même sens, quoi. C'est pas mal.

FC. Je pourrais encore sélectionner ces deux branches ici, il y a trois personnes. Ces actions qui sont là, je vous aide à la lecture parce que ce n'est pas évident de décoder comme ça.

TP. Oui.

FC. Nous avons là trois personnes parce que nous avons trois feuilles bleues, donc sur cette branche là on aura peut être 4 ici, 3 là et puis 2 et puis un selon la palette de couleurs du logiciel.

TP. Oui.

FC. Et ici on a une autre dispersion parce que ce sont les trois autres personnes.

TP. C'est pour cela qu'on ne voit pas la 6<sup>e</sup> personne (feuille verte portée par deux personnes).

FC. Si je prends quand même dans cette continuité de brun clair dans les deux branches, c'est là qu'on a vraiment tout ce qui est le plus partagé jusqu'à quatre personnes partageant des actions entre elles.

TP. 4 sur 6.

FC. 4 sur 6 cela fait 80%.

TP. C'est pas mal.

FC. Donc là, vous avez 31 actions,

TP. Donc 31 partagées,

FC. Partagées au moins par quatre personnes du Codir.

TP. Oui.

FC. On a OG, je prends les trois feuilles on a trois personnes portant chacune une action.

TP. Oui.

FC. Donc là:

- appliquer les suggestions d'amélioration
- recueillir les suggestions d'amélioration
- valoriser les compétences par les entretiens individuels

TP. C'est RH quand même.

FC. Donc « l'entretien individuel », c'est quelque chose qui permet de construire les apprentissages,

TP. Et il y a un bon équilibre sur chacune des branches, en tout cas l'équilibre est pas mal quoi.

FC. Là je prends celle-ci, la branche de gauche. On a 9 actions et vous voyez la répartition faites entre les trois personnes et puis encore entre cinq personnes et puis une personne qui n'a sur les neuf actions que deux partagées.

TP. En fait celle-là elle se retrouve sur le côté-là, probablement.

FC. Par exemple. Ça va ?

TP. Oui. Ça me donne une bonne visualisation de notre Codir, c'est très visuel. Ça permet de bien comprendre les choses.

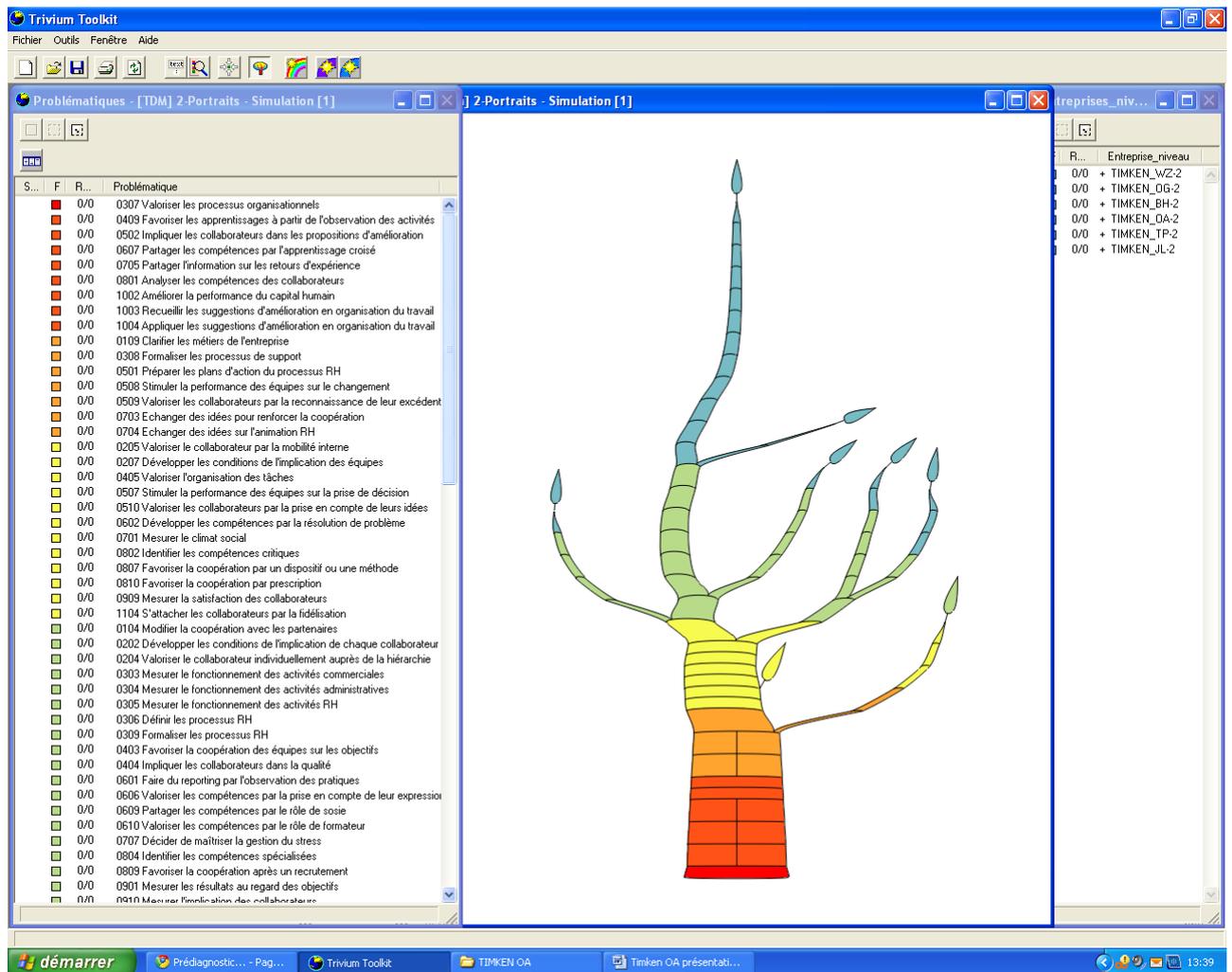
FC. Et puis d'un coup d'œil, parce qu'en fait quand on a la maîtrise du logiciel, là je suis obligé d'expliquer parce que vous mettre devant l'image, cela n'a pas trop de sens, sinon de décrire vos impressions au vu de l'image. Et de faire les requêtes que l'on vient de faire dans le tronc, ça vous indique quand même d'abord le niveau de qualification des réponses et puis le détail des actions concernées.

TP. Le détail, oui.

FC. Là on peut également passer au niveau 2.

### **3- Présentation de l'arbre de niveau2.**

FC. Donc là, nous avons l'arbre de niveau 2.



TP. Donc là c'est « prudent », prise de risques modérés, des actions expérimentées.

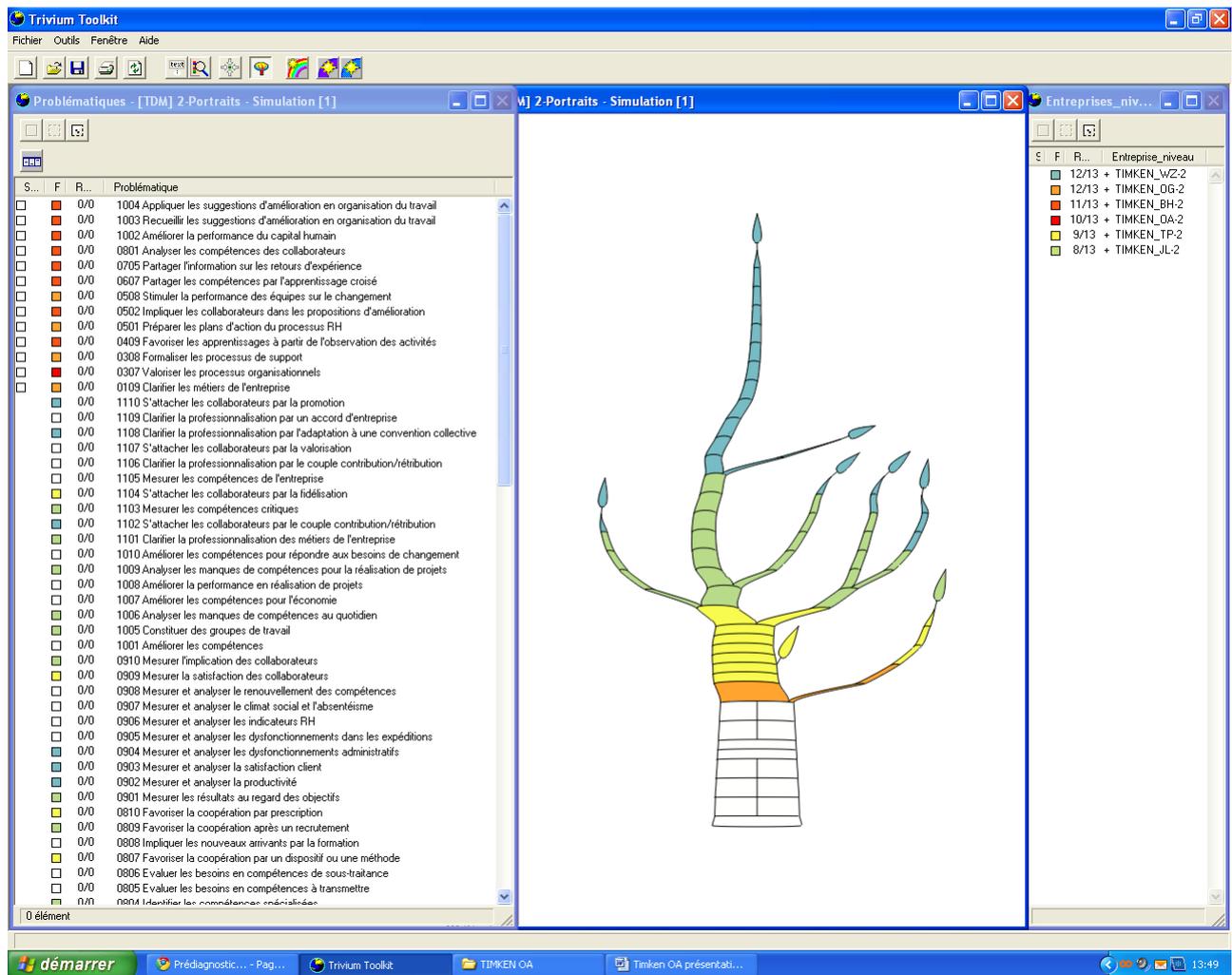
FC. Qu'est ce que cela vous inspire ?

TP. Donc là encore une fois très, euh, là c'est pratiquement un seul tronc, enfin... parce que dans le tronc principal il y a quand même une ...

FC. Comme je l'ai fait tout à l'heure, nous avons 79 actions au total qui ont été qualifiées en niveau 2.

TP. Très peu en rouge, où on est tous d'accord quoi !

FC. Je vous propose de sélectionner le tronc.



- 0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)**
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)**
- 0308 formaliser les processus de support (4)**
- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)**
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)**
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)**
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)**
- 0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)**
- 0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)**
- 0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)**
- 1002 améliorer la performance du capital humain (5)**
- 1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**
- 1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**

12/13 WZ-2  
 12/13 OG-2  
 11/13 BH-2  
 10/13 OA-2  
 9/13 TP-2  
 8/13 JL-2

**Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.**

FC. En rouge, il n'y a qu'une action qui est :

- valoriser les processus organisationnels

TP. C'est donc, euh

FC. Ensuite on est dans les bruns foncés au niveau des cinq personnes...je vérifie rapidement. Si on fait la même comparaison que tout à l'heure, brun foncé, vous êtes avec neuf actions partagées par les six personnes, mais il n'y a qu'une personne qui porte les neuf.

TP. Oui.

FC. Les autres sont réparties de manière assez groupée.

TP. Ça c'est donc plus dans la prudence.

FC. Ou des actions expérimentées d'après la table de qualification.

TP. Oui.

FC. Vous avez les actions suivantes :

- valorisez les processus organisationnels, tout le monde est d'accord, cela concerne l'équipe.
- Favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités
- Impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
- Partager les compétences par l'apprentissage croisé
- Partager l'information sur les retours d'expérience
- Analyser les compétences des collaborateurs
- Améliorer la performance du capital humain
- Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
- Appliquer les suggestions d'amélioration de l'organisation du travail

Donc on a quand même dans cette sélection là, on a trois actions qui sont centrées sur les activités d'amélioration.

TP. Oui.

FC. On a une entrée sur l'équipe. On a une entrée sur la communication, on a une entrée sur l'individu, ensuite, vous avez raison, le pôle 5, c'est sur la compétence, l'organisation et les processus. Là, on a une ventilation dans tous les domaines d'application...

TP. Oui assez large, dans chacun des domaines (pôles)

FC. Fait-on d'autres requêtes ?

TP. La dernière.

FC. Que vous avez voulu faire tout à l'heure. On retrouve 14 actions, dont aucune personne ne porte les 14. La ventilation est plus.... Vous voyez on a 4,4,... je vous les recopierai complètement sur le document de restitution, donc vous pourrez relire.

TP. D'accord.

FC. Ce ne sera pas très lisible mais je reprendrai surtout l'image et le détail des actions

TP. C'est ça qui est important.

FC. 14, donc au total dans le tronc on a 20 actions et les dernières sont partagées par 3 personnes, voyez celle-ci on a 4 personnes, 4 personnes c'est celles qui se trouvent ici (côté droit)

TP. OK. Il y en a qui sont dans les petites branches

FC. C'est une émergence. Elles sont en pôle 7, donc c'est de la communication.

TP. (Lit à voix basse les actions concernées. Inaudible)

FC. Je lis les actions :

- Echanger des idées pour renforcer la coopération
- Echanger des idées pour..., deux actions qui permettent d'échanger des idées pour renforcer deux objectifs différents
- Valoriser le collaborateur par la prise en compte de leurs idées
- Mesurer la satisfaction des collaborateurs
- Développer les conditions de l'implication

On pourrait dire qu'ici on a une petite branche qui concerne réellement le collaborateur.

TP. Le développement du collaborateur.

FC. Qui est branché sur :

- Stimuler la performance des équipes sur le changement.

TP. Oui.

FC. Voilà comment on peut lire les différentes actions. C'est bon ?

TP. Oui.

FC. Je dirais qu'entre le niveau 2 et le niveau 3, il y a quand même pas mal de tronc.

TP. Oui.

FC. C'est difficile d'avoir tout le monde sur le même niveau de partage.

TP. Bien sûr. C'est quand même, le tronc est quand même assez haut.

FC. En fait ce qui est « prudent » niveau 2, interprète des actions expérimentées ou un changement amorcé. Ce qui est engagement « actif » niveau 3 et engagement « engagé » niveau 4 est un engagement probant, vous avez le cœur de l'entreprise.

TP. Oui, c'est juste.

FC. Nous allons passer au niveau 1.

## Présentation de l'arbre de niveau 1.

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of 'Problématique' items is shown with checkboxes and progress indicators (0/0). The central area features a stylized tree diagram with a red base, yellow and orange trunk, and green branches. On the right, a table lists 'Entreprise\_niveau' items.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	0/0		0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input type="checkbox"/>	0/0		0604 Evaluer le plan de formation
<input type="checkbox"/>	0/0		1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0701 Mesurer le climat social
<input type="checkbox"/>	0/0		0910 Mesurer l'implication des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	0/0		1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention cc
<input type="checkbox"/>	0/0		0105 Modifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	0/0		0109 Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0404 Impliquer les collaborateurs dans la qualité
<input type="checkbox"/>	0/0		0406 Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0410 Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions
<input type="checkbox"/>	0/0		0506 Valoriser les collaborateurs par la délégation
<input type="checkbox"/>	0/0		0510 Valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
<input type="checkbox"/>	0/0		0601 Faire du reporting par l'observation des pratiques
<input type="checkbox"/>	0/0		0608 Valoriser les compétences par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	0/0		0609 Partager les compétences par le rôle de soisie
<input type="checkbox"/>	0/0		0705 Partager l'information sur les retours d'expérience
<input type="checkbox"/>	0/0		0807 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input type="checkbox"/>	0/0		0906 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input type="checkbox"/>	0/0		1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>	0/0		1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projet
<input type="checkbox"/>	0/0		0001 Besoins à satisfaire
<input type="checkbox"/>	0/0		0002 Expérimentations en cours
<input type="checkbox"/>	0/0		0003 En bonne voie
<input type="checkbox"/>	0/0		0004 Actions pérennisées
<input type="checkbox"/>	0/0		0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	0/0		0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input type="checkbox"/>	0/0		0103 Modifier l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	0/0		0104 Modifier la coopération avec les partenaires
<input type="checkbox"/>	0/0		0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0107 Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0108 Développer la coopération au bénéfice des équipes
<input type="checkbox"/>	0/0		0110 Clarifier les méthodes de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0201 Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	0/0		0202 Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>	0/0		0203 Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
<input type="checkbox"/>	0/0		0204 Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	0/0		0205 Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	0/0		0206 Valoriser le collaborateur pour ses idées
<input type="checkbox"/>	0/0		0207 Développer les conditions de l'implication des équipes
<input type="checkbox"/>	0/0		0208 Définir les améliorations par l'analyse des incidents
<input type="checkbox"/>	0/0		0209 Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	0/0		0210 Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	0/0		0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0		0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	0/0		0304 Mesurer le fonctionnement des activités administratives

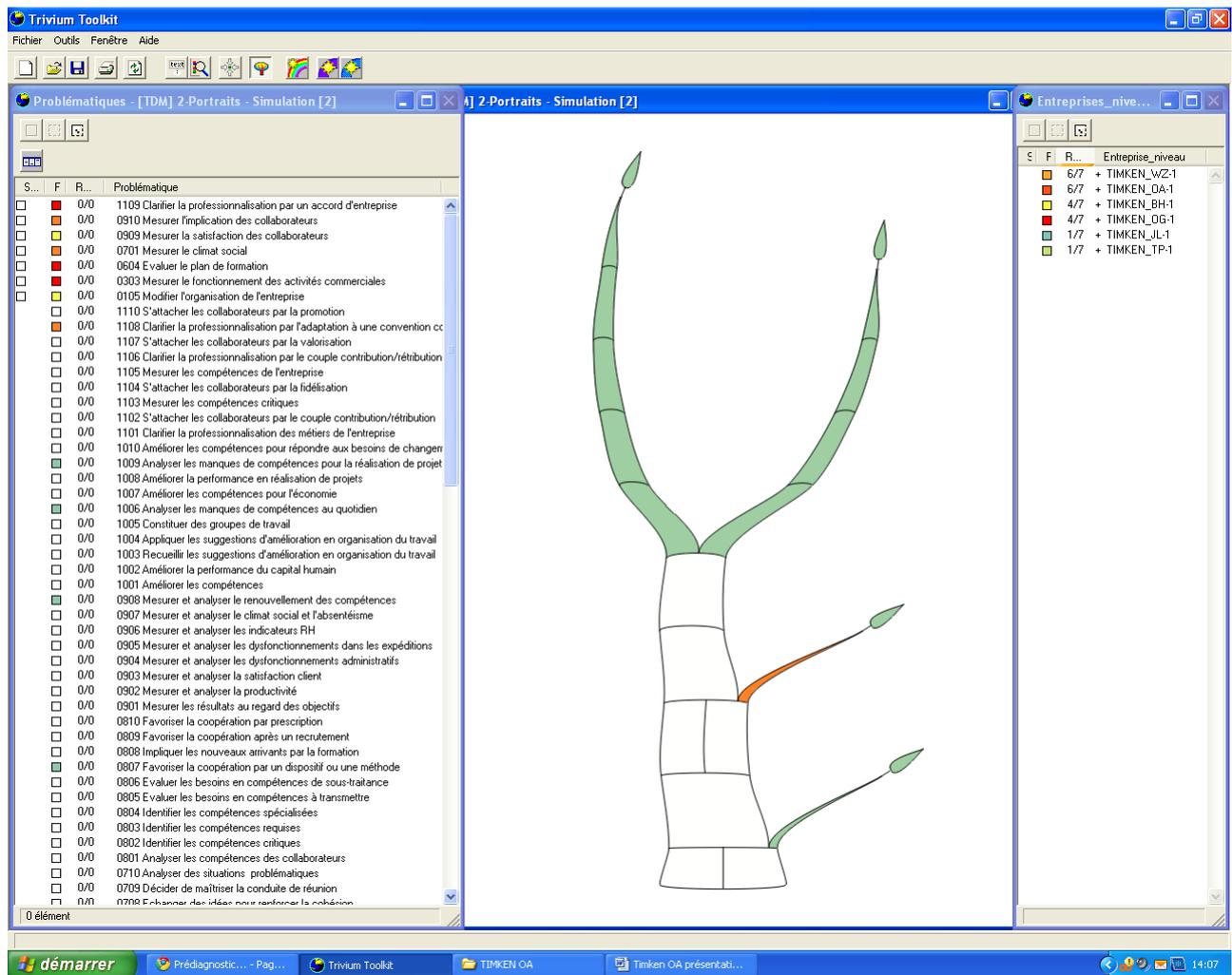
S	F	R...	Entreprise_niveau
<input type="checkbox"/>	0/0		+ TIMKEN_OA-1
<input type="checkbox"/>	0/0		+ TIMKEN_WZ-1
<input type="checkbox"/>	0/0		+ TIMKEN_BH-1
<input type="checkbox"/>	0/0		+ TIMKEN_OG-1
<input type="checkbox"/>	0/0		+ TIMKEN_JL-1
<input type="checkbox"/>	0/0		+ TIMKEN_TP-1

FC. Vous avez...

TP. Très peu d'actions, ça veut dire que... il y a très peu d'actions qui sont prises à l'extrême.

FC. On n'a pas d'engagement du tout.

TP. Pas d'engagement, pas de preuve d'engagement.



<p> <b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b>  <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (2)</b>  <b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)</b>  <b>1110 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b> </p> <p> <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b> </p>	<p> <b>6/7 WZ-1</b>  <b>6/7 OA-1</b>  <b>4/7 OG-1</b>  <b>4/7 BH-1</b>  <b>1/7 JL-1</b>  <b>1/7 TP-1</b> </p>
---	---

FC. Qu'est ce qui, quelles sont les actions les plus partagées ? Nous avons toujours fait l'examen du tronc, vous avez 3 actions, deux personnes partagent les trois, deux personnes qui partagent les deux, parmi les actions.

TP. Mais elles ne sont pas forcément les mêmes.

FC. Et donc le même principe :

- Mesurer le fonctionnement des activités commerciales

TP. On n'est pas...

FC. Ce n'est pas non plus l'action principale

TP. C'est exactement ça

FC. Puisque au niveau 1, vous-même vous m'avez dit, si on n'est pas dans ce domaine là, il vaut mieux qualifier en niveau 1.

TP. Oui, c'est cela.

FC. Énonce les actions :

- Évaluer le plan de formation
- Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise

Donc, voilà les trois actions qui sont les plus partagées, mais vous voyez il n'y a que quatre personnes qui les partagent.

TP. Oui.

FC. Si je rajoute les deux là, brun foncé :

- Mesurer le climat social
- Mesurer l'implication des collaborateurs

Certainement des actions qui ne sont pas mises en œuvre...

TP. Qui ne sont pas, plus, euh. Elles sont prises en charge par JL et par moi. Les ressources humaines.

FC. Ce n'est pas sûr, c'est une parmi cinq.

TP. Que je partage...

FC. Ce n'est pas forcément la même

TP. Ce n'est pas forcément la même, je suis d'accord, oui.

FC. Ce qui est intéressant en reprenant les cinq actions, c'est que vous avez un partage un peu plus grand, mais on ne sait rien des 4 personnes qui sont là (côté gauche de l'écran),

TP. Oui, oui.

FC. Par contre celle là, on pourrait l'identifier il suffit que je clique ici, et puis voilà pour cette personne là, elle dit :

- Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise, c'est indifférent, il n'y a pas d'action engagée de son point de vue, de ce qu'il dit.

TP. OK. D'accord globalement là où on a le plus d'actions c'est entre « prudent » et « actif ».

FC. Si je résume ce que vous avez dit. Sur le niveau 4 « engagé », les actions sélectionnées dans le tronc correspondent bien à l'anticipation et vos travaux pour l'année prochaine.

TP. Absolument.

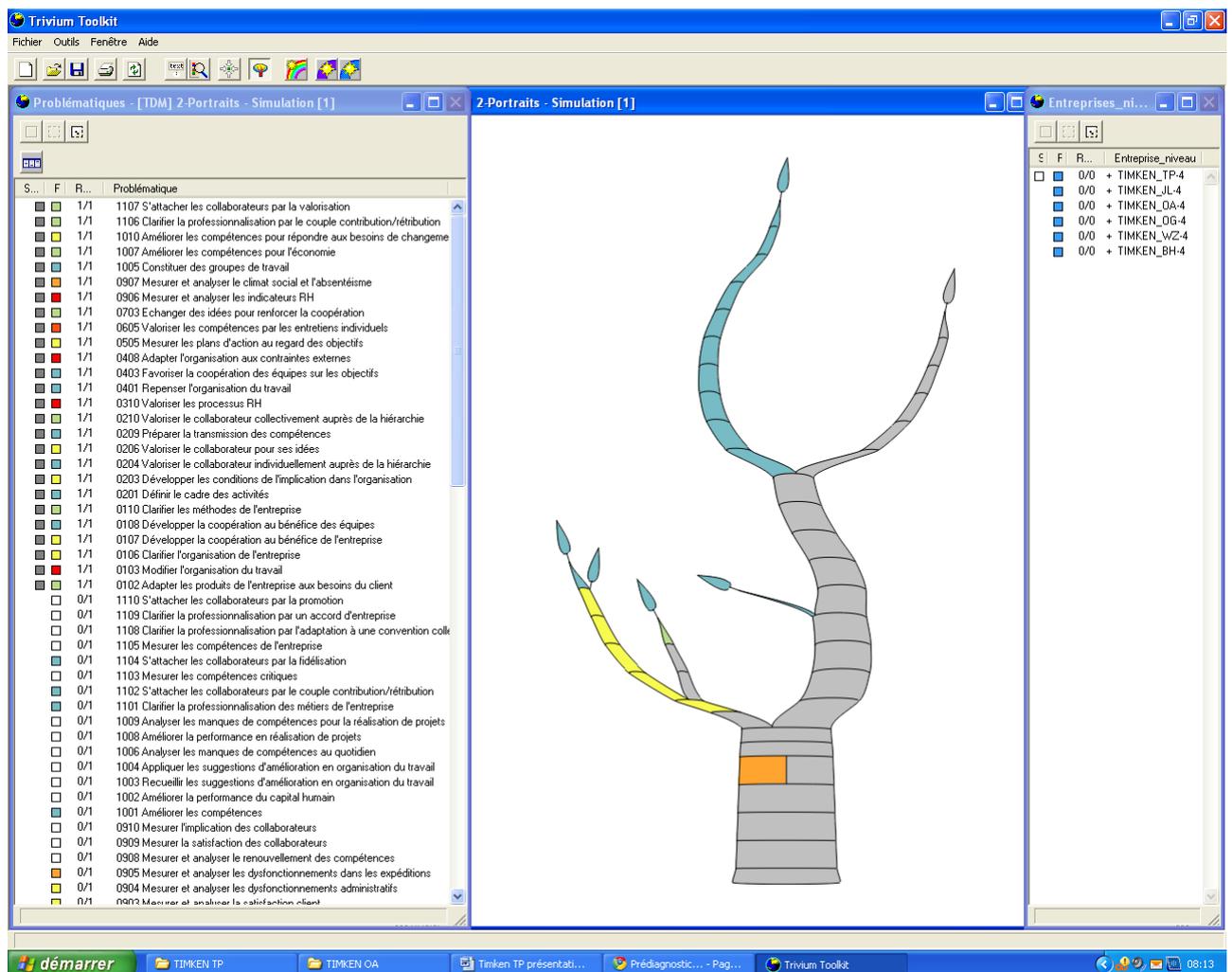
FC. Et les actions « actif », niveau 3 sont celles qui sont en cours et celles qui sont en expérimentation se retrouvent en niveau 2.

#### 4- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.

FC. Je vais revenir à l'arbre de niveau 4 et je vais vous positionner dans cet arbre et ensuite nous procéderons de la même manière pour les trois autres niveaux.

TP. Comment chacun se situe par rapport...pour moi... comment ?

FC. Comment les actions que vous avez qualifiées en niveau 4 sont réparties dans l'arbre collectif de niveau « engagé ».



<p><b>0103 modifier l'organisation du travail (6)</b>  <b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (3)</b>  <b>0310 valoriser les processus RH (6)</b>  <b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)</b>  <b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)</b>  <b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)</b>  <b>0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)</b></p>	<p><b>7/7 TP_4</b>  <b>6/7 BH_4</b>  <b>6/7 WZ_4</b>  <b>6/7 OG_4</b>  <b>6/7 JL_4</b>  <b>5/7 OA_4</b></p>
<p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent</b></p>	

<b>l'action désignée avec vous.</b>	
-------------------------------------	--

Voilà, on retrouve l'arbre de tout à l'heure et ici votre positionnement en gris. Donc vous partagez 26 actions sur les 50.

TP. La moitié.

FC. 26 actions, vous êtes très positionné dans le tronc, sauf celle-ci :

- Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions,
- Donc au vu de la couleur brun foncé partagé par 4 personnes ou cinq personnes sur six.

TP. Oui.

FC. Et puis vous avez votre branche où vous avez les actions pour vous-même et ici vous les partagez avec trois ou deux personnes. Alors ici, une émergence qui est là. Si je clique vous avez trois actions sélectionnées et il s'agit de :

- développer la coopération au niveau de l'entreprise
- améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement
- clarifier les méthodes de l'entreprise

Là c'est votre préoccupation en même temps,

- développer la coopération

Partagée par trois personnes, puis par trois et par deux (je montre les deux autres actions).

Donc, on est sur une émergence qui peut être intéressante puisque celle sur laquelle elle est branchée est :

- clarifier l'organisation de l'entreprise.

TP. Ça correspond exactement là où on est, là où on doit aller et, euh, et on reconnaît aussi nos fonctions. C'est impressionnant. Ça permet de voir si notre position dans l'organisation est celle qu'on doit effectivement avoir, quoi.

FC. C'est une image. Après il faut travailler sur les thématiques. Ce qui nous intéresse dans notre cas pour notre recherche dans notre thèse est de mesurer quelle est la capacité d'effet de l'image sur la personne. Vous avez dit un certain nombre de choses et quand vous aurez tous les éléments de détail, donc là, vous aurez beaucoup plus détaillé, mais cela ne fait pas partie de notre recherche.

Ce travail de recherche sur les actions plus ou moins partagées, ce sera quelque chose que vous pourrez faire entre vous et notamment le jour de la restitution collective, puisque vous pourrez les uns et les autres...

TP. Échanger,

FC. Echanger et partager. Ce qui est intéressant est de voir qu'il y a un partage, ce que l'on savait déjà dans le tronc. Ce partage est important et même une branche ici, si je l'isole.

TP. Qui est assez solide.

FC. Là on se retrouve à trois personnes, JL et vous. Pour OG il y en a quatre et là on retrouve les trois actions les plus partagées. Donc on est dans une branche où on a trois personnes... la question que je devais vous poser : est ce que cela traduit l'image que vous avez-vous-même du travail collaboratif et de votre place dans le collectif ?

TP. Moi je pense que quand même le tronc principal est quand même... le premier est assez important, le deuxième même si on peut appeler ça le tronc, il y a quand même à mon avis partage par la moitié d'une partie assez importante, là il y en a quand même quatre qui partent à gauche

FC. Ça peut être l'idée d'une émergence portée par un projet, ça je ne peux pas le deviner.

TP. C'est, oui, oui, c'est ça.

FC. Il y a peut être un projet en développement dans l'entreprise...

TP. J'ai l'impression que là on est, c'est ça moi et qu'effectivement, j'ai l'impression que c'est JL...donc là, c'est la fonction RH et c'est vrai que tous les deux, on a beaucoup travaillé ensemble cette année par rapport au plan social qu'a eu, etc., on a eu beaucoup d'actions communes et ensuite on a un peu le groupe là qui travaille effectivement sur, notamment, on peut dire au moins les trois là, on avait dit que c'était plus.

FC. On retrouve OG.

TP. Oui c'est ça, mais les trois là sont, quand je parlais du groupe de travail du mois de septembre, c'est vrai que ce sont ces trois personnes qui travaillent là-dessus et qui préparent le futur. C'est notamment WZ et OA, ce sont les deux qui ont portés le projet...

FC. Je vais voir s'il se retrouve sur cette branche là, OG.

TP. Et WZ sur l'une des deux autres. Ah oui, c'est ça, je pense WZ et OA.

FC. OA et BH.

TP. WZ, il est où ?

FC. Sur celle là. En fait il est associé plus associé à votre branche à vous.

TP. Oui.

FC. Voilà votre positionnement.

TP. C'est vrai. Ah oui, donc c'est bien. Ça me plait bien. On est ces deux là avec des métiers spécifiques, contrôleur de gestion, c'est quand même un métier bien spécifique. On a dit BH, c'est donc la qualité mais, moi ça me va bien. Ça aussi parce que avec WZ on travaille sur le futur, sur le développement, la transformation qu'on doit procéder l'année prochaine et donc on est quand même avec JL. Oui donc, je m'y retrouve complètement

Et là, on avait dit c'est...

FC. Ici ? OG.

TP. Ah oui, c'est le soutien.

FC. C'est la branche en émergence dont vous aviez parlé tout à l'heure parce que là on a « le sosie ». il a peut être une technique bien à lui.

TP. Là, il faudra qu'on creuse parce que..

FC. C'est une méthode d'apprentissage l'un par l'autre.

TP. C'est quelqu'un qui fait souvent des choses, quoi, qui fait développer des choses, qui testent des choses, ça peut être intéressant. OK.

FC. Je vous propose de faire la même chose avec le niveau 3 si vous avez encore un peu de temps.

TP. Oui.

Je rajoute en plus de notre entretien enregistré la liste des 26 actions correspondant à votre positionnement en niveau 4, car il est significatif :

- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (2)
- 0103 clarifier l'organisation du travail (6)
- 0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (3)
- 0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (1)
- 0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (2)
- 0201 définir le cadre des activités (1)
- 0203 développer les conditions l'implication dans l'organisation (3)
- 0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (1)
- 0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)
- 0209 préparer la transmission des compétences (1)
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (2)
- 0310 valoriser les processus RH (6)
- 0401 repenser la coopération des équipes sur les objectifs (1)
- 0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)
- 0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)
- 0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)
- 0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (2)
- 0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)
- 0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)
- 1005 constituer des groupes de travail (1)
- 1007 améliorer les compétences pour l'économie (2)
- 1010 améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (3)
- 1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/ rétribution (2)
- 1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (2)

**Ce qui est remarquable :**

**60% des actions dans le pôle « prise de décisions clés, 60% des actions dans le pôle « création des conditions favorables. Donc en leadership. 12% des actions dans les domaines d'application. 23% des actions concernent les pôles de résultats. Un management par l'amont et par l'aval.**

## 5- votre positionnement dans l'arbre de niveau 3.

Voilà, on retrouve l'arbre de niveau 3 et votre positionnement.

Votre positionnement : vous avez 59 actions au total en niveau 3 dont 22 partagées dans le tronc et 37 réparties dans les branches.

**0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)**  
**0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)**  
**0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)**  
**0302 mesure les processus de fonctionnement des activités de production (6)**  
**0309 formaliser les processus RH (4)**  
**0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)**  
**0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)**  
**0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)**  
**0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)**  
**0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)**  
**0706 partager l'information de reporting (5)**  
**0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)**  
**0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)**

22/22 TP\_3  
 20/22 OG\_3  
 19/22 BH\_3  
 19/22 OA\_3  
 18/22 JL\_3  
 13/22 WZ\_3

<p>0710 analyser les situations problématiques (5)  0804 identifier les compétences spécialisées (4)  0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)  0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)  0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)  0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)  1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)  1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)  1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)</p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b></p>	
---	--

TP. Je me retrouve un ...euh, surtout sur une branche mais aussi sur l'autre un peu de...c'est assez équilibré, euh, donc là on est dans les actions en bonne voie et dans l'engagement « actif ». Donc là c'est vrai que...c'est pas mal. C'est une branche qui est un peu plus forte.

FC. Vous avez des actions qui vont jusque là.

TP. Oui.

FC. Vous vous retrouvez sur des branches finales ou des branches qui sont en émergence.

TP. Oui, il y a donc...c'est-à-dire que je couvre à peu près partout, c'est ça ?

FC. Oui.

TP. Ce qui est dans ma fonction. C'est normal que je travaille avec tout le monde de façon plus ou moins.

FC. Plus ou moins, si je peux me permettre de rectifier avec certains collaborateurs, certaines actions et avec d'autres, d'autres actions.

TP. C'est ça.

FC. Il ne faut pas dire plus ou moins.

TP. Oui, pardon.

FC. Parce que cela peut correspondre à des projets ou à des actions très précises. Ça ne vous donne que l'image, qu'une impression et les requêtes permettent d'atteindre le niveau d'explicitation souhaité.

TP. Ils ont vraiment tous des fonctions différentes.

FC. Ah oui.

TP. Ça veut dire que je travaille avec chacun d'entre eux sur les projets qui leurs sont attribués.

FC. Voilà, mais en même temps vous voyez que là, on a que les cinq collaborateurs, ce que l'on avait étudié tout à l'heure, le niveau 3. Ici, vous retrouvez deux collaborateurs.

TP. Oui.

FC. Sur cette branche là avec ces personnes là, si, je vais les chercher. Là c'est JL vous partagez et peut être ici, un certain nombre d'actions que vous partagez. Mais vous travaillez plus, vous avez plus d'échanges dans celle là...vous avez trois actions que vous partagez avec...

TP. Personne.

FC. C'est votre branche où vous avez :

- impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
- partager les compétences par l'apprentissage croisé
- mesurer la satisfaction des collaborateurs

C'est la branche que nous avons vue tout à l'heure. Là c'est vous qui portez comme actions ces actions en « bonne voie ».

TP. C'est une belle image. Le pire ce serait de se retrouver que d'un côté et que de ce côté soit un peu délaissé par euh, en fait, par le fait que ce ne serait pas bon.

FC. On verra le jour de la restitution collective, et ces actions là, on sait qui les partagent, non pas pour faire des comparaisons mais pour dire pourquoi vous, vous n'êtes pas dans cette action là :

- définir le cadre des activités en niveau 3, peut être l'avez-vous qualifiée en niveau 4 ou 2.

TP. C'est cela que ça veut dire. Oui.

FC. Soit vous êtes en avance et vous estimez que pour vous elle est en niveau 2. Alors vous voyez, c'est quelque chose qui peut être traitée et développer par des requêtes et je pense que l'on prendra deux heures, qu'est ce que vous en pensez pour l'entretien collectif ?

TP. Le temps que chacun, il faut...

FC. Pour la restitution en groupe, chacun d'entre vous aura reçu le document de restitution formalisé.

TP. On l'aura préparé avant, je pense que deux heures, il les faut quand même.

FC. On voit comment les choses s'articulent, les commentaires que vous faites sont logiques et vous avez l'avantage par rapport à moi de connaître l'entreprise et vos collaborateurs.

TP. Sur quoi on travaille et sur ce quoi chacun travaille.

FC. Je vous propose de faire l'arbre de niveau 2 et puis on va s'arrêter là. Car sur l'arbre de niveau 1, il n'y a rien de sensationnel.

## **6- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.**

Voilà l'arbre collectif de niveau 2. On retrouve l'arbre de tout à l'heure. 24 actions au total dont 9 actions partagées dans le tronc et 15 réparties dans une branche.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of 'Problématique' items is displayed, each with a status icon, a code, and a description. The tree diagram in the center is a stylized tree with a thick trunk and several branches, each ending in a leaf. The trunk and branches are colored in shades of green, yellow, and orange. On the right, a list of 'Entreprise\_niveau' items is shown, including codes like '0/0 + TIMKEN\_WZ-2' and '0/0 + TIMKEN\_OG-2'.

<p><b>0307 valoriser les processus organisationnels (6)</b>  <b>0308 formaliser les processus de support (4)</b>  <b>0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)</b>  <b>0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)</b>  <b>0705 partager l'information sur les retours d'expériences (5)</b>  <b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)</b>  <b>1002 améliorer la performance du capital humain (5)</b>  <b>1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b>  <b>1004 appliquer les suggestions en organisation du travail (5)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b></p>	<p><b>9/9 TP_2</b>  <b>8/9 WZ_2</b>  <b>8/9 OG_2</b>  <b>7/9 OA_2</b>  <b>7/9 BH_2</b>  <b>5/9 JL_2</b></p>
---	---

TP. OK. Ça c'est les actions expérimentées, prise de risques modérés. Là donc, là effectivement il y a le tronc des choses communes et après je me retrouve plus que sur une des branches.

FC. Vous avez moins de partage par rapport aux branches, mais vous avez peut être ici une (je fais une requête), une spécificité qui peut être partagée par d'autres, on va voir.

Voilà, il y a 9 actions sur cette branche là qui sont partagées par vous. On pourrait dire comme leader et c'est très peu partagé par les autres.

TP. Ah oui.

FC. Peut être que vous, ça peut vous causer ! J'en ai 9 :

- mesurer le fonctionnement des activités commerciales, vous êtes deux à partager
- impliquer les collaborateurs dans la qualité, vous êtes deux
- mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise et
- évaluer le plan de formation et là vous êtes seul.

Vous n'avez que deux actions qui sont partagées avec.....ce sont des actions expérimentées, c'est la branche à droite

TP. Mais donc globalement on a quand même à chaque fois un tronc, c'est bien. On n'a pas de buisson.

FC. Si je résume les arbres collectifs des trois niveaux 4, 3, 2 vous avez un partage important d'actions. Ce qui est intéressant c'est qu'entre le niveau 4 et le niveau 3, il y a plus de rouge qu'en niveau 2.

TP. Oui.

FC. Donc on peut dire que le Codir tire vers le haut si je l'interprète comme cela, c'est-à-dire entre « anticipation » et « action », donc demain et aujourd'hui.

TP. Disons qu'on est dans l'action mais on n'est pas que dans l'action. Là aussi on n'est pas que la tête dans le guidon. Là effectivement ce qu'on nous pousse à faire ça, parce que on est à un tournant pour l'entreprise. OK.

FC. Ça va, monsieur Portet ?

TP. Intéressant. Vous avez fait votre travail. Ça permet et je pense que chacun appréciera de voir cela.

FC. Sinon quelques commentaires de manière globale, une impression que cela vous a laissé !

TP. Bien disons quand WZ nous a dit que vous aviez proposé votre intervention, nous avons été tout de suite d'accord. Après, ce qui est vrai, ce qui est intéressant, c'est que chacun sera aussi content de voir ce que cela donne, d'avoir un œil extérieur de notre action pour dire qu'effectivement, on pédale déjà tous dans le même sens et qu'on a une équipe pas mal et que chacun y trouvera son compte. C'est bien pour moi et que pour chacun d'entre eux, ça leur donnera des bonnes indications.

FC. Et c'est l'idée que vous vous faisiez du travail collaboratif dans votre Codir ?

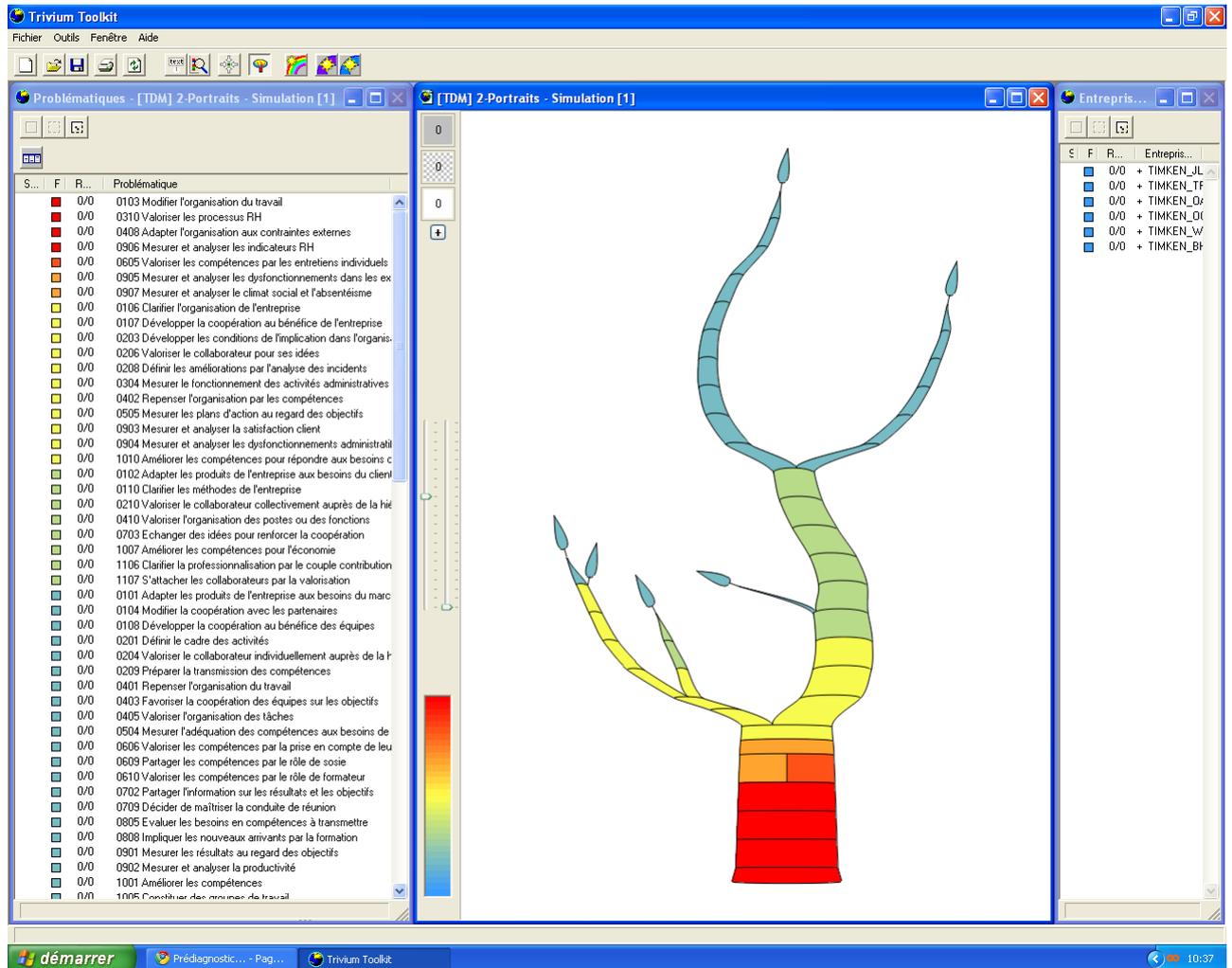
TP. Oui et notamment, moi je suis là depuis le mois de mars, ce qui n'est très vieux.

FC. Merci, monsieur Portet. L'entretien a duré 1 heure.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

TIMKEN\_BH: Responsable Qualité.

### 1- présentation de l'arbre collectif de niveau 4.



FC. Alors qu'est ce que vous inspire cet arbre de niveau 4?

BH. Donc, en fait, si je me souviens bien, on avait répondu selon l'un de ces quatre critères (de qualification) pour chacune des questions que vous aviez posées. Donc là vous dites...vous exposez en fait l'arbre qui correspond au niveau 4.

FC. Donc vous voyez là...

BH. Ce qui ressort là...

FC. Ce qui ressort en rouge...attendez, attendez, laissez vous faire, vous me dites d'abord quelle est votre impression? Quel effet cela fait sur vous cet arbre là, de niveau 4? Je rappelle que c'est le

niveau où vous avez fait des réponses selon la qualification suivante: « les promotions d'actions, l'anticipation des risques »

BH. Donc...

FC. Sachant que...

BH. Il faut interpréter la part du tronc par rapport au reste...

FC. Ou vous dites ce que vous avez envie de dire. Quel effet cela fait sur vous?

BH. On voit que le tronc représente ici, allez... on va dire, euh, un quart de l'arbre et donc que peut être il y a, il n'y a pas forcément d'approche commune, je dirais par rapport aux six personnes interviewées et pour un certain nombre d'actions.

FC. Donc, je rappelle simplement la palette de couleurs, rouge c'est très partagé, bleu ce n'est pas partagé du tout.

BH. D'accord

FC. Donc ce que vous venez de dire est exact selon la géométrie de l'arbre

BH. Oui

FC. Maintenant...

BH. En même temps, c'est assez, euh, réparti entre « engagé » et « indifférent »

FC. Non, non

BH. Ce n'est pas ça?

FC. C'est pour cela que je prends toujours le temps de préciser...

BH. Oui, c'est important.

FC. Ici, nous sommes toujours avec le même niveau 4, donc on est uniquement avec un arbre de niveau 4, représenté ici.

BH. OK.

FC. La seule chose, c'est que la palette de couleurs vous indique que ici (je montre la partie du tronc rouge) c'est très partagé, là c'est moins partagé (je montre la partie du tronc vert) et là, c'est pas du tout partagé (je montre la partie bleue), donc je balaie du rouge au bleu...selon le niveau de partage.

BH. Donc là, ça veut dire qu'il y avait une cohésion importante entre les six membres sur les questions ici, et là un peu moins, un peu moins...encore moins. D'accord.

FC. Et donc chaque brique, vous voyez là (je montre la partie gauche de l'écran) correspond à une action réalisée.

BH. D'accord, OK, d'accord. Par rapport aux différents niveaux, alors je dirais effectivement que, finalement c'est assez réparti, que le tronc commun représente 25% et que le reste est moins partagé forcément et que malgré tout, ça reste très régulièrement, on a quand même une répartition régulière, malgré tout entre les parties de l'arbre, oui.

FC. En géométrie, je suis d'accord.

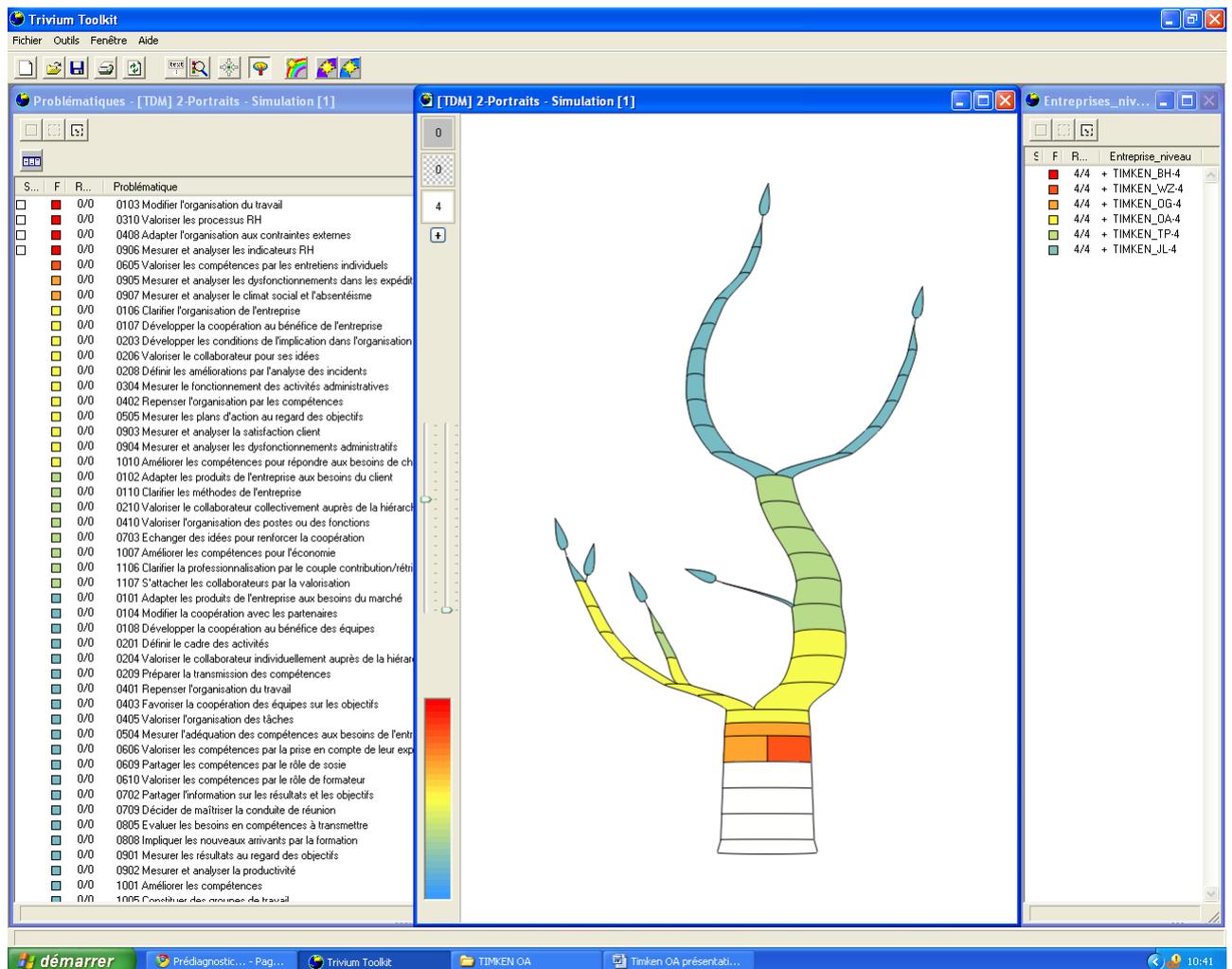
BH. Et que donc on a tous et voilà...dans ce niveau 4, c'est donc le niveau « engagé ». Je veux dire on a tous les actions qu'on estime « engagé », mais c'est vrai que c'est que pour 25% des cas d'entre elles qu'on a une approche commune.

FC. Donc voilà,

BH. C'est vrai que...

FC. Je vais vous sélectionner les quatre actions rouges

BH. Oui.



<b>0103 modifier l'organisation du travail</b>	<b>4/4 BH_4</b>
<b>0310 valoriser les processus RH</b>	<b>4/4 WZ_4</b>
<b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes</b>	<b>4/4 OG_4</b>
<b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH</b>	<b>4/4 0A_4</b>
	<b>4/4 TP_4</b>
	<b>4/4 JL_4</b>

FC. Donc, celles ci sont...

BH. Communes;

FC. Vous voyez 4/4 et tout le monde les a (je montre le côté droit de l'écran) et voilà le libellé des actions qui sont communes, partagées par tout le monde (je montre le côté gauche de l'écran) :

- modifier l'organisation du travail
- valoriser le processus RH
- adapter l'organisation aux contraintes externes
- mesurer et analyser les indicateurs RH

BH. Oui, oui.

FC. Voilà les quatre actions que vous partagez tous ensemble.

BH. D'accord.

FC. Cela vous inspire quoi?

BH. Ça c'est vrai qu'on parle beaucoup de valoriser les ressources humaines, donc je veux dire que le processus ressources humaines...et j'en ai conscience, c'est quand même un processus clé de... je dirais d'une organisation. On met effectivement des équipements au centre de l'organisation mais il y a bien évidemment les hommes, quoi! Et là je pense que tout le monde en a pris conscience, maintenant...

FC. Au moins pour ces quatre actions là.

BH. Au moins sur les quatre là, oui en tout cas.

FC. Entre les six personnes du comité de direction.

BH. Voilà.

FC. OK, voilà comment il faut lire le...

BH. C'est vrai, je pense que quelque part, c'est comment attacher extrêmement d'importance, je veux dire, euh, aux compétences. Qu'on doit tous avoir pour remplir nos missions afin d'atteindre les objectifs et satisfaire les clients, etc., etc., etc. et je veux dire, c'est l'homme qui est quand même à la base de tout ce fonctionnement et de cette efficacité à la sortie de l'usine...les produits qu'on livre à nos clients... c'est ça, hein...

FC. Alors, voyez celle ci est un...

BH. Peu moins partagée...

FC. Elle est... celle là

BH. Et c'est les compétences, d'accord.

FC. Par exemple...

BH. Les entretiens individuels...

FC. Et là nous n'avons que cinq personnes, voyez...

BH. Donc 5 sur 6.

FC. Donc ici on a une personne qui n'est pas dans le consensus général, c'est OA.

BH. D'accord.

FC. Donc si je prends, les bruns clairs, donc j'en rajoute deux, vous voyez que les bruns clairs, on n'a plus que quatre personnes.

BH. Oui.

FC. Alors je ne sais pas comment les actions sont ventilées entre les personnes. Il y a deux personnes qui ont les sept actions sur sept, donc elles partagent les sept actions du tronc ensemble, il y a quatre personnes qui en partagent six sur sept, mais pas forcément exactement les mêmes.

BH. D'accord.

FC. Et puis une personne qui a cinq actions sur six dans le tronc, donc ça veut dire quand même 80% des personnes partagent les mêmes actions.

BH. D'accord.

FC. C'est ce que signifie le tronc.

BH. D'accord, bon, OK.

FC. Et donc, par rapport à la restitution que je vous ferai par écrit, vous aurez les images que vous avez vues associées à vos commentaires. Vous recevrez par email cette restitution pour pouvoir préparer la réunion collective entre les six membres du comité de direction.

BH. Bon maintenant si je fais une première analyse rapide, on voit que l'action ici qui représente cinq actions communes sur sept, c'est une action je dirais en dehors de l'usine, un petit peu à part, comparée aux rôles, je dirais comparées aux cinq autres actions, on a ... il me paraît logique qu'on a plus une vision identique sur ces actions là que sur celle là. Celle là on peut l'expliquer et là, un petit peu pour résumer simplement, elle est un petit peu en dehors des activités opérationnelles de l'usine. Donc c'est ce qui fait qu'il y a un léger décalage, quoi.

FC. C'est une explication, il n'y a que vous qui pouvez la donner...

BH. Non, non mais, c'est un premier constat, comme ça.

FC. C'est l'effet...

BH. C'est l'effet que cela me fait.

FC. Est ce que vous voulez que l'on fasse des requêtes?

BH. Non, je pense que... on a déjà démarré un quart d'heure en retard de mon fait, donc cela serait dommage de rentrer dans le détail et de ne pas finir la présentation.

FC. Je vous suis donc, parce que c'est vous êtes le pilote. Donc on va passer à l'arbre de niveau 3;

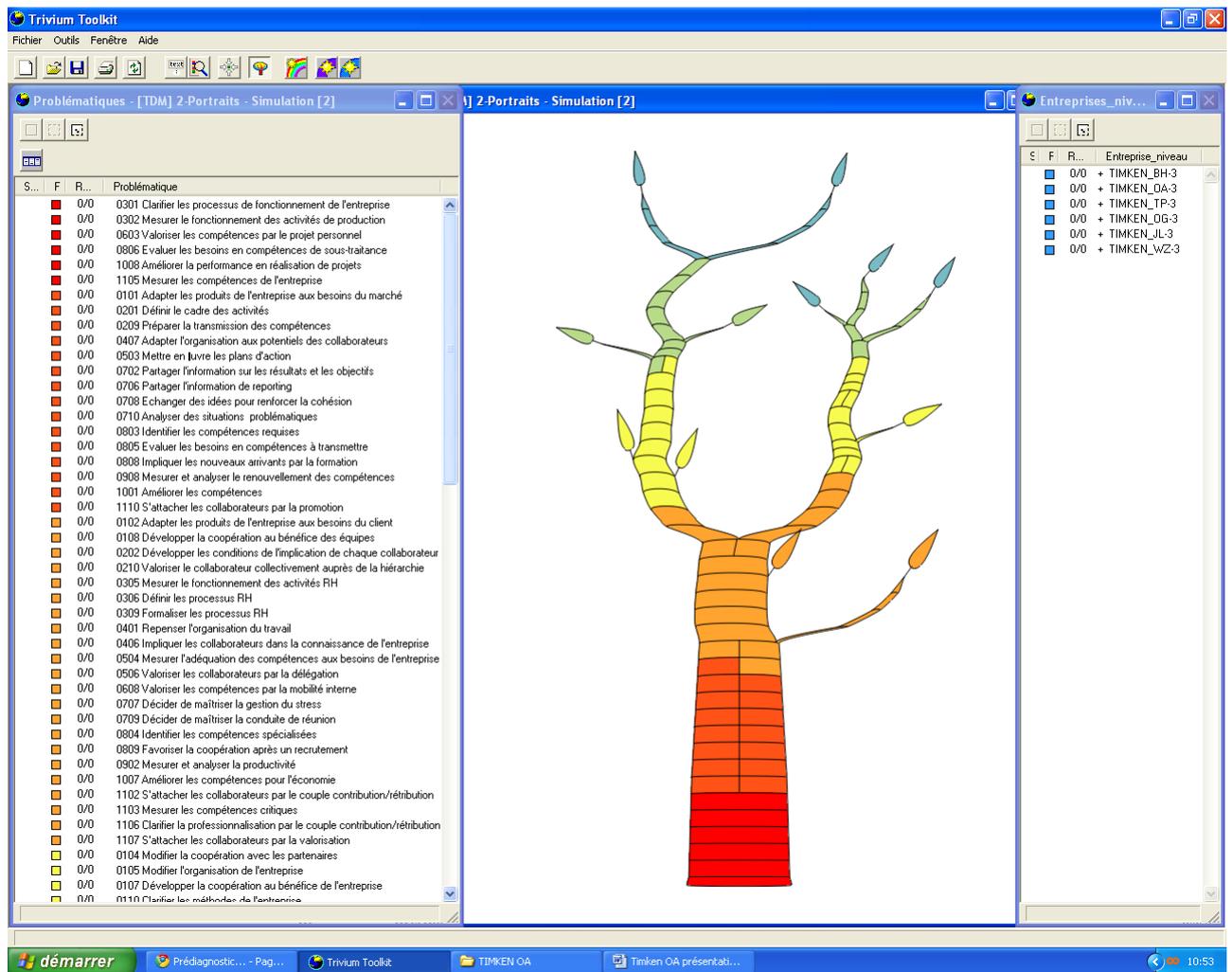
BH. Oui.

FC. (Pendant que le chercheur effectue les requêtes pour visualiser l'arbre de niveau 3) l'intérêt de ce logiciel là, à partir de l'expression individuelle de chacune des personnes, il fabrique une image qui représente le collectif constitué par ces expressions individuelles. Celui ci est représenté par un arbre.

### **2- présentation de l'arbre collectif de niveau 3.**

FC. Voilà, nous avons l'arbre de niveau 3. Vous voyez l'allure que cela prend. Là nous sommes dans ce niveau là: »maitrise des risques, des actions en bonne voie »

BH. D'accord.

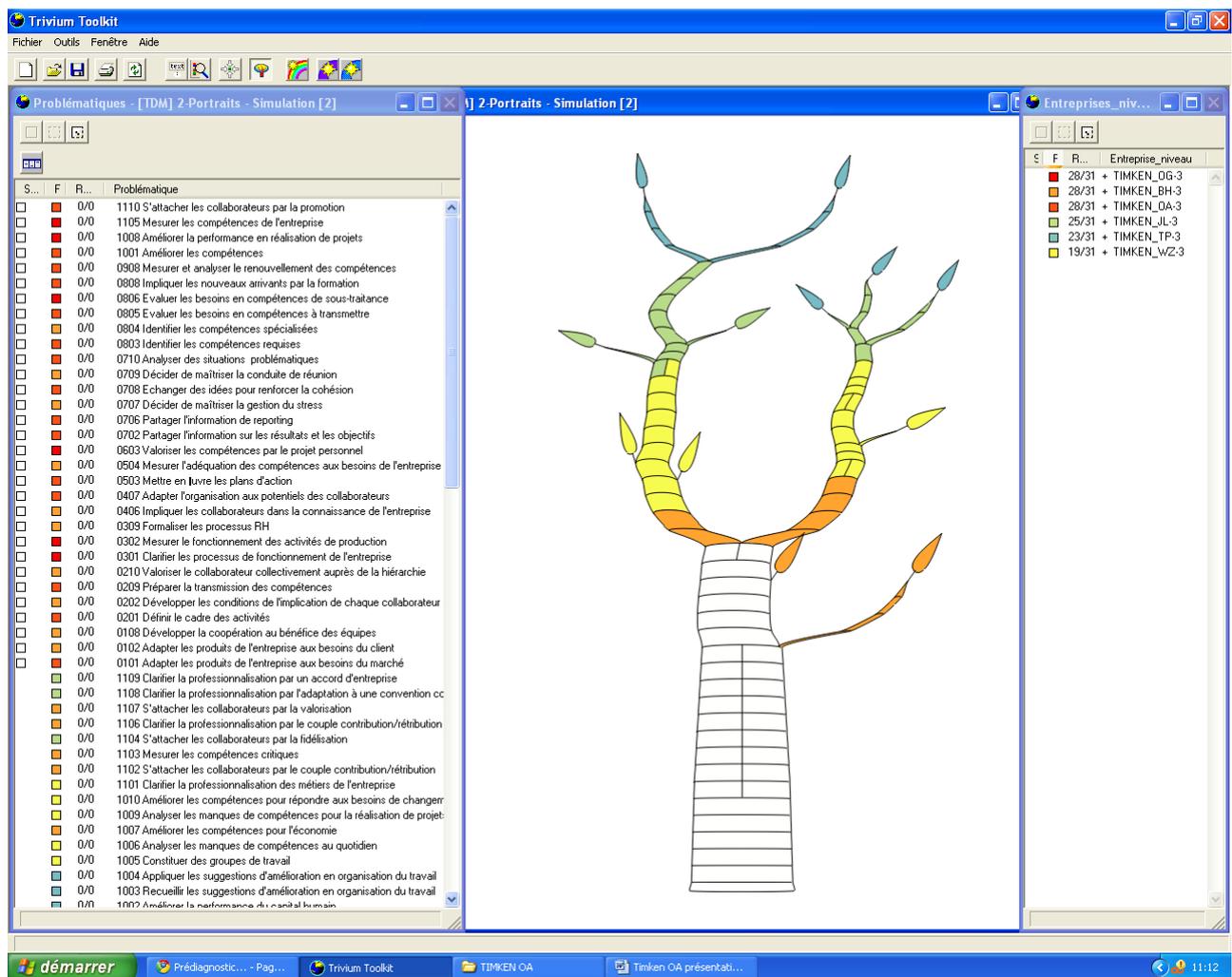


FC. Alors, qu'est ce que cela vous fait comme effet? Qu'est ce que cela vous inspire?

BH. Bien oui, effectivement donc là, le tronc est un peu plus important quoi. Voilà on est... voilà, je dirais on est plus dans la maîtrise des risques et vraiment, c'est plutôt pour rassurer l'opérationnel et ce qui est « engagé » quoi. L'anticipation après, c'est, ça se pilote, ça s'amplifie, ça se prépare à partir du moment où la fonction le permet aussi et je dis ça parce que... pour des points bien précis, euh.

FC. Quand vous dites l'anticipation ça se prépare, c'est du niveau 4 dont vous parlez!

BH. Absolument. Pour moi c'est comme cela que je le comprends et je veux dire, on peut s'attaquer réellement au niveau 4 que lorsqu'on a la possibilité, les moyens de le faire, je veux dire parce que si on prend les priorités dans l'ordre, je veux dire, c'est garantir le bon fonctionnement maintenant sur ce qui se fait maintenant et je veux dire, si vous avez les moyens et je dirais l'organisation pour le faire. Vous pouvez dégager du temps pour faire l'analyse, pour faire, euh, une évaluation des risques pour anticiper ce qui va se passer demain et je veux dire que c'est quand même une belle image qui montre que, euh, alors je suis curieux de voir les autres niveaux, mais...j'anticipe peut être, mais ça veut déjà dire qu'on est plus présent dans la maîtrise des actions qui sont lancées que dans le, la, l'anticipation, la prédiction vous voyez...ce que je veux dire.



- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)**
- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)**
- 0201 définir le cadre des activités (5)**
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)**
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)**
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)**
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)**
- 0304 formaliser le processus RH (4)**
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)**
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)**
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)**
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)**
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)**
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)**
- 0706 partager l'information de reporting (5)**
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)**
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)**
- 0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)**
- 0710 analyser des situations problématiques (0)**

28/31 OG-3  
 28/31 OA-3  
 28/31 BH-3  
 25/31 JL-3  
 23/31 TP-3  
 19/31 WZ-3

<p> <b>0803 identifier les compétences requises (5)</b>  <b>0804 identifier les compétences spécialisées (4)</b>  <b>0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)</b>  <b>0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)</b>  <b>0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)</b>  <b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)</b>  <b>1001 améliorer les compétences (0)</b>  <b>1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)</b>  <b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5).</b> </p> <p> <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b> </p>	
---	--

FC. Je vais vous faire quand même la sélection des actions en rouge pour que vous ayez...donc là, les six personnes partagent les six actions

BH. D'accord.

FC. Et donc nous avons les six actions suivantes. Nous pouvons les lire rapidement:

- clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
- mesurer le fonctionnement des activités
- valoriser les compétences par le projet personnel
- évaluer les besoins en compétences de sous traitance
- évaluer la performance en réalisation de projets
- mesurer les compétences de l'entreprise

BH. Oui, oui.

FC. Cela correspond il à ce que vous étiez en train de dire? Est ce que les six actions toutes partagées par les six personnes au niveau 3 correspondent à quelque chose?

BH. Oui, parce que à la limite, je ne vais qu'en retenir qu'une ou deux, ce serait:

- mesurer le fonctionnement des activités de production
- mesurer les compétences de l'entreprise

Je veux dire... ça c'est des choses qu'on doit garantir, qu'on doit suivre, je veux dire de manière très régulière, je veux dire, ça ne me surprend pas, c'est ce qu'on doit garantir quelque soit l'organisation qu'on a, quoi.

FC. Que vous les partagiez entre vous six, cela vous évoque quoi?

BH. Alors ça, par contre, là effectivement, cela serait, ça évoque quand même une certaine approche commune de notre façon de travailler, là c'est... ça veut dire qu'on vise tous des objectifs qui vont dans le même sens, quand même. Je veux dire des objectifs, c'est à dire chacun dans son secteur, lorsqu'on a déployé les actions, etc. on est tous conscients qu'il faut toujours être présents, qu'il faut les suivre quelque soit le domaine, en fait, hein.

FC. Donc, je vais monter d'un étage dans le tronc (je sélectionne les actions brun foncé) et nous allons examiner le tronc comme tout à l'heure pour aller relativement vite (BH a une réunion à 17 heure avec la Direction Europe). Vous avez raison de signaler qu'on a déjà (le compteur s'affiche à gauche), nous avons 21 actions partagées, une personne part les 21 et puis on passe de 21 à 15 actions.

BH. D'accord.

FC. Donc on a une répartition et ici on a les actions à partir d'ici et vous voyez là, nous avons de nouveau cinq personnes...

BH. Attendez (il lit les actions concernées)

- adapter les produits de l'entreprise aux besoins ...
- définir le cadre des activités
- préparer la transmission des compétences
- modifier l'organisation
- évaluer les plans d'action... (cela devient inaudible, BH se parle à lui même).

FC. Cela vous l'aurez par écrit dans la restitution, je ferai les troncs et comme cela vous aurez toutes les actions dans le détail sous les yeux. Donc là vous êtes dans l'action quotidienne...

BH. Oui, oui. Améliorer...il y a quand même une partie liée à la communication...échanger les idées, partager l'information, partager...

FC. La communication vous avez raison, c'est le pôle 7 du modèle « travail collaboratif ». Vous avez 4 actions sur 10 donc 40% des actions déclarées en niveau 3 concernent la communication.

BH. Oui, oui.

FC. Donc vous avez raison de remarquer que cela est important. Donc il y a 31 actions dans le tronc qui sont réparties, il y a une personne qui est moins concernée, entre 28 et 25 actions sur 28, mais le tronc est bien tronc. Et pour les personnes, à partir de ce partage là, vous avez quatre personnes:

- adapter les produits de l'entreprise
- développer la coopération
- développer les conditions de l'implication, etc.

Quels sont les commentaires que cela vous inspire?

BH. (Il lit de nouveau les actions) il y a 31 à lire, ça prouve quand même, je veux dire qu'on a quand même des ... je dirais des... des objectifs, des façons de travailler, des façons de suivre régulièrement nos activités relativement communes. Une approche relativement, je dirais, oui comme quoi... c'est ça, donc. Cela dénote quand même une certaine cohésion dans notre façon de manager les différents secteurs, quoi...

FC. Moi, je n'ai pas le droit de faire des commentaires (il me sollicite des yeux).

BH. Non mais disons, oui. L'idéal serait que...

FC. Vous aurez tout par écrit.

BH. Pour faire des commentaires comme cela, il faudrait que je puisse voir vraiment quelles sont-les...

FC. Ici (côté gauche de l'écran), c'est le détail et vous l'aurez par écrit.

BH. D'accord.

FC. Ce qui nous intéresse aujourd'hui, c'est « quel effet cela vous fait de voir l'arbre collectif de niveau 3 »? Vous vous êtes exprimé.

BH. Oui.

FC. Je vais passer au niveau2.

### 3- Présentation de l'arbre collectif de niveau 2.

BH. L'arbre de niveau 2, prise de risques modérés, des actions expérimentées à valeur de changement possible.

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 2.

The screenshot displays the Trivium Toolkit software interface. On the left, a list of organizational issues is shown, each with a status indicator (red, orange, or green) and a numerical value (0/0). The issues include topics like 'Valoriser les processus organisationnels', 'Favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités', and 'Partager les compétences par l'apprentissage croisé'. On the right, a tree diagram is visible, representing the 'arbre collectif de niveau 2'. The tree has a thick, multi-colored trunk (red, orange, yellow, green) and several branches extending upwards and outwards, each ending in a small green leaf. The interface also shows a menu bar at the top with 'Fichier', 'Outils', 'Fenêtre', and 'Aide', and a taskbar at the bottom with the Windows logo and several open applications.

BH. Oh! Donc là effectivement, il est bien différent celui là. Bon je dirais, toujours avec, on peut le constater pour l'instant, il est... les actions communes sont peut être un peu plus importante que les ... moins nombreuses, pardon que les deux niveaux précédents, euh, mais le tronc n'est pas bien important quand même, ça veut dire qu'il y a plus de dispersion, hein. Après ce qui serait intéressant de voir, c'est au cas par cas toutes actions partagées.

FC. Donc je vais sélectionner le tronc jusqu'au brun.

BH. Oui, donc OK.

The screenshot shows the Trivium Toolkit software interface. The main window displays a tree diagram with a trunk and several branches. The trunk is colored in shades of brown and orange, while the branches are green and blue. The left pane shows a list of 64 items, each with a colored square and a text description. The right pane shows a list of 5 items, each with a colored square and a text description. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1002 Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0801 Analyser les compétences des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0705 Partager l'information sur les retours d'expérience
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0607 Partager les compétences par l'apprentissage croisé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0508 Stimuler la performance des équipes sur le changement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0502 Impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0501 Préparer les plans d'action du processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0409 Favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0308 Formaliser les processus de support
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0307 Valoriser les processus organisationnels
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0109 Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	1001 Améliorer les compétences
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0910 Mesurer l'implication des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0907 Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0906 Mesurer et analyser les indicateurs RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0905 Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0904 Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0903 Mesurer et analyser la satisfaction client
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0902 Mesurer et analyser la productivité
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0901 Mesurer les résultats au regard des objectifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0810 Favoriser la coopération par prescription
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0809 Favoriser la coopération après un recrutement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0808 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0807 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0806 Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/0	0804 Identifier les compétences cristallisées

Entreprise_niveau
12/13 + TIMKEN_WZ-2
12/13 + TIMKEN_OG-2
11/13 + TIMKEN_BH-2
10/13 + TIMKEN_OA-2
9/13 + TIMKEN_TP-2
8/13 + TIMKEN_JL-2

<p>0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)  0307 valoriser les processus organisationnels (6)  0308 formaliser les processus de support (4)  0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)  0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)  0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)  0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)  0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)  0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)  0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)  1002 améliorer la performance du capital humain (5)  1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)  1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</p> <p>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</p>	<p>12/13 WZ-2  12/13 OG-2  11/13 BH-2  10/13 OA-2  9/13 TP-2  8/13 JL-2</p>
---	---

FC. Vous avez 13 actions concernées, voyez, vous aviez raison de dire qu'il y a dispersion un peu plus forte. Il y a 4 personnes groupées entre 12 et 9 et 8 actions, donc nous restons dans la fourchette des 80%.

BH. Oui, oui.

FC. Quelles sont les actions partagées entre les six personnes? Elles concernent:

- valoriser les processus organisationnels
- favoriser les apprentissages
- impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
- partager les compétences par l'apprentissage croisé
- partager l'information sur les retours d'expérience
- partager les compétences
- améliorer la performance du capital humain
- recueillir les suggestions pour l'amélioration en organisation
- appliquer les suggestions d'amélioration
- clarifier les métiers de l'entreprise

Voyez, on n'a plus que quatre personnes, là on en avait cinq et là on n'en a plus qu'une qui est vraiment partagée par les six personnes. C'est:

- valoriser les processus organisationnels.

BH. Je dirais qu'il y a une fois de plus, je dirais quand même qu'on parle d'impliquer les collaborateurs, de partager les compétences et de partager de l'information sur les rapports d'expérience, je veux dire, on voit quand même que, euh, les points partagés en commun le sont autour de l'homme. Je pense qu'on est tous convaincus que cela a une importance. On partage la même importance sur tout ce qui tourne autour, je dirais de la personne, de l'équipe et de ... et en effet, je pense...tous de partager le maximum et de plus en plus d'informations avec les équipes parce qu'on a bien compris que l'aspect communication...je résume peut être maladroitement, mais...

FC. C'est votre...

BH. Mais je pense que cet aspect là est primordial pour avoir une cohésion et un maximum d'efficacité.

FC. Je vous rassure, je ne peux rien dire, je ne peux pas faire de commentaires, sinon je...

BH. Bon d'accord, mais moi voilà, c'est l'impression que cela me donne.

FC. Vous aurez les 13 actions détaillées

BH. Oui et je pense que cela me permettra de tirer certainement d'autres conclusions parce que là...bon.

FC. Là, on mesure simplement l'effet que cela vous produit. Donc je résume, un tronc avec une dispersion comme vous l'avez dit

BH. Je dirais qu'on voit qu'on a un consensus, je dirais un... une façon de partager ces actions là qui représentent 25% grosso modo, on le voit et depuis le début c'est, à part le niveau 3, grosso modo, on voit que le tronc est limité chez nous quand même...

FC. Et en même temps le niveau 2, ce sont les actions expérimentées, donc en cours...

BH. Oui.

FC. Donc en cours de quelque chose où vous aviez le plus grand tronc d'après ce que vous avez dit.

BH. Oui, oui.

FC. Vous aviez dit tout à l'heure que le cœur est dans « l'actif », le niveau 3.

BH. On est dedans.

FC. Nous allons passer au niveau 1.

BH. Pas d'actions engagées, pas d'engagement.

#### 4- Présentation de l'arbre collectif de niveau 1.

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 1.

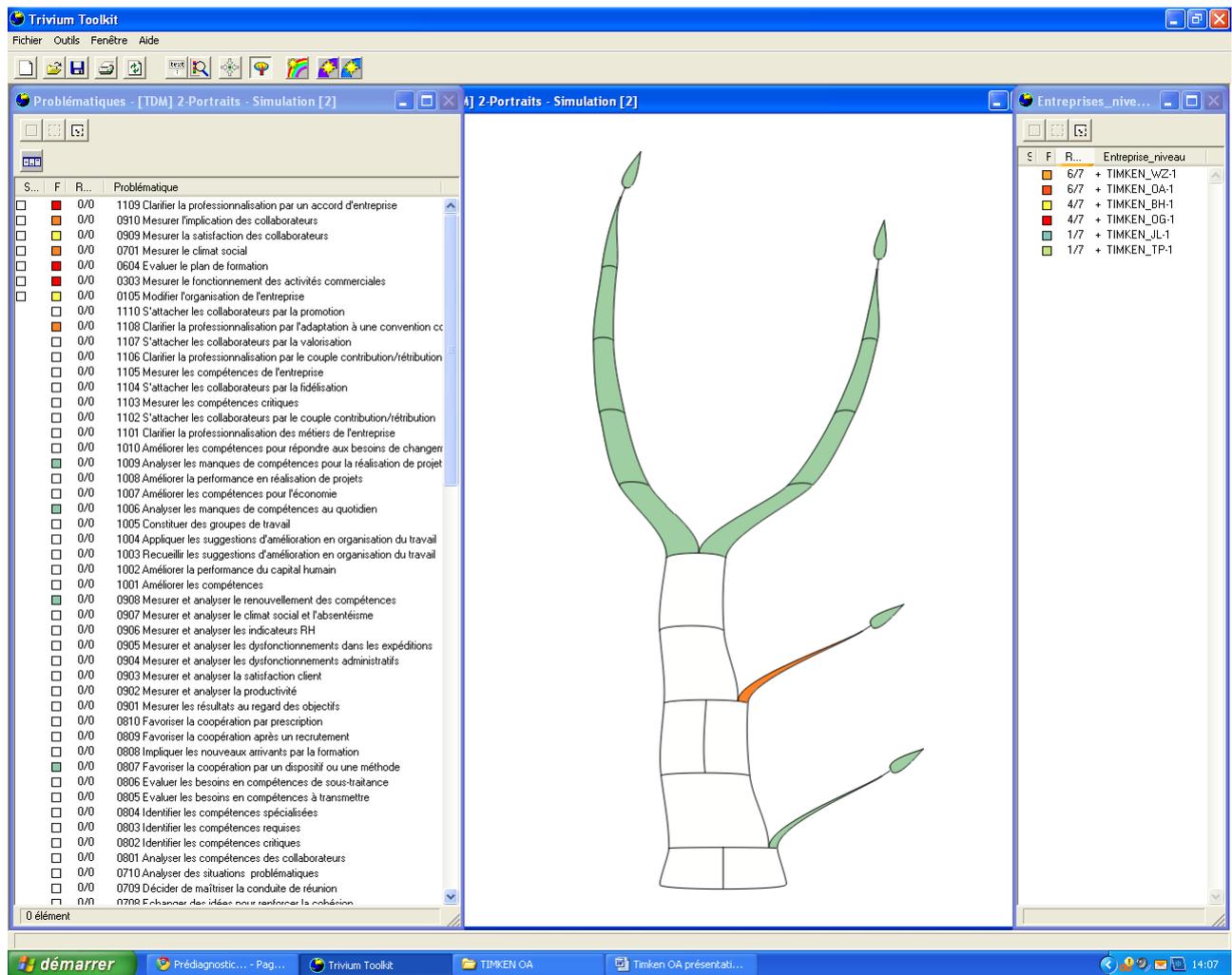
The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of problems is displayed with columns for status (S...), frequency (F), and resolution (R...). The main area shows a collective tree diagram with a trunk divided into red, orange, and yellow sections, and two main branches. On the right, a list of enterprises is shown with columns for status (S...), frequency (F), and resolution (R...).

S...	F	R...	Problématique
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0303	Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0604	Evaluer le plan de formation
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1109	Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0701	Mesurer le climat social
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0910	Mesurer l'implication des collaborateurs
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1108	Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention cc
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0105	Modifier l'organisation de l'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0909	Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0109	Clarifier les métiers de l'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0404	Impliquer les collaborateurs dans la qualité
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0406	Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0410	Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0906	Valoriser les collaborateurs par la délégation
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0510	Valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0601	Faire du reporting par l'observation des pratiques
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0608	Valoriser les compétences par la mobilité interne
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0609	Partager les compétences par le rôle de sosie
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0705	Partager l'information sur les retours d'expérience
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0807	Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0908	Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1006	Analyser les manques de compétences au quotidien
<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1009	Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projet
<input type="checkbox"/>	0/0	0001	Besoins à satisfaire
<input type="checkbox"/>	0/0	0002	Expérimentations en cours
<input type="checkbox"/>	0/0	0003	En bonne voie
<input type="checkbox"/>	0/0	0004	Actions pérennisées
<input type="checkbox"/>	0/0	0101	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	0/0	0102	Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input type="checkbox"/>	0/0	0103	Modifier l'organisation du travail
<input type="checkbox"/>	0/0	0104	Modifier la coopération avec les partenaires
<input type="checkbox"/>	0/0	0106	Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0107	Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0108	Développer la coopération au bénéfice des équipes
<input type="checkbox"/>	0/0	0110	Clarifier les méthodes de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0201	Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	0/0	0202	Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>	0/0	0203	Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
<input type="checkbox"/>	0/0	0204	Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	0/0	0205	Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	0/0	0206	Valoriser le collaborateur pour ses idées
<input type="checkbox"/>	0/0	0207	Développer les conditions de l'implication des équipes
<input type="checkbox"/>	0/0	0208	Définir les améliorations par l'analyse des incidents
<input type="checkbox"/>	0/0	0209	Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	0/0	0210	Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	0/0	0301	Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	0/0	0302	Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	0/0	0304	Mesurer le fonctionnement des activités administratives

BH. Alors là, on a un tronc qui est un peu plus, euh, alors après oui effectivement.

FC. On peut considérer que le brun et le rouge, le jaune c'est très dispersé, alors vous avez cinq actions...bon, qui sont quand même partagées, 4/5 par quatre personnes et puis 1/5 action partagée par deux personnes.

BH. Oui.



<p><b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b>  <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (2)</b>  <b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)</b>  <b>1110 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b></p>	<p><b>6/7 WZ-1</b>  <b>6/7 OA-1</b>  <b>4/7 OG-1</b>  <b>4/7 BH-1</b>  <b>1/7 JL-1</b>  <b>1/7 TP-1</b></p>
---	---

FC. Je rappelle que là il n'y a pas d'actions engagées et au total vous n'avez que 17 actions sur 110.

BH. OK. Si on reprend juste les actions communes

FC. Je les cite :

- développer le fonctionnement des activités commerciales, partagée par quatre personnes, çà veut dire...

BH. Qu'on n'a pas d'action engagée

FC. Je cite :

- évaluer le plan de formation
- clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
- mesurer le climat social
- mesurer l'implication des collaborateurs

Cela veut dire...

BH. Donc là effectivement on a ... on est d'accord pour dire que, euh, et ça que c'est encore un domaine dans lequel on n'engage pas d'action, c'est à dire que... même si l'on place, comme je disais avant, l'homme au cœur de l'organisation, on a quand même des choses qu'il faut qu'on engage, qu'on n'a pas engagé tous autant qu'on est pour pouvoir évaluer et on le voit au travers de cette action là « mesurer le climat social » et « mesurer l'implication des collaborateurs ».

FC. Oui, celle là.

BH. Donc, je veux dire aujourd'hui, en gros si je résume, on essaie tous de communiquer, euh, mais en gros on ne mesure pas l'impact que cela a vraiment. Voyez, on a engagé quelque chose, il est clair qu'il faut qu'on poursuive, tous, hein, pour qu'on ait quelque chose. Après vous allez me dire « mesurer le climat social », aujourd'hui dans une phase de plan social, ça me paraît, je veux dire assez délicat. Sous forme de questionnaire, ça déjà fait dans le passé...aujourd'hui c'est difficilement envisageable. Oui disons, OK, que globalement, moi je me suis focalisé comme vous avez pu le voir, plutôt sur les actions qu'on avait en commun.

FC. Et c'est l'objet...

BH. Et on voit quand même qu'on a en commun, on est plus ou moins en commun dans la même démarche quoi... globalement et ça c'est vrai que c'est rassurant. Après forcément ça représente à chaque fois, euh, j'ai dit 25% à vue d'œil, après vous allez nous dire après, par rapport à une entreprise, je dirais comment on se situe peut être?

FC. Non, non.

BH. Vous ne dirai rien du tout, c'est vraiment pour nous restituer une image de notre organisation.

FC. Oui, oui.

BH. Mais je trouve par rapport au point, à chaque fois, qu'on partage en commun, il y a une vraie logique, derrière...

FC. Et pour vous la logique c'est quoi?

BH. C'est l'homme.

FC. Maintenant je vous propose de faire notre deuxième étape de travail, à savoir:

Qu'est ce que traduit l'image que vous avez même du travail collaboratif et de votre place dans le collectif?

BH. Vous allez me montrer, moi.

FC. Pour vous faire gagner du temps à cause de votre réunion de 17 heures, je ne recommence pas par l'arbre de niveau 4, ordre que nous avons suivi jusqu'à maintenant. (Cela m'évite de recommencer les requêtes).

### 5- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 1.

FC. Commençons par le niveau 1, donc c'est vous BH...voilà. Vous voyez, j'ai sélectionné BH dans l'arbre collectif de niveau 1, vous avez six actions là que vous avez qualifiées en niveau 1.

BH. D'accord.

FC. Le jour où l'on s'est rencontré pour le questionnaire, cette action là vous avez dit...

BH. Moi j'ai dit « pas d'action engagée ». « Évaluer le plan de formation »... ah oui, c'est oui !

FC. Donc vous le constatez elles sont...votre positionnement personnel, il est dans le tronc.

BH. Oui.

The screenshot displays the Trivium Toolkit software interface. The main window is titled "2-Portraits - Simulation [1]" and shows a tree diagram with a yellow trunk and green branches. The tree diagram is a stylized representation of a tree with a yellow trunk and green branches. The trunk is divided into segments, and the branches are also divided into segments. The tree is positioned in the center of the window. To the left of the tree is a list of actions, each with a checkbox and a color-coded square. The list is titled "Problématique" and contains 40 items. To the right of the tree is a legend titled "Entreprise\_niveau" with a table of colors and labels.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/1	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/1	1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention colle
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/1	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/1	0701 Mesurer le climat social
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/1	0604 Evaluer le plan de formation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/1	0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1002 Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1001 Améliorer les compétences
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0910 Mesurer l'implication des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0907 Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0906 Mesurer et analyser les indicateurs RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0905 Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0904 Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0903 Mesurer et analyser la satisfaction client
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0902 Mesurer et analyser la productivité
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0901 Mesurer les résultats au regard des objectifs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0810 Favoriser la coopération par prescription
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0809 Favoriser la coopération après un recrutement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0808 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0807 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0806 Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0804 Identifier les compétences spécialisées
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0803 Identifier les compétences requises
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0802 Identifier les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0801 Analyser les compétences des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0710 Analyser des situations problématiques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0709 Décider de maîtriser la conduite de réunion
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0708 Echanger des idées pour renforcer la cohésion
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	0707 Décider de maîtriser la gestion du stress

Entreprise_niveau
<input type="checkbox"/> 6/6 + TIMKEN_BH-1
<input type="checkbox"/> 4/6 + TIMKEN_OG-1
<input type="checkbox"/> 4/6 + TIMKEN_OA-1
<input type="checkbox"/> 3/6 + TIMKEN_WZ-1
<input type="checkbox"/> 1/6 + TIMKEN_TP-1
<input type="checkbox"/> 1/6 + TIMKEN_JL-1

<b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b> <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b> <b>0701 mesurer le climat social (3)</b> <b>1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets (1)</b> <b>1108 clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective (3)</b> <b>1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b>  <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b>	<b>6/6 BH-1</b> <b>4/6 OG-1</b> <b>4/6 OA-1</b> <b>3/6 WZ-1</b> <b>1/6 TP-1</b> <b>1/6 JL-1</b>
---	--

FC. Bon là, il y a une petite branche, comme vous n'avez pas beaucoup de temps, on peut expliquer la petite branche qui s'attache.

BH. Alors pour bien comprendre, alors en fait en gris, c'est moi. Mais je veux dire, ça correspond donc à la base du tronc qui est donc le ... je dirais, qui est le plus partagé, quoi donc, OK.

FC. Vous êtes dans le groupe.

BH. Je suis dans le groupe, OK.

FC. Et si on devait aller plus loin dans la restitution, ici vous avez une action qui se nomme : « mesurer le climat social ». Cette action là « clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective » et « analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets », ce sont deux actions qui sont branchées sur celle là qui indique qu'il y a une émergence d'un questionnement, de quelque chose à faire...

BH. Oui, oui et ça, c'est ça...

FC. C'est ce que vous avez dit tout à l'heure.

BH. Oui, oui, exactement.

FC. Ça c'est votre positionnement parce que sur ces actions là, je pense que si on fait une requête vous êtes peut être... et bien vous êtes seul.

BH. D'accord.

FC. Vous êtes le seul à avoir dit :

- analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets

BH. Oui.

FC. Et vous portez une action... qui est exprimée là. Donc ça c'est dans le pôle 10, donc au niveau des résultats d'amélioration.

BH. Oui.

FC. Ça va ?

BH. Oui, très bien. Donc sinon, ça me rassure, il y a une cohérence entre les réponses aux questions et la restitution des résultats, voyez par rapport à la façon dont je me vois dans l'organisation, quoi. Le reste est à voir, ici nous avons le niveau 1.

FC. Oui, nous allons le découvrir ensemble. Je fais les requêtes pour vous montrer l'arbre de niveau 2.

## 6- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.

Voilà nous sommes devant l'arbre collectif de niveau 2.

BH. Oui.

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of organizational issues is shown with checkboxes and status indicators. The central area features a stylized tree diagram with a trunk and several branches, each ending in a leaf. The right side of the interface shows a panel titled 'Entreprises\_nive...' with a list of items and their corresponding status indicators. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with various open applications and the system clock.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>		1/1	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>		1/1	1002 Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>		1/1	0910 Mesurer l'implication des collaborateurs
<input type="checkbox"/>		1/1	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>		1/1	0901 Mesurer les résultats au regard des objectifs
<input type="checkbox"/>		1/1	0801 Analyser les compétences des collaborateurs
<input type="checkbox"/>		1/1	0705 Partager l'information sur les retours d'expérience
<input type="checkbox"/>		1/1	0704 Echanger des idées sur l'animation RH
<input type="checkbox"/>		1/1	0609 Partager les compétences par le rôle de sosie
<input type="checkbox"/>		1/1	0607 Partager les compétences par l'apprentissage croisé
<input type="checkbox"/>		1/1	0602 Développer les compétences par la résolution de problème
<input type="checkbox"/>		1/1	0601 Faire du reporting par l'observation des pratiques
<input type="checkbox"/>		1/1	0510 Valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
<input type="checkbox"/>		1/1	0508 Stimuler la performance des équipes sur le changement
<input type="checkbox"/>		1/1	0502 Impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
<input type="checkbox"/>		1/1	0501 Préparer les plans d'action du processus RH
<input type="checkbox"/>		1/1	0410 Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions
<input type="checkbox"/>		1/1	0409 Favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités
<input type="checkbox"/>		1/1	0404 Impliquer les collaborateurs dans la qualité
<input type="checkbox"/>		1/1	0309 Formaliser les processus RH
<input type="checkbox"/>		1/1	0307 Valoriser les processus organisationnels
<input type="checkbox"/>		1/1	0305 Mesurer le fonctionnement des activités RH
<input type="checkbox"/>		1/1	0207 Développer les conditions de l'implication des équipes
<input type="checkbox"/>		1/1	0205 Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>		1/1	0204 Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>		1/1	0202 Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>		1/1	0109 Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>		1/1	0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>		1/1	0703 Echanger des idées pour renforcer la coopération
<input type="checkbox"/>		0/1	1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>		0/1	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>		0/1	1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention coll.
<input type="checkbox"/>		0/1	1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>		0/1	1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>		0/1	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>		0/1	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>		0/1	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>		0/1	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>		0/1	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>		0/1	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de change...
<input type="checkbox"/>		0/1	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
<input type="checkbox"/>		0/1	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>		0/1	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>		0/1	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>		0/1	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>		0/1	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>		0/1	1001 Améliorer les compétences

<p>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (1)  0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)  0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (2)  0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (2)  0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (3)  0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)  0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (2)  0307 valoriser les processus organisationnels (6)  0309 formaliser les processus RH (2)  0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (2)  0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)  0410 valoriser l'organisation des postes ou des fonctions (1)  0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)  0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)  0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)  0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (3)  0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (2)  0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (3)  0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)  0609 partager les compétences par le rôle de sosie (2)  0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (4)  0704 échanger des idées sur l'animation RH (4)  0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)  0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)  0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (2)  0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)  0910 mesurer l'implication des collaborateurs (2)  1002 améliorer la performance du capital humain (5)  1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</p> <p>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</p>	<p>28/28 BH-2  17/28 OG-2  17/28 WZ -2  12/28 OA-2  10/28 TP-2  8/29 JL-2</p>
--	---

FC. Vous avez fait les commentaires tout à l'heure et voilà où vous vous situez, votre positionnement. Qu'est ce que cela...

BH. D'accord, je ne suis pas non plus complètement déphasé par rapport au groupe. Il y a beaucoup d'actions partagées dans le tronc, quoi. Il y a deux..., ah, ce qui serait intéressant de voir quelles sont les actions qui, euh, les branches ...

FC. Les branches qui sont particulières, qui ne sont pas dans le tronc, en fait !

BH. Qui ne sont partagées par tous en tout cas.

FC. Voilà sur cette petite branche en bas, vous avez cinq actions qui sont celles-ci, les cinq là.

BH. (Lit rapidement les actions à gauche de l'écran) « Échanger les idées... » Etc.

FC. Vous portez bien ces cinq actions en niveau 2 et vous avez un collègue qui en a quatre, un autre qui en a trois, un autre deux et puis une.

BH. Hum, hum.

FC. Donc on peut dire que vous êtes à deux ou trois personnes sur cette petite branche là qui correspond à ces actions là.

BH. (Lit à voix basse) « Valoriser les collaborateurs... » Oui, oui. Alors, ça demande une analyse plus approfondie mais quand je regarde en fait les différentes actions représentées ici, ça me donne l'impression...depuis le début, ça reste encore à confirmer...ça, c'est peut être vous qui pouvez dire...mais je vois quand même que je suis dans la même catégorie qu'une autre action opérationnelle. En fait j'ai une fonction opérationnelle où tous les jours, en fait, il faut répondre à des problèmes, à des incidents au jour le jour. Je veux dire, on ne peut pas tout anticiper, on ne peut pas tout planifier dans la fonction que j'occupe et dans celle qu'occupe, euh, OG. Voyez et nous avons plein de points communs, de la physionomie de l'agenda où par exemple, on voit que pour un certain créneau horaire, on a trois réunions auxquelles on est sensé assister, donc, voilà. Et par rapport aux discussions que j'ai déjà eu avec, on se retrouve bien, on se comprend bien, on a les mêmes, la même problématique et je suppose forcément qu'il y a un lien sur la façon dont on perçoit et dont on travaille et dont on gère notre équipe.

FC. Et là, ça se traduit là par les actions et puis par cette branche.

BH. Oui.

FC. La branche qui est la première en bas à droite du tronc, elle pourrait signifier que vous partagez un projet ensemble tel que vous venez de l'exprimer à travers les actions là. Alors, il faudrait prendre celles qui sont les plus partagées :

- échanger les idées sur l'animation RH, que partagez avec quatre personnes,
- mesurer la satisfaction des collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
- valoriser les collaborateurs par la mobilité ...que vous portez seul

BH. Et bien oui, parce que...

FC. Et puis :

- développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur, donc ça veut dire que là, comme vous le disiez tout à l'heure, le mot qui revient tout le temps, c'est « collaborateurs »

BH. C'est collaborateur, ah oui, complètement.

FC. A travers différents contextes.

BH. Complètement parce que je veux dire, euh, dans un rôle opérationnel comme celui que j'occupe, de la même manière qu'OG, je veux dire, les collaborateurs, je veux dire ils sont... indispensables. Le terme indispensable n'est même pas approprié, pas assez fort. Je veux dire que vous êtes obligé de vous reposer sur les collaborateurs pour pouvoir espérer atteindre votre mission à la fin de la journée et... donc forcément si je veux dire, ils ont un rôle tellement important, forcément ils sont au cœur des débats, forcément ils deviennent une préoccupation pour nous pour savoir s'ils sont satisfaits, s'ils ont besoin de compétences, etc. je veux dire, il faut quand même... ils sont au centre des débats parce qu'ils ont un rôle primordial au fonctionnement au quotidien. Vous en enlevez un dans l'organisation et je pense que cela pose beaucoup plus de problèmes dans nos rôles opérationnels que dans d'autres fonctions. C'est ça la chose que...

FC. Oui, vous avez le droit de le penser. Ce que je souhaite maintenant, puisqu'on a vu cette branche là, nous pouvons peut être aller voir celle là.

BH. Oui, si on arrive à boucler dans les sept minutes, les deux autres niveaux...

FC. On ne fera peut être pas à chaque fois les branches

BH. Non parce que...

FC. Mais comme vous souhaitiez voir deux petites branches ?

BH. Oui.

FC. Je souhaite quand même vous montrer !

BH. Oui.

FC. Donc là vous voyez, vous avez sept actions qui sont sélectionnées et vous les partagez moins avec les autres.

BH. D'accord.

FC. Avec d'autres, pas du tout. Si vous regardez les sept actions sélectionnées, vous avez :

- clarifier l'organisation de l'entreprise
- mesurer le fonctionnement des activités RH
- valoriser l'organisation
- faire du reporting
- partager les compétences par le rôle du sosie
- mesurer les résultats au regard des objectifs

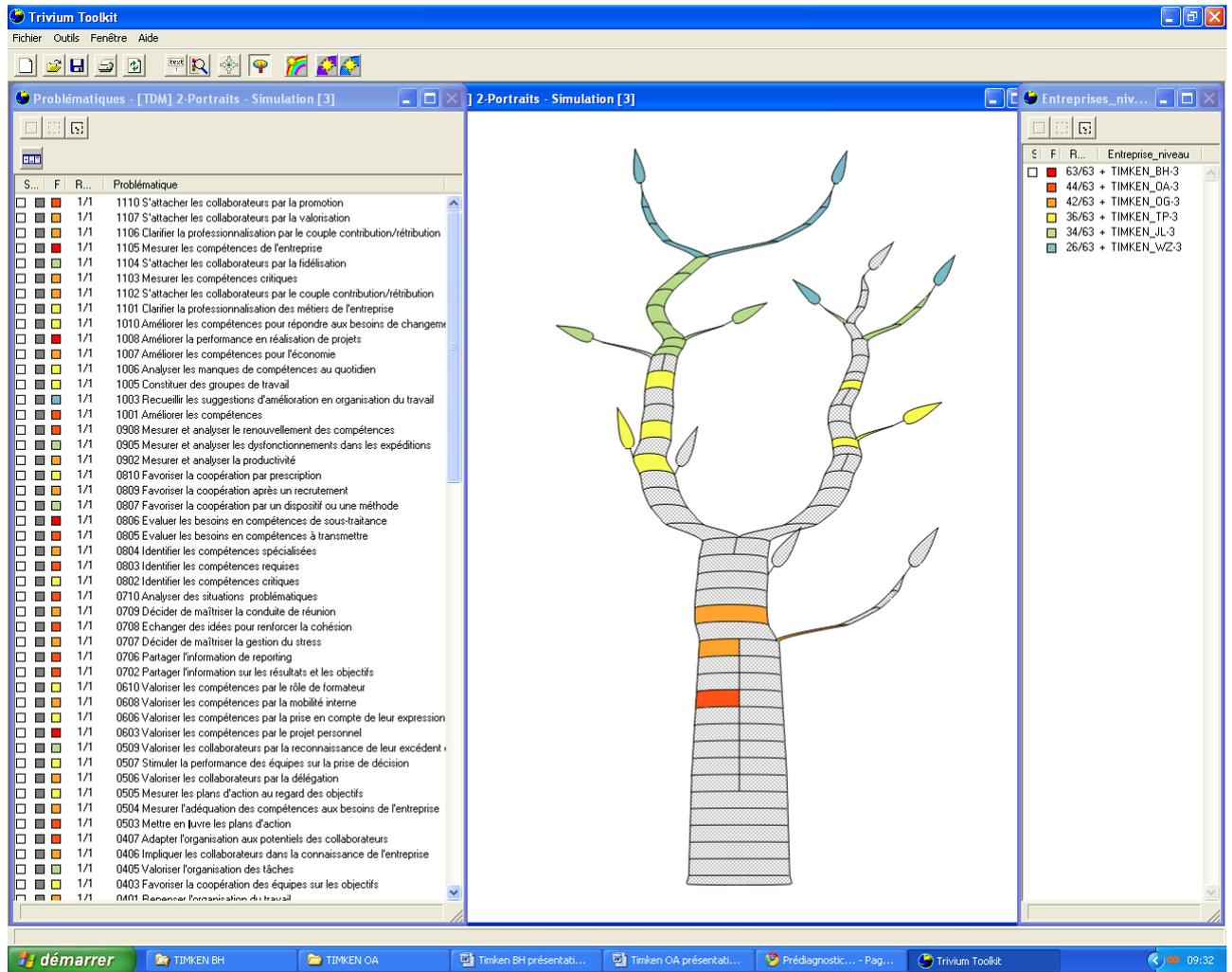
Donc là, on peut dire que vous êtes quasiment seul à porter les actions sur cette branche là.

BH. Oui, oui, mais je... (Il lit les actions pour lui-même). Excusez-moi. (Il décroche le téléphone et répond).

FC. J'avance... ? (Je fais les requêtes pour visualiser l'arbre collectif de niveau 3, ainsi nous gagnons du temps).

## 7- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3.

Votre positionnement indique 63 actions dont 28 dans le tronc et 35 dans les branches.



- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)**
- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)**
- 0104 modifier la coopération avec les partenaires (3)**
- 0105 modifier l'organisation de l'entreprise (3)**
- 0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)**
- 0110 clarifier les métiers de l'entreprise (3)**
- 0201 définir le cadre des activités (5)**
- 0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (3)**
- 0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (2)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)**
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)**
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)**
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)**
- 0306 définir les processus RH (4)**
- 0308 formaliser les processus de support (2)**
- 0401 repenser l'organisation du travail (4)**
- 0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (3)**
- 0405 valoriser l'organisation des tâches ou des fonctions (2)**

**63/63 BH-3**  
**44/63 OA-3**  
**42/63 OG-3**

<p>0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)  0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)  0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)  0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)  0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)  0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (4)  0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)  0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leurs excédents de compétences (2)  0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)  0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions (3)  0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (4)  0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)  0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)  0706 partager l'information de reporting (5)  0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)  0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)  0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)  0710 analyser les situations problématiques (5)  0802 identifier les compétences critiques (3)  0803 identifier les compétences requises (5)  0804 identifier les compétences spécialisées (4)  0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)  0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)  0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (2)  0809 favoriser la coopération après un recrutement (4)  0810 favoriser la coopération par prescription (3)  0902 mesurer et analyser la productivité (4)  0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (2)  0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)  1001 améliorer les compétences (5)  1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (1)  1005 constituer des groupes de travail (3)  1006 analyser les manques de compétences au quotidien (3)  1007 améliorer les compétences pour l'économie (4)  1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)  1010 améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement (3)  1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)  1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (4)  1103 mesurer les compétences critiques (4)  1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (2)  1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)  1106 clarifier la professionnalisation par le couple contributions/rétribution (4)  1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (4)  1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)</p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b></p>	<p>36/63 TP-3  34/63 JL-3  26/63 WZ-3</p>
---	---

FC. Voilà, nous sommes au niveau 3, vous avez votre positionnement en gris, vous avez 63 actions de niveau 3. Alors quel effet cela vous fait ? Est ce que cela correspond à l'idée que vous vous faites du travail collaboratif ?

BH. Donc là, on voit par rapport au niveau 3, par rapport aux actions « en bonne voie avec un engagement probant ». On voit qu'un certain nombre sont a priori partagées et d'autres pas. Disons parce que je suis en gris, donc je veux dire, c'est très réparti, il y en a un certain nombre partagé,

d'autres pas. Là en l'occurrence, ce qui serait intéressant de voir, ce sont celles qui sont partagées et celles qui ne le sont pas. Où est ce que moi, je me démarque ?

FC. Si j'enlève la sélection pour vous positionner, vous retrouver l'arbre collectif de tout à l'heure. Si je vous positionne de nouveau, vous êtes en plein dans le tronc, donc cela veut dire que, au niveau du travail collaboratif, qu'est ce que cela veut dire pour vous ? Vous imaginiez que votre idée du travail collaboratif était celle là ? Au niveau de l'effet que cela vous produit ? Ou bien là, vous avez une surprise !

BH. Comme dit, moi, j'ai du mal à interpréter en fait ce graphe là sans savoir les actions pour lesquelles, euh, qui ne sont pas trop partagées, vous voyez ce que je veux dire.

FC. C'est parce que vous n'avez pas en mémoire ce que vous avez dit tout à l'heure, c'est normal. Mais vous êtes dans le tronc de tout à l'heure et donc ici...

BH. Il faudrait essayer de voir justement là où les ... quelles sont les actions où il y a moins de partage, où est ce que je démarque par rapport au noyau.

FC. Par rapport au tronc, vous voulez dire...

BH. Par rapport au tronc oui.

FC. Donc vous avez 18 actions qui se trouvent ici en blanc

BH. (Lit les actions côté gauche de l'écran, à voix basse) « S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution...

FC. Voilà, voyez celle-ci vous êtes seul à la porter, celle-ci vous êtes deux,...

BH. « Recueillir les suggestions pour l'amélioration en organisation du travail »

FC. C'est certainement celle là qui est toute seule là.

BH. Ah, oui.

FC. Et les autres vous les partagez avec deux, trois, quatre personnes.

BH. OK.

FC. Donc le niveau de partage n'est pas aussi important que dans le tronc mais il y a quand même du partage.

BH. D'accord, il y a quand même du partage.

FC. Est-ce que cela correspond à une logique ? Sachant que vous connaissez les initiales de vos collègues.

BH. On retrouve toujours OG et souvent et là haut encore. Bon là, la logique est moins évidente...mais !

FC. Ça va ?

BH. OK.

FC. Bon là, je finis la dernière visualisation, l'arbre de niveau 4.

BH. Comme dit...

FC. Vous aurez cela par écrit de toute façon parce que, en fait aujourd'hui c'est simplement l'effet que cela vous fait.

BH. On voit comme on l'avait dit au début que le niveau 3, il est quand même fortement partagé, je veux dire. Je me retrouve pas mal dans le niveau 3 aussi...donc, euh...

## 8- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.

FC. Voilà le niveau 4.

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of competencies is shown with checkboxes and color-coded boxes. The main area features a stylized tree diagram with a grey trunk, yellow and green branches, and blue tips. On the right, a table lists 'Entreprise\_niveau' with various codes.

R...	Entreprise_niveau
12/12	+ TIMKEN_BH-4
10/12	+ TIMKEN_JL-4
8/12	+ TIMKEN_OA-4
7/12	+ TIMKEN_WZ-4
6/12	+ TIMKEN_TP-4
6/12	+ TIMKEN_DG-4

<p>0103 modifier l'organisation du travail (6)  0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (3)  0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)  0310 valoriser les processus RH (6)  0402 repenser l'organisation par les compétences (3)  0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)  0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)  0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (1)  0903 mesurer et analyser la satisfaction client (3)  0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (3)  0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)  0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)</p> <p>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</p>	<p>12/12 BH-4  10/12 JL-4  8/12 OA-4  7/12 WZ-4  6/12 TP-4  6/12 OG-4</p>
--	---

BH. J'ai une réunion avec la direction Europe et donc... sur un sujet assez chaud.

FC. Vous avez encore quelques minutes ?

BH. Encore une minute...

FC. ...que je visualise au moins l'image

BH. Maintenant que vous êtes venu, cela m'embêterait

FC. Voilà.

BH. OK, toujours pareil, je me situe pas mal dans le tronc et ce qui serait intéressant de savoir, c'est où je me démarque ?

FC. « Définir les améliorations par l'analyse des incidents », c'est votre job, non ?

BH. Oui.

FC. Je cite les actions :

- mesurer le fonctionnement des activités administratives
- repenser l'organisation par les compétences
- mesurer et analyser la satisfaction...
- mesurer les dysfonctionnements administratifs
- impliquer les nouveaux arrivants par la formation

BH. Bien voilà, c'est tout à fait, c'est vraiment typiquement, euh, c'est je pense que je suis hyper sensibilisé parce que...c'est mon métier.

FC. Donc voyez ici, vous êtes quand même trois personnes à la partager cette action là :

- mesurer et analyser la satisfaction des clients

BH. Est-ce que l'on retrouve OG dedans ?

FC. Vous retrouvez, c'est ( )

BH. Ah, c'est surprenant

FC. Peut être qu'il est là. Vous savez on a quand même quatre niveaux de qualification et d'analyse.

BH. Je veux dire « la satisfaction des clients », moi, c'est par rapport à la qualité, OG c'est par rapport à la livraison à temps et je dirais que ce sont les deux indicateurs principaux qui sont mesurés par nos clients. Livraison à temps et qualité. On se retrouve pas mal tous les deux, OG et moi.

FC. Oui, mais en même temps, il y avait une question sur les dysfonctionnements dans les expéditions. Peut être que lui la privilégiée, voyez par rapport à ce que vous dites.

BH. (Reçoit un appel téléphonique de..., discussion en anglais...)

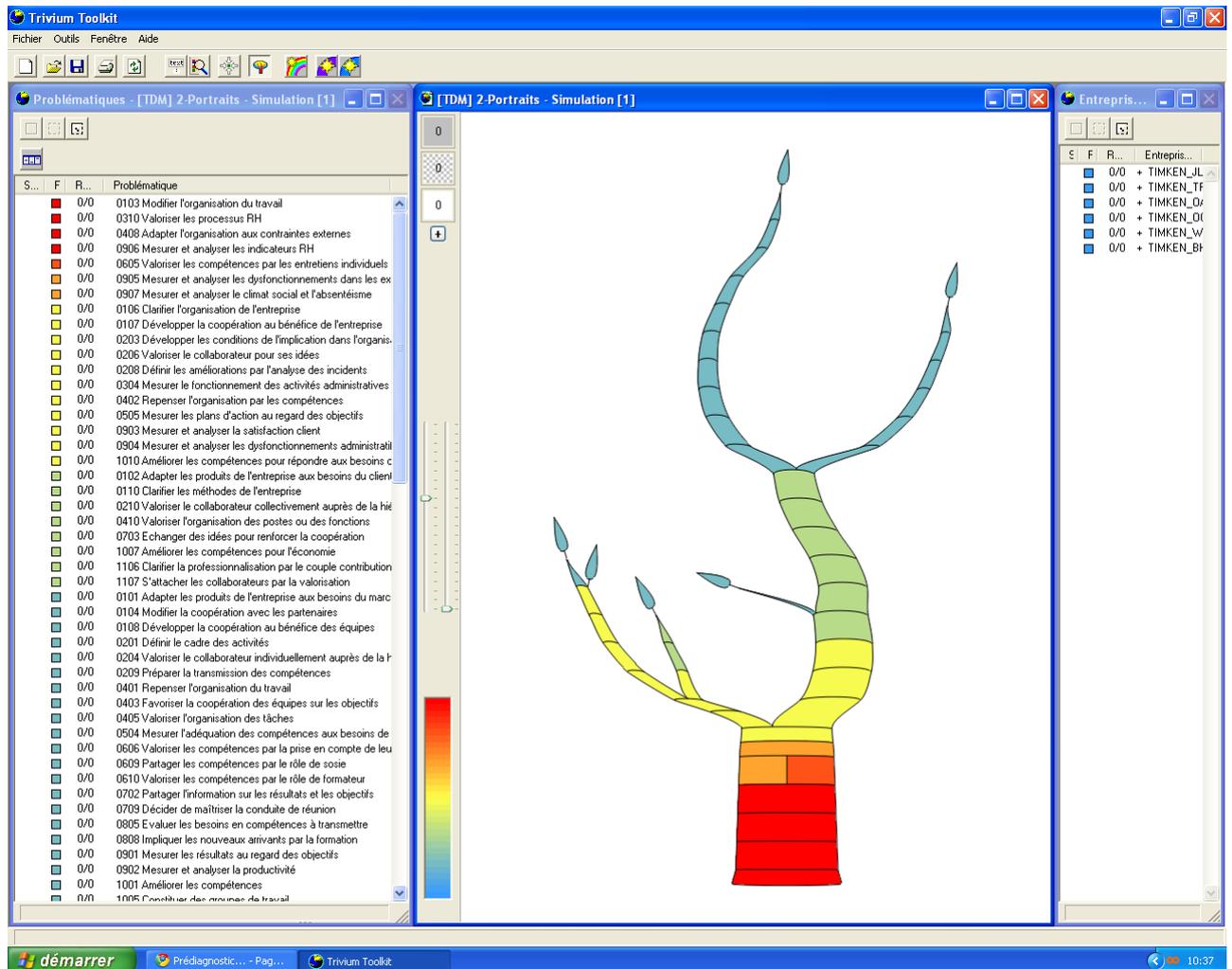
FC. Fin de l'entretien.

L'entretien a duré 42 minutes.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

TIMKEN\_JL responsable des Ressources Humaines

### 1- Présentation de l'arbre collectif de niveau 4.



FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 4. Quel effet cela produit sur vous ? Je vais simplement prendre la précaution, parce que j'ai l'expérience maintenant, de vous préciser dès le départ comment fonctionne la lecture pour que vous ne découvriez pas l'image...

JL. Avec les couleurs...

FC. Ici, vous avez une palette de couleurs qui va du rouge au bleu. Le rouge signifie très partagé, partagé entre les six membres du Codir, bleu signifie pas partagé, c'est porté par une seule personne et donc on retrouve la palette de couleurs et sa signification dans l'arbre. Alors comment lit-on?

On a un tronc, on a du rouge, du brun foncé, du brun clair, du jaune, de l'orange, ensuite on passe au vert et dans du bleu. Pour vous prendre un exemple, rouge...

JL. Tout le monde partage...

FC. Il s'agit de l'action:

- modifier l'organisation du travail et là (lecture à gauche de l'écran), l'index entre parenthèse indique (6) qui signifie que les six personnes ont dit la même chose au niveau de qualification (niveau 4 ici) pour cette action là.

JL. D'accord.

FC. Donc, si je repars à l'extrémité de l'arbre, par exemple feuille bleue. Je retrouve aussi une personne qui est seule sur cette action là:

- s'attacher les collaborateurs par la fidélisation,

Et donc entre les deux extrémités, prenons par exemple celle ci, vous avez deux personnes qui disent : « s'attacher les collaborateurs par la valorisation » et nous avons l'index (2) à gauche de l'écran.

JL. D'accord, on ne peut pas dire six personnes...

FC. Vous êtes six personnes au comité de direction et il y a ici 110 propositions d'actions.

JL. D'accord

FC. Que vous inspire cet arbre ? Quel effet cela vous fait de voir un arbre avec un tronc et deux branches ?

JL. À première vue, cela me laisse penser que l'on a une vision commune des choses en grande partie, sauf effectivement sur les parties bleues, donc les parties les plus éloignées, mais je voudrais dire, sur les deux sur trois, on est visiblement relativement en phase. On a l'impression qu'on a un tronc unique, hormis la petite branche qui part du tronc sur la gauche... sur les 2/3 de l'arbre, cela me semble relativement satisfaisant. Maintenant ce n'est peut être pas le cas ?

FC. Mais c'est votre effet...

JL. alors que lorsque vous m'aviez présenté le sujet, le projet, on avait l'impression au départ... oui je reprends, je disais qu'il y avait effectivement, pour moi, ce n'est pas le sujet que vous m'aviez présenté qui me laissait penser au départ que ce n'était pas forcément bon d'avoir tout de suite un buisson en quelque sorte, voilà... et j'ai le sentiment que bon, c'est vraiment pas un buisson du tout, on est vraiment sur un arbre avec un tronc et par contre, ce qui me surprends un tout petit peu, c'est cette branche qui part toute seule sur la gauche, alors que je l'aurais vue sur la structure de l'arbre plutôt en haut, comme s'il y avait, euh, ... c'est plutôt la structure de l'arbre qui m'interpelle un tout petit peu, parce que je me dis, pourquoi cette petite branche ne se retrouve pas plutôt la haut ? Finalement, quoi...

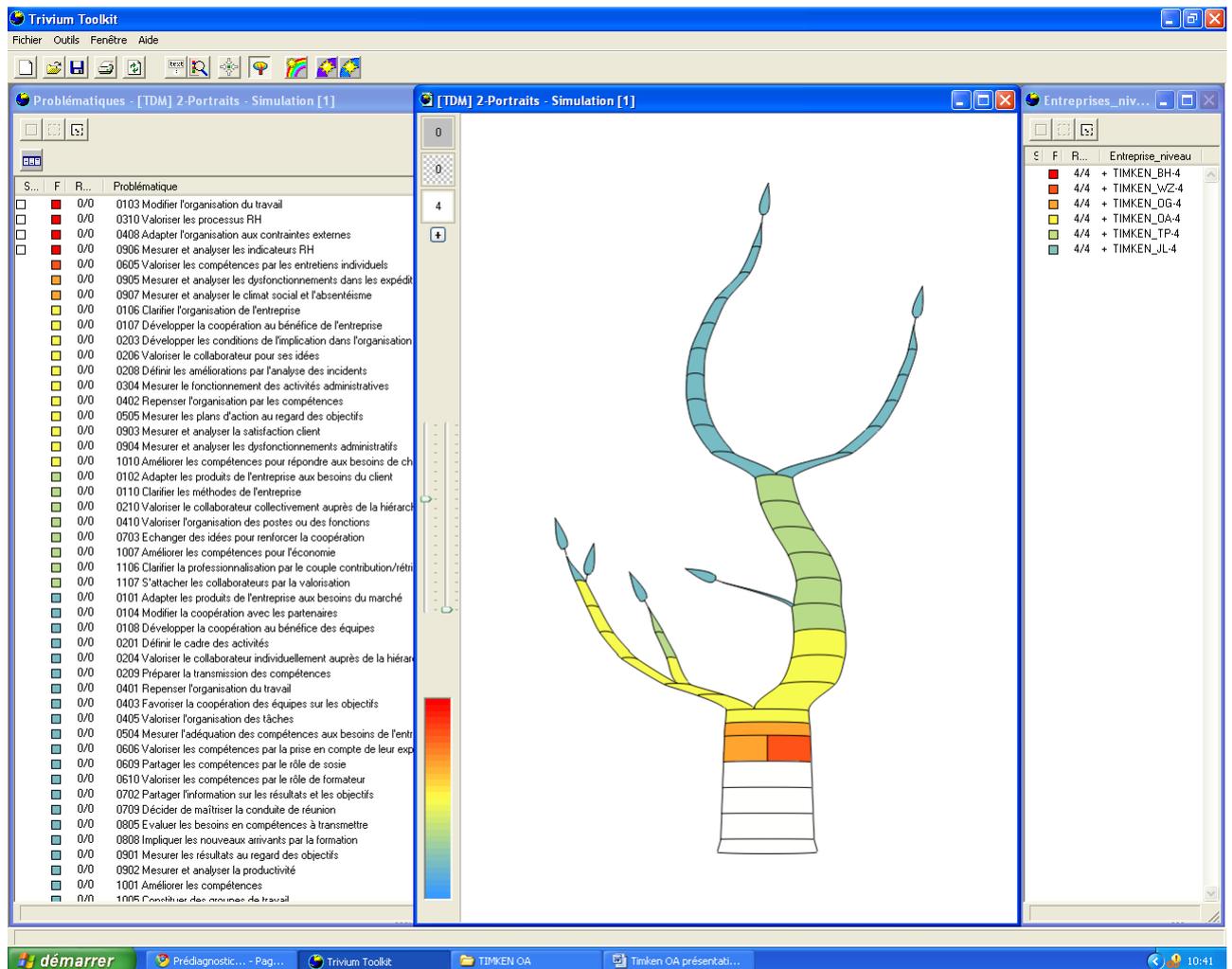
FC. Ça, c'est l'autre explication que je dois vous donner. C'est une bonne question.

JL. D'accord.

FC. Et donc elle est branchée la dessus (sur cette action là du tronc), si je puis dire, comme l'autre branche est branchée la même action. À ce moment là, il y a une bifurcation. Alors à quoi cela est dû? C'est dû au fonctionnement de l'algorithme du logiciel. Vous avez répondu, pardon... je vous ai proposé 110 questions à chacun d'entre vous, donc en fait une liste de questions qui est toujours présentée dans le même ordre de ma part. Ensuite, vous avez répondu selon les quatre niveaux de qualification proposés et ainsi vous avez constitués quatre listes de réponses selon les niveaux de qualification choisis. L'algorithme trie pour chacune des listes, les actions qui sont partagées par les

six membres, les éliminent de la liste et continue son tri pour les actions qui sont partagées par les cinq membres, les éliminent de la liste et ainsi de suite... une bifurcation apparaît dès lors qu'une action n'est plus partagée et plus est en proximité de liens avec celle qui la supporte et cela crée une branche. Donc par exemple, ici, on a une personne puisque c'est en bleu et ces actions bleues dans cette branche sont portées par une seule personne, alors...

JL. Je vais vous dire, le sentiment que j'ai en regardant la structure de l'arbre, ça me paraît quand même un arbre relativement robuste, cela me donne le sentiment d'être solide, euh, avec un tronc bien épais et ensuite une branche principale qui donne elle aussi le sentiment d'une certaine solidité, donc, euh, je pense a priori que c'est plutôt positif d'avoir un arbre de ce type là, j'ai l'impression d'être dans la forêt...



<b>0103 modifier l'organisation du travail</b>	<b>4/4 BH_4</b>
<b>0310 valoriser les processus RH</b>	<b>4/4 WZ_4</b>
<b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes</b>	<b>4/4 OG_4</b>
<b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH</b>	<b>4/4 OA_4</b>
	<b>4/4 TP_4</b>
	<b>4/4 JL_4</b>

FC. Très belle image. Est-ce que souhaitez que je vous indique les actions qui sont dans le tronc. Là nous avons l'image par la couleur, maintenant on va faire l'analyse des quatre actions en rouge. Donc vous voyez qu'elles sont toutes partagées par les six personnes et ici vous avez le libellé de chacune des actions (à gauche sur l'écran). Alors l'ordre qui apparait, c'est l'ordre de la liste dont je vous ai parlé tout à l'heure. Vous avez 01,02, 03 le numéro des pôles et le numéro de la question dans le pôle, vous avez :

- modifier l'organisation du travail, vous la partagée tous les six,
- Valoriser le processus RH
- Adapter l'organisation aux contraintes externes
- Mesurer et analyser les indicateurs RH

Donc, on peut dire que les quatre actions en niveau 4, c'est l'anticipation des risques, la promotion des actions en bonne voie. Ces actions là sont réalisées par les six personnes, nous sommes dans le bas du tronc et vous êtes tous ensemble.

JL. D'accord

FC. Si je rajoute cette action en brun foncé, elle va apparaitre ici. Vous voyez il n'y a plus que cinq personnes et qu'elles ne partagent pas, parmi les six personnes, c'est OA. Voilà comment on peut lire ! Je peux vous mettre tout le tronc... voilà... ici, je vais vous les mettre dans l'ordre pour la lecture. Ici, vous avez huit actions et qui sont partagées par l'ensemble des personnes selon les modalités suivantes (lit sur le côté droit de l'écran) : sept actions pour quatre d'entre eux, six pour deux d'entre eux, ce qui fait que le partage est quand même moins important.

JL. Oui, oui.

FC. Et plus de 80%, ce qui veut dire aussi par rapport à la robustesse de l'arbre dont vous parliez tout à l'heure, bon, cela s'exprime aussi par les chiffres. Qu'est ce ...

JK. Voilà

FC. Que cela concerne :

- Clarifier l'organisation de l'entreprise, vous avez trois personnes,
- Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme, quatre personnes,
- Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions, quatre personnes,

Et puis nous retrouvons les cinq actions de tout à l'heur

JL. D'accord.

FC. Ça vous évoque quoi de voir le libellé des actions ? qui sont vraiment partagées par l'ensemble des membres ?

JL. Vraiment ce qui montre... ce sont les sujets qu'on a l'habitude d'évoquer entre nous dans les réunions, je ne suis pas surpris qu'on les retrouve comme un tronc commun, justement... c'est presque le cœur de nos préoccupations quotidiennes et donc... une certaine logique...

FC. Et en même temps, une certaine anticipation, le niveau 4...

JL. Oui, oui, tout à fait, mais...

FC. Vous pensez aussi, si je puis me permettre...

JL. Bien sûr

FC. A demain...

JL. Bien... c'est, on travaille toujours dans le quotidien, mais toujours avec une perspective du demain. On est toujours en train de réfléchir en prenant une action au jour d'aujourd'hui quelles seront ses conséquences et ses impacts demain. On travaille toujours avec un peu d'anticipation.

FC. Très bien. Vous n'étiez, euh, ... pas inquieté, euh, mais, ...

JL. Interrogatif

FC. Voilà, merci. Je peux vous faire la requête sur cette branche... on prend le socle départ de la branche... vous avez dix actions sur cette branche, huit et six sont portées par deux personnes, quatre et deux sont portées par les autres personnes. Ça veut dire que cette branche là, c'est une branche qui concerne principalement OA...

JL. Oui.

FC. Et un peu moins BH. Il s'agit comme socle de départ :

- Clarifier l'organisation
- Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
- Amélioration par l'analyse des incidents
- Mesurer le fonctionnement des activités administratives
- Repenser l'organisation par les compétences
- Mesurer et analyser la satisfaction du client
- Etc.

Donc on se retrouve avec des personnes... pour lire encore l'arbre... sur cette branche là. C'est une branche dite en « émergence », parce que portée par deux personnes principalement.

JL. D'accord

FC. On pourrait supposer par rapport à l'hypothèse que vous faisiez tout à l'heure que cette grosse branche là est portée par les quatre autres personnes

JL. Oui, bien sûr

FC. Il y a une certaine logique comme vous le faisiez remarquer dans la construction par l'algorithme... de la cartographie

JL. Oui, oui

FC. Ça vous cause plus que cela ?

JL. Oui, ça me...

FC. Alors on retrouve 1, 2, 3, 4, 5, 6 feuilles, cela correspond à...

JL. Six personnes.

FC. Là on a une feuille pour OA...

JL. Et c'est celle-ci finalement qui est toute seule qui se sépare en...

FC. Oui mais, elle est toujours appuyée sur ce socle là... il faut toujours les lire à partir du socle parce que l'embranchement c'est... on ne voit pas bien... on ne voit pas aussi bien là, mais c'est le même principe que pour cette bifurcation là

JL. Oui, oui

FC. Sauf que là, l'infographiste la fait grossir parce qu'il y a plusieurs personnes, mais on pourrait imaginer qu'il n'y qu'une seule personne.

JL. Oui, oui.

FC. Une seule personne qui partage le niveau 4 sur cette action là :

- Partager les compétences par le rôle du sosie

JL. Oui, non, c'est, euh...

FC. L'autre intérêt c'est de voir où vous êtes ! On reviendra dans la deuxième partie cet aspect là mais tant qu'on est sur l'arbre de niveau 4, ce sont des actions que vous... donc il y a onze actions et que portez tout seul

JL. D'accord

FC. Et donc, c'est bien la signification du bleu pour aller vite à la lecture, on voit bien l'architecture et dans le détail, on voit :

- L'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
- Valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions
- Valoriser les compétences par le rôle de formateur
- Partager l'information sur les résultats et les objectifs
- Décider de maîtriser la conduite de réunions
- Evaluer les compétences à transmettre
- Evaluer les résultats au regard des objectifs
- Analyser et mesurer la productivité
- Clarifier la professionnalisation des métiers
- S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
- S'attacher les collaborateurs par la fidélisation

JL. Et je suis seul à ce niveau là, parce que c'est ma fonction. Pour les autres, c'est presque quelque chose qui ne les touchent pas directement. Ils sont forcément intéressés, enfin ils sont intéressés mais ce n'est pas leurs préoccupations, c'est la mienne quoi.

FC. Donc cela ne vous surprend pas ?

JL. Non pas du tout

FC. Donc si on faisait un petit résumé de l'arbre de niveau 4, cela représente bien le collectif, les branches représentent à chaque fois... il y a une logique dans la...

JL. Tout à fait

FC. Que vous retrouvez dans l'entreprise

JL. Exactement

FC. Alors je vous propose de visualiser l'arbre de niveau 3.

JL. Oui

## 2- présentation de l'arbre collectif de niveau 3.

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. The central window shows a tree diagram with a trunk and several branches, each ending in a leaf. The trunk and lower branches are colored in shades of red and orange, while the upper branches and leaves are in shades of yellow and blue. The left pane contains a list of 110 issues, each with a checkbox and a color-coded square. The right pane shows a list of selected items, including '0/0 + TIMKEN\_BH-3', '0/0 + TIMKEN\_OA-3', '0/0 + TIMKEN\_TP-3', '0/0 + TIMKEN\_OG-3', '0/0 + TIMKEN\_JL-3', and '0/0 + TIMKEN\_WZ-3'. The bottom taskbar shows the Windows Start button, a search bar, and several open applications including 'Prédiagnostic...', 'Trivium Toolkit', 'TIMKEN OA', and 'Timken OA présentati...'. The system clock shows 10:53.

FC. Voici l'arbre de niveau 3, c'est l'arbre dit « actif », des actions en bonne voie, maîtrise des risques.

JL. Oui, oui. Ah pour moi, il est joli celui-ci pour moi, encore... on ne peut plus complémentaire les uns des autres, en tout cas des lignes directrices assez semblables les unes des autres... je veux simplement dire qu'il y a... qu'il y a un plus petit, plus éloigné que les autres...

FC. Non pas forcément, je vous montrerai...

JL. D'accord

FC. C'est intéressant que vous posiez la question, parce que c'est l'idée de la bifurcation. Qu'est ce que cela veut dire ? Ça interroge ?...

JL. Oui tout a fait. C'est vrai que... on retrouve d'un côté tout à fait semblable à la toute première (arbre de niveau 4), mais si l'arbre est plus structuré parce que la première bifurcation se fait moins vite... mais on a quand même une bifurcation à un moment donné marquée par deux branches. Tout à l'heure (niveau 4), elle était toute,... une petite et une grande... là, elle est beaucoup plus équilibrée... visuellement parlant, mais on a aussi le sentiment d'une petite fourche et en même temps bien solide. On a vraiment le sentiment que c'est bien campé sur le tronc, hein.

FC. Je fais la même manipulation que tout à l'heure

JL. Oui.

FC. Simplement pour avoir une cohérence, que cela vous parle par le détail. Je vais cliquer sur les six actions qui sont en rouge dans le tronc

JL. Oui.

The screenshot shows the Trivium Toolkit software interface. The main window displays a tree diagram with a thick, segmented trunk and several branches. The trunk is colored in a gradient from yellow to orange. The branches are thinner and colored in shades of green and blue. The interface includes a menu bar (Fichier, Outils, Fenêtre, Aide), a toolbar, and a list of actions on the left side. The list of actions is organized into columns: S..., F, R..., and Problématique. The right side of the interface shows a list of 'Entreprise\_niveau' with corresponding color-coded squares. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1001 Améliorer les compétences
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0808 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0806 Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0804 Identifier les compétences spécialisées
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0803 Identifier les compétences requises
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0710 Analyser des situations problématiques
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0709 Décider de maîtriser la conduite de réunion
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0708 Echanger des idées pour renforcer la cohésion
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0707 Décider de maîtriser la gestion du stress
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0706 Partager l'information de reporting
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0702 Partager l'information sur les résultats et les objectifs
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0603 Valoriser les compétences par le projet personnel
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0504 Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0503 Mettre en œuvre les plans d'action
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0407 Adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0406 Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0309 Formaliser les processus RH
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0210 Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0209 Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0202 Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0201 Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0108 Développer la coopération au bénéfice des équipes
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention cc
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changer
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projet
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1002 Analyser la performance de capital humain

S	F	R...	Entreprise_niveau
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	28/31	+ TIMKEN_DG-3
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	28/31	+ TIMKEN_BH-3
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	28/31	+ TIMKEN_DA-3
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	25/31	+ TIMKEN_JL-3
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	23/31	+ TIMKEN_TP-3
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	19/31	+ TIMKEN_VZ-3

<p>0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)  0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)  0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)  0201 définir le cadre des activités (5)  0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)  0209 préparer la transmission des compétences (5)  0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)  0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)  0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)  0304 formaliser le processus RH (4)  0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)  0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)  0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)  0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)  0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)  0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)  0706 partager l'information de reporting (5)  0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)  0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)  0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)  0710 analyser des situations problématiques ( )  0803 identifier les compétences requises (5)  0804 identifier les compétences spécialisées (4)  0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)  0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)  0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)  0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)  1001 améliorer les compétences ( )  1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)  1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)  1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5).</p> <p>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</p>	<p>28/31 OG-3  28/31 OA-3  28/31 BH-3  25/31 JL-3  23/31 TP-3  19/31 WZ-3</p>
---	---

FC. Vous retrouvez :

- Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
- Mesurer le fonctionnement des activités de production
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Valoriser les besoins de compétences en sous traitance
- Améliorer la performance en réalisant de projet
- Mesurer les compétences de l'entreprise

Donc là, c'est partager par l'ensemble des membres du Codir, sur un certain nombre de pôles :

Des actions réparties sur le pôle « processus », le pôle « individu », le pôle « équipe », le pôle « résultats opérationnels » et le pôle « résultats d'amélioration ».

JL. D'accord.

FC. Donc on voit bien comment cela est structuré, c'est centré sur les processus et les résultats...l'individu et l'équipe.

JL. Oui

FC. Donc, si je reprends ce que vous disiez tout à l'heure, c'est le cœur de votre travail de tout les jours, en tout cas pour les six actions que nous venons de sélectionner en rouge.

JL. Hum...

FC. Si on y rajoute les bruns foncés, on a vu tout à l'heur que cela correspondait à cinq personnes qui partagent... on a déjà 21 actions partagées

JL. Oui, c'est beaucoup, hein

FC. Donc ça varie de 21/21 pour OG jusqu'à 15/21 avec un tir groupé entre 21 et 18. On est toujours dans la même fourchette que tout à l'heure.

JL. Tout à fait, c'est clair.

FC. On finit par prendre l'ensemble des actions du tronc... voilà, vous avez 31 actions partagées entre 28 net 23, ici 19 et peut être dans les 19, elles sont partagées par trois ou quatre personnes. Donc il faudrait faire toutes les comparaisons, mais nous n'avons pas le temps... ça représente, euh, je n'ai pas le pourcentage, mais c'est près de la moitié... entre 60 et 80%.

JL. Oui, 75,5% oui. C'est un bon socle commun à e moment là et cette bifurcation qui m'intéresse et je souhaiterais comprendre...

FC. Je vais y aller, mais avant de vous montrer, quand même quelque chose qui permet de reclasser les actions dans le tronc, voyez elles sont dans l'ordre des pôles :

- 3 actions concernent « la prise de décisions »
- 4 actions concernent « la création de conditions favorables »
- 3 actions concernent les « processus »
- 2 actions concernent l' « organisation »
- 2 actions concernent les « compétences »
- 1 action concerne l' « individu »

Et comme vous le disiez tout à l'heure, c'est le quotidien là... c'est le travail.... Et cela correspond bien au niveau de « maîtrise des risques, des actions en bonne voie »

JL. C'est vrai.

FC. Des commentaires ?

JL. Non, mais pour moi, c'est logique. En fait, on a des métiers différents tous les six, simplement quand on est réunis on est là pour faire fonctionner ensemble l'entreprise et donc qu'on ait une vision commune, globale sur autant de sujets, c'est rassurant et qu'ensuite ça se déplace sur des problématiques qui sont plus spécifiques à chaque personne d'une part, et des métiers d'autre part, c'est normal.

FC. D'accord. Alors cette petite branche qui vous inquiète, vous interroge ?

JL. Oui... puis cette séparation...

FC. D'accord (je fais la requête). Donc là, vous avez quatre actions, deux personnes les partagent complètement, deux personnes en portent trois sur les quatre, une personne en porte deux sur les quatre et une personne n'en porte aucune. Donc WZ n'est pas dans cette branche là.

JL. Mais...

FC. Elle est connectée sur cette action là... dans le tronc

JL. C'est assez intéressant parce que... quand on regarde ensuite les... initiales, depuis tout à l'heure, je m'intéresse aux initiales et je vois que... il y a une affinité entre certaines personnes. Elles sont très proches les unes des autres et je retrouve aussi les extrêmes aussi aux mêmes endroits...

FC. Quand vous dites affinité, ce sont les personnes elles mêmes, on...

JL. Quand je dis affinité, je constate... par exemple WZ est toujours en bas jusqu'à cette présentation là, TP et JL sont souvent très proches... c'est souvent le cas... ce sont des choses intéressantes à ce niveau là... je constate ceux qui sont proches le sont souvent, ceux qui sont éloignés le sont souvent aussi.

FC. C'est une bonne remarque et cela nous aurons l'occasion de la revoir à la présentation collective... j'ai vu avec TP, on prendra deux bonnes heures pour le faire... ce type de question là peut être entendue par vos collègues et il peut y avoir confrontation de point de vue.

JL. Oui, bien sûr.

FC. Et cela permettra de construire... alors les deux autres branches... cette branche là est connectée sur cette action là dans le tronc, on arrête au brun ou on monte ?

JL. On s'arrête au brun... on commence...

FC. Donc là, on a le même partage que tout à l'heure, 2, 2, 2, en tant que personnes

JL. TP et JL toujours assez proches

FC. C'est déjà une remarque que l'on m'a faite...

JL. Ah oui ?

FC. Certaines personnes disent... il y a bien le tronc et font des commentaires comme vous venez de le faire et puis ce qui est intéressant, c'est ce que l'on ne partage pas non plus qui les intéressent.

JL. Et oui, tout à fait, voilà.

FC. Allons voir du côté du bleu, alors...

JL. Exactement !

FC. Donc... là par exemple... voilà (je sélectionne les actions).

JL. Pareil, WZ toujours très loin...

FC. Ils sont ailleurs les autres, ils ne sont pas là

JL. Oui, oui.

FC. Cela veut dire quoi ?

Par rapport à la palette de couleurs, bleu, c'est porté par une seule personne et ce ne sont pas les mêmes actions qui sont portées... je pense que celle-ci c'est TP et celle-ci JL.

JL. Oui.

FC. Mais tout ça, c'est branché sur cette action du tronc

JL. Oui.

FC. Cette action là vous la partagez entre vous deux et il y a une bifurcation à un moment donné selon la nature des actions...

JL. Oui, exactement

FC. On peut aller voir sur quoi votre branche est connectée...

JL. Oui.

FC. C'est sur cette action qui s'intitule :

- Identifier les compétences spécialisées, et ensuite dans votre branche...
- Favoriser la coopération après le recrutement
- Mesurer les compétences critiques
- Modifier la coopération avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise
- Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
- Stimuler la performance des équipes
- Faire du reporting par l'observation des pratiques
- Constituer des groupes de travail
- Analyser les manques de compétences au quotidien
- .... Pour la réalisation de projets

On est toujours dans le domaine des compétences, soit des métiers, soit des collaborateurs...vous vous y reconnaissez dans cet... ?

JL. Oui, complètement

FC. Ça c'est votre branche à deux, on peut supposer que les quatre autres personnes sont sur cette branche là !

JL. Oui, tout à fait.

FC. Et si je vais la chercher, c'est cette feuille verte, on trouve OG et WZ. En fait ils partagent cette action là :

- Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise

JL. D'accord, pourquoi on ne la trouve pas en bleu finalement ?

FC. C'est une feuille verte parce que c'est une émergence d'une idée, d'une action. Elle n'est pas structurée suffisamment parce qu'il n'y a pas beaucoup d'actions qui correspondent entre elles par

une proximité de liens. Elle ne peut pas être bleue car elle est partagée par deux personnes... c'est la palette de couleurs qui nous l'indique...

JL. C'est d'accord, bien sûr. Il faudrait qu'elle soit unique pour être bleue. D'accord, OK. Cela me paraît cohérent.

FC. Vous retrouvez l'organisation, la logique de l'entreprise à travers cette cartographie ?

JL. Tout à fait.

FC. Si vous n'avez pas d'autres commentaires, nous pouvons passer à l'arbre de niveau 2.

### 3- Présentation de l'arbre collectif de niveau 2.

The screenshot displays the Trivium Toolkit application window. The main area shows a tree diagram with a thick, multi-colored trunk (red, orange, yellow, green) and several thinner, blue-green branches. The left pane lists 'Problématique' items with status indicators (red, orange, green squares) and progress percentages (0/0). The right pane shows a tree structure with nodes like 'Entreprise\_niveau' and sub-nodes like 'TIMKEN\_wZ-2', 'TIMKEN\_DG-2', 'TIMKEN\_BH-2', 'TIMKEN\_DA-2', 'TIMKEN\_TP-2', and 'TIMKEN\_JL-2'. The Windows taskbar at the bottom shows the 'démarrer' button and several open applications including 'Prédiagnostic...', 'Trivium Toolkit', and 'TIMKEN OA'.

FC. Donc voilà l'arbre de niveau 2, « prudent, des actions expérimentées »

JL. Un arbre qui ne ressemble pas à un arbre d'ailleurs... on est plus à mon avis... à un type de buisson mais... bon, avec une base solide, mais alors on a vraiment le sentiment... et que chacun avance dans son sens... et ce qui étrange, c'est que... c'est certainement le logiciel qui veut cela, cette partie est très épaisse et que cela ne représente qu'une personne...

FC. Non çà, c'est dû à l'infographiste...

JL. D'accord.

FC. Donc un arbre présent, si je vous résume...

JL. Oui

FC. Et à partir du tronc présent, une dispersion, que vous appelez « buisson »

JL. Oui, exact.

FC. Donc vous retrouvez 3 et 3 six personnes... je vous ai entendu les compter...

JL. Oui.

FC. Donc là, une seule action en rouge :

- Valoriser les processus organisationnels, c'est la seule action portée par tout le monde en niveau 2...

JL. Oui.

FC. 3 « prudent, des actions expérimentées »

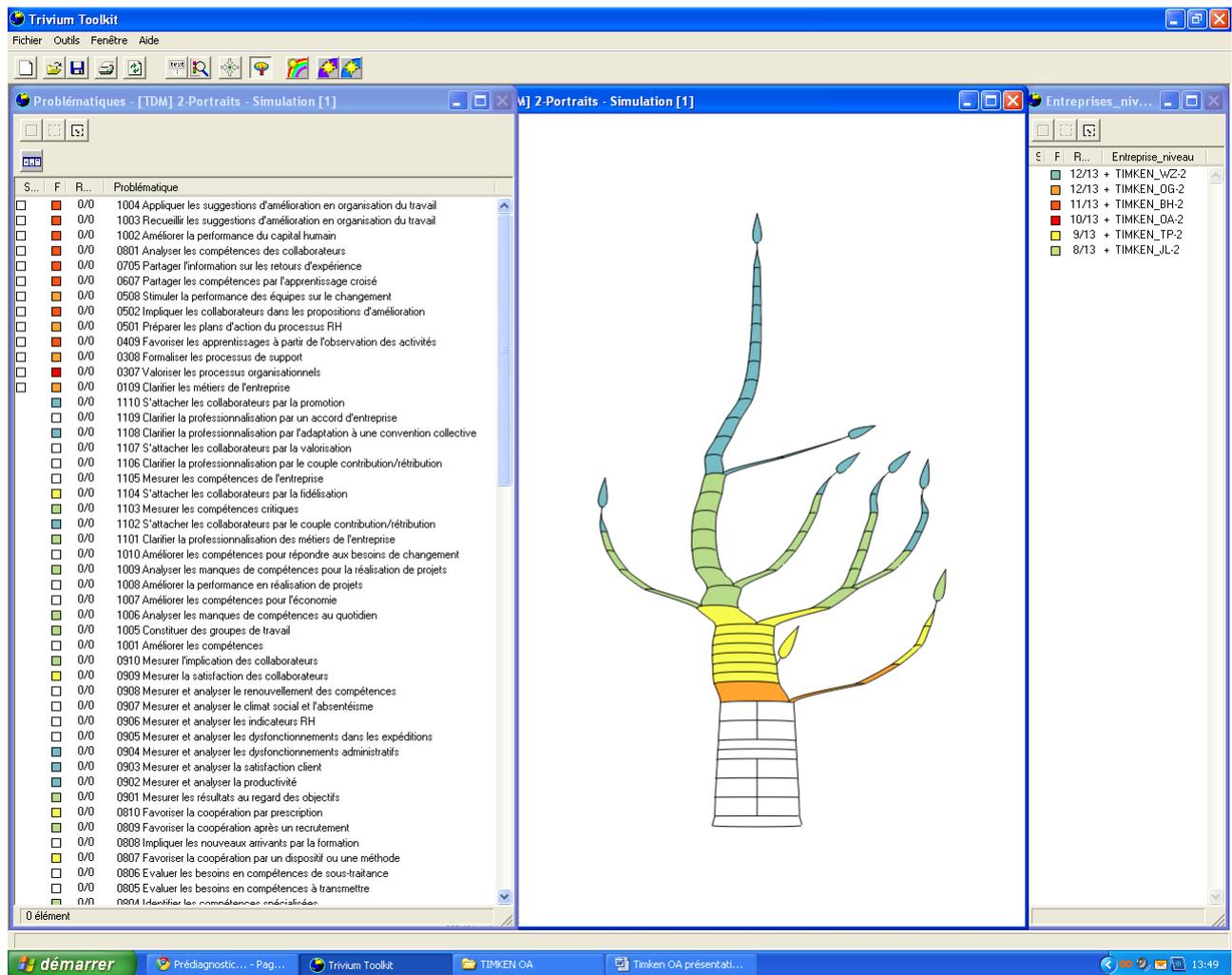
JL. Oui.

FC. Si on fait la même sélection pour l'ensemble du tronc, donc je vais m'arrêter au brun clair

JL. Oui

FC. Donc nous avons 13 actions...

JL. Partagées par tous...



- 0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)**
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)**
- 0308 formaliser les processus de support (4)**
- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)**
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)**
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)**
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)**
- 0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)**
- 0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)**
- 0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)**
- 1002 améliorer la performance du capital humain (5)**
- 1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**
- 1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**

12/13 WZ-2  
 12/13 OG-2  
 11/13 BH-2  
 10/13 OA-2  
 9/13 TP-2  
 8/13 JL-2

**Nota :** les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.

FC. Non, dans le brun clair certainement pas... mais on va voir, c'est entre 12 et 8 actions sur 13 qui sont partagées par l'ensemble des six personnes. Disons quatre personnes si je vais jusqu'à 10 actions sur treize qui les partagent et puis deux personnes qui en partagent moins, mais qui sont quand mêmes présentes. On a toujours ce pourcentage fort de partage dans le tronc.

JL. Chaque image pour l'instant a un tronc assez conséquent, en effet. Ce qui est surprenant ensuite... le changement qu'il peut y avoir selon le type d'engagement...

FC. C'est peut être la notion de « prudent » ou « d'actions en voie d'expérimentation », cela dépend de la manière dont les personnes l'ont interprétés au départ du questionnement.

JL. Chaque fois... je ne peux m'empêcher de voir les... similitudes entre TP et JL et l'écart avec WZ à chaque fois.

FC. Ah !

JL. Et donc, effectivement... c'est assez symptomatique, là aussi, il y a une certaine cohérence d'une page (arbres de niveau différents) à l'autre, on retrouve un schéma de pensée, on va dire, qui est très présent.

FC. En tout cas une honnêteté dans les réponses...

JL. Oui tout à fait... à chaque fois c'est logique d'avoir la même image finalement d'un sujet à l'autre (d'un niveau à l'autre) et c'est rassurant de voir, effectivement... que les réponses semblent avoir été faites avec beaucoup de sérieux de chaque côté parce qu'on a un schéma en tout cas qui se reproduit.

FC. Vous voulez explorer quelques branches ?

JL. Je voudrais voir effectivement celle-ci et celle là... justement pour voir...

FC. Donc la bleue là et l'autre... donc on retrouve 5/5 portées par une seule personne, donc c'est la branche d'une personne qui est partagée avec deux autres personnes et les autres partagent moins. Donc une personne n'est pas sur cette branche là.

JL. Oui.

FC. Et encore une fois, vous retrouvez, si je reprends ce que vous dites...

JL. WZ est proche... il y a quand même... bon, il faudrait le faire sur tout, mais moi je suis plus intéressé par ce qui m'intéresse directement et ... la toute dernière ?

FC. La bleue ?

JL. Oui, la bleue...

FC. Donc, on retrouve WZ avec 13 actions

JL. Oui

FC. Uniquement par lui seul

JL. Très atypique sur le schéma, il est assez seul... quoi enfin... assez seul... il se démarque, on va dire... très clairement.

FC. Cela vous inspire quelques commentaires ?

JL. Oui et non.

FC. C'est une surprise ?

JL. C'est pas une surprise finalement, parce que... je sais comment il travaille... ce qui est surprenant c'est de voir que, il y a des écarts aussi important sur le questionnaire, alors que dans la façon de travailler on passe outre ces écarts là... on a quand même une façon de travailler où on est toujours en phase quelques soient les objectifs prioritaires des uns et des autres. On voit effectivement que cela correspond plus à des personnalité, c'est vrai mais au résultat final, euh, ces différences on les ressent moins dans le quotidien et chacun fait un effort pour aller les uns vers les autres, aussi dans la façon d'aborder les choses, hein... parce que, quand on fait la réponse on l'a fait chacun pour soi. On dit voilà... pour soi. Alors, maintenant effectivement, qu'en groupe on essaye toujours de trouver une solution commune, en tout cas une action commune, mais cela correspond aussi aux échanges, aux débats d'idées qu'on peut avoir, on est... c'est de se dire intéressant, c'est effectivement avec les personnes qu'on... qu'on a moins l'habitude de côtoyer dans l'action quotidienne parce que... ça ne se traduit ici, mais quand on doit travailler ensemble, il y a une base (le tronc) qui permet de le faire...

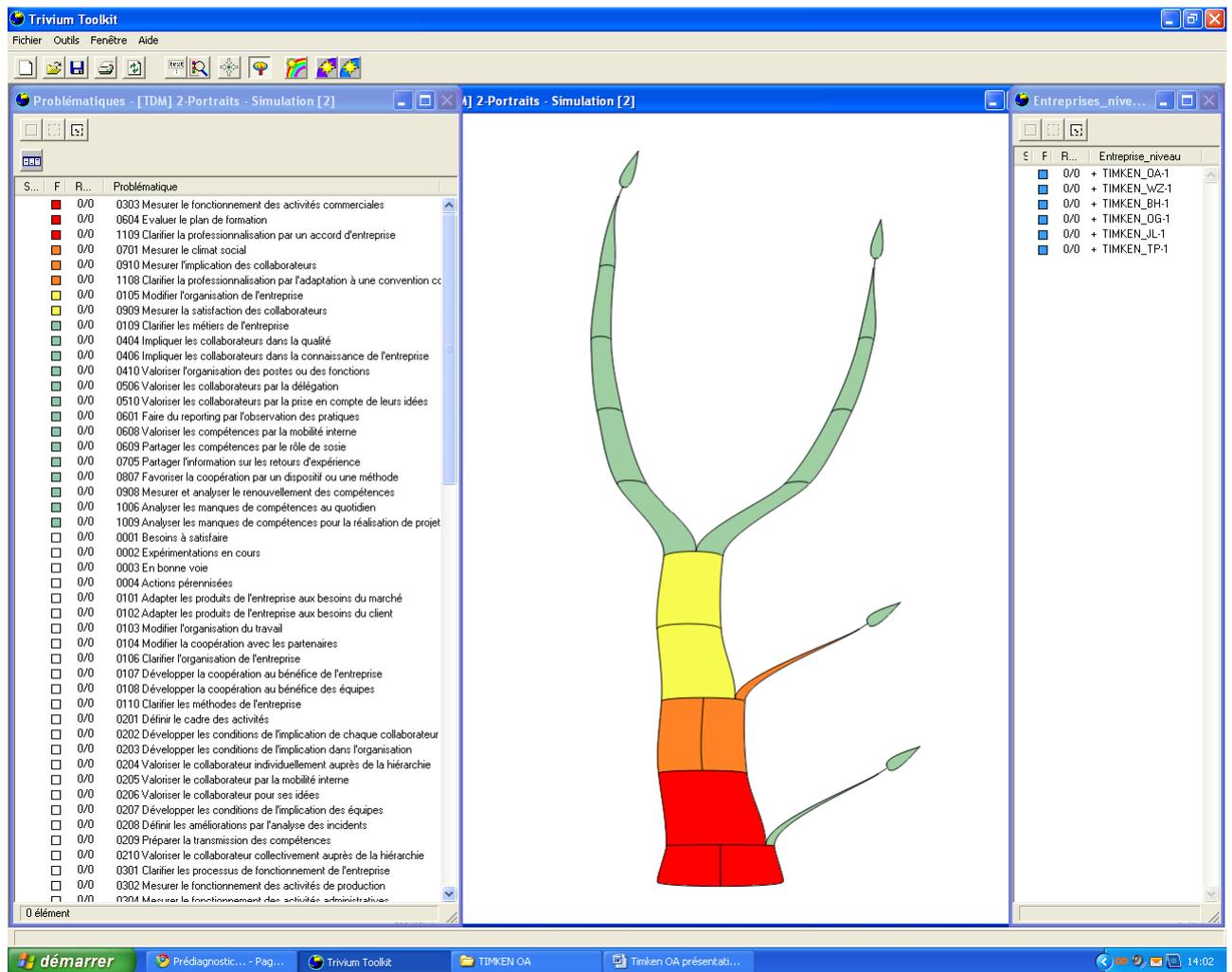
FC. Passons à l'arbre de niveau 1.

#### **4- Présentation de l'arbre collectif de niveau 1.**

FC. Voilà. Donc au total il y a 22 actions

JL. Quatre feuilles seulement...

FC. Quatre feuilles, mais peut être qu'il y a deux personnes derrière une feuille.



JL. C'est sûrement et forcément le cas, si on doit se retrouver à six.

FC. Donc nous avons le niveau de qualification « indifférent, pas d'action engagée ». Ça veut dire qu'il faut raisonner par rapport à cet arbre là, en négatif.

JL. Oui.

FC. Là, c'est ce que l'on partage dans le négatif.

JL. Oui.

FC. Action que l'on n'a pas du tout engagée.

JL. Alors ce qui est très singulier, c'est ce qui est très, très vaste là ! Oui.

FC. Elle est branchée sur :

- Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise, et vous avez,
- Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions, portée par une seule personne,
- Analyser les manques de compétences au quotidien, porté par une seule personne.

Lorsqu'il y a quatre personnes qui partagent ce qui n'a pas été fait :

- Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise,  
Donc l'algorithme considère qu'étant branchée sur cette base (l'action décrite ci-dessus), il y a une personne qui a deux actions qu'il n'a pas faites, mais qui peuvent être l'objet de décisions ultérieures et cela sera peut-être le travail qui apparaîtra dans le groupe, quand on fera la réunion collective.

JL. C'est typiquement une branche a priori...

FC. Donc, ça veut dire que là, vous êtes seul peut-être à dire, je n'ai rien fait parce que les autres ne sont pas dans cette préoccupation là.

JL. Tout à fait, tout a fait.

FC. Ils ont dit « indifférent » ou qualifier autrement.

JL. Parce que moi, c'est une préoccupation majeure en ce qui me concerne. Bon, en effet ce qui reste à faire dans l'entreprise pour moi, ça fait partie des axes...

FC. Donc c'est branché sur une action rouge, que vous apparaissez tout seul sur une petite branche, cela veut dire que c'est important, même si vous êtes seul, par le code de couleur bleu.

JL. Oui, tout a fait.

FC. Et vous venez de le confirmer

JL. Tout a fait

FC. Ce n'est pas toujours facile de décoder l'arbre...

JL. C'est important que l'éclairage soit apporté... pour ce schéma quand même assez habituel...

FC. Un partage

JL. Oui, c'est vrai

FC. Là vous avez trois actions, on retrouve :

- Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
- Formaliser le plan de formation
- Clarifier...

On retrouve ce que vous venez de dire. Si je rajoute les deux actions brunes foncées, comme on l'a fait jusqu'à maintenant :

- Mesurer le climat social de l'entreprise
- Mesurer l'implication des collaborateurs

Donc, derrière le terme « mesurer », il y avait peut-être aussi des confusions, cela voulait dire qu'il n'existe pas d'instrument de mesure...

JL. Oui, tout a fait.

FC. C'est peut-être pour cela que les personnes ont répondu « 1 »

JL. Oui, parce que...

FC. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne...

JL. Parfaitement.

FC. Et si nous allons sur les branches, on peut regarder qui... sur cette branche là, on retrouve WZ. Donc il a répondu un certain nombre d'actions qu'il n'a pas fait ou qu'il fera plus tard, ou cela ne fait pas partie de ses priorités, etc.

JL. Oui.

The screenshot shows the Trivium Toolkit software interface. The main window displays a tree diagram with a white trunk and green branches. The left sidebar shows a list of 'Problématique' items with checkboxes and status indicators. The right sidebar shows a list of 'Entreprises\_niveau' items with checkboxes and status indicators. The bottom taskbar shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0910 Mesurer l'implication des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0701 Mesurer le climat social
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0604 Evaluer le plan de formation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0105 Modifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1108 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1107 S'attacher les collaborateurs par l'adaptation à une convention cc
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1106 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1105 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changem
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projet
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1002 Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	1001 Améliorer les compétences
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0907 Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0906 Mesurer et analyser les indicateurs RH
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0905 Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0904 Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0903 Mesurer et analyser la satisfaction client
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0902 Mesurer et analyser la productivité
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0901 Mesurer les résultats au regard des objectifs
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0809 Favoriser la coopération par prescription
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0808 Favoriser la coopération après un recrutement
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0807 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0806 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0805 Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0804 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0804 Identifier les compétences spécialisées
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0803 Identifier les compétences requises
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0802 Identifier les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0801 Analyser les compétences des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0710 Analyser des situations problématiques
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0/0	0709 Décider de maîtriser la conduite de réunion
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/n	0708 Examiner des idées pour renforcer la relation

S	F	R...	Entreprises_niveau
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6/7	+ TIMKEN_WZ-1
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6/7	+ TIMKEN_OA-1
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4/7	+ TIMKEN_BH-1
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4/7	+ TIMKEN_OG-1
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/7	+ TIMKEN_JL-1
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1/7	+ TIMKEN_TP-1

<b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)</b> <b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b> <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b> <b>0701 mesurer le climat social (3)</b> <b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (2)</b> <b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)</b> <b>1110 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b>  <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b>	<b>6/7 WZ-1</b> <b>6/7 OA-1</b> <b>4/7 OG-1</b> <b>4/7 BH-1</b> <b>1/7 JL-1</b> <b>1/7 TP-1</b>
--	--

FC. Et sur l'autre branche... on retrouve OA qui a une autre préoccupation à réaliser dans le futur, futur ou en tout cas qu'il reste indifférent aujourd'hui, au moment de la réponse au questionnaire.

JL. OK.

FC. Ce qui est intéressant puisqu'on a fini là, les quatre images représentant les quatre niveaux... je résume un peu, par rapport à ce que j'ai entendu... avoir un tronc c'est important...

JL. Pour moi, oui.

FC. Il faut aussi avoir des branches parce que cela donne la diversité.

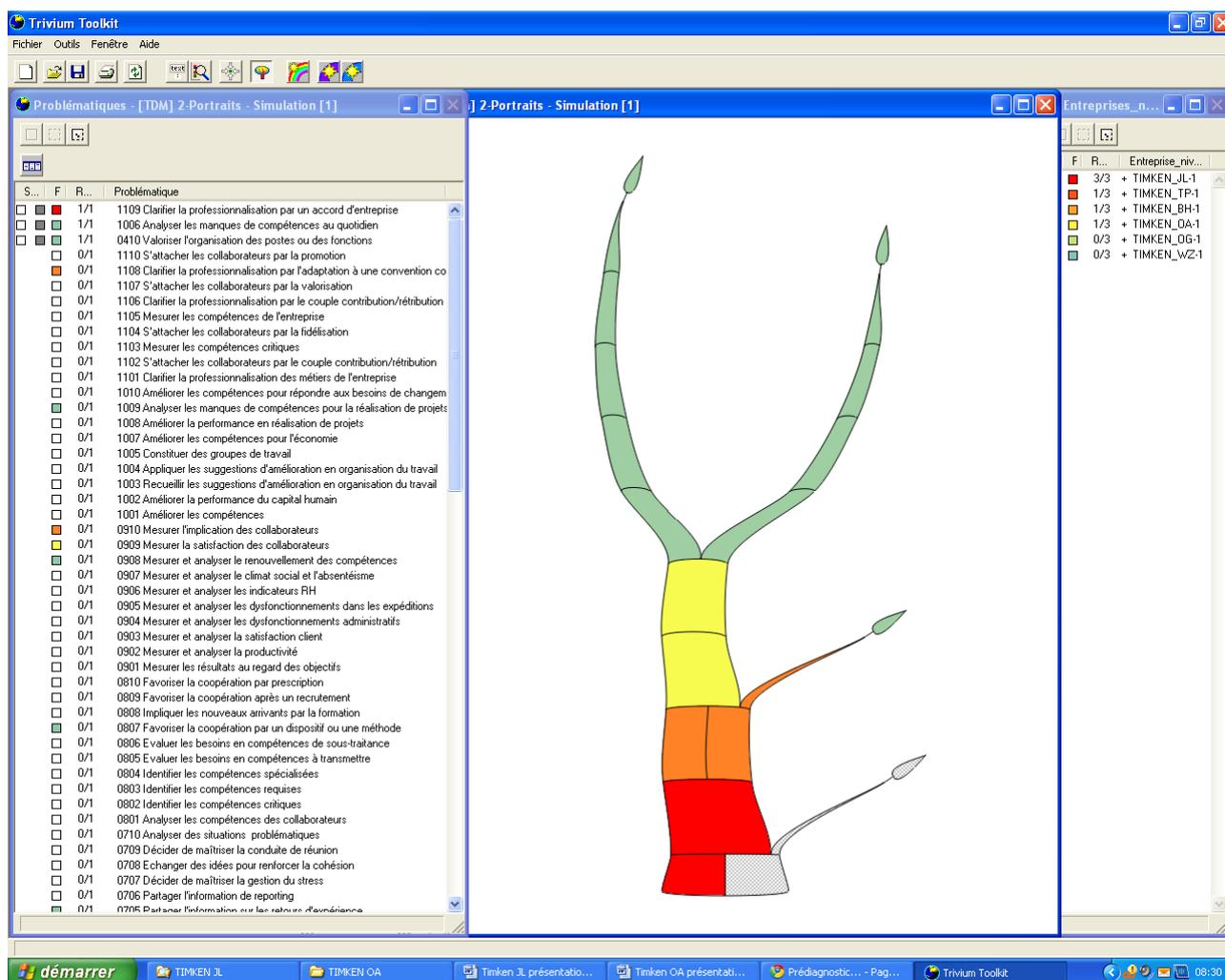
JL. Oui, c'est exactement ça... et puis cela correspond à nos personnalités et à nos métiers différents, en plus. Par contre cela ne peut fonctionner que si on est sur une base solide, donc un tronc qui tient bien, quoi, tout le monde... c'est un peu l'image que j'ai de l'organisation que nous avons à six, aujourd'hui, une base solide mais chacun doit avoir sa personnalité et on va dire, défendre son pré carré, mais un petit peu, parce que il faut que chacun comprenne que cela ne peut fonctionner que si chacun apporte quelque chose aussi à la structure et donc que les autres respectent aussi. Qu'un collègue puisse avoir son mot à dire même sur sa propre organisation parce que lui-même a des préoccupations qui ont un intérêt à être entendues...

FC. Passons à la deuxième étape, je vais continuer avec l'arbre de niveau 1, pour ne pas refaire toutes les requêtes. Je vais vous montrer votre positionnement dans chacun des arbres de niveaux différents et donc vous aurez à me dire : Qu'est ce que cela traduit au niveau de l'image que vous allez percevoir... au niveau du travail collaboratif tel que vous le pensez vous-même et votre place dans le collectif ?

JL. Oui.

### **5- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 1.**

FC. Alors, voilà. Donc, dans l'arbre de niveau 1, vous partagez... vous êtes positionné la dessus et sans faire exprès tout à l'heure, vous m'avez demandé d'examiner cette petite branche là, vous avez une sacré intuition...



FC. Vous avez trois actions dont une dans le tronc

<p><b>0410 valoriser l'organisation des postes ou des fonctions (1)</b>  <b>1006 analyser les manques de compétences au quotidien (1)</b>  <b>1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b></p>	<p><b>3/3 JL-1</b>  <b>1/3 TP-1</b>  <b>1/3 BH-1</b>  <b>1/3 OA-1</b>  <b>0/3 OG-1</b>  <b>0/3 WZ-1</b></p>
--	---

JL. Oui et cela interpelle ! (Éclats de rires ensemble), çà interpelle. Donc effectivement, on vient de le dire à l'instant, justement une vision très RH des problématiques que l'on avait évoquées et je pense effectivement que mes collègues ne la partagent pas encore tout à fait, sur ce qui reste à faire en tout cas...moi, étant présent depuis 8 ans et deux mois dans ce service à Colmar, je mesure encore tout le chemin qui reste à faire par rapport à ce que je voudrais avoir comme travail à réaliser, même si c'est une sorte de but sans fin, puisque à chaque fois qu'on avance, il y a d'autres projets qui viendront et

en tout cas, j'en ai à très court terme à l'esprit. Pour l'instant, je les considère comme étant mis de côté du fait de l'actualité, des plans sociaux et des différents sujets qui nous préoccupent en tout cas aujourd'hui. Donc, je me retrouve là tout seul, c'est normal, hein.

FC. C'est votre positionnement et votre préoccupation.

JL. Voilà, c'est ça.

FC. Alors je vais passer à l'arbre de niveau 2, comme cela vous aurez une autre...

## 6- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.

The screenshot displays the Trivium Toolkit software interface. On the left, a list of organizational issues is shown, each with a checkbox, a color-coded square, and a text description. The issues are numbered and include topics like 'Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail', 'Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail', 'Partager l'information sur les retours d'expérience', etc. The central area features a stylized tree diagram with a trunk composed of horizontal bands of color (orange, grey, yellow, green) and several branches with green leaves. On the right, a panel titled 'Entreprises\_niveau' shows a list of items with checkboxes and labels like '8/8 + TIMKEN\_JL-2', '7/8 + TIMKEN\_OG-2', etc. The software window title is 'Trivium Toolkit' and the taskbar shows 'démarrer' and several open applications.

<b>0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)</b> <b>0307 valoriser les processus organisationnels (6)</b> <b>0308 formaliser les processus de support (4)</b> <b>0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)</b> <b>0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)</b> <b>0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)</b> <b>1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b> <b>1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b>  <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b>	<b>8/8 JL-2</b> <b>7/8 OG-2</b> <b>7/8 WZ-2</b> <b>6/8 BH-2</b> <b>6/8 OA-2</b> <b>5/8 TP-2</b>
---	--

FC. Voilà, on retrouve bien l'arbre de niveau 2 et votre positionnement, voilà.

JL. D'accord.

FC. Donc vous avez 22 actions que vous avez déclarées au niveau 2, que vous retrouvez là, elles apparaissent en gris, dont 8 dans le tronc.

JL. J'ai l'impression d'être beaucoup plus en phase avec tout le monde... je suis à la limite de la dispersion puisque c'est surtout sur ce secteur là que les branches... partent de leur côté...

FC. Vous voulez dire que... parce que vous parlez de dispersion... que vous êtes quand même dans le tronc...

JL. Oui.

FC. Vous vous voyez plus dans le tronc...

JL. Oui, là je vois... je suis, je suis à la limite...

FC. Par rapport au buisson au dessus du tronc...

JL. Oui voilà tout à fait. Donc là, on a le sentiment d'avoir quelque chose de très fort en commun avec les autres collègues et là, sur ce type de préoccupations hein... on est sur, euh, ... sur neufs points en deux ans, euh, qui me satisfait parce qu'on voit quand même une convergence de vue et puis la dispersion se fait sur des choses propres à chacun.

FC. Là vous voulez voir... je peux cliquer dessus

JL. Par exemple, oui.

FC. En grisé, le compteur du milieu indique le nombre d'actions sur cette branche là. Vous avez huit actions que vous êtes pratiquement seul à porter et vous avez deux collègues pour deux et trois actions que vous portez ensemble.

JL. Oui et...

FC. Il faudrait que je fasse des requêtes pour savoir quelles sont les deux et les trois là... vous êtes encore dans la coopération, dans la mesure des activités commerciales, la coopération des équipes,

le manque de compétences, la modification de l'organisation, la clarification des méthodes, la définition des améliorations et dans l'implication des collaborateurs.

JL. Et en réalisant cela, je suis convaincu que j'ai fait les bons choix des réponses au questionnaire. Ça me va bien, ce sont mes réponses, oui.

FC. Effectuons maintenant l'arbre de niveau 3.

### 7- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3.

FC. Là ça va plus vite parce que c'est votre positionnement qui est à analyser par vous.

JL. Oui

FC. (L'arbre et le positionnement sont visualisés). Vous avez au total 55 actions dont 22 dans le tronc.

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of 55 actions is shown, each with a checkbox and a color-coded square. The actions are numbered from 0101 to 0901, with a final 'NON' entry. The central area features a stylized tree diagram with a thick trunk and several branches, colored in shades of grey, orange, yellow, and green. On the right, a legend titled 'Entreprise\_niveau' lists five categories with corresponding color-coded squares: 22/22 + TIMKEN\_JL-3 (red), 21/22 + TIMKEN\_OG-3 (orange), 20/22 + TIMKEN\_BH-3 (yellow), 19/22 + TIMKEN\_DA-3 (light green), and 17/22 + TIMKEN\_TP-3 (dark green). The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications.

<p>0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)  0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)  0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)  0201 définir le cadre des activités (5)  0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)  0209 préparer la transmission des compétences (5)  0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)  0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)  0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)  0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)  0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)  0706 partager l'information de reporting (5)  0708 échanger les idées pour renforcer la cohésion (5)  0710 analyser les situations problématiques (5)  0803 identifier les compétences requises (5)  0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)  0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)  0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)  1001 améliorer les compétences (5)  1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)  1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)  1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)</p> <p>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</p>	<p>22/22 JL-3  21/22 OG-3  20/22 BH-3  19/22 OA-3  17/22 TP-3  14/22 WZ-3</p>
--	---

JL. Euh, ce qui est étonnant c'est que cela soit grisé là et là...

FC. Oui, on pourrait aller voir

JL. Oui

FC. D'abord sur le tronc !

JL. Toujours les mêmes remarques, visiblement c'est un beau tronc qui est là, c'est un bel arbre. On a le sentiment qu'on a une assise commune tout à fait satisfaisant pour notre « engagement actif ». Donc ça, on doit le dire comme ça, mais je le ressens comme positif par rapport à l'image que cela renvoie. Ce qui m'interpelle c'est effectivement, c'est ce qui est grisé sur deux feuilles et en même temps ce qui m'interpelle, ce sont les deux feuilles du milieu...

FC. Oh ! C'est une question de partage... on peut aller voir... on peut aller voir celle là... déjà... Vous les retrouvez ici, les quatre actions.

JL. Oui.

FC. Et vous êtes seul à porter les quatre, vous avez quelqu'un qui vous suit avec ¾ actions, avec deux... une petite répartition, c'est sûr et on retrouve la branche que vous avez analysé tout à l'heure.

JL. Oui, d'accord, OK.

FC. Et là, vous retrouvez celles que vous partagez avec TP...

JL. Est-ce qu'il est possible de comprendre pourquoi il y a deux feuilles de grisées... au final

FC. Là ?

JL. Oui, et puis celle-ci qui est... grisée

FC. Je garde toujours la sélection... celle là, il s'agit de :

- Valoriser les compétences par la mobilité interne, vous êtes quatre à la partager

JL. D'accord

FC. Là, vous n'êtes pas seul. Donc, c'est pour ça l'idée de la feuille là, ce n'est pas bleu, elle était déjà partagée, mais on a quatre actions qui sont... regardez... 3/3 actions, vous êtes déjà trois personnes à partager ces actions là.

JL. Oui, oui.

FC. - repenser l'organisation du travail

- Valoriser les collaborateurs
- Valoriser les compétences par la mobilité interne

C'est toujours le même principe de lecture, si vous faites la lecture... voyez « orange », vous êtes déjà plusieurs... mais c'est aussi le principe d'une émergence sur cette partie là...

JL. Oui, incroyable !

FC. Et ici, vous êtes vraiment, on l'avait vu tout à l'heure, c'est du bleu, donc vous êtes seul.

JL. Oui.

FC. Il y a un partage sur cette branche là à droite, il y a un partage sur cette branche à gauche (à cause de la couleur), selon des actions qui ne sont pas les mêmes.

JL. Oui, oui.

FC. Puis vous retrouvez les cinq personnes du Codir et ici, vous retrouvez les deux personnes sur cette feuille verte, WZ associé à une autre personne.

JL. Oui, oui.

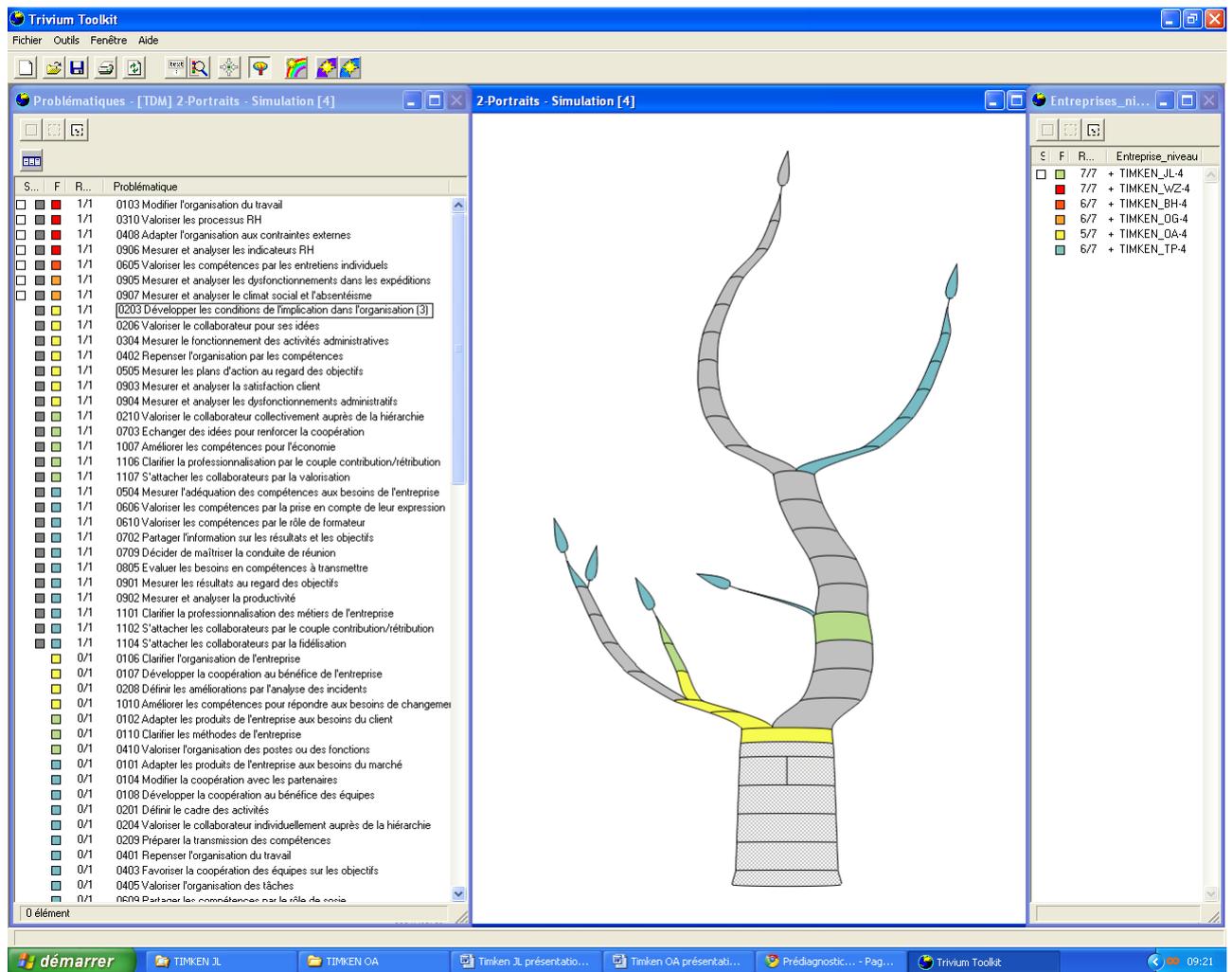
FC. Bon, on se retrouve dans le tronc de manière forte. Ça va ? Vous avez d'autres commentaires ?

JL. Non, sur celui-ci, non ça va !

FC. Passons à l'arbre de niveau 4.

#### **8- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.**

FC. Voilà. Je sélectionne, donc là c'est l'idée d'anticipation, demain qui est préparé aujourd'hui comme vous le faisiez remarquer tout à l'heure. Voilà, on a l'arbre de tout à l'heure et je ... voilà votre positionnement. Vous avez 30 actions au total, dont 7 actions dans le tronc.



**0103 modifier l'organisation du travail (6)**

**0310 valoriser les processus RH (6)**

**0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)**

**0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)**

**0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)**

**0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)**

**0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)**

**Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.**

**7/7 JL-4**

**7/7 WZ-4**

**6/7 BH-4**

**6/7 OG-4**

**6/7 TP-4**

**5/7 OA-4**

JL. Oui, donc là... évidemment je fais partie de la branche la plus solide, mais un petit peu... sur le côté-là... sur quelques actions... j'ai l'impression que je suis assez engagé sur plusieurs sujets... en voyant l'image comme ça, parce que même sur la petite branche, la plus petite des deux...

FC. Vous êtes présent partout

JL. C'est ce que j'allais dire...

FC. Vous voulez qu'on regarde là ?

JL. Volontiers...

FC. Donc là, il y a quatre actions, voilà le libellé et ici, vous êtes trois personnes à les partager :

- Mesurer le fonctionnement des activités administratives
- Repenser l'organisation par les compétences
- Mesurer et analyser la satisfaction client
- Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs

JL. Oui.

FC. C'est votre job... peut être...

JL. Oui, aussi, voilà c'est ... BH, c'est la qualité, OA, la finance...

FC. Ce n'est pas lié à l'activité de ...

JL. Oh ! Pas forcément :

- Mesurer la satisfaction client, pour la qualité ça me semble tellement évident, pour la finance moins,
- Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs, pour la finance oui, moins pour la qualité, mais quoi que, pour la qualité, cela se discuterait... quoi, et finalement moi, je me retrouve là... je retrouve une certaine logique parce que... comme je pense que l'outil RH, comme étant au cœur de l'entreprise et que la mesure de la satisfaction client, cela passe aussi par une organisation qui aboutit à un fonctionnement du travail, à un travail qui permette d'arriver à une qualité optimum pour le service qualité, pour la satisfaction client aussi. Je ne suis pas surpris...

FC. Vous retrouvez vos petits ?

JL. Oui.

FC. Très bien... impressions générales ?

JL. C'est vrai, c'est un bel outil. Donc cela reflète quand même très bien l'image que me renvoie le petit groupe que nous sommes aujourd'hui. Donc, un bon résumé, donc des assises communes assez fortes, mais quand même une petite diversité sur la fin (le haut de l'arbre), sur certaines petites branches en fonction des personnalités, parce que il y a une personnalité qui joue et le métier qui joue. Donc, ces deux paramètres qui font qu'à la fin on a des ... préoccupations qui font qu'on quitte ce tronc commun pour aller chacun vers son domaine de compétences, d'activités quotidiennes et puis le reflet de sa propre personnalité... c'est logique.

FC. Et bien merci monsieur « JL »

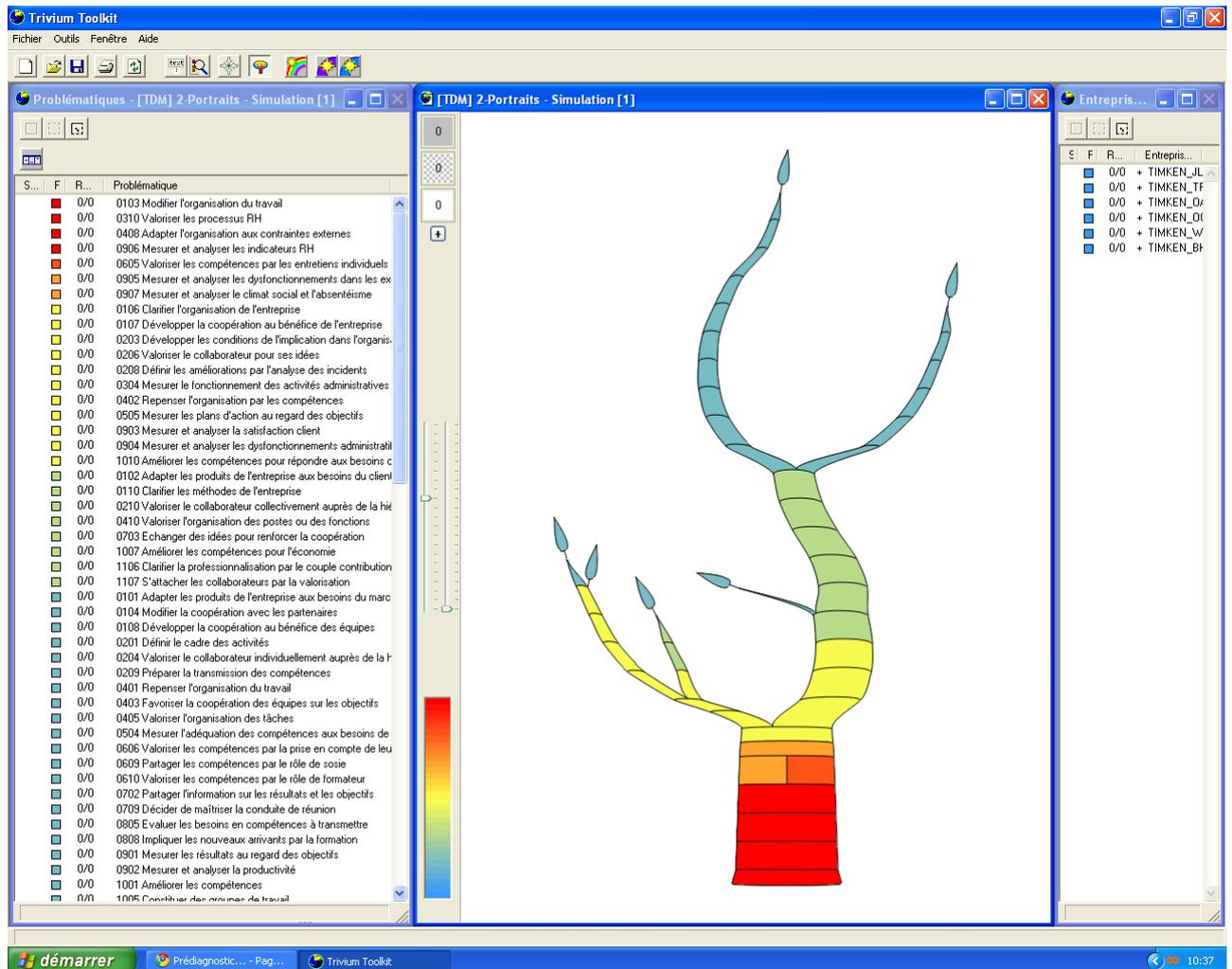
JL. Je vous en prie, c'est tout plaisir !

L'entretien a duré 54 minutes.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

### TIMKEN OA: contrôleur de gestion.

#### 1- Présentation de l'arbre de niveau 4.



FC. Sur l'allure de l'arbre relativement petit, vous avez une, deux, trois, quatre, cinq, six, sept, huit actions, celle en jaune on ne devrait pas la considérer dans la mesure où elle partagée par moins de personnes.

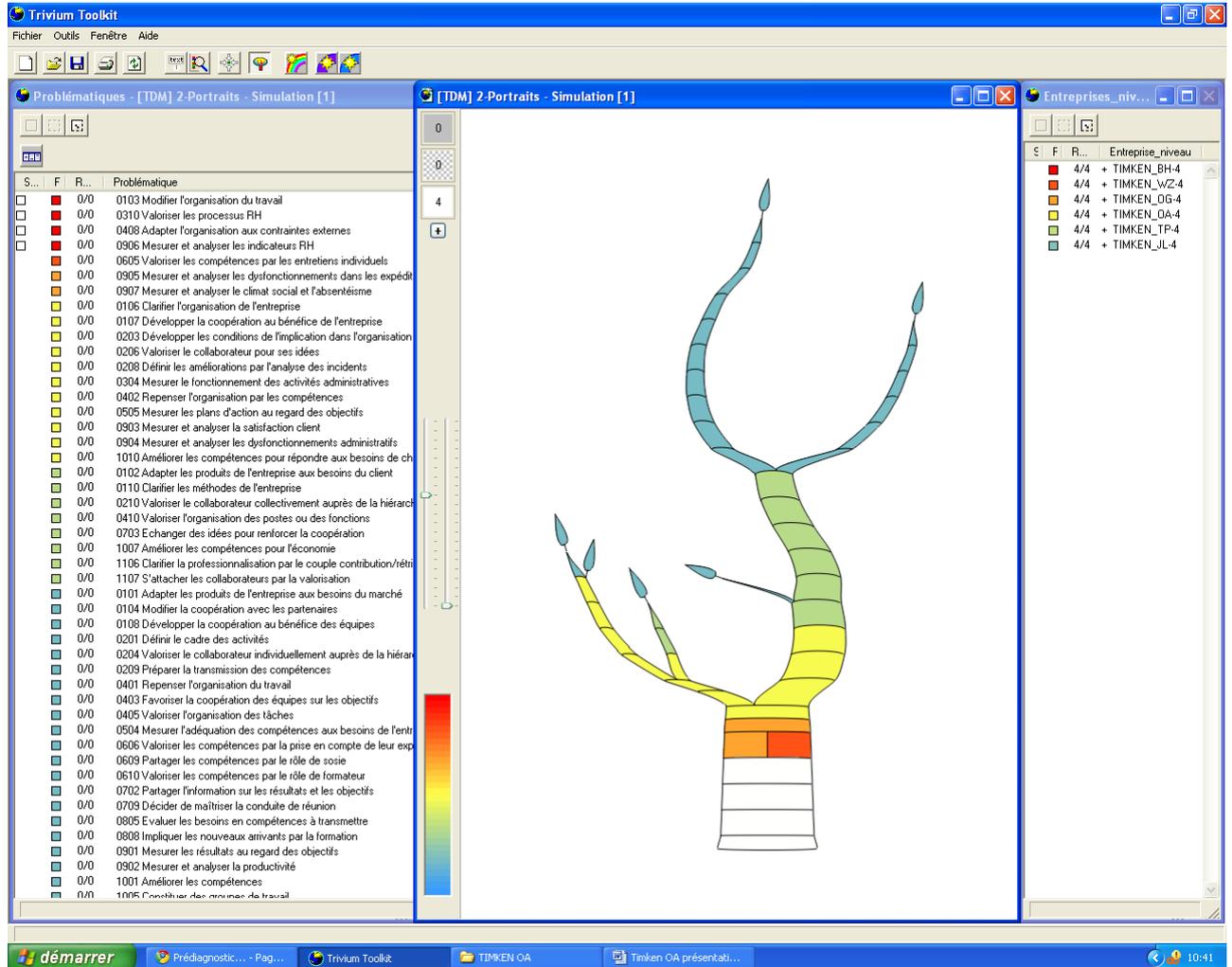
Qu'est ce que vous inspire l'allure de l'arbre?

OA. il ne me semble pas si mal. En fait quand je reprends le travail collectif qu'on fait, on a trois réunions par semaine, on travaille par une ligne mensuelle de deux heures avec l'ensemble des chefs d'atelier, une réunion en sécurité-environnement, une réunion en qualité, une réunion sur les résultats de l'usine...cela fait trois toutes les semaines. Une réunion de direction et on a encore quelques réunions concernant les gros projets en cours sur lesquels on est engagé, je dirais par binôme ou par trinôme. On n'aura jamais toute l'équipe (Codir) qui sera engagé en même temps sur un projet. Tout simplement parce qu'on n'a pas les mêmes besoins pour tout le monde. Les ressources humaines n'auront pas un projet de réorganisation d'un atelier. Moi je suis content de

voir qu'il y a un tronc commun quand même. Ce qui m'inquiète c'est la divergence qui est là (OA montre les bifurcations, les différentes branches), je ne sais pas à quoi cela correspond.

FC. Est ce que vous voulez que l'on fasse quelques requêtes?

OA. Euh.



<b>0103 modifier l'organisation du travail</b>	<b>4/4 BH_4</b>
<b>0310 valoriser les processus RH</b>	<b>4/4 WZ_4</b>
<b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes</b>	<b>4/4 OG_4</b>
<b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH</b>	<b>4/4 OA_4</b>
	<b>4/4 TP_4</b>
	<b>4/4 JL_4</b>

FC. Tout d'abord, ici (sur le côté gauche de l'écran) vous allez voir apparaître les actions qui sont les plus partagées entre les personnes quand on est dans le tronc en rouge. Donc je peux cliquer dessus pour faire la requête. Donc vous voyez ici, j'ai quatre actions, j'ai six personnes (sur le côté droit de l'écran) qui correspondent à cette requête, par exemple « modifier l'organisation du travail » comme

pour les autres actions sélectionnées. Je passe sur cette action à cinq personnes, c'est certainement celle qui est en brun foncé ici sur l'arbre, ensuite je passe à quatre, à trois, etc.

OA. Le tronc correspond au moment où vous avez fait l'étude (début décembre).en fait, en fin d'après midi, je savais que le plan social 2 allait être annoncé. On a annoncé aux salariés à la réunion du quatrième trimestre qu'on allait devoir transformer l'usine. On n'a pas dit de quelle façon, on a été volontairement flou à ce stade mais on a simplement commencé à préparer psychologiquement les personnes pour leur dire qu'il va falloir qu'on modifie, qu'on fasse en sorte qu'on transforme cette usine si l'on veut rester sur le marché. Donc le fait que les premières strates portent sur l'organisation du travail et que cela soit un consensus, ça ne m'étonne pas, au contraire, ça me rassure.

FC. Ensuite vous avez « valoriser les processus RH » où tout le monde est OK au niveau 4

OA. Oui mais...

FC. « Valoriser les processus RH », c'est la prise en compte de toute la partie « capital humain » de l'entreprise.

OA. C'est clair qu'actuellement nous sommes dans le plan social, où on est très sensible au fait que nous avons des collaborateurs qui partent avec beaucoup d'expérience et on essaie de réorganiser les services pour, je dirais, continuer à travailler dans de bonnes conditions.

FC. Donc ensuite vous avez « adapter l'organisation aux contraintes externes » donc cela confirme...

OA. C'est tout le projet de transformation.

FC. Puis « mesurer, analyser les indicateurs RH » donc là, dans la mesure et l'analyse...

OA. Je ne sais pas à quoi cela correspond exactement. L'ennui, vous avez fait l'interview début décembre, on était en plein dans les entretiens individuels annuels, soit en train de les préparer ou de les faire. Je crois que j'avais fini les miens, donc effectivement on avait à cœur de valoriser les compétences. En fait cela se rejoint, c'est redéployer avec les compétences au sein des équipes en sachant que le plan social 2 va être effectif en mars ou en avril.

FC. Là on est avec cinq personnes du comité (Codir) qui ont répondues « valoriser les compétences par les entretiens individuels » dont vous venez de parler. Donc là, c'est moins partagé, vous êtes cinq à avoir répondu et également pour celle ci « mesurer les dysfonctionnements dans les expéditions », donc...

OA. Typiquement pour moi, ce n'est pas un indicateur clé...

FC. Oui tout à fait, on voit bien comment le partage se fait par rapport au management transverse sur les quatre premières actions. Vous avez un management transverse par chacun de vos rôles pour l'entreprise et ensuite vous êtes dans le vertical au niveau de votre service. Chacun des membres du Codir a ce double niveau. Mais compte tenu de ce que vous venez de dire, si je résume: au niveau 4, c'est à dire « engagé » anticipation des risques, ça confirme bien ce que vous êtes en train de résumer à travers ces quatre propositions d'action.

D'autres commentaires? Des requêtes à faire sur ce niveau 4?

OA. Si je comprends bien au niveau 4 par exemple, au niveau ressources Humaines (JL, côté droit de l'écran), c'est lui qui est le moins engagé. C'est ça que cela veut dire?

FC. Non. Le niveau 4, cela veut dire que tout le monde a répondu aux questions selon ce niveau là. Je fais l'image des six personnes qui ont répondu 4 «engagé».

OA. D'accord.

FC. Donc on a bien l'indice 4 et ici c'est la notion de partage (je montre la palette de couleurs), l'importance de ce partage. Partage important quand c'est rouge, et quand je vais vers le bleu (je clique sur une feuille bleue de l'arbre) ce n'est pas partagé du tout, cette action est portée par une seule personne.

OA. D'accord.

FC. Si vous voulez que l'on fasse la requête et montrer par exemple, sur cette branche là (côté droit de l'arbre). On est toujours en niveau 4 et vous voyez le compteur qui s'allume (côté droit de l'écran)

On a onze actions sélectionnées dans cette branche là et c'est même JL qui a répondu niveau 4.

OA. Et qui est tout seul.

FC. Il est tout seul, donc JL, par rapport à ma fonction et à la vision que j'ai de l'entreprise, les actions que j'ai qualifiées en niveau 4 et elles sont représentées là, sur cette branche.

OA. Moi ce qui m'étonne en fait, c'est que nous collectivement hors Ressources Humaines, on a répondu qu'on n'était pas concernés...

FC. Sur cette branché là!

OA. Et lui, JL, les questions sont tellement axées sur les Ressources Humaines quasiment, c'est presque une réponse contrainte si vous voulez. Je ne sais pas s'il est vraiment engagé dessus, je n'en doute pas, je ne veux pas juger, c'est sa vision mais je dirais que, par exemple on n'a pas trop le choix dans la qualité de la réponse, non plus. C'est comme si on me demandait en tant que financier « est ce les comptes, le résultat de l'entreprise m'intéresse? ». Forcément la réponse est oui et au niveau 4. Sinon, je ne fais pas mon travail. Je ne devrais pas être là (dans ma fonction).

FC. Si vous m'autorisez un commentaire, ce qui est intéressant, c'est que vous posez la question de la sur estimation et de la sous estimation de votre réponse par rapport à la question posée début décembre.

OA. Si j'ai toujours dit 4, c'est une auto perfection.

FC. C'est tout ce que l'on recherche par rapport à votre vision, dans cette thèse. Quel effet cet arbre fait sur vous? Vous êtes en train d'y répondre. Donc si on prend par exemple les actions qui sont brunes sur l'arbre, j'en trouve deux:

« Mesurer, analyser les dysfonctionnements dans les expéditions »

« Mesurer, analyser le climat social et l'absentéisme »,

On a une répartition qui se fait de la manière suivante: (côté droit de l'écran) 2/2 on a JL et WZ et puis ½ c'est à dire une des deux actions sélectionnées est portée par d'autres membres du Codir.

OA. Oui, oui.

FC. Donc je vais m'arrêter là concernant l'arbre de niveau 4 et je vais passer sur le niveau 3.

## 2-Présentation de l'arbre de niveau 3.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of competencies is displayed with checkboxes and progress indicators. The main area shows a tree diagram with a trunk and branches, colored in a gradient from red at the base to green at the tips. On the right, a table lists selected competencies.

S...	F	R...	Entreprise_niveau
<input type="checkbox"/>	0/0	+ TIMKEN_BH-3	
<input type="checkbox"/>	0/0	+ TIMKEN_OA-3	
<input type="checkbox"/>	0/0	+ TIMKEN_TP-3	
<input type="checkbox"/>	0/0	+ TIMKEN_DG-3	
<input type="checkbox"/>	0/0	+ TIMKEN_JL-3	
<input type="checkbox"/>	0/0	+ TIMKEN_WZ-3	

Pendant que j'effectue les requêtes pour présenter l'arbre de niveau 3,

OA. En fait, ce qui est intéressant, c'est dans le socle. Continuez. Je vais essayer de trouver la logique. Pour l'instant je n'ai vu que le niveau 4.

FC. Donc le niveau 3 est le niveau « actif ». Quelles sont vos réactions à la vue de l'arbre de niveau 3 « maîtrise des risques » ?

OA. On a l'impression qu'on est beaucoup plus cohérent au niveau 3. au niveau 4, c'est quand même le niveau d'excellence, il faut qu'on ait un tronc commun minimum et je pense que c'est la

transformation de l'usine en 2010,2011, après les moyens on ne les connaît pas encore. La réflexion est connue sur la transformation, donc on est « engagé » et par contre on n'est pas encore bien « actif » sur cette transformation. Le niveau 3 « actif », je pense qu'on est dans le court terme, donc ce que l'on va faire, mettre en œuvre dans les trois prochains mois, malgré la faiblesse du marché. Ce qui m'intéresse maintenant c'est de voir quelles sont les questions sur lesquelles on a un consensus. Le consensus est assez fort puisqu'il y a une dizaine d'actions dans le tronc!

FC. Je fais la remarque suivante: là c'est du rouge, là c'est du brun foncé et là du brun clair (en désignant la couleur du tronc).

OA. Brun clair, ça veut dire qu'on a trois ou quatre personnes.

FC. Voilà. Donc on va voir. Je sélectionne les actions rouges et l'on pourra poursuivre ensuite.

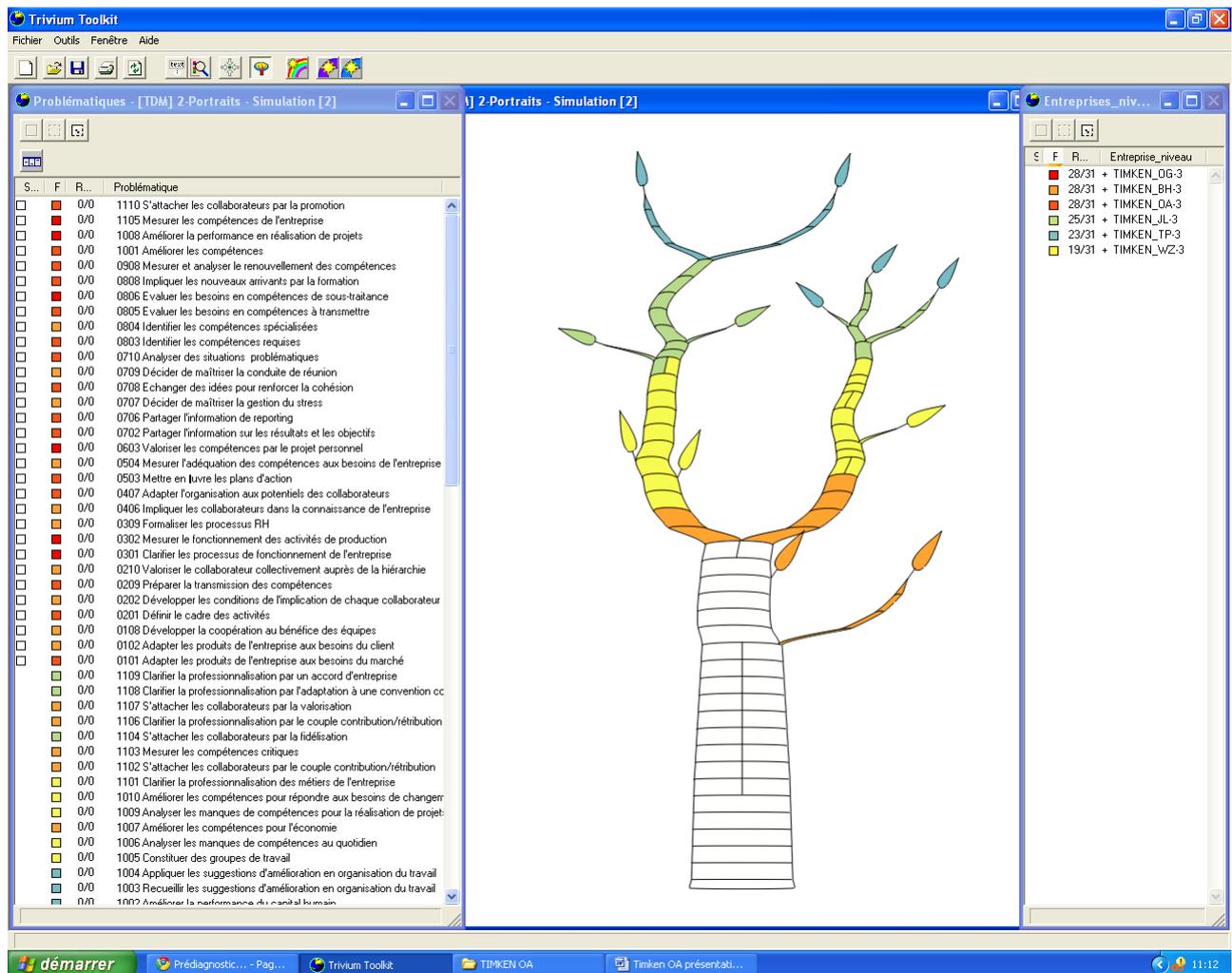
OA. Moi je considère qu'un projet peut avancer si on a trois membres sur six qui poussent dans le même sens.

FC. D'accord.

OA. Et moins de trois, c'est difficile.

FC. Vous souhaitez que je fasse tout le tronc.

OA. On peut regarder ce qui est commun, c'est intéressant.



- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)**
- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)**
- 0201 définir le cadre des activités (5)**
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)**
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)**
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)**
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)**
- 0304 formaliser le processus RH (4)**
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)**
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)**
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)**
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)**
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)**
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)**
- 0706 partager l'information de reporting (5)**
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)**
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)**
- 0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)**
- 0710 analyser des situations problématiques (0)**
- 0803 identifier les compétences requises (5)**
- 0804 identifier les compétences spécialisées (4)**
- 0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)**

28/31 OG-3  
 28/31 OA-3  
 28/31 BH-3  
 25/31 JL-3  
 23/31 TP-3  
 19/31 WZ-3

<p><b>0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)</b>  <b>0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)</b>  <b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)</b>  <b>1001 améliorer les compétences (0)</b>  <b>1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)</b>  <b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5).</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b></p>	
---	--

FC. Nous avons les six personnes qui ont répondues:

- « Clarifier le fonctionnement de l'entreprise »
- « Mesurer le fonctionnement des activités de production »
- « Valoriser les compétences par la prise en compte des projets personnels »
- « Évaluer les besoins en compétences de sous traitance »
- « Améliorer la performance en réalisation de projets »
- « Mesurer les compétences de l'entreprise »

Voilà les actions qui sont vraiment partagées par tout le monde en niveau 3.

OA. En fait là, on s'est mis là le discours de TP qui a été fait aux salariés au cours de la présentation du 4<sup>e</sup> trimestre, c'est le tronc commun de la présentation qui a été faite aux salariés en trois groupes, puisqu'on avait divisé tout le personnel de l'usine en trois groupes de 150 à 200 personnes. Le message a été martelé si vous voulez aux membres du Codir, moi j'étais présent aux trois séances. Donc, on s'est bien imprégné des actions et on travaille dans ce sens là.

« Mesurer les compétences dans l'entreprise » c'est le chantier qu'on a en mémoire et une cartographie des compétences clés, les régleurs et l'ensemble des salariés et c'est également l'obligation individuelle de chaque chef de service dans le contexte de restructuration de l'usine.

FC. Continue la requête en montant dans le tronc.

OA. Ce qui m'intéresserait le plus, c'est ce qui n'est pas commun à tous les membres.

FC. Je ferai la requête que vous souhaitez, ce n'est pas un problème. Mais avant continuons sur le tronc. Les actions rouges, les actions brunes foncées, on a 21 actions qui représentent le partage entre les membres du Codir. Vous avez:

- « Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché »
- « Fixer le cadre des activités »
- « Préparer la transmission des compétences »

« Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs »

« Mettre en œuvre les plans d'action »

« Partager l'information sur les résultats et les objectifs »

« S'attacher les collaborateurs par la promotion »

Franchement, cela rejoint ce que vous avez pu dire jusqu'à maintenant.

Je vous effectue une requête pour classer ces actions (à droite de l'écran). Ce classement fait apparaître les actions classées par domaines selon le modèle « travail collaboratif ». Vous avez:

- une action dans le pôle « prendre des décisions clés »
- une action dans le pôle « création des conditions favorables »
- dans le pôle « organisation »
- dans le pôle « compétences »
- quatre actions dans le pôle « communication »
- trois actions dans le pôle « équipe »
- deux actions dans le pôle « résultats opérationnels »
- une action dans le pôle « résultats d'amélioration ».

Si nous poursuivons notre requête en sélectionnant toutes les actions du tronc, nous avons 31 actions partagées entre les membres du Codir.

OA. Ça veut dire qu'on a été assez honnête, personne ne s'est engagé sur tout. Je trouve qu'on a une bonne équipe, c'est à dire en fait, on a six personnes qui maîtrise chacun leur domaine. Elles sont spécialistes de leur domaine mais qui sont prêtes à collaborer, s'entendent bien, il n'y a pas de conflits de personnes ce qui fait que, il n'y a pas de personnes qui ne pourrait pas travailler avec une autre. On est sous la pression de la difficulté, je pense qu'on a une bonne compréhension du challenge de l'usine.

FC. Je résume. J'ai refait une petite requête pour vous indiquer comment sont réparties les 31 actions du tronc. Vous avez:

- deux actions dans le pôle « résultats de professionnalisation »
- deux actions dans le pôle « résultats d'amélioration »
- une action dans le pôle « résultats opérationnels »
- cinq actions dans le pôle « coopération dans l'équipe »
- six actions dans le pôle « communication »
- deux actions dans le pôle « individu »
- deux actions dans le pôle « compétences »
- deux actions dans le pôle « organisation »
- trois dans le pôle « processus »
- quatre actions dans le pôle « création des conditions favorables »
- trois actions dans le pôle « prendre des décisions clés »

Donc là nous avons tout le tronc avec un partage qui comprend selon les actions quatre à six personnes du Codir. Ce qui rejoint votre définition de la constitution du nombre de personnes minimum dans les équipes projets.

OA. Là, c'est pas mal. Si je reviens sur le niveau 4, l'arbre de niveau 4 on était engagé, on voyait en fait une flèche (une branche) où l'on voyait une personne toute seule et ensuite une flèche (une branche) au niveau RH dont on a parlé. Si je me souviens bien onze actions RH, mais seul. Je pense que cela met le doigt quelque chose en termes de fonctionnement, quelque chose que je pense en termes d'équipe, de fonctionnement dans l'équipe. C'est à dire qu'effectivement, moi cela m'interpelle quelque part. Je vois quelqu'un qui pense bien faire mais qui est tout seul, donc in fine qui ne sera pas efficace parce qu'il n'y a pas d'entraînement des autres et comme je vous dis, il faut au moins être deux ou trois à travailler dans le même sens pour réaliser et faire avancer les choses. Je dirais que c'est quelque chose que je constate au jour le jour parce que notre responsable des ressources humaines finalement, il n'a pas une communication, un moment de communication à lui (au titre de réunions partagées). Moi j'ai deux heures par mois pour la revue controlling sur les résultats, j'ai également une heure et demie par mois pour la revue sécurité, la revue des résultats permet de faire intervenir WZ pour la partie plus technique et OG pour la partie approvisionnement. La troisième réunion que l'on a, c'est la qualité par BH et finalement il n'y a pas de réunion RH. La deuxième chose qu'on voit des RH c'est plutôt la partie plan social, une image extérieure que moi je fais partie à part de ce service là et finalement ils sont concentrés et ils sont requis à 100% (JL et TP) par un projet de plan social. Finalement je reçois assez peu de communication sur les autres actions qui sont mentionnées par la flèche (branche RH de l'arbre). Je ne sais pas dire si elles sont engagées ou pas, JL ne dit pas qu'elles le sont. Je pense qu'il fait quelques choses mais j'ai envie de dire que moi, je n'en reçois pas l'écho et je ne vois pas concrètement en termes de relations et de communication au sein du groupe.

FC. Vous voulez quand même aller fouiller là haut (dans les branches vertes et bleues), ce que vous avez demandé.

OA. Je veux bien. Là je trouve que c'est plus intéressant que quand on a un tronc commun, c'est plus intéressant de voir ce qui pêche et pourquoi? Je comprends la partie compétences

– « améliorer les compétences des collaborateurs »

Un souci de RH qui nous est martelé à l'occasion des deux ou trois communications sur le plan social et finalement nous, nous ne sommes pas dans l'optique d'amélioration des compétences. Vous avez des collaborateurs et c'est plutôt de voir comment on va faire fonctionner un service avec moins de gens et pas nécessairement améliorer les compétences, mais plutôt, collectivement de transférer les compétences qui étaient chez certaines personnes à une autre de façon à ce que le job puisse continuer d'être fait. Donc plus un transfert de connaissances contraintes qu'une amélioration, je dirais par altruisme, par souci.

FC. Donc là vous avez JL.

OA. Purement RH.

FC. Sur le principe de lecture de l'arbre, vous avez TP.

OA. Le directeur de l'usine essaie de constituer son équipe, a priori il est le seul à avoir ça (les actions bleues) en engagement et en fait, on voit quand même que.... cliquez voir sur cette action là!

FC.

- « partager les compétences par le rôle de sosie »
- « mesurer la satisfaction des collaborateurs »

OA. Ça c'est vrai, il organise des réunions libres.

FC.

- « impliquer les collaborateurs »

OA. Ça simplement lui le fait avec son comité de direction, mais le Codir ne le fait pas de façon naturelle avec ses propres équipes.

FC. TP est dans une position particulière, car en fait ses collaborateurs sont les membres du Codir.

OA. Bien sûr.

FC. Vous l'avez bien lu. Là c'est vous (je clique sur une feuille bleue), mais là c'est déjà partagé puisque c'est vert. Donc on se retrouve avec vous. Là on a BH, donc là vert, il y en a deux qui sont concernés et ici nous avons OG.

OA. C'est la question qui fait la réponse. Si vous allez dans celle là qui me concerne, la petite bleue:

- « améliorer les compétences par les entretiens individuels »

C'est vrai, c'est quelque chose à laquelle je suis attaché. En tant qu'auditeur en cabinet d'audit, on a un entretien annuel et finalement assez peu de contact avec sa propre hiérarchie. Je pense que c'est propre à ma culture, la culture de l'usine c'est plutôt une culture de proximité et on n'a pas besoin forcément d'attendre l'entretien annuel pour parler de ça. Alors que moi, j'évite le sujet au cours de l'année et j'en parle dans mon bureau entre quatre murs et on fait canaliser les demandes. Je pense que la question fait la réponse aussi.

FC. Voilà pour le niveau 3. Avez-vous d'autres requêtes ou d'autres commentaires?

OA. Je suis étonné qu'il y ait deux branches, en fait deux grosses branches.

FC. C'est le partage entre les personnes, c'est en fait le logiciel tel qu'il est construit, ses algorithmes que je ne connais pas, qui fabrique l'arbre. Quand je posais les questions, elles sont toujours posées dans le même ordre, le logiciel les a dans cet ordre là, et puis les réponses que font chacune des personnes constituent des listes dans le même ordre avec les réponses correspondant à chacun des niveaux de qualification. Ensuite le logiciel sélectionne entre les six personnes les actions qui sont partagées par les six personnes et les élimine de la liste et recommence l'opération avec les actions partagées par cinq personnes et ainsi de suite. Le logiciel construit ainsi l'arbre à partir du tronc (ce qui est le plus partagé) et dès que le partage ne concerne que trois, deux et une personne alors se constituent les branches et les feuilles terminales ne représentant qu'une action portée par une seule personne. Voyez WZ, si je fais la requête suivante (clic sur une feuille verte) il est associé à quelqu'un. J'ai deux personnes.

OA. Je reconnais les deux.

FC. Dans le haut de l'arbre ce qui n'est pas du tout partagé est représenté par les feuilles bleues, le vert c'est deux personnes et le jaune, cela va être trois personnes.

OA. Et là je vous dis que trois, cette feuille là, c'est l'accord d'annualisation.

« Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise »

Et pour l'instant c'est une idée qui n'a pas été fructifiée. Qu'en fait elle n'est pas partagée par TP, ni par notre RH, JL. C'est pour ça que je dis toujours qu'il y a trois personnes.

FC. Qu'est ce que vous pensez de l'arbre alors ?

OA. Je suis content, un tronc commun de plus de 50%, après c'est clair que chacun tire un peu dans des directions qui leurs sont propres. On ne peut pas non plus attaquer tous les sujets en même temps. Donc l'accord de professionnalisation, typiquement, on en reparlera quand on aura passé l'étape du plan social ; on fera cela dans un environnement plus stable.

FC. Je vous propose au niveau 2 « prudent ».

### 3- présentation de l'arbre de niveau2.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, there is a list of organizational issues (Problématique) with columns for status (S...), frequency (F), risk (R...), and the issue description. The issues are color-coded: red for high risk, orange for medium, and green for low. The central area displays a stylized tree diagram (Arbre de Niveau 2) with a red base, yellow trunk, and green branches. The right side shows a list of enterprise levels (Entreprise\_niveau) with codes like TIMKEN\_WZ-2, TIMKEN\_OG-2, etc.

OA. Ça à l'air très harmonieux, je ne sais pas si nous sommes prudents ?

FC. Par exemple, là nous avons une action rouge, je pense que c'est partagé par tout le monde. Oui, voyez :

« Valoriser les processus organisationnels »

« Prudent », ça veut dire aussi « prise de risques modérés, des actions expérimentées »

OA. Oui, on a une entreprise qui fait de gros volume et la pire chose qu'on puisse faire, sachant qu'aujourd'hui ça marche à peu près, c'est de casser l'existant. Vous parliez tout à l'heure de la réactivité de l'usine Timken. C'est à rapprocher du fait qu'on a une culture automobile. Il y a des choses très importantes pour nos clients : c'est la qualité, on est jugé sur le nombre de retour qualité dans l'année et surtout 33 millions de pièces, on s'autorise 16 retours cette année. Chaque retour est décortiqué et tous les jours on met un quart d'heure après un tableau de réponses avec TP, avec le responsable qualité OG, avec WZ souvent, le RH jamais à décortiquer, moi quelques fois. On est également noté sur la partie « livraison à temps ». Nos clients sont très exigeants et cette note passe

après la qualité et en plus ça nous coute très cher en termes de pénalités. On a une obligation à 95% en livraison à temps. Tout cela fait que nous avons des valeurs communes, voyez sur mon tableau d'affichage (il me montre un schéma épinglé au mur), la sécurité en N° 1, la qualité en N°2, la livraison à temps en N°3 et les coûts ne viennent qu'en N° 4. C'est la culture que l'on a aujourd'hui chez Timken.

FC. Je propose de monter dans le tronc.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, there is a list of problems (Problématique) with columns for status (S...), frequency (F), and resolution (R...). The list includes various tasks such as 'Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail' and 'Clarifier les métiers de l'entreprise'. On the right, there is a tree diagram with a trunk and several branches, each ending in a leaf. The trunk is colored yellow and orange, while the branches are green and blue. The tree is set against a white background. The software interface also shows a menu bar (Fichier, Outils, Fenêtre, Aide) and a taskbar at the bottom with the Windows logo and the text 'démarer'.

<p>0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)  0307 valoriser les processus organisationnels (6)  0308 formaliser les processus de support (4)  0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)  0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)  0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)  0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)  0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)  0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)  0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)  1002 améliorer la performance du capital humain (5)  1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)  1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</p> <p>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</p>	<p>12/13 WZ-2  12/13 OG-2  11/13 BH-2  10/13 OA-2  9/13 TP-2  8/13 JL-2</p>
---	---

OA. Et quand on dit « changer les processus opérationnels », on est prudent. C'est par exemple changer le cadencement des équipes, on sait que les gens quand on passe de 4\*8 à 3\*8, etc., les gens perdent de l'argent, il y a souvent une résistance à ce niveau là, avec leurs syndicats aussi, donc c'est quelque chose sur laquelle on agit prudemment.

FC. Donc là (on revient sur le tronc de l'arbre), on a le partage entre cinq personnes pour huit actions au total.

OA. A priori, on a une branche qui part à droite là...

FC. Cette branche là est connectée sur cette action là, sur « stimuler la performance d'une équipe sur le changement ».

OA. Ah oui.

FC. Vous voulez qu'on aille voir ?

OA. Je veux bien, oui.

FC. On a un partage avec deux personnes et cela concerne :

- « stimuler la performance des équipes sur le changement »
- « stimuler l'animation RH »
- « valoriser le collaborateur par la mobilité interne »
- « valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées »
- « mesurer la satisfaction des collaborateurs »

Alors là, il y a moins de partage, si l'on reste sur les partagées, ces deux là, par exemple :

- « stimuler la performance des équipes sur le changement »

Et vous avez un certain nombre de personnes, quatre dans ce cas là et ensuite en suivant la branche vous avez 3, 3, 3, 2, 2 personnes qui partagent les actions suivantes. C'est une branche qui est quand même importante en considérant votre critère du nombre de personnes pour un projet. C'est-à-dire

que l'on pourrait, si cela était l'objet de notre recherche, questionner ce que cela veut dire avec les personnes concernées.

OA. Ça veut dire que ces trois personnes qui ont ces actions en commun, ce sont assez amusant car il y a beaucoup d'actions sur les ressources humaines, typiquement :

- « Valoriser les collaborateurs »

Et bizarrement, le responsable RH n'est pas du tout dans cette branche là. Donc, c'est comme si on avait trois personnes qui avaient une vision du management humain aux antipodes, très différent de l'action du responsable RH. Je pense que c'est une action du responsable RH du type structurelle « l'accord d'entreprise », réunion avec les syndicats et je dirais les choses très officielle. Alors que nous, on est plus dans le « valoriser le collaborateur par la mobilité interne » et « la prise en compte de leurs idées », on est plus dans le management des équipes dans le quotidien. C'est quand même intéressant.

FC. Vous retrouvez bien...

OA. Le fait que, un peu comme dans l'arbre 4, on a quand même les Ressources Humaines tout en haut dans l'arbre 4, ici on a l'impression que trois managers qui ont une vision des ressources humaines plus pragmatiques, j'ai envie de dire plus sur le concret, sur le ressenti de leurs collaborateurs. Il y a sans doute quelque chose à travailler à ce niveau là.

FC. Je fais simplement remarquer qu'on a six feuilles, donc les six membres du Codir.

OA. Qui partent dans un sens différent ?

FC. Qui sont orientés de manière différente. C'est donc avec vous :

- « S'attacher les collaborateurs par la promotion »
- « clarifier la professionnalisation par l'application à une convention collective » pour WZ,
- « attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution » pour OG,
- « valoriser l'organisation des postes et des fonctions » pour BH,
- « identifier les compétences requises » pour TP,
- « impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise » pour JL,

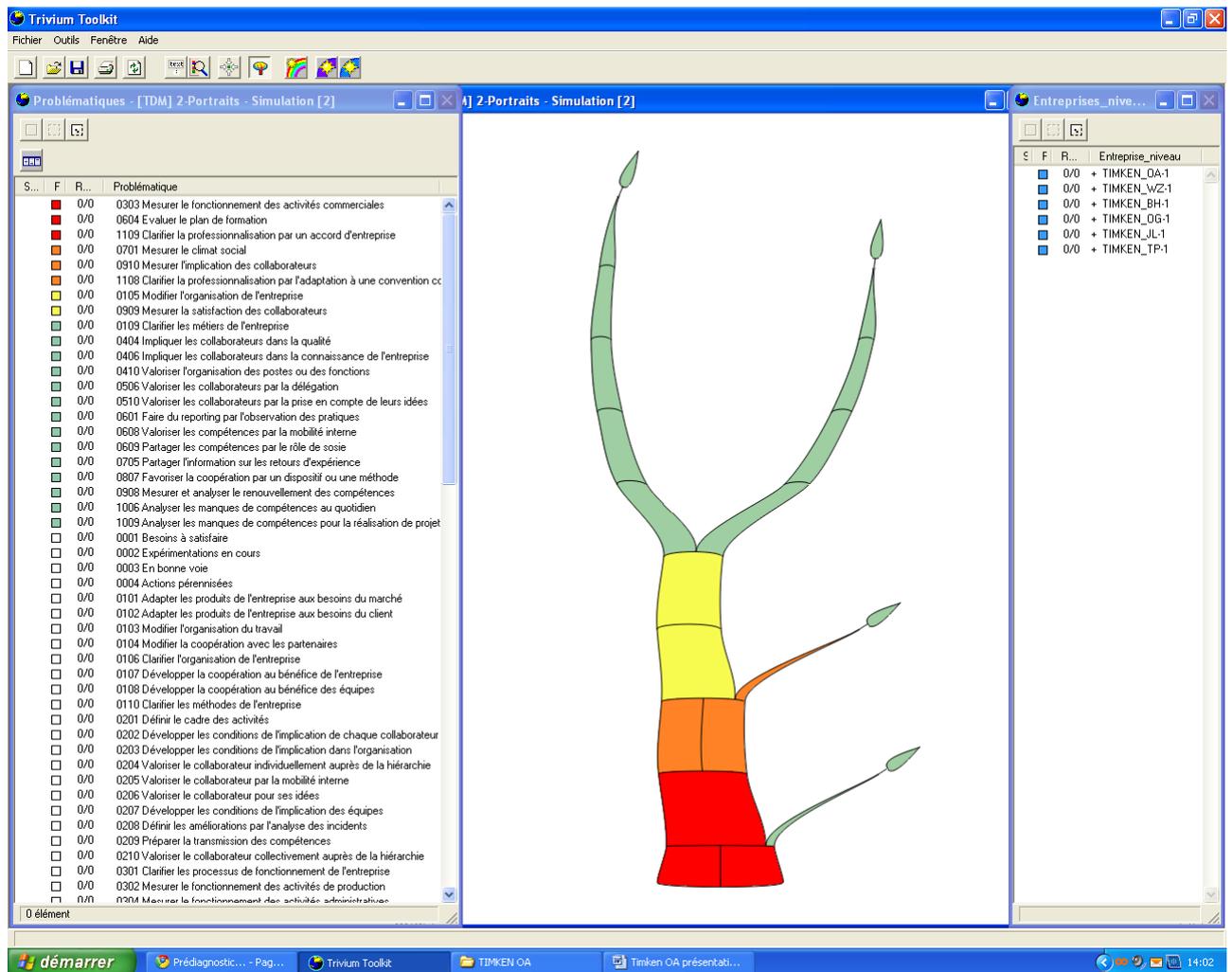
On pourrait faire, mais nous n'avons pas le temps et ce n'est pas l'objet de la thèse, les requêtes qui analyseraient comment sont construites les différentes branches pour aboutir à la feuille finale. La feuille finale (bleue) n'est pas partagée, alors qu'ici on a trois actions vertes qui sont connectées sur cette action là du tronc qui est :

- « S'attacher les collaborateurs par la fidélisation »

Cette peut signifier quelques choses pour les personnes concernées.

Je vous propose de faire l'arbre « indifférent » de niveau 1.

#### 4- La présentation de l'arbre de niveau 1.



OA. Le 1.

FC. Il y a trois actions en rouge qui sont partagées entre 2 personnes.

OA. On a « mesurer les activités commerciales »

FC. En fait vous êtes quatre membres du Codir

OA. C'est-à-dire qu'il y a ....j'essaie de comprendre. « Activités commerciales ...», moi je réponds « indifférent », ça veut dire ce n'est pas chez moi.

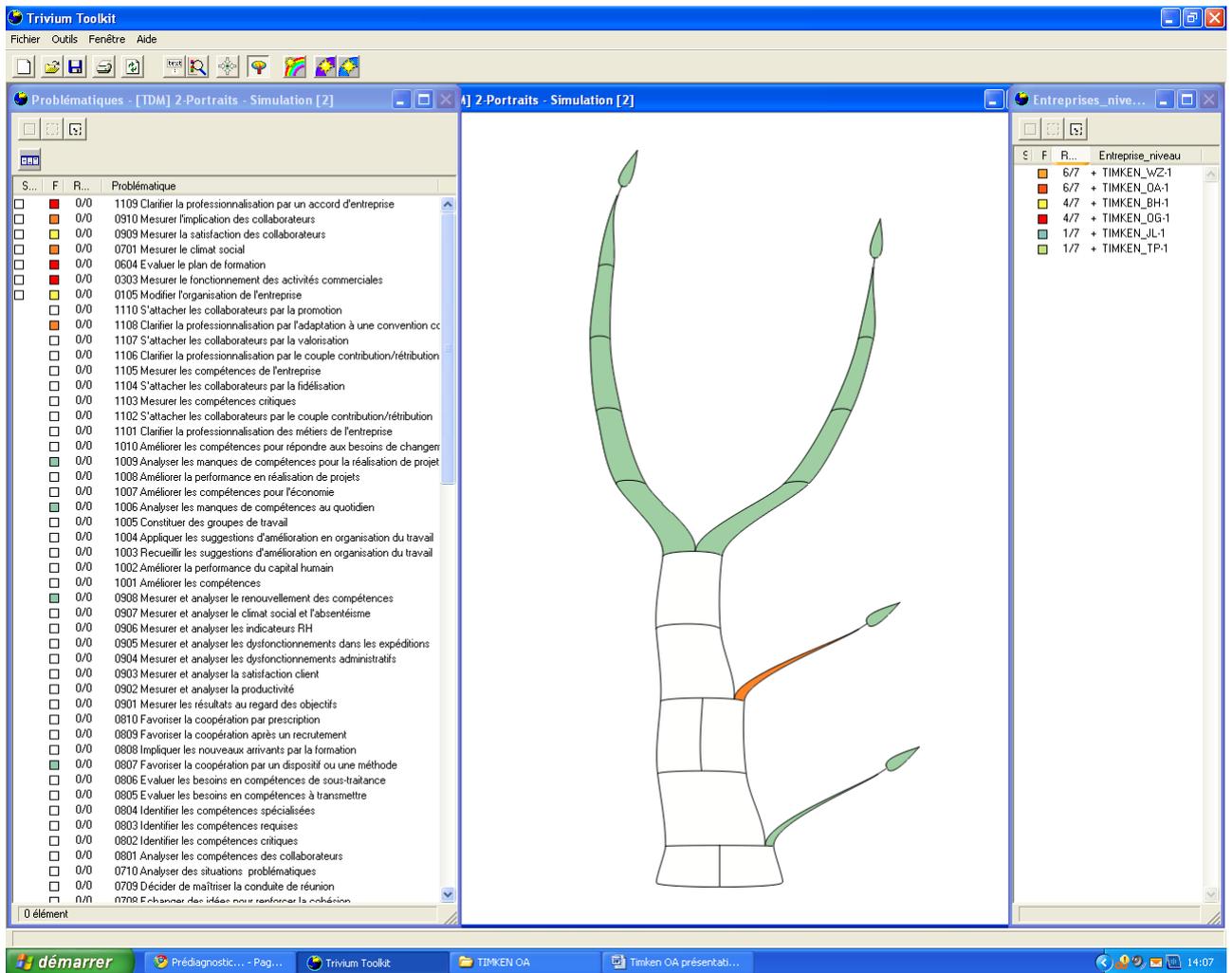
FC. Donc il faut le prendre comme ça, car tout le monde l'a entendu de cette manière là. Cela ne me concerne pas directement.

OA. Donc, ce n'est pas dans notre activité de l'usine.

FC. Voilà,

- « évaluer le plan de formation »

- « clarifier la professionnalisation par un accord collectif d'entreprise »



<p><b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b>  <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (2)</b>  <b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)</b>  <b>1110 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b></p>	<p><b>6/7 WZ-1</b>  <b>6/7 OA-1</b>  <b>4/7 OG-1</b>  <b>4/7 BH-1</b>  <b>1/7 JL-1</b>  <b>1/7 TP-1</b></p>
---	---

Donc on retrouve ce qui est dans le tronc et on peut constater que le tronc est très petit, vous avez 7 actions, mais qui sont partagées de manière inégale entre les membres.

OA. Ça veut dire, on s'est plutôt noté dans l'arbre 2, l'arbre 3 et l'arbre 4. L'arbre 1 est quasiment inexistant.

FC. Oui, si l'on considère les personnes individuellement parce que regarder les trois actions qui sont là elles ne sont pas partagées par tout le monde. Donc cela veut dire qu'il y a une action mais on ne sait pas laquelle, il faudrait que je fasse une requête.

OA. Redécrochez !

FC. Je l'enlève.

OA. Oui, voilà c'est ça. « Mesurer le fonctionnement des activités »

FC. Vous n'avez pas tout le monde, vous avez deux personnes qui ont qualifiées cette action là dans les niveaux 2, 3 ou 4.

OA. J'espère que JL n'a pas d'impact sur l'activité commerciale, TP je pense comprendre beaucoup plus son souci, lui a des réunions régulièrement avec les commerciaux.

FC. Là, je ne cherche pas à analyser, il n'y a que vous qui pouvez le faire.

OA. Le seul point d'entrée, le seul est que les commerciaux ont c'est TP. Parce que pour nous, ce qu'on nous demande c'est la qualité, le coût unitaire et puis la livraison à temps. A partir du moment où l'on respecte la qualité, la livraison à temps, le coût de toute façon on est jugé par le marché par rapport aux concurrents.

FC. Ça fait 45 minutes. Il faut que je vous montre où vous êtes dans le collectif. De toute façon il y a relativement peu de commentaires pour l'arbre de niveau 1.

## 5- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.

FC. Je vais repasser à l'arbre de niveau 4 pour vous montrer votre positionnement dans l'arbre.

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of actions is shown with checkboxes and colored squares. The action '11010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (3)' is highlighted. On the right, a tree diagram is visible, with a yellow and green trunk and several branches. The tree is positioned in the center of the main window. On the far right, a panel titled 'Entreprises\_niv...' shows a list of actions with checkboxes and colored squares, including '6/6 + TIMKEN\_OA-4', '6/6 + TIMKEN\_OG-4', '5/6 + TIMKEN\_IL-4', '5/6 + TIMKEN\_WZ-4', '5/6 + TIMKEN\_TP-4', and '4/6 + TIMKEN\_BH-4'. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the 'démarrer' button and several open applications.

Votre positionnement indique 15 actions dans l'arbre de niveau 4, dont 6 partagées dans le tronc.

Ces 6 actions sont :

<b>0103 modifier l'organisation du travail (6)</b> <b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (3)</b> <b>0310 valoriser le processus RH (6)</b> <b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)</b> <b>0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)</b> <b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)</b>	<b>6/6 OA-4</b> <b>6/6 OG-4</b> <b>5/6 WZ-4</b> <b>5/6 JL-4</b> <b>5/6 TP-4</b> <b>4/6 BH-4</b>
<b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b>	

Nous voyons de nouveau l'arbre de niveau 4 et donc, vous êtes ici. Voilà le partage que vous faites avec le collectif. Vous avez ainsi 15 actions que vous avez qualifiées en niveau 4.

OA. Oui.

FC. C'est 15 actions que vous partagez selon l'arbre que je vous présente. On vous retrouve dans le tronc et dans cette branche là. Qu'est ce que cela vous inspire comme travail collaboratif ?

En fait la question est la suivante : est ce que cela traduit l'image que vous avez-vous-même du travail collaboratif et de votre place dans le collectif ?

OA. Ça veut dire que je rame seul sur un certain nombre de points, c'est ça ?

FC. Pas forcément. Vous avez 15 actions que vous avez déclarées en niveau 4, les voilà.

OA. Oui.

FC. Pour vous c'est « l'anticipation des risques », le niveau où vous avez fait la promotion des actions qui pourraient servir de modèles. Dans le tronc vous partagez on l'a vu, 6 actions avec d'autres membres. Si c'est rouge, c'est très partagé. Ces 6 actions sur les 15 sont très partagées, alors je peux vous faire la requête.

OA. Là, on les voit là.

FC. Oui, mais vous n'avez pas le nombre de personnes concernées, (je fais une requête). Là, c'est la situation des personnes concernées.

OA. Là, ça veut dire quoi ?

FC. Ça veut dire que vous êtes, soit sur la branche finale, c'est « valorisez l'organisation des tâches » et vous êtes seul. Si je descends dans l'arbre sur celle là, c'est « mesurer les dysfonctionnement administratifs », vous êtes trois à partager cette action. Toujours le même mode de lecture de l'arbre : la feuille bleue, vous êtes seul ; sur cette action « mesurer les dysfonctionnements administratifs », vous êtes trois personnes et si clique sur l'action, vous aurez les trois personnes qui apparaissent. Donc vous partagez cette action là qui se nomme « mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs » avec BH et JL.

OA. OK, c'est logique...

C'est logique d'ailleurs que les trois soient concernés et que les trois autres ne le soient pas. Pourquoi ? Parce qu'en fait qu'est ce que l'on appelle administratif ? C'est méthode, controlling et sécurité ; BH la qualité, typiquement ce qu'on appelle un support, JL DRH, c'est un support et a contrario OG, TP, WZ sont eux concernés par la production, donc quand vous leur parler de service administratif, ils ne peuvent pas se reconnaître. Pour eux il y a l'usine et les supports. Il y en a trois qui sont dans les supports et trois qui sont dans l'usine.

FC. Donc vous reconnaissez bien le fonctionnement de l'entreprise !

OA. Il faudrait chercher à comprendre si le fait d'avoir une bifurcation (deux branches se constituent au dessus du tronc) comme ça, c'est quelque chose de néfaste ou de plutôt bon.

FC. Ça vous n'y pouvez rien.

OA. Ça traduit effectivement le fonctionnement.

FC. Ça traduit les réponses que les uns et les autres ont fait en niveau 4. Maintenant c'est vous qui traduisez les réponses à la vue de l'arbre, mais moi je ne peux pas le faire. Je ne peux me mettre à votre place dans l'entreprise. Je peux simplement vous dire que les réponses en niveau 4 que les six membres du Codir ont fait se traduisent par cette cartographie.

OA. Je préférerais avoir un tronc un peu plus commun, c'est clair.

FC. Ça rejoint les commentaires que vous avez déjà formulés au début de notre entretien. C'est-à-dire que l'on a vu que c'était au niveau 3 que le partage est le plus important. Là nous sommes en niveau 4, c'est-à-dire que ce sont les actions que vous avez en projection et qui ne sont pas encore entrées en action immédiate, si je reprends ce que vous avez dit.

OA. D'accord.

FC. Votre positionnement, je le refais. Voilà vous êtes vraiment dans le tronc avec une branche que vous partagez avec d'autres. Cette branche là, nous pourrions l'analyser :

- « Clarifier le fonctionnement de l'entreprise »
- « Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise »
- « Mesurer le fonctionnement des services administratifs »
- « Repenser l'organisation par les compétences »
- « Mesurer et analyser la satisfaction client »
- « Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client »
- « Valoriser l'organisation des tâches »

Par contre sur cette petite branche là, vous avez :

- « Améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement »
- « Valoriser l'organisation des tâches »

OA. Sur la valorisation des tâches, c'est vrai que dans mon équipe la moyenne d'âge est assez élevée. Mon équipe quand je l'ai reprise une personne a 54 ans, deux personnes à 59 ans, trois personnes à 54, deux personnes à 44, un jeune à 29 ans. Voilà grosso modo, en fait les deux extrêmes. En fait le jeune a besoin de promotion pour rester, alors que pour les anciens je n'ai pas la possibilité de les promouvoir. Ils ont atteint pour certains d'entre eux la limite de leurs compétences. Donc il faut que je...je n'ai pas non plus de grain à moudre dans ces temps de vache maigre. Donc ce que je peux c'est valoriser leurs tâches pour rendre leur travail encore intéressant. J'ai des échos quand je suis arrivé en poste que leur travail les barrait littéralement, vraiment et pas beaucoup de solutions. OG a une équipe beaucoup plus jeune en comparaison. Lui, avec une équipe de moyenne d'âge de trente ans, c'est vrai qu'il va être plus porté à donner du pouvoir d'achat.

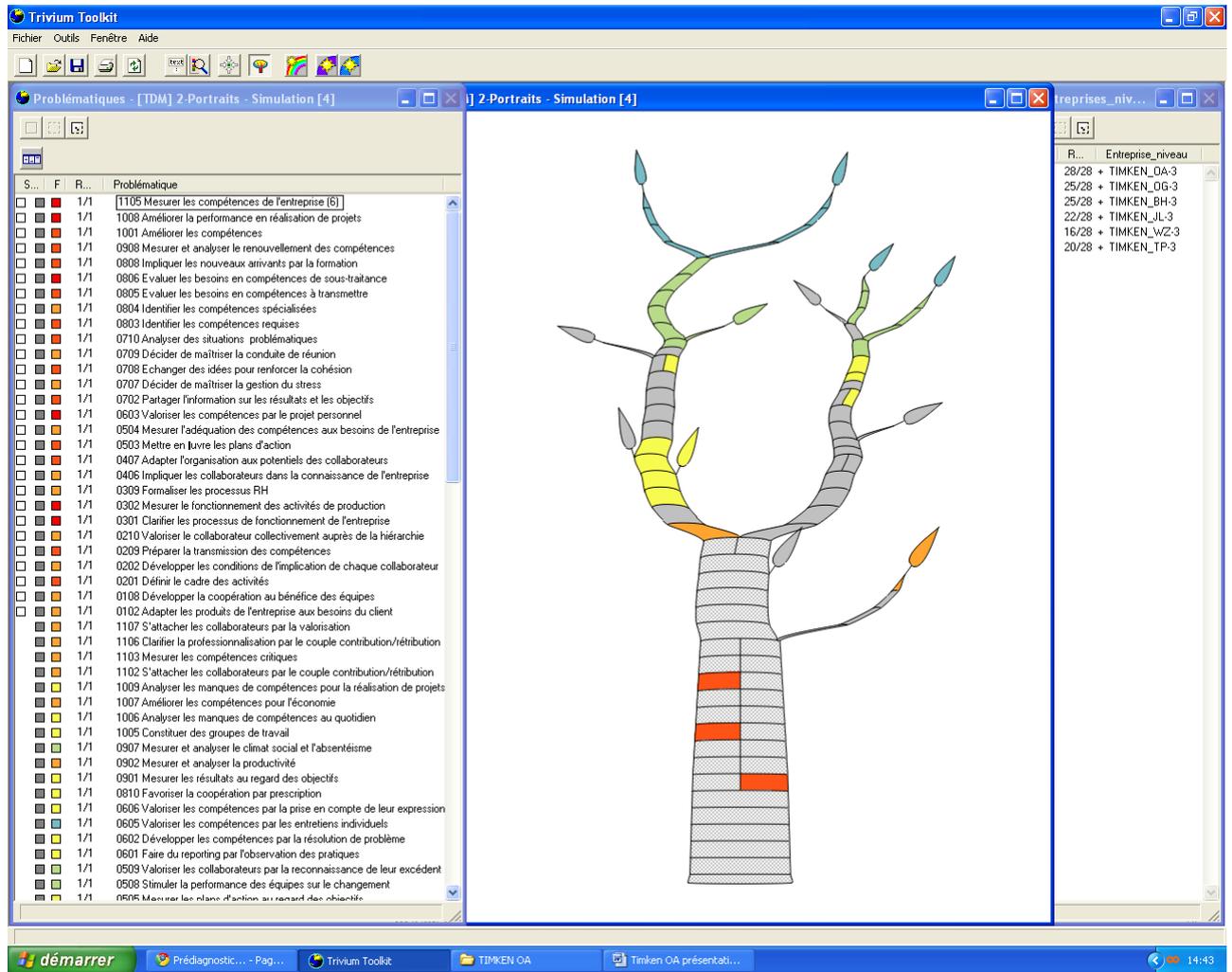
FC. Autrement dit, vous vous reconnaissez.

OA. Je me reconnais. Je ne sais pas quelle conclusion on pourra en tirer en commun mais je reconnais les questions et les réponses.

FC. Je vais vous faire l'arbre de niveau 3 et on s'arrêtera là. (OA a une réunion à 10 heures).

## 6- votre positionnement dans l'arbre de niveau 3.

Votre positionnement indique 59 actions, dont 28 dans le tronc et 31 réparties dans les branches.



- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)**
- 0201 définir le cadre des activités (5)**
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)**
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)**
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)**
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)**
- 0309 formaliser les processus RH (4)**
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)**
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)**
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)**
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)**
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)**
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)**
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)**
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)**
- 0709 décider de maîtriser la conduite de réunion (4)**
- 0710 analyser des situations problématiques (5)**

**28/28 OA-3**  
**25/28 OG-3**  
**25/28 BH-3**  
**22/28 JL-3**  
**20/28 TP-3**  
**16/28 WZ-3**

<p> <b>0803 identifier les compétences requises (5)</b>  <b>0804 identifier les compétences spécialisées (4)</b>  <b>0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)</b>  <b>0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)</b>  <b>0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)</b>  <b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)</b>  <b>1001 améliorer les compétences (5)</b>  <b>1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)</b>  <b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)</b> </p> <p> <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b> </p>	
--	--

FC. C'est l'arbre que vous avez largement commenté lors de notre entretien.

OA. Je commente aussi parce qu'en fait on a une équipe où la direction a été complètement renouvelée il y a deux ans avec un changement à quasiment 100% des membres du Codir. Le groupe a mis en place une équipe de direction jeune. Je pense aussi en réponse au challenge de l'usine. Je pense qu'on a tous fait le constat.

FC. Donc, après la requête, l'ensemble des membres du Codir ont répondu à 101 actions sur 110. Donc c'est ce que aviez déjà repéré tout à l'heure.

OA. Et là dans le tronc, on s'est tous mis au niveau 3.

FC. Le niveau de partage c'est celui qui est là. Donc je vais vous mettre votre positionnement personnel en niveau 3. Qu'est ce que cela vous inspire par rapport à l'image que vous avez du travail collaboratif et de votre travail collaboratif ?

OA. Ça fonctionne bien, c'est-à-dire que ça ne fonctionne pas aussi vite que j'aimerais mais on est tous là et comme on est six, il faut du temps pour que les actions se coordonnent et se mettent en place. Mais surtout les tactiques, le tronc commun en fait je dirais, chez Timken c'est la culture du manufacturing et les quatre éléments déjà cités et ensuite l'année dernière avec le plan social n°1 puisque nous avons 160 personnes de l'usine qui sont parties sur un effectif de 624, ça fait plus d'un quart de l'effectif qui est parti et on est resté soudé je pense, d'après l'arbre de niveau 3, sur ce que l'on veut faire de cette usine dans l'avenir.

FC. Donc là vous partagez 59 actions avec les autres, donc 60% des actions.

OA. Oui.

FC. On voit bien que le tronc est très partagé et votre positionnement...

OA. 60% des actions sur lesquelles je peux avoir une influence.

FC. Oui.

OA. C'est un bon score.

FC. On s'arrête là monsieur Antoine. (L'heure de sa réunion est largement dépassée).

OA. Moi, ça me va bien.

FC. Ça fait presque une heure...non pas que nous ne puissions pas aller plus loin, mais vous avez une réunion.

Pour terminer, qu'est ce que cela vous a apporté d'avoir vu ces différents arbres ?

OA. On a une confirmation qu'on a une équipe de direction qui interactive bien ensemble et dans laquelle un leadership qui nous donne une force de travail commune. Pour moi ce qui est le plus important, c'est qu'il n'y a pas vraiment de dissonances et qu'il n'y a pas quelqu'un qui fait seul. C'est important on rame tous dans la même direction en fonction de chacune de nos compétences, de notre formation, de notre personnalité. Moi comme je vous ai dit, à partir du moment où on a trois personnes du Codir qui sont d'accord pour faire quelque chose, je sais par avance que cela donne de l'impulsion et que le projet se fait. Si on a moins c'est plus difficile, ça fait avancer aussi mais c'est plus difficile.

FC. Merci, monsieur Antoine.

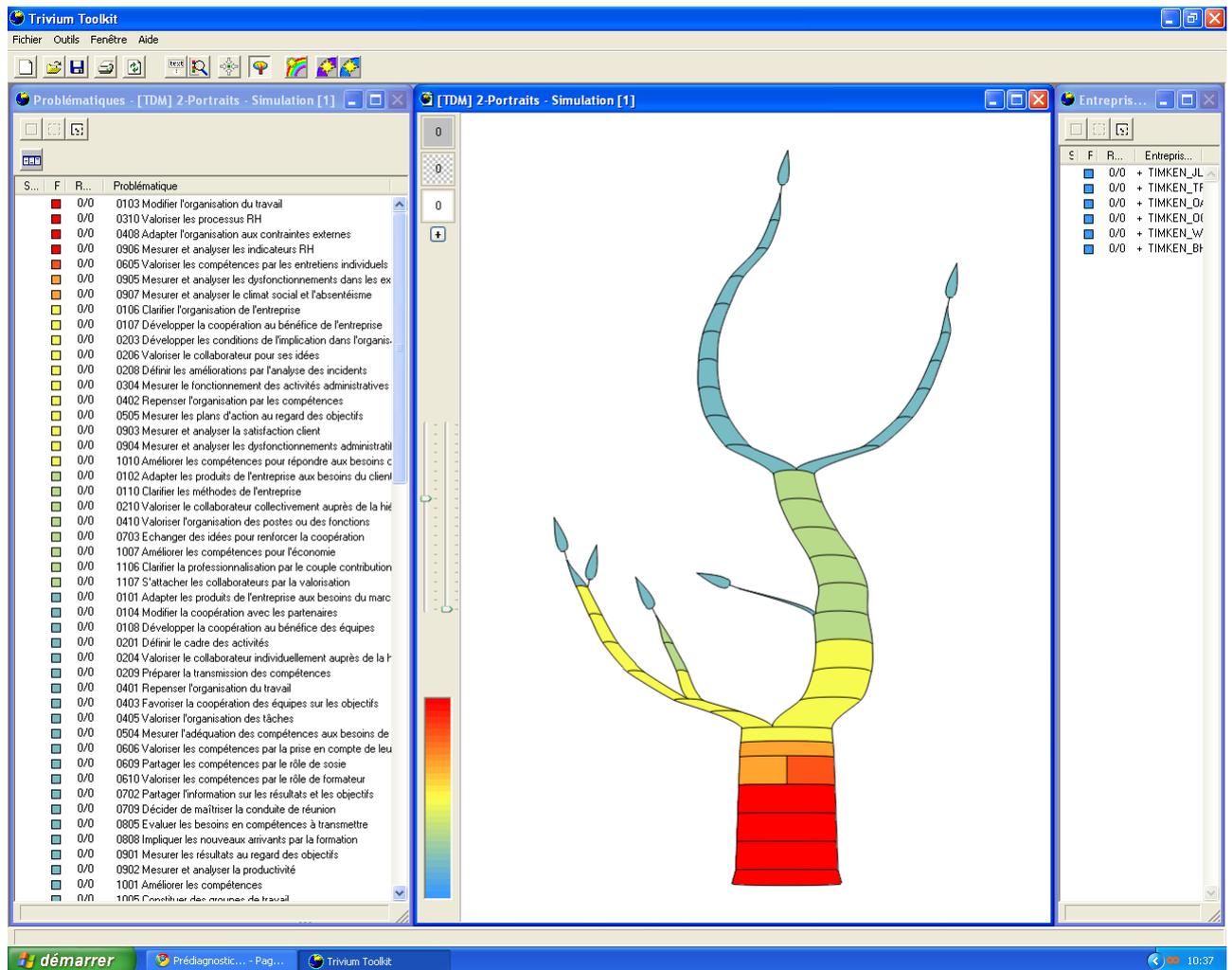
OA. C'est moi.

L'entretien a duré 1 heure 15.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

TIMKEN\_OG : Responsable de la production.

### 1- Présentation de l'arbre collectif de niveau 4.

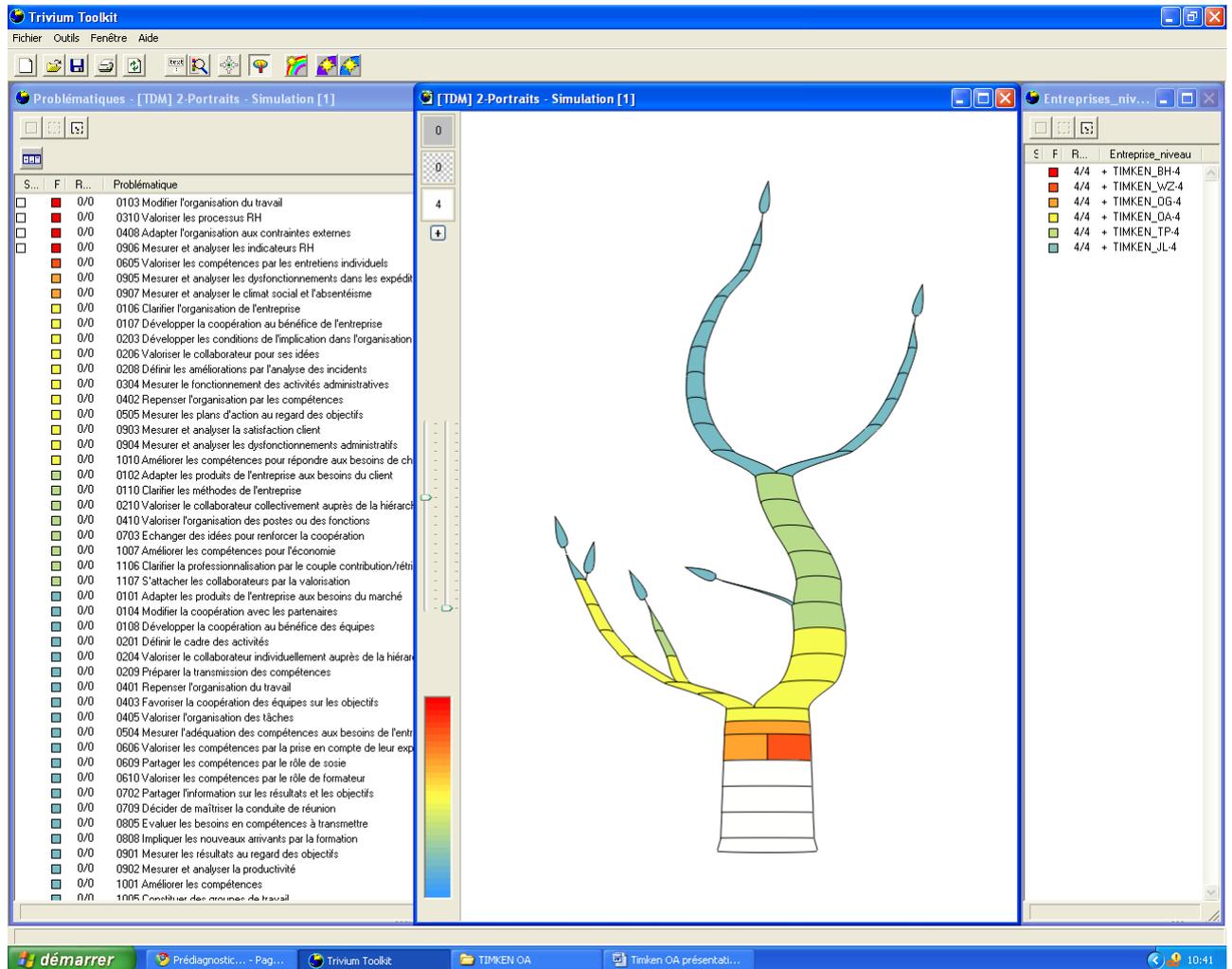


FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 4. Alors chaque couleur indique le niveau de partage entre les membres... ici vous avez la palette de couleurs du rouge ... cela veut dire que cela est très partagé par les membres du Codir et on passe par le brun foncé, le brun clair, le jaune, le vert et le bleu. Le bleu signifie que ces actions ne sont pas partagées et portées uniquement par une personne.

OG. OK.

FC. Donc là, je peux vous faire la requête pour visualiser le tronc, on prend les quatre actions qui sont en rouge, d'un côté à droite de l'écran, vous avez 4/4, cela signifie que les quatre actions sélectionnées sont partagées par les six membres du Codir et ici, à gauche de l'écran, vous avez le libellé des actions qui sont partagées et ainsi qu'un chiffre entre parenthèse (6) qui signifie que cette action là, par exemple est partagée par les six membres du Codir. Voilà les explications pour lire l'arbre.

OG. C'est extraordinaire.



<b>0103 modifier l'organisation du travail</b>	<b>4/4 BH_4</b>
<b>0310 valoriser les processus RH</b>	<b>4/4 WZ_4</b>
<b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes</b>	<b>4/4 OG_4</b>
<b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH</b>	<b>4/4 OA_4</b>
	<b>4/4 TP_4</b>
	<b>4/4 JL_4</b>

FC. Donc, je vais simplement sélectionner les actions et vous demander : qu'est ce que, qu'avez-vous à dire en voyant cet arbre ? De niveau 4.

OG. Je trouve que cet arbre de niveau 4 est quand même pas mal. Il m'a l'air d'être... assez équilibré, euh, le tronc a l'air... la base du tronc a l'air d'être suffisamment large, euh, et suffisamment haute pour avoir quelque chose de stable, euh, ... (il recherche un avis de ma part...).

FC. Vous donnez votre sentiment. En fait, quel effet l'arbre... vous dites ce que vous avez à dire...

OG. Oui, d'accord. Donc effectivement, je trouve que le tronc me semble suffisamment solide et suffisamment haut également, euh... on distingue ensuite clairement... deux... un chemin qui part sur la gauche et tout de même une grosse majorité du tronc qui, qui... continue quand même à être relativement important, euh, je pense que c'est uniquement dû à une fonction particulière en fait de l'entreprise, donc je ne sais pas, euh, ensuite derrière, il y a un tronc commun, ensuite il y a deux branches qui se séparent. Je trouve que l'arbre est quand même assez bien équilibré, euh, ... peut être dommage... que le tronc... la première scission en fait, euh, il n'y ait pas un équilibre suffisamment, peut être important entre la partie de droite et la partie de gauche de l'image, euh, ... je trouve que l'arbre est pas mal puisque, euh, il y a un gros tiers de commun, il y a un deuxième tiers où il y a, euh, une séparation, mais qui, euh, permet quelque part, euh, toujours quelqu'un qui regarde de l'extérieur, peut être une branche qui regarde au dessus du tronc principal, le... la branche principale et qui derrière finalement, chacun part dans ses fonctionnalités. Donc, c'est quelque chose qui me semble... honnêtement, je suis très surpris de par cette image là... je suis assez content d'avoir cette image... j'avais peur qu'ont soient, euh, peut être d'avoir un tronc trop commun et pas assez de...

FC. Quand vous dites trop... c'est trop grand ou plus grand ?

OG. Plus grand et, mais pas assez éclaté. Alors que là, je trouve qu'effectivement, il est assez bien équilibré puisque les branches individuelles, les extrémités de l'arbre composent un tiers, les branches sont... la deuxième partie secondaire jaune et verte représente un tiers et la partie rouge représente un tiers, je trouve que c'est assez équilibré.

FC. D'accord.

OG. C'est un bel arbre.

FC. Très bien. Ce que je me propose de faire la requête, donc de choisir les quatre actions qui sont en rouge.

OG. Oui.

FC. Et comme je le disais, vous avez 4/4 représentant donc les six personnes, tout le monde partage les quatre actions là. Que signifient ces actions là ?

- Modifier l'organisation du travail
- Valoriser les processus RH
- Adapter l'organisation aux contraintes externes
- Mesurer et analyser les indicateurs RH

Voilà ce que vous partagez tous les six. Ça vous parle ?

OG. Oui. Oui parce qu'on est clairement un centre de production, euh, on est un centre de profit, ou dire ça comme ça, euh, effectivement notre souci commun à tous, euh, tout particulièrement durant cette période où tout le monde est sensibilisé, effectivement à l'organisation du travail, aux processus RH. C'est sûr que tout le monde est, euh, fait en sorte que les changements actuels se passent, je vais dire, avec de bonnes relations humaines, donc c'est un fondement commun à tous, euh, effectivement quelque soit fonction que l'on occupe dans la direction, on a tous comme souci de s'adapter aux contraintes extérieures quoi, nos clients, nos fournisseurs, euh, ... (il lit la suite des actions dans la liste à gauche, celles qui ne sont sélectionnées dans le tronc).

FC. Attendez, attendez ensuite, c'est...

OG. Oui, pardon.

FC. Là, je vous montre comment se construit l'arbre. Donc là, vous avez quatre actions qui sont très partagées, partagées par tout le monde et nous pouvons continuer la requête en prenant les actions, par exemple, brun foncées, donc là vous avez cette action qui apparaît :

- Valoriser les compétences par les entretiens individuels,

Vous voyez il n'y a plus que cinq personnes et qui ne partagent pas (vous l'avez ici à droite de l'écran). Vous voyez là, on a 5/5 pour tout le monde et là vous voyez on a 4/5 et donc, c'est cette personne là qui ne partage pas avec les autres. Je vais monter dans le tronc, voilà... je prends tout ce qui est brun clair, se rajoute :

- Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
- Mesure et analyser le climat social et l'absentéisme

Et en regardant à droite de l'écran, vous avez :

- Deux personnes qui partagent 7/7 actions,
- Trois personnes qui partagent 6/7 actions
- Une personne qui porte 5/7 actions

Et en fait cela représente un pourcentage d'environ 80% de partage.

OG. De... de...

FC. Partage entre les membres du Codir

OG. C'est quand même... quand même...

FC. Voilà ce que signifie le tronc et vous avez dit de manière naturelle à l'image que je vous présentais, bon, euh, quantitativement on se retrouve. Et donc le tronc c'est ce que vous partagez là. Donc ici pour la dernière action sélectionnée vous avez :

- Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme

Vous n'avez que quatre personnes, parce que les actions ne sont pas forcément les mêmes, partagées par les mêmes personnes.

OG. Exactement, oui, oui.

FC. Donc, vous avez une répartition entre les personnes : 4, 4, 5, 6, 6 actions.

OG. Oui, oui

FC. Donc on a un tronc qui est quand même très... très bien partagé. Alors que signifie les actions que l'on a rajoutées dans le tronc en plus de celles en rouge. Est-ce qu'elles vous parlent encore par rapport à ce que vous étiez en train de dire ?

OG. Oui, c'est-à-dire je pense que, euh :

- Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions

Euh, c'est peut être un côté, euh, opérationnel, euh, qui, euh, donc se différencie forcément du côté, en fait on va dire, en fait, par exemple ressources humaines ou par exemple du contrôle de gestion qui sont des fonctionnalités pas forcément liées à la partie opérationnelle, en fait de l'activité et forcément, euh, c'est des problématiques qui vont arriver dans un second plan, euh, pour ces gens là qui sont tout de même important, puisqu'on est lié aux clients, etc.... mais qui pour, euh, du fait de la fonction de la personne dans l'entreprise aura peut être un degré moindre d'engagement dans ce type de problématique.

FC. OK.

OG. Je pense, hein. (Il sollicite mon avis).

FC. Mais il n'y a que vous qui connaissez l'entreprise...

OG. Oui, oui.

FC. Moi, je ne peux que vous indiquer par les requêtes...

OG. Mais alors, cette séparation... intervient...

FC. Alors, ce que je vais faire, puisque vous posez la question de la séparation, nous disons dans le langage du logiciel, que c'est une bifurcation.

OG. Oui, oui.

FC. Bifurcation, pourquoi ? Parce que, quand je vais... je vais vous montrer comment l'arbre est construit. Donc, on a vu que le brun clair, c'est quatre personnes qui partagent, si je prends la jaune... donc je suis... donc vous n'avez plus que trois...

OG. D'accord

FC. Alors tout ce qui est jaune dans cette branche là... et jaune dans cette branche ici, il y a de grandes chances que ce soit partagé par trois personnes (à cause du code couleur), mais cela ne veut pas dire que se sont les mêmes trois personnes qui partagent ces actions là.

OG. D'accord.

FC. Il y en a trois sur six.

OG. Et pourquoi cette branche là est plus petite que l'autre ?

FC. Alors, je vais cliquer... ça c'est un problème d'infographie... c'est-à-dire ici, par exemple la branche est constituée de moins d'actions et comme dans la nature plus la branche est grosse plus elle supporte de branches et de fruits...

OG. D'accord, OK. Hum, hum...

FC. Et que cette petite là constitue ce qu'on appelle une émergence de quelque chose.

OG. OK.

FC. C'est pour cela que... bon... alors si on compare... si vous voulez qu'on fasse la requête sur cette branche là, donc une branche est toujours connectée sur l'action précédente (on dit engendrement), donc là c'est :

- Clarifier l'organisation de l'entreprise

Et je vais monter (cliquer) dans la branche... voilà, je n'ai pris que la branche et nous retrouvons les actions suivantes :

- Clarifier l'organisation de l'entreprise, elle constitue la base de la branche, elle se situe en haut du tronc,
- Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise, vous avez trois personnes
- Définir les améliorations par l'analyse des incidents, vous avez trois personnes,
- Mesurer le fonctionnement des activités administratives, vous avez trois personnes,
- Repenser l'organisation par les compétences, vous avez trois personnes,
- Mesurer et analyser la satisfaction clients, trois personnes,
- Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs, trois personnes

Et voilà, jusque là nous avons les actions qui sont partagées par trois personnes et :

- Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché, vous ne retrouvez plus qu'une seule personne,
- Valoriser l'organisation des tâches, une personne.

Cela veut dire que les deux actions qui sont en bout de branche et qui sont bleues... et bien vous voyez comment l'arbre est construit. Tout ce qui est très partagé est dans le bas et plus on monte, avec cette palette de couleurs, le bleu n'est porté que par...

OG. Une seule personne.

FC. Et ici, vous avez neuf actions qui sont sur cette branche là, qui sont partagées pour :

- Sept d'entre elles par trois personnes,
- Et deux d'entre elles par une seule personne.

OG. Une seule personne.

GC. Et ici vous avez la répartition des actions, donc vous avez neuf actions :

- Huit actions sont portées par une personne,
- Cinq actions sont portées par une autre personne,
- Quatre actions sont portées par une personne,
- Deux actions par une personne,
- Deux actions par une personne.

Donc, tout le monde se retrouve dans cette branche là, mais...

OG. Mais...

FC. Elle est principalement portée par OA.

OG. Par OA, d'accord. Cela ne me surprend pas, cela ne me surprend pas... parce que le rôle du contrôle de gestion, c'est un petit peu de regarder... c'est ce que je disais.... C'est l'impression que j'avais, c'est que cette branche là de l'extérieur, c'est, euh, vraiment quelqu'un qui doit regarder l'activité de l'extérieur, euh, en fait. Et effectivement, c'est son rôle quoi... c'est son rôle quoi, euh.

Donc effectivement quand on voit après... je ne retrouve pas non plus ça, euh, mais mesurer par exemple :

– Mesurer le fonctionnement des activités administratives,  
C'est effectivement quelque chose qui est portée par le contrôle de gestion, quoi...

– Mesurer et analyser le fonctionnement administratif, bon, OK.  
Bon après, là où je suis surpris c'est qu'il y a beaucoup de choses liées à la qualité, en fait, euh, enfin, euh, qui sont par exemple :

– Définir et améliorer par l'analyse des incidents, des choses comme ça,  
C'est quand même quelque chose qui est...

FC. Vous faites le lien direct avec la qualité ?

OG. Ben oui. Généralement on le fait...

FC. C'est très structuré chez vous la qualité, c'est comme cela que vous l'entendez ?

OG. Oui... c'est vrai aussi... c'est finalement cette branche là...

FC. Je vais vous mettre l'ordre des pôles...

OG. Sinon cette branche là, c'est plutôt une branche contrôle de gestion... c'est comme cela que je l'interprète...

FC. Vous pouvez l'interprété comme cela.... Je ne peux rien dire dans la mesure où je ne connais pas l'entreprise. Donc, c'est votre avis qui est le plus important.

OG. Oui, oui.

FC. En tout cas c'est votre vision de l'arbre... en tout cas de cette branche...

OG. De cette branche là, OK.

FC. Ce qui est intéressant dans notre recherche

OG. Hum, hum.

FC. Vous avez ici, par exemple les pôles, ici, qui sont identifiés par leur numéro (voir le modèle « travail collaboratif » en annexe de la restitution), là vous avez :

- Deux actions en pôle 01 « prise de décisions »
- Une action en pôle 02 « création de conditions favorables »
- Une action en pôle 03 « processus »
- Deux actions en pôle 04 « organisation »
- Deux actions en pôle 09 « résultats opérationnels »

OG. D'accord, c'est vraiment... c'est vraiment OK. Ça correspond exactement à un champ et c'est vrai que cette branche qui sort comme ça, c'est l'impression que cela me donnait... c'est une branche qui regarde un petit peu, euh, et qui contrôle en fait l'évolution de l'arbre, du tronc, quoi. Oui, donc c'est bien. C'est pas mal, quoi !

FC. Ce qui est intéressant, c'est de considérer comme vous le faisiez tout à l'heure, ça c'est une petite branche, vous disiez, là on a une grosse branche avec deux branches finales : on dit que cette petite branche est une émergence de problématiques...

OG. Oui, oui.

FC. Alors il faudrait la trouver (la problématique) mais ce n'est pas l'objet de notre recherche et de notre présentation aujourd'hui... mais cette branche là signifie quelque chose pour les personnes concernées et on pourrait se poser la question de savoir si, euh, les six personnes, pourquoi elles ne partagent pas les neuf actions ou bien est ce qu'elles peuvent partagées plus, parmi ces neuf actions.

OG. C'est vrai que c'est dommage, euh, par exemple WZ ou moi, on a aussi des fonctions administratives.... On va dire... quelque part aussi un petit peu de contrôle de gestion, peut être pas plus là, mais je ne sais, euh, j'attends de voir en fait, ce qu'il y a dedans.

FC. Ce que je peux dire, c'est que c'est difficile pour vous, là, je vous montre une image... et il faut donner vos impressions... l'arbre avec ses couleurs, ces branches.... Cela veut dire que ces actions là qui sont sur cette branche là, peuvent être pour vous deux actions sur neuf, vous les avez classées en niveau 3 !

OG. Oui.

FC. Voyez...

OG. Hum.

FC. Tout le monde n'a pas répondu « 4 »,

OG. Tout le monde n'a pas dit « 4 »

FC. Là on est sur l'arbre de niveau 4, peut être que les actions là pour vous sont qualifiées en niveau 3, éventuellement en niveau 2.

OG. OK, d'accord.

FC. C'est pour cela qu'il faut regarder...

OG. En fait il faut que je regarde... que je regarde... d'accord, oui, d'accord, OK.

FC. Vous allez voir lorsque j'aurai visualisé l'arbre de niveau 3. Ça va ? Je peux vous faire une branche bleue pour la démonstration, j'allais dire : quelles sont les personnes concernées ? Et qu'est ce que cela signifie pour vous ?

Voilà... donc vous avez ici... JL, onze actions sur onze et voilà les actions que lui a privilégiées comme étant de niveau 4, euh, « anticipation des risques », donc à ses yeux à lui, quand il a répondu, voilà les actions auxquelles il est très attaché en niveau 4.

OG. D'accord.

FC. Si je reprends l'expression que vous citiez tout à l'heure, euh, on a là quelque part un spécialiste ou un expert.

OG. Oui, oui, c'est ça. D'accord... et il est seul.

FC. Cela ne veut pas dire que ces actions là, encore une fois je répète pour la forme, que ces actions là ne peuvent pas être partagées par d'autres... parce qu'elles sont peut être pour les autres en niveau 3...

OG. Oui, oui.

FC. Et on peut passer du niveau 3 au niveau 4 en fonction des projets qui peuvent être mis en œuvre.

OG. Oui, oui.

FC. Si tout le monde est d'accord...

OG. Oui, oui. OK.

FC. Ça va ?

OG. Oui, super !

FC. Là, c'était un peu plus long parce que nous avons pris le temps d'explicitier et pour vous de comprendre la mécanique de l'arbre. Ce que je vous propose, c'est de passer à l'arbre de niveau 3.

## 2- Présentation de l'arbre collectif de niveau 3.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of 40 problematics (R.000 to R.040) is displayed, each with a status indicator (red or yellow square) and a numerical value (0/0). The central area features a stylized tree diagram with a thick, segmented trunk and several branches ending in leaves. The trunk is colored in a gradient from red at the bottom to yellow at the top. The branches are colored in shades of green and blue. On the right, a table titled 'Entreprises\_niv...' lists several items with status indicators and numerical values.

S...	F	R...	Entreprises_niveau
		0/0	+ TIMKEN_BH-3
		0/0	+ TIMKEN_OA-3
		0/0	+ TIMKEN_TP-3
		0/0	+ TIMKEN_DG-3
		0/0	+ TIMKEN_JL-3
		0/0	+ TIMKEN_WZ-3

FC. Et voilà l'arbre de niveau 3.

OG. Oh là, là !....

FC. Alors toujours la même question : quel effet cet arbre fait sur vous, quoi ?

Quel effet cela vous fait ?

OG. Oh bien, c'est un sacré arbre. Alors là, par contre en « engagé »...

FC. Non, on est en « actif ».

OG. En « actif », euh, on voit quand même qu'il y a un tronc qui occupe plus de 50% de la structure de l'arbre... on voit clairement que ensuite une deuxième partie de l'arbre, il y a une séparation en deux branches, mais, euh, en engagé tout le monde, euh, est engagé on va dire sur les mêmes problématiques.

FC. Là vous parlez d'engagé, on est...

OG. Non, actif, pardon, sur les mêmes problématiques, on est tous actif sur les ...

FC. De niveau 3, parce que vous les repérés là (à droite de l'écran).

OG. Ah, de niveau 3, oui, OK, d'accord. Je trouve que... en fait entre le niveau 3... je compare par rapport au niveau 4, euh, le niveau 4 me semblait, euh, c'est-à-dire que... que chacun en fait était « engagé », spécialisé dans son domaine, etc. alors que quand on devient « actif », en fait de par le niveau 3, c'est plutôt un recentrage en fait sur les problématiques, euh, communes à plusieurs domaines, peut être des consensus. Donc, forcément une orientation plus communes, en fait de la direction sur un certain nombre de sujets... je veux dire, c'est comme un entonnoir, j'ai l'impression qu'on voit apparaître, ... c'est que effectivement au début, effectivement comme chaque personne est engagée dans son domaine, euh, il est un peu le spécialiste de son domaine et on a tendance à voir, un arbre plutôt bien équilibré, alors que lorsqu'on passe niveau 3, on a plutôt l'impression que l'entonnoir se resserre, euh, entre guillemets, ça provoque une érosion de nos spécialités et quelque chose de plus commun peut être dans les prises de décisions... on voit qu'effectivement, euh, quand on est engagé, on est plus, euh, on a plus de monde engagé dans les mêmes domaines, ce qui provoque ce tronc commun plus important.

FC. Si on reprend la signification de ce niveau de qualification, c'est la maîtrise des risques.

OG. C'est la maîtrise des risques... oui, c'est ça.

FC. Ce sont des actions en bonne voie ou des actions en réalisation.

OG. Oui, oui.

FC. Alors que le niveau 4, c'était l'anticipation des risques peut être liée à la transformation 2010-2011.

OG. D'accord, OK.

FC. Je peux me permettre de la dire parce que vous êtes le dernier que je voie...

OG. D'accord, oui, oui. C'est exactement ça.

FC. Alors je résume un peu ce que vous venez de dire...

OG. D'accord, OK.

FC. C'est-à-dire qu'il y a une concentration plus forte dans le quotidien, dans l'action parce qu'on a des projets communs, on a une action commune vis-à-vis des clients, vis-à-vis d'un certain nombre de choses.

OG. Ce qui me surprend un petit peu, c'est ce dégagement là !

FC. Là, ce sont toujours des petites branches qui sont en émergence sur cette action là, voyez. Elle est branchée sur cette action là, il y a ça qui part...

OG. Oui.

FC. Il y a cette petite branche qui signifie qu'on a quelque chose en émergence, vous voyez cette branche là, elle est brun...clair.

OG. Donc, il y a plusieurs personnes...

FC. On peut aller voir... si cela vous intéresse. Celle là, je l'oublie parce que je n'arrive jamais à la cliquer... c'est-à-dire, c'est simplement pour vous montrer, l'analyse on ne la fera pas...

OG. OK.

FC. Vous avez ici 4/4 (à droite de l'écran) qui sont partagées par trois personnes, et puis 2/4 qui sont partagées par deux autres personnes. Donc, vous voyez ce sont des... c'est une petite branche qui émerge avec cinq personnes concernées sur six et qui portent ces actions là :

- Développer la coopération au bénéfice des équipes, il y a quatre personnes,
- Repenser l'organisation du travail, quatre personnes,
- Valoriser les collaborateurs par la délégation, quatre personnes,
- Valoriser les compétences par la mobilité interne, quatre personnes.

OG. Oui, effectivement.

FC. Alors c'est très ventilé...

OG. Non, non, mais ça ne me surprend pas que ce soit ventilé comme ça, parce que, en fait, le premier qui est... le rouge en fait, c'est JL une composante RH, mais derrière en fait, il y a moi et puis BH qui sommes une composante opérationnelle donc, forcément, on est forcément liés, euh, il est logique qu'on se retrouve quelque part dans normalement, j'espère qu'on se retrouve dans les mêmes endroits en fait parce que...

FC. Je vais vous sélectionner le tronc, parce que c'est important... mais comme vous vouliez voir cette petite branche...

OG. Oui OK.

FC. Je termine sur cette petite branche, cette action là, alors... c'est :

- Développer la coopération au bénéfice des équipes

Et les actions qui suivent sont cohérentes par rapport à cette action là, du tronc. Donc, c'est pour cela que l'on dit que c'est une branche en émergence de quelque chose, au bénéfice de la coopération des équipes.

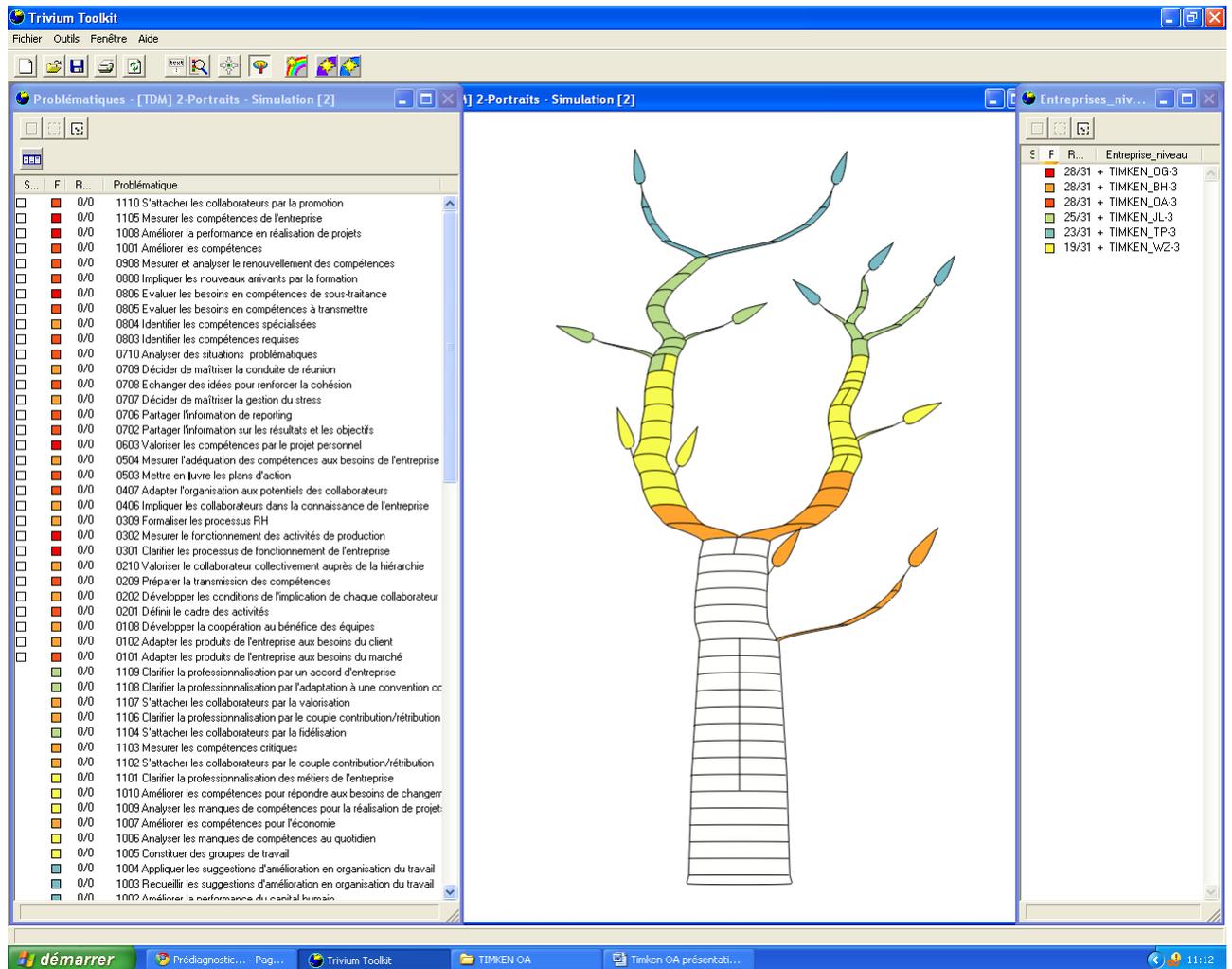
OG. Oui.

FC. Cela veut dire peut être, repenser l'organisation du travail au niveau des équipes, valoriser le collaborateur par la valorisation des équipes, valoriser les compétences par la mobilité interne entre les équipes, cela pourrait être interprété comme cela....mais il n'y a que vous encore une fois qui pouvez le dire... moi, je ne fais que lire l'arbre...

OG. Oui, oui, OK

FC. Voilà donc pour une explication possible pour une bifurcation qui permet d'identifier des émergences qui ne sont pas partagées par tout le monde, parce que cela émerge du tronc... comme les deux grosses branches que vous avez identifiées.

Alors, si... là je vais vous prendre tout le tronc, je ne vais pas décomposer comme tout à l'heure... cela vous parlera... et là vous avez la totalité du tronc, vous avez 32 actions partagées par... ici nous avons... entre 28/31, alors il n'y a personne qui porte les 31 actions, mais le score est de 28 à 19 actions potées par certaines personnes... vous avez...



<p><b>0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)</b>  <b>0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)</b>  <b>0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)</b>  <b>0201 définir le cadre des activités (5)</b>  <b>0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)</b>  <b>0209 préparer la transmission des compétences (5)</b>  <b>0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)</b>  <b>0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)</b>  <b>0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)</b>  <b>0304 formaliser le processus RH (4)</b>  <b>0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)</b>  <b>0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)</b>  <b>0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)</b>  <b>0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)</b>  <b>0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)</b></p>	<p><b>28/31 OG-3</b>  <b>28/31 OA-3</b>  <b>28/31 BH-3</b>  <b>25/31 JL-3</b></p>
---	---

<p>0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)  0706 partager l'information de reporting (5)  0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)  0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)  0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)  0710 analyser des situations problématiques (0)  0803 identifier les compétences requises (5)  0804 identifier les compétences spécialisées (4)  0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)  0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)  0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)  0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)  1001 améliorer les compétences (0)  1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)  1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)  1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5).</p> <p>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</p>	<p>23/31 TP-3  19/31 WZ-3</p>
--	-----------------------------------

OG. C'est vraiment très, très proche

FC. Entre les six personnes, vous avez en gros 80% de partage

OG. Oui, c'est quand même...

FC. C'est colossal

OG. Oui

FC. Et cela, c'est comme vous le disiez, le quotidien... on se réunit dans le quotidien parce que l'action...

OG. Oui, oui.

FC. C'est cette représentation là, ensuite vous avez... vous avez :

- Trois actions en pôle 01 « prise de décisions »
- Quatre actions en pôle 02 « création de conditions favorables »
- Trois actions en pôle 03 « processus »
- Deux actions en pôle « organisation »
- Deux actions en pôle 05 « compétences »
- Une en pôle 06 « individu et son apprentissage »
- Six actions en pôle 07 « communication »
- Cinq actions en pôle 08 « équipe »
- Une action en pôle 09 « résultats opérationnels »
- Deux actions en pôle 10 « résultats d'amélioration »
- Deux actions en pôle 11 « résultats de professionnalisation »

On a balayé l'ensemble des 11 pôles du modèle « travail collaboratif ».

OG. Par contre... ce qui est impressionnant, c'est effectivement, ce qui ressort est la communication et les équipes, quoi ! Et effectivement, si l'on veut être « actif », euh, effectivement il faut beaucoup communiquer, c'est ce que je disais...

FC. C'est sept actions sur dix dans le pôle « communication », donc 70% de questions du pôle.

OG. Oui, oui, c'est quand même...donc effectivement... ça ne me surprend pas que ce soit la communication qui ressort au niveau 3, parce que, euh, effectivement pour être actif, pour maîtriser les risques, pour mettre des actions en place, il faut beaucoup de communication, quoi !

FC. Oui. Et vous voyez là, si je reprends... cette toute petite branche qui vous avait intriguée tout à l'heure, elle est aussi branchée sur cette action là :

- Développer la coopération au bénéfice des équipes, et ici, on a deux ou trois personnes qui se préoccupent peut être de cet aspect là, particulier.

Alors qu'ici, on est dans un partage...

OG. Plus fort. (L'entretien a été interrompu à cause d'une vérification de livraison par OG).

FC. Donc là, nous étions sur les 31 actions.

OG. Oui, oui.

FC. et puis pour faire les mêmes requêtes que tout à l'heur sur les branches, je vais simplement aller sur les feuilles bleues, donc là, on a JL, là TP, là on a OA, là BH, on a OG, et ici on a deux personnes qui sont WZ et OG. Donc, on retrouve nos six membres du Codir.

OG. Oui.

FC. Avec comme principe, vous avez un feuille au final, mais qui est la terminaison d'une branche portées par les dites personnes ;

OG. Oui, oui.

FC. Voilà. Ce que me propose de faire, parce qu'on pourrait passer des heures et des heures, à moins que vous ayez des commentaires à faire encore ?

OG. Non, non. Je suis là en fait, je me retrouve à deux endroits...

FC. Oui parce qu'elle est verte celle là

OG. Oui elle est verte, alors effectivement...

FC. Vous la partagez avec une autre personne

OG. Je la partage avec WZ...

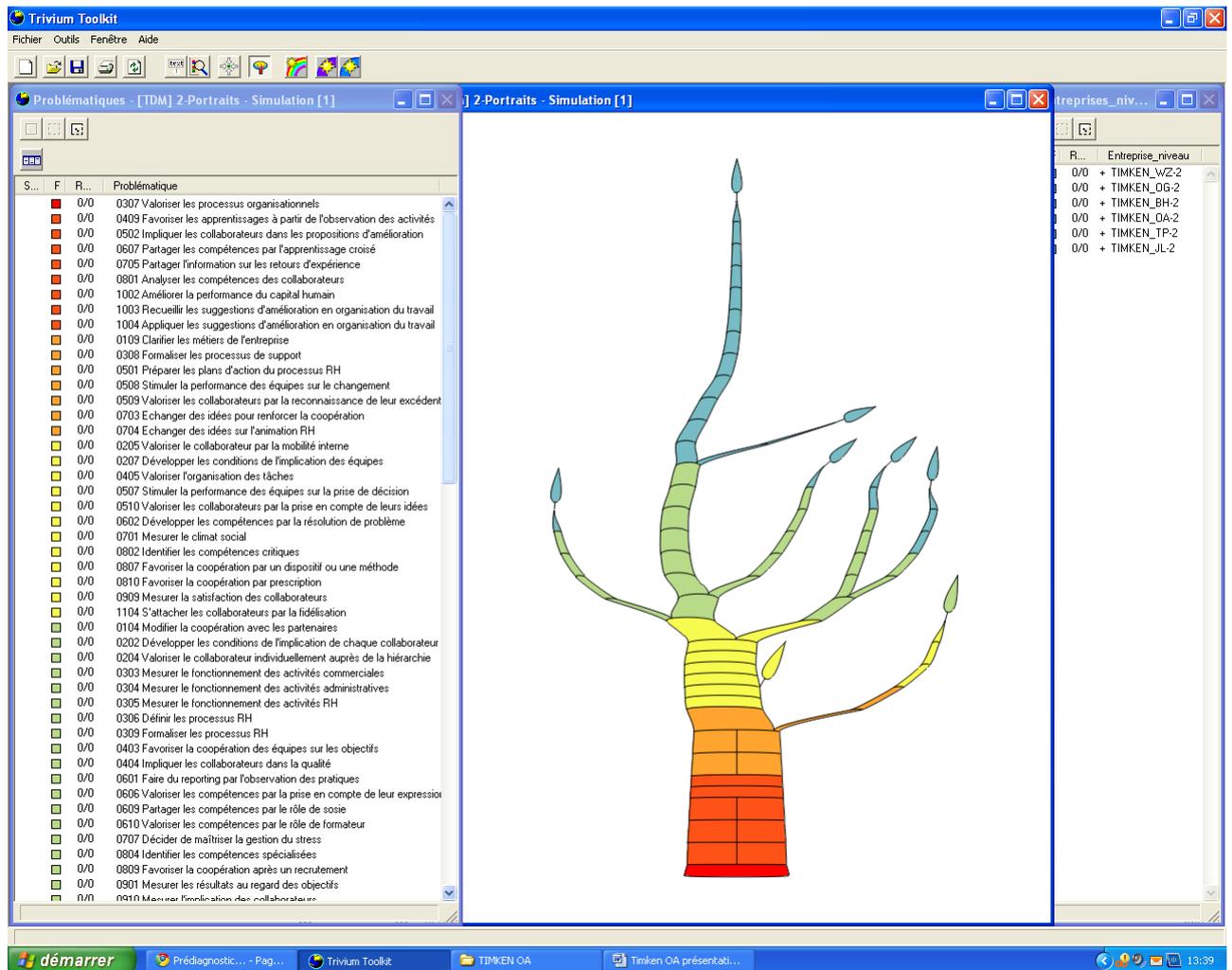
FC. Ah là, je ne sais pas s'il est là ? C'est JL et quelqu'un ...

OG. D'accord. OK. C'est pas mal, hein !

FC. Alors bien sûr, on pourrait fouiller, euh, c'est peut être ce que l'on fera à la présentation collective... parce que vous serez tous réunis et en même temps, j'aurai transcrit tout ce que vous avez dit avec les images pour que vous puissiez avoir un document de travail pour préparer cette réunion collective, voilà.

Nous allons passer au niveau 2.

### 3- Présentation de l'arbre collectif de niveau 2.

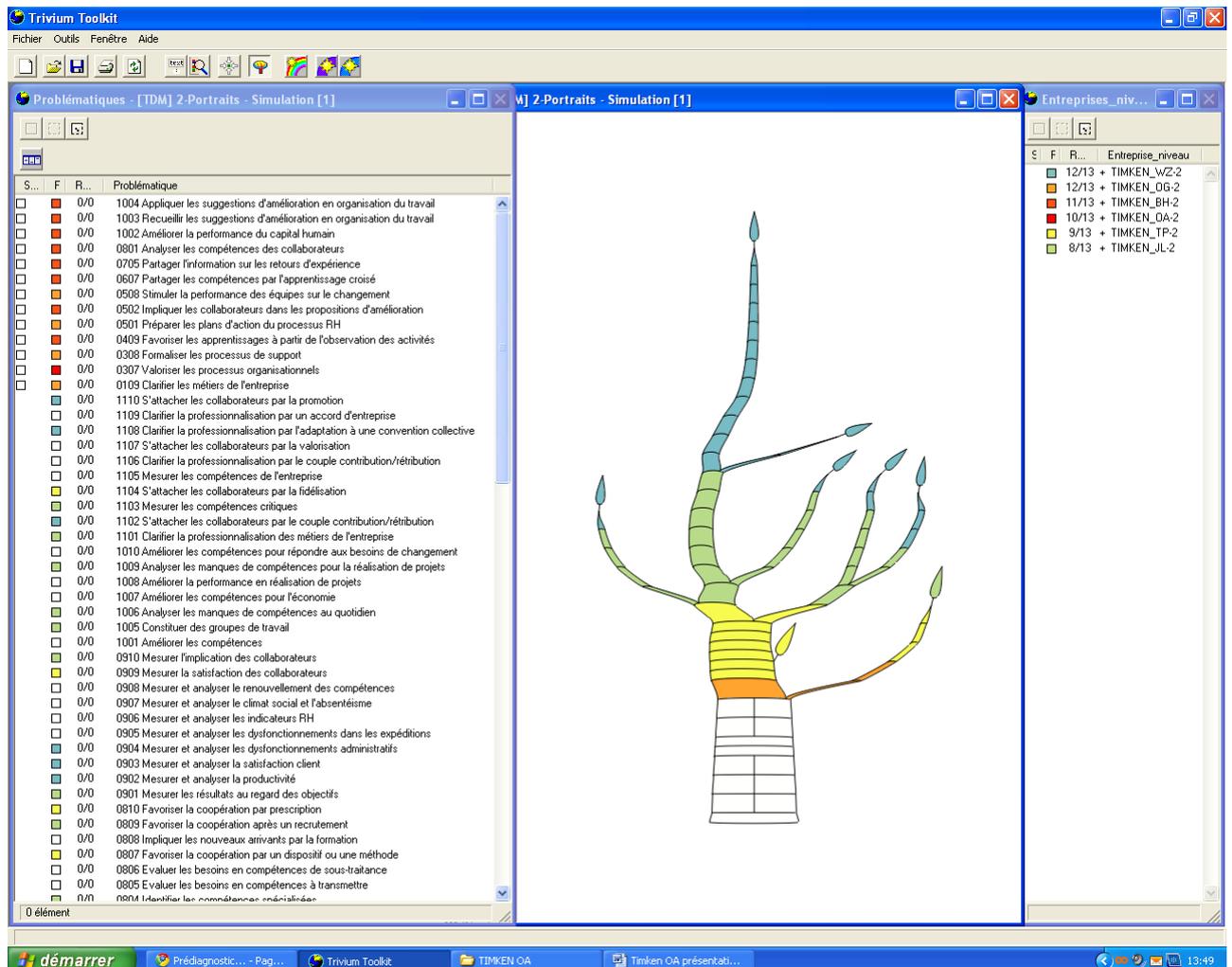


FC. Voilà l'arbre de niveau 2. Donc toujours la même question : qu'en pensez vous ?

OG. Donc niveau 2, c'est bien quand on est « prudent, des actions expérimentées, un engagement... ». Donc celui là, il est moins... moins beau. On sent qu'il y a moins de ... bon... le tronc est beaucoup plus petit, on voit qu'on est... c'est un peu plus diffus, euh,... comment dire, il est moins équilibré, hein, définitivement parce que le tronc est plus petit, il occupe moins d'un tiers, il occupe un quart... la partie commune représente peut être 30%, mais assez rapidement on voit... en fait, c'est plus la forme d'une pieuvre que d'un arbre, quoi. Donc, euh, j'ai l'impression que chacun repart un petit peu dans son domaine, euh, ... oui, oui, du fait de l'expérience, peut être, je ne sais pas...

FC. De l'expérience ou de l'expérimentation...

OG. De l'expérimentation, mais, euh, bon et cela dit, il y a... je ne sais pas, qu'est ce qui est en commun ?



<p> <b>0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)</b>  <b>0307 valoriser les processus organisationnels (6)</b>  <b>0308 formaliser les processus de support (4)</b>  <b>0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)</b>  <b>0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)</b>  <b>0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)</b>  <b>0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)</b>  <b>0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)</b>  <b>0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)</b>  <b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)</b>  <b>1002 améliorer la performance du capital humain (5)</b>  <b>1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b>  <b>1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b> </p> <p> <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b> </p>	<p> <b>12/13 WZ-2</b>  <b>12/13 OG-2</b>  <b>11/13 BH-2</b>  <b>10/13 OA-2</b>  <b>9/13 TP-2</b>  <b>8/13 JL-2</b> </p>
---	---

--	--

FC. On va le faire. Je sélectionne le tronc... et dès qu'il y a une petite bifurcation je m'arrête... donc nous avons 13 actions dans le tronc qui sont partagées de cette manière : sur 13 actions, personne ne porte les 13 et puis deux personnes en portent 12, une personne en porte 11, une personne en porte 10, une personne 9 et une autre, 8. Donc, l'impression que vous aviez exprimée se retrouve là... il y a une dispersion entre les différents membres. Alors de quoi s'agit-il ?

Nous avons :

- Une action dans le pôle 01 :
  - clarifier les métiers de l'entreprise, toujours dans le tronc,
- Deux actions dans le pôle 03 :
  - Valoriser les processus organisationnels, vous êtes six
  - Formaliser les processus de support, vous êtes quatre.
- Une action dans le pôle 04 :
  - Favoriser l'apprentissage par l'observation des activités, vous êtes cinq.
- Trois actions dans le pôle 05 :
  - Préparer les plans d'action des processus RH, vous êtes quatre
  - Impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration, vous êtes cinq
  - Stimuler la performance des équipes sur le changement, vous êtes quatre
- Une action dans le pôle 06 :
  - Partager les compétences par l'apprentissage croisé, vous êtes cinq
- Une action dans le pôle 07 : communication, là l'action est moins forte que dans l'arbre de niveau 3.
  - Partager l'information sur les retours d'expérience, mais vous êtes cinq à partager
- Une action en pôle 08 « équipe » :
  - Analyser les compétences des collaborateurs, vous êtes cinq
- Trois actions en pôle 10, qui concernent les résultats d'amélioration :
  - Améliorer la performance du capital humain, vous êtes cinq
  - Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
  - Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail, vous êtes cinq.

Donc, en termes de résultats, ce qui apparaît de manière forte par rapport aux arbres de niveau 3 et de niveau 4, là on est dans l'amélioration.

OG. D'accord

FC. Et cela rejoint...

OG. L'expérimentation

FC. Ça vous parle au niveau de l'entreprise ? Le détail que l'on vient de voir et nous sommes toujours dans le tronc.

OG. On est toujours dans le tronc, bon, par contre le fait que ... 12/13 sur ... c'est quoi de nouveau le 12/13 ?

FC. 13, regardez à droite de l'écran. 13 qui sont là, c'est le nombre d'actions qui sont sélectionnées dans le tronc

OG. D'accord

FC. Et donc pour WZ, lui en a qualifiées 12 sur les 13 dans le tronc en niveau 2.

OG. D'accord.

FC. Voilà comment il faut lire

OG. D'accord, hum, hum. Ça veut dire que ce sont des choses, on va dire que c'est l'expérience en fait... je ne ...

FC. Expérience ou expérimentation ?

OG. D'accord

FC. Ou ce qui est en cours...

OG. D'expérimentation ou de ... oui, OK. D'accord.

FC. si on reprend la définition du niveau 2 de qualification, c'est un engagement amorcé. Alors on est toujours dans le quotidien mais on expérimente en plus de ce qui se fait en niveau 3, on expérimente un certain nombre de choses.

OG. OK. D'accord.

FC. Peut être que WZ, moi je ne sais pas y répondre, mais WZ, OG si on prend encore les deux là, peut être qu'ils expérimentent un certain nombre ou qu'ils amorcent un certain nombre d'actions qui sont repérés ici...

OG. D'accord

FC. En clair dans leurs domaines d'activités

OG. Domaines d'activités, oui, oui, d'accord.

FC. On aura des choses plus claires quand on fera l'aspect collectif en séance collective.

OG. Le collectif... en « équipe. Et donc... par contre cette branche qui part par là haut, qui se cache derrière ?

FC. Sur le principe de lecture, vert, il y en a au moins deux.

OG. Au moins deux !

FC. Je sélectionne.... et vous avez... on peut dire qu'il y a deux personnes qui sont là, et ce sont WZ et OG, vous même.

OG. Oui.

FC. Et ensuite, si je continue à cliquer sur la même branche pour aller jusqu'en haut... donc là, nous sommes dans la partie bleue... voilà. On retrouve WZ qui lui se retrouve...

OG. Seul sur cette partie là.

FC. Donc, cela rejoint le même principe que tout à l'heure quand vous dites, c'est un spécialiste ou un expert. Cet expert expérimente un certain nombre de choses que l'on pourrait repérer... tout ce qui bleu, vous les avez...

OG. Oui, oui. Ce qui marrant c'est qu'on a fait un projet en commun sur les principes « Lean », donc lui, c'était effectivement l'expert et donc peut être pendant un certain temps, j'étais associé, oui, oui.

FC. Ça vous parle ?

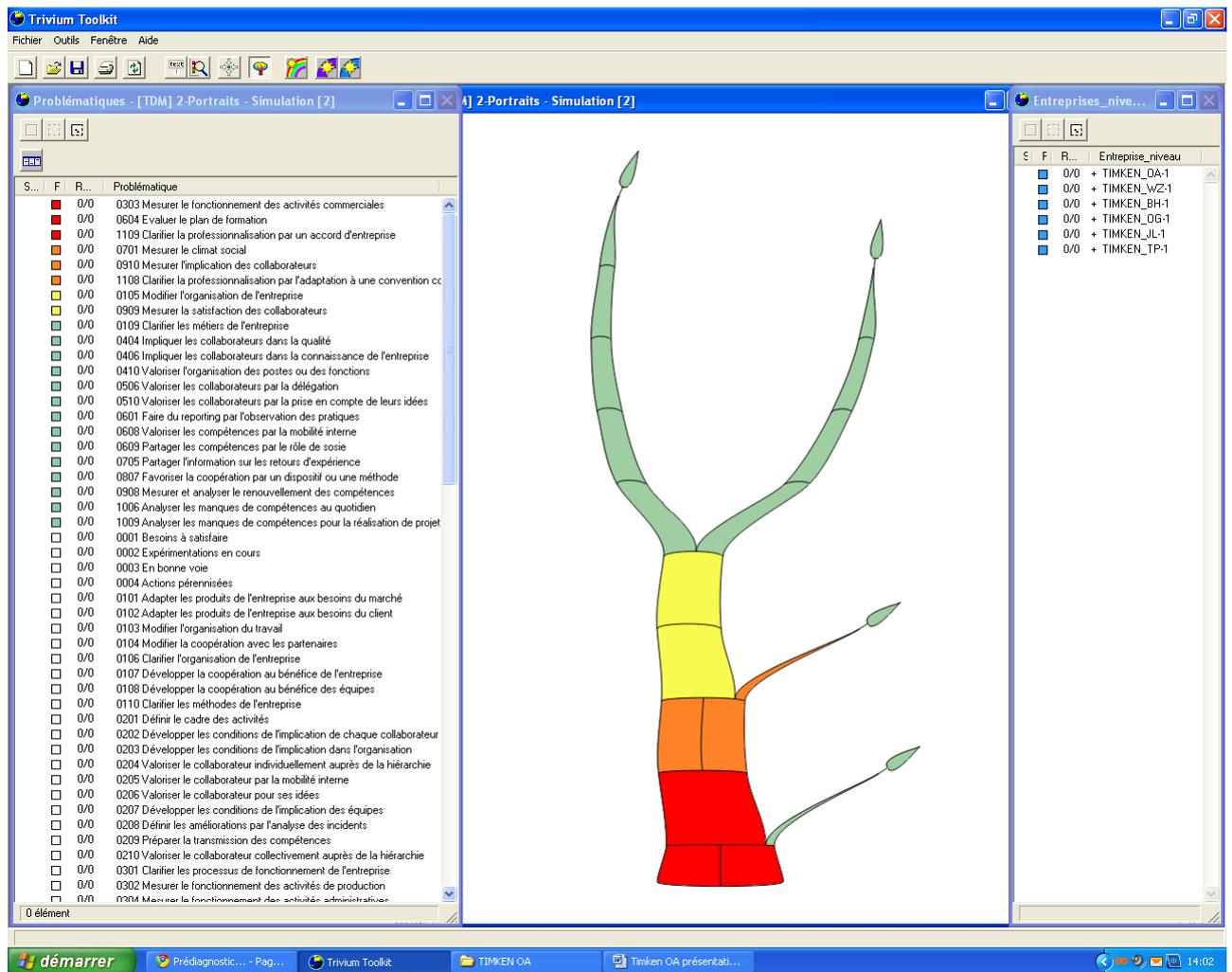
OG. Ça me parle, d'accord.

FC. Nous allons passer à l'arbre de niveau 1.

#### **4- Présentation de l'arbre collectif de niveau 1.**

FC. Alors le niveau 1, c'est le niveau « je n'ai rien fait, pas de prise de risque, cela n'intéresse pas l'entreprise », c'est comme cela qu'il faut le lire.

OG. Oui.



FC. Voilà l'arbre de niveau 1. Que vous inspire t il ?

OG. (A un très grand sourire). Alors, ça, euh, ... bon il est pauvre, il est pauvre, je veux dire, euh,...

FC. Il y a 22 actions au total sur cet arbre.

OG. Bon, il n'est pas... c'est un arbre où l'on sent qu'il y a beaucoup d'actions, euh, c'est....

FC. Si l'on regarde ce qui est rouge...

OG? Oui en rouge,

FC. Vous n'avez que trois actions qui sont partagées et même pas par tout le monde, vous voyez....

OG. Donc, c'est très réparti... peut être que deux personnes.

FC. Si je les repère une par une, vous avez quatre personnes et sur celle là vous êtes encore quatre personnes, en fait c'est un....

OG. Partage à quatre. Oui, donc c'est très pauvre, quoi.

FC. Mais en fait je n'ai pas vérifié si c'était toujours les mêmes personnes qui étaient concernées parmi les quatre.

OG. Non, ce n'était pas les mêmes personnes et j'ai l'impression que c'était très ventilé et puis, euh, et puis on voit tout de suite... on voit que très rapidement qu'il y a une branche qui part...

FC. Il faut quand même lire le niveau 1 comme étant un niveau où il n'y a pas d'actions engagées. C'est en fait...

OG. Ce qui reste.

FC. Parce que chacune des personnes l'a déclaré comme ne l'intéressant pas au moment où l'on a fait le questionnaire.

OG. Ça veut dire clairement qu'on a, euh, finalement très peu, euh, de zones qui ne sont pas couvertes par l'équipe par rapport aux 110 questions. Je veux dire, euh, c'est très peu, OK, c'est plutôt... c'est plutôt un gage de qualité.

FC. Qu'est ce que vous mettez derrière le terme de qualité ?

OG. bien, en fait, ce que je veux dire par là, c'est que l'équipe de direction doit quand même couvrir une grosse partie des fonctionnalités de l'entreprise et, euh, si, euh, s'il y a quelques questions qui ne sont couvertes, ça veut que cela ne correspond pas à la nature de l'entreprise, d'accord... ou je peux donner un exemple, je veux dire... la distribution des produits Timken, euh, en Europe de l'est et bien effectivement, ne rentre pas dans le scope de l'équipe de direction de Colmar. Alors effectivement... le côté commercial ne rentre pas dans le ... ou très faiblement ou je ... je ne sais pas....

FC. Voyez si je reprends cette branche là, donc cela devrait être WZ sur la toute petite feuille tout en haut :

- analyser et mesurer le renouvellement des compétences, ce n'est pas son activité d'aujourd'hui

OG. C'est sûr

FC. Peut être demain, après demain... mais pas immédiatement. Il a d'autres priorités.

OG. Alors c'est quoi les feuilles par exemple ?

FC. Donc là, vous avez OA :

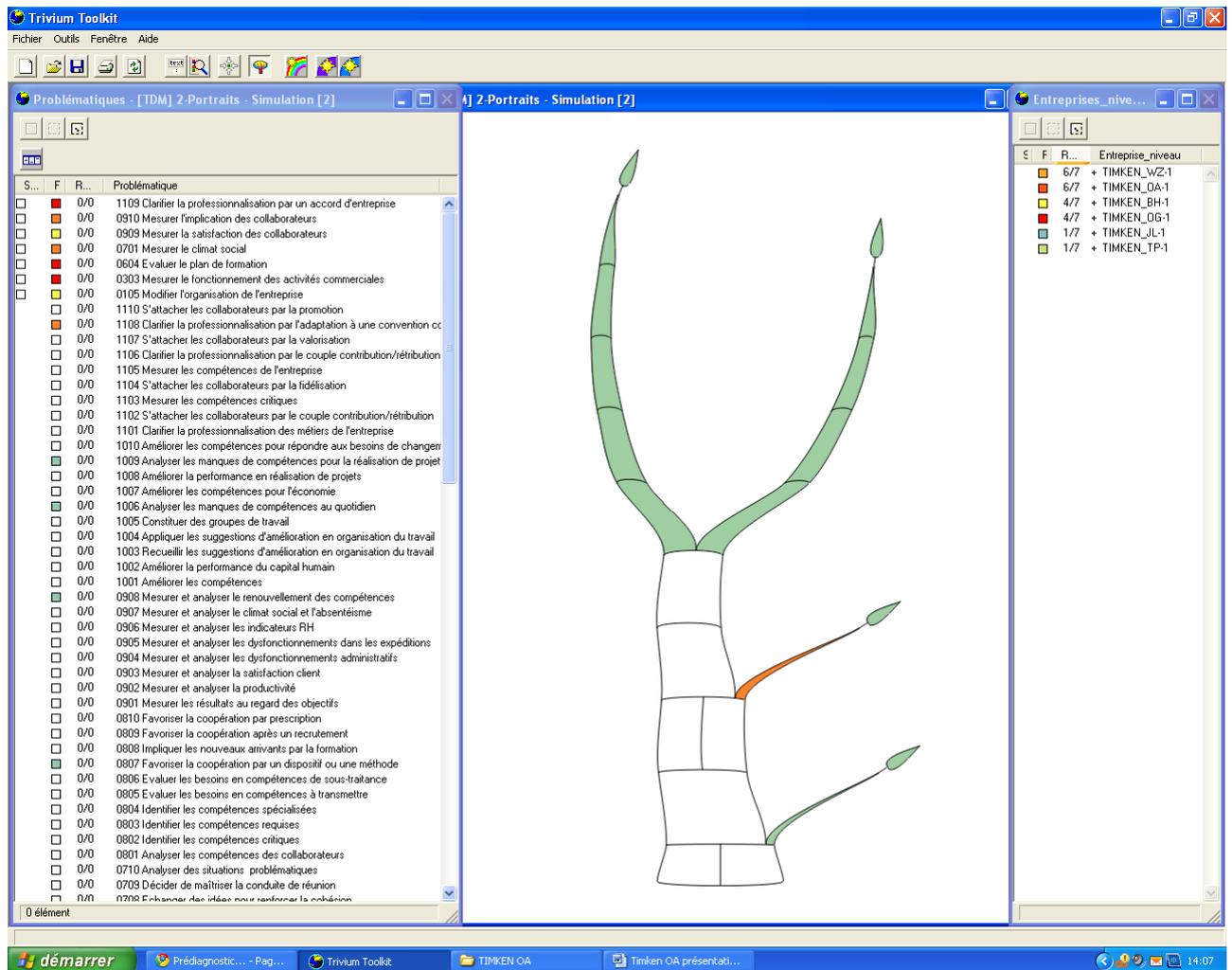
– favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode, il n'est pas intéressé par cela. Par contre, cela peut être une branche spécialisée d'OA et un certain nombre d'actions qui ne le concernent pas.

OG. Oui, en même temps...

FC. Vous voyez c'est toujours le même principe de lecture.

OG. D'accord.

FC. Donc là, c'est BH, ici JL. Donc en fait, on a quatre personnes qui arrivent sur des feuilles, alors que les deux autres personnes parmi les six se situent plus dans le tronc.



<p><b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b>  <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (2)</b>  <b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)</b>  <b>1110 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b></p>	<p><b>6/7 WZ-1</b>  <b>6/7 OA-1</b>  <b>4/7 OG-1</b>  <b>4/7 BH-1</b>  <b>1/7 JL-1</b>  <b>1/7 TP-1</b></p>
---	---

OG. OK.

FC. Ça va ? Passons maintenant à votre positionnement en partant de l'arbre de niveau 1.

## 5- Votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 1.

FC. Voilà où vous êtes positionné, cela apparaît en gris.

OG. D'accord.

FC. Vous avez 5 actions au total, dont 4 dans le tronc.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of actions is displayed with checkboxes and colored squares. The central area shows a tree diagram with a trunk and branches. The trunk is divided into sections: a red base, a grey section, a yellow section, and a green top section. On the right, a legend lists actions with their corresponding colors and codes.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>		1/1	0910 Mesurer l'implication des collaborateurs
<input type="checkbox"/>		1/1	0701 Mesurer le climat social
<input type="checkbox"/>		1/1	0604 Evaluer le plan de formation
<input type="checkbox"/>		1/1	0303 Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
<input type="checkbox"/>		1/1	1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention co
<input type="checkbox"/>		0/1	1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>		0/1	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>		0/1	1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>		0/1	1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>		0/1	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>		0/1	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>		0/1	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>		0/1	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>		0/1	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>		0/1	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changem
<input type="checkbox"/>		0/1	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
<input type="checkbox"/>		0/1	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>		0/1	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>		0/1	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>		0/1	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>		0/1	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>		0/1	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>		0/1	1002 Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>		0/1	1001 Améliorer les compétences
<input type="checkbox"/>		0/1	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>		0/1	0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input type="checkbox"/>		0/1	0907 Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme
<input type="checkbox"/>		0/1	0906 Mesurer et analyser les indicateurs RH
<input type="checkbox"/>		0/1	0905 Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
<input type="checkbox"/>		0/1	0904 Mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs
<input type="checkbox"/>		0/1	0903 Mesurer et analyser la satisfaction client
<input type="checkbox"/>		0/1	0902 Mesurer et analyser la productivité
<input type="checkbox"/>		0/1	0901 Mesurer les résultats au regard des objectifs
<input type="checkbox"/>		0/1	0810 Favoriser la coopération par prescription
<input type="checkbox"/>		0/1	0809 Favoriser la coopération après un recrutement
<input type="checkbox"/>		0/1	0808 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input type="checkbox"/>		0/1	0807 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input type="checkbox"/>		0/1	0806 Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
<input type="checkbox"/>		0/1	0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
<input type="checkbox"/>		0/1	0804 Identifier les compétences spécialisées
<input type="checkbox"/>		0/1	0803 Identifier les compétences requises
<input type="checkbox"/>		0/1	0802 Identifier les compétences critiques
<input type="checkbox"/>		0/1	0801 Analyser les compétences des collaborateurs
<input type="checkbox"/>		0/1	0710 Analyser des situations problématiques
<input type="checkbox"/>		0/1	0709 Décider de maîtriser la conduite de réunion
<input type="checkbox"/>		0/1	0708 Echanger des idées pour renforcer la cohésion
<input type="checkbox"/>		0/1	0707 Décider de maîtriser la méthode d'attente

S...	F	R...	Entreprise_niveau
<input type="checkbox"/>		4/4	+ TIMKEN_OG-1
<input type="checkbox"/>		4/4	+ TIMKEN_WZ-1
<input type="checkbox"/>		3/4	+ TIMKEN_OA-1
<input type="checkbox"/>		3/4	+ TIMKEN_BH-1
<input type="checkbox"/>		0/4	+ TIMKEN_JL-1
<input type="checkbox"/>		0/4	+ TIMKEN_TP-1

**0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)**

**0604 évaluer le plan de formation (4)**

**0701 mesurer le climat social (3)**

**0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)**

**1108 clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective (3)**

**Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.**

**4/4 OG-1**

**4/4 WZ-1**

**3/4 OA-1**

**3/4 BH-1**

**0/4 JL-1**

**0/4 TP-1**

FC. Donc vous êtes encore dans le tronc. Donc vous partager des choses qui ne sont pas d'actualité de niveau 1 dans le tronc avec d'autres personnes.

OG. Effectivement,

- mesurer le fonctionnement des activités commerciales,

FC. On était en train d'en parler,

OG. Et aussi,

- évaluer le plan de formation,

FC. Donc encore une fois vous êtes quatre à partager, à dire la même chose.

OG. Oui, oui.

FC. Vous n'êtes plus que trois pour :

- mesurer le climat social.

OG. De toute façon, on n'a pas d'indicateurs, euh, qui nous permet de mesurer, euh, qui suit le climat...

FC. C'est le verbe « mesurer »...

OG. Qui m'a interpellé ... effectivement, comme indicateur... on devrait avoir, je ne sais pas, tous les mois, tous les trois mois... avoir un QCM pour noter...

FC. Un genre d'enquête...

OG. Oui, un genre d'enquête, en fait on n'a pas cela !

FC. - clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective,

Vous êtes trois à partager dont vous, mais peut être que ce n'est pas pertinent le convention collective, voyez.

OG. D'accord, OK.

FC. Voilà, en fait il y a peu de choses à dire en niveau 1. Donc je vais refaire l'arbre de niveau 2.

OG. Oui, oui.

FC. Et là, vous aurez certainement plus de choses à dire

OG. Oui, oui.

## **6- Votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.**

FC. Alors le niveau 2. Vous retrouvez l'arbre bien connu, donc OG... voilà votre positionnement. Vous avez sur cet arbre de niveau 2, 35 actions que vous avez qualifiées en niveau 2 qui apparaissent en gris dans l'arbre collectif.

OG. D'accord.

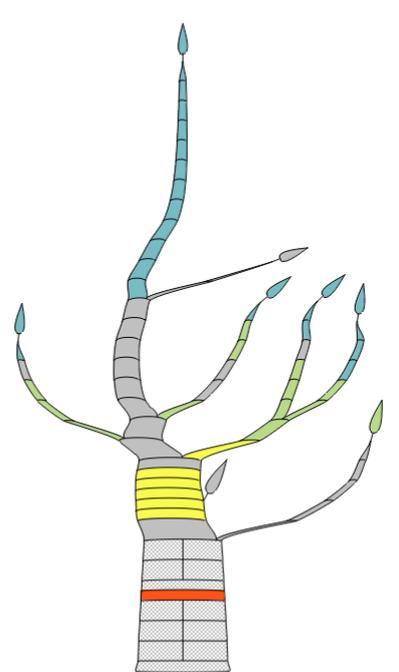
FC. 35 actions au total, dont 12 dans le tronc.

Trivium Toolkit

Fichier Outils Fenêtre Aide

Problématiques : [TDM] 2-Portraits - Simulation [2] | 1) 2-Portraits - Simulation [2] | Entreprises\_ni...

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1002 Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0801 Analyser les compétences des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0705 Partager l'information sur les retours d'expérience
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0607 Partager les compétences par l'apprentissage croisé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0508 Stimuler la performance des équipes sur le changement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0502 Impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0501 Préparer les plans d'action du processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0409 Favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0308 Formaliser les processus de support [4]
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0307 Valoriser les processus organisationnels
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0109 Clarifier les métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0902 Mesurer et analyser la productivité
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0807 Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0804 Identifier les compétences spécialisées
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0704 Echanger des idées sur l'animation RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0703 Echanger des idées pour renforcer la coopération
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0606 Valoriser les compétences par la prise en compte de leur expression
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0601 Faire du reporting par l'observation des pratiques
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0510 Valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0509 Valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétence
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0507 Stimuler la performance des équipes sur la prise de décision
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0402 Repenser l'organisation par les compétences
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0309 Formaliser les processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0306 Définir les processus RH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0304 Mesurer le fonctionnement des activités administratives
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0205 Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1/1	0204 Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0/1	1001 Améliorer les compétences



S	F	R...	Entreprise_niveau
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12/12	+ TIMKEN_OG-2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11/12	+ TIMKEN_WZ-2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10/12	+ TIMKEN_BH-2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9/12	+ TIMKEN_OA-2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8/12	+ TIMKEN_TP-2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7/12	+ TIMKEN_JL-2

1 élément

démarrer | TIMKEN OG | TIMKEN OA | Timken OG présentati... | Timken OA présentati... | Prédiagnostic... - Pag... | Trivium Toolkit | 14:06

<p>0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)  0307 valoriser les processus organisationnels (6)  0308 formaliser les processus de support (4)  0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)  0501 préparer les plans d'action des processus RH (4)  0502 impliquer les collaborateurs dans les processus d'amélioration (5)  0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)  0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)  0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)  0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)  1002 améliorer la performance du capital humain (5)  1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b></p>	<p>12/12 OG-2  11/12 WZ-2  10/12 BH-2  9/12 OA-2  8/12 TP-2  7/12 JL-2</p>
--	--

FC. Cela vous dit quoi ? Au regard du travail collaboratif ?

OG. oui, oui... ça veut dire en fait, que je suis dans le tronc... je suis présent dans le tronc, je suis présent dans la première bifurcation, d'accord, mais également dans ... dans ... dans une branche dont l'orientation, mes expérimentations, mes engagements amorcés, c'est clairement dans une direction qui sont... ben, finalement la branche de WZ, d'accord, qui est la branche du « Lean » en fait, et, euh, ça ne me surprend pas, ça ne me surprend pas. C'est vrai qu'on est deux moteurs, je pense être un moteur principal aussi dans le déploiement du « Lean » en fait, et qu'effectivement, ça ne me surprend pas d'être là dedans, quoi ! Euh ...

FC. Donc, si je vous ai bien écouté tout à l'heure, là c'était la branche où vous partagiez un projet « Lean »...

OG. Oui.

FC. À deux et ici vous êtes dans le tronc...

OG. Oui, parce que ...

FC. Voyez, ça, c'est un travail collaboratif à deux,

OG. À deux, oui, pour un travail collaboratif, on est plusieurs... à...

FC. SIX, cinq, cinq, cinq, cinq personnes, voyez.

OG. Oui.

FC. Donc 35 actions partagées, chacun a son partage. Une action en projet à deux, les autres avec...

OG. Au moins cinq personnes. D'accord, oui, oui... ça me .... Je me reconnais bien dans cet arbre, là quoi... ça ne me surprend pas... non, ça ne me surprend pas... ça ne me surprend pas, euh, oui parce que ce sont des choses expérimentées, des choses qu'on a fait, etc.

FC. Il se peut que là, il y ait des projets, ça je ne sais pas !

OG. Oui, oui, il y a... il y a d'autres projets en commun, à plusieurs... alors et voilà... ce tronc là ne me surprend pas...

FC. Par exemple, si je clique cette action là, vous êtes :

- clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

Vous êtes deux, si je clique.... dessus et voyez, cette action est repérée et où se trouve t elle ?

OG. Elle est là !

FC. Donc, vous avez partagé sur cette petite branche là à gauche, une action :

- clarifier la professionnalisation des métiers, avec une autre personne et qu'elle est l'autre personne ? C'est...

OG. C'est OA. Oui.

FC. Je ne vais pas vous faire toute la démonstration de tout cela, parce que cela nous prendrait beaucoup de temps, mais cela veut dire quoi ? À partir de l'expression de chacune des personnes dans un niveau de qualification donné, vous avez un certain niveau de partage.

OG. Oui, oui.

FC. Et ce sur quoi, vous partagez et avec qui ? Donc on sera amené à faire certainement des requêtes comme ça au niveau de la séance collective.

OG. Effectivement, c'est... ça ne me surprend pas qu'on soit, que je sois dans cet alignement là... non, non, c'est même bien puisque en fait... on représente tout le côté opérationnel de la chose, donc quand on fait un changement, euh, « Lean », c'est à WZ de donner la direction et moi, derrière de faire, de me caler derrière et d'essayer de suivre le schmilblick... oui, c'est bien.

FC. On va passer à l'arbre de niveau 3.

## 7- Votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3.

FC. On retrouve l'arbre de niveau 3 et OG, voilà ! Donc vous avez 56 actions qui sont dans l'arbre collectif.

OG. Oui.

- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)**
- 0201 définir le cadre des activités (3)**
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)**
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)**
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)**
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)**
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)**
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)**
- 0702 partager l'information sur les retours et les objectifs (5)**
- 0706 partager l'information de reporting (5)**
- 0708 échanger les idées pour renforcer la cohésion (5)**
- 0710 analyser les situations problématiques (5)**
- 0803 identifier les compétences requises (5)**
- 0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)**

**23/23OG-3**  
**21/23BH-3**  
**21/23JL-3**  
**20/23 OA-3**  
**19/23 TP-3**  
**15/23 WZ-3**

<p><b>0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)</b>  <b>0808 impliquer les nouveaux collaborateurs par la formation (5)</b>  <b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)</b>  <b>1001 améliorer les compétences (5)</b>  <b>1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)</b>  <b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b></p>	
---	--

FC. Alors, quels sont les commentaires que vous pouvez faire ?

OG. Bien, on voit que je suis dans le tronc (il rit de satisfaction, certainement !), euh, je suis plutôt sur la branche de droite, on va dire... donc, je ne sais pas ce que représente cette branche de droite... mais on sent que je suis bien présent sur la branche de droite, un petit peu sur... j'en ai délaissées aucune, en fait...

FC. Même dans les feuilles...

OG. Oui, dans les feuilles quoi donc, euh, c'est vrai que je suis beaucoup dans les feuilles sur ce coup là... quand même...

FC. Donc sur de l'émergence quoi !

OG. Oui, ces actions en bonne voie, l'engagement probant, euh, à valeur de ... ah oui d'accord, quand même, je suis....

FC. Comme je vous simulé votre positionnement et tout apparaît en gris, on ne voit plus la couleur des feuilles...

OG. Ah oui.

FC. Mais on peut quand même repérer. Donc, vous souhaitiez aller sur ces actions de votre positionnement dans la branche de droite.... donc je ne vais prendre que les actions vous concernant... donc, vous avez 11 actions dans cette branche là... vous avez :

- deux actions en pôle 11 « résultats de professionnalisation » :
  - s'attacher les collaborateurs par la valorisation, vous êtes quatre, donc un grand partage car c'est une branche,
  - clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution, vous êtes quatre,
- deux actions en pôle 10 « résultats d'amélioration » :
  - améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement, vous êtes trois,
  - améliorer les compétences pour l'économie, vous êtes quatre,
- une action en pôle 09 « résultats opérationnels » :
  - mesurer le résultat au regard des objectifs, vous êtes trois,
- deux actions en pôle 08 « l'équipe » :
  - favoriser la coopération par prescription, vous êtes trois,

- identifier les compétences critiques, vous êtes trois
  - une action en pôle 05 « l'individu » :
    - valoriser les compétences par le rôle de formateur, vous êtes trois,
- OG. C'est quand même bien... en fait, je ne suis pas isolé dans ...

FC. Mais on peut aller au bout de l'exploration :

- deux actions en pôle 04 « organisation » :
  - valoriser l'organisation des tâches, vous êtes deux,
  - favoriser la coopération des équipes, vous êtes trois,
- une action en pôle 01 « prise de décisions clés » :
  - clarifier les méthodes de l'entreprise, vous êtes trois,

Donc on peut dire, à part une action parmi les onze où vous êtes deux, toutes les autres...

OG. On est trois. OK, d'accord.

FC. Cela représente le travail collaboratif pour vous ces ... ?

OG. Ah oui quand même, trois c'est quand même 50% de l'effectif... mais je veux dire, c'est quand même... c'est pas mal ! Oui, alors quand on regarde l'arbre comme ça on dit bon, euh, effectivement, c'est ... c'est...

FC. Un autre élément, c'est qu'ici, vous êtes là et vous avez un collègue qui est très proche de vous... (Regarder le compteur à droite de l'écran),

OG. Oui, oui, dans le côté « actif », c'est normal que j'ai un collègue très proche de moi... c'est BH, euh...

FC. C'est cette branche là...

OG. Oui, oui.

FC. Vous êtes au moins deux sur cette partie de branche et donc 10/11 actions sont partagées par les deux, vous êtes un tandem ou un binôme sur cette branche là.

OG. Oui, oui.

FC. Vous travaillez souvent avec lui ?

OG. Disons que c'est le côté production, lui a le côté qualité. Donc on est forcément obligés d'être liés de ... dés qu'il a besoin d'avoir une information sur la production, il va forcément venir me voir, moi, j'ai forcément besoin de faire partir des bonnes pièces, donc je suis en fait de suivre l'évolution de la qualité tous les jours...

FC. Donc c'est cohérent, vous vous retrouvez ?

OG. et puis attention c'est le niveau 3, c'est le quotidien, c'est « actif », euh, je veux dire effectivement, j'ai un poste purement opérationnel, bon, j'ai un poste on va dire, au sein de l'équipe de direction qui est opérationnel, euh, et donc je représente l'opérationnel de même que BH a également, je veux dire une fonction opérationnelle... alors que OA contrôleur de gestion, WZ d'un point de vue « Lean », JL, TP effectivement ne sont pas dans l'opérationnel pur...

FC. Ce sont des supports,

OG. ce sont des supports clairement, TP plus dans la stratégie, OA dans le contrôle, WZ dans l'évolution, etc. donc effectivement... le fait qu'on se retrouve là dedans (cette branche), ça ne me surprend pas, quoi!

FC. Vous voulez qu'on fasse d'autres requêtes ?

OG. Dans les actifs sur la totalité de l'arbre en fait, moi je suis positionné à un ...

FC. Donc revoir OG, voilà.

OG. Donc, ça c'est une branche opérationnelle et ça c'est une branche plutôt, euh, ...

FC. Je vais cliquer, si vous voulez ?

OG. Oui.

FC. Uniquement vos actions ?

OG. Oui.

FC. Donc, il n'y en a que trois. Est ce que je prends les branches ?... mais là vous resterez, je ne sais pas la couleur... donc là vous avez six actions que vous portez tout seul et que vous avez deux collègues qui partagent 3/6...

OG. OK.

FC. Mais tout le monde est concerné, voyez tout le monde est dedans pour un minimum de deux actions sur trois

OG. Oui, OK.

FC. Et là, cela permet de dire :

- clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise, vous êtes deux,
- analyser les compétences pour la réalisation de projets, vous êtes trois,
- favoriser la coopération après un recrutement, vous êtes quatre
- développer les conditions de l'implication des équipes, vous êtes trois
- développer la coopération au bénéfice des équipes, vous êtes trois,
- modifier l'organisation de l'entreprise, vous êtes trois

OG. D'accord. Mais quelles sont celles où je suis seul, par conter ?

FC. J'efface tout ... seul, il faut que je vous repère, pile poil dessus !.... où vous êtes seul, le problème pour moi, c'est de les sélectionner... voilà. Vous avez cinq actions sur la toute petite branche en haut à gauche que vous portez tout seul et cela concerne :

- améliorer la performance du capital humain,
- mesurer l'implication des collaborateurs,
- analyser les compétences des collaborateurs,
- évaluer le plan de formation,
- favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités

OG. Oui, ce ne sont pas vraiment des problématiques qui sont vraiment dans ... dans ...

FC. Mais c'est vous qui les portez !

OG. Oui, oui. OK.

FC. Vous êtes seul à les porter, cela veut dire que vous avez une sensibilité à ces actions là...

OG. C'est vrai que...

FC. Et nous sommes dans le niveau 3.

OG. Oui, oui.

FC. Peut être que cela ne vous parle pas comme ça, immédiatement quand nous les lisons, mais... quand vous aurez reçu la restitution par écrit, peut être que ...

OG. Ça me parlera plus.

FC. Là, nous n'avons pas le temps...

OG. Non, non, OK.

FC. Ce que je mesure c'est l'effet, oui produit. Mais vous apparaissez comme un spécialiste pour ces questions là.

OG. D'accord.

FC. Même si elles peuvent apparaître comme.... si moi, je les lis, il y a mesure, analyse, évaluation, améliorer, favoriser, si je ne prends que les verbes.

OG. Oui, d'accord.

FC. Donc une tendance lourde à... je tire ou je pousse...

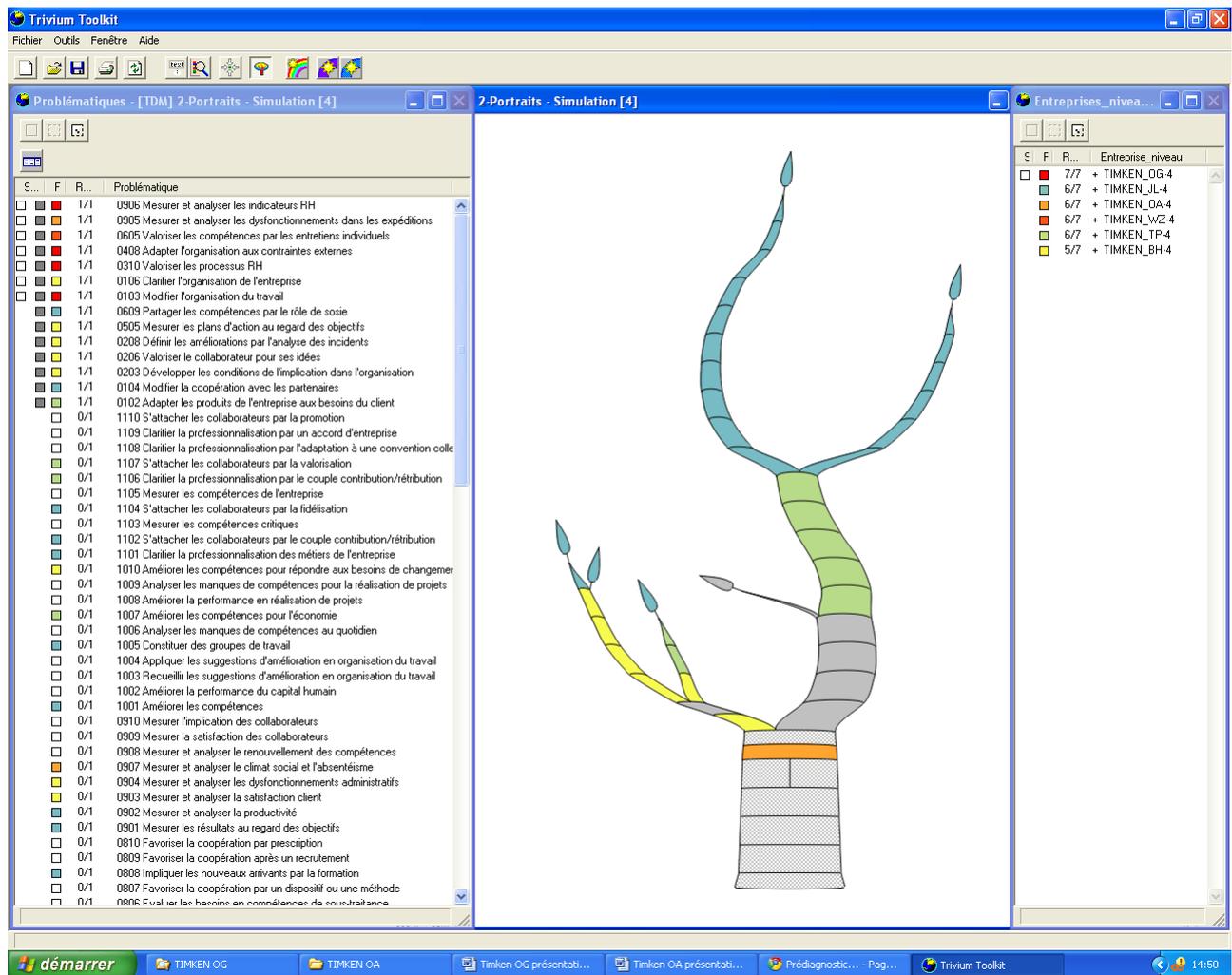
OG. D'accord.

FC. Passons à l'arbre de niveau 4.

#### **8- Votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.**

FC. Là nous retrouvons l'arbre de niveau 4 et donc votre positionnement. Cela vous dit quoi ?

Vous avez 14 actions au total dont 7 dans le tronc.



- 0103 modifier l'organisation du travail (6)**
- 0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (3)**
- 0310 valoriser les processus RH (6)**
- 0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)**
- 0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)**
- 0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)**
- 0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)**

- 7/7 OG-4**
- 6/7 JL-4**
- 6/7 OA-4**
- 6/7 WZ-4**
- 6/7 TP-4**
- 5/7 BH-4**

**Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.**

OG. Ça veut dire que je suis dans le tronc... engagé, finalement je suis engagé dans, euh, dans des actions collectives, on va dire, hein, principalement...

FC. Donc ces actions là, je peux vous les cliquer, uniquement les vôtres, sur cette grosse branche là, je ne vais pas chercher les autres petites branches... vous avez 10 actions sur les 14 qui correspondent à votre positionnement et puis voilà.... il y a :

- une action en pôle 09 « résultats opérationnel »

- une action en pôle « individu »
- une action en pôle « compétences »
- une action en pôle « organisation »
- une action en pôle « processus »
- deux actions en pôle « création des conditions favorables »
- trois actions en pôle « prise de décisions clés »

OG. Oui, d'accord... c'est ça, je me vois bien plutôt la dedans...

FC. Donc, pour vous l'idée du travail collaboratif... vous l'avez retrouvé principalement dans le partage entre les membres.

OG. Oui. Bien oui, parce que... en fait, si on veut vraiment, euh, .... Pour servir... enfin, je veux dire vraiment, engagé, anticiper les risques, bon, euh...

FC. C'est aussi la préparation de l'évolution de l'usine, anticiper ça veut dire cela...

OG. Oui, mais bon, encore une fois, je suis plutôt dans de l'actif... de ... l'évolution de l'usine....

FC. Oui, ça veut dire cela... puisque vous avez répondu par le niveau 4, donc vous êtes dans un niveau d'anticipation dans le futur.

OG. Oui, mais je suis dans le tronc, je ne part pas dans une direction....

FC. Ah non, non, vous êtes dans le tronc, vous partagez ces actions là...

OG. Oui, oui.

FC. Avec les autres membres de l'équipe...

OG. Avec les autres membres de l'équipe, oui, oui,

FC. Pour l'anticipation...

OG. Pour l'anticipation, dans ce phénomène d'anticipation, euh, je ne suis pas en train de développer un truc de particulier, etc. je veux dire c'est dans l'équipe, euh, .... Dans ce tronc là, quoi !

FC. Vous partagez

OG. Oui, oui.

FC. Ça c'est le mot clé, vous partagez...

OG. Oui, d'accord.

FC. Pour anticiper ensemble, vous ferez un certain nombre de choses représentées par ces actions là, puisque c'est comme cela que les uns et les autres ont répondu au questionnaire.

OG. Oui; oui.

FC. Mais on retrouve souvent, soit, euh, je pense que... vous êtes à minima 2, 6, 3, 3, 6, 6, 6, 4... personnes

OG. C'est ce qu'on disait tout à l'heure, ce gros tronc... on est tous engagé pour quelque chose...

FC. Donc c'est la base du développement de l'entreprise.... de la transformation.

OG. D'accord

FC. On s'arrête là ?

OG. J'avais encore une question. Donc là maintenant on a quatre arbres, d'accord, euh, est ce que si vous sélectionnez juste mon... tout juste mon nom et vous regardez, vous faites... ça n'aura pas de ...

FC. Je ne peux pas le faire, pourquoi ?

Parce que le logiciel See-K, c'est un logiciel qui par essence construit de collectif, donc si je ne prends que votre nom, j'aurai un trait sur l'écran.

OG. Un trait,

FC. Cela n'apporte aucune signification. L'intérêt de ce logiciel là, c'est de rendre visible ce qui est partagé entre les membres, ce qui a été exprimé par chacun.

OG. D'accord.

FC. Donc cela représente quelque part un collectif constitué ou en tout cas une logique d'action collective.

OG. Ce qui est intéressant pour ma part dans ... ma fonction d'un point de vue opérationnel, c'est, euh, c'est bien que je sois dans un tronc, dans tous les troncs quelque soit le niveau de qualification.

FC. Dans la base du tronc

OG. Ça me conforte bien dans...

FC. Ce que je partage, comme vous êtes dans le manufacturing, la base du métier de l'usine...

OG. Oui, c'est cela.

FC. Vous êtes au cœur de la production.

OG. C'est pour cela, je suis... je me reconnais bien...

FC. Et dans les trois niveaux, 4, 3, 2.

OG. Oui, oui.

FC. Vous êtes toujours dans le tronc.

OG. Je suis toujours dans le tronc et, euh, ... ce qui me... là où vraiment je sais déjà... bon là bon, ...euh, cette image là, en fait je ne m'étais jamais projeté quand on avait le ...

FC. Le questionnaire

OG. Le questionnaire, je ne m'étais pas projeté

FC. C'est normal

OG. Euh, toutefois, en fait dans les actions expérimentées par exemple....si je n'avais pas été dans la lignée de WZ, ça m'aurait surpris. Vous voyez, il y a des choses... après dans le côté actif, le fait que je sois assez proche de BH, euh, je veux dire c'est cohérent par rapport à comment on fonctionne à l'heure actuelle, je veux dire.... je me reconnais bien en fait dans cette simulation, quoi ! Je suis même surpris de voir comme c'est juste. Oui. (Éclats de rires)

FC. La justesse, ce n'est pas le logiciel qui l'apporte, ce sont vos réponses au questionnaire...

OG. Les réponses c'est juste

FC. Que vous avez faites les uns et les autres.

OG. Il ne faut pas oublier c'est un questionnaire, chacun y s'exprime à part, c'est... je veux dire, on aurait pu voir des choses bizarres, mais non !

FC. C'est la qualité de vos réponses qui sont, de mon point de vue, d'une grande honnêteté par rapport à l'action que vous menez.

OG. Ah oui, je suis quand même...

FC. Si je le dis plus trivialement, il n'y a pas de menteurs, hein, vu par cette image...

OG. Non, non, il n'y a pas de menteurs (grand éclat de rires)

FC. Et cela se traduit par cette image que construit le logiciel. Donc c'est l'intérêt de l'expérience que nous sommes en train de mener chez Timken et il nous reste donc la réunion collective.

OG. C'est bon quand même l'avenir quelque part, c'est la construction de l'avenir qu'on traite, là c'est l'opérationnel le niveau 3, le niveau 2 c'est l'expérimentation et le passé sur lequel on fonctionne encore, mais je veux dire, le niveau 4 il n'est pas mal quoi ! Euh, effectivement pour que je me souvienne c'est le côté contrôle de gestion, et celui là, c'était RH, c'était quoi ?

FC. On va le voir... c'est JL.

OG. OK. Et celui là, alors ? C'est TP. Effectivement c'est bien, il t a ....

FC. Vous y retrouvez de la cohérence ?

OG. Oui, oui.

FC. Il y en a deux qui règlent certainement un certain nombre de problèmes ou de solutions pour l'avenir car nous sommes en niveau 4.

OG. Puis c'est leurs fonctions quoi ! TP doit voir clairement dans la stratégie, JL effectivement, du fait de la situation actuelle est forcément sûr de la projection, euh, on voit clairement qu'il y a ... du partage oui, et c'est le rôle de la direction de sortir de là.... là c'est OA.

FC. Non, c'est OG. Vous même, donc en bout de cette petite branche là, où le jaune indique un partage à deux ou à trois personnes et vous finissez la petite branche par deux actions que vous portez seul :

- valoriser l'organisation des tâches,
- adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché.

OG. Oui, d'accord.

FC. Dans cette branche là, vous êtes.... une branche portée par OA sur laquelle vous participez avec une seule action. Vous partagez une action sur huit actions.

OG. Oui, oui, d'accord. Mais c'est essentiellement OA qui la supporte, c'est le côté controlling en fait de l'organisation. Bien sûr, chacun le supporte, il n'est pas tout seul à faire du controlling quelque part...

FC. Donc voilà, c'est intéressant. Bien on va s'arrêter là, monsieur OG.

OG. Oui et bien je suis vachement surpris de la qualité de l'arbre qu'on réussit à obtenir

FC. Disons que le logiciel traduit bien les expressions individuelles.... pour les rendre collectives

OG. En fait, avant de faire les arbres, vous vous étiez fait une idée ?

FC. Non, parce que pour moi, c'est très difficile parce que j'arrive dans une entreprise que je ne connais.

OG. OK.

FC. Des commentaires généraux sur ce que a vu ensemble ?

OG. Non, je suis assez ravi de voir la qualité de l'arbre, je trouve qu'on a une belle qualité de l'arbre.

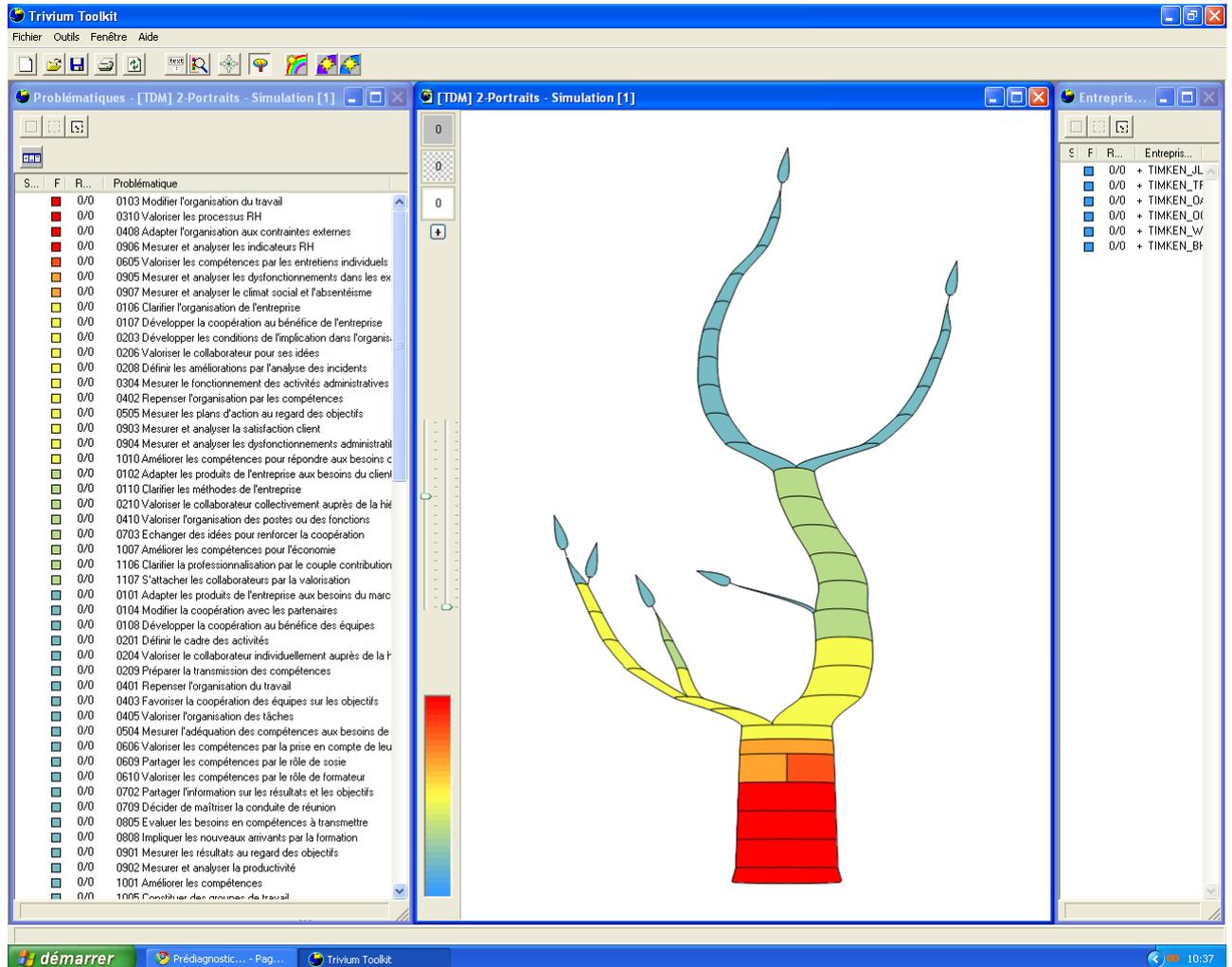
FC. Merci beaucoup, monsieur OG.

L'entretien a duré 1 heure 15 minutes.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION INDIVIDUELLE

### TIMKEN\_WZ: Lean manufacturing (responsable des systèmes de production)

#### 1- Présentation de l'arbre collectif de niveau 4.



FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 4. Qu'est ce que tu as envie de dire en voyant cet arbre de niveau 4 des membres du comité de direction ? Je rappelle la légende des couleurs, rouge, c'est très partagé, tu as ici la palette de couleurs: rouge partagé, bleu pas partagé et entre les deux, un échantillonnage brun, jaune, vert et bleu.

WZ. Ici on retrouve les choix des différents collaborateurs sur le niveau 4.

FC. Sur le niveau 4 uniquement. Donc nous aurons quatre images, le niveau 4, le niveau 3, le niveau 2, ...

WZ. Ça ce ne sont que les réponses (les actions) qui ont obtenues le niveau 4 par ces gens là.

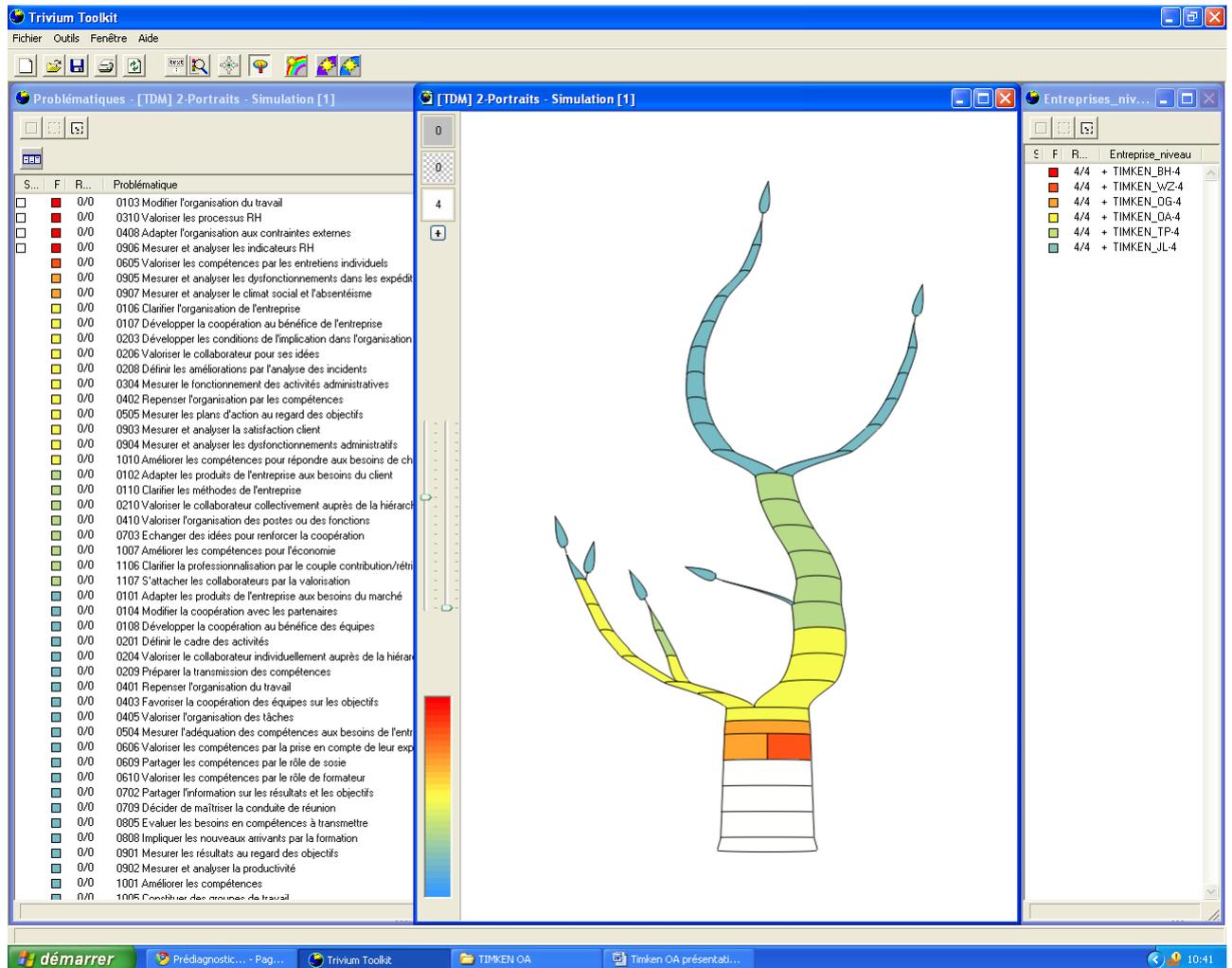
FC. Par les six membres du Codir.

WZ. Et ce qui crée le consensus sur le niveau 4, ce sont...ces éléments là.

FC. Regarde, si tu veux les connaître, on peut sélectionner sur le tronc les quatre...

WZ. Oui, ces rouges là

FC. Là je les désélectionne pour qu'on soit sûr et qu'ici... sur chacune des actions est indiqué entre parenthèse le nombre de personnes concernées. Par exemple « modifier l'organisation du travail » il y a six personnes et ensuite selon les actions sélectionnées on passe à cinq, plus tu montes dans l'arbre, moins c'est partagé. Voilà la manière de lire l'arbre.



<b>0103 modifier l'organisation du travail</b>	<b>4/4 BH_4</b>
<b>0310 valoriser les processus RH</b>	<b>4/4 WZ_4</b>
<b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes</b>	<b>4/4 OG_4</b>
<b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH</b>	<b>4/4 OA_4</b>
	<b>4/4 TP_4</b>
	<b>4/4 JL_4</b>

WZ. Oui effectivement, ça montre déjà quelque chose qui est relativement... enfin il y a du partage, il y a un socle commun et après, il y a quand même différentes trajectoires qui sont prises. Bon, le fait

que le premier niveau de partage commun où il y a un engagement de tous « modifier l'organisation du travail », c'est assez remarquable pour moi. Enfin...

FC. Entre nous, je ne peux pas intervenir dans tes commentaires puisque l'objet de la recherche, c'est de mesurer la capacité d'effet de la figure sur chacune de personnes. Si j'interviens, je fais un commentaire qui peut dérouter, qui peut orienter, quoi!

WZ. Donc effectivement on reconnaît à travers la premier élément qu'on a un engagement manifestement de tous puisque là, on est six, donc il prenait 1,2, 3, 4, 5, 6, donc...

FC. Tous les membres...

WZ. Sont engagés sur la modification de l'organisation du travail, donc...

FC. Et ici, tu as l'index qui indique le nombre d'action par rapport à la sélection effectuée, on a bien quatre actions sélectionnées et c'est 4/4 pour tout le monde. Ici, tu as le nombre de personnes concernées par l'action sélectionnée.

WZ. Et alors...

FC. Et toi, tu es...

WZ. Et moi, comment je me reconnais dans l'arbre?

FC. Ça on le fera après dans une deuxième étape

WZ. Là on ne sait pas reconnaître les individus dans l'arbre collectif?

FC. Si, mais il faut que je fasse des requêtes

WZ. Oui d'accord. Maintenant je regarde les éléments qui... manifestement, on a toujours en terme d'engagement un gros socle commun, quoi. On a un socle principal et on a l'impression qu'on a un deuxième sous ensemble cohérent et après ça se sépare. Après l'interprétation de ces séparations...

FC. Est ce que tu veux que l'on termine le tronc? Puisque là, on a brun foncé, puis brun clair

WZ. Oui.

FC. Comme ça tu auras une idée de l'ensemble du tronc

WZ. Oui

FC. Je vais reprendre celle ci, il n'y a que cinq personnes qui les portent et là tu trouves qui ne la partage pas!

WZ. Donc, une personne...

FC. Si là, on reprend encore les deux actions brun clair, on a sept actions dans le tronc, deux personnes qui partagent les sept, trois personnes qui sont à six sur sept et ce n'est pas forcément les mêmes six actions... et là cinq. On peut dire quand même, de mon point de vue, que c'est très groupé quand même.

WZ. Oui.

FC. et donc, tu as dans le tronc ces différentes actions, et si tu reprends le modèle « travail collaboratif » en 0103 « modifier l'organisation du travail », donc là c'est le pôle 1: prise de décisions, là tu es dans le pôle 03 « processus », dans le pôle 04 « organisation », 09 on est déjà dans les « résultats opérationnels » et dans le pôle « résultats » tu as deux actions... il y a trois actions en 03 « processus », on a une action en pôle 06 « individu » et deux en pôle 09 « résultats opérationnels »...

WZ. Voilà, donc... c'est effectivement intéressant de voir qu'il y a une cohésion de groupe... qui quand même est bien répartie sur... cette... sur le schéma d'ensemble (il montre le modèle « travail collaboratif »), on retrouve donc un équilibre et ce qui est intéressant, c'est qu'on ne retrouve pas forcément... une cohésion sur ce résultat visualisé, sur le dernier...

FC. Le résultat visualisé, c'est l'arbre présenté

WZ. Ah pardon, excuse-moi.

FC. Avec les sélections que nous avons faites

WZ. On ne retrouve pas le ... « amélioration...

FC. Personne n'a répondu en niveau 4 sur ces deux types de résultats « amélioration » et « professionnalisation ».

WZ. D'accord

FC. Mais ils sont peut être en niveau 3 ou en niveau 2, la répartition n'est pas forcément...

WZ. D'accord et la différence entre « résultats opérationnels » et « résultats d'amélioration »?

FC. Opérationnels, c'est la mesure de ce qui se passe de manière opérationnelle dans l'entreprise et à vos yeux « amélioration » c'est tout ce qui concourt à améliorer soit les compétences, soit l'organisation, voilà... comme dans l'esprit qualité. Il faut que tu ais en tête et c'est pour cela que je prends un peu de précaution... donc il ne faut pas oublier aussi que le niveau 4, c'est « l'anticipation des risques et la promotion des actions et un engagement avancé »

WZ. D'accord

FC. Ça peut être ce que vous prévoyez en tant que membre du Codir pour ces sept actions dans le futur, ce que vous anticipez

WZ. D'accord

FC. Est ce que tu souhaites que l'on fasse des requêtes? Pour monter dans ces branches comme tu le souhaitais tout à l'heure.

WZ. Oui, par exemple pour essayer de comprendre ce phénomène là.

FC. La petite branche là? Alors pour l'algorithme, cette petite branche là est connectée sur cette action là du tronc qui se nomme « adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client » et ici

on a « clarifier l'organisation de l'entreprise » et je vais poursuivre sur cette branche en sélectionnant toutes les actions de la branche. Nous avons la lecture suivante pour cette branche:

- adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
- partager les compétences par le rôle de sosie

Ça veut dire que sur cette action la « adapter les produits aux besoins du client », il y a émergence d'un thème qui s'appelle « partager les compétences par le rôle du sosie » c'est à dire comment j'apprends de l'autre et réciproquement. Il y a deux personnes qui partagent ces deux actions là. C'est OG et une personne qui partage l'une des deux actions. Les autres personnes ne sont pas concernées, ça veut dire, quand on a une petite branche, même une branche en bleu, puisque là, je rappelle que c'était une branche en bleu qu'il s'agit d'individu seul, celle ci est certainement partagée par les deux... et si je rajoute à cette requête la petite bleu là, ça veut dire que cette personne là, au niveau 4 « engagé », elle anticipe de manière importante ou alors c'est un spécialiste de la question, par exemple « partager les compétences par le rôle du sosie ».

WZ. D'accord

FC. Si on regarde ce qui est tout en haut en vert, c'est pour donner l'idée du partage, on a une personne qui porte les six actions, elle en partage cinq avec une autre personne et elle n'en partage qu'une avec une autre personne. Donc plus je monte dans l'arbre, moins c'est partagé. Donc je peux te montrer la requête suivante: une branche tout en bleu... et là, on a onze actions qui sont portées par une seule personne.

WZ. Ah oui, cette branche ce n'est qu'une personne

FC. Je suis unique, donc c'est JL qui porte ces actions là. Il y en a onze et il est tout seul en niveau 4.

WZ. Il y a une personne qui est très engagée sur...

FC. Sur onze actions

WZ. Qui est engagé de manière solitaire

FC. On peut le dire comme cela

WZ. Très engagé de manière solitaire sur... laisse moi regarder (il lit les actions à gauche de l'écran), oui, sur une problématique de compétences, là on est sur du RH... oui là, on est clairement sur du ...sur du ... le professionnalisme du métier. On est clairement sur une problématique RH. Il la porte, il est engagé dessus et la porte de manière unique, quoi, ce qui est cohérent quoi. Est ce que l'on peut revenir sur cette branche?

FC. Oui, sans problème

WZ. Donc ça, d'accord

FC. Je le fais... pardon... (Je sélectionne la requête), c'est forcément une autre personne

WZ. C'est le patron qui est sur : « mesurer et analyser les compétences » (lit à voix basse, inaudible)...

FC. On pourrait dire aussi que c'est sa préoccupation...

WZ. Préoccupation.

FC. En tout cas, c'est ce qu'il porte de manière forte comme anticipation.

WZ. C'est bizarre que « repenser l'organisation de travail », il la porte tout seul! C'est bizarre que moi, je ne l'ai pas mis en engagement fort!

FC. Alors, il faut reprendre le modèle que l'on a construit, c'est à dire que là, on est...

WZ. Dans le pôle « organisation »

FC. Qu'on est sur l'organisation et je rappelle que dans le thème organisation, il y a dix questions

WZ. D'accord.

FC. Donc, il a choisi une parmi dix. Toi, tu as peut être ... parce que là, dans les dix questions qui sont là dans le pôle organisation, elles balaient un champ de contexte plus vaste

WZ. D'accord

FC. Ça ne veut pas dire qu'il ne veut pas les partager! Ce sera notre séance collective qui nous le montrera, peut être.

WZ. Maintenant je commence à comprendre en fait, cet arbre en réalité, il y a deux personnes là qui prennent des chemins complètement ... qui s'engagent sur des préoccupations très spécifiques quoi... par exemple du coup... il n'y a que ces deux là. Il n'y a que deux personnes qui en fait sont engagées de manière très solitaires à un moment donné. Sinon tous les autres sont à un niveau de partage important, sauf ces petites choses, mais il y a quand même un empilement...

FC. Oui, il a sept actions, il y en avait onze dans la branche bleue.

WZ. Donc voilà, le fait qu'elles s'empilent des ... engagements successifs, ça montre quand même que quelque part ils ont un engagement peut être plus fort .... Pour eux et qu'il partage tout seul, donc un engagement fort de ces ... à la limite on voit qu'il prenne un rôle de leader la dessus, une forme de leadership peut être quelque part...

FC. Euh non, parce que ce n'est pas partagé... j'aurais tendance à changer « leadership » par « expert ».

WZ. Oui voilà, il s'approprie en fait un peu toutes ces problématiques là, d'accord.

FC. Ce sera peut être partagé par vous lors de la séance collective, on verra...mais là on avait trouvé OG, mais là c'est toi.

WZ. Oui, sur « améliorer les compétences... »

FC. Tu es tout seul, mais ce n'est pas gênant dans la mesure où il y aura un travail après en collectif. Là c'est BH sur « impliquer les nouveaux arrivants par la formation » et puis OA « valoriser l'organisation des tâches »

WZ. Alors pourquoi en fait, moi « valoriser les compétences », c'est rapprocher tout de suite à... au niveau en dessous plus partagé, le vert en dessous?

FC. Ce qu'on peut faire... là tu me demande de faire une requête, c'est à dire ce qui t'interroge c'est de voir dans cette branche les quatre actions? Bien on y va. Ce n'est pas de problème, c'est intéressant de voir... et donc cette branche là est connectée sur action là du tronc, voilà nous avons:

- clarifier l'organisation de l'entreprise, comme base dans le tronc,
- développer la coopération au bénéfice de l'entreprise, là vous êtes trois,
- définir les améliorations par l'analyse des incidents, vous êtes trois,
- améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement, vous êtes trois,
- améliorer les compétences, vous êtes deux,
- valoriser l'organisation des postes ou des fonctions, vous êtes deux.

Donc autrement dit, la bifurcation qui te posait question est branchée sur « clarifier l'organisation de l'entreprise »

WZ. Pourquoi alors?

FC. Ce sont les algorithmes du logiciel

WZ. Pourquoi justement il prend ces actions là?

FC. Les algorithmes du logiciel, je ne les connais pas de manière détaillée, car ce sont des brevets déposés par la société Trivium. Le mode de fonctionnement des algorithmes repose sur deux éléments principaux pour construire l'arbre :

- d'abord les couches : je vous ai posé à chacun 110 questions toujours dans le même ordre pour chacun d'entre vous et vous avez répondu en qualifiant chacune des questions par un niveau de qualification que vous souhaitiez. Donc chacun d'entre vous à fabriquer des listes par niveau qui ont été reprises toujours dans le même ordre lors de la saisie des réponses dans le logiciel. Le logiciel va chercher les actions, dans les six listes constituées, qui le plus partagées, c'est à dire partagées par les six membres. Une fois cette opération terminée il les élimine des listes. Et continue cette opération de recherche des actions partagées par cinq personnes, puis quatre, etc. et construit ainsi les couches du tronc en partant du bas de l'arbre...

WZ. C'est l'algorithme qui...

- ensuite les bifurcations : pour une couche donnée, il peut arriver qu'un sous ensemble d'actions n'ait aucun lien avec les autres actions de la couche et dans ce cas une séparation entre les deux sous ensemble sera visible sur l'arbre. Les embranchements naissent de ces phénomènes. Les liens dont il est question résultent du paramétrage du logiciel selon lequel chaque action est décomposée selon la table des causalités d'Aristote, ce serait compliqué de l'expliquer ici, nous n'avons pas le temps. Les actions des couches suivantes sont rattachées aux embranchements avec lesquels elles ont plus de liens.

WZ. Pour revenir en fait sur la première séparation au niveau du tronc principal, donc... si tu peux cliquer successivement sur celle là puis sur l'autre parce que l'une est plus grosse que l'autre et c'est quand même la même la même couleur!

FC. Oui tout à fait, on a : « développer les conditions de l'implication dans l'organisation »

WZ. Donc l'implication qui est repris par trois personnes et celle ci à côté? On est dans le jaune, alors en fait pourquoi visuellement on est sur ...

FC. Une branche plus petite

WZ. Oui

FC. C'est l'infographiste qui donne une allure mais ce qui est important c'est le nombre d'actions qui la constitue.

WZ. C'est trompeur parce qu'on a l'impression que c'est...

FC. C'est la palette de couleurs qui doit primer parce que là dans le vert, on va être deux...l'infographiste construit, c'est une hypothèse des branches plus large ici, parce nous avons deux grosses branches au dessus (en nombre d'actions) et là, il y a moins d'actions dans les petites branches. C'est le même principe quand on regarde un arbre dans la nature!

WZ. Là d'accord. OK.

FC. Pour moi, c'est une hypothèse. Ce qui est important dans la lecture et l'analyse c'est même le nombre de briques. Chaque brique correspond à une action.

WZ. Oui bon, dans le niveau de l'engagement, bon. C'est un arbre qui a bon... quand même... j'aurais tendance à dire il ressemble plus à un arbre qu'à un buisson, mais il n'est pas non plus trop touffu, non plus cet arbre.

FC. On n'est pas...

WZ. Non le tronc, comme je le vois, le tronc semble bien, je veux dire il y a un tronc et clairement après, on rentre dans une logique de division et qui n'est pas forte non plus, on a ... on retrouve en gros deux branches principales et ce n'est pas très touffu. C'est un arbre mais pas trop touffu.

FC. Oui mais ce sont les réponses de qualification que vous avez fait qui fabriquent l'arbre.

WZ. Je suis d'accord, donc est ce que ...?

FC. Par contre là, je peux te donner une indication: c'est 50 actions qui représentent cet arbre là. Donc 50 sur 110.

WZ. Donc un engagement ...

FC. Que souhaites-tu dire en plus?... donc on passe au niveau 3.

WZ. Oui, oui.

## 2- Présentation de l'arbre collectif de niveau 3.

The screenshot displays the Trivium Toolkit software interface. The main window shows a tree diagram with a thick, multi-colored trunk (red at the bottom, transitioning to orange and yellow) and several branches extending upwards. The trunk is composed of horizontal segments. The branches are thinner and also multi-colored, ending in small green leaves. To the left of the tree is a list of actions, each with a status indicator (red or yellow square) and a numerical ID. To the right is a table with columns for status, a letter 'F', a letter 'R', and a list of actions.

S...	F	R...	Problématique
0/0			0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
0/0			0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
0/0			0603 Valoriser les compétences par le projet personnel
0/0			0806 Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
0/0			1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
0/0			1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
0/0			0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
0/0			0201 Définir le cadre des activités
0/0			0209 Préparer la transmission des compétences
0/0			0407 Adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs
0/0			0503 Mettre en livre les plans d'action
0/0			0702 Partager l'information sur les résultats et les objectifs
0/0			0706 Partager l'information de reporting
0/0			0708 Echanger des idées pour renforcer la cohésion
0/0			0710 Analyser des situations problématiques
0/0			0803 Identifier les compétences requises
0/0			0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
0/0			0808 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
0/0			0808 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
0/0			1001 Améliorer les compétences
0/0			1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
0/0			0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
0/0			0108 Développer la coopération au bénéfice des équipes
0/0			0202 Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
0/0			0210 Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
0/0			0305 Mesurer le fonctionnement des activités RH
0/0			0306 Définir les processus RH
0/0			0309 Formaliser les processus RH
0/0			0401 Repenser l'organisation du travail
0/0			0406 Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
0/0			0504 Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
0/0			0506 Valoriser les collaborateurs par la délégation
0/0			0608 Valoriser les compétences par la mobilité interne
0/0			0707 Décider de maîtriser la gestion du stress
0/0			0709 Décider de maîtriser la conduite de réunion
0/0			0804 Identifier les compétences spécialisées
0/0			0809 Favoriser la coopération après un recrutement
0/0			0902 Mesurer et analyser la productivité
0/0			1007 Améliorer les compétences pour l'économie
0/0			1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
0/0			1103 Mesurer les compétences critiques
0/0			1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
0/0			1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
0/0			0104 Modifier la coopération avec les partenaires
0/0			0105 Modifier l'organisation de l'entreprise
0/0			0107 Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
0/0			0110 Clarifier les méthodes de l'entreprise

S	F	R...	Entreprise_niveau
0/0			+ TIMKEN_BH-3
0/0			+ TIMKEN_OA-3
0/0			+ TIMKEN_TP-3
0/0			+ TIMKEN_DG-3
0/0			+ TIMKEN_JL-3
0/0			+ TIMKEN_WZ-3

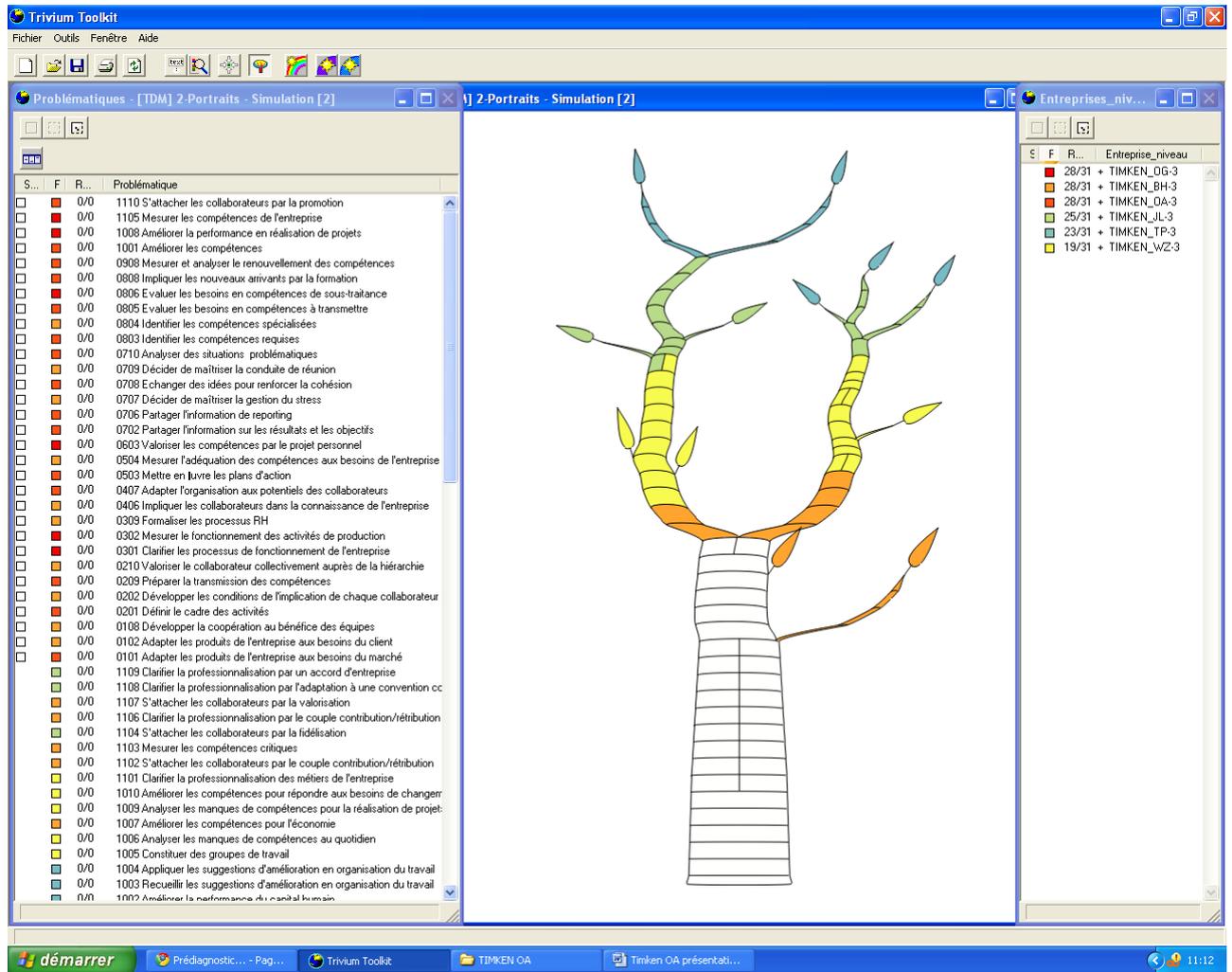
FC. Voilà. Donc là nous avons l'arbre de niveau 3, donc « actif », maîtrise des risques, maîtrise des actions en bonne voie. Qu'est ce que cela t'évoque ?

WZ. Oui donc... on retrouve un socle commun quand même assez fort qui monte relativement haut, on va dire... par opposition à l'autre (niveau 4). On est déjà plus... sur plus de divergences après... par rapport...

FC. Une divergence qui n'est quand même que sur deux branches qui sont de taille à peu près identiques

WZ. Tout à fait. Bon, sachant que la taille de la branche n'est pas... n'est pas trop pertinent, donc euh... comme dans l'autre niveau (niveau 4) on retrouve deux branches, euh, par contre on avait dans l'autre arbre après un empilement d'actions, euh, liées à une seule personne, donc qui était prise sur des positions fortes sur des domaines par des gens solidaires du coup. Là on ne retrouve pas ça, donc...

FC. Souhaites-tu voir les actions dans le tronc? ... si tu reconnais votre collaboration? Donc là, j'ai sélectionné les six actions du tronc.



- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)**
- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)**
- 0201 définir le cadre des activités (5)**
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)**
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)**
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)**
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)**
- 0304 formaliser le processus RH (4)**
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)**
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)**
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)**
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)**
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)**
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)**
- 0706 partager l'information de reporting (4)**
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)**
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)**

- 28/31 OG-3
- 28/31 OA-3
- 28/31 BH-3
- 25/31 JL-3
- 23/31 TP-3
- 19/31 WZ-3

<p> <b>0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)</b>  <b>0710 analyser des situations problématiques (0)</b>  <b>0803 identifier les compétences requises (5)</b>  <b>0804 identifier les compétences spécialisées (4)</b>  <b>0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)</b>  <b>0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)</b>  <b>0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)</b>  <b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)</b>  <b>1001 améliorer les compétences (0)</b>  <b>1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)</b>  <b>1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)</b>  <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5).</b> </p> <p> <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b> </p>	
---	--

WZ. Donc, on est sur du niveau 3. Donc effectivement par opposition, avant on avait effectivement un partage fort sur l'aspect leadership, ce qui est plutôt bien... et là, on retrouve un partage, donc... à l'actif qui tourne à l'aspect ... processus... à l'aspect...

FC. Fonctionnement de l'entreprise

WZ. Fonctionnement, voilà, voilà, donc...

FC. Processus, individu, collaborateur, c'est le pôle 08: l'équipe.

WZ. C'est l'équipe,

FC. Et le pôle 03, les processus

WZ. Oui.

FC. C'est le fonctionnement de l'entreprise

WZ. Un engagement ...actif sur les domaines de fonctionnement et sur les résultats

FC. Voilà. Donc, si on prend tout le tronc de l'arbre comme tout à l'heure... donc on est dans du brun foncé, on a vu tout à l'heure que ça faisait du partage avec cinq personnes, donc on retrouve... je vais les mettre dans l'ordre (les actions côté gauche de l'écran). Bon entre 21/21 pour cette personne là et 15/21 pour cette personne là...

WZ. Oui.

FC. Donc se sont rajoutées les actions partagées par cinq personnes :

- adapter les produits au besoin du marché
- définir le cadre des activités
- la transmission des compétences
- adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs
- mettre en œuvre les plans d'action

On est dans l'action, dans le fonctionnement de l'entreprise et ici on a quand même deux actions pour l'amélioration de ce fonctionnement là :

- améliorer les compétences
- s'attacher les collaborateurs par rapport...

C'est le pôle 10 « amélioration »

WZ. On est « actif » sur l'amélioration, on partage les actions dynamiques sur l'amélioration.

FC. Voilà.

WZ. Si j'essaie de reprendre depuis le début. Donc un engagement partagé sur le leadership...

FC. Ça c'était le niveau 4!

WZ. Un engagement partagé sur le leadership et, euh, une dynamique je dirais, une dynamique partagée sur les opérations, sur le fonctionnement et sur l'amélioration.

FC. Donc on peut rajouter les autres actions du tronc, comme ça tu auras la vision globale. Et donc là c'est quatre personnes qui les partagent et on a quand même 31 actions dans le tronc. Tout à l'heure on n'en avait que 7 dans le tronc du niveau 4. Donc là on sent que...

WZ. C'est l'aspect dynamique que...

FC. La maîtrise des risques et les actions en bonne voie

WZ. On est très soudés autour de la maîtrise des risques

FC. on a une personne qui partage 31 actions sur 31, mais bon, 28/31 vous êtes quatre, 25, 23, 18/31 vous êtes...

WZ. Il n'y a que moi qui ne se retrouve pas là dedans!

FC. Mais ce n'est peut être pas ta préoccupation ou alors c'est l'hypothèse que je formule « tu as sous estimé », tu as mis en niveau 2.

WZ. Oui.

FC. Certaines des actions qui sont là.

WZ. Enfin, on a une grosse cohésion sur la maîtrise des risques quoi... qui couvrent tous les domaines de fonctionnement de l'entreprise.

FC. Si je classe par exemple les actions selon l'ordre des pôles...voilà. Si on prend tout le tronc on a trois actions pôle 01 « prise de décisions », quatre pôle 02 « création des conditions favorables », trois actions concernant le pôle « processus », deux concernent le pôle « organisation », deux sur le pôle « compétences », une sur le pôle « individu », six sur le pôle « communication »,

WZ. Voilà.

FC. Cinq actions sur...

WZ. Le pôle « équipe »

FC. Une sur le pôle « résultats opérationnels », deux sur le pôle « résultats d'amélioration » et deux sur le pôle « résultats de professionnalisation ». Qu'est ce que cela te dit, tout ça ?

WZ. Bien qu'il y a encore une fois une cohésion forte autour du thème de la communication et donc...

FC. On a donc 60% des actions

WZ. Donc, je pense que c'est lié à la problématique actuelle, je pense que c'est cohérent par rapport à ce qu'on a vu avant, il y avait une cohésion forte, un engagement fort sur l'aspect, on l'a vu « adapter l'organisation de l'entreprise » et donc là, on retrouve la logique du coup de communication... ça depuis le temps qu'on est actif sur la communication, sur l'explication que cette transformation puisque dans un contexte de trouble, puisque on enchaîne les plans de sauvegarde de l'emploi...donc du coup, automatiquement on s'engage sur aspect de se réorganiser, qui est partagé par tout le monde et sur lequel on est quand même plus engagé sur cet aspect d'ajustement de l'organisation et de manière active sur la logique de fonctionnement. En fait on cible tout sur la communication...

FC. En fait, si je le dis de manière résumée, tous les pôles sont concernés par le tronc

WZ. D'accord.

FC. Donc cela représente bien le fonctionnement

WZ. En fait on est actif sur l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise

FC. En fait, l'idée du quotidien du... de ce qu'il faut quotidiennement assurer, soit ce que tu disais, expliquer, expliquer pour transformer...

WZ. Voilà

FC. Ça va ? Donc là, on retrouve cinq actions que tu partages avec OG dont celle-ci :

- clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise

WZ. D'accord

FC. Et on retrouve la même idée que tout à l'heure pour la légende couleur : petite branche bleue vraiment petite. Ça ce ne sont que des feuilles, il n'y a qu'une seule action portée par une seule personne, tout le reste est en partage.

WZ. Est-ce que tu peux reprendre cette branche et cette feuille bleues ?

FC. Oui... (Je fais la requête)

WZ. Bon, OK. Alors sur l'autre branche bleue !

FC. Les deux en même temps ?

WZ. Non, non.

FC. Voilà...

WZ. C'est bien ce qui me semblait... on retrouve en fait exactement le même schéma qu'avant. On retrouve en fait deux parcours solitaires avec moins d'actions pour les deux personnes, qui sont des parcours solitaires... TP et JL. Donc lui sur le plan de formation, les apprentissages, les collaborateurs, oui sur un thème RH et qu'il la porte tout seul...

FC. Ça te surprend ?

WZ. Non, c'est plutôt logique quoi ! Est ce que tu reclipper sur cette ... ?

- Impliquer les collaborateurs...
- Partager les compétences...
- Mesurer la satisfaction des collaborateurs,

Bien c'est un peu comme avant, en fait pour TP, on retrouve le thème « compétences-individus », exactement comme avant (au niveau 4). En fait, on sent qu'on a une direction ...avec TP qui est en fait...qui porte de manière solitaire une problématique très liée à la personne, quoi ! à la composante humaine

FC. Le capital humain...

WZ. Très proche de JL

FC. La bifurcation là n'est pas innocente !

WZ. Et pareil avant, et c'est un binôme dans le groupe, le binôme TP et JL qui porte, en fait, le plan de sauvegarde et qui le gère.

FC. Donc la cohérence est là !

WZ. Donc, ce sont eux qui les gèrent et que nous... on va plus s'impliquer dans la logique quotidienne. Donc on retrouve en fait, le binôme sur les problématiques humaines, quoi ! Ils portent la problématique humaine carrément. Ils sont engagés dessus avec un pouvoir dynamique, mais quand même sans forcément se recouvrir. Chacun est engagé sur des choses différentes, ils ne partagent pas forcément...

FC. Ils ne les partagent pas...

WZ. Ils ne les partagent pas.

FC. En fait dans les réponses qu'ils ont faites.

WZ. Ils sont sur la même composante dans l'entreprise

FC. Si on allait ici, chercher celle là :

- Clarifier la professionnalisation par rapport à l'adaptation..., qui tu retrouves ?

WZ. D'accord.

FC. Le branchement, le branchement,

WZ. Le branchement, ça doit être tous les deux,

FC. Oui, mais regarde

WZ. L'autre d'avant...

FC. On retrouve les deux (TP, JL), si je vais chercher celle qui est en dessous :

- Echanger les idées sur l'animation RH

WZ. C'est leur branche à eux

FC. Donc, il y a un partage sur un certain nombre d'actions et une bifurcation qui donne ensuite des actions individuelles...

WZ. Et toujours sur les pôles 06 « individu » et pôle 07 « communication », toujours sur le composant « individu ».

FC. Sauf celle là :

- Clarifier la professionnalisation...

WZ. Convention collective, on a la problématique humaine.

FC. Tout à fait... on retrouve toujours les deux mêmes personnes avec leurs spécificités, tout en haut.

WZ. Et je pense qu'en fait, ils sont... parce que en fait, ce groupe, euh, social dans l'entreprise qu'est le comité de direction, je pense qu'il est porté par un homme de l'ombre que tu ne connais pas, qui est, qui ne figure pas ici, qui est le DRH Europe. En fait qui coiffe un peu les deux personnes, tu comprends... il a des relations avec JL parce que c'est le DRH Europe et puis il a des relations très fortes avec TP. Ils le vivent dans les problèmes de restructuration... on sent aussi derrière une personne qui n'est pas forcément représenté dans l'arbre mais qui coiffe exactement le vert, plus le bleu. Dans l'autre arbre (de niveau 4) que nous avons avant, les deux grosses branches qu'ils portaient eux, à mon avis le vert en dessous, c'était aussi eux, tous les deux.

FC. Donc tout cela te semble logique et cohérent ?

WZ. Oui, oui, complètement

### 3- Présentation de l'arbre collectif de niveau 2.

The screenshot shows the Trivium Toolkit software interface. The main window displays a simulation titled '2-Portraits - Simulation [1]'. The central area features a stylized tree diagram with a thick, segmented trunk and several thinner branches extending upwards and outwards. The trunk is colored in a gradient from red at the bottom to yellow and green at the top. The branches are also colored in a gradient from yellow to green. The software interface includes a menu bar (Fichier, Outils, Fenêtre, Aide), a toolbar, and a list of problematics on the left side. The list contains various items with checkboxes and alphanumeric codes. On the right side, there is a table with columns 'R...' and 'Entreprise\_niveau'.

FC. Nous passons au niveau 2... voilà l'arbre de niveau 2, des actions expérimentées, une prise de risques modérés. Alors quel effet cela te fait ?

WZ. On est plus sur le même mode, un niveau de partage global, quoi et un socle commun... puis, euh, on est plus sur un... enfin, plus sur un sapin là, un tronc qui monte jusqu'en haut quoi.

FC. Disons que la géométrie fait qu'on a l'impression d'avoir un tronc de bout en bout...

WZ. Jusqu'en haut...

FC. Mais ce tronc là est particulier parce qu'il n'est partagé par tout le monde de bout en bout...

WZ. Partagé. C'est quand même une réalité, hein ! Ce n'est pas un hasard

FC. Oui, oui. Il y a des bifurcations, regarde ici, tu n'as qu'une action rouge

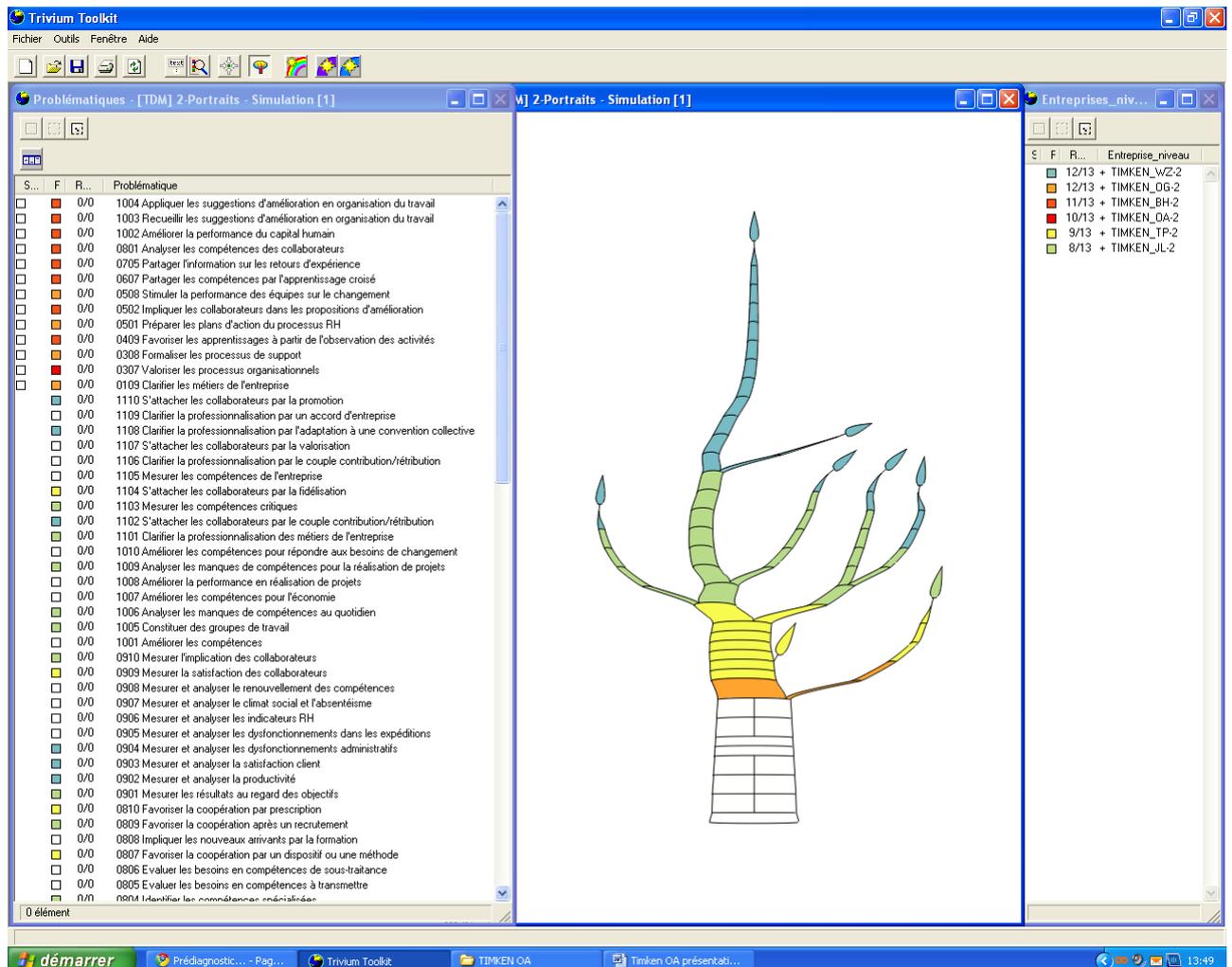
WZ. Oui, oui.

FC. Et donc effectivement, c'est partagé par tout le monde et il s'agit de :

- Valoriser les processus organisationnels

Cela pour le coup en niveau 2, actions expérimentées, peut être que vous expérimentez chacun dans vos domaines cette action là. Donc, si je clique sur les bruns foncés,

WZ. Oui



<p><b>0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)</b>  <b>0307 valoriser les processus organisationnels (6)</b>  <b>0308 formaliser les processus de support (4)</b>  <b>0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)</b>  <b>0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)</b>  <b>0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)</b>  <b>0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)</b>  <b>0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)</b>  <b>0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)</b>  <b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)</b>  <b>1002 améliorer la performance du capital humain (5)</b>  <b>1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b>  <b>1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b></p>	<p><b>12/13 WZ-2</b>  <b>12/13 OG-2</b>  <b>11/13 BH-2</b>  <b>10/13 OA-2</b>  <b>9/13 TP-2</b>  <b>8/13 JL-2</b></p>
---	---

--	--

FC. Je peux aller jusqu'en haut du tronc en sélectionnant les bruns clairs. Vous avez 14 actions qui sont ... entre 13 et 9/ 14, c'est relativement bien partagé et cela concerne :

- Clarifier les métiers de l'entreprise, partagée par quatre personnes,  
Deux actions en pôle « processus » :

- Valoriser les processus organisationnels  
- Valoriser les processus de support, partagées par quatre personnes  
Quatre actions sur le pôle « compétence »

Une action sur le pôle « individu »

Une action sur le pôle « communication »

Une sur le pôle « équipe »

Et ensuite trois actions concernant le pôle « résultats d'amélioration » qui sont en fait les plus partagées.

WZ. Est-ce que l'on pourrait voir cette branche ? Une branche solitaire qui empile les ...

FC. Là pout terminer sur le tronc, tu évoques la continuité de l'arbre de niveau 3 ?

WZ. Même des niveaux ...

FC. 4 et 3.

WZ. Une certaine cohérence, oui on est sur... il n'y a pas de ... mis ils se ressemblent quand même.

FC. Autrement dit, la notion de partage entre vous est semblable et identique quelque soient les niveaux

WZ. Exact... oui c'est ça. Oui tout à fait.

FC. Alors j'effectue la requête que tu demandes, voilà...tu as 13 actions que tu portes tout seul.

WZ. Pour lesquelles je suis prudent, en fait.

FC. Quand je dis tu les portes, c'est quand j'ai posé les questions, sur...

WZ. Lesquelles je me suis positionné de manière prudente, les autres peut être plus

FC. Tout à fait. Cela veut dire que sur ces actions là qui sont par exemple, en pôle 01 « décisions »

- Développer la coopération au bénéfice des équipes, tu t'es positionné en disant : je suis prudent, j'expérimente des actions. Donc tu expérimente ces 13 actions

WZ. Oui.

FC. Peut être pas de manière générale, peut être dans un atelier, je ne sais pas... dans tous ces contextes, il n'y a que toi... voici le détail des actions :

- Valoriser les collaborateurs pour ses idées
- Repenser l'organisation du travail
- Adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs
- Mettre en œuvre les plans d'action
- Valoriser les collaborateurs par la délégation
- Valoriser les compétences par la mobilité interne
- Echanger des idées pour renforcer la cohésion
- Décider de maîtriser la conduite de réunion
- Analyser des situations problématiques
- Analyser et mesurer la satisfaction client
- Analyser et mesurer les dysfonctionnements administratifs
- Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective

Donc probablement, si je lis l'arbre sans le contexte, tu expérimentes des actions qui sont nommées ci-dessus parmi les treize et peut être que tu as entrepris un certain nombre d'expérimentation.

WZ. Ben oui. Ou en tous cas par opposition aux autres où il y a moins de ... moins de ... oui, moins d'engagement, quoi. Moins fort quoi, oui.

FC. D'accord. Cela te surprend de te retrouver là ?

WZ. Ben disons que...je pense que c'est un niveau d'engagement qui est un peu... comment dire... il est peut être moins... moins représentatif des autres (niveaux), c'est-à-dire encore une fois, on est engagé parce qu'on pense que c'est important et qu'il faut promouvoir, etc. ou soit on pense que cela ne l'est pas, après le « prudent » c'est.... C'est quelque chose qu'on a du mal à se positionner quoi. Donc on met peut être ça par défaut, quoi... donc....

FC. Donc si je traduis un peu différemment par rapport à ce que tu viens de dire : prudent dans ce cas là pour toi ce serait plutôt les actions qui sont moins importante pour l'usine par rapport à ce que l'on a vu en niveau 4 et 3.

WZ. Oui, oui, c'est un peu cela...

FC. Si je te le dis encore autrement, tu me corriges si.... Ce sont des actions que tu verras beaucoup plus tard... parce qu'à tes yeux, elles sont moins importantes que celles que l'on a vu dans les autres arbres de niveau 4 et 3.

WZ. Voilà, voilà, oui.

FC. C'est peut être la notion de durée qui intervient qui n'était pas dans notre grille de qualification.

WZ. Oui, absolument.

FC. Cela veut peut être signifié cela.

WZ. Peut être aussi des thèmes sur lesquels, en fait, on ne se sent pas forcément à l'aise, qu'on ne va pas forcément s'engager, être actif, quoi. Par exemple, « clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective », bon, c'est pas forcément mon domaine de compétences. Donc on va la retrouver avec un engagement de JL, mais pas forcément de moi. Donc là-dessus je...euh.

FC. Oui, mais tu aurais pu répondre indifférent, ça ne me concerne pas.

WZ. Oui, oui, absolument.

FC. Donc tu es quand même dedans, prudemment mais tu y es. Donc voilà comment on le lire.

WZ. Oui

FC. Ça va ?

WZ. Oui, tout à fait

FC. D'autres requêtes que tu souhaiterais ? Donc toujours le même principe, si tu compte les feuilles bleues, tu retrouves les six membres du Codir, donc chacun est porteur au moins sur le bout de la branche de quelque chose qui est partagé en vert, plus partagé en jaune et qui peut donner des explications. Mais ce n'est pas l'objet de notre recherche. Vraisemblablement lors de la séance collective nous serons amenés à envisager ces interrogations.

WZ. Peut être on peut cliquer sur les bleus là ? Là... oui, d'accord, on retrouve toujours le binôme qu'on avait avant...

FC. Ça marche bien...il y a une sacré cohérence dans l'équipe, quoi.

WZ. Oui, en fait c'est...

FC. Dans votre mode de fonctionnement, vous vous retrouvez...

WZ. Oui, là on retrouve le binôme RH et ...

FC. Oui, ce n'est pas innocent....

WZ. Oui, oui, ils sont là de manière moins prononcée...

FC. Euh...

WZ. C'est moins fort qu'avant

FC. Sur les ... tu as toujours les deux mêmes personnes en bleu

WZ. Le vert, ça doit être pareil

FC. Le vert, tu as une personne en plus qui vient...

WZ. Ah oui !

FC. Dans le vert, c'est trois, on l'a vu tout à l'heure !

WZ. Tu attends la réaction, ma réaction...

FC. WZ. (Éclats de rires en commun)

WZ. Je pense que cela va être OA.

FC. (Je sélectionne les actions vertes), donc là, tu retrouves un partage déjà plus important. Tu es dedans, sur les actions vertes. Ce qu'il faudrait mais on n'a pas le temps de le faire, mais je pourrais faire des requêtes pour voir quelles sont les deux personnes concernées... pour savoir où elles se situent ? Elles se situent une dans chaque branche ou les deux dans la même branche. Il y a quand même du support au travail que tu désignais tout à l'heure pour ces deux personnes là...pour TP et JL.

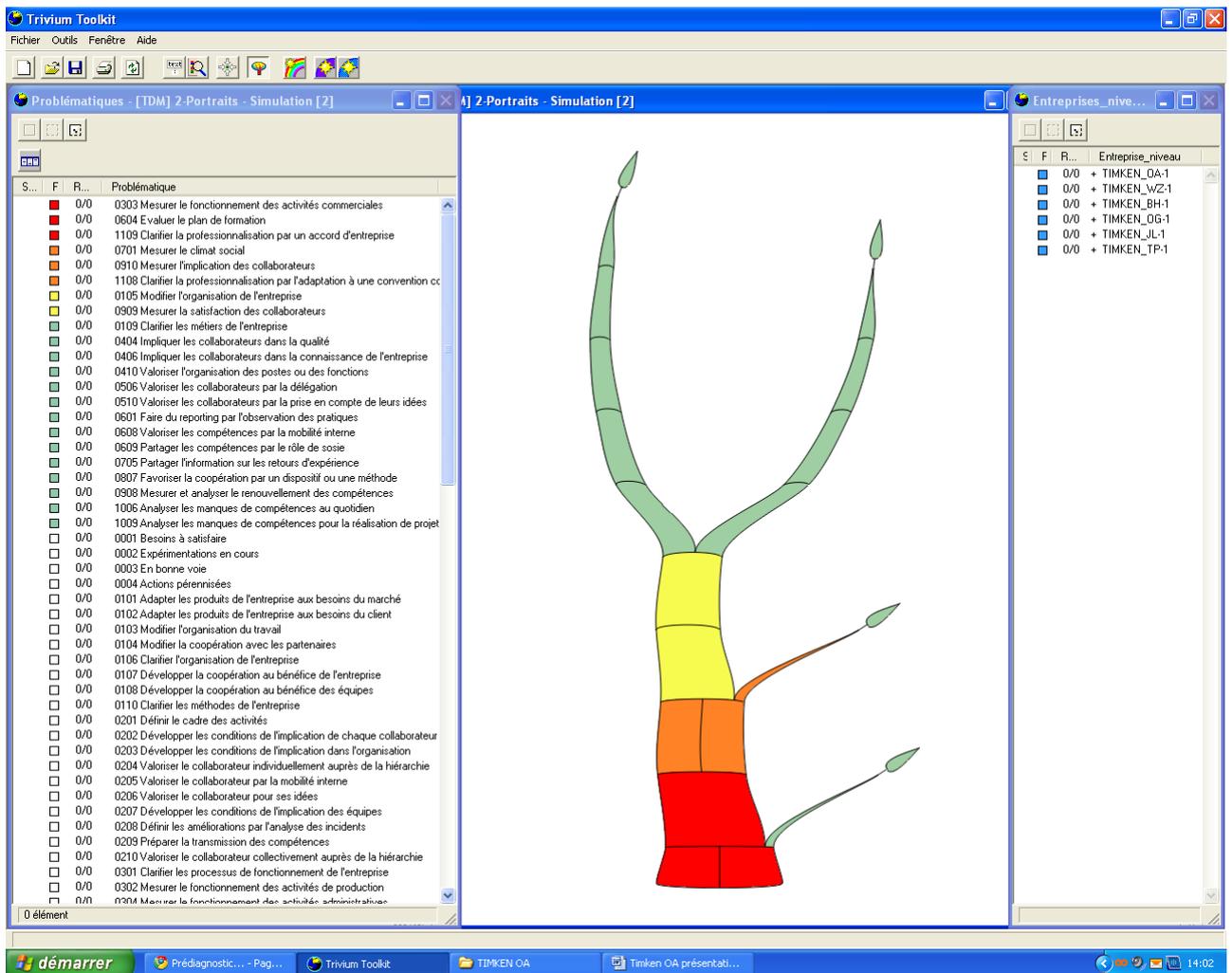
WZ. Bon, si tu veux, l'arbre lui-même pour moi à la limite, je trouve... il est moins intéressant parce que là on voit où les gens à la limite s'engagent moyennement... à la limite c'est mieux de voir où les gens s'engagent de manière plus active, quoi. Ce niveau là, ce niveau de prudence, on voit où les gens sont prudents, quoi, voilà.

FC. C'est un avis respectable...

WZ. C'est le niveau, un peu...on va passer à un niveau intéressant, parce que on va voir où les gens sont indifférents.

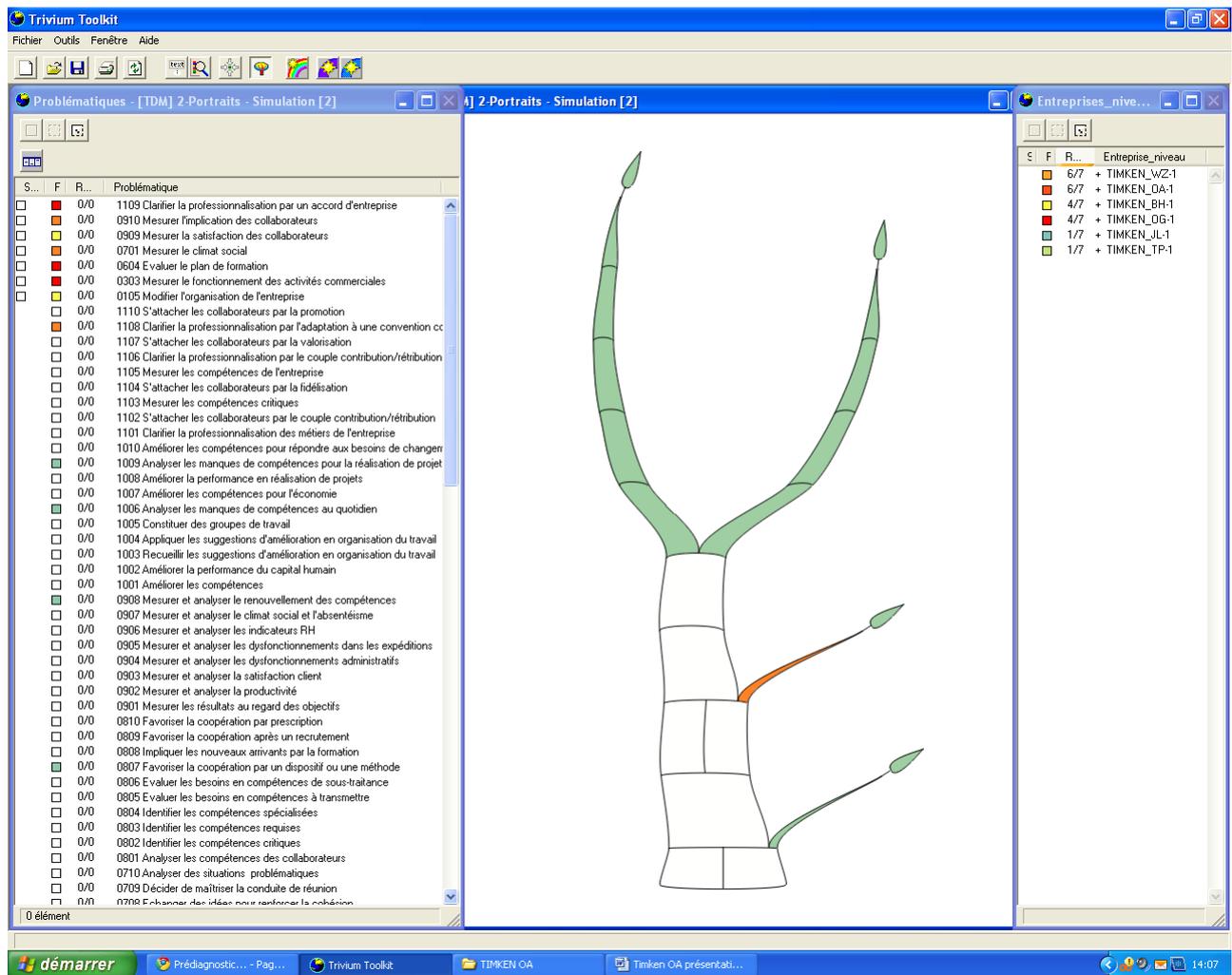
FC. Oui, peut être... (Je fais la requête pour visualiser l'arbre de niveau 1)

#### 4- Présentation de l'arbre collectif de niveau 1.



FC. Voilà l'arbre de niveau 1. Alors pour te rassurer tout de suite il y a 22 actions au total

WZ. Oui. Là encore une fois, le même socle commun, donc une cohérence sur l'indifférence, quoi.



<p><b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b>  <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (2)</b>  <b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)</b>  <b>1110 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b></p> <p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée.</b></p>	<p><b>6/7 WZ-1</b>  <b>6/7 OA-1</b>  <b>4/7 OG-1</b>  <b>4/7 BH-1</b>  <b>1/7 JL-1</b>  <b>1/7 TP-1</b></p>
---	---

FC. Pratiquons de la même manière tout de suite, on a cinq actions dans le tronc :

- Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
- Evaluer le plan de formation
- Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
- Mesurer le climat social

- Mesurer l'implication des collaborateurs  
WZ. Je dirais sur le climat social...

FC. Trois personnes

WZ. Qui sont indifférentes

FC. Peut être que mesurer, c'est que vous n'avez pas l'outil de mesure...parce que c'est une action précise...

WZ. Donc en fait on ne sait pas

FC. Donc si vous n'avez pas l'outil, vous ne pouvez pas le faire

WZ. On n'a pas l'outil, d'accord

FC. Ce n'est pas comme analyser. Analyser...c'est...

WZ. Pas d'action engagée, pas de preuve d'engagement. Oui, oui, OK effectivement tout à fait. Si tu peux cliquer sur celle là ?

FC. Sur...

WZ. « Mesurer le climat social », c'est qui ?

FC. (Je fais la requête) et tu as les trois.

WZ. Oui, là on aurait dû avoir les six membres et mesurer le climat social, on n'a pas d'actions engagées, on n'a pas de preuve d'engagement

FC. Oui, pourquoi les six n'ont pas répondu identiquement ? C'est un mystère que vous portez vous. En tout cas, vous ne partagez pas la même vision peut être du climat social. C'est une hypothèse

WZ. Oui, d'accord

FC. Ou peut être les personnes ont mal interprétées le verbe mesurer...

WZ. Là par contre, il n'y a pas d'unité qui ressort, il n'y a pas de branche bleue.

FC. Ça c'est du bleu ou du vert ?

WZ. Tu cliques dessus et tu auras...

FC. Non, c'est du bleu, regarde il n'y a qu'une personne... ces trois actions là, tu ne te prononce pas du tout... ce n'est peut être pas non plus ton job ?

WZ. « Valoriser la prise en compte de leurs idées », c'est clairement mon job, cela remplace la boîte à suggestions, mais là on ne l'a pas.

FC. Donc, toi tu as interprété la question : on n'a pas le système, donc on ne peut pas répondre autrement que par indifférent

WZ. Oui, OK. Et l'autre branche là ?

FC. Oui. C'est marrant, vous êtes intéressés par les branches alors que je n'avais pas prévu de faire ces requêtes dans cette première phase d'entretien.

WZ. Pourquoi ?

FC. Parce que je voulais simplement connaître la capacité d'effet de l'image, mais je me rends compte que les branches ont une capacité d'effet ! Voilà, on retrouve OA tout seul.

WZ. Oui.

FC. Bon, c'est ce que les personnes disent à la question posée...pourquoi je n'avais pas prévu de le faire au départ... mais je l'ai fait avec chacun qui en formulait le besoin. C'est au départ de mon protocole d'enquête, je ne voulais recenser que les effets de la figure. Je me rends compte qu'à travers les entretiens la capacité d'effet des branches est très importante pour les personnes que j'ai rencontrées. Qu'est ce que cela veut dire quand cela diverge ?

WZ. Oui.

FC. Et là, ça met...et on le voit bien avec toi, la réflexion que cela t'es posée : comment interpréter cette bifurcation ? Pourquoi telle branche, pourquoi telle autre ? Et cela montre ton entrée dans un raisonnement qui permet d'aller vers une réflexion plus approfondie. Mais là on n'a pas le temps de le faire parce que ce n'est pas l'objet, mais peut être.... Comme j'ai vu TP, pour la réunion collective, faut il prévoir deux heures, voire plus ? Il m'a dit de prévoir large parce qu'il y aura certainement des confrontations et des requêtes...

WZ. Alors oui, justement ça c'est intéressant, c'est un rejet ça ? (Il montre une très petite branche)

FC. C'est une très petite branche que l'algorithme a dessiné.

WZ. Alors si on revient à la nature, parce que...

FC. Un rejet ou une pousse ?

WZ. Une pousse oui

FC. C'est une émergence d'une future grosse branche...

WZ. Oui, mais une émergence très basse, c'est...

FC. Et bien cela veut dire...qu'une bifurcation est connectée sur cette action du tronc, c'est :

- Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise, que vous partagez... par ces quatre personnes qui sont là.

WZ. Non, on partage l'indifférence

FC. L'indifférence bien sûr...et si je prends ces deux actions là :

- Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions
- Analyser les manques de compétences au quotidien

Ce sont des actions qui sont portées par quatre personnes dont une, je ne sais pas laquelle des trois est portée par une ... de ces trois personnes mais il y en a une qui porte les trois actions qui sont

considérées par cette personne là comme indifférentes à ses yeux. Et ces trois actions sont connectées sur « clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise », donc cela pourrait être le questionnement suivant : pourquoi cette personne là, si nous devons faire l'analyse, pourquoi elle a répondu cela ?

WZ. Pourquoi en fait, cette branche où il y a un isolement, pourquoi elle est connectée si bas par rapport à celle là ? Par exemple.

FC. Quand tu dis un isolement, euh, c'est quand même...

WZ. Parce que tu as prise celle là avec !

FC. Oui, parce que l'algorithme, quand il fabrique une bifurcation, notamment la petite branche dont on parle, nous rejoignons la notion de couche que nous avons vu. Pour une couche donnée, il peut arriver qu'un sous ensemble d'actions n'ait aucun lien avec les autres actions de la couche et dans ce cas une séparation entre les deux sous ensemble sera visible sur l'arbre. Les embranchements naissent de ces phénomènes. Les liens dont il est question résultent du paramétrage du logiciel selon lequel chaque action est décomposée selon la table des causalités d'Aristote, ce serait compliqué de l'expliquer ici, nous n'avons pas le temps. Les actions des couches suivantes sont rattachées aux embranchements avec lesquels elles ont plus de liens. L'action dont on parle est :

- Mesurer le climat social

Et sur cette action sont connectées les actions :

- Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective
- Analyser le manque de compétences pour la réalisation de projets

Cela veut dire qu'il y a quelque chose en émergence dans l'indifférence, sur un socle donné.

WZ. Bon cela étant, je reviens à ce que je disais au départ, je trouve qu'il est plus facile de comprendre la représentation graphique sur les niveaux d'engagement que sur les niveaux de non engagement.

FC. De moindre engagement, par « prudent »

WZ. Mais tu vois par le fait que... sur la négation plutôt que sur l'aspect positif quoi. Donc c'est toujours un exercice plus difficile de dire, tiens moi je suis engagé mais en fait justement là, je suis indifférent, tout seul indifférent.

FC. Il y a une gymnastique

WZ. C'est un peu compliqué parce qu'il y a une négation qu'il faut prendre en compte... tu comprends ce que je veux dire...

FC. Oui tout à fait, mais on pourrait dire aussi en reprenant ton idée : « points forts-points faibles » en langage plus managérial.

WZ. OK.

FC. Nous allons entreprendre la deuxième partie de notre entretien et l'introduire par la question : est ce que cela traduit l'image que vous avez-vous-même du travail collaboratif et de votre place dans le collectif ?

Donc, commençons par l'arbre de niveau 1.

### 5- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 1.

WZ. L'arbre de niveau 1.

FC. Niveau indifférent.

WZ. Ah oui, d'accord

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of problematics (Problématiques) is shown, each with a checkbox, a color-coded square, and a reference code. The list includes items such as '0910 Mesurer l'implication des collaborateurs' and '1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise'. The main window shows a tree diagram with a grey trunk and several green branches, some of which have small green buds at their tips. The right-hand pane shows a table with columns for 'F...', 'R...', and 'Entreprise\_niveau', listing items like '12/12 + TIMKEN\_WZ-1' and '0/12 + TIMKEN\_TP-1'. The Windows taskbar at the bottom shows the 'démarrer' button and several open applications, including 'TIMKEN WZ' and 'Trivium Toolkit'.

<p> <b>0105 modifier l'organisation de l'entreprise (2)</b>  <b>0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (4)</b>  <b>0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (1)</b>  <b>0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (1)</b>  <b>0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (1)</b>  <b>0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (1)</b>  <b>0604 évaluer le plan de formation (4)</b>  <b>0701 mesurer le climat social (3)</b>  <b>0705 partager l'information sur les retours d'expériences (1)</b>  <b>0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (1)</b>  <b>0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (2)</b>  <b>0910 mesurer l'implication des collaborateurs (3)</b> </p> <p> <b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b> </p>	<p> <b>12/12 WZ-1</b>  <b>5/12 OA-1</b>  <b>4/12 OG-1</b>  <b>3/12 BH-1</b>  <b>0/12 JL-1</b>  <b>0/12 TP-1</b> </p>
---	--

FC. Tu es ici en gris et ce sont tes actions dans cet arbre collectif, tu as 12 actions que tu considères comme indifférent.

WZ. Que je partage de manière relativement forte puisque je suis dans le tronc et, euh, ...

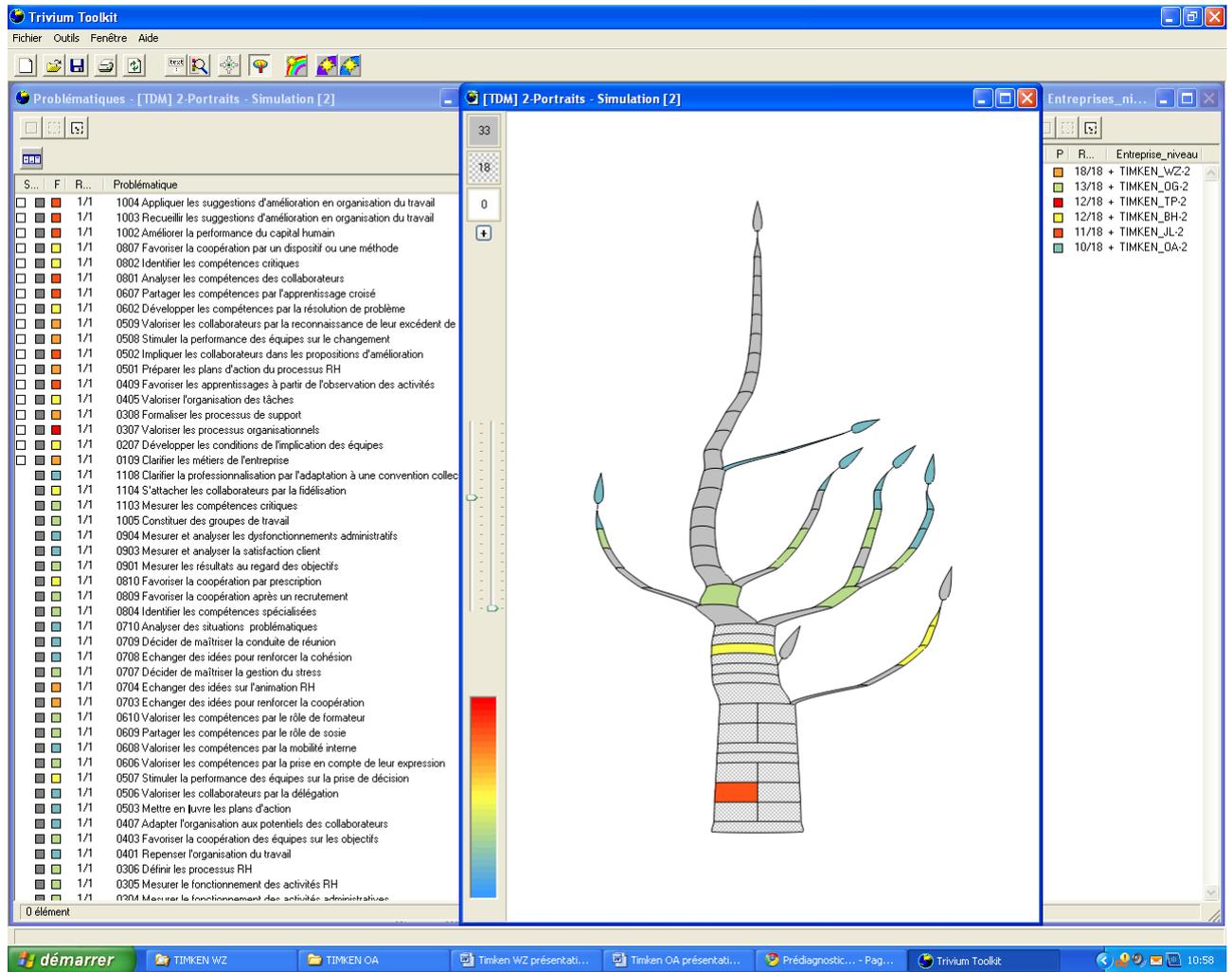
FC. Vous partagez dans l'indifférence...

WZ. Et puis après, j'ai un segment isolé, quoi.

FC. C'est ton propre avis, c'est ton sentiment donc je vais passer vite dessus parce que c'est moins intéressant, vu les remarques que tu as déjà formulées. Donc je vais passer à l'arbre de niveau 2.

## 6- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2.

FC. Voilà l'arbre de niveau 2 et ton positionnement. Quel effet ?



**0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)**

**0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)**

**0307 valoriser les processus organisationnels (6)**

**0308 formaliser les processus de support (4)**

**0405 valoriser l'organisation des tâches (3)**

**0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)**

**0501 préparer les plans d'action des processus RH (4)**

**0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)**

**0508 stimuler la performance des équipes (4)**

**0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences (4)**

**0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (3)**

**0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)**

**0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)**

**0802 analyser les compétences critiques (3)**

**0807 favoriser la coopération par un dispositif (3)**

**1002 améliorer la performance du capital humain (5)**

**1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**

**1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**

**18/18 WZ-2**

**13/18 OG-2**

**12/18 TP-2**

**12/18 BH-2**

**11/18 JL-2**

**10/18 OA-2**

<b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b>	
---	--

WZ. Bien c'est le même qu'avant... à peu de choses près, je suis bien dans le tronc puis une branche où je suis tout seul qui est quand même... graphiquement représentée toujours relativement, relativement, une branche relativement significative qui en termes de dimensions comme avant, c'est une grosse branche...

FC. Tu as 18 actions...

WZ. Sauf que là, il ya un point qui...

FC. Qui n'est pas partagé

WZ. Qui est partagé par tous les autres sauf par moi, manifestement

FC. Oui...

- Partager l'information sur les retours d'expériences  
Peut être que tu en fais moins...

WZ. Bon, bon, eux ils sont prudents relativement à ça, que moi manifestement, je ne sais pas ce que j'ai mis la dessus...

FC. Tu l'as peut être mis en niveau 3

WZ. Ou peut être en indifférent ?

FC. Oui, mais là il faudrait que je fasse d'autres requêtes

WZ. D'accord

FC. Donc qu'est ce que t'inspire par rapport au travail collaboratif ?

WZ. Je suis toujours dans le tronc, quoi. Présent avec les autres, puis toujours après, euh, par opposition une branche où je suis assez isolé, quoi. Pour moi, pratiquement je cultive à la fois l'isolement on va dire et une présence collaborative quoi.

FC. Je ne veux pas te rassurer mais si tout le monde partageait les 110 propositions d'action au même niveau de qualification vous seriez tous des clones.

WZ. Bien sûr. Après je ne sais pas comment traduire le fait que cette branche où je suis tout seul... pourquoi elle apparait sur le schéma plus grosse, quoi.

FC. Mais parce que, certainement, le plus d'actions. C'est ce que je disais tout à l'heure, c'est à dire que le nombre d'actions est plus important par rapport à d'autres branches. Donc la grosse branche, c'est le nombre d'actions que tu portes tout seul.

WZ. D'accord

FC. Ça va ? Je fais les requêtes pour l'arbre de niveau 3

WZ. 3.

### 7- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3.

FC. Voilà

WZ. Hum, hum.

FC. Nous avons 34 actions au total dont 19 dans le tronc

The screenshot displays the Trivium Toolkit interface. On the left, a list of actions is shown with columns for status (S...), frequency (F), and relevance (R...). The central area features a tree diagram with a trunk and branches, colored in shades of orange, yellow, and green. On the right, a panel titled 'Entreprises...' lists specific actions with their IDs and codes, such as '19/19 + TIMKEN\_WZ-3'.

S...	F	R...	Problématique
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1110 S'attacher les collaborateurs par la promotion
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1105 Mesurer les compétences de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1008 Améliorer la performance en réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0808 Impliquer les nouveaux arrivants par la formation
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0806 Evaluer les besoins en compétences de sous-traitance
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0805 Evaluer les besoins en compétences à transmettre
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0803 Identifier les compétences requises
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0706 Partager l'information de reporting
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0702 Partager l'information sur les résultats et les objectifs
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0603 Valoriser les compétences par le projet personnel
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0504 Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0309 Formaliser les processus RH
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0302 Mesurer le fonctionnement des activités de production
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0301 Clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0210 Valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0209 Préparer la transmission des compétences
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0201 Définir le cadre des activités
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0102 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0101 Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1109 Clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1107 S'attacher les collaborateurs par la valorisation
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1106 Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1102 S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1101 Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1009 Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1007 Améliorer les compétences pour l'économie
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1006 Analyser les manques de compétences au quotidien
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0902 Mesurer et analyser la productivité
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0905 Mesurer les plans d'action au regard des objectifs
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0402 Repenser l'organisation par les compétences
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0205 Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0204 Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0203 Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
<input type="checkbox"/>	■	1/1	0106 Clarifier l'organisation de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	■	1/1	1108 Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention co
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1104 S'attacher les collaborateurs par la fidélisation
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1103 Mesurer les compétences critiques
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1010 Améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1005 Constituer des groupes de travail
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1004 Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1003 Recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1002 Améliorer la performance du capital humain
<input type="checkbox"/>	■	0/1	1001 Améliorer les compétences
<input type="checkbox"/>	■	0/1	0910 Mesurer l'implication des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	■	0/1	0909 Mesurer la satisfaction des collaborateurs
<input type="checkbox"/>	■	0/1	0908 Mesurer et analyser le renouvellement des compétences
<input type="checkbox"/>	■	0/1	0907 Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme

<p>0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)  0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)  0201 définir le cadre des activités (5)  0209 préparer la transmission des compétences (5)  0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)  0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)  0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)  0309 formaliser les processus RH (4)  0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)  0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)  0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)  0706 partager l'information de reporting (5)  0803 identifier les compétences requises (5)  0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (5)  0806 évaluer les besoins de compétences en sous traitance (6)  0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)  1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)  1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)  1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)</p>	<p>19/19 WZ-3  17/19 OG-3  17/19 BH-3  16/19 OA-3  15/19 JL-3  13/19 TP-3</p>
<p><b>Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.</b></p>	

FC. Voilà nous avons l'arbre de niveau 3 et...

WZ. Oui donc, ça je suis quasiment, exclusivement dans le travail collaboratif et avec un partage... fort.... Donc, soit encore une fois dans le tronc, soit dans les ... soit dans les domaines d'actions ... qui restent quand mêmes partagés, quoi.

FC. Et l'idée que tu te fais du travail collaboratif et de ta place dans le collectif ? là c'est plutôt le tronc qu'il faut regarder... ce qui est le plus partagé, c'est ça...

WZ. Oui, c'est normal que j'y sois, c'est ce qui la base du tronc...

FC. C'est, je ne devrais pas le dire comme ça, c'est vrai ce que tu dis mais l'image qui correspond à l'expression que vous faites chacun d'entre vous, te renvoie à ce que tu viens de dire... moi, je ne pourrais pas le dire, ce que tu viens de dire, je pourrais simplement constater que tu es présent dans le bas du tronc, donc dans un collectif constitué...

WZ. Oui, donc ça clairement... j'ai toujours comme dans les deux autres schémas d'ailleurs, je ... bon après effectivement, je... les éléments où je marque mon opposition puisque je ne suis pas, alors que c'est dans le tronc...

FC. Oui mais en même temps, tu n'y es pas c'est vrai dans cette image de niveau 3 et peut être qu'elle est dans le niveau 2, peut être dans le niveau 4...

WZ. Bien sûr

FC. Et il faudrait fouiller, mais on n'a pas le temps. C'est bon ?

WZ. OK.

FC. Il nous reste à faire le niveau 4.

## 8- votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4.

The screenshot shows the Trivium Toolkit interface. The left pane lists 40 actions with checkboxes and colored icons. The right pane shows a list of 'Entreprise\_niveau' with checkboxes and colored icons. The tree diagram in the center shows a trunk with several branches, each ending in a leaf. The trunk is yellow and green, and the branches are green and yellow.

FC. Voilà l'arbre de niveau 4 et ton positionnement, 13 actions au total dont 7 dans le tronc.

**0103 modifier l'organisation du travail (6)**

**0310 valoriser les processus RH (6)**

**0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)**

**0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)**

**0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)**

**0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)**

**0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)**

**Nota : les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de personnes qui partagent l'action désignée avec vous.**

**7/7 WZ-4**

**7/7 JL-4**

**6/7 TP-4**

**6/7 OG-4**

**6/7 BH-4**

**5/7 OA-4**

WZ. Donc là... je suis vraiment, clairement, oui dans le tronc. Je suis partiellement dans le tronc parce que sinon il n'y en aurait pas, mais, euh,... très collaboratif, des actions, euh, très collaboratif, je pencherais donc...

FC. C'est l'anticipation

WZ. Sur l'anticipation, très... oui, oui, mais je remarque que je ne suis pas tout ici là...donc ce qui est... est ce que l'on peut revenir sur ce ...

FC. Je clique là ?

- Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
- Définir les améliorations par l'analyse des incidents
- Améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement
- Clarifier les méthodes de l'entreprise
- Valoriser l'organisation des postes ou des fonctions
- Améliorer les compétences

Il y a une grande logique dans l'anticipation des risques

WZ. Oui

FC. Ça c'est demain

WZ. Est-ce que tu peux revenir sur les actions très partagées dans lesquelles je ne suis pas en termes d'engagement ?

FC. Donc voilà :

- Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
- Valoriser les collaborateurs pour leurs idées
- Mesurer les plans d'action au regard des objectifs
- Adapter les produits aux besoins du client
- Valoriser...

Encore une fois tu n'y es pas parce que tu as répondu à un autre niveau, c'est tout

WZ. Tout à fait

FC. Là, ce que l'on peut dire simplement c'est que, par rapport à ce que chacun a répondu selon les niveaux de qualification proposés, vous avez là l'image qui correspond à vos réponses. Cela peut être, lors de notre séance collective, une confrontation de point de vue qui pourra peut être faire passer certaines des actions d'un niveau à l'autre.

WZ. Est-ce que tu pourrais passer le profil des autres et de voir comment chacun se situe dans le collectif ?

FC. Je pourrais, mais formellement je dois respecter un code de déontologie.

WZ. Ah d'accord.

FC. Il y a peut être une cohérence entre les membres du Codir, mais encore une fois, ce sera certainement le travail (les requêtes) que vous me demanderez de faire lors de la séance collective.

WZ. Oui peut être, comment... partager avec les autres.

FC. C'est bon ? Et bien merci.

L'entretien a duré 1 heure 15.

## RESTITUTION DE LA PRESENTATION COLLECTIVE

### TIMKEN

#### 1- Une phase de réappropriation des modalités de lecture des arbres.

FC. Comme cela fait un long moment que l'on ne s'est pas vu et que vous avez répondu au questionnaire (4 mois), je vais reprendre un petit peu comment ça marche au niveau des codes de lecture pour décoder les arbres que nous allons examiner. Donc si vous souvenez vous aviez 110 questions qui vous ont été posées et vous pouviez répondre selon quatre niveaux de qualification de votre engagement : « engagé », « actif », « prudent » et « indifférent ». Nous avons ainsi constitués quatre images qui se présentent sous forme d'arbre et chaque arbre représente votre réponse collective à partir de vos expressions individuelles selon chacun des niveaux de qualification de vos réponses. Donc, nous allons reprendre l'interprétation de l'arbre collectif en prenant un exemple réel, c'est à dire je vais m'appuyer sur l'arbre de niveau 4 « engagé, anticipation des risques ». L'arbre se présente de la manière suivante, en général il y a un tronc et un certain nombre de branches.

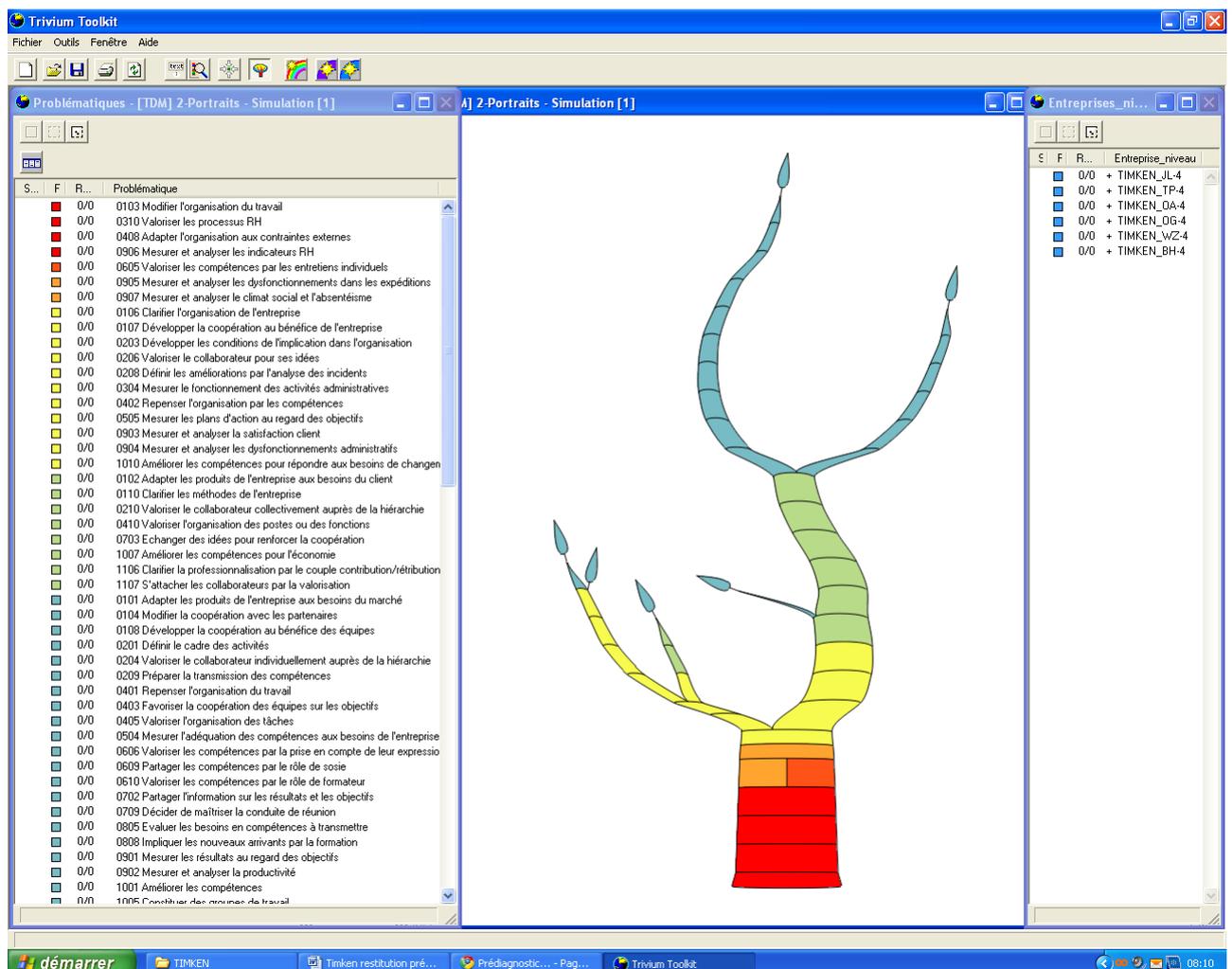


Figure 1 : la présentation de l'arbre collectif de niveau « engagé », niveau 4.

Il y a un code couleur qui est le suivant : rouge, les actions sont très partagées en tout cas dans cet arbre, partagé par les six membres, bleu, que l'on retrouve dans les extrémités, voire dans certaines branches indique que l'action est portée par une seule personne. Alors ce que nous avons déjà vu lors de la séance individuelle était le fait suivant : si je sélectionne directement sur l'arbre les quatre actions rouges, nous constatons ici, à droite de l'écran le niveau de partage des actions entre les membres, dans notre cas, les six membres partagent les quatre actions. Nous constatons également à gauche de l'écran la nature de chacune de ces quatre actions qui portent un numéro de code ainsi que le libellé de l'action. Autrement dit, quand je sélectionne directement sur le tronc les actions, nous obtenons deux types d'indices : le partage et le libellé de l'action concernée. Vous vous souvenez également que je vous avais montré le modèle « travail collaboratif » composé de onze domaines : la prise de décisions clés, la création de conditions favorables, les processus, les compétences, l'organisation, le collaborateur et son apprentissage, la communication, la coopération dans l'équipe et les trois familles de résultats : opérationnels, d'amélioration et de professionnalisation. Donc, si vous avez des questions sur la nature des pôles parce que vous ne les avez pas forcément en tête, n'hésitez pas. Ici, à gauche de l'écran, la nature des actions, par exemple « modifier l'organisation du travail », je vous rappelle que l'on s'est vu en décembre 2009 pour les questionnements, donc aujourd'hui cela fait six mois que vous avez répondu, je le précise car il peut y avoir des modifications depuis....Je rappelle quand même par rapport à la séance de présentation collective que nous sommes en train de faire aujourd'hui, il peut y avoir eu des modifications pendant cette période et si je vous reposais les 110 questions aujourd'hui, les réponses que vous feriez seraient certainement différentes. J'attire votre attention sur ce fait car pour la présentation et la lecture des arbres, il faut se reporter à décembre 2009.

Donc, vous avez exprimés tous les six les mêmes actions :

- **modifier l'organisation du travail,**
- **valoriser les processus RH,**
- **adapter l'organisation aux contraintes externes,**
- **mesurer et analyser les indicateurs RH.**

Ce sont les actions partagées par tous les membres du Codir et si je monte dans le tronc, vous constatez que cette action là n'est partagée que par cinq personnes, donc le code couleur indique bien le niveau de partage entre les personnes. A droite de l'écran, vous avez l'indication des personnes concernées par ce partage. Si je monte tout en haut de l'arbre au niveau d'une feuille bleue, il n'y a plus qu'une seule personne et ses initiales apparaissent à droite de l'écran. Est ce que ça va ?

Par rapport à cette remise en mémoire des différents modes de lecture, je vous avais montré les arbres des différents niveaux de qualification lors de la séance individuelle et vous aviez fait de nombreux commentaires que je vous ai restitué par écrit, texte et images, et envoyé sur vos boites mail respectives.

## 2- La logique d'action collective de niveau 4 « engagé ».

Donc aujourd'hui, je vais introduire une autre dimension qui s'appelle la table d'indexation transformant l'action en logique d'action. Je vous montre comment les choses sont articulées et vous ferez les commentaires à partir de cette présentation. Prenons une proposition d'action, par exemple : « modifier l'organisation du travail », c'est une action que vous avez menée car elle est qualifiée en niveau 4 « engagé » et qui se converti en logique d'action de la manière suivante.

Je clique sur l'icône « table d'indexation » en haut à gauche de l'écran, la table d'indexation apparaît:

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Enjeux à résoudre</b>	<b>Bénéficiaires</b>	<b>Les moyens de réalisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comprendre (analyser, mesurer)</b></li> <li>- <b>Vouloir (définir, développer)</b></li> <li>- <b>Pouvoir (choisir, décider)</b></li> <li>- <b>Faire comprendre (mobiliser, communiquer)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Implication</b></li> <li>- <b>Valorisation</b></li> <li>- <b>Coopération</b></li> <li>- <b>Performance</b></li> <li>- <b>Stratégie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Individu</b></li> <li>- <b>Equipes</b></li> <li>- <b>Entreprise</b></li> <li>- <b>Partenaires</b></li> <li>- <b>Clients</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prendre les décisions clés</b></li> <li>- <b>Créer les conditions favorables</b></li> <li>- <b>Processus</b></li> <li>- <b>Organisation</b></li> <li>- <b>Compétences</b></li> <li>- <b>Collaborateur et son apprentissage</b></li> <li>- <b>Communication</b></li> <li>- <b>Coopération dans l'équipe</b></li> <li>- <b>Résultats opérationnels</b></li> <li>- <b>Résultats d'amélioration</b></li> <li>- <b>Résultats de professionnalisation</b></li> </ul>

**Figure 2 : la table d'indexation vierge.**

Donc cela veut dire que chaque fois que je vous ai posé une question, la question était l'inverse de la proposition d'action pour laquelle vous avez répondu, dans ce cas niveau « engagé » et la table d'indexation transforme l'action en logique d'action. Logique d'action qui s'appelle, si je prends des termes savants, la table des causalités d'Aristote. Dans notre cas : Action, Enjeux à résoudre, pour quels bénéficiaires et avec quels moyens utilisés. C'est la logique de causalité, la logique de cause à effet. OK ?

Donc, à chaque fois que vous avez, par exemple dans le tronc les actions rouges, quatre actions qui sont sélectionnées et que vous partagez tous les six (je requête les quatre actions rouges), vous obtenez la table d'indexation suivante :

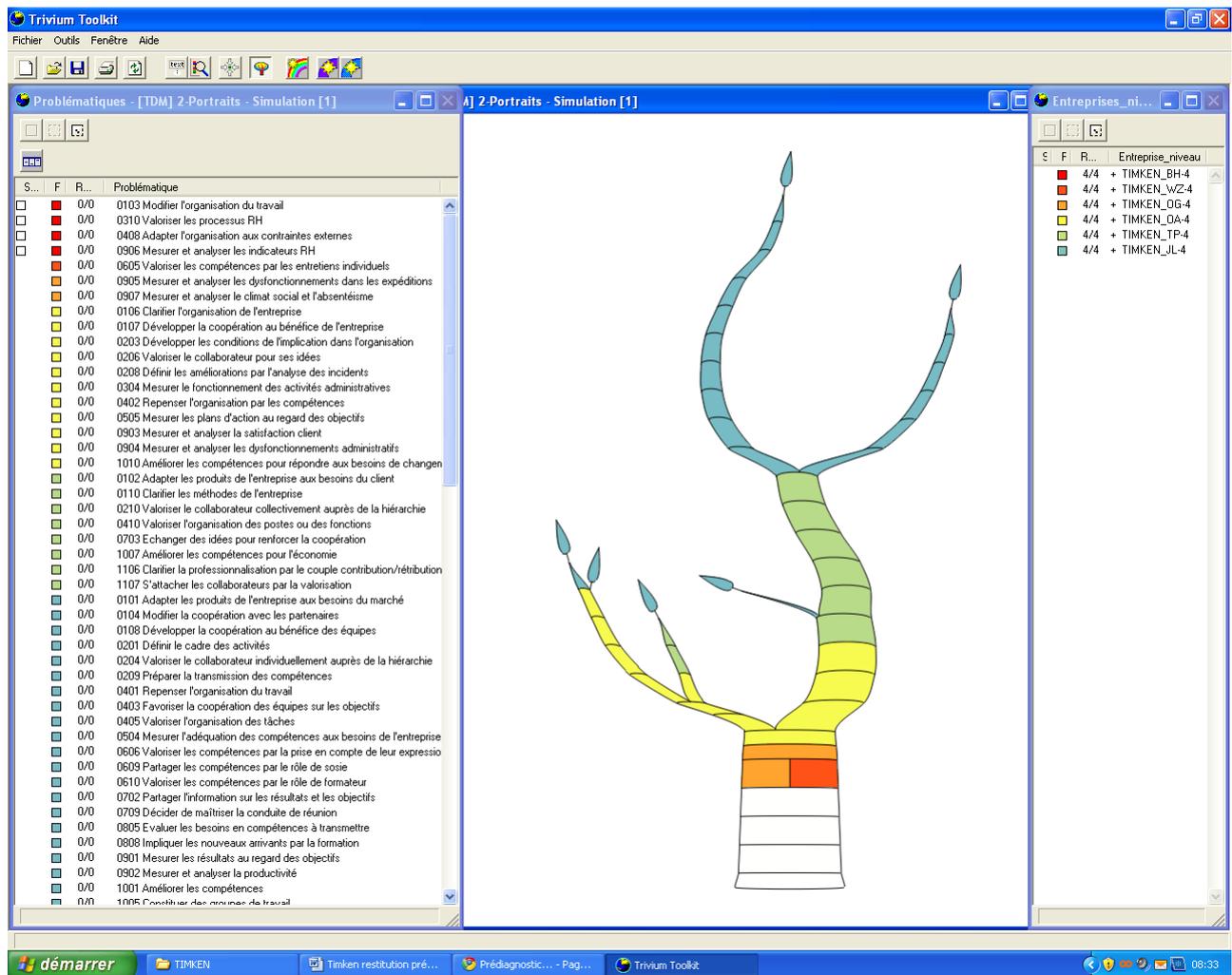


Figure 3 : la sélection des actions rouges du tronc.

Actions stratégiques	Enjeux à résoudre	Bénéficiaires	Les moyens de réalisation
2/4 Comprendre 2/4 Vouloir	3/4 Performance 1/4 Valorisation	2/4 Equipes 2/4 Entreprise	1/4 Prendre les décisions clés 1/4 Processus 1/4 Organisation 1/4 résultats opérationnels

Figure 4 : la représentation de la logique d'action collective.

Ceci représente votre logique d'action collective qui est décrite que je vais décrire dans le détail:

- 2/4 indique que parmi les 4 actions sélectionnées, 2 concernent les 6 managers qui ont entrepris l'action clé de « comprendre (analyser, mesurer),

- 2/4 indique que parmi les 4 actions sélectionnées, 2 concernent les 6 managers qui ont entrepris l'action clé de « vouloir (définir, développer),
- pour résoudre les enjeux suivants, 3/4 indique que parmi les 4 actions sélectionnées, 3 résolvent l'enjeu de performance et 1/4 indique qu'une action résout l'enjeu de valorisation,
- pour quels bénéficiaires, là aussi nous avons une égalité, 2/4 pour l'équipe et 2/4 pour l'entreprise,
- quels sont les moyens que vous avez actionnés :
  - prendre des décisions clés, notamment pour l'action « modifier l'organisation du travail »,
  - les processus, notamment pour l'action « valoriser les processus RH »,
  - l'organisation, notamment pour l'action « adapter l'organisation aux contraintes externes »,
  - et enfin les résultats opérationnels, notamment pour l'action « mesurez et analyser les indicateurs RH ».

Donc autrement dit, votre logique d'action collective peut s'écrire en concaténant les termes de la table d'indexation. Par exemple, « *comprendre* (analyser et mesurer) et *vouloir* (définir et développer) pour résoudre les enjeux de *performance* et de *valorisation* au bénéfice des *équipes* et de *l'entreprise* en utilisant comme moyens la *prise décisions*, les *processus*, l'*organisation* et les *résultats opérationnels* ».

Donc, à partir de la concaténation des différents termes de la table d'indexation, nous avons décrit votre logique d'action collective, la logique d'actions communes aux six membres du Codir.

Çà va ?

Alors quels commentaires faites vous sur votre façon, sur votre manière de travailler ensemble et surtout de votre logique d'action collective puisqu'elle représente votre travail collaboratif ?

(Silence).

OA. Cela correspond bien à ce que l'on a vécu dans les derniers mois avec les plans sociaux, avec l'énorme pression sur la performance de l'usine, en tout cas c'est comme cela que moi, je l'ai ressenti. La mise en question devant les coûts de l'étude, les causes, les pourquoi elle ne marche plus aussi bien, euh, il y a beaucoup de travail qui a été fait collectivement et individuellement pour tous ces domaines là, y compris (mot inaudible) où chacun a beaucoup travaillé sur cela dans le même sens. En fait l'équipe à un niveau plus élargi, on a vu hier avec (nom de la personne concernée) que l'ensemble des personnes travaille dans ce sens et de façon cohérente, avec beaucoup de prudence. Moi je suis en train d'anticiper, on a eu une réunion hier où l'on nous parle de la performance, c'est vrai et pendant des mois et des mois, ça va le rester. Mais du coup, maintenant, il y a quelque chose qui me frappe, c'est dans les enjeux, il y a le 5° point qui est stratégie (il n'y a pas d'action concernée par cet enjeu dans la sélection opérée), ça prouve aussi qu'on nous pousse dans l'opérationnel et que, on exclu de nous mêmes l'idée que, euh, que nous prenions l'avenir de l'usine et que l'on propose nous même un projet. C'est quelque chose qui est apparu très clairement, euh, lundi et mardi, dans les nouvelles orientations du Groupe avec les cadres...

WZ. Sur ce qui apparaît sur le schéma, c'est que, par exemple les enjeux on est très focalisés tous ensemble sur la performance, par contre on voit que par exemple sur les autres enjeux possibles, on n'a pas de ... d'enjeu de stratégie.

FC. Pour ces 4 actions là, sélectionnées dans le tronc. Dans le modèle qui a été construit, nous avons choisi ces 5 enjeux là, si vous vouliez faire un modèle Timken, vous pourriez en mettre plus ou différents. Cela est le modèle du « travail collaboratif » qui est l'objet de ma thèse. Ce qui apparaît dans la table d'indexation, ce sont les 4 actions que vous partagez tous les six. Donc effectivement, la table nous indique qu'aucune action ne fait apparaître l'enjeu de stratégie, mais je vous rappelle que vous devez vous situer en décembre, alors que vous faites référence à hier. Ce qui apparaît en décembre 2009, est surtout la performance et la valorisation, mais surtout la performance et au bénéfice de l'entreprise et des équipes.

JL. Effectivement, ce serait une photographie du mois de décembre. On referait le même exercice aujourd'hui on n'aurait pas du tout les mêmes résultats. Donc, euh, je pense qu'il faut que l'on relativise le résultat au jour d'aujourd'hui et tel qu'on l'a ressenti parce que c'était notre problème du moment et notre façon de penser, notre façon de travailler était adaptées au problème du moment. Aujourd'hui on parle plus de stratégie, je suis sûr qu'on aurait des résultats, euh, forcément sociales.

OA. On a un travail induit, c'est quelque chose de totalement nouveau, il y a quelques mois...aujourd'hui dans le quotidien pour moi, je suis toujours engagé dans la performance. Ce sont des mouvements, en fait, lents, ce n'est pas du jour au lendemain que l'on passe de la performance à la stratégie, il y a un, euh, c'est comme un courant... qui s'écoule, et à la fin de l'année on sera plus sur la stratégie que sur la performance, quoique ce n'est pas évident...

FC. Ce qui est marrant...c'est que vous êtes, enfin, je me permets cet aparté... vous êtes devant un doctorant qui prépare une thèse, l'objet de la thèse porte sur la capacité d'effet des figures. Vous êtes en train de projeter l'image de décembre par rapport à votre évolution et à vos façons de mener l'entreprise, ce qui est très logique de votre part et que vous ayez ce type de réactions. La question que je pose est : quel effet vous fait la logique d'action collective que vous avez sous les yeux et qui est représentée par la table d'indexation et par l'image de l'arbre collectif ? Nous pourrions refaire effectivement, le questionnement en octobre 2010 par exemple et vous auriez un nouvel arbre collectif et vous verriez l'évolution dont vous êtes en train de parler. Mais pour le moment, restons centrés sur la capacité d'effet de votre logique d'action collective représentée par la table d'indexation.

WZ. Elle démontre aussi le fait qu'on est tous focalisés sur *Comprendre* avant de *Faire comprendre*. Donc *Faire comprendre*, manifestement ce n'est pas quelque que l'on a partagé, en tout cas pour ces quatre actions là. On est dans la logique de *Comprendre* soi-même et pour après peut être pour *Faire comprendre*.

OA. On a, je pense une bonne compréhension de ce qui nous arrive et ça c'est la situation dans laquelle on est actuellement...la baisse que l'on a connue...on a connu le fond et que maintenant on peut remonter et comment on va revenir ?

TP. Encore une fois, Olivier, tu parles d'aujourd'hui, alors que là, il faut que l'on se focalise sur l'image que l'on a donnée en décembre. Donc effectivement, William a raison, on a d'abord dû mener, on est quand même une équipe assez jeune dans la fonction et, euh, en ayant passé cette crise, on était dans la période de compréhension de ce qui nous arrive, de comment nous adapter...disons qu'à cette période là (décembre) je comprends qu'on était plus dans cette phase là, Comprendre (analyser

et mesurer) et Vouloir (définir et développer), c'est vrai que la suite Faire comprendre, c'est l'étape suivante.

WZ. Surtout que décembre, c'était (le nom d'un responsable?) qui nous a forcé à comprendre et à analyser...on sortait de là.

TP. Oui voilà, c'était novembre oui, donc...

WZ. moi j'ai dans l'idée comment réorganiser les équipes, donc comprendre ce que chacun fait, le bénéficiaire les équipes et l'entreprise de manière à maintenir le job, l'équipe pour savoir comment on allait passer le gros orage et effectivement...ce que je veux dire, l'aspect Vouloir (définir et développer) c'était peut être plus en lien avec le PSE 2 (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) une logique d'action, on était plus dans le vouloir, il fallait réaliser le PSE 2, il faut le faire, le faire c'est peut être deux choses différentes effectivement qui cohabitent à part égale qu'il faut comprendre et puis aussi et en même temps il faut faire un PSE 2 parce qu'on ne peut se passer de le faire.

OG. Je suis assez d'accord avec le fait que Comprendre (analyser et mesurer) etc. par la demande de (le responsable, mot inaudible) et vouloir (définir et développer) et mettre en place le PSE 2. Après dans les enjeux, je pense que l'on peut mener plus ou moins naturellement, euh, la performance, c'est vrai à ce moment là, on n'était pas sur la stratégie, le côté comprendre...ce qu'il y a c'est que suivant le projet Cranberry (je ne suis pas sûr de l'orthographe), c'est comprendre et analyser et pourtant il n'y a pas le côté stratégie qui est ressorti dans les enjeux. De même dans les bénéficiaires on voit qu'en fait, on est focalisé entreprise, alors qu'on ne voit que le côté finance, pourtant les bénéficiaires, c'est le client. Enfin, je veux dire d'une stratégie ou d'un positionnement quelque part...Le bénéficiaire devrait être le client aussi quelque part.

OA. Le client et l'entreprise à part égale.

OG. à part égale...

OA. Le client nous fait vivre et ce sera bon pour l'entreprise.

OG. Ce sera bon pour l'entreprise, voilà. Donc quelque part, c'est un petit peu, euh, ...

FC. La difficulté que vous pouvez avoir dans l'interprétation, c'est que comme il n'y a aucune action parmi les quatre sélectionnées qui concerne la stratégie, le client n'apparaît pas.

OG. Le client n'apparaît pas.

FC. Parce que le modèle « travail collaboratif » est construit comme cela, maintenant...

OA. Cela vient également du périmètre qui nous a été défini à l'origine...l'usine est un centre de coûts et euh, je sais que dans mon périmètre, je n'y suis que depuis deux ans, je n'entre pas du tout dans la partie fixation des prix clients, ni même prospection, analyse. Il n'y a de mode coopératif avec les gens du Pricing. C'est dû au fait que l'usine a été mise dans un modèle à un moment, considérée comme un centre de coûts, ça fait deux ans où l'on finit par dire que le modèle a changé, mais on évalue toujours le même exercice.

OG. Tu regardes bien, euh, effectivement, euh, ne permet pas au bénéficiaire, ni d'enjeux stratégiques, mais par contre, du fait d'être driver par la performance, d'accord, on a une

organisation qui a un impact je veux dire, sur la livraison du client, euh, je veux dire qu'effectivement la définition du périmètre, d'accord de notre périmètre en tant que centre de coûts fait que, euh, on ajuste notre organisation par rapport à un centre de coûts, mais pas par rapport à la stratégie.

BH. Cela me paraît logique par rapport à la période où on était comme on disait, parce que la performance des équipes ça traduit quand même les enjeux qu'ils y avaient à ce moment là pour notre usine, je veux dire dans un (mot inaudible), il fallait qu'on se pose les questions par rapport à notre usine et dès janvier, c'était comme un coût et il fallait entrevoir ce qu'il fallait faire pour avoir une performance qui nous permette de faire l'usine. Je veux dire les histoires des « centraux » (je ne suis pas sûr du mot prononcé), ils représentent exactement la situation dans laquelle on était, après, avant évidemment il y avait les « centraux », comprendre pour voir ce qui se passait, analyser pour voir d'où provenait les effets qu'on était dans une situation où on était obligé de faire un PSE 1, puis un PSE 2 et vouloir définir et développer par rapport à cette situation là, quoi développer justement pour pouvoir maintenir, voire améliorer notre performance pour prévoir un avenir, quoi.

OA. Il y a quand même quelque chose qui m'interpelle parce que justement, il y a un consensus d'enjeux mais par contre les moyens, alors là, c'est éclaté. Donc, ça me fait dire qu'on a cette capacité, oui d'utiliser, mais par contre est ce qu'on a une capacité de définir une logique de moyens, ça c'est moins clair a priori, je ne sais pas si je me fais bien comprendre ?

FC. Il ne faut pas aller trop loin dans l'explication parce que en fait, l'image collective qui vous est présentée vous représente collectivement et individuellement est bâtie sur un modèle que le chercheur a construit, ce n'est pas le modèle Timken. Si vous deviez faire une analyse complète de votre entreprise vous construiriez certainement des actions libellées différemment, les domaines seraient peut être différents et certainement des enjeux différents. Le chercheur a construit un modèle générique pour l'appliquer aux entreprises quelles soient leurs activités. Tout de même, je constate que ce modèle à travers les images, vous fait un effet d'analyse et de projection pour votre entreprise. La dispersion apparente des moyens utilisés vient du fait que nous n'avons que quatre actions sélectionnées dans le tronc. Si nous avions 30 actions, il y aurait peut être des concentrations sur certains moyens de réalisation...

TP. D'accord.

(Silence).

FC. Nous avons montré la logique d'action collective du Codir, je vais vous montrer votre logique d'action individuelle, justement insérée dans la logique d'action collective. Gardez en mémoire la logique d'action collective et vous verrez que le nombre d'actions sera différent.

### 3- La logique d'action individuelle de BH.

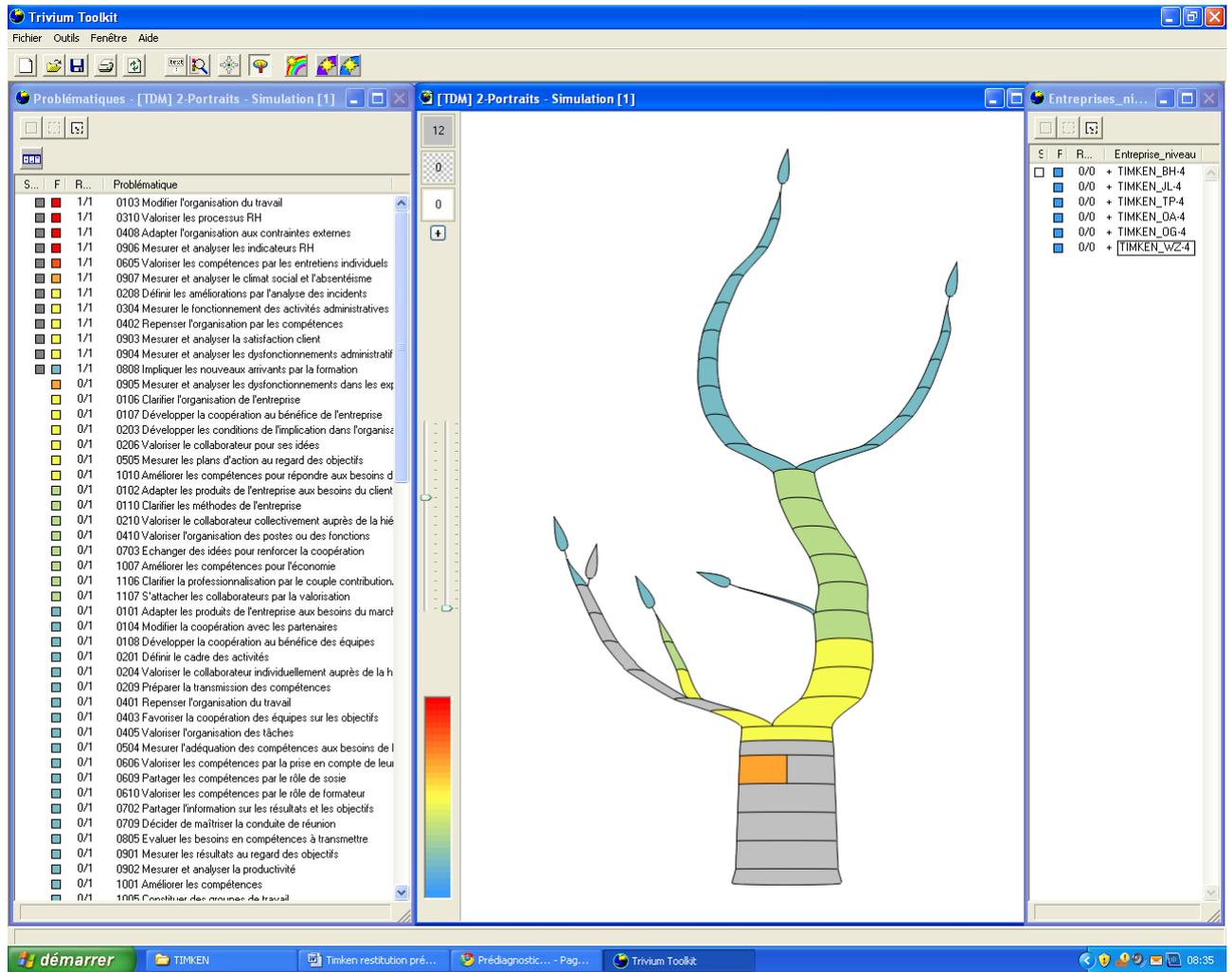


Figure 6 : le positionnement individuel dans le collectif de BH.

Les actions qualifiées en niveau 4 par BH.	
<b>0103</b>	<b>modifier l'organisation du travail (6)</b>
<b>0208</b>	<b>définir les améliorations par l'analyse des incidents (3)</b>
<b>0304</b>	<b>mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>
<b>0310</b>	<b>valoriser les processus RH (6)</b>
<b>0402</b>	<b>repenser l'organisation par les compétences (3)</b>
<b>0408</b>	<b>adapter l'organisation aux contraintes externes (6)</b>
<b>0605</b>	<b>valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)</b>
<b>0808</b>	<b>impliquer les nouveaux arrivants par la formation (1)</b>
<b>0903</b>	<b>mesurer et analyser la satisfaction client (3)</b>
<b>0904</b>	<b>mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (3)</b>
<b>0906</b>	<b>mesurer et analyser les indicateurs RH (6)</b>
<b>0907</b>	<b>mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>	

Figure 7 : les actions qualifiées par BH relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>6/12 Comprendre</b> <b>2/12 Vouloir</b> <b>2/12 Pouvoir</b> <b>2/12 Faire comprendre</b>	<b>8/12 Performances</b> <b>2/12 Valorisation</b> <b>1/12 Implications</b> <b>1/12 Stratégie</b>	<b>6/12 Entreprise</b> <b>3/12 Equipes</b> <b>2/12 Clients</b> <b>1/12 Individus</b>	<b>4/12 résultats opérationnels</b> <b>2/12 processus</b> <b>2/12 Organisation</b> <b>1/12 Prendre les décisions clés</b> <b>1/12 Créer les conditions favorables</b> <b>1/12 Le collaborateur et son apprentissage</b> <b>1/12 La coopération dans l'équipe</b>

**Figure 8 : la représentation de la logique d'action individuelle de BH.**

FC. Nous avons 12 actions et vous voyez que les moyens utilisés sont complètement différents. Si vous faites la lecture de la table d'indexation, je fais une première lecture de la logique d'action individuelle de BH en prenant les index de la table qui ont les scores les plus élevés, nous obtenons par concaténation :

- Comprendre (analyser, mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance au bénéfice de l'entreprise en utilisant les moyens suivants : les résultats opérationnels.

OA. Cela me fait plaisir de voir ça, parce que la qualité, on a toujours dit, c'est la qualité pour la qualité et avec Benoît, on est maintenant dans l'objectif d'amélioration et de progrès. Je pense au Pert, Strap... (Mots pas très audibles), c'est du vrai opérationnel...

BH. C'est vrai (quelques rires) que quelque part c'est un changement parce que effectivement, notre façon en décidant ensemble, notamment avec Thierry, c'était d'orienter nos actions par rapport à des objectifs de coûts. C'est vrai que par le passé, on ne se focalisait pas forcément toujours justement sur l'aspect coût et performance financière de l'usine. C'était d'abord et avant tout la satisfaction du client qui pouvait avoir des influences sur les coûts bien évidemment, c'était le pourcentage de « Strap », mais qui n'était pas forcément représentatif des coûts, alors que maintenant, c'est vrai, on pilote en termes de « Strap » par rapport justement aux coûts générés. C'est vrai que maintenant on est focalisés, euh, sur ce nouvel indicateur que l'on a mis en place au début de l'année, quoi, c'est vrai que je pense qu'on est plus orienté performance et donc je disais qu'au service qualité, notamment à travers ce que l'on propose au niveau des réclamations, c'est plutôt une conséquence. C'est une conséquence par rapport aux actions que l'on met en place, par rapport aux objectifs de coûts, Strap, etc. que l'on met en place dans l'usine. La conséquence c'est le niveau de performance en termes de satisfaction client.

FC. Je complète un petit peu ce que vous dites, en fait vous avez là l'expression, si vous concaténez la première ligne de la table d'indexation, vous avez comme mode de comportement cette logique d'action individuelle là. Si je pousse un peu le bouchon en disant, c'est une hypothèse, sa logique d'action individuelle qu'il a incorporée va le conduire en permanence à être et agir dans cette logique là, justement. A mon sens, ce n'est pas uniquement lié à un moment et à un objectif désigné, votre manière d'agir individuellement est celle là. Vous « pensez » comme ça, si j'extrapole un peu....

BH. Bien, ce que l'on a mis un petit peu en place, c'est vrai que cela se traduit tout à fait sur ce mode là, c'est à dire que par rapport au suivi que l'on a mis en place dans les différents ateliers et bien c'est : « Comprendre ce qui est significatif en terme de coûts, derrière c'est de mettre en place des actions dans quel but ? Et bien dans le but d'améliorer des performances pour quels bénéficiaires ? Et bien l'entreprise ». On a tout à fait, euh, dans le but d'atteindre les objectifs opérationnels. Je veux dire là, je suis tout à fait d'accord.

FC. Là, nous avons concaténés la première ligne de la table d'indexation, nous pouvons compléter votre logique d'action individuelle parce que vous n'agissez pas que comme ça. On n'est pas que la première ligne de la table d'indexation puisque ensuite, à un moindre degré, mais selon d'autres situations que vous vivez ou que vous devez résoudre, vous mettez en œuvre d'autres logiques d'action individuelle :

- Vouloir (définir et développer) comme action clé du manager pour résoudre l'enjeu de valorisation des équipes, vous voyez que là apparaît le client, parce que là vous avez le pouvoir (choisir et décider), etc.

Si on concaténait pour faire en une seule phrase l'ensemble des éléments de la table d'indexation ou bien il faudrait écrire les douze actions que BH a menées en disant pour chacune d'elle la logique d'action concernée, par exemple pour l'action :

- « mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme », cette action est partagée par quatre membres et donc leurs logiques d'action collective à quatre est :
  - « comprendre pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise en utilisant comme moyen les résultats opérationnels ».

Si je prends cette là, il n'y a que trois personnes qui la partagent, la logique d'action collective à trois est :

- « pouvoir (choisir et décider) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en créant les conditions favorables ».

Vous avez une panoplie, vous avez une logique d'action individuelle qui était celle décrite pour BH et ensuite, vous pouvez compléter avec du grain plus fin. On n'est pas que dans cette logique d'action individuelle principale pour résoudre tous les enjeux puisque là il y a 4 enjeux sur les 5 qui sont résolus en identifiant les actions clés du manager qui sont différentes et on voit bien que là, la communication (faire comprendre) apparaît puis, il n'y a pas que les partenaires qui ne sont pas bénéficiaires.

TP. Partenaires, pardon !

FC. Partenaires sont extérieurs à l'entreprise, sous traitants, fournisseurs par exemple.

TP. Partenaires sociaux...non...

FC. Parties prenantes de l'entreprise, mais externes à l'entreprise.

BH. Juste, ce qui m'aurait intéressé c'est d'avoir une comparaison par rapport à un schéma issu d'une autre entreprise et voir quelle est la position client.

FC. Cela je comprends bien...

BH. Par rapport à mon métier, moi, mon premier objectif, théoriquement et pratiquement, c'est en fonction du client, mais disons, je m'efforce de tenir compte des performances de l'entreprise, c'est quand même ce qui est primordial...

FC. Encore une fois, vous êtes dans l'action, dans le quotidien de l'entreprise, il faut toujours dans le cadre de la présentation collective d'aujourd'hui se tenir au modèle que j'ai construit, pour les clients comme bénéficiaire, j'ai privilégié 6 ou 7 actions sur 110. Nous sommes beaucoup plus dans ce modèle « travail collaboratif » centré sur l'interne de l'entreprise. Il y a 3 ou 4 actions qui concernent les partenaires, ce modèle n'est pas centré sur l'extérieur parce que la collaboration, la coopération c'est ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. C'est en tout cas comme cela que le modèle a été pensé et formulé. Et si je me souviens bien, c'était déjà votre « questionnement » lorsqu'on s'est vu lors de la présentation individuelle. Ainsi vous voyez que vous avez les mêmes logiques d'action entre deux espaces-temps différents.

OA. pour moi, ça ne me surprend pas, vous avez raison tous les deux parce que dans les questions, telles que je les vois et que je les interprète, tu as compris que pour satisfaire le client, il fallait non seulement des analyses à un niveau, il fallait faire des analyses à un niveau plus en amont sur la chine et finalement, les indicateurs de pertes et revenus que tu es en train de décrire montrent que les analyses sont faites beaucoup plus du client, qu'on est en train de réduire en fait notre (mot inaudible), mais en amont, à la base, euh, qu'on devrait mener dans le temps une bien meilleure qualité, de bien meilleurs résultats.

TP. juste par rapport à Benoît, pour faire, euh, peut être, je ne sais pas si ça répond, enfin, si c'est un point qui aurait changé grand chose, en tout cas, Benoît dans notre équipe a été nommé en septembre 2009, c'est donc...le questionnaire a été fait en décembre, donc, euh, peu de recul par rapport à l'équipe, par rapport à un comité de direction et peut être qu'aujourd'hui ce serait peut être différent, juste en précision, quoi ! Malgré cela, je trouve que c'est quand même dans son rôle, c'est cohérent malgré le fait qu'il n'était que depuis 3, 4 mois dans ce groupe là.

(Silence).

FC. Alors je passe à JL.

#### 4- La logique d'action individuelle de JL.

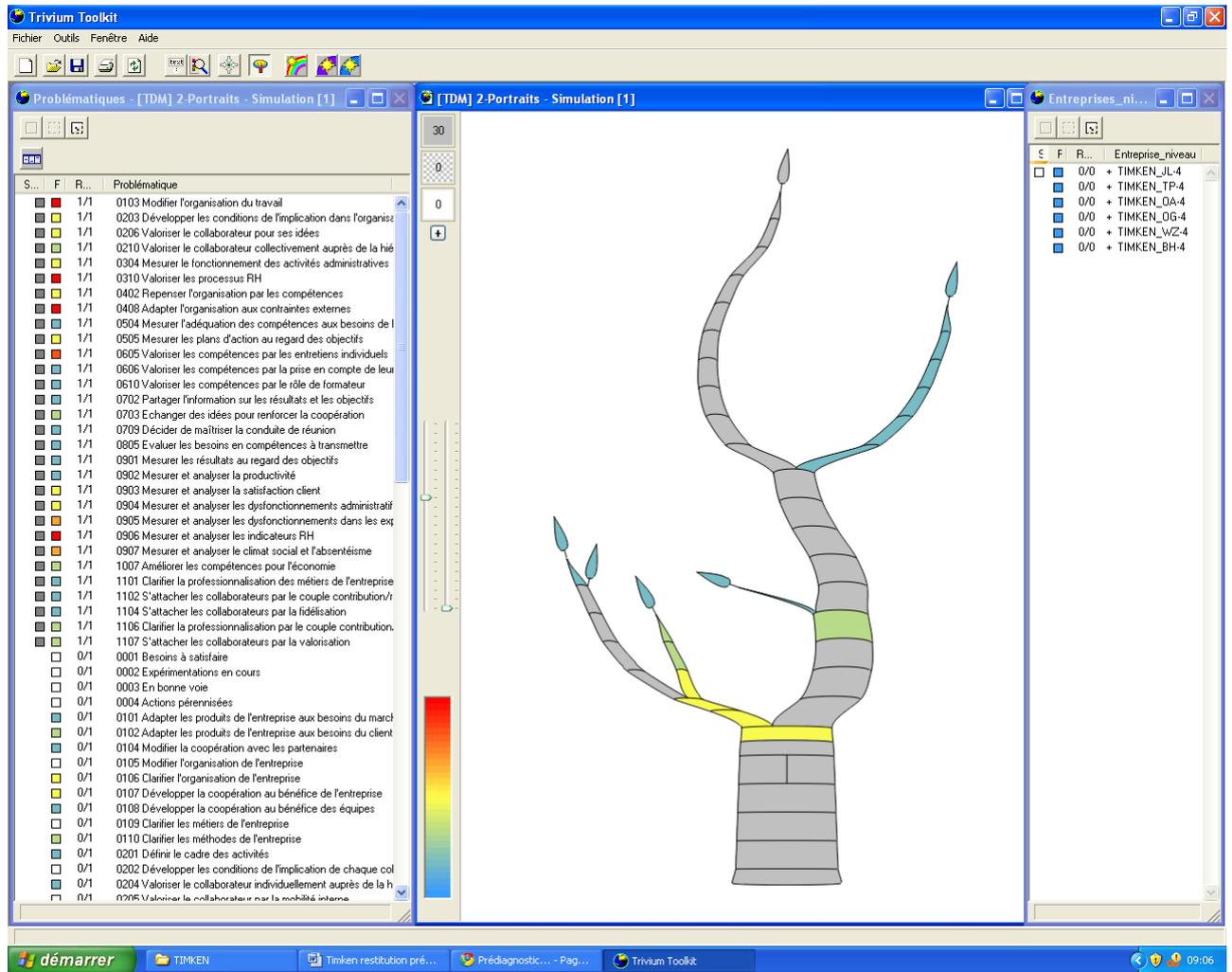


Figure 9 : le positionnement individuel dans le collectif de JL.

#### Les actions qualifiées en niveau 4 par BH.

- 0103 modifier l'organisation du travail (6)**
- 0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (3)**
- 0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)**
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (2)**
- 0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)**
- 0310 valoriser les processus RH (6)**
- 0402 repenser l'organisation par les compétences (3)**
- 0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)**
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (1)**
- 0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)**
- 0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (0)**
- 0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions (1)**
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (1)**
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (1)**

**0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (2)**  
**0709 décider de maîtriser la conduite de réunion (1)**  
**0805 évaluer les besoins en compétences à transmettre (1)**  
**0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (1)**  
**0902 mesurer et analyser la productivité (1)**  
**0903 mesurer et analyser la satisfaction client (3)**  
**0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (3)**  
**0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)**  
**0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)**  
**0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)**  
**1007 améliorer les compétences pour l'économie (2)**  
**1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (1)**  
**1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (1)**  
**1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (1)**  
**1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (2)**  
**1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (2)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 10 : les actions qualifiées par JL relatives à son positionnement.**

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Les enjeux à résoudre</b>	<b>Pour les bénéficiaires</b>	<b>En utilisant les moyens de réalisation</b>
<b>14/30 Comprendre</b> <b>7/30 Pouvoir</b> <b>5/30 Vouloir</b> <b>4/30 Faire comprendre</b>	<b>13/30 Performances</b> <b>9/30 Valorisation</b> <b>6/30 Stratégie</b> <b>1/30 Implication</b> <b>1/30 Coopération</b>	<b>12/30 Entreprise</b> <b>9/30 Individus</b> <b>6/30 Equipes</b> <b>3/30 Clients</b>	<b>7/30 Résultats opérationnels</b> <b>5/30 Résultats de professionnalisation</b> <b>3/30 Créer les conditions favorables</b> <b>3/30 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>3/30 Communication</b> <b>2/30 Processus</b> <b>2/30 Organisation</b> <b>2/30 Compétences</b> <b>1/30 Prendre les décisions clés</b> <b>1/30 La coopération dans l'équipe</b> <b>1/30 Résultats d'amélioration</b>

**Figure11 : la représentation de la logique d'action individuelle de JL.**

Il a sélectionné 30 actions parmi les 110 en niveau 4 « engagé », donc la logique d'action individuelle est la suivante si nous lisons la première ligne indiquant les scores les plus élevés :

- Comprendre (analyser et mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant deux moyens de réalisation : les résultats opérationnels et les résultats de professionnalisation ».
- Quel effet cela vous fait ?

JL. Cela me paraît très cohérent aussi, il suffit de faire sa propre analyse.... (Silence).

TP. Ce qu'on peut dire par rapport à ça, peut être que chez moi cela va peut être ressortir, mais c'est vrai que 2009 pour tout le monde, mais en particulier pour John et moi, on a énormément travaillé sur ces deux plans sociaux, euh, et pas le reste de l'équipe, en termes de travail en équipe. C'est vrai

que John a moins partagé avec d'autres de l'équipe parce qu'il ne travaillait pas sur les mêmes sujets à ce moment là. Bon, moi j'ai travaillé avec lui sur tous les plans sociaux, par rapport à toutes les réunions qu'on a eu avec le comité d'entreprise, etc. Donc, c'est vrai que John dans cette période de l'année peut se sentir un petit peu, euh, comme on le voit là, sur une branche un peu seul, quoi, euh, mais l'explication pour moi elle est là, on était sur un sujet spécifique à cette période donnée.

FC. Pour répondre à la question « il peut se sentir seul », il suffit de regarder, vous n'avez pas l'habitude, mais parmi ces 30 actions, il y a aussi un partage avec d'autres (par le code couleur) qu'on peut repérer. Donc sur 30 actions de JL, il y en a 14 partagées par TP, 8 par BH, etc.

TP. Mais oui très peu avec WZ parce qu'il ne travaille pas sur les mêmes projets.

FC. Oui, il y a cette analyse là que l'on peut faire, il n'est pas totalement seul.

TP. Non, il n'est pas seul, mais c'est vrai que ce n'est pas un travail collaboratif. Le contexte explique un peu le...

WZ. Ce qui est intéressant c'est de voir en fait une figure que tu peux avoir en tant que manager autant centrée quasiment sur l'entreprise et sur l'individu, quoi !

JL. En fait, c'est un travail spécifique.

WZ. Non mais dans un contexte de PSE, c'est clair, tu travailles pour l'entreprise mais dont le résultat touche l'entreprise. Je ne sais pas si c'est pertinent quoi, mais c'est aussi plutôt positif.

OA. Moi, j'avoue que je suis surpris de la bonne façon du résultat finalement de John. John pendant plusieurs mois je ne le rencontre pas et encore maintenant, c'est apparemment quelqu'un de très discret. Je suis content de voir qu'on partage les mêmes valeurs, qu'on travaille dans la même direction, à force de ne pas se voir, de voir qu'un tel travail est mené, quoi.

BH. Malgré tout, on a un système de management global et un système de fonctionnement qui fait que...et bien Thierry, c'est le chef de l'équipe et il est garant de la bonne conduite, de la définition individuelle des objectifs de chacun d'entre nous. Donc quelque part, c'est son rôle de s'assurer qu'il y a cohérence entre les objectifs pour atteindre l'objectif de l'entreprise.

FC. Oui mais là, vous allez trop loin par rapport à l'image. L'image ne fait que révéler les réponses que vous avez faites, point.

BH. Oui mais qui sont liées aux missions qu'on nous a confiées. Cela paraît logique.

FC. Mais vous ne pouvez pas faire la projection que vous étiez en train de faire...

BH. C'est une interprétation...

FC. Là nous avons l'image des réponses que vous avez fait en décembre....donc vous ne pouvez pas dire que TP contrôle....

BH. Cela pourrait être le cas ! (Grands éclats de rires).

WZ. le commentaire que l'on peut en faire, c'est que Thierry coordonne les objectifs du site, chacun intervenant sur son domaine de compétences et il n'y a pas de trous finalement, on a l'impression

que c'est centré, que chacun travaille et qu'il y a une cohérence et qu'il y a les deux parce que l'image montre un tronc et des branches, il y a les deux...et oui, on peut l'interpréter plutôt positivement parce que si ce n'était qu'un buisson ou si ce n'était qu'un tronc, c'est excessif, donc il y a la notion d'équilibre. Je pense que la richesse d'un groupe c'est un arbre équilibré, c'est à dire un tronc où il y a du partage et après il y a des branches...

FC. Qui peuvent correspondre à des fonctions...ce que je regardais pour JL, c'est que les 11 domaines du modèle « travail collaboratif » sont sollicités par JL parce que tout à l'heure, je n'avais pas montré cela. Mais là JL a balayé les 11 domaines du modèle...l'ensemble du modèle qui a été construit est balayé par les 30 actions de JL. Là aussi vous pourriez vous imaginer des choses, donc je m'arrête là au niveau des commentaires. JL a touché aux différents domaines du modèle pour réaliser le travail qu'il avait à faire par les 30 actions réalisées et cela correspond aux réponses formulées en décembre.

FC. Alors passons à l'image de TP.

## 5- La logique d'action individuelle de TP.

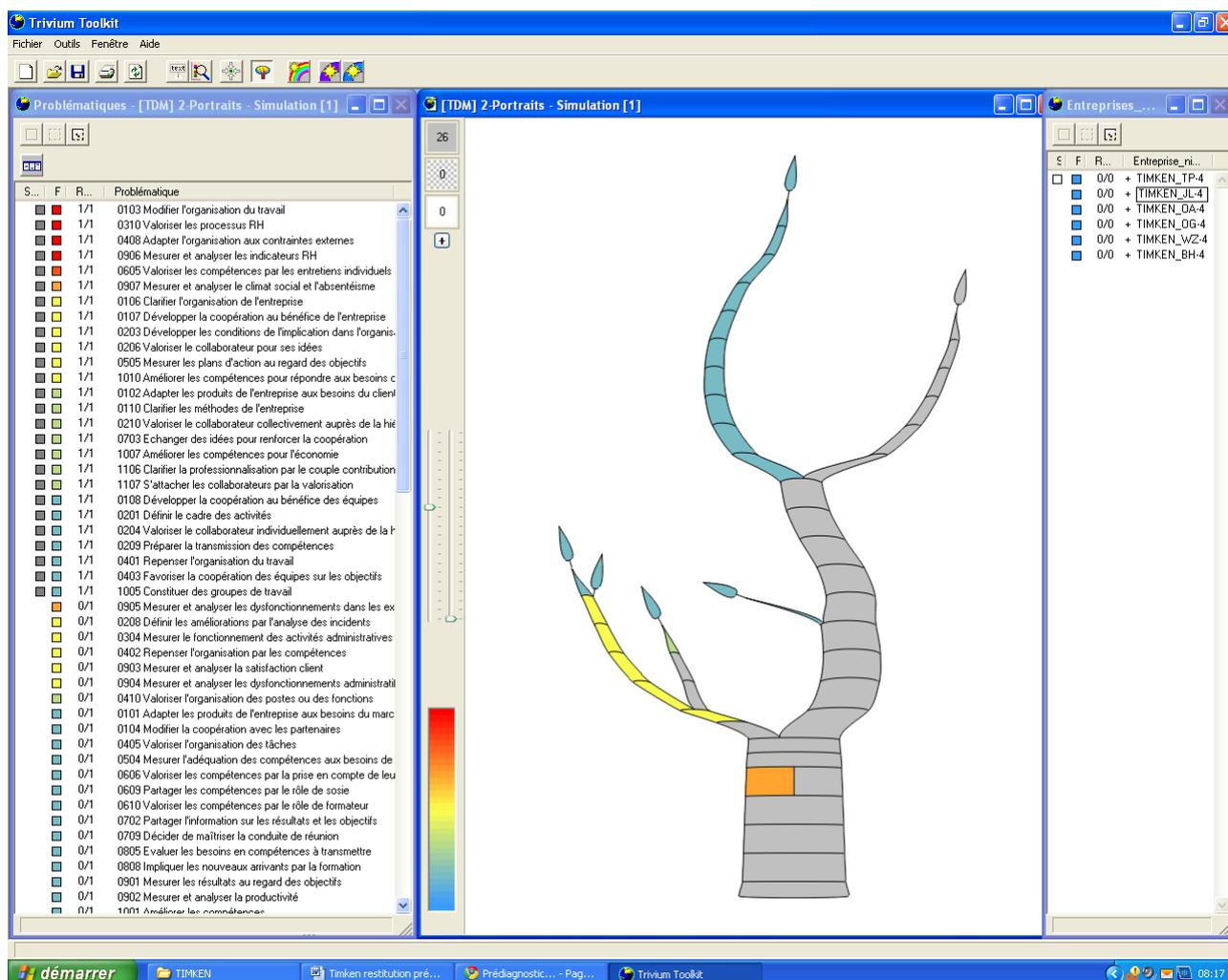


Figure 12 : le positionnement individuel dans le collectif de TP.

### Les actions qualifiées en niveau 4 par TP.

- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (2)**
- 0103 modifier l'organisation du travail (6)**
- 0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (3)**
- 0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (1)**
- 0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (2)**
- 0201 définir le cadre des activités (1)**
- 0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (3)**
- 0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (1)**
- 0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (1)**

**0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (2)**  
**0310 valoriser les processus RH (6)**  
**0401 repenser l'organisation du travail (1)**  
**0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (1)**  
**0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)**  
**0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)**  
**0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)**  
**0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (2)**  
**0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)**  
**0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)**  
**1005 constituer des groupes de travail (1)**  
**1007 améliorer les compétences pour l'économie (2)**  
**1010 améliorer les compétences pour répondre au besoin de changement (3)**  
**1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (2)**  
**1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (2)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 13 : les actions qualifiées par TP relatives à son positionnement.**

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
11/26 Vouloir 10/26 Comprendre 4/26 faire comprendre 1/26 Pouvoir	7/26 Performance 6/26 Valorisations 6/26 Coopération 6/26 Stratégie 1/26 Implication	11/26 Entreprise 8/26 Equipes 6/26 Individus 1/26 Clients	6/26 Prendre les décisions clés 6/26 Créer les conditions favorables 3/26 Organisation 3/26 résultats d'amélioration 2/26 résultats opérationnels 2/26 Résultats de professionnalisation 1/26 Processus 1/26 Compétences 1/26 Collaborateur et son apprentissage 1/26 Communication

**Figure14 : la représentation de la logique d'action individuelle de TP.**

Nous avons 26 actions. Je lis d'abord la première ligne de la table d'indexation dans laquelle les scores sont les plus élevés. Nous avons en concaténant la logique d'action individuelle suivante :

- Comprendre (analyser et mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire, l'individu apparaît assez rapidement, en utilisant les moyens suivants : le collaborateur et son apprentissage, ainsi que la communication ».

Sa logique d'action individuelle est plus potée la dessus, mais là aussi...non, non, pardon, autant pour moi, j'étais en train de lire le bas de la table, donc je reprends la lecture de la logique d'action individuelle :

- Comprendre (analyser et mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant les moyens de réalisation suivants : les résultats opérationnels...je voyais qu'il s'inquiétait...

TP. (Grands éclats de rires). Quand même. (Rires)

FC. Les résultats de professionnalisation et lui aussi balaie les 11 domaines du modèle. Cela rejoint peut être ce que BH disait, il balaie l'ensemble des 11 domaines du modèle...il a des préoccupations de l'ensemble de l'usine, si on interprète les 11 domaines. Alors quels commentaires, quel effet cela vous fait cette représentation de votre logique d'action individuelle ?

TP. Ce qui ressort un petit peu, c'est la notion de stratégie, ça c'est vraiment mon rôle, euh, et c'est vrai que même là, cela sort un peu plus que la moyenne, euh, là c'est vraiment là vers où je dois aller encore plus, ça c'est une piste que je développe plus, mais au moins on le voit quand même, 6/30 c'est quand même, euh ...ensuite c'est vrai que...le modèle, euh, performance et objectifs opérationnels.

OA. C'est normal qu'à ton niveau...

FC. Là aussi, les 5 enjeux du modèle sont présents dans la logique d'action individuelle, donc c'est une préoccupation à ce niveau là.

TP. Oui.

WZ. Là c'est l'entreprise un peu moins fort mais c'est l'individu aussi, quoi.

FC. Si vous prenez l'individu plus l'équipe, c'est 15/30, la moitié des actions sont menées vers les hommes, quoi.

WZ. C'est vrai que, bon après l'aspect client dont parlait, euh, mais bon cela représente le style et le schéma d'organisation, c'est vrai qu'en tant qu'usine, on n'est pas forcément ouvert sur le client et que...on ne vit pas le client en tant qu'usine, quoi.

TP. Il n'y a que BH qui fonctionne directement avec le client...BH, heureusement qu'il était quand même en 3° position dans mes actions, non parce que cela aurait été anormal parce que j'aurais répondu à côté. Mais malgré tout le bénéficiaire de mes actions est d'abord l'entreprise, je pense malgré tout que les actions que l'on met en place, c'est dans le but d'améliorer les performances de l'usine. Je pense qu'on est tous focalisés sur cet aspect là.

JL. Notre préoccupation pendant longtemps et on l'a encore, c'est de garantir la pérennité de l'entreprise ici à Colmar. Donc forcément, c'est normal que nos actions aillent d'abord vers l'entreprise, sachant que si on arrive pour faire la vie de l'entreprise, ça veut dire qu'on a la préoccupation du client derrière, tout ça est imbriqué mais notre premier objectif est la survie de l'entreprise.

OA. En fait quand on dit assurer la survie de l'entreprise, je l'ai vécu pendant huit mois, ça été d'abord, euh, bon d'abord le choc de la crise et ensuite, comment être efficace et comment maintenir l'effectif le plus important sur le site de Colmar. Évidemment, souvent on a dit la survie de l'entreprise et la crise a perduré de quelques mois, il a fallu faire un plan social et adapter l'usine par rapport au volume, faire un deuxième plan, actuellement on est (mot inaudible), mais pour moi l'effectif plus une conséquence, quand on dit maintenir le site, ce n'est pas l'objectif, l'objectif c'est de donner de la satisfaction au client, le client le rendra sous forme de volume qui permettra de maintenir le site. La préoccupation n'est pas de maintenir le site, je veux dire pour moi, c'est un faux problème, ce n'est qu'une conséquence.

BH. Ah oui mais là, si je puis me permettre, le client ne te donnera du volume que si tu as des performances qui te permettent...

OA. Tout à fait, il faut les deux, innovant, performant.

OG. Je ne partage pas tout à fait l'analyse parce que le client s'en moque de savoir si les pièces viennent de Colmar ou de « pétaouchnoc », ce qu'il veut ce sont des produits de qualité. Notre rôle à nous, en tant que dans l'usine, c'est d'assurer en gros que (mot inaudible), je travaille pour un client d'accord, mais ma priorité c'est ... ma propre survie, la survie du Groupe dans lequel je suis et ensuite la survie de mon produit. Je n'ai pas compris ta critique où dans la mesure où je me sacrifierais pour le client, tu vois. Le client s'en moque ce n'est pas son problème, chacun entre guillemets, voit son avenir et je ne vais pas revenir aux origines de l'homme mais d'abord sa propre survie et après on voit celle des autres.

OA. Oui mais là...c'est à dire qu'en fait nous, il faut que je produise des pièces dans un climat social qui me permet de produire des pièces pour que...ce soit une position de la vie. Il faut effectivement ce regard mais moi, je suis inquiet sur le fait, par exemple, que les clients aujourd'hui se détournent, ne vont pas directement vers le site de Colmar pour mettre, pour investir dans leurs nouveaux produits. Donc, ça veut dire à moyen, long terme on a un risque de déperdition de compétences, il faut se retourner vers...

JL. En réalité, en fonction de ce que je viens d'entendre, le client, ce n'est pas lui qui va nous acheter le produit, il faut convaincre en priorité nos propres dirigeants en ayant des lignes de produits pour nos clients, le client est par lignes de produits.

TP. Quand un client veut des roulements Timken, il s'adresse à Timken, il ne s'adresse pas à Colmar, lui ne sait pas où sont fabriqués ses produits.

BH. Et le critère qui fait, c'est telle ou telle usine qui va être sélectionnée, c'est par rapport à l'étude de coûts, d'où l'importance de la performance, d'abord, et une fois qu'on a décroché le marché par rapport à ces performances, à ce moment là, tu peux te soucier, à ce moment là à la manière dont tu dois t'y prendre pour satisfaire ce client. Le premier critère, on est tous conscients que c'est d'abord les performances de l'usine qu'il faut améliorer avant d'être...

JL. Ce que je veux dire, c'est qu'il faudrait dire que nous ici, le client c'est l'absolu, alors que pour le client, Colmar c'est rien. Le client, il veut un roulement point c'est tout. Alors forcément, nous on dit qu'on vit grâce au client, OK, mais je pense qu'il ne faut pas le mettre en toute première priorité, je pense que...

WZ. Bon, c'est un peu plus compliqué que ça parce que le client ne veut pas forcément qu'un roulement. Il y a la notion de service. Il faut bien comprendre ce qu'il veut et donc justement lorsque tu as bien compris le marché de manière plus générale, donc le client marché, donc ce qui est le plus important pour le marché, il faut que tu disposes des atouts pour obtenir le marché. Cela peut être la localisation, le temps de réponses, le faire vite, etc. il faut boucler, je pense qu'il faut bien comprendre le client et le marché et développer les atouts pour avoir une chance....

BH. J'ai une très bonne phrase de fin pour conclure le sujet. C'est notre politique qualité : chaque collaborateur s'engage à satisfaire pleinement le client, certes, mais en plus, s'engager à mettre en

œuvre un processus d'amélioration continue pour valoriser nos produits et nos services. Je veux dire que là, on a une espèce d'équilibre même si nous, on met en avant les performances, c'est pour satisfaire finalement nos clients, quoi.

FC. Je constate que la logique d'action individuelle et celle que nous avons vu précédemment, collective, vous font partir dans des raisonnements et dans des ...hypothèses de travail quoi. Pour moi, je l'entends bien mais n'apporte pas grand chose pour ma thèse, sinon d'entendre dire des choses comme « c'est rassurant, c'est évident ». Donc l'image est évidente pour vous car elle traduit votre comportement individuel, soit collectif....

Continuons notre présentation de la logique d'action individuelle.

## 6- La logique d'action individuelle d'OG.

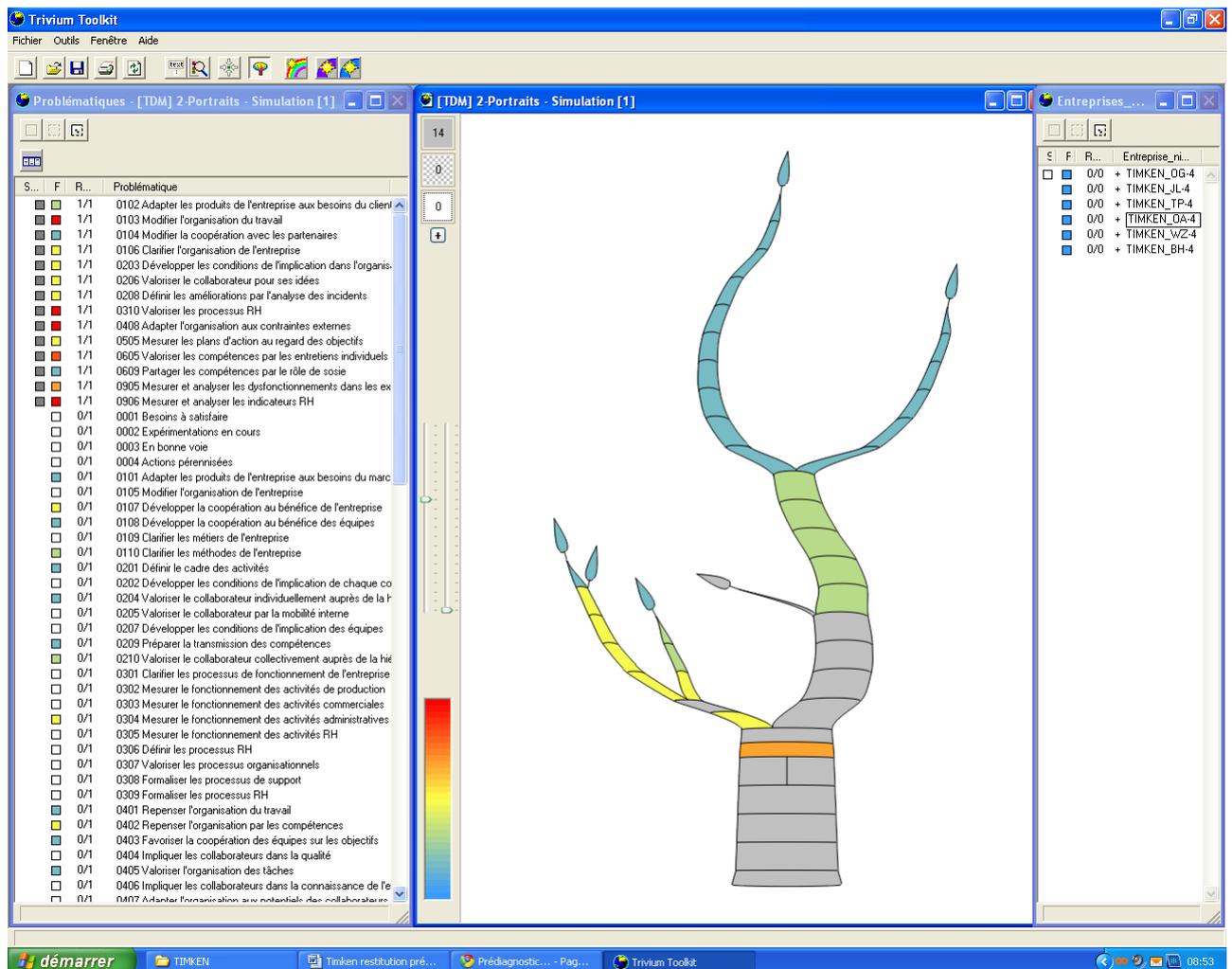


Figure 15 : le positionnement individuel dans le collectif d'OG.

<b>Les actions qualifiées en niveau 4 par OG.</b>
<b>0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (2)</b> <b>0103 modifier l'organisation du travail (6)</b> <b>0104 modifier la coopération avec les partenaires (1)</b> <b>0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (3)</b> <b>0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (3)</b> <b>0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (3)</b> <b>0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (3)</b> <b>0310 valoriser les processus RH (6)</b> <b>0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)</b> <b>0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)</b> <b>0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (5)</b> <b>0609 partager les compétences par le rôle de sosie (1)</b> <b>0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)</b> <b>0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

Figure 16 : les actions qualifiées par OG relatives à son positionnement.

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Les enjeux à résoudre</b>	<b>Pour les bénéficiaires</b>	<b>En utilisant les moyens de réalisation</b>
<b>6/14 Comprendre</b> <b>4/14 Vouloir</b> <b>2/14 pouvoir</b> <b>2/14 Faire comprendre</b>	<b>7/14 Performance</b> <b>3/14 Valorisations</b> <b>2/14 Coopération</b> <b>1/14 Implication</b> <b>1/14 Stratégie</b>	<b>5/14 Entreprise</b> <b>3/14 Individu</b> <b>3/14 Equipes</b> <b>2/14 Clients</b> <b>1/14 Partenaires</b>	<b>4/14 Prendre les décisions clés</b> <b>3/14 Créer les conditions favorables</b> <b>2/14 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>2/14 résultats opérationnels</b> <b>1/14 Processus</b> <b>1/14 Organisation</b> <b>1/14 Compétences</b>

Figure17 : la représentation de la logique d'action individuelle de OG.

Nous avons 14 actions en niveau 4 « engagé, anticipation des risques », sa logique d'action individuelle est :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant les quatre moyens de réalisation sur les onze, mais surtout Prendre des décisions clés et créer les conditions favorables.

Donc OG se positionne comme manager dans son service pour résoudre le problème de performance de l'entreprise.

OG. Comprendre parce que la performance sera réalisée, sinon comprendre pour que l'entreprise en tant que bénéficiaire oui, euh, donc je vois apparaître « partenaires », je vois apparaître « prendre des décisions et créer les conditions favorables »...je prends ça comme un élément de fonctionnement normal. Effectivement, je pense que la performance du service Planning impacte de manière importante sur la performance de l'usine et que quelque part, euh, il est logique que je sois...

OA. J'espère qu'il y aura un moment où on sera moins tendu et on pourra aller quelque part vers plus de coopération. Bon là, pareil, l'image qu'on a, euh, il sera difficile d'être en mode coopération.

FC. Mais là nous sommes en « anticipation » niveau 4, nous verrons les niveaux 3 « actif » et niveau 2 « prudent ».

WZ. Là, on est en niveau « engagement fort », quand le bateau prend l'eau, il faut être réactif, il faut...

OG. Un engagement fort.

FC. Dans les 14 actions qui sont là, il faut rappeler qu'il y en a 4 qui sont partagées par les six membres. Donc en fait il y a 10 actions qui sont plus ou moins partagées par différents membres et encore une fois, il faut faire, si je prends les 14, il y a 4 actions ici, qui correspondent aux actions très partagées du tronc. Là il y a 2 actions qui sont partagées par BH et OG. Si je prenais uniquement la logique d'action individuelle, sans les 4 actions rouges du tronc, cela n'aurait plus de sens. Il fait partie individuellement du partage avec les 6 membres, de la coopération existe.

OG. Je ne suis pas surpris de voir que sur les 14 actions, il y en a qui sont en commun avec Thierry, je veux dire que cela correspond à notre logique de fonctionnement.

FC. Nous allons montrer la logique d'action individuelle de WZ.

## 7- La logique d'action individuelle de WZ.

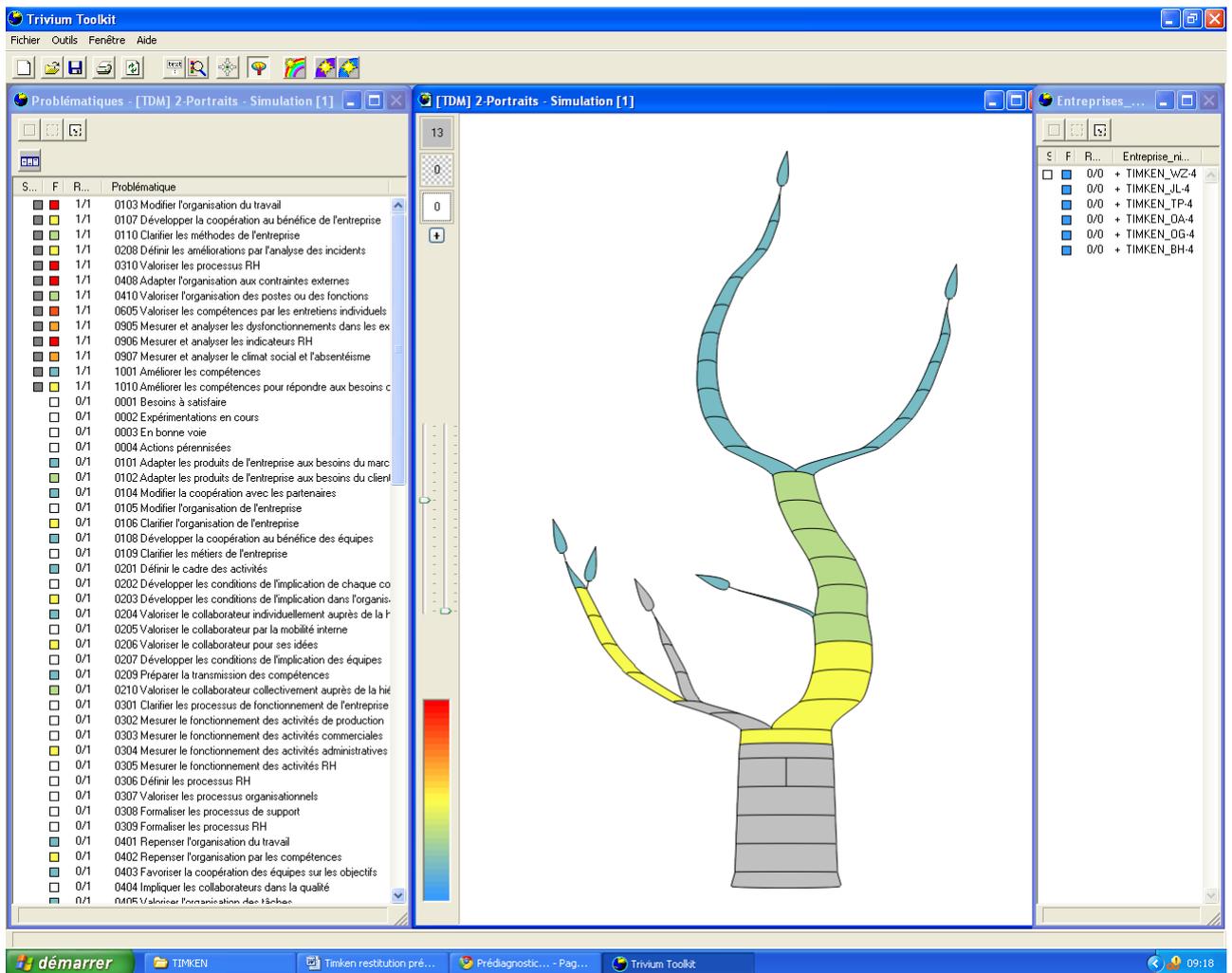


Figure 18 : le positionnement individuel dans le collectif de WZ.

### Les actions qualifiées en niveau 4 par WZ.

- 0103 modifier l'organisation du travail (6)**
- 0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)**
- 0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (2)**
- 0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (3)**
- 0310 valoriser les processus RH (6)**
- 0408 adapter l'organisation aux contraintes externes (6)**
- 0410 valoriser l'organisation des postes et des fonctions (é)**
- 0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels -5)**
- 0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)**
- 0906 mesurer et analyser les indicateurs RH (6)**
- 0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (4)**
- 1001 améliorer les compétences (1)**
- 1010 améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (3)**

Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

Figure 19 : les actions qualifiées par OWZ relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>6/13 Comprendre</b> <b>4/13 Vouloir</b> <b>2/13 Pouvoir</b> <b>1/13 faire comprendre</b>	<b>7/13 Performance</b> <b>3/13 Valorisation</b> <b>2/13 Stratégie</b> <b>1/13 Coopération</b>	<b>8/13 Entreprise</b> <b>2/13 Individu</b> <b>2/13 Equipes</b> <b>1/13 Clients</b>	<b>3/13 Prendre les décisions clés</b> <b>3/13 Résultats opérationnels</b> <b>2/13 Organisation</b> <b>2/13 Résultats d'amélioration</b> <b>1/13 Créer les conditions favorables</b> <b>1/13 Processus</b> <b>1/13 Collaborateur et son apprentissage</b>

**Figure20 : la représentation de la logique d'action individuelle de WZ.**

Nous avons 13 actions, donc je rappelle qu'il y a 4 actions qui sont communes aux six membres. La logique d'action individuelle est :

- Comprendre pour résoudre la performance de l'entreprise en utilisant les moyens de réalisation suivants: prendre des décisions clés et les résultats opérationnels.

Voilà la logique d'action individuelle qui vient compléter la logique d'action collective que nous avons vu en premier.

WZ. Mon commentaire effectivement c'est ...ça ressemble beaucoup à ce que l'on a vu jusqu'à présent, hein, donc comprendre...la performance...l'entreprise. Oui c'est vraiment très proche du groupe quoi. Peut être, euh, sur moins de zones, sur moins de moyens...

TP. Sur moins de moyens utilisés.

FC. Enfin, je veux dire aussi qu'entre les quatre niveaux, là tu as qualifié 13 actions, alors que d'autres en avaient 30 par exemple, cela veut dire qu'il y a plus d'actions en niveau 3 « actif »...

TP. Oui, c'est ça.

FC. et en niveau 2 « prudent ».

OG. On peut constater que par exemple dans le cas de William, on voit qu'il en a 13, euh, tout à l'heure, j'en avais 14, ensuite Thierry généralement qui arrive en 2<sup>e</sup> position, il partage également une grosse partie en commun, puis derrière, on peut dire que l'ensemble des membres de l'équipe est, euh, lié à William par le même niveau de ...de points communs.

OA. Moi je veux dire que pour avoir travaillé avec William, je me retrouve assez proche de ses préoccupations... c'est assez cohérent quoi. Bien le travail en commun que l'on a fait sur les achats, je trouve effectivement ...par contre ce qui me surprend c'est le ...le ...dans les moyens d'action de faire comprendre et mobiliser, c'est...

FC. Puisqu'il n'y a qu'une action sur les 13 qui correspond à « Faire comprendre ». C'est tout pour lui.

OA. Oui mais la logique, c'est de comprendre pour faire comprendre.

FC. Bien oui, il faut constater, il y a une logique d'action qui est présente, hein. Nous allons passer à OA.

## 8- La logique d'action individuelle d' OA.

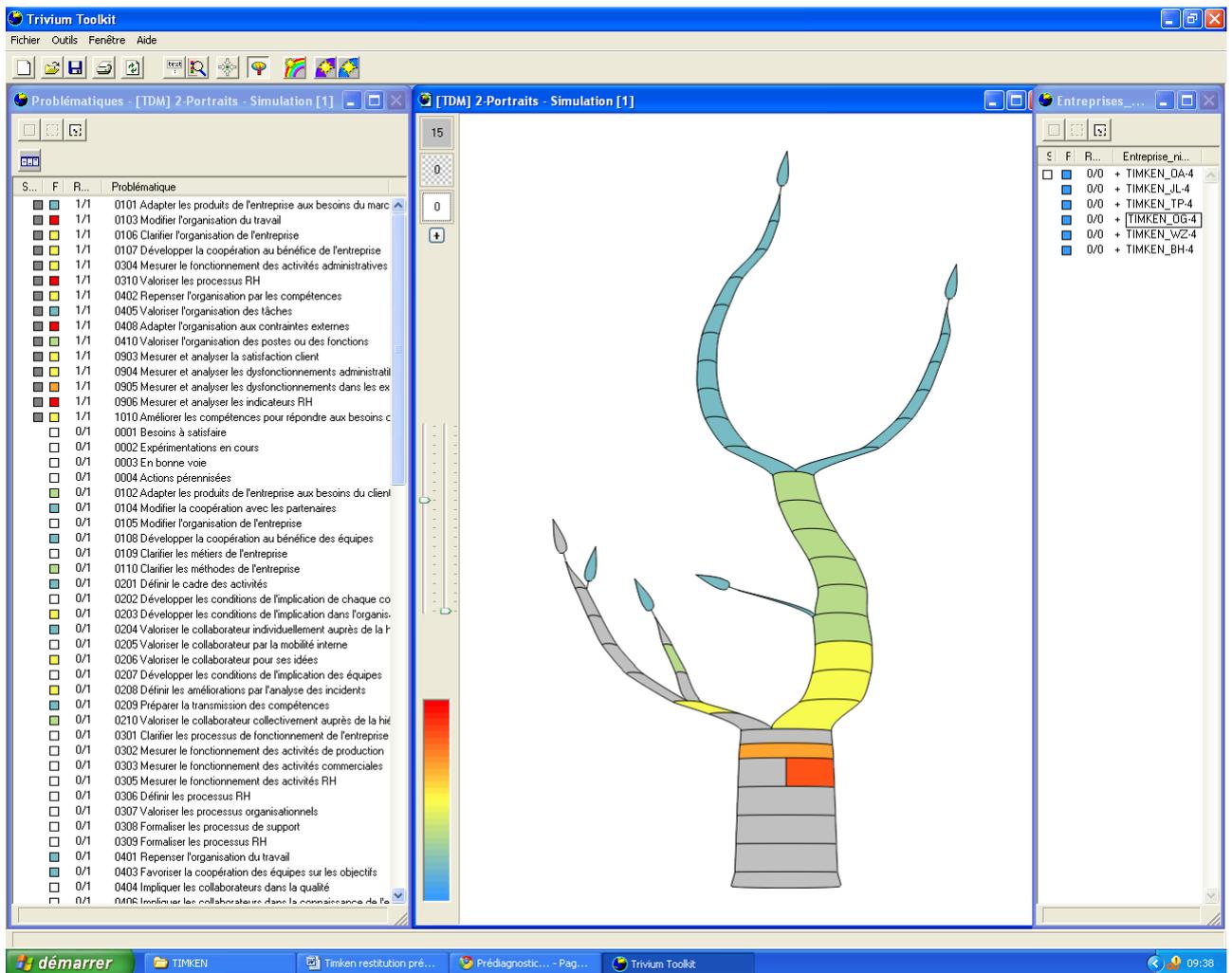


Figure 21 : le positionnement individuel dans le collectif d' OA.

Les actions qualifiées en niveau 4 par OA.	
<b>0101</b>	<b>adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (1)</b>
<b>0103</b>	<b>modifier l'organisation du travail (6)</b>
<b>0106</b>	<b>clarifier l'organisation de l'entreprise (3)</b>
<b>0107</b>	<b>développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)</b>
<b>0304</b>	<b>mesurer le fonctionnement des activités administratives (3)</b>
<b>0310</b>	<b>valoriser les processus RH (6)</b>
<b>0402</b>	<b>repenser l'organisation par les compétences (3)</b>
<b>0405</b>	<b>valoriser l'organisation des tâches (1)</b>
<b>0408</b>	<b>adapter l'organisation aux contraintes externes (6)</b>
<b>0410</b>	<b>valoriser l'organisation des postes et des fonctions (2)</b>
<b>0903</b>	<b>mesurer et analyser la satisfaction client (3)</b>
<b>0904</b>	<b>mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (3)</b>
<b>0905</b>	<b>mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (4)</b>
<b>0906</b>	<b>mesurer et analyser les indicateurs RH (6)</b>
<b>1010</b>	<b>améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (3)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>	

Figure 22 : les actions qualifiées par OA relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
8/15 Comprendre 5/15 Vouloir 2/15 Pouvoir	8/15 Performance 3/15 Valorisation 3/15 Stratégie 1/15 Coopération	7/15 Entreprise 4/15 Clients 3/15 Equipes 1/15 Individu	4/15 Prendre les décisions clés 4/15 Organisation 4/15 Résultats opérationnels 2/15 Processus 1/15 Résultats d'amélioration

**Figure23 : la représentation de la logique d'action individuelle d'OA.**

Nous avons 15 actions et la logique d'action individuelle est :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise en utilisant les moyens suivants : prendre les décisions clés et l'organisation.

TP. Enfin, entre OA ET JL, ils partagent le ...

OA. En fait, je suis plus proche de John et en réalité je ne m'y attendais pas. Son, euh, quand j'ai répondu à ce questionnaire, j'étais embêté, parce que j'avais deux casquettes différentes, il aurait fallu deux questionnaires différents. J'ai la casquette « sécurité », je prends l'entreprise, la performance, la définition des objectifs pour comprendre, ça c'est une chose. Et après, j'ai eu, j'aurais aimé avoir un deuxième questionnaire pour la partie management de la partie sécurité, deux points de vue totalement différents et beaucoup plus dans le management de proximité avec des difficultés RH, euh, on a eu une réduction de près de 50% des effectifs plus ou moins, avec du travail de fond à investir sur le fonctionnement, donc deux préoccupations vraiment très complémentaires qui donnent des sujets totalement différents. Et c'est pour ça que, disons que je suis si proche de John au niveau RH parce que j'ai dû répondre au niveau RH...

FC. Oui et en même temps, il faut relativiser parce que là, c'est 9/15, pour WZ c'est 8/15, BH c'est 8/15. Entre JL et BH, c'est un mouchoir de poche...

OA. Honnêtement, je m'attendais à être plus proche de Thierry et le côté « manager sécurité » qui fait que ...je suis plus proche...

JL. Pas apparemment, mais il y a peu d'écart avec lui qu'avec moi...il est plus proche de Thierry que de moi...

FC. Non, non, parce que Thierry n'en a que 7/15, les 15 d'OA sont partagées uniquement par 7 actions de Thierry.

OG. Ce qui me surprend, en fait c'est la particularité de l'éloignement de TP, mais aussi de la particularité de l'éloignement par rapport à moi et d'un point de vue opérationnel, le contrôleur de gestion, en fait, de par sa fonction doit quand même contrôler l'activité de l'usine, je veux dire, euh, je veux dire donc que cet éloignement est quand même atypique.

OA. C'est ce que j'ai dit tout à l'heure, tu es tellement sur l'unité de production que c'est une boîte et j'ai du mal à rentrer dans cette boîte et à instituer la coopération. C'est comme ça que je le ressens.

OG. Enfin moi, mes objectifs sont fixés par le (mot inaudible), celui ci découle du fait des Warplans, des plans de production...

OA. Je n'ai pas dit que l'engagement n'est pas total...

OG. Ces plans de production traduisant en fait les clients, les rythmes de production, l'activité de l'usine, l'activité des achats, l'activité de... Tout est lié par rapport au plan de production quelque part. Si le plan de production l'exige, tu fais un PSE 2, d'accord, si le plan de production est sain, alors tu développes les compétences, tu développes la ...En fait, l'éloignement en fait de ça par rapport à la fonctionnalité du contrôle de gestion, euh, est un peu surprenante.

TP. Ce n'est pas la peine d'aller aussi loin dans l'analyse parce que...entre niveau 3 et 4, on verra d'autres choses.

FC. Parce que là, nous sommes en « anticipation des risques » donc c'est le niveau le plus engagé, alors imaginer que vous soyez un peu plus prudent que le niveau engagé, alors vous allez vous mettre en niveau 3 par rapport aux questions que j'ai posées. Ce que je propose, c'est que nous pris un peu de temps (l'entretien dure depuis 1 heure 9 minutes) pour que incorporiez bien cette logique d'action individuelle et collective et nous allons passer au niveau 3 « actif ».

Ce que je veux simplement dire, c'est qu'entre la logique d'action collective et chacune des logiques d'action individuelles, vous avez les mêmes « comportements », c'est à dire que si on définit la collaboration comme étant les actions partagées par les six membres et la coopération, c'est à dire une organisation du travail qui vous permet de coopérer non plus à 6, mais à plusieurs ou seul pour résoudre un certain nombre d'enjeux. Vous avez la collaboration au niveau collectif et donc vous avez une logique d'action collective qui est la même que les logiques d'action individuelles. Chaque fois, nous avons vu que la résolution de l'enjeu principal était la performance pour l'entreprise.

WZ. Et les actions clés, c'est comprendre.

FC. Il y a une cohérence entre la logique d'action collective et les logiques d'action individuelles et les deux vont dans le même sens. Ce qui n'est pas toujours le cas. Pour vous, cela peut vous paraître évident, mais cela n'est pas toujours comme cela que cela fonctionne.

Alors après cette conclusion d'étape, nous allons passer au niveau 3 « actif ».

## 9- La logique d'action collective de niveau 3 « actif ».

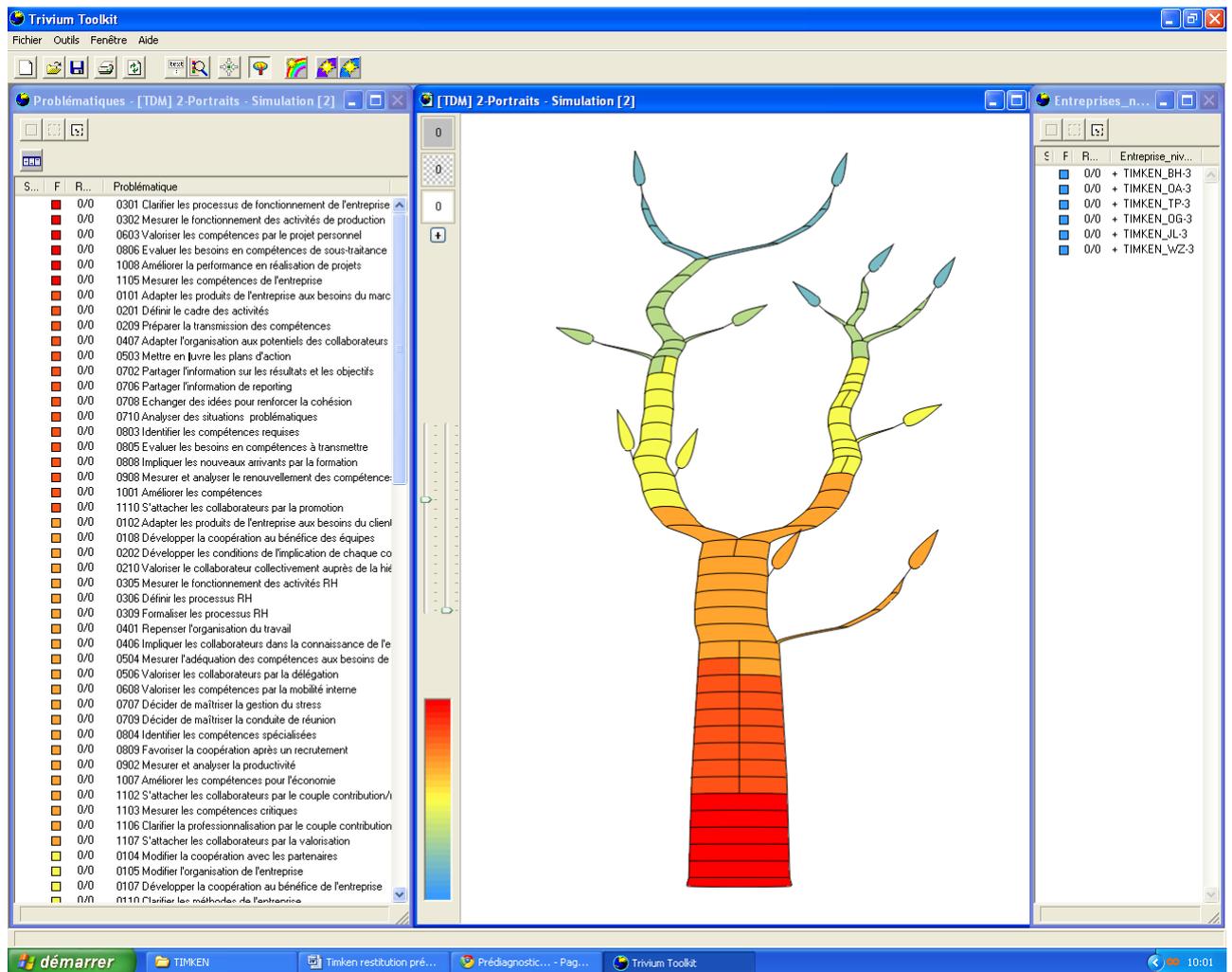


Figure 24 : la présentation de l'arbre collectif de niveau « actif », niveau 3.

Voilà, vous voyez déjà que l'allure de l'arbre de niveau 3 est différente de celle de niveau 4. Nous allons sélectionner les actions rouges du tronc pour être sûr de trouver les six membres du Codir.

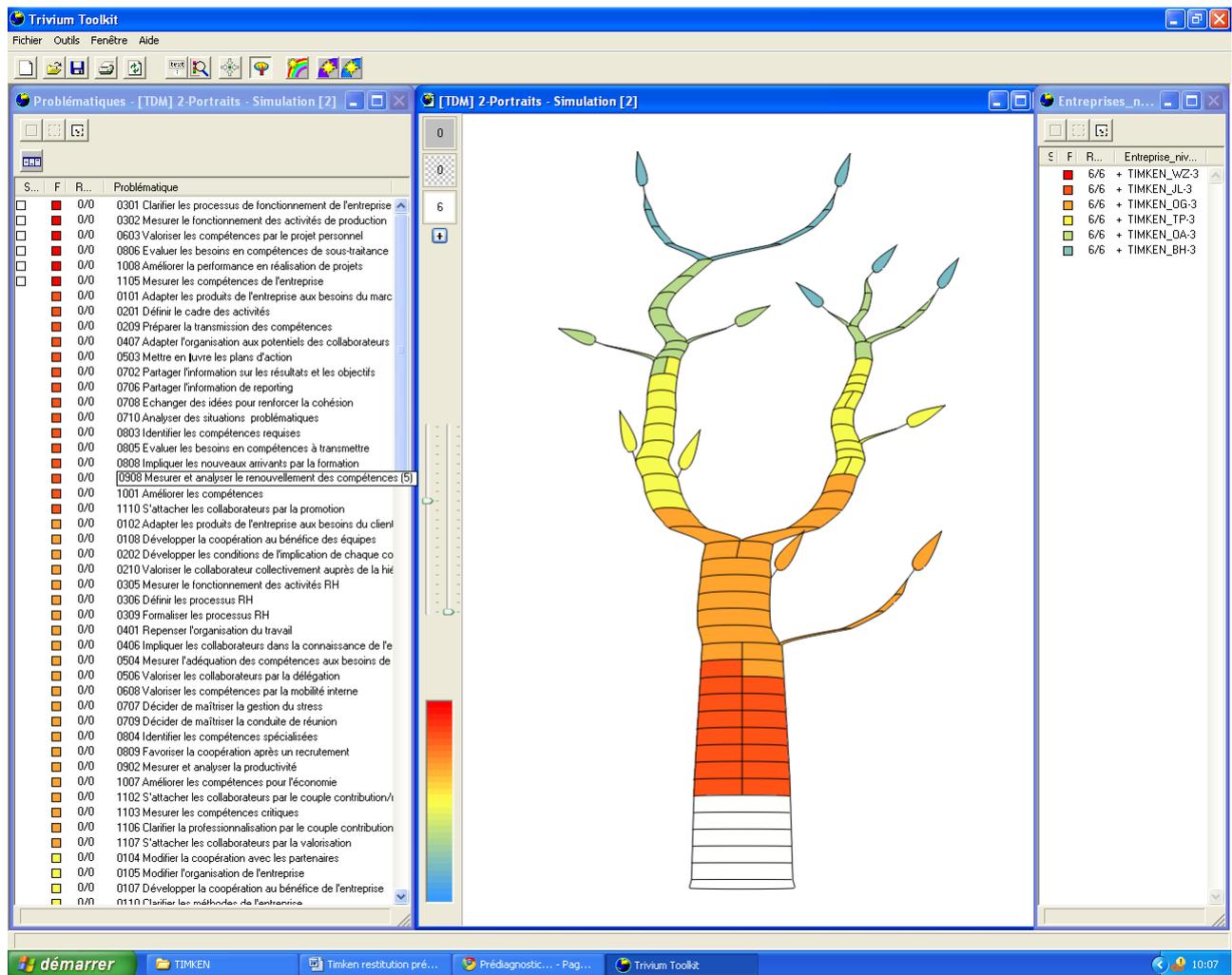


Figure 25 : la sélection des actions rouges du tronc.

<b>Les actions collectives qualifiées en niveau 3.</b>	
<b>0301</b>	<b>clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)</b>
<b>0302</b>	<b>mesurer le fonctionnement des activités de production (6)</b>
<b>0603</b>	<b>valoriser les compétences par le projet personnel (6)</b>
<b>0806</b>	<b>évaluer les besoins de compétences de sous traitance (6)</b>
<b>1008</b>	<b>améliorer la performance en réalisation de projets (6)</b>
<b>1105</b>	<b>mesurer les compétences de l'entreprise (6)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>	

Figure 26 : les actions collectives partagées.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>3/6 Comprendre</b> <b>1/6 Vouloir</b> <b>1/6 Pouvoir</b> <b>1/6 Faire comprendre</b>	<b>3/6 Performance</b> <b>2/6 Stratégies</b> <b>1/6 Valorisation</b>	<b>5/6 Entreprise</b> <b>1/6 Individu</b>	<b>2/6 Processus</b> <b>1/6 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>1/6 Coopération dans l'équipe</b> <b>1/6 résultats d'amélioration</b> <b>1/6 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure27 : la représentation de la logique d'action collective de niveau 3.**

La table d'indexation nous indique comme logique d'action collective :

- comprendre pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise, mais là comme moyen utilisés, ce sont les processus, les collaborateurs et leurs apprentissages, la coopération dans l'équipe, les résultats d'amélioration et de professionnalisation.

Nous avons quitté les moyens qui apparaissaient souvent en tête dans le niveau 4 qu'étaient les résultats opérationnels. Donc en niveau 3, je rappelle qu'on est dans la maîtrise des risques et que l'on est dans le quotidien de l'action.

Quels sont vos commentaires devant la représentation collective de votre façon de travailler ensemble ?

WZ. Oui donc, on voit bien qu'il y a un lien avec ce que l'on a vu tout à l'heure, puisque l'on a même logique d'action, mêmes enjeux, mêmes bénéficiaires, par contre il y a un décalage dans les moyens utilisés...voilà, voilà s'orienter vers l'atteinte des objectifs...

FC. D'amélioration et de professionnalisation.

TP. L'amélioration des processus c'était de, euh, plus centré sur la personne.

WZ. Le collaborateur, la coopération...

TP. Mais au niveau de Faire comprendre, la communication, euh, et même après dans les moyens, la communication elle réapparaît.

FC. Oui mais en même temps la communication ne ressort pas. Ici quand on dit : Faire comprendre (mobiliser) ce n'est pas forcément uniquement de la communication, par exemple, si on mobilise quelque chose ça peut être l'équipe au niveau de la coopération, au niveau de l'individu et de son apprentissage...Là aussi, tout dépend comment la table d'indexation a été construite par le chercheur.

WZ. En même temps, si on est sur une logique de Comprendre (analyser, mesurer) ce n'est pas forcément compatible avec les moyens qui concernent la communication. C'est plutôt quand on est dans les actions clés de Pouvoir (choisir et décider), Faire comprendre, là on va s'appuyer sur les moyens de communication.

FC. D'autres commentaires ? (Silence).

Donc nous retrouvons une logique d'action collective identique au niveau 4, mais en utilisant d'autres moyens, l'action étant fortement mise sur l'entreprise....là c'est plutôt un travail sur les processus et les individus.

## 10- La logique d'action individuelle de WZ.

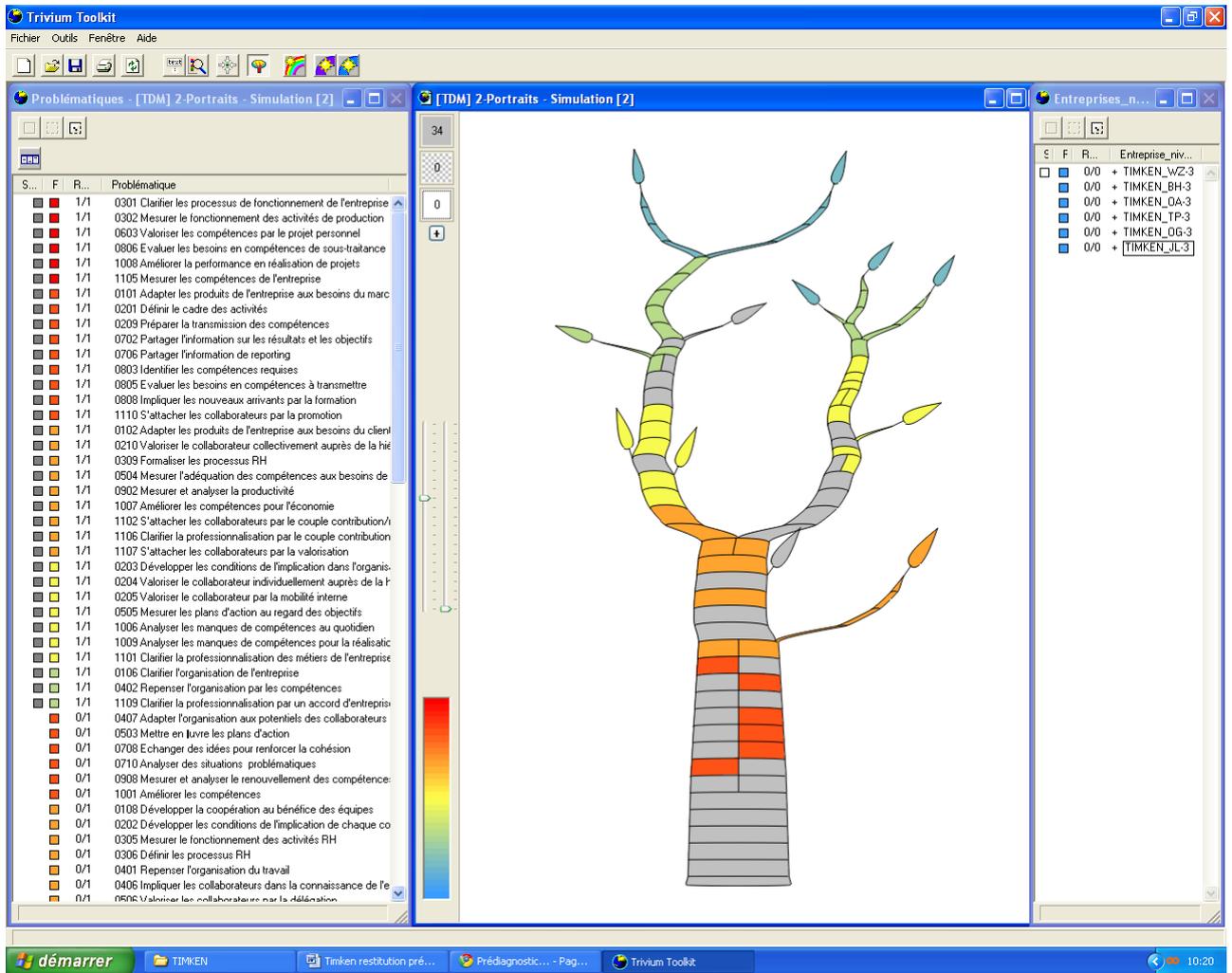


Figure 28 : le positionnement individuel dans le collectif de WZ.

### Les actions qualifiées en niveau 3 par WZ.

- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)
- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)
- 0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (2)
- 0201 définir le cadre des activités (5)
- 0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (3)
- 0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (3)
- 0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (3)
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)
- 0309 formaliser les processus RH (4)
- 0402 repenser l'organisation par les compétences (2)
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)

**0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)**  
**0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)**  
**0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)**  
**0706 partager l'information de reporting (5)**  
**0803 identifier les compétences requises (5)**  
**0805 évaluer les besoins de compétences à transmettre (5)**  
**0806 évaluer les besoins de compétences de sous traitance (6)**  
**0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)**  
**0902 mesurer et analyser la productivité (4)**  
**1006 analyser les manques de compétences au quotidien (3)**  
**1007 améliorer les compétences pour l'économie (4)**  
**1008 améliorer la performance de réalisation de projets (6)**  
**1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation des projets (3)**  
**1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)**  
**1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (4)**  
**1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)**  
**1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (4)**  
**1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (4)**  
**1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (2)**  
**1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 29 : les actions qualifiées par WZ relatives à son positionnement.**

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Les enjeux à résoudre</b>	<b>Pour les bénéficiaires</b>	<b>En utilisant les moyens de réalisation</b>
<b>15/34 Comprendre</b> <b>8/34 Vouloir</b> <b>8/34 Pouvoir</b> <b>3/34 Faire comprendre</b>	<b>13/34 Performance</b> <b>11/34 Stratégie</b> <b>7/34 Valorisation</b> <b>2/34 Implication</b> <b>1/34 Coopération</b>	<b>21/34 Entreprise</b> <b>7/34 Individu</b> <b>4/34 Equipes</b> <b>2/34 Clients</b>	<b>7/34 Résultats de professionnalisation</b> <b>6/34 Créer les conditions favorables</b> <b>4/34 La coopération dans l'équipe</b> <b>4/34 Résultats d'amélioration</b> <b>3/34 Prendre les décisions clés</b> <b>3/34 Processus</b> <b>2/34 Compétences</b> <b>2/34 Communication</b> <b>1/34 Organisation</b> <b>1/34 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>1/34 résultats opérationnels</b>

**Figure30 : la représentation de la logique d'action individuelle de WZ.**

La logique d'action individuelle est :

- Comprendre pour résoudre les enjeux de performance et de stratégie pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant les moyens suivants : les résultats de professionnalisation en créant les conditions favorables.

Mais là aussi, nous constatons que tous les onze domaines du modèle sont sollicités. (Silence). La préoccupation du résultat opérationnel, c'est une action sur 34.

OG. Je reviens à la partie de l'enjeu, à la stratégie de tout à l'heure, elle était moins visible en fait, mais là par contre le côté stratégique en fait on le voit bien. On voit bien qu'il y a un souci de performance, mais de stratégie sur le long terme, quoi.

FC. Encore qu'il y a une différence d'interprétation....

OG. En fonction des actions.

FC. Si on devait faire une phrase on dirait les deux' performance et stratégie en même temps :

– Résoudre les enjeux de performance et de stratégie pour l'entreprise.

WZ. Et moi, ce qui me frappe, c'est quand même, même sur le niveau 3 toujours, euh, Comprendre (analyser et mesurer) quoi. Oui mais bon, notre logique d'action est quand même par le fait de Vouloir (définir et développer), de Pouvoir (choisir et décider), tu comprends, euh, quoique...

BH. Il faut toujours le ramener dans le contexte où on était fin de l'année dernière, on n'était pas du tout dans la même optique d'aujourd'hui et cela a conditionné pas mal quand même ces résultats.

OA. On fait dans l'idée d'un état dépressif où on a un volume qui a fondu et on a touché le fond. A l'époque on était au fond, je ne suis pas sûr qu'on savait qu'on était au fond et on s'est cherché...on est en train de remonter, on n'a pas encore une idée claire des objectifs en terme de stratégie, on se cherche encore...et tant qu'on n'arrivera pas à avoir une idée claire, on aura du mal à passer à la suite. (Silence). Alors, euh, du point de vue opérationnel on a comblé ce vide fort heureusement et facilement avec beaucoup d'opérationnels et d'actions concrètes, parce que ça aussi c'était demandé et il fallait le faire, mais sur le fond, sur le long terme, on est encore dans le ...actuellement, on est encore dans cette période.

TP. OK.

FC. Nous allons visualiser la logique d'action d'OA.

## 11- La logique d'action individuelle d'OA.

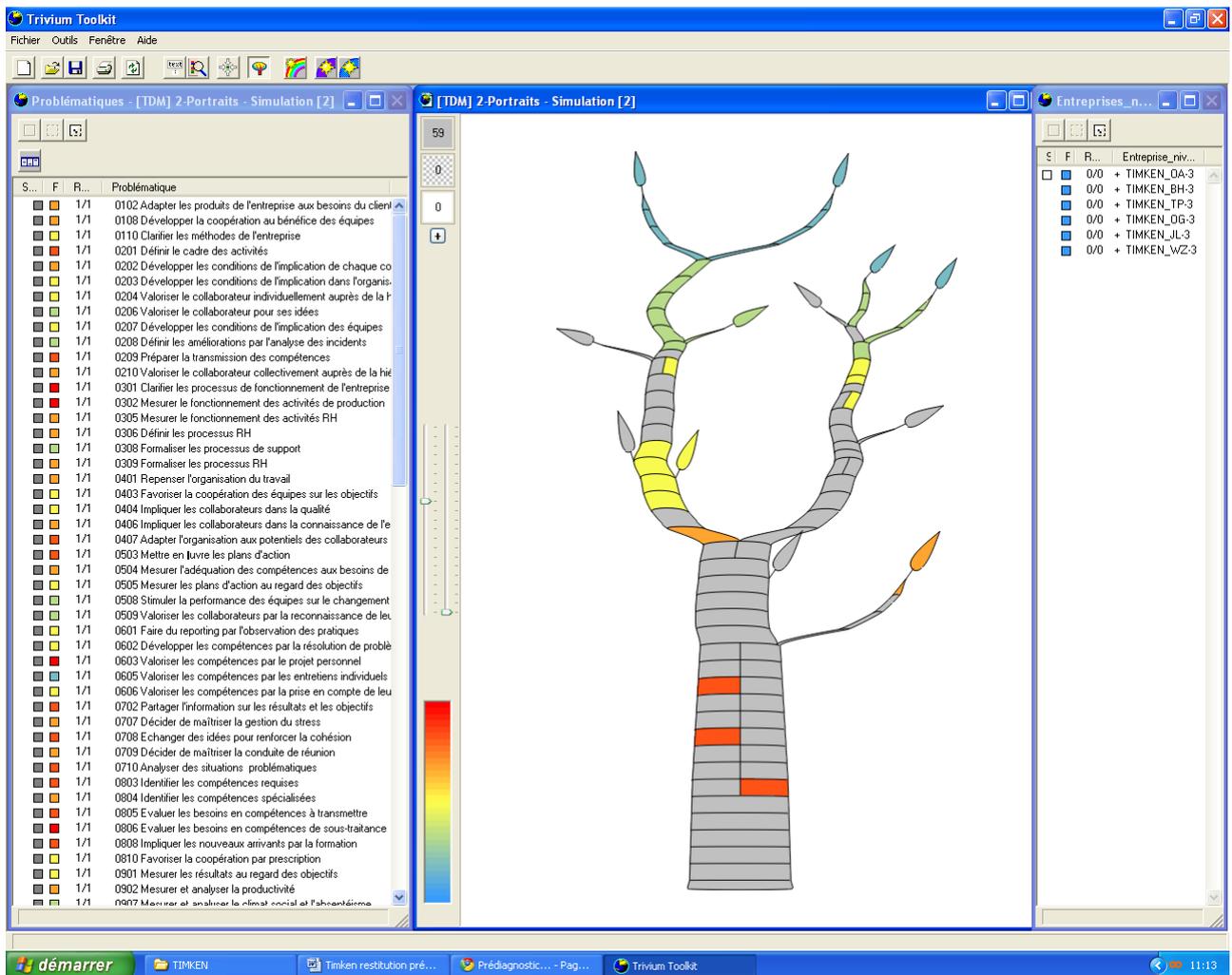


Figure 31: le positionnement individuel dans le collectif de OA.

### Les actions qualifiées en niveau 3 par OA.

- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)
- 0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (3)
- 0201 définir le cadre des activités (5)
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)
- 0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (3)
- 0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (3)
- 0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (2)
- 0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)
- 0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (2)
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)
- 0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (4)
- 0306 définir les processus RH (4)
- 0308 formaliser les processus de support (2)
- 0309 formaliser les processus RH (4)

- 0401 repenser l'organisation du travail (4)
- 0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (3)
- 0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (3)
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)
- 0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (2)
- 0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences (2)
- 0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (3)
- 0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (3)
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)
- 0605 valoriser les compétences par les entretiens individuels (1)
- 0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions (3)
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)
- 0709 décider de maîtriser la conduite de réunion (4)
- 0710 analyser des situations problématiques (5)
- 0803 identifier les compétences requises (5)
- 0804 identifier les compétences spécialisées (4)
- 0805 évaluer les besoins de compétences à transmettre (5)
- 0806 évaluer les besoins de compétences en sous traitance (6)
- 0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)
- 0810 favoriser la coopération par prescription (3)
- 0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (3)
- 0902 mesurer et analyser la productivité (4)
- 0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (2)
- 0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)
- 1001 améliorer les compétences (5)
- 1005 constituer des groupes de travail (3)
- 1006 analyser les manques de compétences au quotidien (3)
- 1007 améliorer les compétences pour l'économie (4)
- 1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)
- 1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets (6)
- 1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (4)
- 1103 mesurer les compétences critiques (4)
- 1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)
- 1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (4)
- 1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (4)

Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

Figure 32 : les actions qualifiées par OA relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>19/59 Comprendre</b> <b>18/59 Vouloir</b> <b>14/59 Pouvoir</b> <b>8/59 Faire comprendre</b>	<b>26/59 Performance</b> <b>11/59 Stratégie</b> <b>9/59 Valorisation</b> <b>7/59 Coopération</b> <b>6/59 Implication</b>	<b>33/59 Entreprise</b> <b>14/59 Equipes</b> <b>11/59 Individus</b> <b>1/59 Clients</b>	<b>9/59 Créer les conditions favorables</b> <b>6/59 Processus</b> <b>6/59 Coopération dans l'équipe</b> <b>6/59 Résultats d'amélioration</b> <b>5/59 Organisation</b> <b>5/59 Compétences</b> <b>5/59 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>5/59 Communication</b> <b>5/59 Résultats de professionnalisation</b> <b>4/59 Résultats opérationnels</b> <b>3/59 Prendre les décisions clés</b>

**Figure33 : la représentation de la logique d'action individuelle de OA.**

Nous avons 59 actions au niveau 3 « actif », la logique d'action individuelle est :

- Comprendre (analyser et mesurer) pour résoudre les enjeux de performance et de stratégie pour l'entreprise et l'équipe en utilisant les moyens suivants : créer les conditions favorables, les processus, la coopération dans l'équipe et les résultats d'amélioration.

WZ. Oui, il y a en gros un mouvement coopératif, si on prend les différents éléments, ce qui ressort est la coopération.

OA. Quel est l'enjeu ?

FC. L'enjeu, c'est la performance. (Silence). Il y a quand même 59 actions qui ont été sélectionnées, c'est en gros 50% du questionnaire qui est centré sur le niveau 3 « actif », c'est à dire sur le quotidien. On voit bien où les efforts sont faits, quoi.

OG. Donc en fait, on voit bien qu'au niveau précédent 4, euh, en fait 39 actions par rapport aux 59 d'OA et, euh, ça contrebalance en fait le niveau 4...

OA. On est plus opérationnel, alors que Thierry et William sont à 22, niveau 4.

OG. En fait, ils étaient au même niveau que moi, alors que là en fait, le contre-balancement de l'opérationnel qui est plutôt lié à...

OA. Je suis, euh, assez, euh, ils se retrouvent et aussi parce que sur (mot inaudible) un certain nombre de choses. Moi je ne suis, c'est un ...

TP. Et tu le fais très bien !

FC. Nous allons visualiser la logique d'action individuelle de BH.

## 12- La logique d'action individuelle de BH.

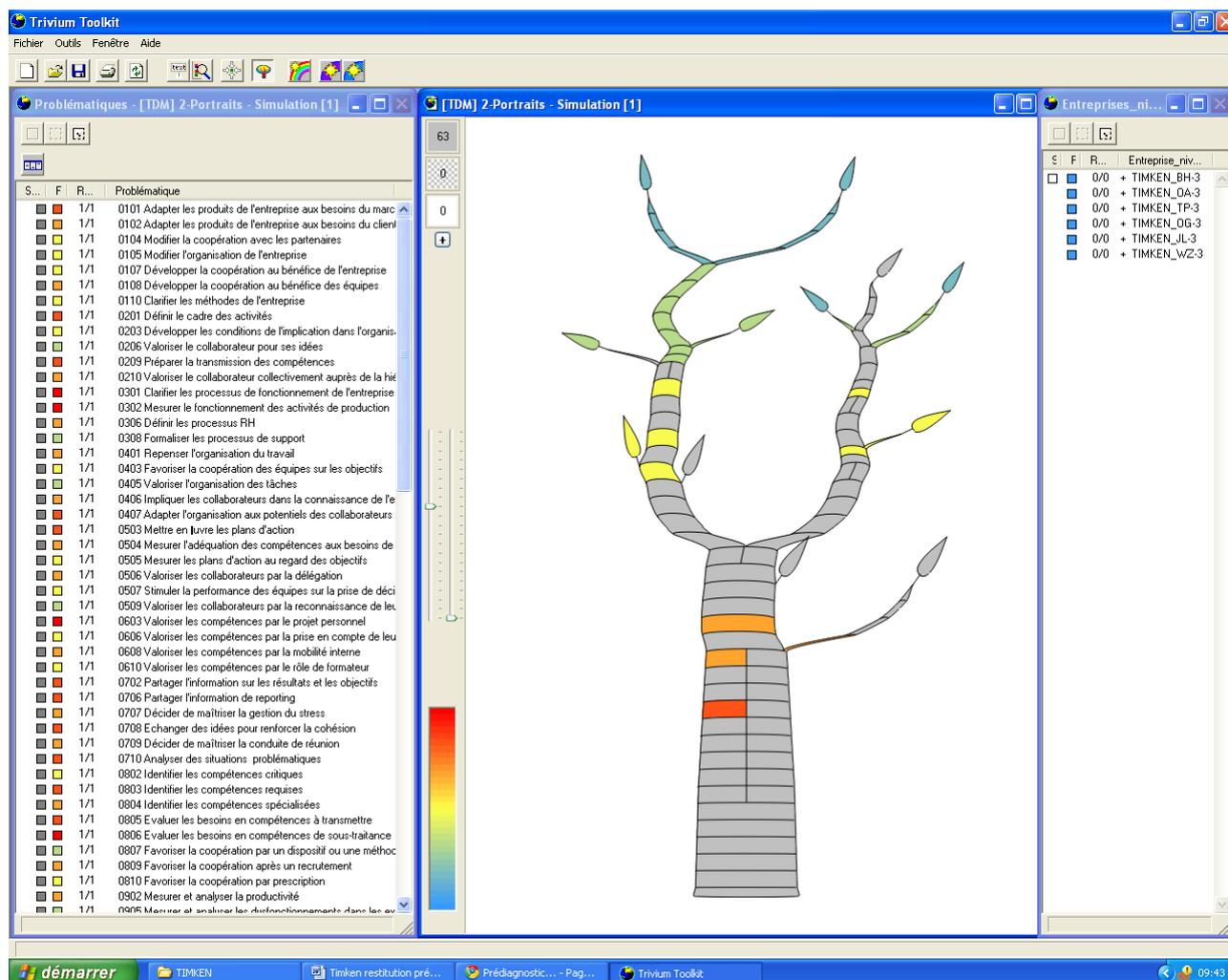


Figure 34: le positionnement individuel dans le collectif de BH.

### Les actions qualifiées en niveau 3 par BH.

- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)
- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)
- 0104 modifier la coopération avec les partenaires (3)
- 0105 modifier l'organisation de l'entreprise (3)
- 0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)
- 0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (3)
- 0201 définir le cadre des activités (5)
- 0203 développer les conditions de l'implication dans l'organisation (3)
- 0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (2)
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)
- 0210 valoriser le collaborateur collectivement auprès de la hiérarchie (4)
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)
- 0306 définir les processus RH (4)
- 0308 formaliser les processus de support (2)
- 0401 repenser l'organisation du travail (4)
- 0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (3)

- 0405 valoriser l'organisation des tâches (2)
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)
- 0505 mesurer les plans d'action au regard des objectifs (3)
- 0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (4)
- 0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)
- 0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leurs excédents de compétences (2)
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)
- 0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leur expression (3)
- 0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (4)
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)
- 0706 partager l'information de reporting (5)
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)
- 0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)
- 0710 analyser des situations problématiques (5)
- 0802 identifier les compétences critiques (3)
- 0803 identifier les compétences requises (5)
- 0804 identifier les compétences spécialisées (4)
- 0805 évaluer les besoins de compétences à transmettre (0)
- 0806 évaluer les besoins de compétences de sous traitance (6)
- 0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (2)
- 0809 favoriser la coopération après un recrutement (4)
- 0810 favoriser la coopération par prescription (3)
- 0902 mesurer et analyser la productivité (4)
- 0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (2)
- 0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)
- 1001 améliorer les compétences (5)
- 1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (1)
- 1005 constituer des groupes de travail (3)
- 1006 analyser les manques de compétences au quotidien (3)
- 1007 améliorer les compétences pour l'économie (4)
- 1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)
- 1010 améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (3)
- 1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)
- 1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (4)
- 1103 mesurer les compétences critiques (4)
- 1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (2)
- 1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)
- 1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (4)
- 1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (4)
- 1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion

Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

Figure 35 : les actions qualifiées par BH relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>23/63 Comprendre</b> <b>16/63 Vouloir</b> <b>13/63 Pouvoir</b> <b>11/63 Faire comprendre</b>	<b>24/63 Performance</b> <b>13/63 Valorisation</b> <b>12/63 Stratégie</b> <b>11/63 Coopération</b> <b>3/63 Implication</b>	<b>32/63 Entreprise</b> <b>15/63 Equipes</b> <b>12/63 Individus</b> <b>3/63 Clients</b> <b>1/63 Partenaires</b>	<b>8/63 Coopération dans l'équipe</b> <b>8/63 Résultats de professionnalisation</b> <b>7/63 Prendre les décisions clés</b> <b>7/63 Résultats d'amélioration</b> <b>6/63 Compétences</b> <b>6/63 Communication</b> <b>5/63 Créer les conditions favorables</b> <b>5/63 Organisation</b> <b>4/63 Processus</b> <b>4/63 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>3/63 Résultats opérationnels</b>

**Figure36 : la représentation de la logique d'action individuelle de BH.**

Nous avons 63 actions en niveau 3 et la logique d'action individuelle est :

- Comprendre (analyser et mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant les moyens suivants : la coopération dans l'équipe et les résultats de professionnalisation.

BH. Cela traduit bien les actions, je dirais majoritaires que j'engage tous les jours, je veux dire, heu.

TP. Moins de moyens...

FC. Non, il y a 11 moyens qui correspondent aux 11 domaines du modèle. Donc il sollicite tous les moyens du modèle.

BH. Je fais ce que je peux, quoi.

TP. (Grands éclats de rires).

OG. Tout ce qu'il peut utiliser, il l'utilise...

FC. On constate que là, ce qui vous surprenait tout à l'heure, Faire comprendre (mobiliser, communiquer), c'est quand même 11 actions sur 63.

TP. C'est pas mal...

FC. On voit que ça cause...comme action menées par BH.

TP. (Éclats de rires).

OG. Dans le premier sens du terme ou dans le deuxième sens du terme ?

FC. Non, non, Faire comprendre.

TP, OG. (Éclats de rires).

FC. Nous allons visualiser la logique d'action individuelle de TP.

### 13- La logique d'action individuelle de TP.

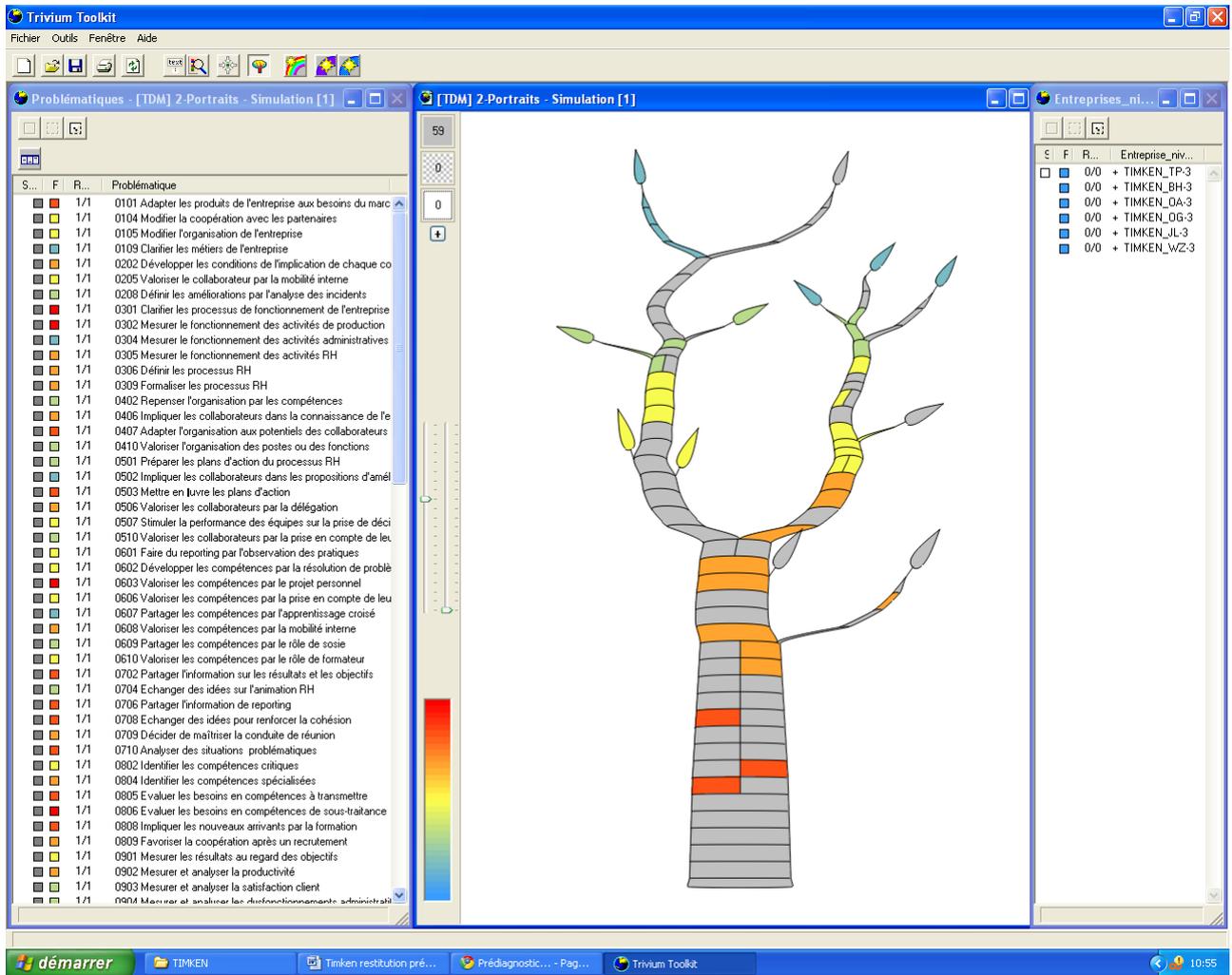


Figure 37: le positionnement individuel dans le collectif de TP.

Les actions qualifiées en niveau 3 par TP.	
<b>0101</b>	<b>adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)</b>
<b>0104</b>	<b>modifier la coopération avec les partenaires (3)</b>
<b>0105</b>	<b>modifier l'organisation de l'entreprise (3)</b>
<b>0109</b>	<b>clarifier les métiers de l'entreprise (1)</b>
<b>0202</b>	<b>développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)</b>
<b>0205</b>	<b>valoriser le collaborateur par la mobilité interne (3)</b>
<b>0208</b>	<b>définir les améliorations par l'analyse des incidents (2)</b>
<b>0301</b>	<b>clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)</b>
<b>0302</b>	<b>mesurer le fonctionnement des activités de production (6)</b>
<b>0304</b>	<b>mesurer le fonctionnement des activités administratives (1)</b>
<b>0305</b>	<b>mesurer le fonctionnement des activités RH (4)</b>
<b>0306</b>	<b>définir les processus RH (4)</b>
<b>0309</b>	<b>formaliser les processus RH (4)</b>
<b>0402</b>	<b>repenser l'organisation par les compétences (2)</b>

- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)
- 0410 valoriser l'organisation des postes ou des fonctions (2)
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (2)
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (1)
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)
- 0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (4)
- 0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (2)
- 0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (3)
- 0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (3)
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)
- 0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leur expression (3)
- 0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (1)
- 0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (4)
- 0609 partager les compétences par le rôle de sosie (2)
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)
- 0704 échanger des idées sur l'animation RH (2)
- 0706 partager l'information de reporting (5)
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)
- 0710 analyser des situations problématiques (5)
- 0802 identifier les compétences critiques (3)
- 0804 identifier les compétences spécialisées (4)
- 0805 évaluer les besoins de compétences à transmettre (5)
- 0806 évaluer les besoins de compétences de sous traitance (6)
- 0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)
- 0809 favoriser la coopération après un recrutement (4)
- 0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (3)
- 0902 mesurer et analyser la productivité (4)
- 0903 mesurer et analyser la satisfaction client (2)
- 0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (2)
- 0905 mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions (2)
- 0908 mesurer le renouvellement des compétences (5)
- 0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (1)
- 1001 améliorer les compétences (5)
- 1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)
- 1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (3)
- 1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (4)
- 1103 mesurer les compétences critiques (4)
- 1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (2)
- 1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)
- 1108 clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective (2)
- 1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 38 : les actions qualifiées par TP relatives à son positionnement.**

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Les enjeux à résoudre</b>	<b>Pour les bénéficiaires</b>	<b>En utilisant les moyens de réalisation</b>
<b>20/59 Comprendre</b> <b>18/59 Pouvoir</b> <b>11/59 Faire comprendre</b> <b>10/59 Vouloir</b>	<b>25/59 Performance</b> <b>12/59 Valorisation</b> <b>10/59 Stratégie</b> <b>7/59 Coopération</b> <b>5/59 Implication</b>	<b>30/59 Entreprise</b> <b>14/59 Equipes</b> <b>10/59 Individus</b> <b>4/59 Clients</b> <b>1/59 Partenaires</b>	<b>8/59 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>7/59 Résultats opérationnels</b> <b>7/59 Résultats de professionnalisation</b> <b>6/59 Processus</b> <b>6/59 Compétences</b> <b>6/59 Communication</b> <b>6/59 Coopération dans l'équipe</b> <b>4/59 Prendre les décisions clés</b> <b>4/59 Organisation</b> <b>3/59 Créer les conditions favorables</b> <b>2/59 Résultats d'amélioration</b>

**Figure39 : la représentation de la logique d'action individuelle de TP.**

Nous avons 59 actions, on se retrouve relativement proche, finalement. Là aussi la logique d'action individuelle est :

- Comprendre (analyser et mesurer) et Pouvoir (choisir et décider) pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise et des équipes en utilisant les moyens suivants : le collaborateur et son apprentissage, les résultats opérationnels et les résultats de professionnalisation.

Là aussi, TP touche aux 11 domaines de moyens de réalisation. Cela touche aussi les 5 bénéficiaires des enjeux résolus, cela touche les 5 enjeux et aussi les 4 actions clés du manager. (Silence).

OA. C'est connu, il touche à tous les éléments de la table d'indexation (rires).

FC. Oui mais en même temps, si vous lisez le niveau de partage entre les membres, par exemple, les 59 actions de TP sont relativement partagées par d'autres membres, cela veut dire que les 59 actions on en a 6 qui étaient dans le tronc et en rouge, il en reste 53 qui sont partagées par d'autres membres. Il faudrait faire les requêtes pour les retrouver et savoir qui partage avec qui. (Silence).

Nous allons visualiser la logique d'action individuelle d'OG.

## 14- La logique d'action individuelle d'OG.

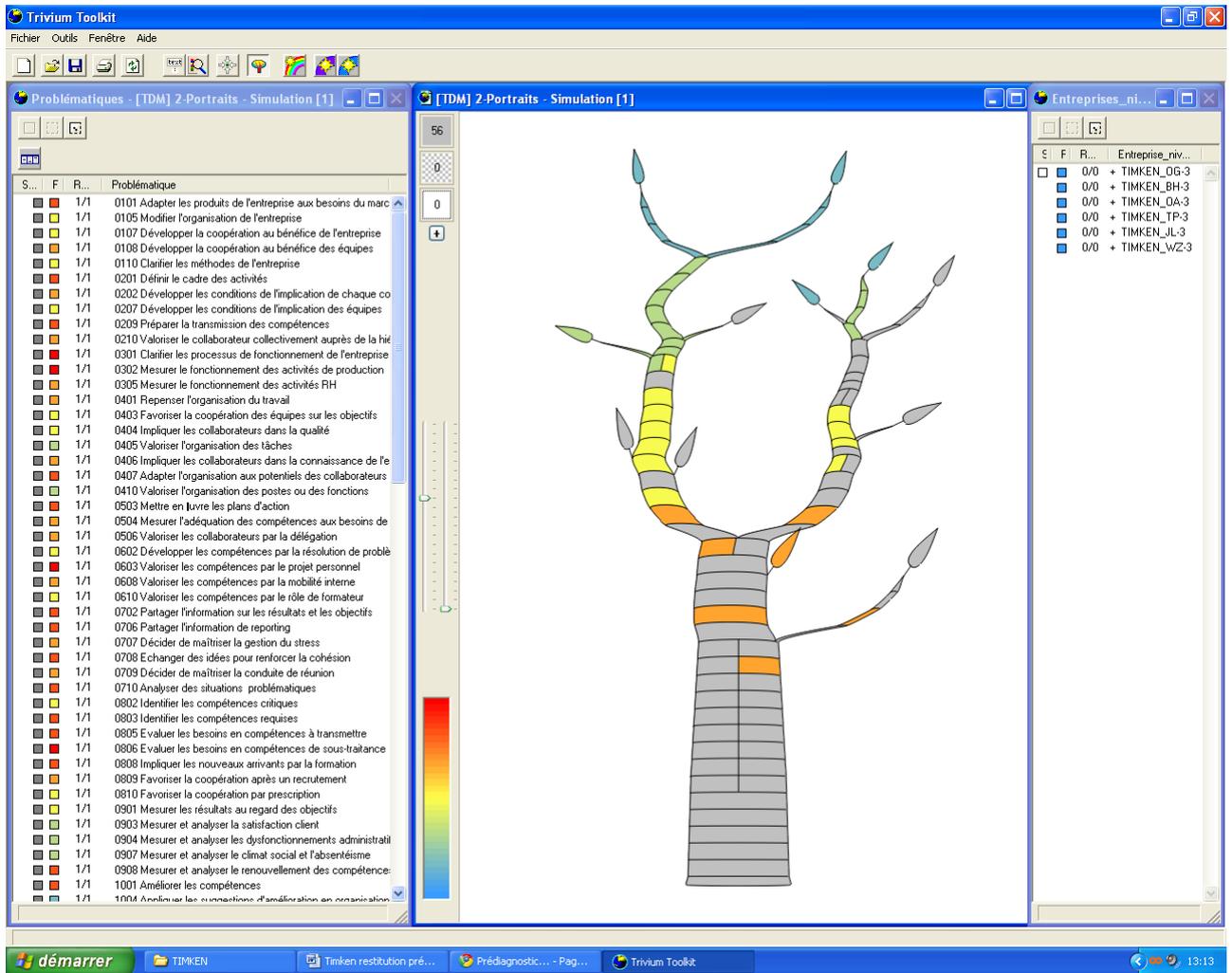


Figure 40: le positionnement individuel dans le collectif de OG.

### Les actions qualifiées en niveau 3 par TP.

- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)**
- 0105 modifier l'organisation du travail (3)**
- 0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)**
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)**
- 0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (3)**
- 0201 définir le cadre des activités (3)**
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)**
- 0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)**
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)**
- 0210 valoriser les collaborateurs collectivement auprès de la hiérarchie (4)**
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (5)**
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)**
- 0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (4)**
- 0401 repenser l'organisation du travail (4)**

- 0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (3)
- 0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (3)
- 0405 valoriser l'organisation des tâches (2)
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (4)
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)
- 0410 valoriser l'organisation des postes ou des fonctions (2)
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (4)
- 0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (4)
- 0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (3)
- 0603 valoriser les compétences par le projet personnel (6)
- 0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (4)
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (3)
- 0702 partager l'information sur les résultats et les objectifs (5)
- 0706 partager l'information de reporting (5)
- 0707 décider de maîtriser le stress (4)
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)
- 0709 décider de maîtriser la conduite de réunions (4)
- 0710 analyser des situations problématiques (5)
- 0802 identifier les compétences critiques (3)
- 0803 identifier les compétences requises (5)
- 0805 évaluer les besoins de compétences à transmettre (5)
- 0806 évaluer les besoins de compétences de sous traitance (6)
- 0808 impliquer les nouveaux arrivants par la formation (5)
- 0809 favoriser la coopération après un recrutement (4)
- 0810 favoriser la coopération par prescription (3)
- 0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (3)
- 0903 mesurer et analyser la satisfaction client (2)
- 0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (2)
- 0907 mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme (2)
- 0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (5)
- 1001 améliorer les compétences (5)
- 1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (1)
- 1007 améliorer les compétences pour l'économie (4)
- 1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)
- 1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projet (3)
- 1010 analyser les compétences pour répondre aux besoins de changement (3)
- 1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)
- 1106 clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution (4)
- 1107 s'attacher les collaborateurs par la valorisation (4)
- 1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (2)
- 1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)

Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

Figure 41 : les actions qualifiées par OG relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>22/56 Comprendre</b> <b>15/56 Vouloir</b> <b>10/56 Pouvoir</b> <b>9/56 Faire comprendre</b>	<b>21/56 Performance</b> <b>12/56 Stratégie</b> <b>10/56 Valorisation</b> <b>8/56 Coopération</b> <b>5/56 Implication</b>	<b>32/56 Entreprise</b> <b>13/56 Equipes</b> <b>8/56 Individus</b> <b>3/56 Clients</b>	<b>7/56 Organisation</b> <b>7/56 Coopération dans l'équipe</b> <b>6/56 Communication</b> <b>6/56 Résultats d'amélioration</b> <b>5/56 Prendre les décisions clés</b> <b>5/56 Créer les conditions favorables</b> <b>5/56 résultats opérationnels</b> <b>5/56 résultats de professionnalisation</b> <b>4/56 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>3/56 Processus</b> <b>3/56 Compétences</b>

**Figure42 : la représentation de la logique d'action individuelle de OG.**

Nous avons 56 actions. Là aussi la logique d'action individuelle est :

- Comprendre (analyser et mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant les moyens suivants : l'organisation et la coopération dans l'équipe.

Moi qui suis de l'extérieur, cela peut exprimer les différentes fonctions que vous avez en responsabilité (silence).

OG. Oui quand on avait, c'était en décembre et c'est vrai qu'on avait des soucis de management des ateliers, etc. et c'est vrai que les moyens c'étaient l'organisation. Donc là, le fait qu'il y a coordination dans l'équipe et puis la communication qui est utilisée en moyens...me rassure. Bon de toute façon on en veut, une forte action sur la performance...

FC. La performance, la stratégie n'est pas loin non plus. En fait, je lis la première ligne parce qu'elle est celle qui est la plus significative, mais vous avez des moyens d'actions et de réalisation qui balaient l'ensemble du champ des enjeux, en tout cas ceux du modèle. (Silence).

Nous allons visualiser JL.

## 15- La logique d'action individuelle de JL.

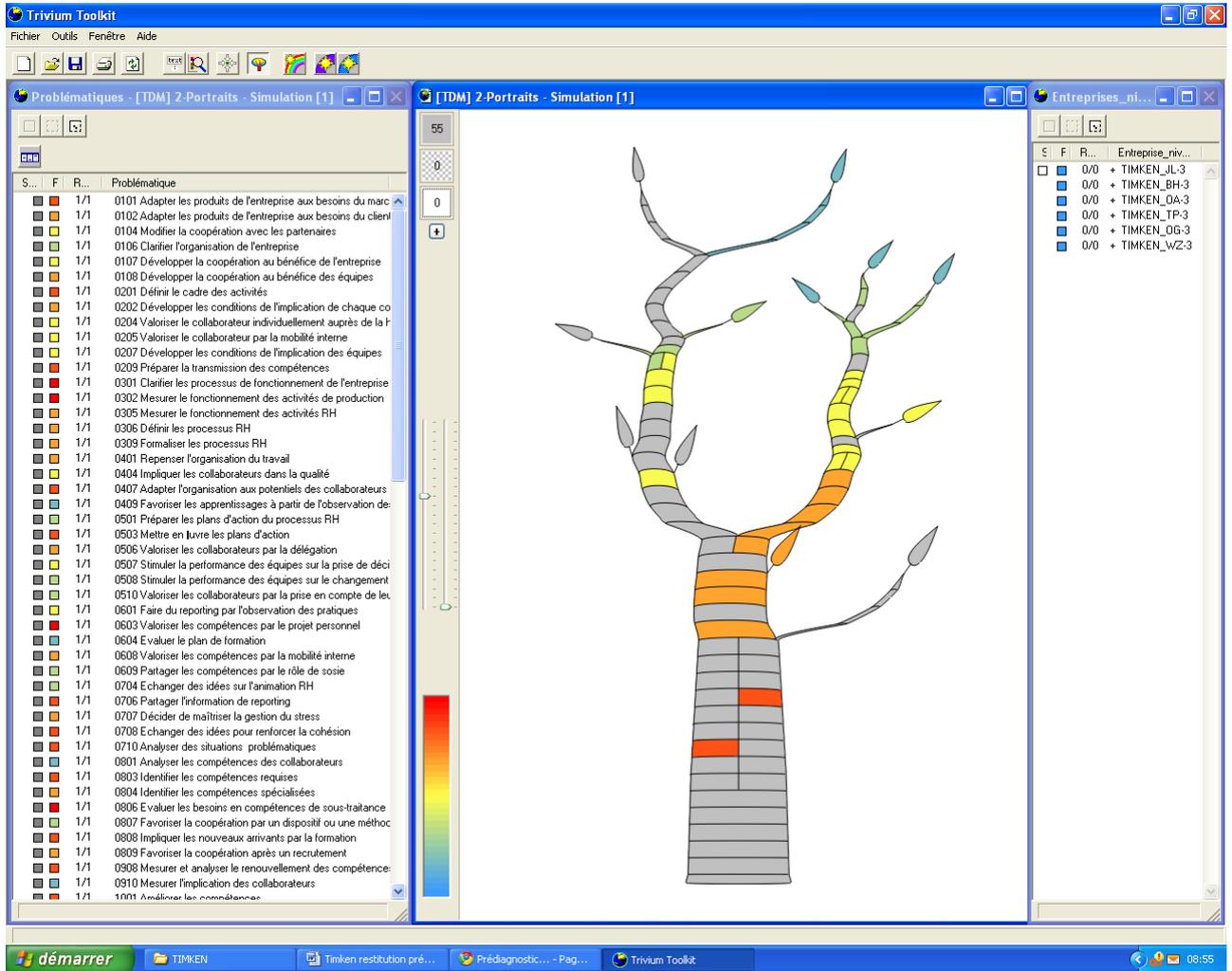


Figure 43: le positionnement individuel dans le collectif de JL.

### Les actions qualifiées en niveau 3 par TP.

- 0101 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché (5)
- 0102 adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client (4)
- 0104 modifier la coopération avec les partenaires (3)
- 0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (2)
- 0107 développer la coopération au bénéfice de l'entreprise (3)
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (4)
- 0201 définir le cadre des activités (5)
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (4)
- 0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (3)
- 0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (3)
- 0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)
- 0209 préparer la transmission des compétences (5)
- 0301 clarifier les processus de fonctionnement de l'entreprise (6)
- 0302 mesurer le fonctionnement des activités de production (6)
- 0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (4)
- 0306 définir les processus RH (4)

- 0309 formaliser les processus RH (4)  
0401 repenser l'organisation du travail (4)  
0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (3)  
0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (5)  
0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (1)  
0501 préparer les plans d'action du processus RH (2)  
0503 mettre en œuvre les plans d'action (5)  
0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (4)  
0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)  
0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (2)  
0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (2)  
0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (3)  
0603 valoriser les compétences par le projet personnel (-)  
0604 évaluer le plan de formation (1)  
0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (4)  
0609 partager les compétences par le rôle de sosie (2)  
0704 échanger des idées sur l'animation RH (2)  
0706 partager l'information de reporting (5)  
0707 décider de maîtriser la gestion du stress (4)  
0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (5)  
0710 analyser des situations problématiques (5)  
0801 analyser les compétences des collaborateurs (1)  
0803 identifier les compétences requises (5)  
0804 identifier les compétences spécialisées (4)  
0806 évaluer les besoins en compétences de sous traitance (6)  
0807 favoriser la coopération après u recrutement (4)  
0908 mesurer et analyser le renouvellement des compétences (0)  
0910 mesurer l'implication des collaborateurs (1)  
1001 améliorer les compétences (5)  
1002 améliorer la performance du capital humain (1)  
1005 constituer des groupes de travail (3)  
1008 améliorer la performance en réalisation de projets (6)  
1010 améliorer les compétences pour répondre aux besoins de changement (3)  
1103 mesurer les compétences critiques (‘)  
1105 mesurer les compétences de l'entreprise (6)  
1108 clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective (2)  
1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (5)

Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

Figure 44 : les actions qualifiées par JL relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
17/55 Vouloir 16/55 Comprendre 11/55 Pouvoir 11/55 Faire comprendre	20/55 Performance 11/55 Coopération 11/55 Stratégie 7/55 Valorisation 6/55 Implication	32/55 Entreprise 14/55 Equipes 6/55 Individus 2/55 Clients 1/55 Partenaires	7/55 Coopération dans l'équipe 6/55 Prendre les décisions clés 6/55 Créer les conditions favorables 6/55 Compétences 5/55 Processus 5/55 Collaborateur et son apprentissage 5/55 Communication 5/55 résultats d'amélioration 4/55 Organisation 4/55 résultats de professionnalisation 2/55 résultats opérationnels

Figure45 : la représentation de la logique d'action individuelle de JL.

Nous avons 55 actions, la logique d'action individuelle est :

- Vouloir (définir et développer) et comprendre (analyser et mesurer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant les moyens suivants : la coopération dans l'équipe, la prise de décisions clés, la création de conditions favorables et les compétences.

OA. Je suis surpris de voir dans les enjeux la stratégie qui arrive en deuxième position, mais bon du coup, cela correspond à mes schémas de pensée, ici. (Silence).

WZ. Ce qui semble, c'est le premier en niveau 3 et 4 qui passe, euh, sur le Vouloir (définir et développer), alors qu'on est tous restés sur le Comprendre.

FC. Oui mais en décembre, vous étiez en train de définir et développer des actions particulières qui ne sont pas retenues dans notre modèle.

OG. Je pense que c'est aussi le premier qui a une utilisation des moyens, euh,...

TP. Qui sont répartis en fonction de tous les moyens...

OG. Entre plein de ...une bonne répartition des moyens...

TP. Une bonne homogénéité dans l'utilisation des moyens (silence).

FC. On voit bien que l'opérationnel n'était pas sa préoccupation première, l y avait d'autres soucis à régler certainement.

## 16- La logique d'action collective de niveau 2 « prudent ».

Nous sommes passés au niveau 2 qui correspond à l'expérimentation des actions.

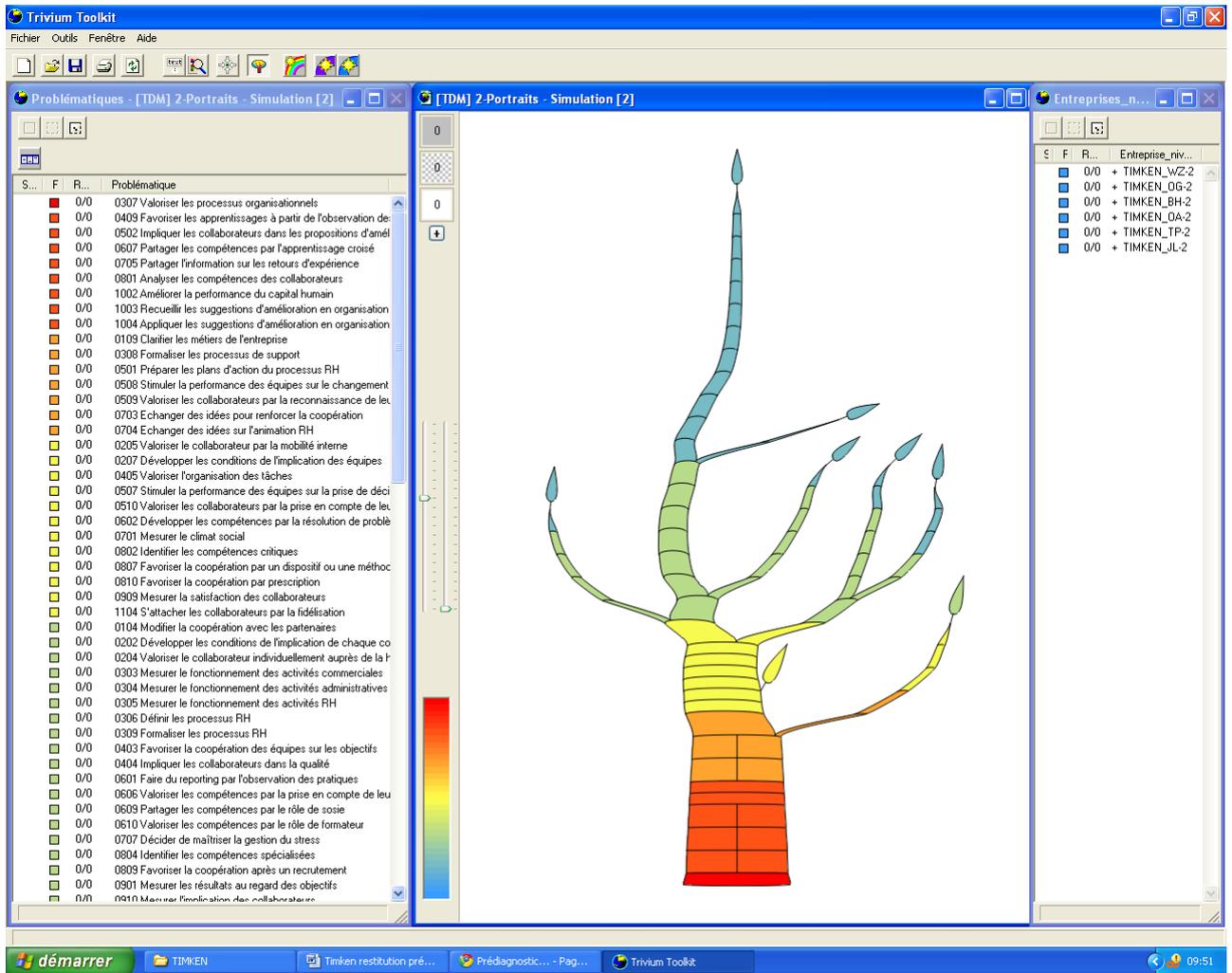


Figure 46 : la présentation de l'arbre collectif de niveau « prudent », niveau 2.

Nous avons une autre allure et là nous n'avons qu'une seule action rouge qui est partagée par les six membres.

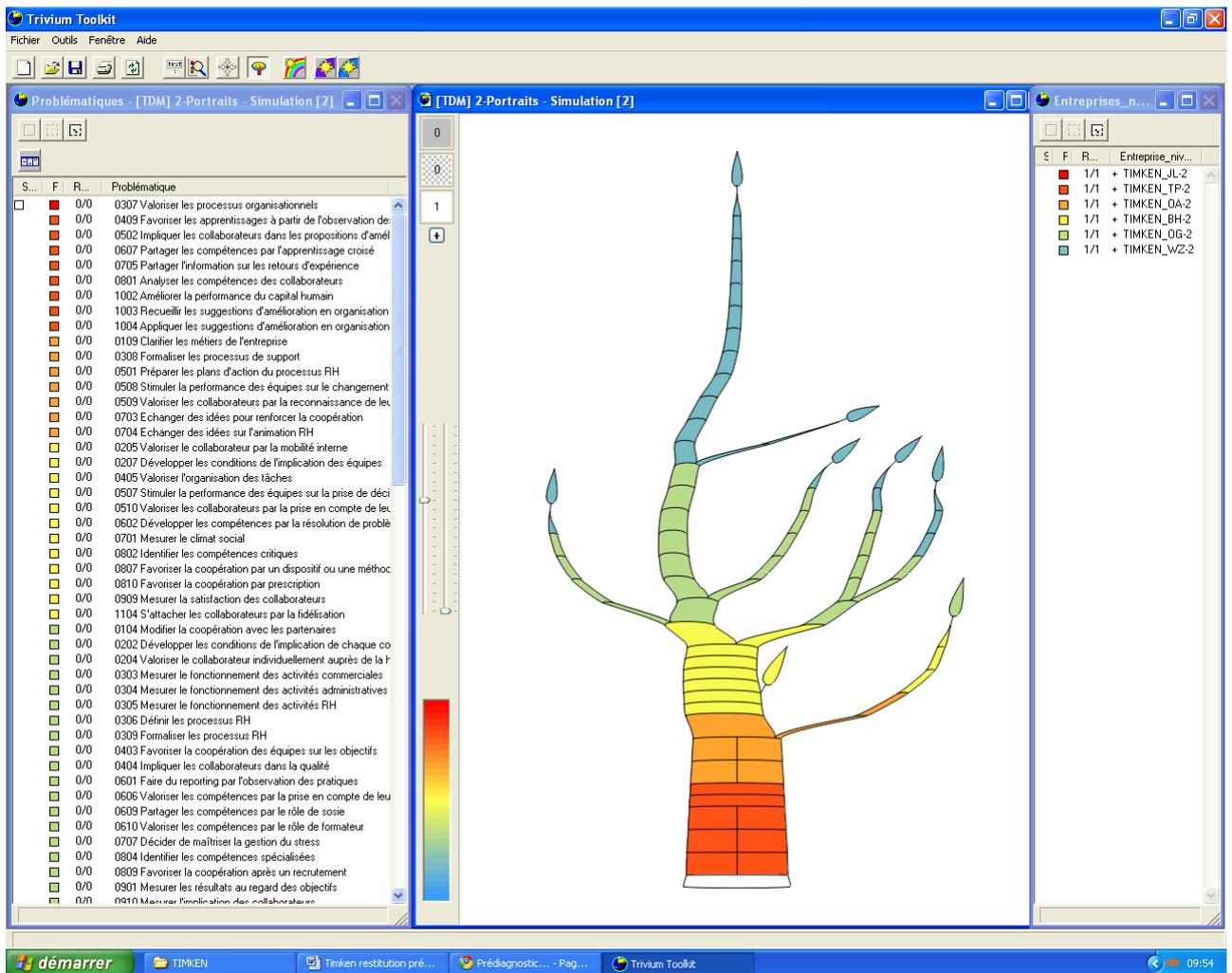


Figure 47 : la sélection de l'action rouge du tronc.

Cette action est :

- Valoriser les processus opérationnels.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
1/1 Vouloir	1/1 Valorisation	1/1 Entreprise	1/1 Processus

Figure48 : la représentation de la logique d'action collective partagée par les 6 membres.

Et votre logique d'action collective est :

- Vouloir (définir et développer) pour résoudre l'enjeu de valorisation pour l'entreprise en utilisant les moyens que sont les processus.

Donc, cela ne parle pas beaucoup, donc ce que je vous propose c'est de rajouter...toutes les actions jusqu'à la première bifurcation.

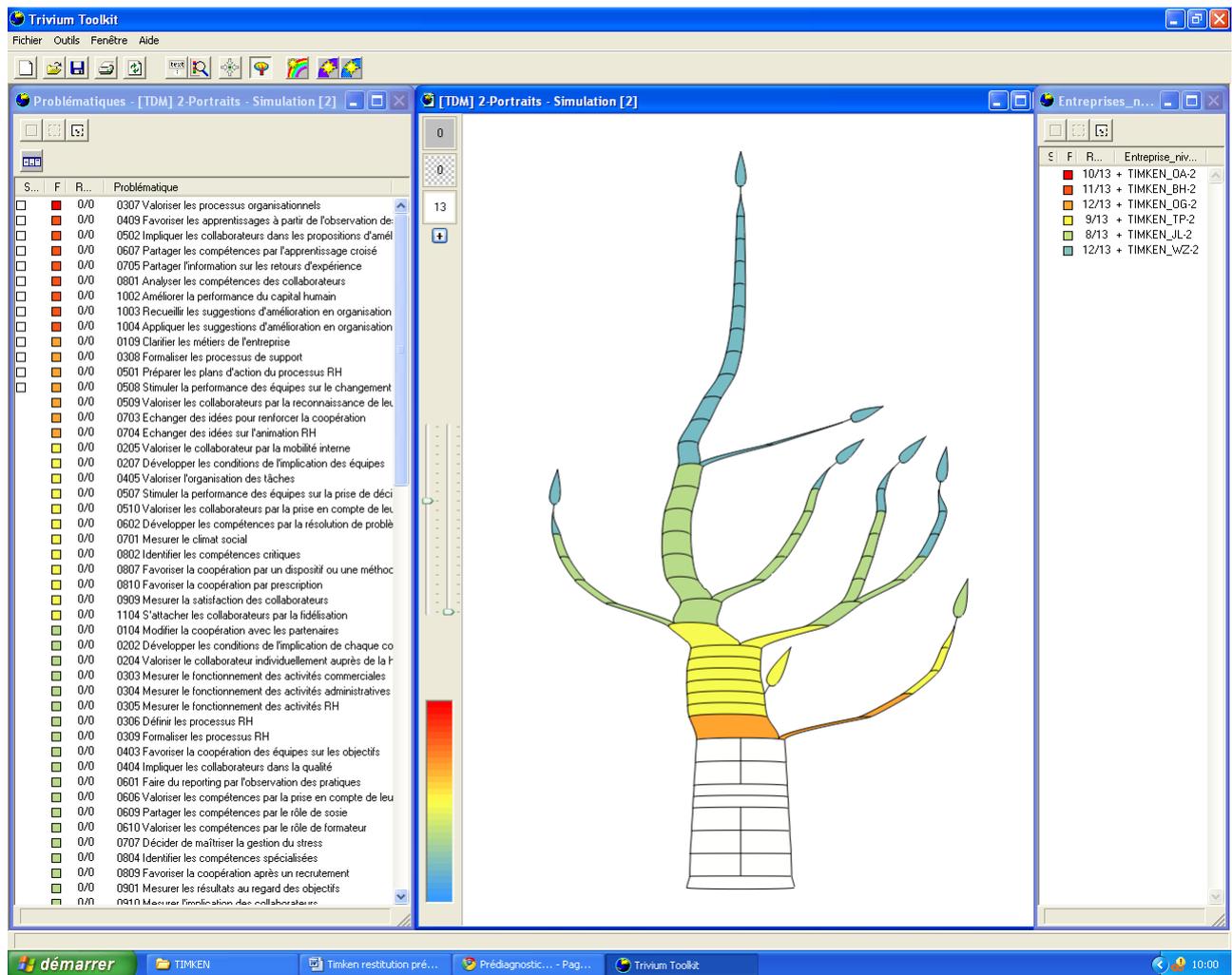


Figure 49 : la sélection des pseudos actions collectives du tronc.

### Les actions pseudo collectives qualifiées en niveau 2.

- 0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)
- 0308 formaliser les processus de support (4)
- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)
- 0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (1)
- 0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)
- 0801 analyser les compétences des collaborateurs (1)
- 1002 améliorer la performance du capital humain (5)
- 1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)
- 1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)

Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

Figure 50 : les actions pseudo collectives de niveau 2.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>4/13 Pouvoir</b> <b>3/13 Comprendre</b> <b>3/13 Vouloir</b> <b>3/13 Faire comprendre</b>	<b>6/13 Performance</b> <b>2/13 Implication</b> <b>2/13 Valorisation</b> <b>2/13 Stratégie</b> <b>1/13 Coopération</b>	<b>7/13 Entreprise</b> <b>6/13 Equipes</b>	<b>3/13 Compétences</b> <b>3/13 Résultats d'amélioration</b> <b>2/13 Processus</b> <b>1/13 Prendre les décisions clés</b> <b>1/13 Organisation</b> <b>1/13 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>1/13 Communication</b> <b>1/13 Coopération dans l'équipe</b>

**Figure 51 : la logique d'action pseudo collective de niveau 2.**

Nous voyons à droite de l'écran que le niveau de partage est compris entre 12 et 8 actions et que la logique d'action collective est plus ou moins partagée par les membres du Codir.

Nous voyons que nous avons un partage qui est plus important au niveau des actions stratégiques que mènent les managers, cela vient du fait que les actions du tronc justement sont moins partagées entre les membres. Donc nous ne pourrions pas dire, à mon sens, que nous avons purement une logique d'action collective. Mais c'est quand même une pseudo logique d'action qui est répartie entre les membres :

- Pouvoir (choisir et décider) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise et les équipes en utilisant les moyens suivants : les compétences et les résultats d'amélioration.

TP. Donc là, on est dans l'expérimentation.

FC. Oui on est dans l'expérimentation et on voit que vous expérimentez dans différents champs qui ne sont pas forcément des champs partagés par tous, mais plutôt une coopération entre plusieurs membres pour certaines actions.

TP. Sûrement liée à chacun dans son domaine.

FC. Nous pouvons faire cette hypothèse là, oui. (Silence). Donc, il y a moins de collectif dans l'expérimentation avec l'hypothèse qui a été formulée. Donc, reprenons la visualisation des logiques d'action individuelles. Nous allons visualiser WZ.

## 17- La logique d'action individuelle de WZ.

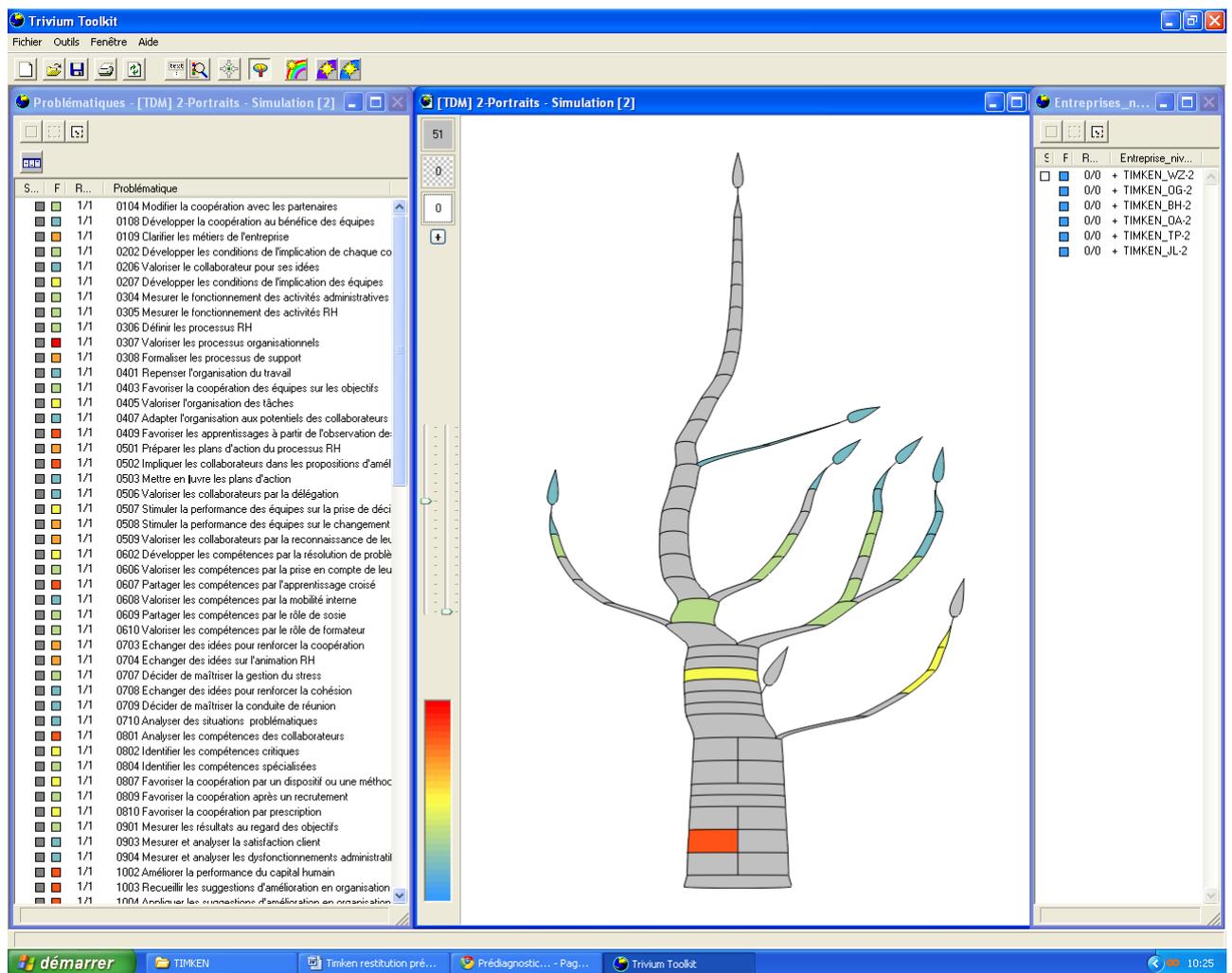


Figure 52: le positionnement individuel dans le collectif de WZ.

### Les actions individuelles qualifiées par WZ.

- 0104 modifier la coopération avec les partenaires (2)
- 0108 développer la coopération au bénéfice des équipes (1)
- 0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (2)
- 0206 valoriser le collaborateur pour ses idées (1)
- 0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)
- 0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (2)
- 0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (2)
- 0306 définir les processus RH (2)
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)
- 0308 formaliser les processus de support (4)
- 0309 formaliser la coopération des équipes sur les objectifs (2)
- 0401 repenser l'organisation du travail (1)
- 0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (2)
- 0405 valoriser l'organisation des tâches (3)
- 0407 adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs (1)

- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)
- 0503 mettre en œuvre les plans d'action (1)
- 0506 valoriser les collaborateurs par la délégation (1)
- 0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)
- 0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences (4)
- 0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (3)
- 0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leur expression (2)
- 0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)
- 0608 valoriser les compétences par la mobilité interne (1)
- 0609 partager les compétences par le rôle de sosie (2)
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (2)
- 0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (4)
- 0704 échanger des idées sur l'animation RH (4)
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (2)
- 0708 échanger des idées pour renforcer la cohésion (1)
- 0709 décider de maîtriser la conduite de réunion (1)
- 0710 analyser des situations problématiques (1)
- 0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)
- 0802 identifier les compétences critiques (3)
- 0804 identifier les compétences spécialisées (2)
- 0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (3)
- 0809 favoriser la coopération après un recrutement (2)
- 0810 favoriser la coopération par prescription (3)
- 0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (2)
- 0903 mesurer et analyser la satisfaction client (1)
- 0904 mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs (1)
- 1002 améliorer la performance du capital humain (5)
- 1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)
- 1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (0)
- 1005 constituer des groupes de travail (2)
- 1103 mesurer les compétences critiques (2)
- 1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (3)
- 1108 clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective (1)

Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.

Figure 53 : les actions qualifiées par WZ relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
14/51 Faire comprendre 13/51 Comprendre 13/51 Vouloir 11/51 Pouvoir	19/51 Performance 13/51 Coopération 10/51 Valorisation 5/51 Implication 4/51 Stratégie	21/51 Entreprise 20/51 Equipes 7/51 Individus 2/51 Clients 1/51 partenaires	7/51 Compétences 6/51 Collaborateur et son apprentissage 6/51 Communication 6/51 Coopération dans l'équipe 5/51 Processus 5/51 Organisation 4/51 Résultats d'amélioration 3/51 Prendre les décisions clés 3/51 Créer les conditions favorables 3/51 Résultats opérationnels 3/51 résultats de professionnalisation

Figure54 : la représentation de la logique d'action individuelle de WZ.

Nous avons 51 actions sur 110. C'est relativement important même s'il expérimente relativement seul puisqu'il y a 51 actions et tout de suite après, il y en a 2 » (côté droit de l'écran) qui sont partagées et il en a quand même sur les 51 du partage avec d'autres membres. Donc, il n'est pas forcément seul. Il est seul pour ces actions là, de cette branche bleue, une dizaine d'actions. La logique d'action individuelle est :

- Faire comprendre (mobiliser et communiquer) pour résoudre l'enjeu de performance et de coopération au bénéfice de l'entreprise et des équipes en utilisant les moyens qui sont : les compétences, le collaborateur et son apprentissage, la communication et la coopération dans l'équipe.

Nous voyons là que la logique s'appuie sur le domaine de la compétence individuelle et collective. Nous sommes vraiment dans le champ de la compétence et de la communication. Nous constatons aussi qu'en expérimentation la totalité des domaines du modèle est sollicité par les 51 actions.

TP. C'est que William travaille sur l'amélioration continue mais on comprend qu'il travaille beaucoup sur l'homme, quoi.

FC. Et les compétences.

TP. Et les compétences.

FC. En expérimentation.

TP. Dans l'amélioration continue, c'est souvent les processus et là sur la personne et les équipes.

FC. Le processus n'est pas loin...

TP. Le processus n'est pas loin bien sûr, en tout cas il est cohérent avec son métier, quoi.

WZ. Là on est en expérimentation.

TP. C'est là où il est le plus fort, quoi...

WZ. Non mais moi, je crois que...après bon, je crois qu'il y a une logique, euh, à l'engagement fort, c'est Comprendre, pour après expérimenter, euh, c'est Faire comprendre, tu vois et mobiliser autour de l'expérience...parce que moi, après le LEAN c'est l'expérimentation, faut faire les expériences dans la (mot inaudible) et le QPS et on se jette à l'eau quoi...hein, et c'est clair qu'après, c'est entrer dans les moyens que sont les compétences, quoi.

FC. ou d'amélioration des compétences, hein.

WZ. Oui.

FC. Là il faut, si vous deviez faire l'analyse pour vous même, il n'y a que vous qui pouvez extrapoler dans votre langage les termes qui sont indiqués là, parce que le modèle est générique et la projection que vous faites touche à votre activité, voilà. Si on regarde le bénéficiaire étant l'entreprise et l'équipe, c'est très très fort, ils sont à une action près, c'est la même chose dans ton raisonnement entre la performance et la coopération. C'est relativement proche entre Comprendre et Faire comprendre, il n'y a qu'une action qui fait la différence. Donc en fait, on sent bien qu'il y a une

volonté au niveau du manager de Faire comprendre, mais aussi de Comprendre pour Faire comprendre, de Vouloir (définir et développer) pour Comprendre et Faire comprendre. Tout est lié et Pouvoir (choisir et décider) entre 14 actions et 11 actions sur les 51, c'est un mouchoir de poche. C'est vraiment solliciter tous les moyens à la disposition du manager comme actions clés et solliciter tous les moyens à sa disposition pour résoudre les 5 enjeux et faire bénéficier les 5 classes de bénéficiaires de l'entreprise...

WZ. Hum !

FC. Nous allons visualiser OG.

## 18- La logique d'action individuelle d'OG.

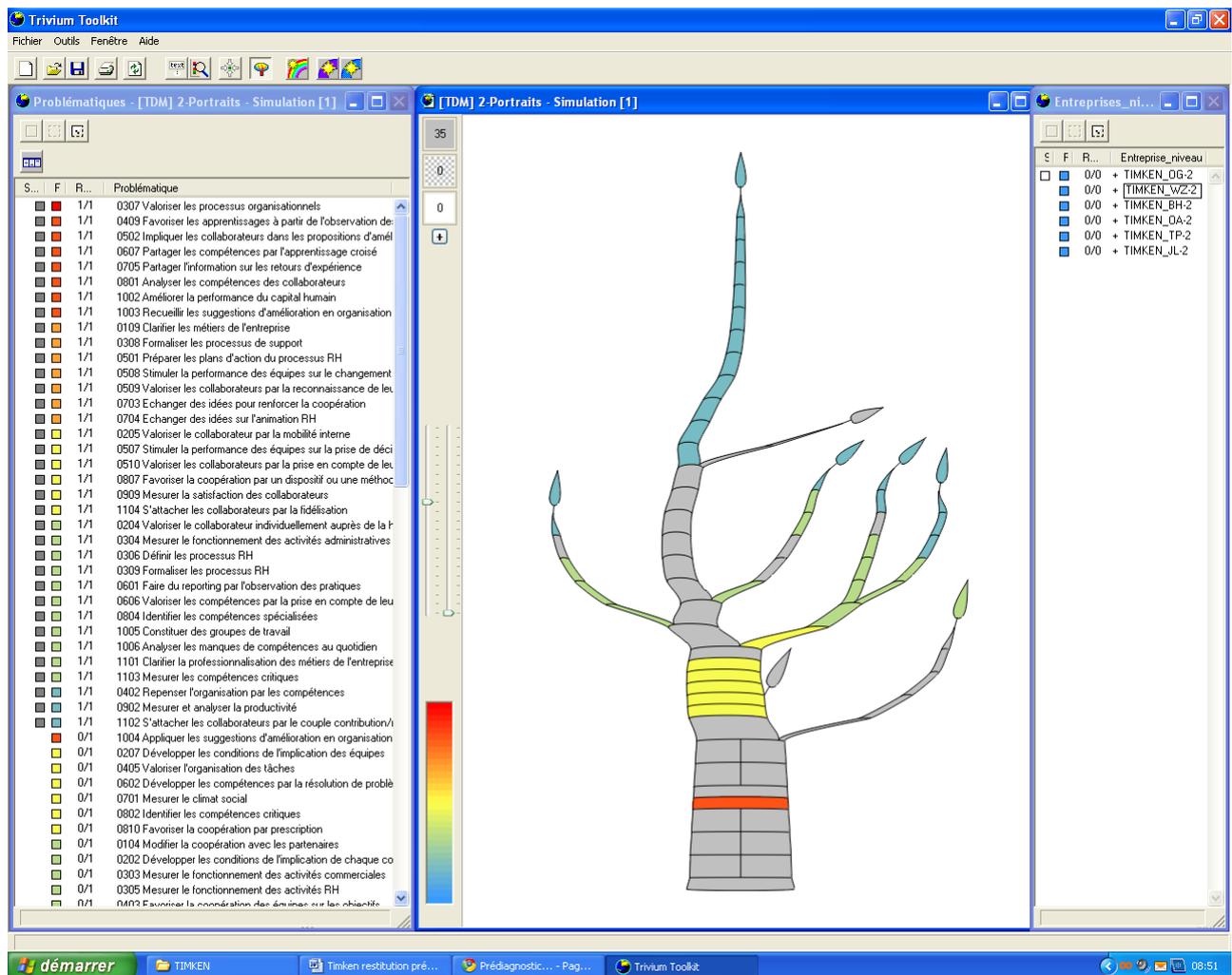


Figure 55: le positionnement individuel dans le collectif de OG.

### Les actions individuelles qualifiées par OG.

- 0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)**
- 0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (2)**
- 0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (3)**
- 0304 mesurer le fonctionnement des activités administratives (2)**
- 0306 définir le processus RH (2)**
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)**
- 0308 formaliser les processus de support (4)**
- 0309 formaliser les processus RH (2)**
- 0402 repenser l'organisation par les compétences (1)**
- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)**
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)**
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)**
- 0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions (3)**
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)**

**0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences (4)**  
**0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (3)**  
**0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (2)**  
**0606 valoriser les compétences par la prise en compte de leur expression (2)**  
**0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)**  
**0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (4)**  
**0704 échanger des idées sur l'animation RH (4)**  
**0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)**  
**0804 identifier les compétences spécialisées (2)**  
**0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (3)**  
**0902 mesurer et analyser la productivité (1)**  
**0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)**  
**1002 améliorer la performance du capital humain (5)**  
**1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**  
**1005 constituer des groupes de travail (2)**  
**1006 analyser les manques de compétences au quotidien (2)**  
**1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (2)**  
**1102 s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution (1)**  
**1103 mesurer les compétences critiques (2)**  
**1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (3)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 56 : les actions qualifiées par OG relatives à son positionnement.**

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Les enjeux à résoudre</b>	<b>Pour les bénéficiaires</b>	<b>En utilisant les moyens de réalisation</b>
<b>10/35 Pouvoir</b> <b>9/35 Vouloir</b> <b>8/35 Comprendre</b> <b>8/35 Faire comprendre</b>	<b>14/35 Performance</b> <b>9/35 Valorisation</b> <b>5/35 Coopération</b> <b>5/35 Stratégie</b> <b>2/35 Implication</b>	<b>16/35 Entreprise</b> <b>13/35 Equipes</b> <b>6/35 Individus</b>	<b>6/35 Compétences</b> <b>5/35 Processus</b> <b>4/35 résultats d'amélioration</b> <b>4/35 Résultats de professionnalisation</b> <b>3/35 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>3/35 Communication</b> <b>3/35 Coopération dans l'équipe</b> <b>2/35 Créer les conditions favorables</b> <b>2/35 Organisation</b> <b>2/35 Résultats opérationnels</b> <b>1/35 Prendre les décisions clés</b>

**Figure57 : la représentation de la logique d'action individuelle de OG.**

Nous avons 35 actions et la logique d'action individuelle est :

- Pouvoir (choisir et décider) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise et les équipes en utilisant les moyens suivants : les compétences, les processus, les résultats d'amélioration et de professionnalisation.

Je rappelle que nous sommes en expérimentation. (Silence). Quel effet ? (Silence).

OG. L'expérimentation...voilà, comme enjeu la performance...

FC. Ce qui apparaît là en expérimentation, c'est la valorisation. C'est valoriser les équipes, l'individu, valoriser l'entreprise, mettre en valeur, quoi.

OA. Je réfléchis, ce qui est intéressant entre la logique d'action individuelle et collective c'est quand même qu'on est tous en termes d'engagement fort sur de la compréhension et qu'on expérimente en fait ses choix, ses décisions pour moi, c'est quand même le fait qu'on est une équipe relativement jeune dans la ...

TP. L'ancienneté...

WZ. Je veux dire dans, dans la (mot inaudible) de cette usine, on est en phase de forcément Comprendre et que peut être un peu de ... décisions pour, euh, toujours les mêmes enjeux. On sent que c'est la performance, ça c'est clair, euh, l'entreprise, euh, et là en moyens de réalisation peut être on distingue plus sur...

FC. C'est quand même compétences et processus qui apparaissent en premier...

WZ. Hum...là si, il y a un point...en fait, heu, il y a une forte relation avec JL en expérimentation sur ces points là...

FC. Au niveau du partage ?

WZ. Oui.

FC. Et bien nous allons vérifier tout de suite. Bon, si on avait le temps on pourrait prendre OG et WZ et puis regarder ce qu'il partage réellement...

TP. On ne veut pas tout savoir non plus ! (Éclats de rires) pour partager... (Rires de l'ensemble des membres).

FC. Alors visualisons BH.

## 19- La logique d'action individuelle de BH.

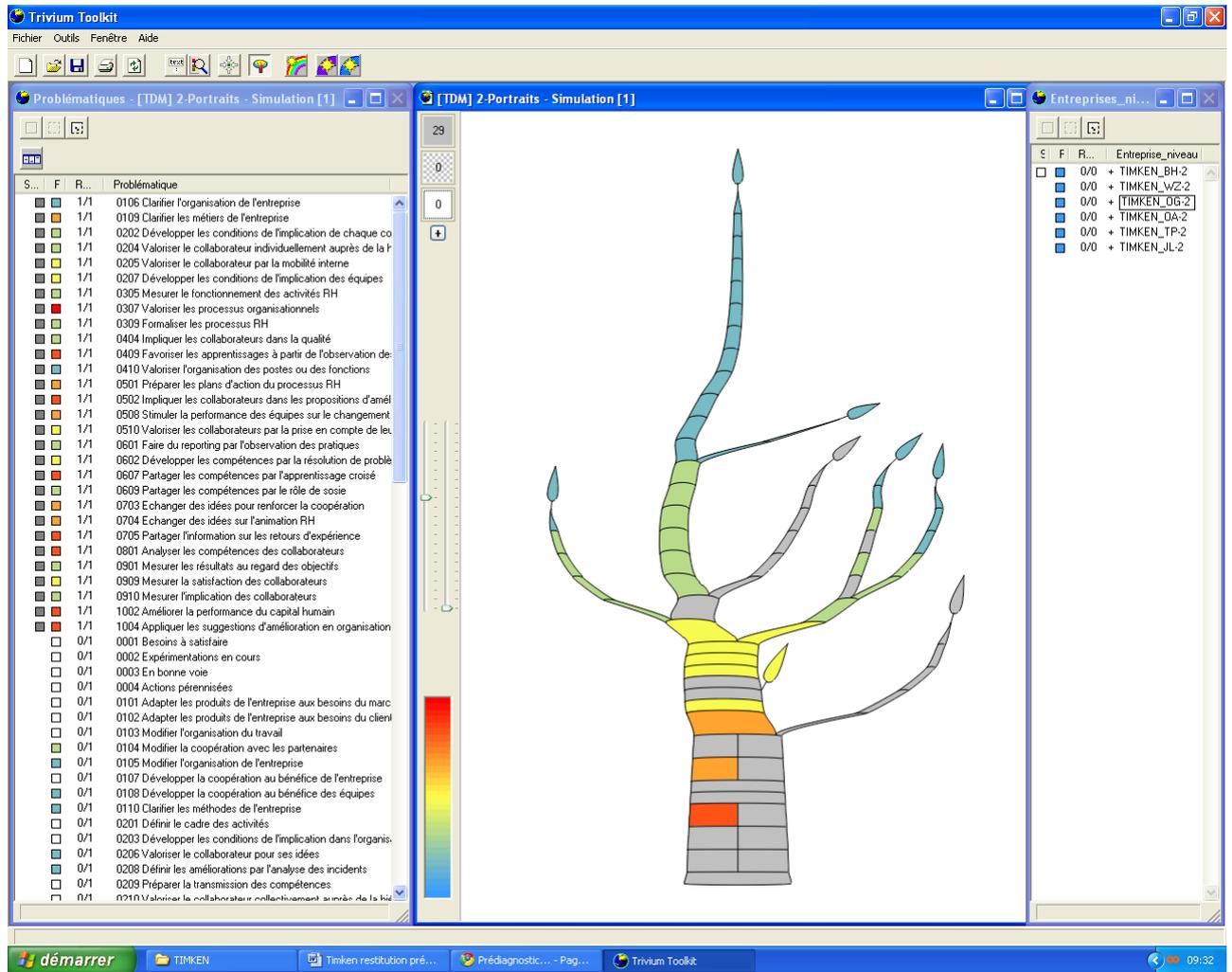


Figure 58: le positionnement individuel dans le collectif de BH.

### Les actions individuelles qualifiées par BH.

- 0106 clarifier l'organisation de l'entreprise (1)**
- 0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)**
- 0202 développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur (2)**
- 0204 valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie (2)**
- 0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (3)**
- 0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)**
- 0305 mesurer le fonctionnement des activités RH (2)**
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)**
- 0309 formaliser les processus RH (2)**
- 0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (2)**
- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)**
- 0410 valoriser l'organisation des postes ou des fonctions (1)**
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)**
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)**

**0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)**  
**0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (3)**  
**0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (2)**  
**0602 développer les compétences par la résolution de problèmes (3)**  
**0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (0)**  
**0609 partager les compétences par le rôle de sosie (2)**  
**0703 échanger les idées pour renforcer la coopération (4)**  
**0704 échanger les idées sur l'animation RH (4)**  
**0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)**  
**0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)**  
**0901 mesurer les résultats au regard des objectifs (2)**  
**0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)**  
**0910 mesurer l'implication des collaborateurs (2)**  
**1002 améliorer la performance du capital humain (5)**  
**1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 59 : les actions qualifiées par BH relatives à son positionnement.**

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Les enjeux à résoudre</b>	<b>Pour les bénéficiaires</b>	<b>En utilisant les moyens de réalisation</b>
<b>10/29 Vouloir</b> <b>7/29 Pouvoir</b> <b>6/29 Comprendre</b> <b>6/29 Faire comprendre</b>	<b>9/29 Performance</b> <b>7/29 Valorisation</b> <b>5/29 Implication</b> <b>4/29 Coopération</b> <b>4/29 Stratégie</b>	<b>13/29 Entreprise</b> <b>11/29 Equipes</b> <b>5/29 Individus</b>	<b>4/29 Créer les conditions favorables</b> <b>4/29 Compétences</b> <b>4/29 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>3/29 processus</b> <b>3/29 Organisation</b> <b>3/29 Communication</b> <b>3/29 Résultats opérationnels</b> <b>2/29 Prendre les décisions clés</b> <b>2/29 Résultats d'amélioration</b> <b>1/29 Coopération dans l'équipe</b>

**Figure 60 : la représentation de la logique d'action individuelle de BH.**

Nous avons 29 actions et la logique d'action individuelle est :

Vouloir (définir et développer) pour résoudre les enjeux de performance et de valorisation pour l'entreprise et les équipes en utilisant les moyens suivants : la création de conditions favorables, les compétences, le collaborateur et son apprentissage, les processus, l'organisation.

Nous avons 10 moyens sur 11 qui sont actionnés. Cela constitue déjà un...les mêmes images de logique d'action individuelle et qu'en expérimentation vous touchez aux différents moyens et surtout aux 4 actions clés du manager. On pourrait reprendre ce que disais William tout à l'heure, c'est peut être qu'en expérimentation on définit, on veut avoir la volonté stratégique de ...Les scores ici, c'est pareil, entre 10 et 6. (Silence).

Quelques commentaires ?

BH. Vous avez tout dit (rires).

FC. Non, je ne fais que lire le document, mais l'impression que ça laisse... (Silence).

BH. Avec Olivier, on avait déjà un petit peu parler, c'est d'essayer de trouver des fortes corrélations par rapport à notre rôle un peu plus opérationnel peut être, mais c'est vrai que je me retrouve dans pas mal de cas depuis le début...avec un partage assez important avec la fonction qu'occupe Olivier généralement. Après dans l'expérimentation, ce n'est pas forcément pour les mêmes, euh, pour les mêmes actions mais, disons par niveau, on est assez proche, effectivement il y a un parallèle à faire, le côté opérationnel et le côté plutôt pilotage, je ne sais pas. Mais, euh...

FC. Mais là, il n'y a que vous qui pouvez le faire car je ne connais pas la réalité de vos différentes fonctions et responsabilités et puis en fait les libellés d'action.

BH. Oui, oui, c'est pour ça que...

FC. Et la remarque est intéressante puisque cela a pu correspondre à des actions bien identifiées, oui, oui.

Visualisons OA.

## 20- La logique d'action individuelle d'OA.

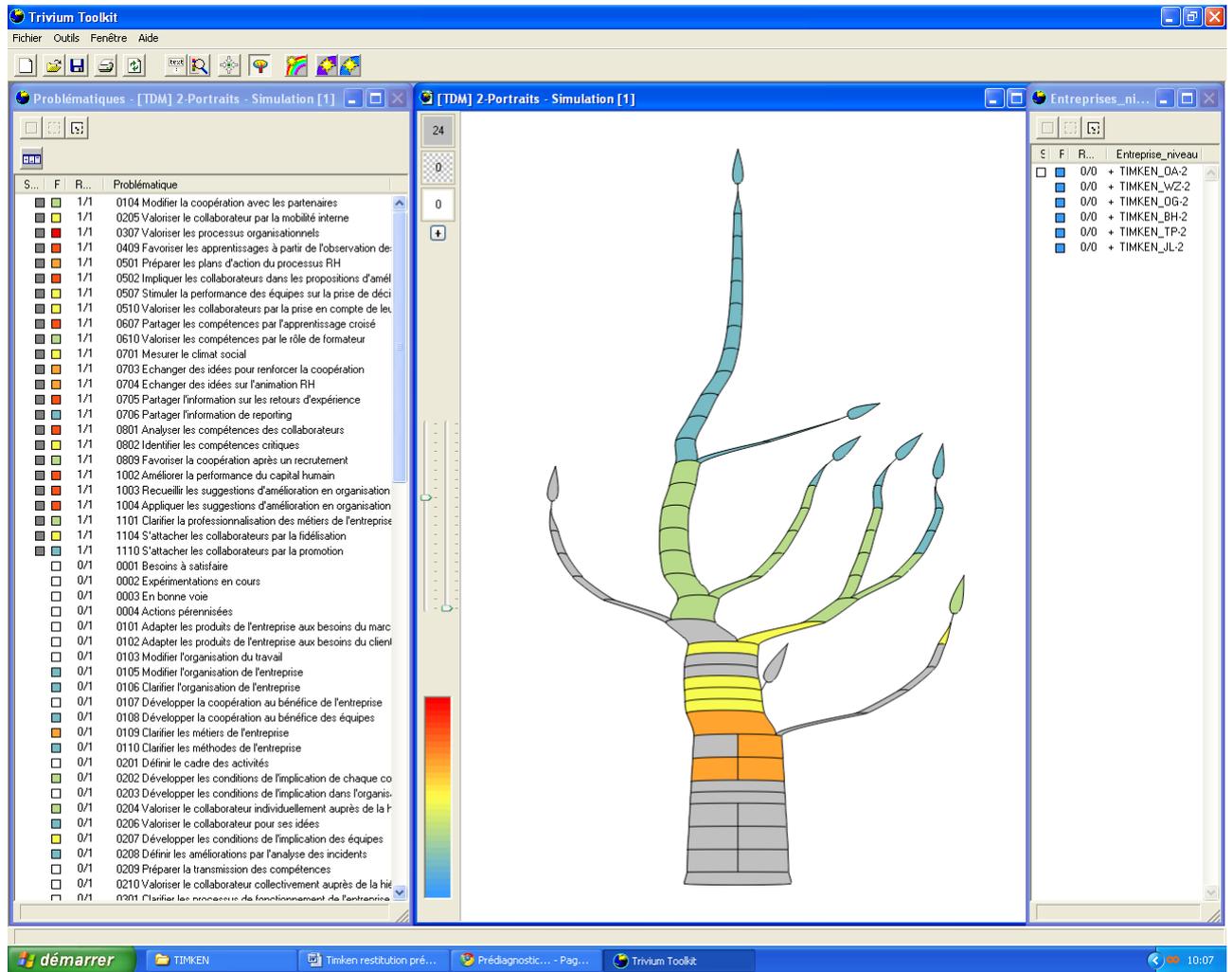


Figure 61: le positionnement individuel dans le collectif de OA.

### Les actions individuelles qualifiées par OA.

- 0104 modifier la coopération avec les partenaires (2)
- 0205 valoriser le collaborateur par la mobilité interne (3)
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)
- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)
- 0501 préparer les plans d'action du processus RH (4)
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)
- 0507 stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions («
- 0510 valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées (3)
- 0607 partager les compétences par l'apprentissage croisé (5)
- 0610 valoriser les compétences par le rôle de formateur (2)
- 0701 mesurer le climat social (3)
- 0703 échanger des idées pour renforcer la coopération (4)
- 0704 échanger des idées sur l'animation RH (4)
- 0705 partager l'information sur les retours d'expériences (5)

<b>0706 partager l'information de reporting (1)</b> <b>0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)</b> <b>0802 identifier les compétences critiques (3)</b> <b>0809 favoriser la coopération après un recrutement (2)</b> <b>1002 améliorer la performance du capital humain (5)</b> <b>1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b> <b>1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)</b> <b>1101 clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise (2)</b> <b>1104 s'attacher les collaborateurs par la fidélisation (3)</b> <b>1110 s'attacher les collaborateurs par la promotion (1)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

Figure 62 : les actions qualifiées par OA relatives à son positionnement.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>8/24 Faire comprendre</b> <b>7/24 Pouvoir</b> <b>5/24 Comprendre</b> <b>4/24 Vouloir</b>	<b>7/24 Valorisation</b> <b>6/24 Performance</b> <b>5/24 Coopération</b> <b>4/24 Stratégie</b> <b>2/24 Implication</b>	<b>10/24 Equipes</b> <b>10/24 Entreprise</b> <b>3/24 Individus</b> <b>1/24 Partenaires</b>	<b>5/24 Communication</b> <b>4/24 Compétences</b> <b>3/24 Coopération</b> <b>3/24 Résultats d'amélioration</b> <b>3/24 résultats de professionnalisation</b> <b>2/24 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>1/24 Prendre les décisions clés</b> <b>1/24 créer les conditions favorables</b> <b>1/24 Processus</b> <b>1/24 Résultats opérationnels</b>

Figure 63 : la représentation de la logique d'action individuelle de OA.

Nous avons 24 actions et la logique d'action individuelle est :

- Comprendre (analyser et mesurer) et Pouvoir (choisir et décider) pour résoudre les enjeux de performance et de valorisation pour l'entreprise et les équipes comme bénéficiaires en utilisant les moyens suivants : nous touchons 10 domaines sur 11 du modèle, il n'y a que les résultats opérationnels qui ne sont pas sollicités.

OA. En expérimentation, c'est au moins ... (rires).

FC. Non mais bon, c'est quelque chose d'intéressant à lire, c'est qu'en expérimentation ce n'est pas votre préoccupation, elle est opérationnelle ailleurs, elle est au niveau 4 et au niveau 3, chez vous.

OA. Je sais que la valorisation...ce n'est pas la culture logique d'un certain nombre de choses.

FC. Donc là aussi, il y a des proximités entre 24 et 17...D'autres commentaires ?

(Silence).

Donc visualisons TP.

## 21- La logique d'action individuelle de TP.

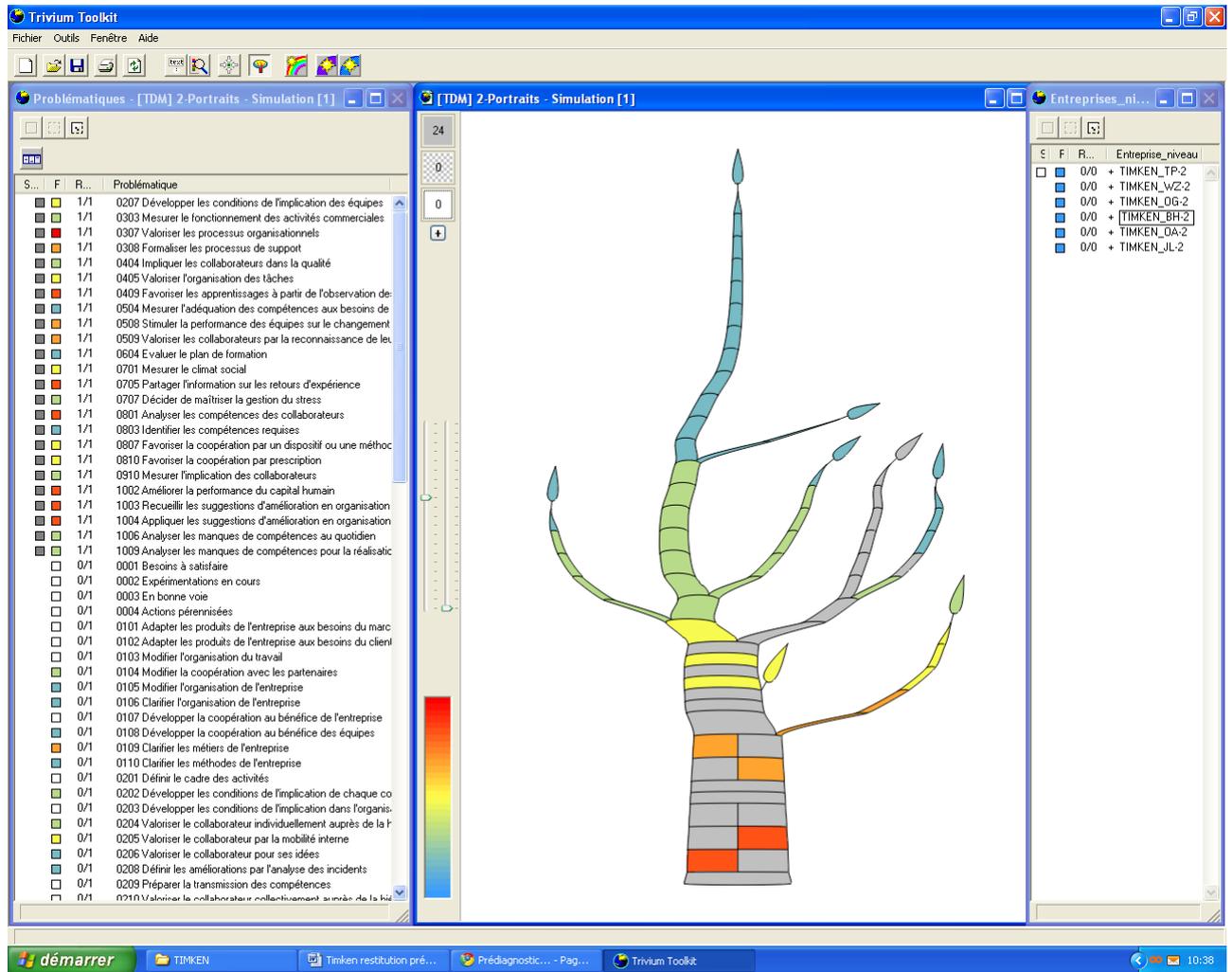


Figure 64: le positionnement individuel dans le collectif de TP.

### Les actions individuelles qualifiées par TP.

- 0207 développer les conditions de l'implication des équipes (3)**
- 0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (2)**
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)**
- 0308 formaliser les processus de support (4)**
- 0404 impliquer les collaborateurs dans la qualité (2)**
- 0405 valoriser l'organisation des tâches (3)**
- 0409 favoriser les apprentissages à partir de l'observation des activités (5)**
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (1)**
- 0508 stimuler la performance des équipes sur le changement (4)**
- 0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences (4)**
- 0604 évaluer le plan de formation (1)**
- 0701 mesurer le climat social (3)**
- 0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)**
- 0707 décider de maîtriser la gestion du stress (2)**

**0801 analyser les compétences des collaborateurs (5)**  
**0803 identifier les compétences requises (1)**  
**0807 favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode (3)**  
**0810 favoriser la coopération par prescription (3)**  
**0910 mesurer l'implication des collaborateurs (2)**  
**1002 améliorer la performance du capital humain (5)**  
**1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**  
**1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**  
**1006 analyser les manques de compétences au quotidien (2)**  
**1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets (2)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 65 : les actions qualifiées par TP relatives à son positionnement.**

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
<b>9/24 Comprendre</b> <b>7/24 Vouloir</b> <b>4/24 Pouvoir</b> <b>4/24 Faire comprendre</b>	<b>12/24 Performance</b> <b>4/24 Implication</b> <b>4/24 Valorisation</b> <b>2/24 Coopération</b> <b>2/24 Stratégie</b>	<b>15/24 Entreprise</b> <b>7/24 Equipes</b> <b>2/24 Individus</b>	<b>5/24 Résultats d'amélioration</b> <b>4/24 Coopération dans l'équipe</b> <b>3/24 Processus</b> <b>3/24 Organisation</b> <b>3/24 Compétences</b> <b>3/24 Communication</b> <b>1/24 Créer les conditions favorables</b> <b>1/24 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>1/24 résultats opérationnels</b>

**Figure 66 : la représentation de la logique d'action individuelle de TP.**

Nous avons 24 actions et la logique d'action individuelle est :

- Comprendre (analyser et mesurer) et Vouloir (définir et développer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant les moyens de réalisation suivants : les résultats d'amélioration, la coopération dans l'équipe.

(Silence).

TP. Moins d'expérimentation parce que, parce que à l'extrême, c'est William qui en avait le plus, quoi ! C'est vrai que je suis plus dans l'opérationnel et dans le ...

FC. Dans les niveaux 3 et 4...

TP. Oui, performance et ...si on fait le comparatif avec William, c'est vrai que William est plus dans l'expérimentation de par sa fonction aussi quoi, plus que dans l'opérationnel.

WZ. Non mais tu vois...

TP. Oui, malgré tout oui, en haut...

WZ. Tu vois malgré tout en terme d'action, tu es toujours dans le comprendre et...c'est équilibré avec les autres, il y a peu d'écart effectivement...il y a toujours une action soft.

TP. Je suis toujours dans le comprendre quoi !

WZ. Je ne sais pas si la ligne est pertinente, mais...l'orientation est au...le volontarisme...

FC. Elle est juste après...

WZ. Elle est juste après, mais elle commence avec l'expérimentation...avec notamment le défi et l'amélioration, quoi.

FC. Et on voit bien que c'est un travail interne qui est expérimenté puisque les partenaires et les clients ne sont pas dans la table d'indexation.

WZ. Oui.

FC. En fonction de l'entreprise et ce qui constitue le capital humain de l'entreprise. (Silence).

TP. Je crois qu'il ne reste plus que JL.

FC. Donc visualisons JL.

## 22- La logique d'action individuelle de JL.

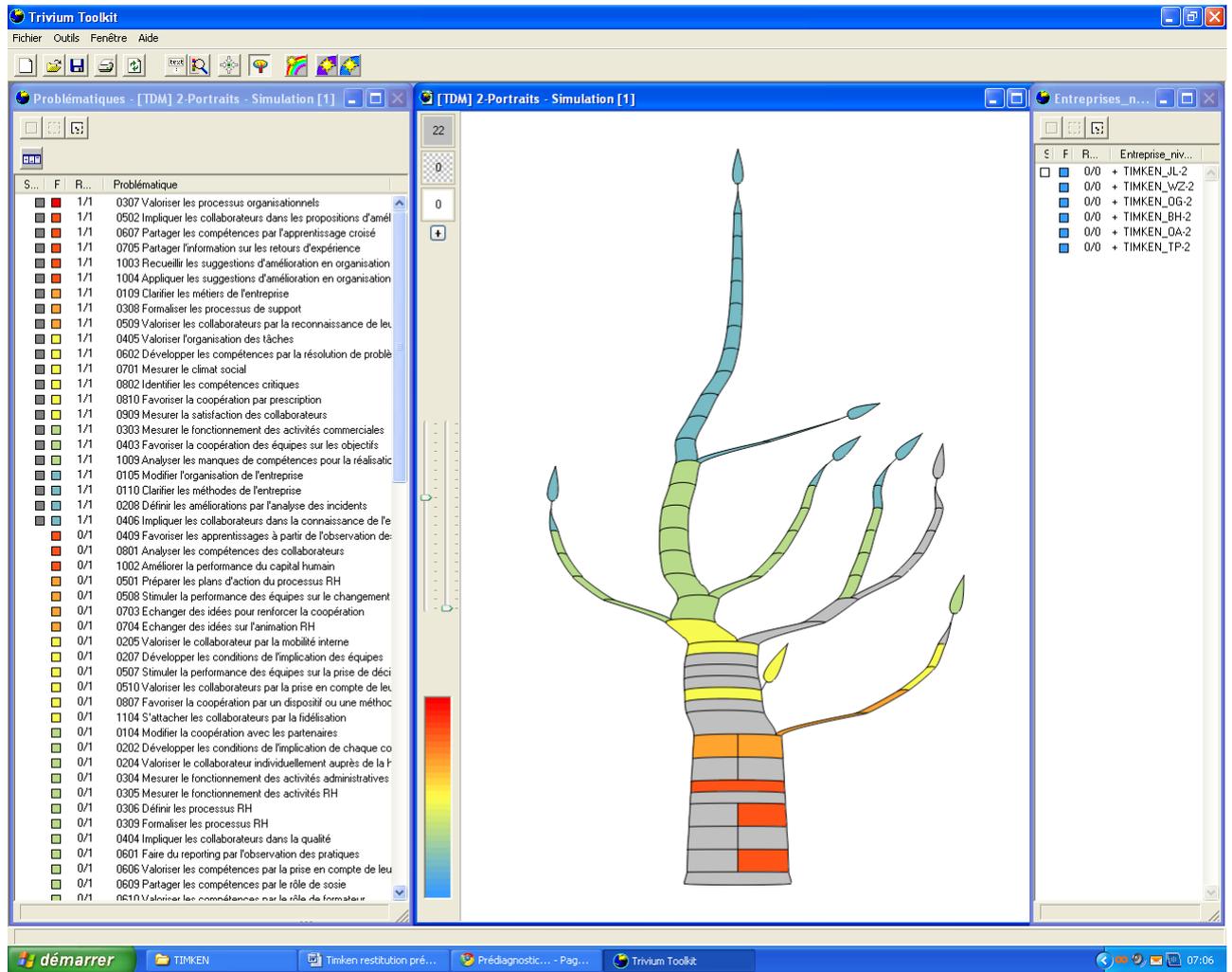


Figure 67: le positionnement individuel dans le collectif de JL.

### Les actions individuelles qualifiées par JL.

- 0105 modifier l'organisation de l'entreprise (1)**
- 0109 clarifier les métiers de l'entreprise (4)**
- 0110 clarifier les méthodes de l'entreprise (&)**
- 0208 définir les améliorations par l'analyse des incidents (1)**
- 0303 mesurer le fonctionnement des activités commerciales (2)**
- 0307 valoriser les processus organisationnels (6)**
- 0308 formaliser les processus de support (4)**
- 0403 favoriser la coopération des équipes sur les objectifs (2)**
- 0405 valoriser l'organisation des tâches (3)**
- 0406 impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise (1)**
- 0502 impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration (5)**
- 0504 mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise (1)**
- 0509 valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences (4)**
- 0602 développer les compétences par l'apprentissage croisé (5)**

**0701 mesurer le climat social (3)**  
**0705 partager l'information sur les retours d'expérience (5)**  
**0802 identifier les compétences critiques (3)**  
**0810 favoriser la coopération par prescription (3)**  
**0909 mesurer la satisfaction des collaborateurs (3)**  
**1003 recueillir les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**  
**1004 appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail (5)**  
**1009 analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets (2)**

**Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.**

**Figure 68 : les actions qualifiées par JL relatives à son positionnement.**

<b>Actions stratégiques</b>	<b>Les enjeux à résoudre</b>	<b>Pour les bénéficiaires</b>	<b>En utilisant les moyens de réalisation</b>
<b>8/22 Comprendre</b> <b>5/22 Vouloir</b> <b>5/22 Pouvoir</b> <b>4/22 Faire comprendre</b>	<b>10/22 Performance</b> <b>5/22 Valorisation</b> <b>3/22 Implication</b> <b>3/22 Coopération</b> <b>1/22 Stratégie</b>	<b>12/22 Entreprise</b> <b>8/22 Equipes</b> <b>2/22 Individus</b>	<b>3/22 Prendre les décisions clés</b> <b>3/22 Processus</b> <b>3/22 Organisation</b> <b>3/22 Résultats d'amélioration</b> <b>2/22 Compétences</b> <b>2/22 Collaborateur et son apprentissage</b> <b>2/22 Communication</b> <b>2/22 Coopération dans l'équipe</b> <b>1/22 Créer les conditions favorables</b> <b>1/22 Résultats opérationnels</b>

**Figure 69 : la représentation de la logique d'action individuelle de JL.**

Nous avons 22 actions et la logique d'action individuelle est :

- Comprendre (analyser et mesurer) et Vouloir (définir et développer) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant les moyens de réalisation suivants : la prise de décisions relatives aux processus, à l'organisation et aux résultats d'amélioration. Nous avons aussi 10 domaines couverts.

JL. En expérimentation les domaines de réalisations sont mieux répartis et plus important en nombre.

FC. En expérimentation, vous êtes dans tous les domaines du modèle pratiquement...et vous sollicitez pratiquement tous les enjeux à résoudre à travers toutes les actions clés...c'est la remarque que faisait William tout à l'heure, c'est ça par rapport aux niveaux 3 et 4. (Silence). Nous avons fait le tour de tous les membres ?

OA. Ce qui est intéressant, c'est ce qu'on ne voit pas.

FC. Je n'ai pas compris la question.

OA. Ce que l'on a choisi en niveau 1.

FC. Ah oui, autant pour moi. En niveau 1, je vous rappelle la signification « indifférent », la question que je vous posais ne vous concernait pas ou cela pourrait me concerner mais ce sera plus tard que je m'en occuperai.

OA. Justement, je voudrais savoir si la stratégie est dedans.

FC. Ah oui, j'ai compris...

TP. Et un jour on va s'en occuper (rires).

### 23- La logique d'action collective de niveau 1 «indifférent ».

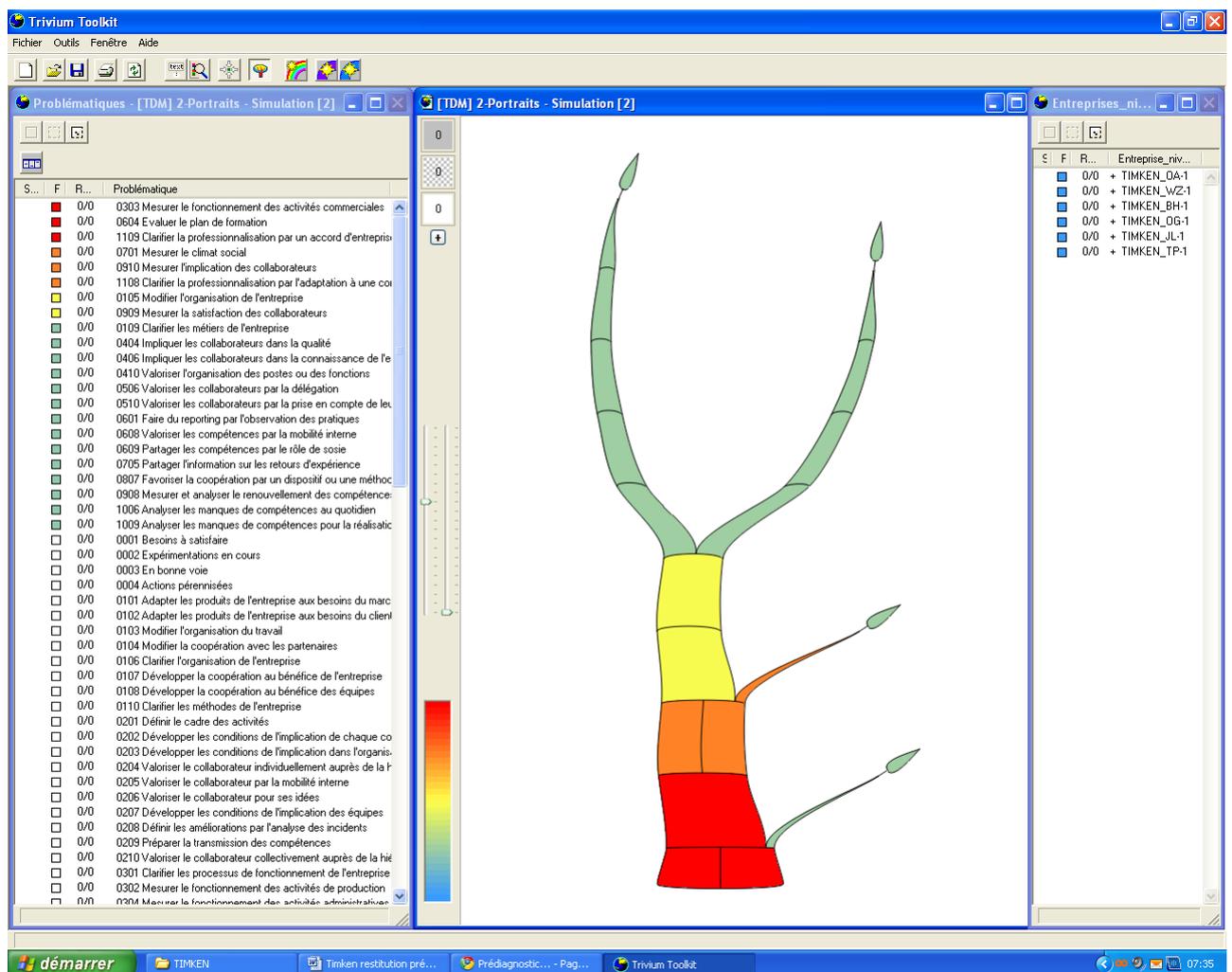


Figure 70 : la présentation de l'arbre collectif de niveau « indifférent », niveau 1.

FC. Pour répondre à la question, nous avons sélectionnés les actions dans l'arbre de niveau 1 qui sont liées à l'enjeu de stratégie :

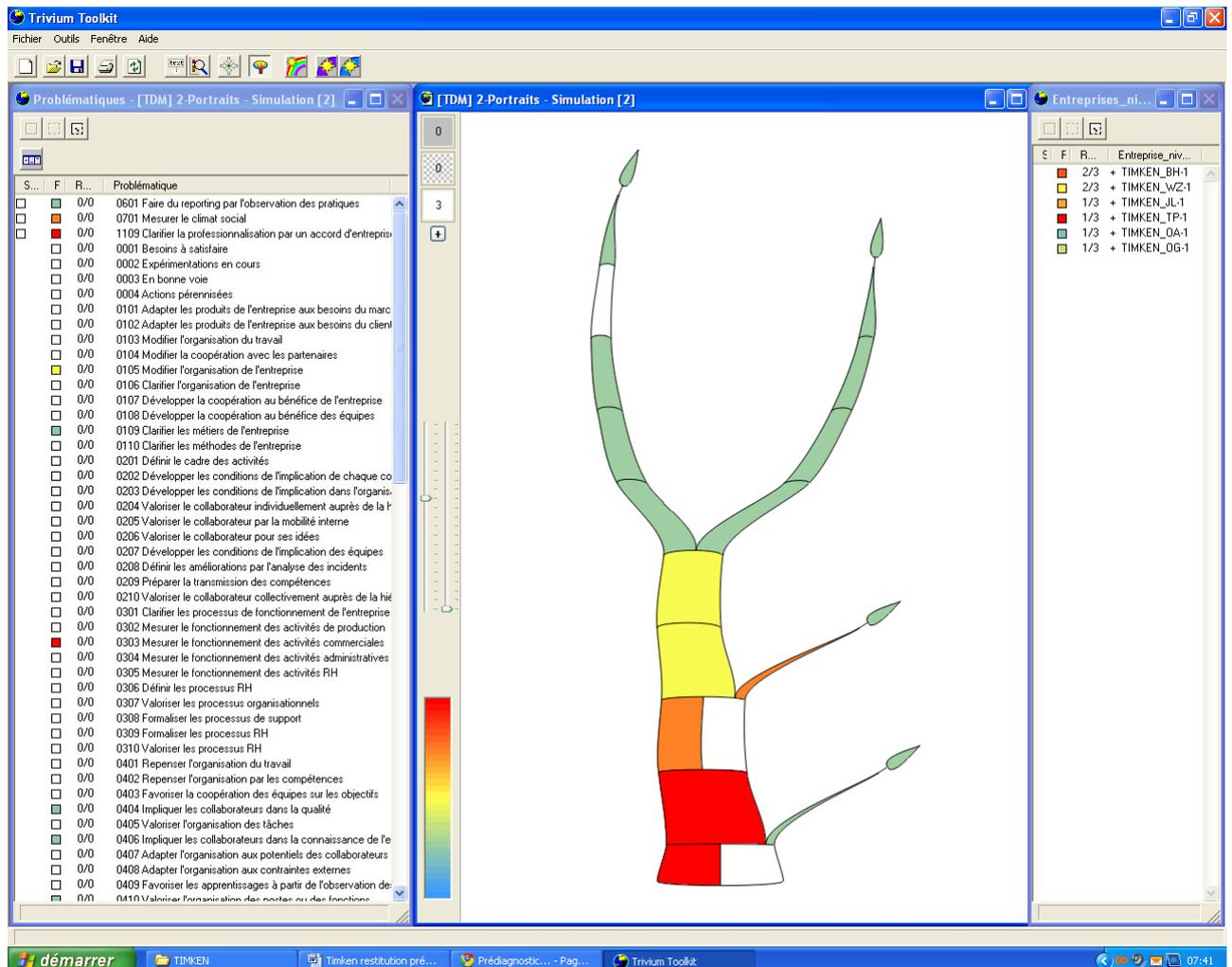


Figure 71 : La sélection des actions résolvant l'enjeu de stratégie.

Les actions individuelles résolvant l'enjeu de stratégie.
<b>0601 faire du reporting par l'observation des pratiques (1)</b>
<b>0701 mesurer le climat social (3)</b>
<b>1109 clarifier la professionnalisation par un accord d'entreprise (4)</b>
<b>Nota : le chiffre entre parenthèses indique le nombre de personnes qui partagent l'action concernée.</b>

Figure 72 : les actions « indifférentes » qui devraient résoudre l'enjeu de stratégie.

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
2/3 Pouvoir 1/3 Comprendre	3/3 Stratégie	3/3 Entreprise	1/3 Collaborateur et son apprentissage 1/3 Communication 1/3 Résultats de professionnalisation

Figure 73 : la logique d'action qui pourrait être collective pour résoudre l'enjeu stratégique.

FC. Ayant identifié les actions résolvant l'enjeu stratégique, mais qui pour le moment sont indifférentes, nous poursuivons notre visualisation.

Nous avons 3 actions qui sont partagées mais pas par tous les membres.

TP. Oh là !... la forme de l'arbre...

FC. Nous n'avons pas de partage entre tous les membres ! Alors il faudrait le faire individuellement.

TP. Le plan de formation...

FC. Donc par exemple celle ci est :

- **mesurer le fonctionnement des activités commerciales.**

Il y a quatre personnes qui partagent cette action là.

OA. Qui partagent l'idée qu'ils n'y peuvent strictement rien.

FC. Ou ils sont indifférents ou je m'en occuperai à un autre moment.

TP. Le plan de formation.

FC. Le plan de formation, nous avons quatre personnes qui partagent et qui disent, je ne peux rien y faire et puis, euh, voilà.

TP. Bon.

FC. C'est pour cela que je dis que cela n'apporte pas grand chose, sauf à repérer effectivement des actions liées à la stratégie, comme nous l'avons fait précédemment.

TP. C'est celui là, au dessus.

FC. « Évaluer le plan de formation », nous avons quatre personnes, voilà :

Actions stratégiques	Les enjeux à résoudre	Pour les bénéficiaires	En utilisant les moyens de réalisation
1/1 Comprendre	1/1 Performance	1/1 Entreprise	1/1 Collaborateur et son apprentissage

TP. Oui, quand même...

FC. La logique d'action correspondant à cette action est :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant le moyen qui est : le collaborateur et son apprentissage. Ce qui est logique pour cette action là.

TP. Oui.

FC. Il y a deux personnes qui ont placé le plan de formation dans les autres niveaux. Ces personnes ne sont pas dans le niveau 1.

OA. Surtout qu'à l'époque, on savait pertinemment qu'on ne peut plus recruter et qu'il fallait faire avec des effectifs qu'on nous avait donné et en décembre on ne savait pas encore qui était remplacé et on ne savait pas encore la composition de notre nouvelle équipe. Maintenant, on peut retravailler...mais en décembre honnêtement, euh, ce n'était pas le moment de poser la question.

FC. Mais pour répondre à la remarque qu'on a fait tout à l'heure, JL et TP ont travaillé à d'autres niveaux déclarés 2, 3 ou 4 que l'on pourrait rechercher sur cet aspect « plan de formation ».

WZ. Si tu prends un individu en fait, le niveau « indifférent »...

FC. Si tu prends un individu au hasard WZ par exemple, donc nous avons la logique d'action individuelle « d'indifférence » :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise en utilisant comme moyen de réalisation les résultats opérationnels.

Donc, cela ne veut rien dire pare que si on regarde à l'écran, cela veut dire qu'ici on a un certain nombre d'actions, au total 12 que tu considères au moment du questionnement comme étant quelque chose sur laquelle tu n'avais pas de moyens d'action :

- « modifier l'organisation de l'entreprise », tu as dit, je suis indifférent,
- « mesurer le fonctionnement des activités commerciales » et en même temps tu n'es pas seul, puisque « modifier l'organisation de l'entreprise », vous êtes deux à partager cette action là comme « indifférent ». Il faudrait rentrer dans le détail, or en regardant à droite de l'écran, sur les 12 actions de WZ, il y en a 5 partagées par OA, 4 par OG, 3 par BH, mais ce ne sont pas forcément les mêmes actions.

En fait, cela n'apprend rien, le niveau « indifférent », euh, c'est de dire par rapport aux hypothèses que j'avais faites, c'est de dire par rapport à chacune des fonctions des membres du Codir, puisque je travaille sur les Codir, chacune des fonctions peut amener des actions indifférentes par rapport à la responsabilité de chacun dans sa fonction. Donc il faut quand même laisser le champ ouvert à l'indifférence, en tout cas la possibilité de dire « cela ne me concerne pas ». Mais cela n'est pas le plus parlant, parce que au total l'arbre collectif « indifférent » ne représente que 22 actions sur 110, moins de 20% des actions qui ne concernent pas les différentes activités des membres du Codir. (Silence).

#### **24- Expressions d'une synthèse d'étape.**

FC. De manière globale pour ceux qui veulent s'exprimer, quel ressenti global devant ce déroulement des quatre arbres collectifs représentant votre manière de travailler ensemble ?

TP. Malgré le fait qu'on soit une équipe jeune dans la fonction, la plupart d'entre nous d'ailleurs, euh, une bonne cohésion entre les personnes et entre l'implication de chacun dans l'équipe quoi. Donc globalement...

OA. Oui, on est jeune donc on apprend, on est ouvert.

TP. Oui beaucoup en phase du « Comprendre »

OA. C'est très lié, quoi.

BH. Même encore maintenant, nous sommes début juin, la cohésion est là. Je dis « discipline, énergie, cohésion » (silence). OA. Mais bon par rapport à ça, je trouve effectivement ça s'annonce tout de même qu'il y a la notion d'équilibre pour les logiques collectives et individuelles, donc il y a du partage et il y a des choses qui sont plus individuelles qui sont donc l'image, euh, en tout cette image se situe sur les quatre niveaux, le tronc droit, les branches, il n'y a pas trop de branches non plus, deux, trois branches, donc euh, quelques logiques qui séparent...qui sont partagées par des binômes...trinômes. Donc après ce qui me surprend c'est que nous, sur les niveaux d'engagement fort ou d'engagement tout court, on est en fait sur des actions de compréhensions quoi, et à l'expérimentation sur la décision, la stratégie se fait en expérimentation, ce qui va nous forcer à évoluer, quoi. Passer la barre de la compréhension pour passer vraiment dans l'engagement fort sur la...la décision, quoi. Alors bon, la logique à partir de la stratégie, je pense opportune d'avoir une école qui nous permette de les construire (FC. Je pense qu'il s'agit des stratégies...) et nous positionner en tant qu'équipe relativement jeune par rapport à ...se confronter après avec le Groupe, quoi et l'occasion de se confronter avec le Groupe pour après...

TP. On a quand à chaque fois quand même l'entreprise...parce que notre préoccupation à nous est très locale, c'est un trait de culture quand même. Pour nous, à chaque fois on parle de client comme étant le but ultime, dans la réalité on est quand même très « entreprise », cela ne me surprend pas du tout en fait, hein.

OA. Quand on parle de client en fait, c'est que on défend un site par rapport à d'autres compétiteurs et ce n'est pas forcément (il cite les noms de certains concurrents) mais d'autres sites concurrents du même Groupe. C'est une des choses qui m'a surpris quand je suis arrivé. Non pas contre X ou Y, on se bat contre d'autres sites, naturellement au profit du Groupe.

OG. C'est différent, mais (il cite le nom d'un responsable du Groupe) l'a clairement dit comme ça. (Silence).

FC. Il me reste à vous remercier pour votre participation active à ma recherche et de vous souhaiter la réussite des actions que vous avez entreprises pour le site de Colmar.

L'entretien a duré 2 heures 15 minutes.

## Entreprise SDIS68

### RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Costrat-AP

Le directeur colonel AP a souhaité que sa restitution demeure confidentielle et ne figurera pas dans cette annexe. Il est entendu que ses commentaires ont été codés et catégorisés parmi tous les autres du Codir du SDIS68.

### RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Costrat-BM

#### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. L'intérêt au niveau de la thèse est de vérifier avec vous quelle est la capacité d'effet sur vous de cet arbre collectif du Costrat de niveau 4 « engagé ».

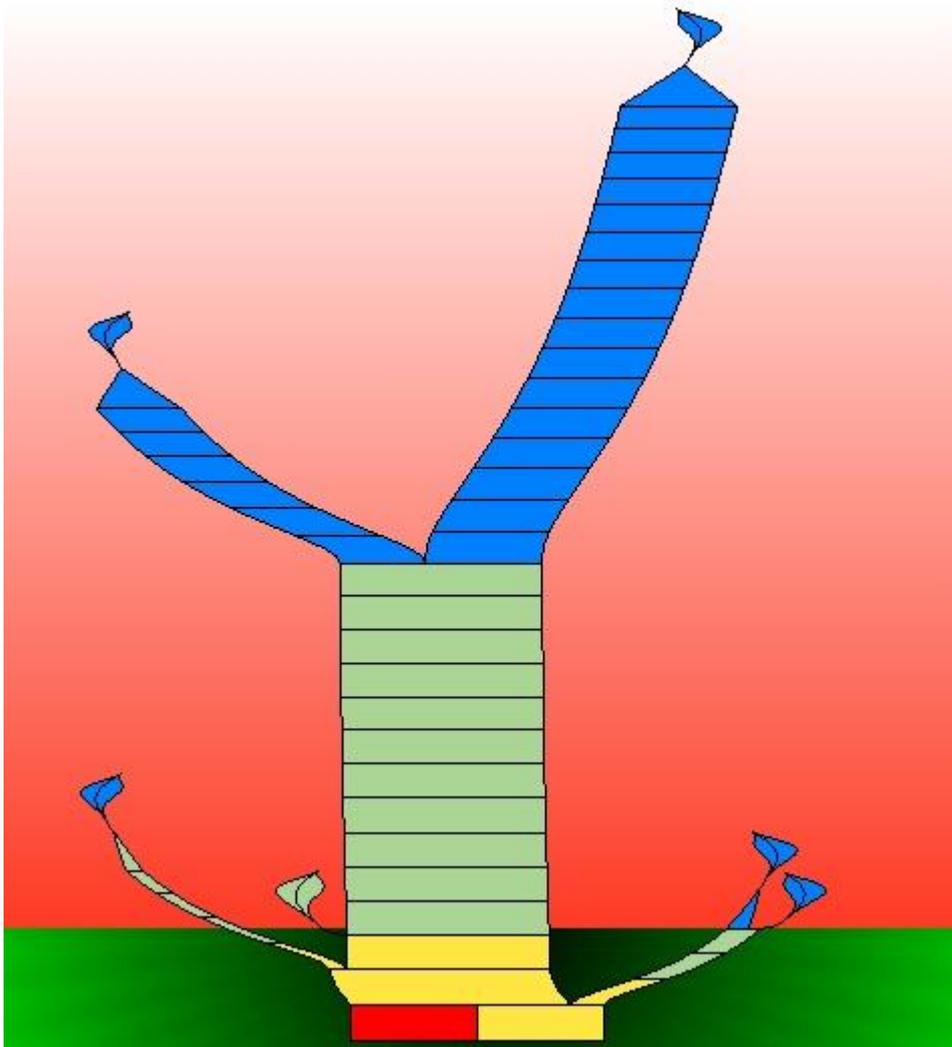


Figure 1 : arbre collectif Costrat-4

FC. Donc vous pouvez commenter cet arbre collectif... ... qu'est ce que cela représente pour vous ?  
Qu'est ce que vous pouvez en dire ?

BM. Alors attendez, les couleurs correspondent ... j'essaie de reprendre, hein, comme je n'avais pas été dans le bain ... donc le bleu correspond ... les couleurs correspondent à quelque chose, c'est ça ?

FC. Alors vous êtes déjà parti sur la présentation de deux indices ... je considère que sur la présentation de la carte, vous n'avez rien dit puisque je n'ai rien entendu ! Alors je vais vous donner deux indices qui vont vous permettre de lire ... voilà...

BM. Il n'y a rien à en dire ...

FC. Ce n'est pas gênant, c'est le protocole d'enquête et de recueil de données de la recherche. Donc comme premier indice, la forme de l'arbre, nous constatons qu'il y a un tronc, des petites branches et deux grosses branches. Le tronc est constitué de la manière suivante : chaque brique que vous voyez là représente une action qui a été sélectionnée de niveau 4 « engagé » quand j'ai posé les 110 questions. Le logiciel construit l'arbre de la manière suivante : il prend les actions pour lesquelles les cinq membres ont répondu niveau 4 et positionne ces actions dans le tronc, dans le bas de l'arbre ; ainsi les actions partagées par les cinq membres du Costrat constituent le tronc de l'arbre et plus vous montez dans l'arbre, moins les actions sont partagées entre les membres. Donc voilà comment se construit le tronc, les branches... ensuite vous avez un deuxième indice, la palette de couleurs : rouge, c'est très partagé, orange, c'est moins partagé, vert, c'est encore moins partagé et bleu, ce n'est pas partagé du tout. Autrement dit, nous pourrions dire que le bleu représente les actions d'une seule personne. Voilà, ce sont les indices qui permettent de lire cet arbre collectif...

BM. Et les petites feuilles que vous mettez là, c'est quelle, euh ... ?

FC. C'est une question d'esthétique, ça a la même valeur qu'une brique.

BM. Ça veut dire, c'est la fin... qu'il n'y a rien au dessous...

FC. C'est la fin d'une branche, donc il y a une feuille...

BM. Pour signifier que c'est la fin, quoi.

FC. En même temps, si la feuille n'a pas la même forme que ... rectangulaire ou ...

BM. Par contre, il y a une couleur différente de la branche sur laquelle elle est, quoi !

FC. Alors ...

BM. Cela donne une signification à la feuille telle qu'elle est liée ?

FC. Oui, oui.

BM. Parce que systématiquement votre logiciel la met à la fin... un processus qui vous les met ...

FC. A la fin.

BM. C'est minimal et voilà...

FC. En fin de branches il y a toujours une feuille

BM. D'accord... mais

FC. La couleur, ça veut dire que, si c'est bleu, c'est qu'une seule personne qui porte cette action là... donc je vais vous montrer !

Si je sélectionne les actions du tronc, là nous avons 2 actions rouges.... J'ai pris ces deux actions là parce que là, j'ai déjà une branche qui commence, donc je ne suis plus dans le tronc. Donc ces deux actions dans le bas du tronc, une qui est rouge, l'autre orange, euh, de quelle nature sont elles ? Donc là, je peux le savoir, c'est un 3° indice, c'est :

- Préparer la transmission des compétences
- Construire des groupes de travail

Alors quel est le niveau de partage entre les membres du Costrat, c'est le 4° indice. Vous avez les initiales des membres du Costrat : BM vous partagez une action sur les deux sélectionnées, par contre AP et HP partagent les deux. Donc cet indice nous donne l'importance du partage entre les membres du Costrat sur ces deux actions qui sont les plus partagées (indice de couleur). Donc, nous voyons que c'est relativement modeste, il n'y a que deux personnes qui les partagent sur les cinq membres du Costrat... 40% si je prends des pourcentages... et les deux actions qui sont concernées sont celles que j'ai citées. Alors quel est l'effet que cela vous fait ? ... .... Quel effet ces nouveaux indices révélés vous font ? ... comme représentation du « travailler ensemble » (silence ...).

BM. Le fait que vous ayez du vert et du bleu là, c'est quoi ? C'est ... juste un dessin que vous faites là ? C'est pour cela que j'ai parlé de racines... est ce que si vraiment ...

FC. L'horizon qui est là, c'est un faux problème.

BM. C'est pour ça que je suis parti sur des racines...

FC. Parce que l'infographiste présente un arbre dans la nature, il y a un ciel et puis un horizon qui représente le sol ! Mais cela n'a aucun sens par rapport à ce que l'on recherche...

BM. D'accord.

FC. Il faut considérer l'arbre comme étant un tronc qui démarre là, et qui se finit par des branches et des feuilles...

BM. La question que je vous poserais c'est que par rapport aux arbres que vous faites là, je pense qu'il y a des modèles qui existent actuellement, non ? Je veux dire qu'il y a des modèles d'arbre avec des troncs, des feuilles, avec des couleurs...ça n'existe pas encore ? Il n'y a pas des ...

FC. Si, cela peut exister !

BM. Oui mais derrière, il y a des définitions je veux dire... il doit y avoir des dispositifs dans lesquels vous dites si vous êtes dans le tronc, c'est ça...

FC. Ce n'est pas comme cela que le logiciel fonctionne...

BM. D'accord.

FC. C'est tout l'intérêt de ce logiciel là...

BM. Oui mais quelqu'un ... vous me demandez là comme ça... et bien écoute, je n'en sais fichtre rien ... sur quoi vous partez. Je ne sais pas quels sont les modèles que vous utilisez, qui me définissent d'ailleurs, à quoi correspond, sur quel type d'organisation ça correspond... les organisations on peut les classer selon différents modèles et puis vous me demandez... alors je dis, je n'en sais rien... moi, alors à ce moment là j'aurais dit qu'il devrait y avoir un peu plus de rouge partout, plutôt que d'avoir ça et puis ça... et puis voilà ...

FC. Ça c'est votre volonté d'avoir du rouge un peu partout, mais la réalité c'est que le rouge n'apparaît qu'une fois au niveau des 50 actions de l'arbre collectif.

BM. Donc voilà, je veux dire la question c'est ça, c'est dire si on classe dans des modèles qui existent déjà... voilà...

FC. Le modèle... le modèle, je n'ai pas utilisé de modèle en tant que tel... mais le logiciel qui fabrique cette cartographie ne prend en compte qu'uniquement les réponses qui ont été formulées par les membres du Costrat.

BM. Parce que là, vous mettez en vert, si je comprends bien, l'action « coopération au bénéfice de l'entreprise » (le fanion indique le libellé de l'action quand le pointeur de la souris est sur action de l'arbre).

FC. Oui, mais cette action n'est pas sélectionnée...elle est verte parce qu'il n'y a que deux personnes qui partagent cette action.

BM. « adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client »... il reprend le bleu, ça faisait partie, ici, normalement du projet de service initial qui avait été lancé en 2007 qu'il fallait adapter, ça fait partie maintenant du moins, euh, ...

FC. Il n'y a qu'une seule personne qui ...

BM. Oui ça fait partie le moins, normalement tout le monde devait ...

FC. Tout le monde ! Mais la réalité... Ce n'est pas ça ! La réalité, c'est ce que je vous montre ! C'est pour cela que c'est intéressant d'avoir votre réaction... votre réaction ...

BM. Votre arbre n'est pas bien, vous changez les couleurs (rires)...

FC. Oui, mais ça ?

BM. Votre arbre il n'est pas bon, revoyez votre texte (rires)...

FC. Non, l'humain ne fonctionne pas comme ça.

BM. Non mais voyez « clarifier les métiers de l'entreprise » (BM lit au hasard une action dans la liste des actions qui apparaît à droite de l'écran, mais c'est une action qui n'est sélectionnée) ... on n'a pas à clarifier, tout ça pour moi ce sont des choses définies réglementairement les métiers de l'entreprise. On ne les invente pas...

FC. Mais la réalité représentée par les réponses...

BM. Non mais les gens lisent les textes quoi !

FC. Non mais la réalité... c'est d'une part poser 110 questions qui correspondent à un modèle de management, les personnes ont dit ce qu'elles pensaient de la question par rapport à leurs propres niveaux d'engagement, le résultat c'est la carte collective sous forme d'arbre que je vous montre et que je soumetts à votre vision... pas de chance, vous n'en avez qu'une qui est partagée par les cinq membres !

BM. Alors ce n'est pas bon...

FC. Et bien non, ce n'est pas bon... c'est la réaction que j'attendais... (Grands rires).

BM. Si on ne peut changer les couleurs de l'arbre, on change les « mecs » du Costrat, c'est l'autre solution... on change le Costrat...

FC. Donc vous voyez ce qui est intéressant, c'est de voir par exemple, c'est une suggestion que je peux faire, c'est que les deux actions dans le tronc qui sont partagées à 40% entre les membres, par contre il y a 60% des membres qui en porte une, ce n'est pas négatif... il faut savoir que par rapport à chacune des questions posées, les membres avaient la possibilité de répondre 4, 3, 2, ou 1. Ça veut dire peut être que les actions les plus partagées (BB rentre dans le bureau... interruption)... la seule chose que je vous montre là à travers les cartes dites de « travail collaboratif », c'est simplement : comment les personnes ont répondu par rapport à ce qu'ils pensaient de leur engagement...

BM. On va aller à la soutenance....

FC. Oui, oui, il n'y a pas de problème...

BM. (Grands éclats de rires)... bon alors, ça c'est la réalité, alors maintenant vous allez nous montrer ce que l'on aurait dû faire ...

FC. Non, non.

BM. Comment cela ? Il faudrait quand même que vous vous engagiez, il faudrait que vous disiez dans l'organisation d'un Costrat, comment ça devrait se passer ?

FC. Alors non, non... il faut que l'on soit très clair à ce niveau là. Quand on fait une thèse on n'est pas consultant, je suis simplement chercheur...

BM. Mais vous auriez pu faire des propositions !

FC. Si vous voulez que je fasse consultant ...

BM. Il faut payer ?

FC. Exactement (grands éclats de rires)

BM. Il ne répond pas, il ne donne pas les réponses... si moi, je ne réponds pas, il ne peut pas faire la thèse...

FC. Il est dur... il est dur...

BM. Je voudrais poser une question : par rapport aux deux entreprises que vous avez fait, comment cela se situe ?

FC. Cela se situe en fonction des questions que les gens vivent en fonction de leur entreprise dans leur comité de direction. Par exemple, l'entreprise (t) au niveau 4, ils sont beaucoup plus engagé parce qu'ils sont en pleine révolution culturelle et industrielle en passant de la très grande série au juste à temps en petite série. Donc ils sont dans quelque chose qui les fédèrent. L'entreprise (c) qui est une entreprise de prestations de services est plutôt dans le niveau 3 « actif » que nous verrons plus tard, parce qu'ils sont en pleine construction d'un réseau de franchise sur le plan national. Vous voyez c'est très variable d'une entreprise à l'autre et il ne faudrait surtout pas comparer. Ce qui compte c'est la réalité que je vous montre, celle pour laquelle les membres du Costrat ont répondu.

BM. Oui mais, c'est ça ... que cela m'interpelle quand même dans le fonctionnement, maintenant voilà... normalement dans la définition de votre logiciel, si vous parlez d'un Codir dans les deux entreprises, il y a quand même derrière... pour chaque Codir.... Des fondamentaux, sinon ça ne sert à rien de réunir un Codir ou de créer un Codir, il y a des fondamentaux qui existent pour définir derrière un rendu de l'organisation d'un Codir pour dire à quoi ça sert, qu'est ce que cela peut nous produire, qu'est ce qu'on attend, voilà là maintenant si vous prenez ça, tout ça en fonction du Codir que vous avez, des fondamentaux et ensuite les attendus, on doit définir après, euh, .... Un arbre, je vous dis. Mais ça normalement, tu peux quand même, quelque part avoir quelque part, avoir une cote moyenne pour chacun, un minimum, un seuil minimal pour chacun.

FC. Je vous corrige un tout petit peu... qu'il devrait avoir.

BM. Oui, mais ça ...

FC. Le Costrat est là, il est devant vos yeux...

BM. Non mais justement ce que je veux dire, vous dites qu'il devrait, donc ça veut dire qu'on peut le construire ce modèle, qu'il peut exister...

FC. Chez vous, il existe le modèle de fonctionnement, mais la réalité, c'est que le modèle n'est pas appliqué...

BM. Oui mais le modèle... non mais attendez...

FC. Quand j'ai une carte comme cela, une carte collective d'un Costrat de niveau 4, le niveau d'anticipation des risques pour demain, il n'y a que deux actions qui sont partagées...

BM. Normalement vous, vous êtes capable de nous mettre le socle minimal qu'il faudrait atteindre pour le Costrat, chez nous.

FC. Non.

BM. Ben si ! Vous avez dit que vous êtes capable normalement de faire un modèle qui...

FC. Non, le modèle il est là. Il ne faut pas confondre les choses. Là vous avez une représentation...

BM. D'accord. OK.

FC. Des réponses que les gens ont faites. Le logiciel lui-même travaille selon un modèle puisque je vous ai expliqué que pour construire un arbre, il prend les réponses identiques des personnes et il construit le tronc ... et quand les réponses sont moins partagées, il construit des branches, etc.

BM. Moi, ce que je vous dis, c'est qu'à partir de ce moment là, si on veut avoir quelque chose de cohérent par rapport ... j'allais dire par rapport aux fondamentaux, je sais très bien qu'à un certain moment, il devrait y avoir plus de rouge et qu'il faudrait même un minimum qui devrait exister...avec une répartition normalement je pense sur l'arbre, voilà, pour dire ... voilà dans ce type de modèle là qui nous permet de cibler l'entreprise, on a derrière, tac, tac, tac... on est bien. Alors bon, évidemment vous me dites que cela fait partie de la suite du consultant... mais...

FC. C'était une plaisanterie...

BM. Mais je veux dire, il faut que vous transcriviez tout ce que l'on dit... (Grands éclats de rires)

« Monsieur Ciekanski a dit qu'il était capable de répondre à condition que l'on prévoit 50 000 euros pour répondre... monsieur Ciekanski, c'est bien ce que vous avez dit, qu'à 50 000 euros vous répondiez... » (Grands éclats de rires)

FC. Banco !

BM. Et j'ai des témoins ici, bon ! Euh, mais je veux que quelque part, si on veut avoir un Costrat, je ne parle pas de l'image réelle, on est d'accord, vous devriez quand même dire, voilà : c'est simple, vous avez un Costrat... (visite du Président du SDIS68, interruption)...

FC. Comme l'arbre représente le « travailler ensemble » du Costrat pour le niveau « engagé », anticipation des risques, je peux vous proposer encore d'autres indices. Il est clair que nous pouvons lire une carte sans indices qui facilitent la lecture, en tout cas l'interprétation. Alors l'autre indice est la présentation de la logique d'action collective du Costrat de niveau 4 :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 faire comprendre</b>	<b>2/2 coopération</b>	<b>1/2 entreprise</b>	<b>1/2 résultats d'amélioration</b>
<b>1/2 vouloir</b>		<b>1/2 équipe</b>	<b>1/2 créer les conditions favorables</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Costrat-4**

FC. Cela se présente sous forme de tableau et donc il faut le lire de cette manière là :

- Le manager entreprend des actions pour résoudre des enjeux qui bénéficient à des personnes ou à l'entreprise en utilisant un certain nombre de moyens.

Alors si nous lisons la première ligne par exemple.

- Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer, Vouloir, c'est l'intention stratégique, pour résoudre l'enjeu de coopération qui bénéficie à l'entreprise et à l'équipe en utilisant et en visant les résultats d'amélioration et en créant les conditions favorables.

Qu'est ce que cela vous dit ? C'est la logique d'action collective du Costrat de niveau « engagé ». Est ce que cela correspond à votre vision des choses ? à votre manière de voir le « travailler ensemble » ?

BM. Ça c'est le Costrat pour l'instant ?

FC. Oui, parce que les 16 membres du Codir, comme je vous le disais tout à l'heure...

BM. Sur le Codir, vous n'avez rien ?

FC. Si, mais tout à la fin des restitutions.

BM. Oui mais bon, mais parce que le Codir c'est important... je veux dire...

FC. Oui, mais il sera fait...

BM. Il faut qu'on voit comment les gens ils font...

FC. Oui, je le ferai à la fin... là, je commence par le Costrat...

BM. Ah, je croyais que vous l'aviez fait...

FC. Non, les questions ont été posées à tout le monde.

BM. Ah, d'accord, ça été fait... il reste maintenant à ...

FC. Maintenant, c'est simplement la mesure de la capacité des différentes cartes collectives et puis, euh, je commence par le Costrat car c'est la manière dont vous fonctionnez au SDIS68 : le Costrat, puis la fonction Support et ensuite la fonction Opérationnelle. Donc je fais la présentation des cartes dans cet ordre là et tout à la fin, nous ferons le Codir.

BM. Vous avez là le registre du manager, Faire comprendre... un sur deux (1/2)

FC. Et bien il y a une des deux actions sélectionnées qui concerne le Faire comprendre, donc la communication.

BM. Et le deuxième ...

FC. C'est le Vouloir, donc l'intention stratégique, c'est-à-dire que c'est la volonté du manager de vouloir faire...

BM. Donc là, quand vous mettez un sur deux (1/2), ça veut dire...

FC. Ça veut dire qu'il y a une action sur les deux que nous avons sélectionnées tout à l'heure qui correspond à cela. Par contre les deux sur deux (2/2) concernent l'enjeu de coopération... les deux actions qui ont été sélectionnées dans le tronc, les plus partagées par les membres du Costrat visent la résolution de l'enjeu de coopération, en tout cas améliore la coopération.... Pour les bénéficiaires

que sont l'entreprise et les équipes en utilisant les moyens visant les résultats d'amélioration en créant les conditions favorables pour que tout cela se produise.

BM. Alors moi, ils vous ont dit qu'en parallèle il y avait une société qui faisait l'évaluation du projet de services ?

FC. Non, non.

BM. Non mais c'est important. Oui mais non, c'est important, c'est qu'en réalité le Codir est lié par ça aussi. Ils vont avoir le rendu... mais moi ce qui m'interpelle c'est que vous dans le travail que vous faites avec les responsables du Codir et ce que vous faites là avec les arbres, cela aurait été important que vous puissiez justement, j'allais dire comparer les résultats ou le rapport qu'ils vont fournir sur l'évaluation du projet de services 2007, c'est-à-dire la mise en œuvre et la coopération et tout par rapport à ce que vous voyez maintenant des réponses des gens du Codir. Ça, ça aurait été important.

FC. Vous pourrez toujours le faire quand j'aurai vu les 4 composantes : Costrat, Support, Opérationnelle et Codir.

BM. Ah oui...

FC. Parce que moi, j'ai ces éléments que j'ai saisi pour réaliser les cartes collectives

BM. Parce que ça, c'est ce qui est important, je veux dire...

FC. Mais cela, c'est vous qui déciderez... pour ma thèse, je ne peux pas faire cela.

BM. Je sais, par contre... non, non, cela aurait été important, justement par rapport à ce que vous balancez...

FC. Après chaque entretien, je les transcris et vous les recevrez chacun sur vos boites mail...

BM. Ce que je ne comprends pas, c'est que vous mettez dans le Costrat les bénéficiaires des actions l'entreprise et les équipes ? Pourquoi dissocier les deux ?

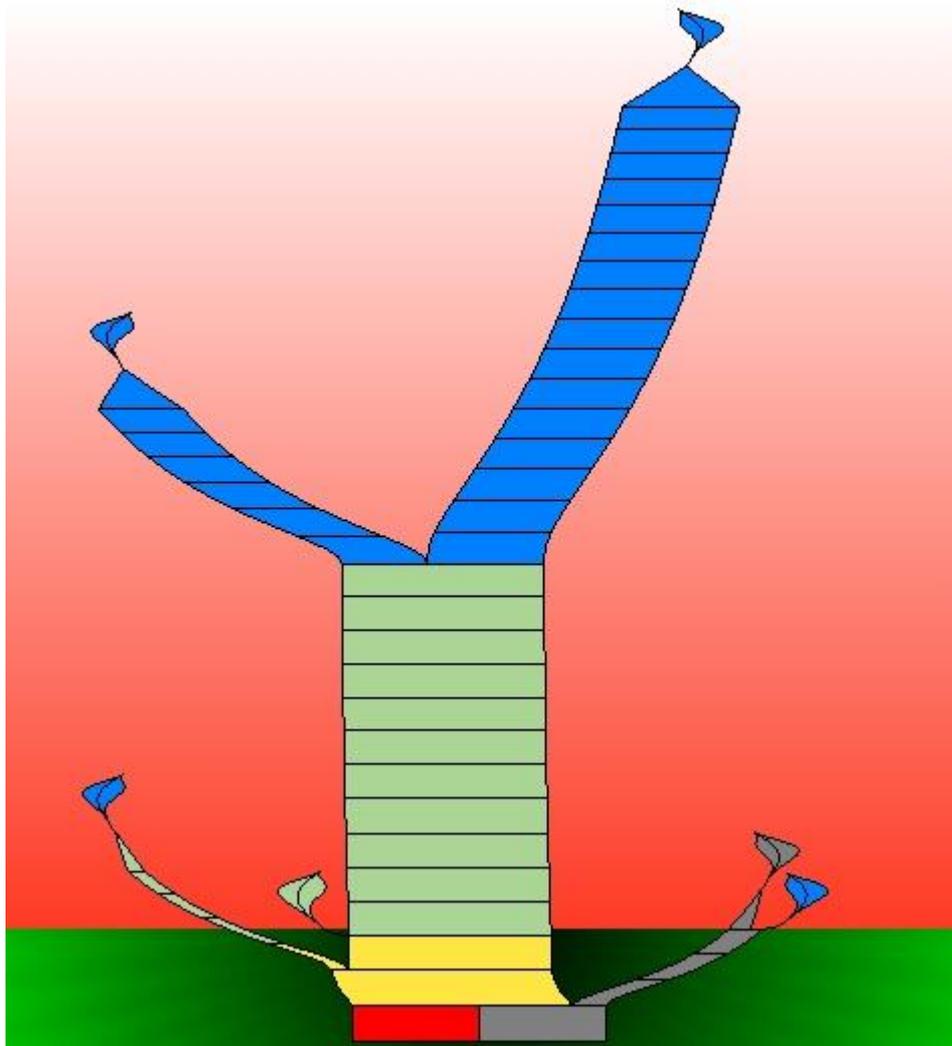
FC. Parce que d'un côté il y a l'humain constituant l'équipe et l'entreprise comme entité à part entière. D'un côté l'humain et de l'autre la technique.

BM. Mais là, ce qui ressort en fin de compte, c'est surtout l'équipe... par contre, nous qu'est ce qui va changer au niveau du Costrat ?

FC. Le Costrat c'est le comité stratégique, c'est le mot stratégique qui est important...

BM. Moi ce que je vois c'est surtout l'équipe... à ce niveau là, c'est surtout un travail fondamentalement sur... sur de l'humain. Ce sont des gens avec une mise en œuvre derrière, que ce soit au niveau des ressources humaines et après ... je voyais l'entreprise dans une connotation globale, l'entreprise reprend l'entité globale, c'est-à-dire la réussite de l'entreprise qui pour nous est la distribution des secours dans les meilleurs délais, dans la meilleure qualité. C'est pour ça que pour nous ... l'entreprise globale elle a cette volonté unique qui est de .... Tout simplement d'être liée à la définition de la loi de 2004, qui définit bien quelles sont les missions, c'est ça.

FC. Je vais vous montrer un autre indice, votre positionnement dans le collectif.



**Figure 3 : positionnement individuel BM-4**

FC. Voilà votre positionnement dans le collectif, il apparait en gris sur l'arbre collectif. Il y a 5 actions sur cette petite branche. On a l'impression en regardant votre positionnement qu'il y a une spécialisation et de quoi s'agit il ? ce sont d'autres indices :

- Constituer des groupes de travail
- Adapter les produits de l'entreprise aux besoins du client
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Valoriser l'organisation des postes et des fonctions
- Valoriser les compétences par le rôle de formateur occasionnel
- Améliorer les compétences pour l'économie de l'entreprise

C'est pour cela que le mot entreprise apparait parce que « améliorer les compétences pour l'économie, pour la marche de l'entreprise » le bénéficiaire c'est l'entreprise. Et si nous regardons ici, une nouvelle série d'indices apparait, il s'agit de l'importance du partage entre les membres : BM représente les 6 actions, ensuite vous avez un partage avec AP 3/6, avec HP 2/6 et 1/6 avec GD. Par contre vous ne partagez rien avec SJ. Qu'est ce que cela vous dit ?

BM. Hum, hum... ..

FC. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
2/6 Faire comprendre	3/6 Valorisation	2/6 Individu	2/6 Résultats d'amélioration
2/6 Vouloir	2/6 Stratégie	2/6 Entreprise	1/6 Prendre les décisions clés
1/6 Pouvoir	1/6 Coopération	1/6 Client	1/6 Créer les conditions favorables
1/6 Comprendre		1/6 Equipe	1/6 Collaborateur et son apprentissage
			1/6 Organisation

Figure 4 : logique d'action individuelle BM-4

FC. Voilà comment vous fonctionnez, votre manière de travailler dans le collectif mais de manière individuelle. Si je lis les scores les plus élevés :

- Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer pour résoudre l'enjeu de valorisation pour l'individu comme bénéficiaire pour obtenir des résultats d'amélioration. Par contre ici, vous avez le Vouloir, donc l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de stratégie pour l'entreprise comme bénéficiaire en prenant les décisions clés.

Donc vous voyez qu'à titre collectif, dans la logique d'action collective la stratégie n'apparaissait pas comme enjeu à résoudre. Par contre dans votre logique d'action individuelle l'enjeu de stratégie est résolu... et c'est pour cela qu'il est intéressant de repérer l'enjeu de stratégie dans les logiques d'action. Donc la stratégie n'est pas portée collectivement, en tout cas pas pour le niveau « engagé », mais elle est portée individuellement par BM. Donc, c'est cela qui est intéressant à voir, c'est de voir comment le collectif se comporte à travers les réponses que chacune des personnes a faites et puis comment chaque personne dans le collectif se comporte individuellement. De repérer sa manière de travailler... qui construit en même temps le collectif puisque vous y participez. Qu'est-ce cela vous dit tout cela ?

BM. Qu'est ce que ça me dit ? ... .. le ressenti ?

FC. Oui, votre ressenti.

BM. Moi, ce que je ressens, c'est vrai puisque finalement ... je trouve que c'est probant par rapport à ... euh, ça reste toujours une appréciation individuelle, donc, euh ...

FC. Mais c'est cela qui m'intéresse pour ma thèse, c'est l'effet que cela fait sur vous, puisque là vous avez à travers l'arbre collectif votre positionnement dans l'arbre, donc c'est un premier effet et ensuite vous avez votre logique d'action individuelle qui traduit les actions pour lesquelles vous avez

répondu 4, niveau « engagé », euh, sous forme d'un tableau, c'est la même chose que sur la petite branche qui était là...

BM. C'est vrai aussi que je dirais une réponse plus de la périphérie que de l'intérieur pour les raisons...

FC. Quand vous dites en périphérie ?

BM. Comme je le vis de l'extérieur.... Comment les gens vivent le fonctionnement du Costrat quoi !

FC. D'accord, OK.

BM. C'est-à-dire quelle est la réalité de l'image du Costrat en dehors de ceux qui sont dedans. C'est-à-dire quel est le ressenti, à quoi ça sert, comment cela se perçoit, quels peuvent être les résultats, quelles sont les traductions pratiques, quelles sont les réalités, quelles sont les conclusions, quelles sont les mises en œuvre pratique du Costrat ? Soit le sentiment que le Costrat débouche sur quelque chose, quoi ! Est ce que derrière, est ce qu'il y a une réalité, c'est-à-dire une réalité des conclusions du Costrat, je dirais... non ! bien voilà, c'est une réalité on se demande à quoi il sert ? On sait qu'il existe... on ne sait pas ce qu'il produit... c'est une machine qui tourne... mais il n'y a rien à la sortie. C'est pour cela qu'au niveau individuel les réponses sont meilleures qu'au niveau collectif...

FC. OK. Nous allons passer au niveau 3 « actif ».

## **2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».**

FC. Le niveau 3 « actif », je rappelle que c'est le niveau de l'action quotidienne et nous sommes toujours au Costrat.

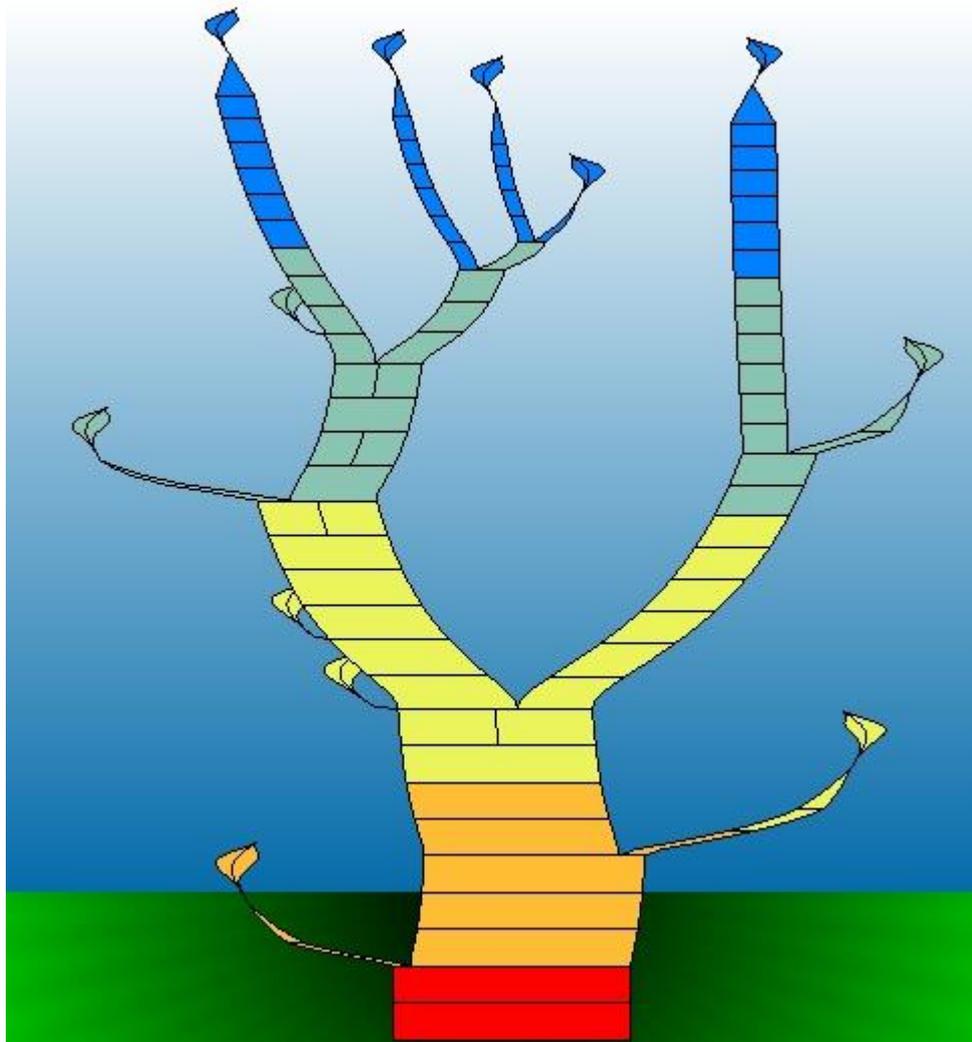


Figure 5 : carte collective Costrat-3

FC. Alors quelle est votre réaction par rapport à cet arbre collectif de niveau 3 « actif » ?

BM. C'est un peu meilleur, c'est plus disséminé, il y a moins de branches, hein ... cela voudrait dire, d'après le schéma de départ que le niveau 3, c'est quoi par définition ?

FC. Le 3, c'est le niveau « actif ».

BM. Actif, oui.

FC. C'est-à-dire la maîtrise des risques, maîtrise du quotidien.

BM. Les couleurs sont les mêmes qu'avant ?

FC. Les couleurs c'est pareil...

BM. Il n'y a pas plus de jaune ?

FC. Bien disons que vous avez du rouge, ce sont les 5 membres, là c'est du brun, c'est peut être 4, le vert, c'est 3, ici ou l'inverse... on va le voir tout de suite, puisque là, vous avez exprimé votre réaction

par rapport à l'arbre... là, je vais sélectionner les actions du tronc... voilà, vous avez 10 actions sur les 92 de l'arbre collectif. Ainsi de nouveaux indices vont être révélés : la nature des 10 actions et l'importance du partage entre les membres. Commençons par le niveau de partage entre les membres. Vous avez 10 actions sur 10 qui sont portées par HP, 8/10 par AP, 8/10 par BM, 7/10 par SJ et 6/10 par GD. Donc, ça veut dire que là nous avons un partage de 70 à 75% en moyenne. Comme vous le disiez tout à l'heure, l'impression que cela vous donne, c'est que c'est déjà mieux partagé...

BM. Oui.

FC. Et la nature des actions comme autre indice est :

- modifier la coopération avec les partenaires
- valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- développer les conditions de l'implication des équipes
- définir les améliorations par l'analyse des incidents
- mesurer le fonctionnement des activités RH
- mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
- stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions
- valoriser les compétences par le projet personnel
- valoriser les compétences par la prise en compte de leur expression
- mesurer les résultats au regard des objectifs

Donc voilà la nature des actions pour lesquelles les 5 membres du Costrat se sont positionnés en maîtrise des risques, en niveau « actif » et voilà l'importance du partage entre les membres...

BM. Ben c'est pas mal, quoi, non ?

FC. Donc là vous voyez qu'au niveau de l'arbre, c'est mieux que tout à l'heure comme vous le dites et si je prends la logique d'action collective avant que vous partiez....

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
3/10 Comprendre	3/10 Valorisation	5/10 Entreprise	3/10 Créer les conditions favorables
3/10 Vouloir	3/10 Performance	2/10 Equipe	2/10 Collaborateur et son apprentissage
2/10 Faire comprendre	2/10 Coopération	2/10 Individu	2/10 Compétence
2/10 Pouvoir	1/10 Stratégie	1/10 Partenaires	1/10 Résultats opérationnels
			1/10 Prendre les décisions clés
			1/10 Processus

**Figure 6 : la logique d'action collective Costrat-3**

Là nous avons quelque chose de plus conséquent... c'est-à-dire que les actions que mènent les 5 managers ensemble, c'est :

- comprendre la situation, vouloir, faire comprendre pour résoudre les enjeux de performance, de coopération, et de stratégie. Mais l'enjeu de stratégie n'est résolu que par une seule action (1/10) en utilisant comme moyen la création de conditions favorables.

Donc le Costrat en fait ne travaille pas, c'est le point de vue qui se dégage du tableau, au niveau de la stratégie.

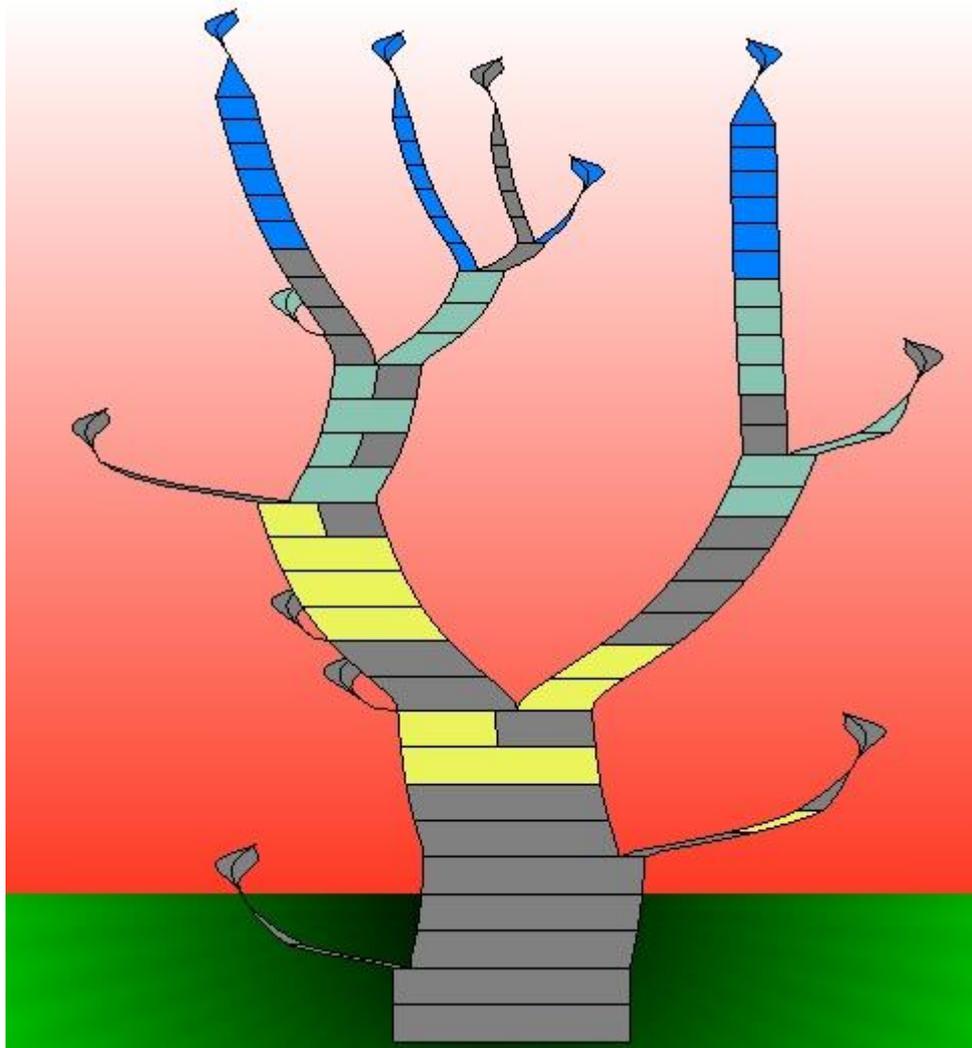
BM. Alors que normalement il devrait se préoccuper de stratégie.

FC. Mais oui... et donc les bénéficiaires de ces 10 actions, c'est bien l'entreprise, l'équipe, l'individu et les partenaires. Donc si vous cumulez le score de l'équipe et de l'individu  $2+2=4$ , on est à peu près à égalité avec l'entreprise. On voit bien qu'il y a un partage au niveau 3 « actif » dans l'action quotidienne, dans la maîtrise des risques entre l'entreprise « entité » et puis les humains, comme vous le disiez tout à l'heure entre l'équipe et les individus. Donc pour réaliser cela, pour résoudre ces enjeux là, vous le faites à travers la création de conditions favorables, le collaborateur et son

apprentissage, les compétences et vous visez les résultats opérationnels en prenant les décisions clés, un peu moins, et en travaillant un peu sur les processus. Et c'est d'abord....

BM. 1/10 pour prendre les décisions ?

FC. Oui, une action sur dix concerne « prendre les décisions clés » en fait, les actions qui sont concernées c'est surtout la « création de conditions favorables » et cela on peut le comprendre au niveau stratégique... c'est-à-dire qu'au niveau stratégique il faut créer les conditions pour que la mise en œuvre se réalise... nous allons regarder votre positionnement dans le collectif de niveau 3 « actif ».



**Figure 7 : positionnement individuel BM-3**

FC. Voilà votre positionnement individuel dans le collectif, on voit bien que vous êtes dans le tronc, il y a des actions qui sont partagées dans différentes branches de l'arbre et cela peut correspondre à des projets, non pas partagés par les cinq membres, mais par quelques membres puisque vous avez une couleur verte, nous avons vu que cela correspondait à 3, une couleur jaune orange c'était 4.

Vous partagez dans le tronc, ça on l'a vu tout à l'heure et vous avez une petite branche là, elle était bleue si vous vous souvenez, ça c'est un projet que vous menez tout seul qui correspond à une réalité que vous menez seul. Donc on voit bien que la répartition est avec les autres, avec un partage important et selon les missions et la fonction que vous devez assurer elle est en coopération avec les autres...

BM. Cela peut se comprendre

FC. Oui.

BM. Par rapport au métier.

FC. Oui, c'est clair.

BM. Par rapport aux missions.

FC. Oui, c'est clair... mais vous pouvez être à plusieurs à cause de la couleur sur l'arbre. Par exemple ces 4 actions là, vous étiez sur du vert, cela veut dire qu'il y a au moins deux, voire trois personnes qui sont avec vous, si je vous compte avec... et donc votre logique d'action individuelle est :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<b>16/41 Vouloir</b>	<b>16/41 Performance</b>	<b>20/41 Entreprise</b>	<b>8/41 Créer les conditions favorables</b>
<b>11/41 Comprendre</b>	<b>10/41 Valorisation</b>	<b>10/41 Individu</b>	<b>5/41 Compétences</b>
<b>7/41 Faire comprendre</b>	<b>6/41 Coopération</b>	<b>10/41 Equipe</b>	<b>4/41 Organisation</b>
<b>7/41 Pouvoir</b>	<b>5/41 Stratégie</b>	<b>1/41 Partenaires</b>	<b>4/41 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>4/41 Implication</b>		<b>4/41 Résultats d'amélioration</b>
			<b>4/41 Communication</b>
			<b>4/41 Prendre les décisions clés</b>
			<b>2/41 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/41 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/41 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>2/41 Processus</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle BM-3**

FC. Cela concerne :

- la résolution des enjeux, il y a 4, 5 enjeux qui sont en cours de résolution ou ont été résolus, c'est la performance (16/41), la valorisation, la coopération est toujours là, la stratégie est présente et puis on voit apparaître l'implication des individus dans les actions qu'ils doivent réaliser pour l'entreprise comme bénéficiaire, pour l'individu et l'équipe et si vous prenez le cumul des scores équipe+individu, vous êtes à 20 égal à l'entreprise.

Donc chez vous ce qui est remarquable, c'est qu'il y a autant pour l'entreprise en tant qu'entité que pour les humains de l'entreprise. Ça c'est...

BM. Il faut le dire, monsieur Ciekanski a remarqué c'est rare, il ne devrait pas le dire ... je répète donc... c'est rare et il va le dire, voilà (éclats de rires)

FC. En utilisant quels moyens ? il y a quand même 8 actions sur 10 pour la création des conditions favorables, c'est 8/41 que vous menez dans le collectif et c'est 8 actions sur 10 que vous menez dans

le domaine « création de conditions favorables », donc vous êtes quelqu'un qui prépare les conditions pour que les compétences soient utilisées, pour que l'organisation...

BM. Non, non arrêtez parce que là (éclats de rires) non, non pour une fois qu'on dit du bien, il faut arrêter, je veux dire...

FC. Mais je ne fais que lire le tableau...

BM. Non, non, on en reparlera après (éclats de rires). Il faut qu'on ait le temps de digérer tout ça, parce que ça fait du bien quand même.

FC. Je suis obligé de vous le dire parce que ...

BM. Alors s'il y a des trucs qui ne sont pas bien, vous ne le montrez pas...

FC. Bon, d'accord !

BM. (Grands éclats de rires)

FC. Bon, mais je continue la même démarche... là c'est 5/10 c'est la moitié des actions du modèle, c'est travailler sur les compétences, 40% sur l'organisation, compétences et organisation, c'est liés, 40% sur le collaborateur et son apprentissage, c'est donc construire les compétences, c'est lié pour obtenir des résultats, encore 40% d'amélioration. Donc tout ça c'est vers l'amélioration que vous menez les .... La création de conditions favorables, ensuite il y a autant pour la communication, autant pour la prise de décisions (40%), un peu moins 20% sur les résultats de professionnalisation, c'est-à-dire les compétences, les savoirs faire que portent les personnes et on voit apparaître les résultats opérationnels, la coopération dans l'équipe, ce qui n'apparaissait pas auparavant et puis les processus à un moindre degré, mais c'est présent. Donc vous utilisez les 11 domaines du modèle que j'ai construit pour produire les questions, donc vous êtes dans tout le champ du modèle. Cela vous fait quel effet ?

BM. Ça veut dire, il est bon... en plus commenté comme c'est.

FC. Là, je commente parce que c'est 8 actions sur 41 des réponses du collectif, 41 actions que vous portez dans votre positionnement, mais c'est 8 actions sur 10 du modèle construit ! Voyez du modèle « travail collaboratif ».

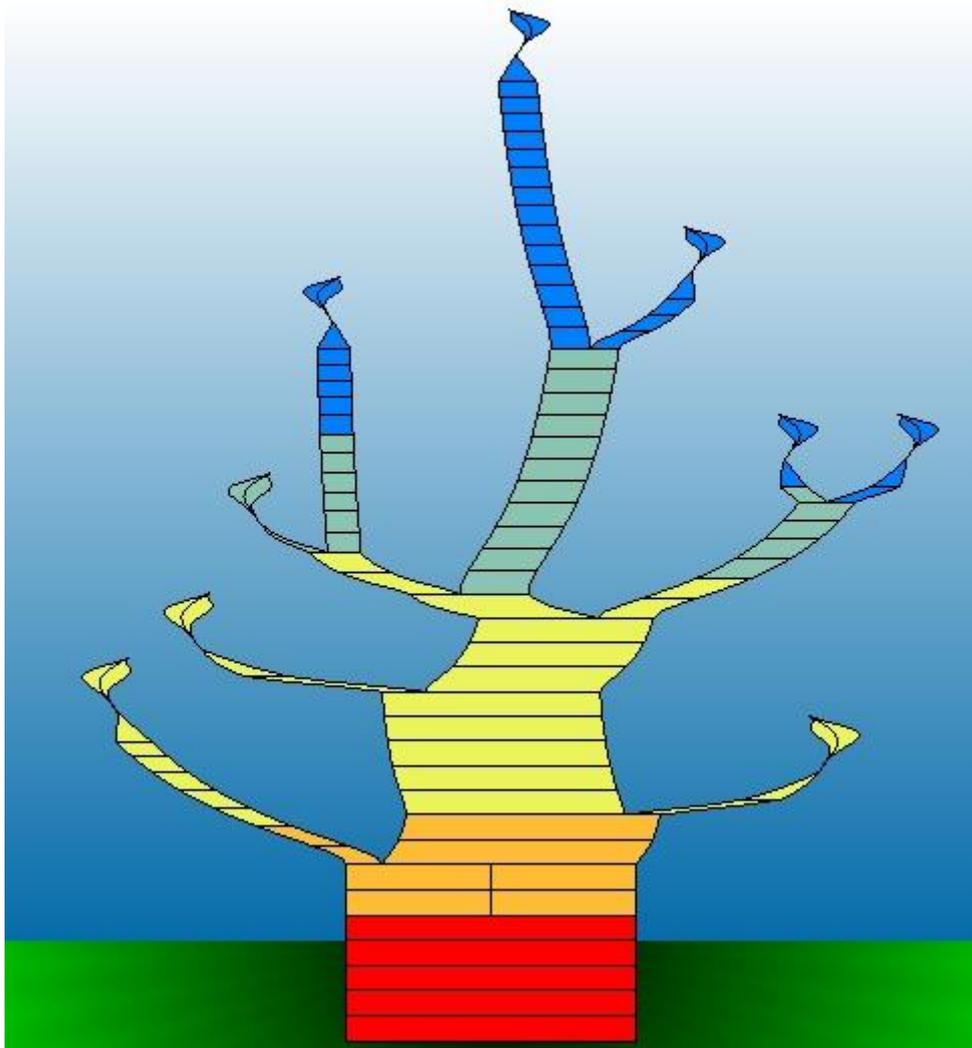
BM. C'est une évidence pour nous !

FC. C'est quelqu'un qui prépare, euh, de manière forte les choses.

FC. Nous allons passer au niveau 2 « prudent ».

### **3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».**

BM. S'il est moins bien, on passe dessus ....et on ne perd pas de temps...



**Figure 9 : carte collective Costrat-2**

BM. Montez nous le tronc...

FC. J'y vais, vous avez d'abord la carte collective de niveau 2 « prudent ». Quel effet cela vous fait ?

BM. De mieux en mieux... il est très bien, il y a beaucoup de rouge ...

FC. Je vous rappelle que le niveau 2 est le niveau « expérimentation », c'est-à-dire j'expérimente des choses pour voir si cela peut fonctionner et passer ensuite au niveau 3 « actif » ; donc, je vais sélectionner les actions du tronc...

BM. C'est un logiciel qui existe ou que vous avez dû acheter ?

FC. Il existe et l'Université de Strasbourg me le met à disposition... et donc là vous êtes en niveau 2, le niveau expérimentation. Donc vous avez onze actions dans le tronc sur 93. Quelles sont ces actions ?

- définir les processus RH
- mesurer les plans d'action au regard des objectifs
- etc.

Ce qui est intéressant c'est l'importance du partage, ici vous êtes... Vous avez ensemble 11 actions que vous partagez avec GD, 10 par BM, 10 par AP, 9 par HP, SJ c'est 9. Donc là vous avez un niveau de partage quasi parfait. Là le côté collectif est représenté dans le tronc en prenant les actions de couleur rouge et brune, euh, il faut que j'aille chercher la logique d'action collective, c'est là peut être que de nouveaux indices vont apparaître ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>4/9 Pouvoir</b>	<b>6/9 Performance</b>	<b>8/9 Entreprise</b>	<b>2/9 Résultats de professionnalisation</b>
<b>4/9 Comprendre</b>	<b>2/9 Stratégie</b>	<b>1/9 Equipe</b>	<b>1/9 Résultats d'amélioration</b>
<b>1/9 Faire comprendre</b>	<b>1/9 Coopération</b>		<b>1/9 résultats opérationnels</b>
			<b>1/9 Communication</b>
			<b>1/9 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/9 Processus</b>
			<b>1/9 Collaborateur et son apprentissage</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Costrat-2**

FC. C'est toujours :

- le pouvoir de décider, comprendre les situations et Faire comprendre pour résoudre l'enjeu de Performance... tiens la Stratégie est montée et la Coopération au bénéfice de l'entreprise et des équipes. Surtout au bénéfice de l'entreprise... en visant les résultats de professionnalisation, les résultats d'amélioration et les résultats opérationnels.

BM. 3, 4, 5, 6 ...

FC. Autrement dit...

BM. On est que 8 sur 9 sur les moyens de réalisation !

FC. Non, non, ça c'est le nombre d'actions

BM. Non mais si je prends le résultat de ...

FC. Il y a 9 actions qui sont partagées et il y en a 2 qui portent sur la professionnalisation.

BM. D'accord.

FC. Il y en a une qui porte sur l'amélioration et une sur l'opérationnel. Mais là vous constatez que les trois types de moyens visent les résultats...

BM. Oui.

FC. Les résultats sont à rapprocher de la performance de l'entreprise. Donc on voit bien que dans le niveau 2 « expérimentation » la stratégie est présente, mais c'est la performance de l'entreprise qui est visée à travers les trois familles de résultats.

BM. Oui, mas alors pour le Costrat, la stratégie est en 2° position quoi ! Alors que normalement on devrait avoir la stratégie et la performance ensuite ...

FC. Voilà...

BM. Ben oui.

FC. Donc il y a un travail à faire

BM. Ben oui.

FC. Hein, vous me demandez en tant que consultant ...

BM. Maintenant je ne vous demanderai plus (éclats de rires)

FC. Cela veut dire que le résultat des réponses des membres est tel qu'il faut l'interpréter comme cela. Maintenant, si vous devez entreprendre des actions, du travail pour faire passer la stratégie avant la performance. Pour moi, de l'extérieur, c'est le rôle du Costrat...

BM. Le Costrat n'est plus le Comité Stratégique, c'est le comité de performance... il faut inverser la stratégie parce que ce n'est pas stratégique...

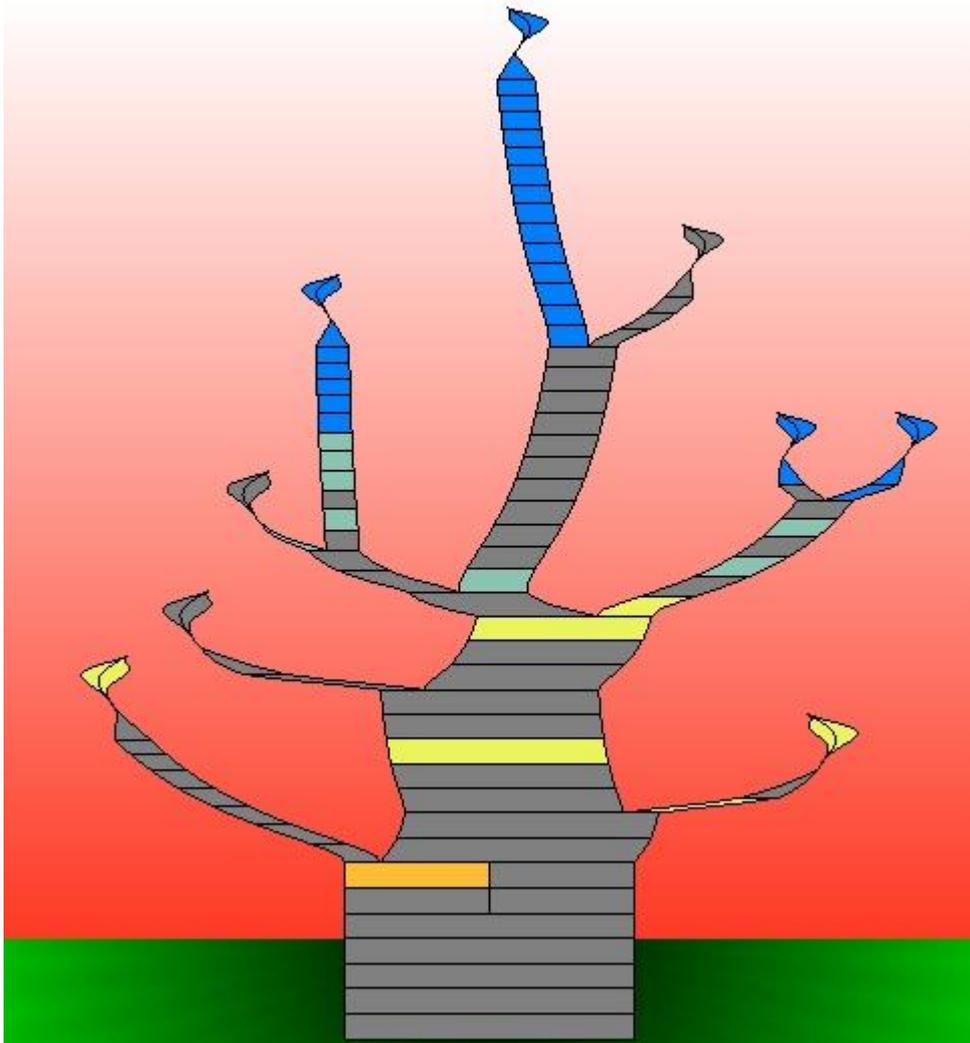
FC. Mais bon, vous l'avez baptisé comme ça, mais vous pouvez aussi travailler pour qu'il devienne plus stratégique... il est présent mais c'est modeste.

BM. Mais ça voudrait dire qu'à ce tarif là, on travaille c'est-à-dire on définit le pouvoir, la performance et on sent quand même (mot inaudible) de stratégie en place...

FC. Ou peut être que les gens ont dans la tête mais quand ils agissent, les réponses qu'ils ont faites concernent plutôt la performance que la stratégie...

BM. On cherche quand même les résultats ... Oui.

FC. Et là vous êtes en niveau 2, en « expérimentation », ensuite je pourrais passer les actions qui sont là, expérimentées pour les passer en action quotidiennes, en maîtrise de risques et éventuellement certaines actions les passer en stratégie, c'est-à-dire niveau 1 « anticipation ». il y a peut être des sélections à faire, c'est un vrai travail de transformation. Vous travaillez ensemble après... c'est intéressant d'avoir ce constat là... la stratégie n'est pas faite au niveau 4 « engagé », elle est faite quelque part... donc je reviens à la carte et sélectionner le positionnement de BM...



**Figure 11 : positionnement BM-2**

BM. On a l'impression qu'il est partout, non ?

FC. Il est partout... il est dans le tronc, il est dans la branche principale qui sort du tronc et puis il est sur un certain nombre de branches où il y a d'autres personnes, d'autres membres avec vous qui partagent certainement des projets... rien qu'à la vision de la carte, vous avez raison de dire il est partout, donc il partage avec les membres... ce qui est étonnant, c'est que là on est en expérimentation... .... Alors je sélectionne l'indice de partage... ... pour vous montrer comment vous partagez vos 53 actions avec les autres membres ... .. donc votre positionnement c'est : 53/53, GD en

partage 34 avec vous, HP 22, SJ 22 et puis AP 19. Donc cela correspond bien à cette ventilation qu'on voit sur l'arbre... donc il y a des niveaux de partage assez important, en gros la moitié...

BM. La moitié, oui...

FC. On trouve le niveau de partage le plus important et le plus intéressant en tant que travail collaboratif, le « travailler ensemble » au niveau de l'expérimentation... et votre logique d'action individuelle, voilà :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>22/53 Comprendre</b>	<b>21/53 Performance</b>	<b>27/53 Entreprise</b>	<b>8/53 Coopération dans l'équipe</b>
<b>13/53 Pouvoir</b>	<b>11/53 Stratégie</b>	<b>16/53 Equipe</b>	<b>7/53 Processus</b>
<b>9/53 Faire comprendre</b>	<b>8/53 Valorisation</b>	<b>6/53 Individu</b>	<b>7/53 Résultats de professionnalisation</b>
<b>9/53 Vouloir</b>	<b>8/53 Coopération</b>	<b>4/53 client</b>	<b>6/53 Résultats opérationnels</b>
	<b>5/53 Implication</b>		<b>5/53 Compétence</b>
			<b>5/53 Communication</b>
			<b>4/53 Prendre les décisions clés</b>
			<b>4/53 Organisation</b>
			<b>3/53 Résultats d'amélioration</b>
			<b>3/53 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/53 Créer les conditions favorables</b>

**Figure 12 : logique d'action individuelle BM-2**

FC. Vous retrouvez :

- Comprendre, Pouvoir, Faire comprendre, Vouloir, c'est toujours la performance qui est première, vous voyez tout de suite après, c'est la stratégie... peut être qu'individuellement il y a un raisonnement performance plus stratégie qu'on ne retrouve pas collectivement... la valorisation, la coopération, l'implication comme enjeux résolus pour l'entreprise, les équipes et les individus et on voit apparaître le client. Et là vous utilisez comme moyens la coopération dans l'équipe pour réaliser la résolution des enjeux, les processus, les résultats de professionnalisation, les résultats opérationnels,

- 
- compétences, communication, prendre les décisions clés, l'organisation... vous balayez le champ complet, encore une fois, des onze domaines du modèle qui a été construit.

BM. La performance, je veux dire... il faut qu'on arrive au succès et moi plus opérationnel dans la mission qu'on m'a confiée, c'est comme ceci que moi je le prends. Evidemment il y a aussi la stratégie, les connaissances, etc. mais dans le feu de l'action c'est... faut qu'on y arrive, qu'on réussisse ...

FC. Oui et en même temps par rapport à l'arbre collectif au niveau expérimentation vous apparaissez sur tout le champ du modèle, alors c'est sûr que c'est la performance qui apparaît en premier et vous êtes quand même très, très fort en stratégie, c'est-à-dire...

BM. (Mots inaudibles)

FC. Non mais moi, je ne fais que lire le tableau de la logique d'action individuelle qui ...

BM. Oui justement c'est bien, en période de notation... (Éclats de rires)

FC. Je disais qu'au niveau Performance, dans toutes entreprises, on recherche la performance, mais la stratégie chez vous au SDIS68, elle apparaît plus fortement collectivement et individuellement au niveau expérimentation...

BM. Et là vous l'avez présenté à d'autres membres du Costrat ?

FC. Oui. Vous recevrez individuellement les restitutions et ensuite nous ferons une réunion collective du Costrat... pour avoir les effets sur le collectif Costrat, ainsi vous pourrez échanger, ce que vous souhaitiez tout à l'heure.

BM. Merci.

FC. C'est moi qui vous remercie.

L'entretien a duré 57 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Costrat-GD

### 1- Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Je vais vous montrer la carte collective du Costrat de niveau 4 « engagé »...

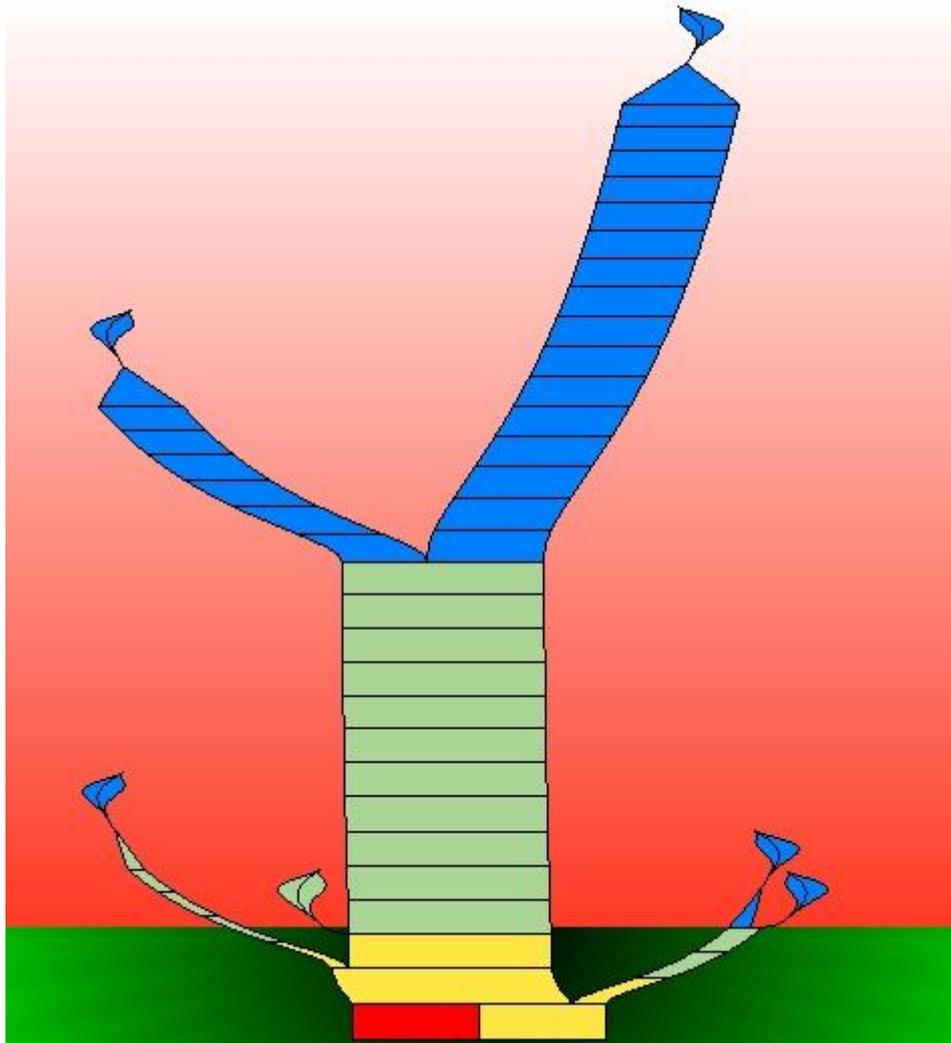


Figure 1 : arbre collectif Costrat-4

Quel effet vous fait cet arbre collectif du Costrat de niveau « engagé », niveau 4 ?

GD. Pour le moment pas grand-chose, je ne comprends pas comment ça marche...

FC. Hum, hum...alors je dirais c'est normal puisque pour lire une carte ou lire un graphique, il faut avoir un certain nombre d'indices, donc je vais vous les donner. La première série d'indices est comment le logiciel construit cet arbre : l'indice de forme. En fonction des réponses que m'ont fait les cinq membres du Costrat, le logiciel va prendre les actions qui sont partagées par l'ensemble des membres et va les mettre dans le bas du tronc et puis il va continuer cette opération de recherche des actions partagées par les cinq membres du Costrat pour construire progressivement le tronc. Les

actions suivantes n'étant plus partagées par les cinq membres, il va construire une bifurcation, une branche. Autrement dit, plus je monte dans l'arbre moins les actions sont partagées entre les membres. Le deuxième indice est l'indice de couleurs : quand c'est rouge, c'est partagé par les cinq membres, quand c'est orange c'est moins partagé, quand c'est vert c'est encore moins partagé et quand c'est bleu, ce n'est pas partagé du tout. Donc, en fonction de ces deux indices, la forme de l'arbre et la palette de couleurs, qu'est ce que vous fait penser cet arbre collectif qui représente votre « travail collaboratif » du Costrat de niveau 4 ?

GD. Ce n'est pas très partagé... que dire de plus...

FC. Bien, donc une autre série d'indices. Je vais sélectionner sur l'arbre les actions qui sont dans le bas du tronc, de couleur rouge et brune...Je ne prends que ces deux là, car j'ai déjà une branche qui démarre et cela ne fait plus partie du tronc. Qu'avons-nous comme actions :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail

Ce sont des actions qui sont partagées puisque dans le tronc, mais par qui ? C'est l'indice suivant : par AP 2/2, donc il partage les deux actions, par HP il partage les deux, une sur deux par SJ, mais je ne sais pas laquelle pour le moment,  $\frac{1}{2}$  par BM et  $\frac{1}{2}$  c'est GD. Bon, cette série d'indices nous donne la nature des actions qui sont partagées et l'importance du partage entre les membres du Costrat. Cela rejoint ce que vous disiez « ce n'est pas partagé », là nous avons le quantitatif. Cela vous fait penser à quoi au niveau du partage et au niveau de la nature des actions partagées ?

GD. A rien, honnêtement à rien, euh...que voulez vous que je vous dise, que le système n'est pas... pas partagé. On le sait et que, euh ...notre machin est un colosse aux pieds d'argile... je ne comprends pas où vous voulez en, euh ...globalement notre système il fonctionne très mal et on en a tous parfaitement conscience...je veux dire, euh...

FC. Donc, ce n'est pas une révélation pour vous...

GD. Non, ce n'est pas une révélation, le... les missions du Costrat de toutes façons, euh, sont théoriquement définies et en permanence transgressées...donc, euh, on est sur un Costrat qui n'est pas un Costrat...qui à certains moments se comporte comme un Costrat et à d'autres moments se comporte comme un comité de direction et qui à d'autres moments et c'est ce qui est important, se comporte comme un café du commerce...il faut aussi des moments comme ça ! Donc, euh, euh, les choses ne sont pas définies.

FC. D'accord, simplement au niveau de la thèse, je recueille l'effet ou les effets que font la carte et les différents indices que je vous présente...

GD. Oui bien sûr,

FC. Donc en principe...

GD. Et donc, euh, ce n'est pas...

FC. Donc ce que je peux vous montrer comme indice complémentaire, c'est la logique

d'action collective à partir de ces deux actions qui sont partagées.

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 faire comprendre</b>	<b>2/2 coopération</b>	<b>1/2 entreprise</b>	<b>1/2 résultats d'amélioration</b>
<b>1/2 vouloir</b>		<b>1/2 équipe</b>	<b>1/2 créer les conditions favorables</b>

**Figure 2 : logique d'action collective Costrat-4**

Alors la logique d'action collective peut se lire de la manière suivante : ce tableau représente une logique de cause à effet. Les actions que mènent le manager pour résoudre des enjeux qui vont bénéficier à des bénéficiaires comme l'entreprise et l'équipe et le manager a à sa disposition des moyens de réalisation. Donc pour les deux actions sélectionnées, nous pouvons lire :

- ½ concerne l'action « faire comprendre » mobiliser, communiquer, l'enjeu résolu est la coopération, les deux actions sélectionnées dans le tronc concerne la coopération et le bénéficiaire est ½ l'entreprise et ½ l'équipe pour viser des résultats d'amélioration en créant les conditions favorables qui permettent de résoudre les enjeux.

Donc ici vous avez Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer et Vouloir, c'est l'intention stratégique, mais il n'y a pas de stratégie qui apparait comme enjeu à résoudre dans ce tableau, alors que cet index stratégie, existe dans le modèle. Ça vous parle comment ce tableau ?

GD. Ça ne me parle pas du tout. On ne parle pas déjà du tout le même langage, donc, euh, pour parler riche, on aurait une distorsion du champ sémantique, euh, entre vous et nous, et moi du moins et euh, ... je ne comprends pas vos matrices, je ne comprends pas vos arbres,

j'ai du mal à... à...intégrer ces données là... pas le résultat final...parce que le résultat final on sait très bien que ça fonctionne mal, mais euh...

FC. La représentation...

GD. La représentation, ce langage là, j'avoue que... je ne comprends pas. On n'est pas en partage de... de sémantique.

FC. Vous voulez que je revienne sur l'arbre ? L'arbre est constitué, en tout cas dans le bas du tronc, ce sont les actions les plus partagées par les membres, le partage est faible puisqu'il n'y a que deux actions et plus je monte dans l'arbre, moins c'est partagé...et la palette de couleurs...

GD. D'accord. Les deux actions qui sont partagées sont celles qui sont là...

FC. Oui

GD. C'est le lien qui me manquait... d'accord, OK.

FC. On est revenu à la carte, la carte nous donne un visuel, donc une impression...

GD. Hum

FC. De ce qu'est le travail collaboratif du Costrat de niveau 4.

GD. D'accord

FC. Au niveau du partage, vous l'avez cité, il y a très peu de partage et ces deux actions sélectionnées sont partagées selon cette importance (indices de couleurs) quantitativement ici. Et la logique d'action collective, parce que, quand je posais les questions, ce n'était que des propositions d'action...

GD. Oui, oui.

FC. Et chacun des membres y a répondu selon ce qu'il souhaitait. Pour la logique d'action collective, il s'agissait de transformer les propositions d'actions en logique d'action par une logique de cause à effet qui est la suivante : j'agis pour résoudre un ou plusieurs enjeux qui vont bénéficier à un plusieurs ...

GD. 2/2 coopération, ça correspond à quoi ?

FC. 2/2, ça veut dire que les deux actions sélectionnées, les deux concernent la résolution de l'enjeu de coopération. Alors que pour l'action du manager, c'est ½ action sélectionnée qui correspond à Faire comprendre et l'autre action ½ correspond à Vouloir, l'intention stratégique et on a le même partage ici, comme bénéficiaires ½ pour le bénéficiaire qu'est l'entreprise, l'autre action concerne l'équipe et la même chose ici comme moyens... la répartition ou plutôt la ventilation se fait automatiquement par le logiciel en fonction de la sélection des actions sur l'arbre...

GD. Je n'arrive pas à comprendre... je dois être un peu obtus de ce côté-là...

FC. Non, non...

GD. Autant j'ai compris maintenant le lien entre ça et ça, autant ce qui vient derrière ... euh ... c'est la notion de registre, la notion d'enjeux, la notion de bénéficiaires, j'avoue que je ne comprends pas.

FC. Je vais prendre un autre exemple. Comment lire la composition de la logique d'action, (je montre un document papier qui est en fait la loi de correspondance entre l'action et les quatre registres de la logique d'action). Les actions que mènent le manager pour résoudre tel enjeu, le contexte est le bénéficiaire qui va en profiter et le manager utilise tel type de moyens pour que le bénéficiaire puisse profiter de l'enjeu résolu par le manager en engageant les actions qui ont été sélectionnées dans le tronc, par exemple. Le manager s'est déclaré pour ces deux actions sélectionnées, elles sont de niveau 4...

GD. Le résultat d'amélioration ce n'est pas un moyen.

FC. Oui, c'est l'objectif... le moyen c'est le résultat d'amélioration qui est visé par des objectifs qui ont été posé préalablement. En fait, ce sont les actions engagées sélectionnées qui concourent au résultat, parce que les moyens...

GD. Je donne l'impression d'être un grand âne... honnêtement je n'intègre pas...

FC. Les moyens utilisés ici concernent en fait les onze domaines de notre modèle « travail collaboratif ». Ça veut dire, au regard du modèle que le manager « faire comprendre » mobilise et communique et « Vouloir » a une intention stratégique de réaliser en « créant les conditions favorables » et en « visant les résultats d'amélioration » pour résoudre l'enjeu de « coopération » qui bénéficiera à l'« entreprise » et aux « équipes ». C'est une logique de cause à effet qui est... dessinée ici par la structuration de la table de conversion de l'action en logique d'action (je reprends le document papier et montre) un exemple de transformation d'une action qui est : « adapter les produits de l'entreprise aux besoins du marché » en logique d'action : « pouvoir/Stratégie/Clients/prendre les décisions clés ». Donc, toutes les 110 propositions d'actions ont été transformées en logique d'action selon un certain nombre d'index.

GD. Oui, mais je continue à ne pas intégrer le fait que vous visez des résultats d'amélioration en utilisant un moyen, alors les deux sont dans la même colonne...

FC. Oui parce que cela correspond à la mise en table de la transformation de l'action en logique d'action. Vous avez raison de dire que le résultat n'est pas un moyen puisque c'est un résultat, mais on aurait pu mettre à la place « objectif »...

GD. Mais « créer les conditions favorables n'auraient jamais été un objectif, c'est un moyen...

FC. Oui, c'est ce que je veux dire. Vous avez 11 domaines qui apparaissent, donc ici, si vous pensez résultats et que vous dites, euh, c'est l'objectif d'amélioration, ça reste un moyen à mettre en œuvre l'objectif. Ça reste un moyen pour mettre en œuvre l'amélioration.

GD. Oui bon, je n'ai pas la même rationalité que ça, mais bon...

FC. Donc là, vous avez la logique d'action collective du Costrat qui met en exergue la résolution de l'enjeu de coopération par les deux actions sélectionnées dans le tronc que vous pouvez d'ailleurs lire ici.

GD. Une question que je me pose quand même, ici on a deux cases alors que partout dans le tronc on a une seule case.

FC. En général nous n'avons qu'une seule case pour reprendre votre terme. Donc au total, il y a R4 actions et là, les actions qui sont... l'indice de couleurs nous fait dire que l'action là et celle là sont les plus partagées puisqu'elles sont rouge et brune. L'autre indice, la forme de l'arbre m'indique que dès que nous avons une branche, nous ne sommes plus dans le tronc.

GD. Sauf que là, on est...oui d'accord. On part sur 51 en tout.

FC. 54.

GD. 54, pardon.

FC. Il y a 54 actions sélectionnées par les membres du Costrat en niveau 4.

GD. Hum, hum.

FC. Et il n'y en a que deux qui sont les plus partagées par les membres du Costrat selon l'importance indiquée par l'indice de couleurs. On voit que le partage n'est très important, il n'y a que deux personnes qui partagent ces deux actions, les autres personnes en partagent une, celle-ci ou celle-là, mais pas les deux.

GD. Oui mais, là on aurait dû dire que c'était 2/5 qui partageaient et pas 2/2.

FC. Non, là vous avez... alors là, c'est intéressant, c'est que la lecture n'est pas évidente. C'est la capacité d'effet qui est le cœur de la thèse, donc ici, ce sont les actions qui sont sélectionnées et le nombre d'actions qui sont partagées...donc là, on a 2/2 actions sur un total de 54, il n'y en a que deux qui ont été sélectionnées. 2/2 indique la personne qui porte ces deux actions sur les deux sélectionnées et en bas, vous avez ici les 5 membres du Costrat et le score indique le nombre d'actions que chacun porte par rapport aux deux actions sélectionnées.

GD. Oui.

FC. Et on voit comment chacun des membres du Costrat partagent ces deux actions sélectionnées, c'à dire si je prends AP, lui porte les deux actions, c'est 2/2.

GD. Oui, oui.

FC. Lui, il adit niveau 4 pour ces deux actions, HP il a répondu niveau 4 pour ces deux là, par contre SJ a dit une action sur les deux, alors c'est soit celle-ci, soit celle-là.

GD. Oui, oui.

FC. Il faudrait que je fasse une requête pour les identifier... et pour les 3 membres qui sont cités ici SJ, GD, BM ils n'en partagent qu'une sur les deux sélectionnées dans le tronc.

GD. Oui.

FC. Donc cela nous donne le niveau de partage des actions entre les différents membres du Costrat.

GD. OK.

FC. Alors cela résume en fait ce que vous avez dit dès le départ en voyant la figure « on ne partage pas grand-chose ». Donc, je vais vous montrer...

GD. On ne partage pas grand-chose au niveau du Costrat, qu'on soit clair ! Non mais, c'est le mode de fonctionnement que vous analysez... en cela c'est très intéressant !

FC. Non, non. Pour la thèse, il faut que je sois clair. Pour la thèse, je n'analyse... le protocole d'enquête ne concerne que la partie « capacité d'effet d'une figure » sur chacun des membres, c'est ce que je suis en train de faire avec vous.

GD. D'accord, mais en définitive ça revient à regarder comment nous opérons au sein d'une entité...

FC. Oui, je vous la donne à vous seul, mais je ne la traite pas.

GD. Euh... média les coopérations qui sont au delà de l'entité proprement dite...

FC. Ça c'est possible et en même temps, vous avez un modèle qui vous est imposé et là vous avez « un » reflet du modèle qui vous a été imposé et « deux » les réponses que chacun des membres a fait.

GD. Oui, oui.

FC. Donc, nous sommes quand même dans un cadre qui est circonscrit et en fait, parce qu'on m'a posé la question ce matin, BM me demande qu'est ce qu'on doit faire ? Mais je ne suis pas consultant, je suis simplement doctorant préparant une thèse. Donc la thèse porte sur la capacité d'effet... d'une représentation collective sur chacun des membres de ce collectif, moi je m'arrête là... après vous aurez la restitution des enregistrements et chacun pourra faire ce qu'il souhaite à partir de cela. Ce que je voudrais faire c'est continuer le protocole d'enquête en vous montrant votre positionnement individuel dans le collectif comme indice supplémentaire. Et donc, je vais le sélectionner mais d'abord, je vais éliminer les fanions...

GD. C'est quoi les fanions ?

FC. C'est simplement, pour chacune des actions concernées, qu'apparaît le libellé de l'action sur l'écran.

GD. Oui, OK.

FC. Donc voilà votre positionnement individuel :

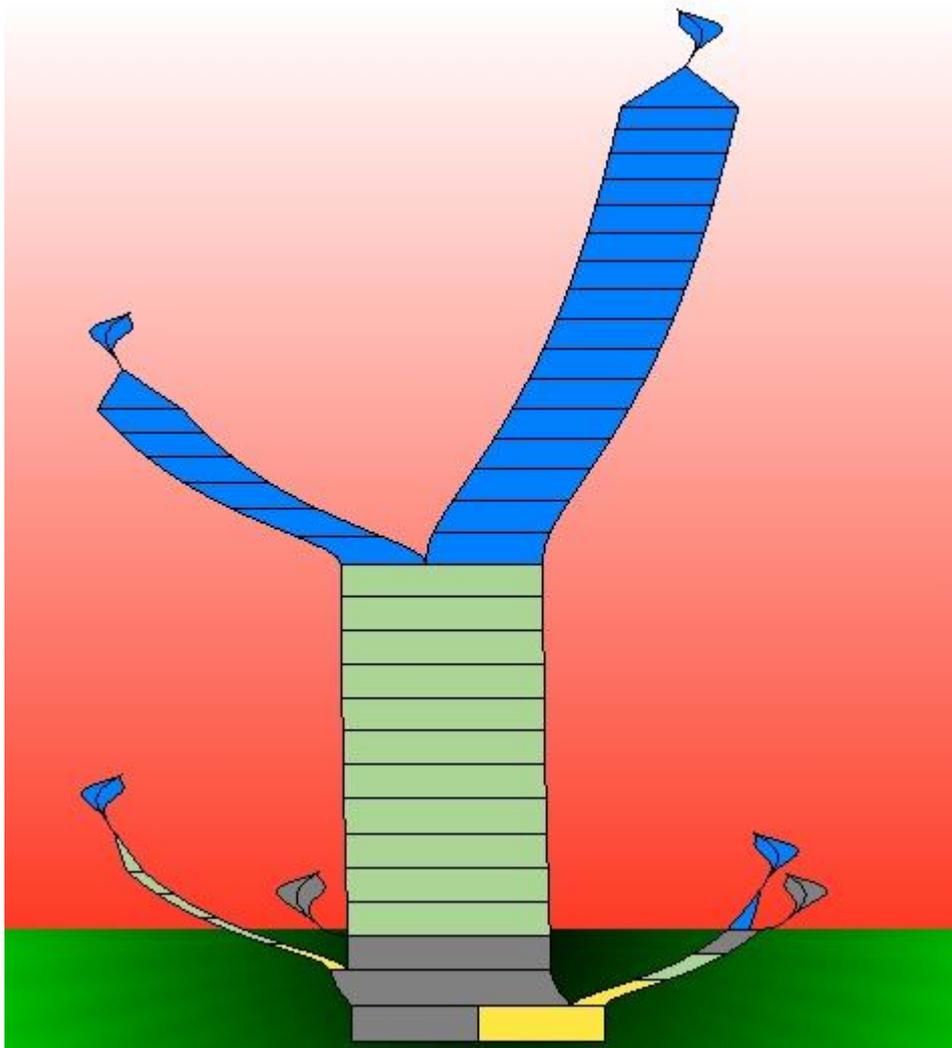


Figure 3 : positionnement individuel GD-4.

FC : Vous apparaissez en gris.

GD. Oui.

FC : vous avez 6 actions... sur les 54 et puis, euh, elles sont plutôt situées dans le bas du tronc et ici, vous en avez deux qui sont sur une petite branche. Donc vous partagez là quelque chose avec quelqu'un, ici vous avez une feuille, vous êtes seul puisque cette feuille était bleue tout à l'heure et ici vous avez un niveau de partage avec les autres que je peux repérer... que je vais vous donner comme indice...

GD. A quoi correspond le gris ?

FC. Le gris, ce sont vos actions dans le collectif

GD. Euh ... oui, d'accord.

FC ; c'est simplement pour que moi je repère...

GD. Et la partie basse.... Correspond à quoi ?

FC. Au niveau de partage des actions que vous portez avec vos collègues... c'est ce que j'étais en train de réaliser... voilà. Vous portez bien les 6 actions qui ont été repérées par votre positionnement, euh, AP en partage 4 avec vous, HP en partage 3 avec vous, SJ une action et BM une action. Donc, on voit aussi le niveau de partage pour moitié des membres, c'est moitié de vos actions qui sont partagées par rapport à vous. Donc, ce que l'on pourrait dire, que dans votre positionnement...

GD. Les 6 correspondent à quoi ?

FC. Les 6, ce sont les actions de votre positionnement. Il faut que je recommence...

GD. Non, non. Ce sont les actions qui sont les miennes c'est-à-dire que je me reconnais dans aucune des 48 autres ! Tiens, c'est marrant ça ! Non mais ça veut dire qu'il y a des gens qui au sein de notre assemblée de 5... vont avoir 12 actions....

FC. C'est possible... maintenant il faut être relatif par rapport à ce que vous dites, c'est que, les actions que d'autres collègues ont mis en niveau 4, vous les avez peut être mis en niveau 3, voire peut être en niveau 2...

GD. OK.

FC. Donc la ventilation est faite, là, nous sommes en réponses de niveau 4.

GD. OK, d'accord, en réponse de niveau 4... vous pouvez me passer la petite feuille s'il vous plait ? oui, ça fait longtemps qu'on ne s'est pas vu... alors d'accord.

FC. Donc, le niveau 4 c'est l'anticipation des risques, des actions pour les réaliser demain, c'est vraiment le niveau stratégique...

GD. Oui, oui, d'accord...

FC. Donc voilà les actions que vous avez... 3 là, 4, 5 et 6, nous retrouvons bien les 6 qui sont repérées :

- Préparer la transmission des compétences.

GD. A quoi correspond la petite feuille ?

FC. C'est une action que vous portez seul, que les autres membres n'ont pas pris en compte.

GD. D'accord, OK. Là on est sur un rameau ultime et là on est sur un truc qu'on partage à deux... d'accord.

FC. A 2, voire à 3 parce que nous avons là du jaune, orange, le vert c'était 2...

GD. Et là on partage à 3, pourquoi il n'y a pas une feuille en bout ? Une feuille jaune...

FC. Non parce que...

GD. Une autre feuille ?

FC. Non parce que c'est le principe de construction de l'arbre, plus je monte dans la branche moins les actions sont partagées, toujours le même principe. Le logiciel construit à partir du bas toutes les actions qui sont partagées par le maximum de personnes...

GD. Oui, OK et si mon 3° était là, pourquoi il ne ressort pas à un moment ou à un autre ici ? C'est là que j'ai des difficultés à comprendre... euh, ....

FC. Là c'est... comment dire ? ... le travail que fait le logiciel.... Donc le modèle du logiciel fonctionne de la manière suivante : c'est que toutes les réponses qui ont été faites par l'ensemble des membres pour un niveau d'engagement donné, nous avons donc un arbre collectif par niveau d'engagement. Celui-ci est de niveau 4 « engagé ». Le logiciel va d'abord toutes les actions qui sont partagées par les cinq membres et les mets en de l'arbre, dans le tronc. Le logiciel élimine ces actions du total des actions, celles qu'il vient qu'il vient de repérées par les cinq membres et il recommence l'opération avec les actions qui sont partagées par quatre membres, etc.... et ainsi de suite jusqu'à épuisement des actions. Le vert par exemple indique que c'est un partage entre 3 personnes, ici en bleues ce sont les actions portées par une seule personne, car le bleu indique que ce n'est pas partagé. Et c'est le même principe de construction pour une branche.

GD. Oui, mais là, je ne comprends ils sont tous au même niveau, il y en a un qui part et un seul qui arrive, d'accord ?

FC. Oui.

GD. D'accord ? Mais ici, on est 3 à partir mais il n'y en a que 2 qui font une, euh ...

FC. Non, vous êtes 3, mais attention il y a 2 feuilles, celle-ci en est une et celle-là ici, il y a une feuille qui part sur celle-là... on va y arriver. Ici vous avez une action...

GD. Oui.

FC. Elle est continuée par une bleue, plus une feuille bleue ici sur cette action là... il y a une feuille qui vient se greffer dessus. C'est le même principe que cette branche, euh...

GD. Oui mais... enfin excusez moi...

FC. Je vous en prie.

GD. Je reste très...stupide certainement.... Mais je vois une personne qui partage l'action et une feuille...

FC. Au bout.

GD. Au bout, là on est supposé être 3 et, euh...

FC. Là vous êtes 3 pour celle-ci...

GD. Oui.

FC. Vous êtes 2 pour celle-là (je parcours avec mon doigt la dite branche) et quand c'est bleu, il n'y a plus qu'une seule personne, il n'y a plus de partage...

GD. Bon ... je n'y arrive pas... honnêtement.

FC. Disons que plus on monte dans l'arbre, moins c'est partagé...

GD. Non mais ça ! OK.

FC. Et plus on monte dans la branche, moins c'est partagé.... Ensuite, c'est l'indice de couleurs qui vous dit...

GD. Oui, oui.

FC. C'est l'intérêt du visuel et des deux premiers indices de forme et de couleurs. Pour obtenir d'autres indices, je vais faire la requête pour obtenir la nature des actions concernées et l'importance quantitative du partage entre les membres.

FC. Et ce qui va faire la différence entre le tronc et les branches, c'est que là on va peut être 3 et là on va être 4...

FC. Peut être...

GD. Mais enfin, il doit y avoir une différence de ... le tronc prend, euh...

FC. Prend le dessus parce que le logiciel travaille avec des listes d'actions, des listes qui sont constituées par le modèle du chercheur. On commence toujours par les questions sur la « prise de décisions clés » (je montre la feuille papier représentant le schéma du modèle) et on continue toujours dans le même ordre pour finir par « les résultats de professionnalisation ». Donc les questions que j'ai posées à chacun des membres ... sont toujours dans le même ordre pour tous les membres.

GD. Oui, oui.

FC. Quand les membres me donnent leurs résultats, c'est-à-dire les actions qu'ils ont sélectionnées en niveau 4, de nouveau nous avons des listes d'actions choisies en niveau 4 pour chacun des membres et ces listes sont toujours dans le même ordre que le modèle. Le logiciel analyse chacune des listes en identifiant l'ordre et la position des actions dans chacune des listes constituées. C'est un peu compliqué car l'algorithme repose sur la topologie qui privilégie les liens entre les actions et les listes et non pas la nature de l'action.

GD. Oui, oui.

FC. C'est l'algorithme qui pilote le travail du logiciel. L'intérêt c'est qu'il construit une carte collective sous forme d'arbre et son principe de base est qu'il respecte autant que possible dans la construction collective l'ordre des actions de chacune des listes de chaque membre. Son principe topologique est de respecter au mieux chaque liste de chaque membre dans la carte collective. C'est pour cela que nous l'avons choisi car la thèse porte sur le « travail collaboratif ».

GD. Oui, oui.

FC. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle dans le collectif :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
3/6 Comprendre	3/6 Performance	5/6 Entreprise	2/6 Collaborateur et son apprentissage
1/6 Faire comprendre	1/6 Coopération	1/6 Individu	1/6 Compétence
1/6 Pouvoir	1/6 Valorisation		1/6 résultats d'amélioration
1/6 Vouloir	1/6 Stratégie		1/6 Résultats de professionnalisation
			1/6 Créer les conditions favorables

**Figure 4 : logique d'action individuelle GD-4**

Voyez que le tableau est un peu plus complet que tout à l'heure. Vous avez 6 actions qui ont été sélectionnées qui correspondent à votre positionnement dans le collectif. Il y en a 3 qui fonctionnent dans le Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de Performance qui bénéficie à l'Entreprise et le moyen de réalisation repose sur le Collaborateur et son apprentissage. Autrement dit, comment on construit des compétences.

GD. Oui, oui.

FC. Vous êtes aussi dans la Communication, le Faire comprendre c'est mobiliser, communiquer, vous êtes aussi dans le Pouvoir, c'est-à-dire choisir et décider, le Vouloir, c'est l'intention stratégique et nous voyons bien par les scores que nous avons 3/6 et 1/6, c'est plutôt l'action de compréhension.

GD. L'analyse...

GD. D'analyse, etc. là aussi cette compréhension des situations pour résoudre l'enjeu de Performance qui bénéficie à l'Entreprise (5/6 actions) en utilisant le moyen principal qu'est le Collaborateur et son apprentissage (2/6) et on retrouve assez rapidement les Résultats d'amélioration et de professionnalisation. Ce qui est intéressant, c'est que vous, contrairement à la logique d'action collective du Costrat, vous faites apparaître la Stratégie pour au moins une action que vous avez dans votre positionnement... mais elle se situe à un score moindre que la Performance...

GD. Contrairement à, euh ....

FC. Regardez, la logique d'action collective, c'est l'enjeu de Coopération...

GD. C'est de ça dont vous parliez quand vous avez dit : contrairement !

FC. Oui et la logique d'action individuelle, la coopération apparaît, mais c'est plutôt la Performance qui est l'enjeu résolu et je dis contrairement à la logique d'action collective, vous avez une action sur les 6 qui concerne la stratégie... ce qui n'est pas dans le collectif.

GD. Oui, oui... qu'est ce que cela veut dire la professionnalisation ?

FC. La professionnalisation c'est tout ce qui concerne le perfectionnement des humains, en gros le capital humain de l'entreprise, autant les compétences, le savoir être, le savoir faire, euh, la responsabilité, l'autonomie, l'analyse des choses. De manière globale cela concerne l'humain, la personne. Comment la personne grandit et construit ses compétences dans l'entreprise. Donc la professionnalisation c'est être responsable de l'activité que je mène, quoi !

GD. Oui, oui, OK...

FC. Ça vous parle un peu mieux ?

GD. Ça, ça me parle plus et puis il y a un autre paramètre que j'ai perçu, c'est qu'on ne reliait pas horizontalement les items...

FC. Pas toujours

GD. Les items...

FC. Non, simplement vous regardez les scores...

GD. Et après, je regarde les scores et après je regarde par ordre alphabétique...

FC. Non pas alphabétique, le nombre d'actions concernées pour le total sélectionnées, le score...

GD. Mais au sein du même nombre de, euh ...

FC. Vous avez 6 actions qui représentent votre positionnement... vous en consommez 3 pour le Comprendre, puis vous répartissez une action...

GD. Oui, oui.

FC. 3 et 3 égal 6, on a le total. Alors vous pouvez lire... le lis rapidement la première ligne de toute façon le logiciel les classe par ordre décroissant de score...et donc cela donne la logique d'action individuelle principale, mais nous pouvons regarder aussi colonne par colonne ... comment le manager... pour le manager c'est l'ensemble des items qu'il actionne.

GD. Oui mais, après au sein des paramètres qui ont la même pondération...

FC. Oui.

GD. Il y a un critère de classement particulier ?

FC. Non, non, que le score...

GD. En définitive, si on avait, euh.... OK.

FC. En fait... ce logiciel là donne la logique d'action verticalement le classement des items avec un score qui est décroissant. Mais verticalement il est impossible de faire une relation de cause à effet...

GD. Oui, oui.

FC. Je ne sais pas si la personne (lecteur) va appréhender le modèle qu'il ne connaît pas. Donc, en prenant les pondérations dans la liste proposée par le logiciel, j'ai reconstitué le tableau de cause à effet en prenant les scores proposés. Ainsi la liste complète est représentée sous forme de tableau...

GD. Oui, oui.

FC. Mais si je la laisse en vertical, nous ne pouvons pas lire aisément la logique d'action concernée.

GD. Mais pour moi, la coopération n'est pas un enjeu...

FC. C'est comme qu'il est considéré dans le modèle et on peut toujours...

GD. Pour moi, c'est un moyen...

FC. Mais cela peut être aussi un enjeu à résoudre...

GD. Oui, OK. D'accord.

FC. Vous partez d'une entité par exemple...

GD. Oui, oui.

FC. Vous créez une équipe projet, les gens ne se connaissent pas, l'enjeu de coopération est présent, est ce qu'ils vont être capable de travailler ensemble, de coopérer ?

GD. Oui mais la coopération est un objectif en soi !

FC. Bien pour faire un travail ensemble...

GD. Ce n'est pas une finalité, la finalité c'est le travail...

FC. Ça dépend comment.... Parce que vous portez la coopération comme un moyen...parce que vous faites l'hypothèse que la coopération doit exister au préalable pour que cela fonctionne... et ce n'est pas sûr...

GD. Oui, oui.

FC. Je préfère la mettre en enjeu à résoudre en partant d'une équipe qui ne se connaît pas et que nous vérifierons si l'enjeu de coopération est résolu par les actions que mène le manager...

GD. D'accord, ça veut dire qu'on a une, euh ... une donnée qui est schizophrène puisque l'on est susceptible selon la manière dont la personne répond (au questionnaire) ou selon la manière dont les

membres de l'entité répondent, de retrouver cette notion schizophrénique à la fois en qualité d'enjeu et à la fois en qualité de moyens...

FC. Oui vous pouvez l'avoir, mais pas dans le cas là. Vous le retrouverez plus tard car dans le modèle construit il y a un moyen qui se nomme « la coopération dans l'équipe ».

GD. Oui, d'accord. OK.

FC. Le problème que vous posez est juste parce que, au départ dans le modèle, je voulais mettre « collaboration », mais c'est l'objet de ma thèse. Je ne peux pas mettre « collaboration » ici, sinon le sujet de la thèse s'évapore.

GD. Oui.

FC. Et nous avons eu une discussion avec SJ parce que lui « coopération et collaboration » sont synonymes. Ce qui a nécessité une discussion pour se mettre d'accord. Ce qui est légitime puisque... le chercheur impose son modèle de fonctionnement et puis il fait réagir les personnes sur un certain nombre de vues plus analytiques sous formes de tableaux et des vues sous formes de cartes, d'icônes. Ça va ?

GD. Et bien écoutez... ce n'est pas forcément la manière dont j'analyse habituellement les choses, je vais dire ça comme ça ! (rires)

FC. Simplement pour dire que ce n'est pas si évident que cela quand on montre des figures ou des tables à d'autres personnes.

GD. Oui, oui.

FC. Qu'elles comprennent la logique qui est imposée

GD. Complètement...

FC. C'est l'objet de la thèse.

Donc nous allons passer à l'arbre collectif du Costrat de niveau 3 « actif ». Le niveau 3 étant le niveau de la maîtrise des risques, les actions quotidiennes maîtrisées.

## **2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif».**

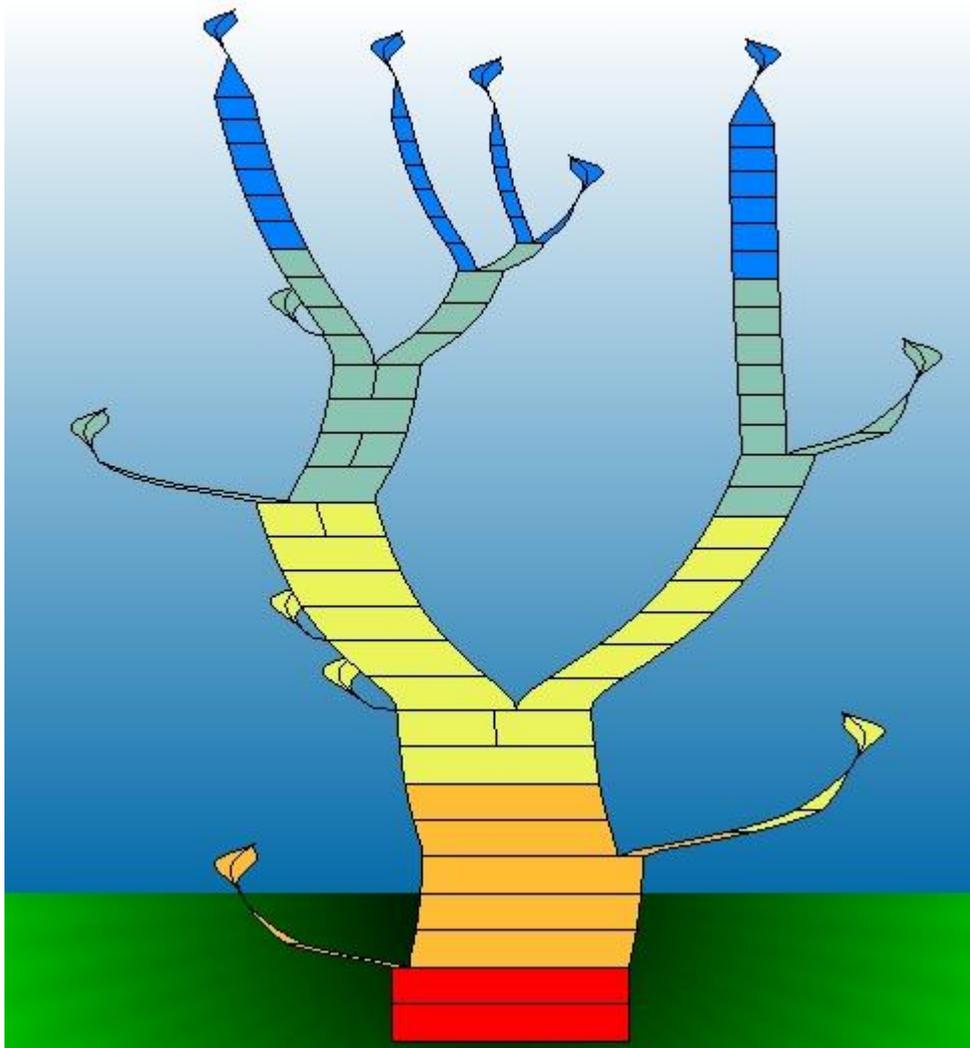


Figure 5 : arbre collectif Costrat-3

FC. Voilà. Quel effet cela vous fait ?

GD. Donc, euh... j'aurais encore besoin d'avoir le critère de ... par rapport au nombre de personnes, euh ... à partir de là, on est sur plusieurs... c'est ça ?

FC. Alors le rouge, ce sont les 5 personnes qui partagent ces deux actions.

GD. Oui.

FC. Le brun, c'est les 4 personnes, le jaune les 3, le vert les 2, le bleu c'est un. Je peux vous le montrer.

GD. Non, non. OK.

FC. Non, mais regardez... les 5 membres partagent cette action là. Je monte ici.... Il n'y a plus que 4 qui la partagent... je vais dans celle-ci il n'y en a plus que 3, si je vais ici dans le vert, il n'y en a plus que 2 et si je suis dans le bleu, je n'ai plus qu'une seule personne.

GD. Ah oui.

FC. Si je vais dans la feuille et pourquoi ils ont mis une feuille ? et bien c'est pour finir l'arbre, c'est tout, mais c'est la même valeur que la bleue qui est en dessous. C'est toujours une seule personne qui la porte.

GD. Pour bien vous montrer que j'ai du mal avec le concept, c'est que je suis incapable de dire si c'est plus ou moins, je suis incapable de vous dire avec certitude... je ressens ça comme étant regroupé au sein du groupe ou plus dissocié, euh ... ce que j'observe en plus c'est une forme de .... Les différentes actions ne sont pas reliées entre elles, on est bien d'accord... d'accord.... Chaque, euh ... on n'est pas dans des familles de valeur entre guillemets...

FC. Non, non, il n'y a pas de valeur...

GD. Non, mais on n'est pas dans des familles regroupées, selon les actions...

FC. C'est l'importance du partage entre les membres de la même action (indice de couleur). Cette action là, on l'a vu tout à l'heure, il y a 3 personnes qui la partagent.

GD. Et on est bien d'accord qu'il y a une action ici qui est complètement indépendante de l'action qui...

FC. Oui ce sont d'autres actions.

GD. D'accord.

FC. Chaque brique, c'est une action différente

GD. Et pourquoi on les trouve en deux branches séparées ? Pas en ... pourquoi en définitive on ne les retrouve pas là-dessus ?

FC. Parce que les deux actions se retrouvent au même niveau par rapport à l'analyse qu'opère le logiciel...

GD. Oui.

FC. C'est-à-dire que c'est le même nombre de personnes qui ont répondu...

GD. Oui.

FC. Et par rapport aux fameuses listes dont je vous ai parlé tout à l'heure, et bien cette action n'est pas au même endroit dans la liste que celle là... donc ce qui fait que le logiciel oriente vers des branches différentes même si le partage est identique car le partage ne concerne pas les mêmes personnes, donc il y a une bifurcation.

GD. Excusez-moi, mais je ne comprends pas !

FC. Je ne peux pas vous expliquer l'algorithme puisqu'il est protégé... je ne sais pas quel est le modèle mathématique qui le gouverne ...

GD. Ce que je voudrais savoir c'est si, est ce que l'on peut schématiser cela comme étant un divorce ou des points de vue opposés ou différents ?

FC. Différent...

GD. Sur les mêmes sujets entre les membres du Costrat, il y en aurait 2 d'un côté, 3 de l'autre qui auraient des vues opposées sur des mêmes sujets ou est ce que les sujets là sont complètement indépendants et si ces sujets là sont complètement indépendants, pourquoi cette partie là se retrouve pas ici, là en définitive... au dessus ?

FC. Non.

GD. Pour faire comme tout à l'heure une seule branche qui rentre...

FC. Non ce sont des actions indépendantes, différentes...

GD. OK.

FC. Elles peuvent être indépendantes et partagées par le même nombre de personnes, mais les personnes sont différentes.

GD. Oui.

FC. Le même nombre mais je ne sais pas quelles sont les concernées... ce ne sont pas forcément les mêmes et pourquoi elles se retrouvent sur deux branches par rapport à ça, c'est que ici sur ces deux actions là ... alors cela rejoint une autre notion : la proximité en topologie. Visuellement l'arbre collectif indique les relations mutuelles de dépendance dans les listes citées associées aux membres du Costrat, tel que l'ordre des actions de niveau 3 « actif » dans l'arbre collectif soit le moins déformé possible par rapport à celui exprimé dans chaque liste individuelle. C'est ce principe que l'algorithme doit respecter pour générer l'arbre collectif.

GD. Mais ça ne dit pas pourquoi deux branches ?

FC. Parce que... certaines actions sont portées par certaines personnes et d'autres actions par d'autres personnes, d'où deux branches. Si ces actions étaient portées toujours par les cinq personnes, le tronc continuerait de grandir.

GD. Honnêtement il y a trop de paramètres... un raisonnement en 4 ou 5 dimensions, moi je m'arrête à 3.

FC. En même temps, ce n'est pas ça l'intérêt. Moi je ne connais pas l'algorithme qui fait que.... Mais ce qui m'intéresse c'est : j'ai un arbre avec des indices que je connais.

GD. Vous me demandez un avis sur quelque chose que je ne connais pas !

FC. Non mais, c'est l'intérêt du visuel...

GD. Ah oui ... ah !

FC. Vous avez un esprit très analytique et rationnel, donc vous souhaitez connaître l'algorithme que je ne connais pas moi-même. J e ne connais que le principe de construction de l'arbre collectif et les indices forme et couleurs pour commencer ma lecture.

GD. Oui mais, pourquoi que ... je vais essayer de schématiser, euh, on a ici notre arbre (GD dessine sur une feuille de papier), on a cette petite séparation entre les deux briques là et ensuite on part comme ça ? Pourquoi est ce que tout ce qui est là ne vient pas se mettre de ce côté-là comme on avait tout à l'heure, euh, et que ces deux branches ne sont pas comme ça ? Vous avez cette partie là.

FC. Ici... vous avez des actions qui sont portées par des individus qui sont différents d'ici.

GD. D'accord... OK ! Le critère de séparation ce sont les personnes...

FC. Mais oui. Pour les actions il y a deux critères...

GD. Oui, OK.

FC. Les personnes ne sont pas les mêmes.

GD. Oui, oui.

FC. Et en même temps, l'action qui est juste en dessous du départ des deux branches a un capacité d'engendrement qui vient de l'ordre des actions dans chacune des listes de chacune des personnes... cela est un peu compliqué à expliquer dans la mesure où c'est de la Topologie en mathématique et que je ne connais pas l'algorithme puisque la société ...

GD. Oui, oui, déjà ça me permet de comprendre

FC. Là, vous n'avez pas les mêmes personnes...

GD. Voilà, c'est bon...c'est bon...

FC. Et là vous n'avez pas les mêmes, c'est peut être plus simple à expliquer.

GD. C'est plus simple... et donc là, je comprends qu'il y a une séparation puisque derrière il y a un rameau qui apparaît, mais ici il n'y a pas de rameau...

FC. Non ici, cela veut dire que les actions, celle-ci et celle-là sont de même valeur... pour le logiciel. Il ne sait pas faire la distinction, alors il les met côte à côte, il y a le même nombre de personne qui ont répondu là et là. Elles sont proches l'une de l'autre dans les listes des personnes... puisque le logiciel respecte l'ordre dans l'arbre collectif aussi proche que possible de celui des listes individuelles.

GD. D'accord, et ce sont des actions qui ont un rapport entre elles ? Les deux qui sont là ou pas ?

FC. Elles sont proches dans l'ordre des listes, elles ne sont pas forcément de même nature...

GD. Je comprends...

FC. J'ai le même problème que vous, je ne connais pas l'algorithme...

GD. Oui, oui... donc ça, si je vous suis bien, on a deux grandes familles de pensée...

FC. D'action...

GD. D'action, bon. Enfin bon !

FC. Et vous retrouvez ici, regardez...

GD. 4 personnes...

FC. 1, 2, 3, 4 voilà...

GD. Et une qui est isolée.

FC. Et 5 sur une autre thématique

GD. Oui, oui, et...

FC. Il n'est pas isolé celui là, puisque tous sont isolés puisque la couleur bleue, c'est toujours une personne à la fois...

GD. Euh ...

FC. Mais il ne part avec les mêmes actions ici, ils sont 3, ici ils sont 2 et ici il est tout seul pour une série d'action qui lui porte seul.

GD. Oui mais enfin, ça veut dire quand même que les gens sont retrouvés ici et là.

FC. Non pas pour les actions...

GD. Ben ... si vous dites qu'on en a 3 ici et qu'ici on est à 3, alors, euh...

FC. Ce ne sont pas forcément les mêmes personnes, je dis brutalement là, c'est... parce que j'avais le code couleur come indice... on avait vu que rouge, c'est 5, brun c'est 4, jaune c'est 3, vert c'est 2, bleu c'est 1.

GD. On est 5 (au Costrat)

FC. ben oui, donc ici, il se peut qu'il n'y en ait que 2, on va voir... (Je requête). Donc là, j'ai bien une action qui est sélectionnée, c'est celle-ci et puis vous avez trois personnes, c'est GD, AP, BM. OK ? Je vais prendre celle-ci, voilà, c'est une autre action c'est GD, SJ, HP. Donc j'ai pour ces deux actions 3 personnes mais ce ne sont pas les mêmes.

GD. Ce n'est pas le même groupe... il y a des gens qui sont de chaque côté....

FC. Ce ne sont pas les mêmes sauf GD qui est sur les deux branches.

GD. Mais est ce que ça veut dire que ce groupe là, on va le retrouver sur chacune des actions là ?

FC. Oui, oui.

GD. Oui d'accord. OK.

FC. Ça veut dire que cela peut correspondre si on sélectionnait ces actions là, cela pourrait correspondre à un projet mené par ces trois personnes...

GD. A un ensemble commun, oui. OK.

FC. Et une personne comme vous l'avez vu peut partager avec d'autres, d'autres actions communes... ce qui est intéressant, c'est que la couleur nous indique le niveau de partage entre les membres, donc l'espoir d'une collaboration, euh, forte si c'est rouge. Le rouge sur ces deux actions là, je suis sûr que toutes les personnes sont là. Lors pour aller vers d'autres indices, je vais sélectionner les actions jusqu'à la grosse séparation... voilà, nous avons 10 actions sélectionnées dans le tronc, je ne suis pas violent j'aurais pu prendre uniquement les actions rouges. Bon là, il y a un niveau de partage en brun qui est de 4, donc sur un projet pour quasiment tout le monde. Les 5 membres du Costrat ne peuvent pas être sur le même projet, par exemple. Donc ici, comme autre indice, nous avons l'importance du partage entre les membres : 10/10 sont portées par HP, AP en partage 8, BM 8, SJ 7 et GD 6...

GD. Oui, oui.

FC. Donc nous avons un niveau de partage sur le tronc, c'est quand même intéressant, c'est plus de la moitié.

GD.oui, oui.

FC. Mais je ne sais pas dire quel est la nature des projets qui sont derrière, ce n'est pas l'objet de la thèse.

GD. Oui, oui.

FC. Et donc, il s'agit des actions suivantes, à prendre comme nouvel indice :

- Valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions,
- Modifier la coopération entre les partenaires,
- Mesurer le fonctionnement des activités RH,
- Etc.

Donc autrement dit, ces indices nouveaux vous donne la nature des actions qui sont partagées selon ces niveaux là entre les membres du Costrat au niveau 3 « actif », c'est un indice qui permet une lecture plus précise, plus analytique que le visuel qui apparait uniquement avec les couleurs et la forme de l'arbre...

GD. Oui, oui...

FC. Je vous montre la logique d'action collective...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>3/10 Comprendre</b>	<b>3/10 Valorisation</b>	<b>5/10 Entreprise</b>	<b>3/10 Créer les conditions favorables</b>
<b>3/10 Vouloir</b>	<b>3/10</b>	<b>2/10 Equipe</b>	<b>2/10 Collaborateur et son</b>

	Performance		apprentissage
2/10 Faire comprendre	2/10 Coopération	2/10 Individu	2/10 Compétence
2/10 Pouvoir	1/10 Stratégie	1/10 Partenaires	1/10 Résultats opérationnels
			1/10 Prendre les décisions clés
			1/10 Processus

**Figure 6 : la logique d'action collective du Costrat-3**

FC. La logique d'action collective, si je regarde simplement les scores. Si je lis la première ligne car les scores sont les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de Valorisation, l'Entreprise comme bénéficiaire en Créant les conditions favorables.
- Et Vouloir pour résoudre l'enjeu de Performance, les équipes comme bénéficiaires et le moyen utilisé est le Collaborateur et son apprentissage.

Maintenant, je tout lire, c'est-à-dire que les 10 actions collectives qui produisent la logique d'action collective du Costrat de niveau « actif », c'est :

- Comprendre, Vouloir, Faire comprendre et Pouvoir. C'est d'une part comprendre les situations, Vouloir c'est l'intention stratégique, Faire comprendre, c'est communiquer et Pouvoir, c'est choisir et décider. Je peux lire aussi comme vous le disiez tout à l'heure de manière verticale les actions du manager.
- Les enjeux qui sont résolus par ces actions sont : la Valorisation, la Performance, la Coopération...

GD. Excusez moi, je vous coupe mais je pense que c'est moins dangereux de le lire en vertical qu'en horizontal, c'est-à-dire que si on prend ces éléments là, euh, des moyens pour la réalisation, c'est seulement celui qui est là, c'est l'ensemble de ça...

FC. C'est juste... c'est juste... il faut faire une lecture croisée, euh...

GD. Oui, c'est ça ...

FC. Si on prend les enjeux, on est dans le Costrat, la stratégie comme enjeu résolu devrait être plus haut (dans la liste)

GD. Oui, oui.

FC. Etre un peu plus haut, euh, je pense...

GD. Oui, oui.

FC. L'entreprise est bénéficiaire mais regardez, si vous additionnez les scores de l'équipe et de l'individu, c'est un équilibre... mais c'est quand même la création de conditions favorables, l'apprentissage pour construire des compétences qui conduiront à un certain nombre de résultats, quoi ! et les processus ce n'est pas quelque chose qui est, euh, qui est utilisé par le Costrat de niveau 3.... ... pour moi, de l'extérieur, la stratégie devrait apparaître au même niveau que la Performance, voire devant... ce n'est pas ce qui s'est produit et pourtant c'est ce que les personnes ont répondu de ce qu'ils pensent être de leur engagement.

GD. Oui, oui.

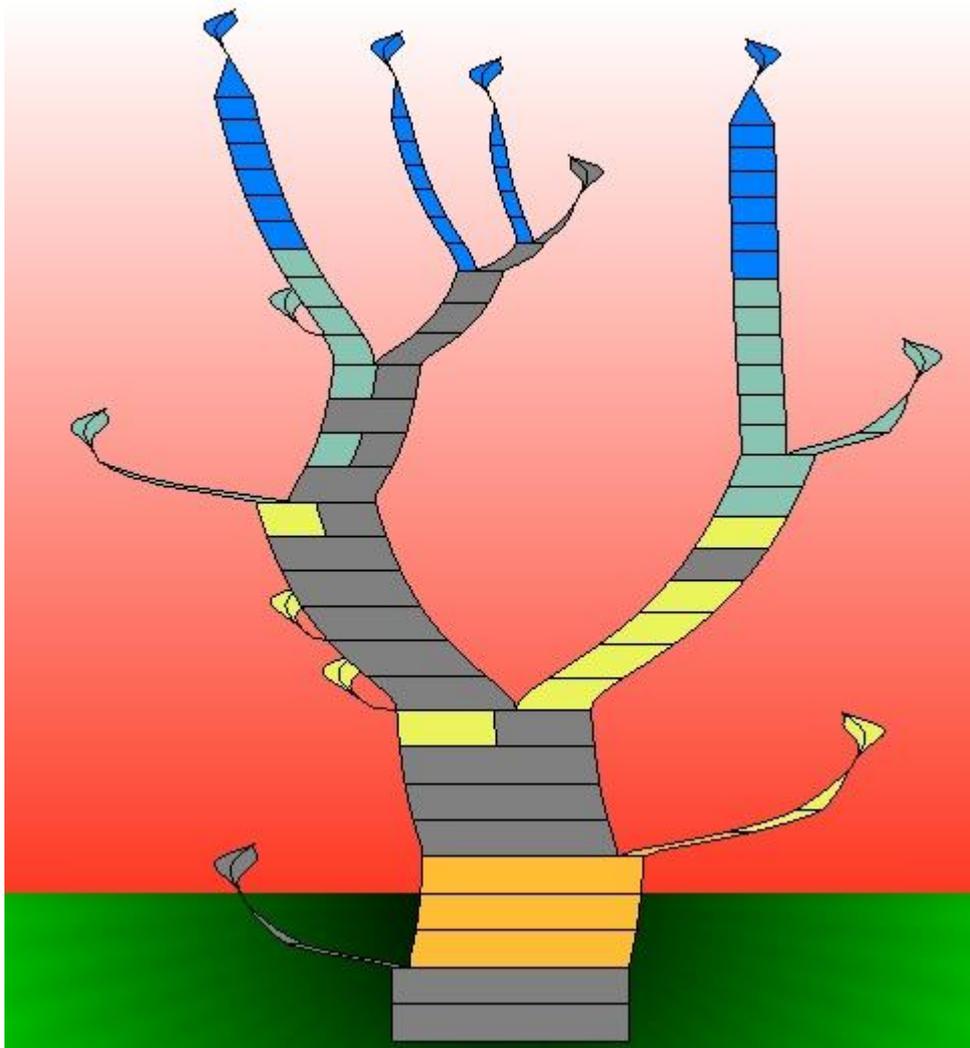
FC. A mon sens, c'est intéressant d'avoir une image de ce que l'on ne voit jamais.

GD. Oui.

FC. Vous, vous avez fait l'analyse par le fonctionnement que vous connaissez parce que vous y participez, mais moi ne le connaissant pas, je peux faire une lecture à partir de la visualisation de votre « travailler ensemble », j'entends au niveau du Costrat « actif ».

GD. Oui, oui.

FC. Nous allons passer à votre positionnement individuel :



**Figure 7 : positionnement individuel GD-3**

FC. Voilà votre positionnement en gris dans l'arbre collectif du Costrat de niveau « actif ». ah là, vous avez la petite branche là qui est la votre...

GD. Oui, oui.

FC. Et vous avez 26 action sur 92... alors quelle impression, quel effet cela vous fait ?

GD. Vous me rappelez ce que veut dire « porté » ?

FC. « Porté » veut dire qui vous appartient.

GD. Oui... à partir du moment où, euh, ... si je vous suis bien, euh ... le ... .. en définitive vous présentez 4 matrices différentes.... Qui sont 4 matrices différentes dans l'engagement et qui sont liées les unes aux autres...

FC. Liées, oui dans la mesure où je les présente dans l'ordre niveau 4, 3, 2, 1....

GD. Au-delà de ça, euh... si vous jouez sur le facteur 3, euh, vous avez un impact sur le 4, le 2 et le 1.

FC. Oui.

GD. Parce que vous mettez dans le 3, vous ne le mettez pas dans les autres.

FC. Vous avez tout compris d'une logique de consultant, c'est-à-dire que je pourrais voir avec vous, quelles sont les actions ici en 3 que vous voudriez passer en 4 dans les 6 mois qui viennent...

GD. Pas obligatoirement...

FC. C'est un exemple...

GD. C'est un exemple, oui. J'étais plutôt à dire, euh, euh, on est en train de raisonner par partie, alors ce qui nous intéresse c'est la totalité, du moins ce n'est peut être pas la totalité, mais c'est au niveau des engagements parce que vous avez, euh, vous avez au moins deux paramètres « actif » et « engagé » qui sont plutôt sur une action d'adhésion, j'y vais ? D'accord ?

FC. Oui.

GD. Dans l'ensemble, dans la logique de la totalité des actions du Contrat, euh, deux items « actif » et « engagé » sont des choses où l'on décide de s'impliquer...

FC. Oui.

GD. Il y a ...

FC. Le niveau 2 « prudent », c'est quand même une implication

GD. Le niveau 2, c'est.... Beaucoup plus modeste, c'est surtout une sorte de réserve...

FC. Alors si on prend le niveau 2 sous le terme « prudent », oui...

GD. Voilà.

FC. Si on associe « prudent » à expérimentation... donc j'expérimente des choses dans le niveau 2.

GD. Oui, d'accord... ah oui mais, mais comment est ce que l'on peut faire pour ... on essaie et mesurer ce qui nous rapproche, accessoirement ce qui nous différencie... d'accord, euh, on sépare entre plusieurs niveaux d'adhésion... j'essaie de faire le lien, hein, euh, plusieurs niveaux d'adhésion, plusieurs niveaux d'engagement, plusieurs niveaux de partage on va dire ça comme ça... euh, ... si je suis au niveau 4, si telle action au niveau 4 est portée par 3 personnes... et si la même action au niveau 3 est portée par 3 personnes... ça veut quand même dire que globalement sur une même action, vous avez 5 personnes...

FC. Oui, si je réunis les deux niveaux...

GD. Si vous réunissez les deux niveaux.

FC. Exact, mais elles ne sont pas au même niveau d'engagement.

GD. Mais d'accord...

FC. C'est-à-dire que je pourrais passer dans l'exemple que vous prenez du niveau 3 et demander aux personnes concernées : est ce que vous souhaitez vous engager plus pour ces trois actions là auquel cas elles passeraient du niveau 3 au niveau 4.

GD. Ben, euh...

FC. C'est une manière de construire un collectif

GD. Moi je n'aurais pas fait comme ça. Je pense que je l'aurais fait quelque peu différemment où j'aurais fait ressortir les points où on en était, euh, au niveau 4, en niveau 3, euh, une totalité à adhérer, c'est-à-dire faire une sorte d'arbre résultant...

FC. Ça, je pourrais faire...

GD. Mais ça, j'avoue que c'est un truc qui m'intéresserait...

FC. Mais quand je le fait je ne vois rien de probant.

GD. Pourquoi vous ne voyez rien ?

FC. Parce que c'est trop diffus... il y a de moins en moins de partage quand je mets les deux niveaux ensembles ... j'ai essayé...

GD. Mais comment ça se fait ?

FC. Ben...

GD. On est bien d'accord qu'on est sur les mêmes actions ...

FC. Les actions qui sont partagées en niveau 4, vous ne les retrouvez plus... si une action que vous portez en niveau 4, vous ne la retrouvez plus en niveau 3...

GD. Mais si on est...

FC. Mais non...

GD. Par action, s'il y en a 3 qui adhèrent en niveau 4...

FC. Niveau 4

GD. Et que en avez 2 qui adhèrent en niveau 3.

FC. Oui.

GD. Vous avez fait 100% de votre effectif qui adhère fortement sur la même action...

FC. C'est un point de vue théorique parce que l'on n'est pas sûr que la répartition se fasse comme cela...il y a certainement peu d'actions qui sont concernées par ce cas d'école car quand je fais l'essai, je ne le constate pas...

GD. Pourquoi on ne mesure pas...

FC. On pourrait le faire, c'est-à-dire que le modèle qui a été construit, c'est quatre niveaux, j'aurais pu faire un niveau « engagé » et un niveau « indifférent »...

GD. C'est-à-dire blanc et noir... mais ça, ça n'a pas...

FC. Donc nous avons introduit deux niveaux intermédiaires pour laisser une pondération à l'engagement. Donc les quatre niveaux permettent d'avoir une progression, si je suis dire, dans l'engagement. Cela permet à la personne, si elle le souhaite, de passer une action validée en expérimentation, de la passer en maîtrise des risques, niveau 3. Elle peut le faire pour faire progresser son engagement par exemple. Mais on pourrait faire ce que vous dites. je peux prendre les actions de niveau « engagé » et les actions de niveau « actif » pour les membres du Costrat et fabriquer un arbre... qui sera l'arbre collectif des deux niveaux du Costrat.

GD. Si on a ... si on crée une sorte de référentiel où l'on aurait la confiance, l'indifférence... la confiance c'est peut être un terme qui n'est pas, euh ... qui n'est pas, euh, qui n'est pas approprié et ensuite vous avez l'adhésion. Mais au moins sur ces critères là, on doit pouvoir faire quelque chose... l'indifférence c'est l'action où on s'en fout. (GD dessine un schéma sur une feuille de papier)

FC. Oui.

GD. Où on n'est pas concerné...

FC. Pas concerné ou bien je reporte à plus tard.

GD. Après la question qu'il faut se poser, c'est : est-il pertinent que les actions qui seraient indifférentes le restent ou pas ? Et que l'on fasse passer chacune des actions (mot inaudible) après...

FC. C'est ce que je vous avais montré...

GD. Après vous avez l'adhésion, j'y vais OK. C'est quelque chose qui pour moi est important et qui se mesure aussi bien en niveau 4 qu'en niveau 3... puis après vous avez encore des choses là dedans, dans « prudent » qui sont considérées comme des choses importantes pour les quelles il faudrait une adhésion, mais telle ou telles difficultés rendent « prudent » et ne force pas, ne pousse pas à aller à fond tout de suite. Mais entre l'indifférent, c'est-à-dire « je m'en fous », ça ne rentre pas dans mes critères... en définitive on a un axe qui serait indifférent (GD continue à dessiner sur la feuille) et de l'autre côté, euh, ... adhésion et un axe qui serait celui de la vitesse où on serait prudent parce qu'on n'est pas sûr que ça marche et où on serait ici au-delà de la prudence sur la confiance. On peut y aller maintenant, ça se croise comme ça. Là les items qui sont là, il y en a deux qui sont en interaction ... qui sont « actif » et « engagé »...

FC. Je vais vous le dire autrement, comment on a construit, là ce sont les points forts, là ce sont les points faibles (je commente la feuille de GD).

GD. Souvent le prudent, il est lié à un paramètre externe...

FC. C'est possible...

GD. Alors que l'indifférent, il est souvent lié à un paramètre interne...

FC. C'est possible... je vous suis dans le raisonnement, sauf que ce n'est pas le modèle que nous avons construit pour la thèse...

GD. Mais oui, mais votre modèle, est ce qu'il montre ce qu'il doit montrer ?

FC. Il montre ce que les gens ont répondu... c'est tout !

GD. Ah oui, OK. Mais ...euh ...

FC. Mais notre ambition elle est là, c'est-à-dire que c'est ce que disent les personnes que nous avons pris en compte. On n'a pas vérifié si ce qu'elles disaient était vrai, pas vrai ou... je prends ce que les personnes ont dit de leur niveau d'engagement par rapport à telle ou telle action... et ensuite, je fabrique des images... pour montrer leurs réponses puisque le logiciel par essence fabrique une image collective... donc le collectif de niveau «3 « actif » se présente comme ça. Qu'est ce que vous en pensez ? Qu'est ce que cela vous fait comme effet ?

GD. Oui, oui, j'entends bien !

FC. C'est comme BM ce matin qui voulait que je fasse le consultant. Il me demande à partir des figures : qu'est ce qu'on fait maintenant ? Moi je ne fais rien... la thèse ne porte pas là-dessus !

GD. Sauf que vous rendez les arbres indépendants les uns par rapport aux autres, vous travaillez sur une collectivité, l'analyse du collectif à des niveaux similaires...

FC. A des niveaux différents d'engagement.

GD. Non, à des niveaux similaires...

FC. Similaires ? Au point de vue hiérarchique ?

GD. Non...non... « Engagé » « actif ». Vous mesurez le collectif...

FC. Non pour moi, ils ne le sont pas... ici, l'engagement, c'est l'anticipation des risques ou l'anticipation des actions pour demain. Ici, l'actif, c'est la maîtrise des actions aujourd'hui qui sont constituées. Ici, je suis pour demain, ici, je suis pour aujourd'hui et là je suis pour préparer aujourd'hui et ceux qui sont là, doivent préparer, euh, ... demain. Si vous raisonnez comme dans un Costrat, le niveau stratégique il est là. On peut le raisonner comme on veut, ce n'est pas ça qui est l'objet réel ... l'objet réel est l'image construite, qui représente le collectif et son « travailler ensemble », que les gens eux-mêmes n'ont jamais vu... avec les éléments de construction du modèle...

GD. Je vous suis bien....euh....un raisonnement où l'on fait de l'anticipation, on mesure le niveau de coopération...

FC. De collaboration...

GD. De collaboration au futur...

FC. Sur un engagement futur dit stratégique, voilà

GD. OK. Ici, on mesure le niveau de réalisation d'aujourd'hui, d'accord... cela n'a rien à faire au niveau Costrat, puisque ce n'est pas rôle au Costrat...

FC. Oui mais, le Costrat peut préparer des choses en dehors de la stratégie pure, je ne sais pas ... disons peut être les principes d'application peut être... votre confusion peut être liée au fait suivant : quand j'ai regardé les différentes images des différents niveaux du Codir, les 16 membres réunis...nous ne voyons plus rien... il n'y a pas de niveau de partage, ça part tout droit ... c'est un

tronc de bas en haut et quelques petites branches et feuilles... un baobab en somme ! ne mettant rien en exergue, ce baobab indique tout le monde pense la même chose ! ce qui n'est pas probable et à ce titre j'ai rencontré SJ qui a construit et validé l'organigramme du Codir sous forme de 3 composantes : le Costrat, la fonction Support et la fonction Opérationnelle.

GD. Oui, oui.

FC. Certains d'entre vous m'avaient parlés du Costrat, on m'avait parlé des groupements territoriaux... pour que mon protocole d'enquête soit pertinent ces trois composantes suivent le schéma de fonctionnement du Codir : le Costrat pour la stratégie, la fonction Support pour l'aide à la décision et la préparation des dossiers et la fonction opérationnelle pour la déclinaison sur le terrain, mais mon objectif n'est pas de vous rendre plus collaboratif, mais d'exercer votre vigilance...

GD. Oui je...

FC. C'est-à-dire ... on fabrique des images collectives à partir des réponses formulées dans les quatre niveaux d'engagement et recueille vos commentaires à travers deux types de questions : Qu'est ce cela vous fait dire ? Quel effet cela fait sur vous ? Comme exemple, c'est la première réaction que vous avez eu tout à l'heure avec l'arbre de niveau 4... c'est-à-dire vous avez répondu : Ce n'est pas très partagé... que dire de plus...

GD. Oui, oui.

FC. Cela vous a sauté à la figure ! Et ensuite je vous introduis une série d'indices qui sont un peu plus analytique : on peut y lire la nature des actions sélectionnées, l'importance du partage entre les membres, le positionnement d'une personne dans le collectif ainsi que son niveau de partage avec les autres membres...

GD. D'accord...

FC. Et ensuite j'introduis une autre série d'indices : la logique d'action collective et la logique d'action individuelle ainsi que les index qui viennent éclairer ces logiques d'action sous forme de tableau exprimant une logique de cause à effet...

GD. Cela demande de réfléchir, en fait !

FC. Parce que vous êtes une personne très sérieuse par rapport à la compréhension des choses, du modèle au pourquoi ? L'objectif de la thèse étant de montrer, rendre visible un arbre collectif et poser la question : cela vous fait quoi ?

GD. Oui mais bon, honnêtement... bon, voilà ...

FC. Là le positionnement en gris, votre positionnement en gris fait apparaître que vous partagez les deux actions qui étaient en rouge, donc cela peut correspondre à un projet ou ... là c'est peut être un autre projet avec une continuité, avec d'autres membres.

GD. Oui, oui.

FC. Et ici, sur cette branche là, vous n'apparaissez que pour une action qui est partagée avec 3 personnes

GD. Ce que je n'ai pas encore compris, c'est comment on fait le classement sur une branche et pas sur une autre branche ? Pourquoi celle là ne vient pas là et pourquoi ça, ça ne vient pas là ?

FC. C'est le résultat des listes de chacune des personnes et de la capacité d'engendrement de chacune des actions pour respecter dans l'image collective, le même ordre autant que possible que dans chacune des listes individuelles, je ne peux rien dire de plus...

GD. Là, je sais bien, mais vous me demandez de réagir sur un truc que je ne comprends pas.

FC. Non, c'est parce que vous voulez savoir pourquoi il n'y a qu'une branche ou pourquoi les actions...

GD. Justement, j'essaie de comprendre ça et là, ça me permet plus facilement de réagir. Si vous me demandez de réagir à chaud comme ça, ce que je pourrais dire, ouais, comme structure, euh, d'art moderne c'est pas mal ! Mais, euh, ... (rires) ..., euh, ...ah...

FC. Il y a quand même un certain nombre de choses que l'on peut comprendre, disons visuellement

GD. Oui.

FC. Ici nous sommes sur des actions qui sont partagées par certaines personnes, à cause de l'indice de couleurs. Ces actions là ne sont pas les mêmes que celles là (deux branches différentes)... parce que le logiciel les a classées selon leur ordre dans les listes constituées et également par le nombre de personnes qui partagent ces dites actions. C'est tout, hein... alors une fois que l'on a cela en tête... vous êtes plutôt partageant sur cette branche là...

GD. Oui, bien sûr.

FC. Vous êtes partageant dans le tronc... et très peu sur cette branche...

GD. Oui... alors que je ne sais pas à quoi correspondent les deux branches... et après j'aurais pu vous confirmer... effectivement, je suis plutôt de ce côté-là que de ce côté-là...

FC. C'est clair.

GD. Hum.

FC. C'est une autre requête...

GD. Oui, oui.

FC. Si je reprends ici... cette action là est :

- Impliquer les nouveaux arrivants par la formation,

GD. Hum, hum

FC. C'est une action qui est partagée par 3 personnes, GD, AP et BM

GD. Hum, hum

FC. Voilà. Si je prends celle-ci par exemple :

- Favoriser la coopération par la prescription réciproque

GD. Oui.

FC. Et vous la partagez avec GD, SJ, HP. Vous partagez donc avec deux autres personnes, ce ne sont pas les mêmes que pour l'action précédente. Par contre, vous y êtes puisque vous faites le lien, ces deux actions sont sur votre positionnement.

GD. Oui, oui.

FC. Donc GD est toujours là... et il ne partage pas avec les mêmes personnes et ce n'est pas la même action.

GD. OK.

FC. Ça c'est l'algorithme qui est basé sur la topologie (notion mathématique)

GD. Ça veut dire, en définitive... si je prenais un malin plaisir, euh ... on pourrait dire que dans la mesure où l'on ne sait pas ce qu'il y a derrière, on n'est pas sûr que la représentation soit pertinente et qu'elle représente quelque chose !

FC. Si !

GD. Si ?

FC. Elle est pertinente dans le cadre de la représentation collective... ça c'est sûr, c'est démontré mathématiquement.

GD. Oui, oui.

FC. Maintenant pourquoi telle action apparaît avant telle autre, c'est son positionnement dans l'ordre des listes et donc l'ordre des listes fait que l'algorithme respecte au maximum le même ordre des listes de chacun dans la représentation collective. C'est ce que nous pourrions voir si on reprenait la liste d'ordre de vos réponses et l'ordre de vos actions dans l'arbre collectif, nous constaterions que les deux listes seraient les plus proches l'une de l'autre. C'est le travail de l'algorithme, mais ce n'est pas le sujet de ma thèse...

GD. Hum, hum.

FC. Regardons votre logique d'action individuelle :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>11/26 Vouloir</i>	<b>8/26 Valorisation</b>	<b>10/26 Entreprise</b>	<b>5/26 Créer les conditions favorables</b>
<i>7/26 Comprendre</i>	<b>7/26 Performance</b>	<b>8/26 Individu</b>	<b>3/26 Organisation</b>
<i>6/26 Faire comprendre</i>	<b>4/26 Coopération</b>	<b>8/26 2quipe</b>	<b>3/26 Résultats d'amélioration</b>
<i>2/26 Pouvoir</i>	<b>4/26 stratégie</b>		<b>3/26 Coopération dans l'équipe</b>
	<b>3/26 Implication</b>		<b>3/26 Compétences</b>
			<b>2/26 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/26 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/26 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>2/26 Communication</b>
			<b>1/26 Prendre les décisions favorables</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle GD-3**

FC. Voilà, nous avons 26 actions et la lecture de la table peut être :

- Vouloir, l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de Valorisation pour l'Entreprise comme bénéficiaire en Créant les conditions favorables.

Après vous pouvez le lire comme vous l'aviez fait tout à l'heure.

GD. Oui, oui...

FC. Si on lit verticalement par rapport aux enjeux, c'est Valorisation, Performance, Coopération et seulement après Stratégie. Alors nous sommes quand même au Costrat... c'est l'Entreprise et l'humain comme bénéficiaires si je cumule les deux scores (équipe et individu), j'arrive à un score supérieur pour l'humain... et puis l'organisation, les résultats d'amélioration, la coopération dans l'équipe. Voilà ce que vous me demandiez tout à l'heure...

GD. Oui.

FC. Je peux avoir ici à résoudre un enjeu de coopération en travaillant avec un moyen dans l'équipe...

GD. Oui, oui.

FC. Les compétences, les résultats opérationnels et de professionnalisation... là vous avez utilisés pour ces 26 actions les 10 domaines sur 11 du modèle « travail collaboratif »...

GD. Toute la palette...

FC. Donc là vous êtes très large...

GD. Oui.

FC. Ça va ? Ça vous cause un peu ?

GD. Oui, ça, euh... ça, ça me parle ... ..

FC. Donc, nous allons passer au niveau 2 « prudent ».

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

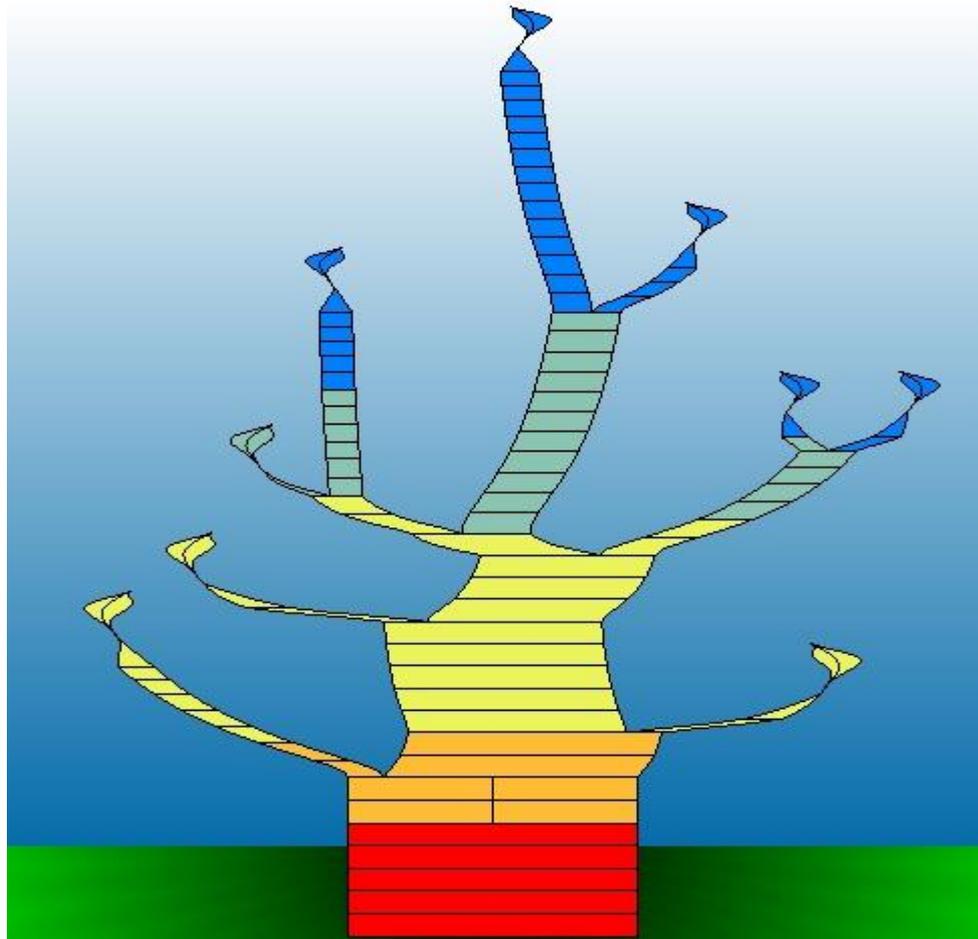


Figure 9 : arbre collectif Costrat-2

GD. Hum... on est vachement trouillard !

FC. (Rires)

GD. Non ?

FC. Je me permets de rires parce que... là on est au niveau expérimentation, au niveau prudent

GD. Oui.

FC. Et c'est là que vous constatez qu'il y a plus de partage...

GD. Oui complètement... on est vachement trouillard...

FC. Ouais

GD. Car après, ce qui serait intéressant, c'est de se poser la question, la réponse on l'a mais elle n'est enregistrable...

FC. Donc là, vous avez déjà au niveau de la forme de l'arbre, quelque chose qui est un tronc bien constitué, bien plus rouge qu'avant et puis on voit qu'il y a des projets qui sont portés par des équipes d'expérimentation parce que chacune des branches représentent des thématiques différentes et donc on pourrait dire des projets différents... alors si nous effectuons les mêmes manipulations pour faire apparaître la suite d'indices. Alors je vais faire apparaître les actions qui sont là...voilà...

GD. Ça donne envie de tout capturer, ouais, alors où je suis.... Est-ce qu'il faut appuyer sur CTRL ? (GD effectue la requête sur l'arbre)

FC. Oui, elles sont toutes dedans...

GD. Oui.

FC. Voilà les actions qui sont sélectionnées et ici l'importance du partage...

GD. Oui.

FC. 9/9, 8/9...

GD. Je suis plus prudent !

FC. Non.

GD. Si.

FC. Mais non.

FC. Si, regardez... j'en partage 9/9...

FC. Vous partagez 9 actions sur les 9 en expérimentation... vous, vous avez pris l'expression « trouillard » à cause de la prudence...

GD. Et oui, à cause de prudence...

FC. Si vous positivez un peu, par l'expérimentation... les 5 membres du Costrat expérimentent avec un niveau de partage très fort.

GD. Mais en même temps, il y a un truc que j'ai du mal à comprendre, c'est que si on reste sur cette notion d'expérimentation, l'expérimentation elle est là pour (mot inaudible), alors comment ça se fait que ici on a un fort partage et que sur le « demain », euh, le niveau « engagé », on n'a pas de partage ?

FC. Parce que les gens ne se sentent pas investi, c'est un point de vue, investi dans la stratégie... ils sont stratégiques dans l'expérimentation. Ça veut dire que dans leurs têtes, ils démarrent la stratégie par là... ce sont des gens qui sont plus, euh... dans la tactique, si vous voulez...

GD. Euh, l'expérimentation c'est une forme de tactique...

FC. De tactique et à l'autre bout de notre échelle vous avez la stratégie... les personnes du Costrat, euh ... envisagent la stratégie, puisque Costrat c'est stratégie par le bout de l'expérimentation... ils veulent construire la stratégie par l'expérimentation, non pas construire la stratégie par la réflexion en amont sur des axes stratégiques.

GD. Oui, oui.

FC. Ce sont deux approches qui sont valables dont une est plus rapide que l'autre... l'expérimentation, le temps de remonter tout ça à la stratégie, vous aurez brûlés des cartouches, hein.

GD. Il faut croiser cela avec un autre paramètre qui est celui de la prudence, qui est absolument nécessaire dans le département au regard d'un certain nombre d'archaïsmes et au regard du manque de stabilité de nos décisions...

FC. Donc pour vous, ça se comprend ?

GD. Ça se comprend... voilà...oui, non parfaitement...euh....

FC. C'est une manière de voir que le Costrat est, euh, collaboratif... mais à un niveau qu'il faudrait faire grandir, quoi... si je le dis brutalement.

GD. Oui, oui.

FC. Alors qu'il y ait des contraintes, des périmètres, euh, des prudences à mettre en œuvre, cela peut se comprendre...

GD. Bien sûr, bien sûr.

FC. Et donc vous avez ici... je vais les reclasser... voilà. Vous avez 5 actions qui sont partagées par les 5 membres, puis vous avez 4 actions qui sont partagées par les 4 membres et on retrouve ici le score du partage entre les membres. Ensuite nous pourrions regarder quelles sont les actions concernées... (Je requête)

GD. Le fait que ce soit en bleu, ça veut dire qu'on va le retrouver...

FC. En bleu, c'est une personne qui la porte

GD. Oui, OK.

FC. Donc je vais reprendre comme ça. Vous n'avez aucune action qui est en Prise de décision, ni aucune en Création de conditions favorables, vous avez une action sur les processus :

- Définir les processus ressources humaines

Vous avez une action sur les Compétences :

- Mesurer les plans d'action au regard des objectifs

Vous avez une action sur les individus :

- Partager les compétences par l'apprentissage croisé

Vous avez une action sur la Communication :

- Partager l'information sur les objectifs et les résultats

Vous avez une action sur l'équipe :

- Evaluer les besoins de compétences à transmettre

Vous avez une action sur les résultats opérationnels :

- Mesurer et analyser la productivité

Vous avez une action sur les Résultats d'amélioration :

- Améliorer les compétences des collaborateurs

Et vous avez deux actions sur les Résultats de professionnalisation :

- Mesurer les compétences des collaborateurs de l'entreprise
- Mesurer les compétences critiques de l'entreprise

Voilà les actions qui sont dans le tronc réparties dans le modèle, par contre vous n'avez pas d'actions en prise de décisions, ni en création de conditions favorables. Le niveau de partage est très fort entre les membres.

Et si je prends la logique d'action collective comme nouvel indice :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/9 Pouvoir</i>	6/9 Performance	8/9 Entreprise	2/9 Résultats de professionnalisation
<i>4/9 Comprendre</i>	2/9 Stratégie	1/9 Equipe	1/9 Résultats d'amélioration
<i>1/9 Faire comprendre</i>	1/9 Coopération		1/9 résultats opérationnels
			1/9 Communication
			1/9 Coopération dans l'équipe
			1/9 Processus
			1/9 Collaborateur et son apprentissage

**Figure 10 : la logique d'action collective Costrat-2**

FC. Voilà. Si je lis les scores les plus élevés, c'est toujours la Performance, l'entreprise, les résultats de professionnalisation et d'amélioration, mais vous n'avez pas ici la prise de décisions on vient de le voir en explicitant les actions sélectionnées. Donc si je lis verticalement, Pouvoir de décider, Comprendre les situations et Faire comprendre, donc communiquer. La performance, la Stratégie apparaissent, euh, la Coopération est toujours là, la performance c'est pour l'entreprise et à un moindre degré pour l'équipe et vous visez les trois familles de résultats. En résumé, l'expérimentation pousse à expérimenter des actions qui vont se traduire par des résultats pour la performance de l'entreprise.

GD. Oui, oui.

FC. C'est aussi une manière de voir l'axe stratégique qui est développé en expérimentation... je peux très bien dire par exemple, je décide une stratégie par rapport à des axes bien compris et puis de cette stratégie là, je vais expérimenter un certain nombre d'actions...

GD. Oui, c'est là... très certainement pas aussi clair que la nôtre, c'est le... l'adaptation permanente de la décision apparente.

FC. Ah !

GD. Euh,... en définitive il n'y a pas de ... l'axe stratégique, c'est l'acceptabilité... l'acceptabilité c'est le (mot inaudible), c'est l'orientation, c'est assez marrant hein, euh, ce qui explique que l'on soit en ... en action quasi permanente... et on est capable de se dire un jour le contraire de ce que l'on a dit la veille, voilà !... est ce que cela va être accepté ? Elle l'est ... on continue. Ça ne va pas ! On fait marche arrière et on repart dans une autre direction...

FC. Donc cela traduit bien le mode de fonctionnement que vous vivez vous, euh, avec vos collègues au niveau du Costrat.

GD. Oui, bien sûr, bien sûr, bien sûr... ça ne veut pas dire obligatoirement qu'on soit...qu'on y adhère...

FC. Ça fait un mot que vous avez rajouté, mais ça ne veut pas dire que vous êtes totalement engagé ou totalement actif si je le traduis avec les termes du modèle ... l'adhésion...

GD. Quand vous allez dans un sens et que vous vous retournez et que vous vous apercevez que tout le monde a changé de sens....euh, sous l'action des événements, ça vous donne pas forcément envie de passer devant, quoi.

FC. D'accord... c'est le mot d'adhésion qui me ... parce que dans le modèle nous avons choisi le mot d'implication.

GD. Oui.

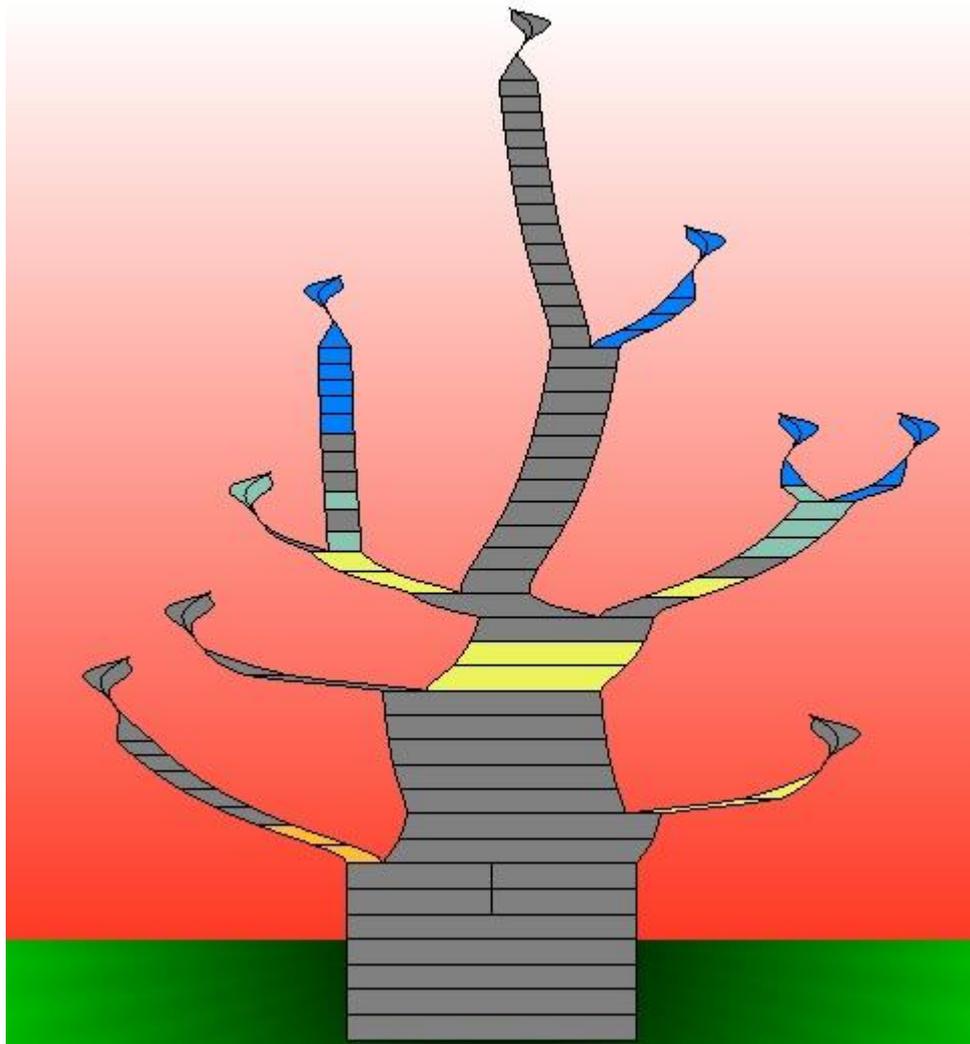
FC. Et bien il n'apparaît jamais, au vu des logiques d'action collectives, dans le Costrat...

GD. Oui, oui. OK. OK. Oh, c'est la même chose par rapport à l'implication...

FC. Par rapport à cette logique d'action vous avez exprimé votre point de vue...

GD. Oui.

FC. Nous pouvons passer à la logique d'action individuelle, mais d'abord visualisons votre positionnement individuel dans le Costrat de niveau 2.



**Figure 11 : le positionnement individuel GD-2**

FC. Voilà. Il y a 63 actions sur les 96 du collectif... qu'est ce que vous pouvez en dire ?

GD. Je suis un des plus prudents !

FC. Dans le collectif ?

GD. Oui.

FC. On peut le dire autrement. On peut dire que vous expérimentez avec beaucoup d'autres...

GD. Oui.

FC. Sauf sur cette branche bleue.

GD. Oui.

FC. On peut dire que vous expérimentez sur un certain nombre d'actions. En fait tout ce qui apparait en gris et dans toutes les petites branches et dans le tronc.

GD. Oui, oui.

FC. C'est un partage avec d'autres membres.

GD. Oui bien sûr... il y a des petits points...

FC. D'expérimentation

GD. Oui.

FC. Peut être que le niveau de prudence vous est imposé par l'expérience...

GD. Oui, oui.

FC. Aux uns et aux autres...

GD. Tout à fait, bien sûr... bien sûr.

FC. Donc votre logique d'action individuelle est celle-ci :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>21/63 Comprendre</i>	25/63 Performance	35/63 Entreprise	10/63 Processus
<i>18/63 Pouvoir</i>	12/63 Stratégie	18/63 Equipe	7/63 Coopération dans l'équipe
<i>15/63 Vouloir</i>	11/63 Valorisation	7/63 Individu	7/63 Prendre les décisions clés
<i>9/63 Faire comprendre</i>	9/63 Coopération	2/63 Client	6/63 Résultats d'amélioration
	6/63 Implication	1/63 Partenaire	6/63 Communication
			5/63 Collaborateur et son apprentissage
			5/63 Compétence
			5/63 Organisation
			4/63 Créer les conditions favorables
			4/63 Résultats de professionnalisation
			4/63 Résultats opérationnels
			4/63 Créer les conditions favorables
			4/63 Résultats de professionnalisation
			4/63 Résultats opérationnels

**Figure 12 : la logique d'action individuelle GD-2**

FC. Là on voit que les 11 domaines du modèle sont utilisés avec des niveaux de score assez élevé par rapport à tout à l'heure. C'est toujours :

- Comprendre et pouvoir, la Performance de manière forte, la Stratégie pour le coup est remontée en deuxième place...

GD. Oui, oui.

FC. Chez vous c'est... vous êtes le stratège, parce qu'au niveau 3, la stratégie apparaissait en 2° place, hein...évidemment entendu par rapport au modèle qui a été construit.

GD. Bien sûr.

FC. Mais elle est très présente, c'est 12 actions sur 63, la performance c'est le double 25, la valorisation, la coopération apparaissent et il y a 6 actions sur 63 qui correspondent à l'Implication... qui correspond à votre terme d'adhésion.

GD. Oui, oui.

FC. Donc, c'est présent. L'Entreprise, l'Equipe, l'Individu, si je cumule c'est 17 et 7 égal 25, c'est un score qui est quand même en faveur de l'entreprise comme bénéficiaire, mais aussi pour l'Humain, les clients et les partenaires sont présents. Donc là aussi, vous balayez les 5 index du modèle ainsi que les 11 domaines de moyens de réalisation qui correspondent au modèle « travail collaboratif ». Notamment la Coopération dans l'équipe qui est en 2<sup>o</sup> position, mais c'est surtout avec les processus... processus à mettre en œuvre.

GD. Logique, c'est très logique... quand on expérimente on est forcément instable, on est sur quelque chose de nouveau... donc il faut un accompagnement pour ... ..

FC. Prendre les décisions apparaît au même niveau que la coopération pour produire les résultats d'amélioration, la communication est présente, l'apprentissage des collaborateurs, les compétences, l'organisation, tout cela est au même niveau.

GD. Oui, oui.

FC. Et la création de conditions favorables, ce n'est pas ce qui prime au niveau expérimentation, ce sont les processus.... Et les deux autres types de résultats apparaissent beaucoup plus bas... mais ils sont présents...

GD. OUI.

FC. Parce que si je prends Amélioration, vous avez 4actions et 4 actions pour les résultats de professionnalisation et opérationnels.

GD. Oui, oui, OK.

FC. Ça va ?

GD. Je suis désolé, mais je n'ai plus qu'une dizaine de minutes...

FC. Cela va nous suffire pour faire le niveau 1 « indifférent ».

GD. Oui, ça m'intéresse de voir...

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

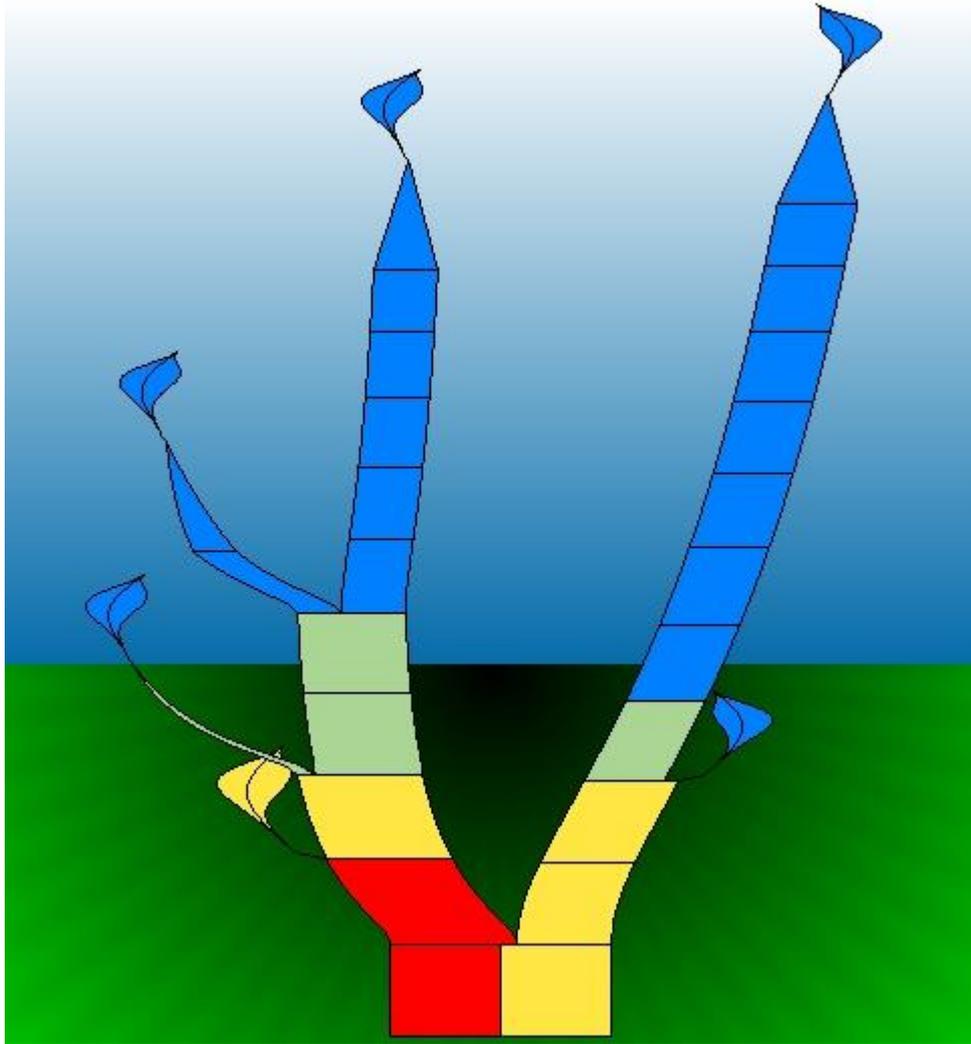


Figure 13 : carte collective Costrat-1

FC. Voilà. Il y a 32 actions dont deux rouges... deux qui sont partagés par...

GD. Ce serait intéressant de voir lesquelles ?

FC. Oui, oui, bien sûr :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes,
- Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective.

Et... sauf HP, tous les autres membres du Costrat partagent ces deux actions là, c'est-à-dire en fait ne sont pas intéressés par...

GD. Oui, oui.

FC. De l'organisation aux contraintes externes et ne veulent pas, ne souhaitent pas clarifier...

GD. C'est très étonnant, très étonnant... honnêtement ça c'est très étonnant... je pense que ... autant la deuxième est logique parce pour nous convention collective ça ne parle pas...

FC. Oui.

GD. Dans la mesure où on a un statut, etc. par contre la première est quand même très étonnant, ça m'étonne... je pense qu'on n'a pas dû percevoir la question.

FC. C'est possible aussi... maintenant si vous prenez la logique d'action collective, cela va peut être vous éclairer ?

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>2/2 Vouloir</i>	<b>1/2 Performance</b>	<b>1/2 Entreprise</b>	<b>2/2 Organisation</b>
	<b>1/2 Valorisation</b>	<b>1/2 Individu</b>	

**Figure 14 : la logique d'action collective Costrat-1**

FC. Donc Vouloir résoudre l'enjeu de performance et de valorisation pour l'entreprise et l'individu en utilisant comme moyen l'organisation. Il faut toujours vérifier s'il n'y a d'enjeu stratégie à résoudre...

GD. Oui, oui.

FC. Auquel cas, il y aurait des actions qui correspondraient à la résolution de l'enjeu stratégique...

GD. Comme à l'organisation à ... je veux dire, c'est permanent !

FC. Oui, au niveau stratégique, moi, ce que j'ai entendu, euh, du colonel AP que c'est lui qui s'occupe de l'extérieur...

GD. Ça dépend de quel extérieur...

FC. Voilà, mais...

GD. Opérationnellement, c'est les gars sur le terrain qui... le ... bon.

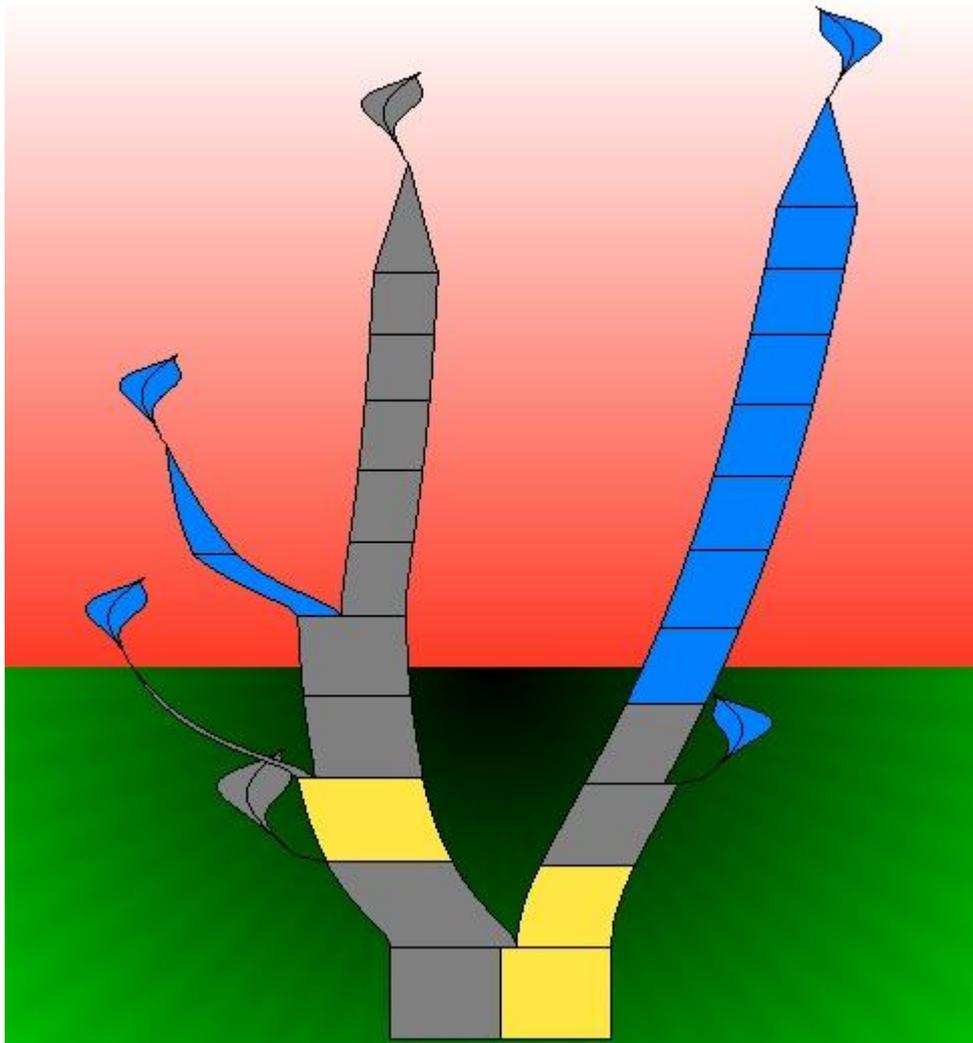
FC. Et oui, ils sont confrontés toujours à ... des contraintes externes quand ils sont sur un lieu, ils ne savent pas ce qui les attend, finalement... donc sur le niveau 1, il n'y a pas trop à gamberger...

GD. Oui. Si, je suis curieux de voir...

FC. Dites-moi ...

GD. Comment je me situe ... ?

FC. Ah, votre positionnement !



**Figure 15 : positionnement individuel GD-1**

FC. Voilà. Donc, vous avez une branche...quasiment une branche, hormis quelques actions. Ici, si vous voulez lire la nature des actions comme indice... il y en a 15...

- Modifier l'organisation du travail,
- Clarifier l'organisation de l'entreprise

On est là dans la prise de décisions...

GD. Oui, oui.

FC. Ensuite, on a le domaine organisation :

- Modifier l'organisation aux contraintes externes

C'est ce que l'on retrouve, c'était l'une des deux là.

GD. Oui, oui.

FC. Ensuite :

- favoriser les apprentissages à partir de l'observation croisée
- préparer les plans d'action des processus RH
- évaluer le plan de formation
- échanger des idées pour renforcer la coopération
- échanger des idées sur l'animation des ressources humaines
- mesurer et analyser la satisfaction client
- mesurer et analyser les dysfonctionnements administratifs
- mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions
- mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme
- s'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution
- clarifier la professionnalisation par le couple contribution/rétribution
- clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective.

Voilà. En fait et surtout, euh, les éléments des résultats de professionnalisation qui vous intéressaient le moins à l'époque du questionnaire et les résultats opérationnels, on voit bien que c'est assez groupé... ça vous parle ?

GD. C'est quelque chose qui m'étonne... c'est ma réponse, hein... la machine est là pour faire les analyses (rires). OK.

FC. Il faut toujours situer cela à l'époque du questionnaire ...

GD. Mais il y a là un certain nombre de valeurs que j'ai tendance à défendre là dedans... ce n'est pas grave...

FC. Et peut être que le jour où l'on s'est rencontré, c'est comme ça que vous avez analysé...

GD. Oui, bien sûr... mais ... bien sûr, c'est ça.

FC. Il faut le prendre comme une représentation

GD. Comme une photo...

FC. Comme un collectif à un moment donné

GD. oui, oui.

FC. Selon les quatre niveaux d'engagement, voilà.

GD. OK. ... ..

FC. Globalement, si vous deviez faire une synthèse...

GD. Je pense que j'en serais bien incapable

FC. Hum, hum.

GD. Hormis enfoncer la porte ouverte en disant qu'on ne partage pas, qu'on ne bosse pas obligatoirement comme on devrait bosser, euh, il y a quand même un élément intéressant, c'est celui de l'expérimentation, en définitive mais ... on a trouvé notre mode de fonctionnement qui n'est pas basé sur l'analyse stratégique, mais qui est beaucoup plus basé sur l'existant... c'est intéressant...alors là encore, je dirais rien de nouveau mais ça met en exergue ce fait.

FC. Merci monsieur.

L'entretien a duré 1 heure 32 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Costrat-HP

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Alors le niveau 4 est le niveau « engagé », donc je fais apparaître la carte....

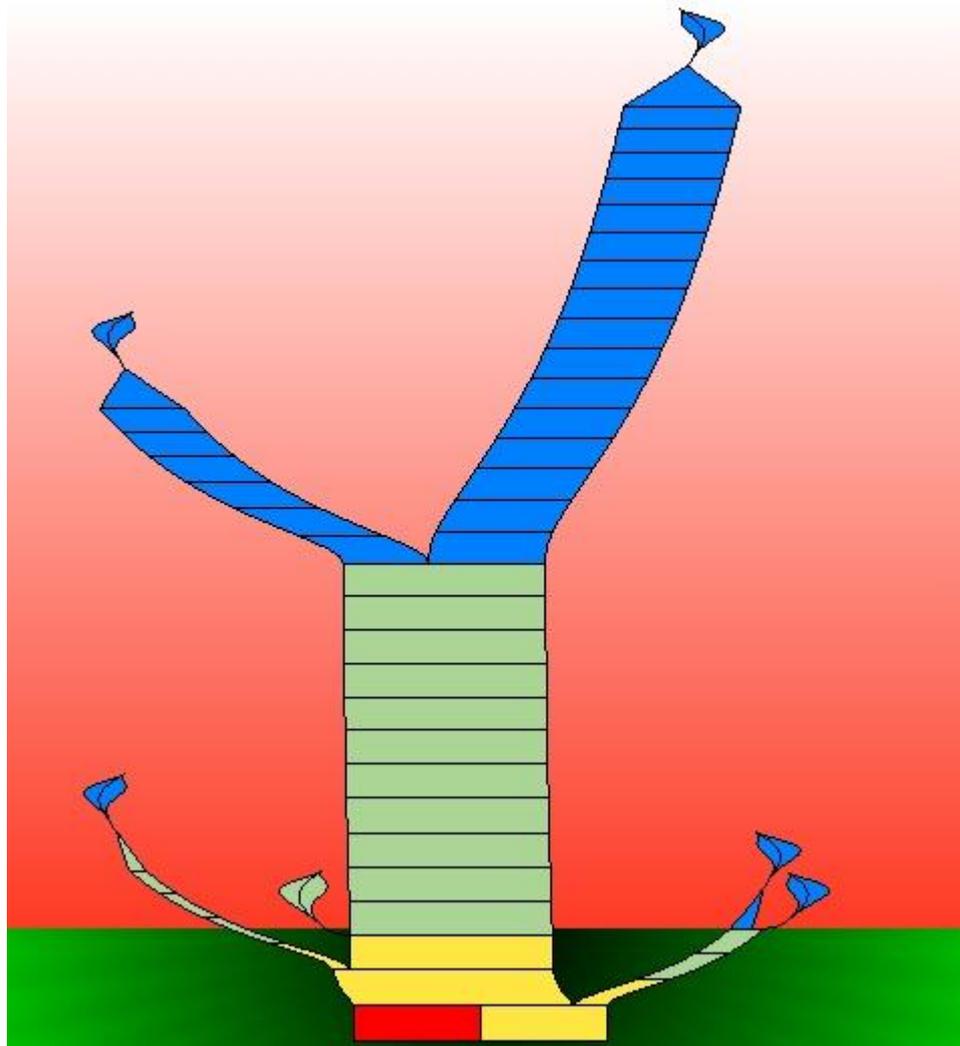


Figure 1 : carte collective Costrat-4

FC. Voilà. Alors quel effet cela vous fait ? C'est la carte collective du Costrat de niveau « engagé », comment cela vous parle ?

HP. Euh... je ne saurais pas trop, euh, si je me souviens bien, c'est que... à partir du moment où... enfin... plus le collectif de travail est resserré plus on est sur le tronc... c'est ça ?

FC. Oui on peut le dire...

HP. Et plus, euh, et plus, euh, on est dispersé en terme de collectif de travail, plus ça se présente plutôt sous forme de buisson où... si je me souviens bien. Donc là, après je ne connais pas la signification des codes couleurs...

FC. Ça va venir...

HP. Mais j'ai... l'impression que ça me donne, c'est plutôt quelque chose de ... de resserré... il doit y avoir des thématiques, il doit y avoir des thématiques au sein du Costrat... alors peut être que je me trompe, ça c'est par rapport aux réponses que moi j'ai fait ?

FC. Non, c'est le collectif du Costrat de niveau « engagé », les cinq membres ont répondu « 4, engagé » aux actions qu'ils considéraient être engagé à ce niveau là.

HP. D'accord.

FC. Certaines actions en disant « 4 engagé »

HP. Oui.

FC. Et là vous avez l'arbre collectif des réponses des cinq membres qui ont dit pour ces actions là « engagé », c'est un arbre collectif.

HP. D'accord. Par contre ce sont les réponses pour lesquelles les membres du Costrat ont répondu plutôt qu'ils sont « engagés », c'est ça !

FC. Oui, tout à fait.

HP. Donc, est ce qu'on ne devrait pas avoir quelque chose de monolithique quand même ?

FC. Sauf s'il y a une dispersion entre les ... le partage entre les personnes.

HP. D'accord...

FC. Le raisonnement que vous tenez est juste... sauf que tout le monde n'a pas répondu la même chose sur les mêmes actions...

HP. Donc en fait, cela veut dire... si j'essaie d'interpréter ce schéma, ça veut dire qu'on a un certain nombre de domaines ou d'actions en effet, sur lesquels on est effectivement d'accord, mais visiblement les uns et les autres, on se considère engagé dans tel tel domaine, mais on n'est pas forcément en ... en coordination... en partage. D'accord.

FC. Le deuxième indice est d'une part : comment est construit l'arbre et d'autre part la palette de couleurs. Alors la construction de l'arbre fonctionne de la manière suivante. Si on prend une action pour laquelle les 5 membres du Costrat ont tous répondu « 4 engagé », cela apparaît à la base du tronc, à la base de l'arbre collectif.

HP. D'accord.

FC. Plus je monte dans l'arbre, moins les actions sont partagées. L'autre indice est la palette de couleurs qui vient conforter la forme : quand c'est rouge, c'est très partagé entre les membres, quand c'est bleu, ce n'est pas partagé du tout.

HP. D'accord.

FC. On peut le dire autrement, cette action rouge là, vous devez retrouver les 5 membres du Costrat et cette action bleue ici et là, ici sur ces feuilles, il n'y a qu'un membre du Costrat qui a exprimé pour ces actions le niveau « engagé ».

HP. OK.

FC. Alors maintenant, comment lisez vous cet arbre collectif avec les nouveaux indices de forme et de couleurs ?

HP. Euh, ... bon après est ce que la taille des branches est importante ?

FC. Non, c'est l'infographiste qui ...

HP. D'accord.

FC. En fait, une brique est égale à une action. Donc là il y en a une et une feuille c'est aussi une action et ici sur cette petite branche, c'est aussi une suite d'action. La taille n'a pas d'influence sur la valeur de l'action, c'est une action à chaque fois.

HP. Déjà d'abord, par rapport aux couleurs rouges... je me dis il y a très peu de domaines dans lesquels on est engagé, mais à la limite vraiment dans le partage.

FC. Engagé et rouge égal partagé.

HP. Donc c'est ça, il y a très peu en fait...

FC. Une seule action est rouge qui est partagée, donc je peux cliquer dessus... voilà j'ai cliqué sur la rouge, quelle est la nature de cette action ? Comme nouvel indice :

- Préparer la transmission des compétences.

Et ici, j'ai 4 personnes qui partagent cette action là (brune), vous n'avez pas les 5.

HP. D'accord, OK.

FC. Donc cela veut dire : « préparer la transmission des compétences » est partagée par 4 personnes et vous retrouvez là, l'indice de partage de l'action entre les membres : il y a 4 personnes qui partagent et BM ne la partage pas.

HP. D'accord.

FC. Donc ce que je fais pour que cela soit cohérent, c'est que je considère que le tronc finit quand une branche commence. Donc je vais sélectionner les deux actions la rouge et la brune :

- Constituer des groupes de travail

Et ici vous avez l'importance du partage  $2/2$  c'est AP et HP puis  $1/2$  mais on ne sait laquelle des deux est portée par l'un des 3 autres membres.

HP. D'accord, ça veut dire que si l'on prend, donc du coup, la structure... en fait, alors je n'ai pas bien saisi le... qu'est ce qui fait qu'à un moment donné on est dans une structure, euh, qu'est ce qui explique que des branches qui partent...

FC. C'est le niveau de partage entre les membres.. quand vous avez une liste de 110 propositions d'action telle que je vous ai questionné, chacun a répondu selon les niveaux d'engagement estimés...

HP. D'accord.

FC. Pour un niveau d'engagement donné, il y a toujours une liste de proposition d'actions qui en résulte, celle-ci est individuelle...

HP. Oui, d'accord.

FC. Chacun des membres a sa propre liste au niveau « 4 engagé », le logiciel va chercher ce qui est partagé par tous les membres, il va les classer dans le bas du tronc et dès qu'il trouve une action qui est moins partagée, cela peut constituer le début d'une branche. Donc en regardant l'arbre on peut dire que dans une branche, il y a moins de partage entre les membres. Si nous considérons l'autre branche, les actions sont différentes et partagées par d'autres personnes. En fait en toute logique l'algorithme classe les actions en fonction de leur nature et du niveau de partage mais assure aussi

une autre fonction : il s'arrange pour la liste de chacun des membres du Costrat soit la plus proche possible de celle de l'arbre collectif.

FC. D'accord, OK.

FC. C'est tout simplement le mode de fonctionnement de l'algorithme...

HP. Et chaque empilement correspond à une action...

FC. C'est toujours une action

HP. D'accord.

FC. Si vous prenez par exemple ici, il y aura 3 personnes, là il y en aura 2 et dans le beu, il n'y en a qu'une.

HP. Ça veut dire quand même que, euh, on est à peu près moitié-moitié, ça veut dire quand... qu'il y a au moins la moitié des actions au niveau du Costrat, où, euh, bien on n'est pas vraiment dans le partage, euh, je dirais même que, euh, on aurait tendance à dire qu'on ne partage pas grand-chose...

FC. Pour le moment vous partagez ces deux actions qui font partie de la base du tronc.

HP. Oui.

FC. Alors le Costrat de niveau 4, ça veut dire que c'est l'anticipation des risques, bon on peut dire qu'il n'y a pas beaucoup d'actions, euh, donc peu de partage entre les membres.

HP. Non.

FC. Ceci était le 3° indice, le niveau du partage et la nature des actions sélectionnées. Maintenant je vais vous montrer un 4° indice, la logique d'action collective. Un travail collectif collaboratif ne peut se comprendre que si les logiques d'action sont partagées entre les membres. Pour ces deux actions sélectionnées partagées par les membres, je vais vous montrer la logique d'action collective des membres concerné par le partage :

FC. Alors la logique d'action collective du Costrat-4 se présente sous forme d'un tableau... qu'il faut lire de la manière suivante :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
1/2 faire comprendre	2/2 coopération	1/2 entreprise	1/2 résultats d'amélioration
1/2 vouloir		1/2 équipe	1/2 créer les conditions favorables

**Figure 2 : la logique d'action collective Costrat-4**

- Ici, vous avez les actions que mènent le manager pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à des bénéficiaires, soit l'entreprise, soit l'équipe ou l'individu en utilisant certains moyens de réalisation pour résoudre ces enjeux.
- Alors ici, si je lis le tableau nous avons : Faire comprendre c'est une action sur deux (1/2), Vouloir, c'est l'intention stratégique (1/2), l'enjeu qui est résolu par ces deux actions concerne la Coopération (2/2), les bénéficiaires de cet enjeu résolu sont l'entreprise (1/2) et l'équipe (1/2) et vous avez pris collectivement comme moyen de réalisation, les objectifs qui conduisent aux résultats d'amélioration en Créant les conditions favorables.

Voilà comment il faut lire cette table en fait, de cause à effet.

HP. D'accord.

FC. Comment cela vous parle ? Comment cette représentation du collectif du Costrat -4 vous parle-t-elle ?

HP. Bon, ça me semble cohérent parce que, quand j'imagine, quand je vois aujourd'hui le fonctionnement du Costrat, euh, certes c'est une décision où on partage des informations, par contre l'objectif, euh, lorsqu'il a été mis en place, c'était bien en terme d'enjeu de faire en sorte que, euh, au plus haut niveau, on soit un certain nombre convaincu de ... du besoin de travailler, de coopérer en transversal de manière à ce que cela se re-décline chacun de son côté. Donc, euh, moi ce qui m'interpelle c'est les enjeux à résoudre, c'est-à-dire l'enjeu de coopération, enfin je veux dire... la manière.... Ça aussi, c'est les résultats des enquêtes que vous avez menées ou c'est simplement une table type ça ?

FC. Non, non, j'ai fait un modèle de table qui correspond au modèle « travail collaboratif » qui est composé de 11 domaines :

- La prise de décisions, la création de conditions favorables qui représentent le travail de leadership du manager qui est appliqué dans six domaines différents, Processus, Organisation, Compétences, Individu, Communication, Equipe pour produire 3 familles de résultats, Opérationnels, d'amélioration, de professionnalisation.

- Chacune des 110 actions est ensuite transformée en logique d'action selon la logique d'action suivante : Action menée par le manager, pour résoudre quel enjeu, pour quel bénéficiaire, en utilisant quels moyens.

HP. Oui.

FC. Par exemple, l'action :

- Définir le cadre des activités,

Se transforme en logique d'action de la manière suivante :

- Vouloir comme intention stratégique/ la stratégie comme enjeu/ pour l'entreprise comme bénéficiaire/ en créant les conditions favorables comme moyen utilisé.

Si je prends une autre action :

- Valoriser les collaborateurs collectivement auprès de la hiérarchie,

Se transforme en logique d'action de la manière suivante :

- Vouloir/ Valorisation/équipes/créer les conditions favorables.

Donc, cela veut dire que dans la table que nous avons sous les yeux, en fonction des réponses qui ont été faites par les membres du Costrat de niveau « engagé », nous avons la logique d'action collective parce que le logiciel nous fait automatiquement la compilation des réponses.

HP. Oui.

FC. Voilà.

HP. Ben.... Je pense que par rapport à la logique d'action du Costrat on est dans parce que je retiens à titre principal, euh, sachant que si on revient au schéma de tout à l'heure, euh, ... je ne sais pas s'il y a un lien entre partage et coopération, euh, on est bien là dans une volonté affichée, sauf que cela se traduit dans l'arbre de tout à l'heure par, euh,....

FC. C'est le même, l'arbre collectif est une image qui représente un collectif de travail parce que vous ne le voyez pas le travail collectif... c'est une autre manière (la table) de traduire la manière de travailler collectivement, d'un côté l'arbre collectif comme visuel et de l'autre côté la manière de travailler ensemble (la table) des membres du Costrat, une logique d'action collective.

HP. D'accord.

FC. Ce modèle de logique d'action a été validé par de nombreuses entreprises, plus de 250. Donc, ça veut dire que les deux actions, qui ont été sélectionnées dans le tronc, que vous menez ensemble résolvent l'enjeu de coopération.

HP. Oui.

FC. En utilisant les résultats d'amélioration et la création de conditions favorables pour l'entreprise et les équipes. Voilà, c'est une autre manière de traduire la façon dont le collectif travaille ensemble pour ces deux actions, ces deux actions étant partagées.

HP. Alors c'est vrai que en termes de présentation, ça je dirais ça me parle plus, euh, alors bon c'est sûr que l'arbre une fois que l'on a les explications sur les ... les petits segments, puis les codes couleurs, effectivement c'est un peu plus parlant, mais....

FC. Pour vous, vous retrouvez ici (la table)

HP. Ah ça oui, euh, ...

FC. Si je le dis autrement, l'enjeu à résoudre

HP. Oui.

FC. Au moins l'enjeu à résoudre et vous retrouvez l'enjeu du Costrat...

HP. Ah oui, oui.

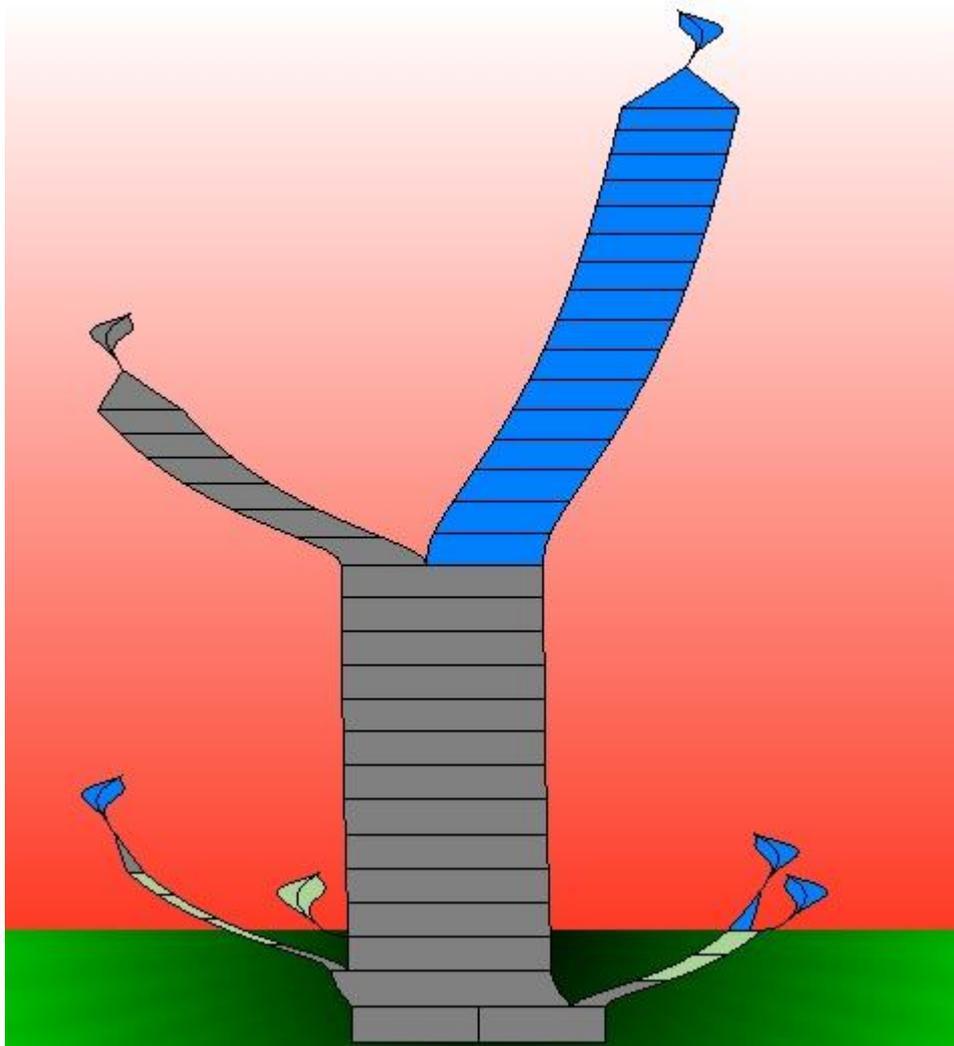
FC. Au moins pour ces deux actions qui sont partagées...

HP. Là comme dit, sur la présentation sous forme de table, ça m'apparaît plus clairement. Autant, c'est vrai que sur l'arbre sans le minimum d'explication et encore, euh, ce n'était pas très lisible pour moi, là, ça me parle déjà plus.

FC. D'accord.

HP. C'est bien l'enjeu du Costrat, effectivement.

FC. Nous allons passer à votre positionnement individuel dans le collectif Costrat. Là on a vu ce qui était partagé par les membres, maintenant je vais sélectionner HP :



**Figure 3 : positionnement individuel HP-4**

FC. Voilà, voilà comment vous vous positionnez dans le collectif Costrat de niveau « engagé ». Vous êtes dans le tronc et vous êtes dans une branche, la branche bleue de tout à l'heure, c'est votre branche.

HP. D'accord.

FC. Et ici, vous devez partager avec les autres, on retrouve les deux actions qui étaient les plus partagées dans la base du tronc...

HP. D'accord, oui.

FC. Vous avez 26 actions sur 54. 54 étant le total et là, dans votre positionnement vous avez 26 actions. Ce qui est intéressant c'est de voir dans quelle mesure vous vous positionnez dans l'image collective.

HP. Oui, ça veut dire quoi ?

Çà veut dire que globalement cette partie là, euh .... Donc on est bien sur les actions où je me considère comme « engagé », mais sur lesquelles on n'est pas forcément sur une logique de partage...

CF. oui, en tout cas pour cette branche là, vous avez raison...

HP. Voilà. Ça ne veut pas dire que je suis forcément le seul à être dans une logique à être engagé sur ces actions là.

FC. Il y a un autre, partout où il y a du bleu ; bon là, il y a des logiques individuelles puisqu'il n'y a qu'une feuille bleue... vous retrouvez à travers les feuilles bleues...

HP. Oui.

FC. Les cinq membres du Costrat.

HP. Ah OK. D'accord.

FC. Là, cela peut correspondre à votre fonction, à votre spécialité, à votre manière de voir les choses au niveau du Costrat. Dès que vous êtes dans le tronc et notamment dans la base, vous partagez avec d'autres. Alors ce que je peux faire c'est ... on va le faire une fois pour vous montrer... je repère les 26 actions que vous portez qui correspondent à votre positionnement... donc, vous avez le niveau de partage avec les autres membres du Costrat. Alors voyez, vous apparaissez ici, vous portez les 26 actions puisque c'est votre positionnement qui a été sélectionné, ensuite AP mais il partage peu et les autres partagent peu avec vous. Je le dis autrement, ne partagent pas avec vous les mêmes actions. Donc le seul qui partage de manière importante, c'est AP et celui qui vous suit dans le nombre d'actions partagées c'est AP.

HP. D'accord. Et après, les actions est ce qu'on peut identifier lesquelles ?...

FC. Oui, mais cela ne fait pas partie du protocole mais on pourrait le faire, savoir quelles sont les actions partagées avec AP. nous pouvons le faire visuellement, sur le rouge, avec vous il y a trois autres personnes, les brunes il y a deux autres personnes qui les partagent avec vous, ensuite vous avez dans les actions vertes une seule personne qui partage avec vous et puis si je continue je retrouve les actions ... bleues où vous êtes seul.

HP. D'accord.

FC. Vous partagez surtout avec AP car il partage 17 actions sur les 26 qui sont les vôtres et vos collègues ne sont pas sur la même zone de l'arbre. Voyez. Donc l'aspect visuel est intéressant à voir... pour avoir vos réactions par rapport à cela... est ce que vous êtes surpris ? est ce que... comment voyez vous ce partage ?

HP. Euh, il y a ... c'est vrai qu'il y a l'affiche théorique, si l'on prend le pourquoi le Costrat a été mis en place. Donc c'est effectivement de déterminer sur un nombre de personnes restreint d'échanger des informations et d'essayer, euh ... de définir, euh, la politique stratégique de la structure, euh, si on avait réussi, logiquement on devrait avoir quelque chose d'assez monolithique...

FC. Oui, pas que monolithique parce que dans chacune de vos fonctions, des spécificités....

HP. Oui.

FC. Il pourrait apparaitre, si je reprends l'image que vous avez pris, un tronc important mais qui serait très partagé, plutôt rouge et puis peut être 5 branches en fonction des spécialités.

HP. D'accord.

FC. Cela pourrait être ça...

HP. Oui.

FC. Et ce n'est pas le cas parce que les chiffres nous donnent seulement un partage entre vous et AP, vous avez un partage important, mais pas avec les autres membres... c'est une autre manière d'envisager le collectif à travers une image qui vous renvoie votre fonctionnement à travers.... Alors

je prends la précaution.... A travers ce que les gens ont dit de ce qu'ils faisaient ...

HP. Oui, oui, effectivement.

FC. Donc là, la précaution oratoire est nécessaire

HP. Donc ça veut dire que, euh, .... La vision qu'on les uns et les autres, euh, de leurs actions dans le cadre je veux dire, du partage global, enfin de la définition globale de la stratégie de l'établissement public, euh, elle est pour une bonne part non partagée. Si je déduis HP et AP, globalement ça ne m'étonne pas parce que, euh, le directeur notamment, le groupement RH qui est récent dans la structure, lui (le directeur) définit une stratégie de positionnement sur, euh, sur le management du capital humain, c'est-à-dire sortir d'une logique, d'une gestion administrative des carrières, des paies, des personnels pour rentrer dans une logique, euh, de gestion du capital humain. Donc, à la limite, qu'il y ait partage avec le directeur, c'est logique par contre. Ça veut dire que, euh, au-delà de ce binôme, euh, notamment sur ces aspects là puisque c'est par rapport à mes réponses à moi, euh, mais je veux dire que mes collègues ne sont pas forcément dans la même logique. Ils ne partagent pas forcément cette stratégie.

FC. En tout cas, ils ne sont pas « engagé » dedans.

HP. Ils ne sont pas engagés dedans. Voilà, est ce que cela veut dire pour nous. Ce serait de savoir, euh, à quel niveau d'indifférence éventuellement ?

FC. Alors il se peut que AP et vous avez répondu en niveau 4 « engagé », que pour ces mêmes actions qui sont les vôtres, eux ont répondu en niveau « actif », par exemple.

HP. D'accord.

FC. Donc nous allons faire les quatre niveaux d'engagement successivement. Voyons maintenant quelle est votre logique d'action individuelle...

FC. Voilà. Votre logique d'action individuelle est la suivante si je lis la première ligne où les scores sont les élevés :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
14/26 Comprendre	7/26 Valorisation	13/26 Entreprise	6/26 Résultats d'amélioration
6/26 Vouloir	6/26 Coopération	7/26 Equipe	6/26 résultats de professionnalisation
3/26 Faire comprendre	6/26 Performance	6/26 Individu	5/26 Prendre les décisions clés
3/26 Pouvoir	6/26 Stratégie		3/26 Organisation
	1/26 Implication		3/26 Résultats opérationnels
			1/26 Processus
			1/26 Collaborateur et son apprentissage
			1/26 Créer les conditions favorables

**Figure 4 : la logique d'action individuelle HP-4**

- Comprendre les situations présentes pour résoudre l'enjeu de Valorisation pour l'Entreprise comme bénéficiaire en utilisant comme moyen des objectifs pour obtenir des résultats d'amélioration.

Alors c'est un peu plus complexe que cela puisque vous travaillez en tant que manager sur les quatre registres (lecture verticale)... il y a un décrochage par rapport au score, il y a Vouloir (une intention stratégique), il y a Faire comprendre (communiquer), et le Pouvoir (choisir, décider). Comme enjeux résolus la Valorisation, la Coopération, la performance et la stratégie. Ce qui est intéressant, c'est que la stratégie apparaît, si vous vous souvenez du tableau précédent concernant la logique d'action collective, la stratégie n'apparaissait pas.

HP. Non effectivement.

FC. Là elle apparaît au même niveau que coopération, performance et stratégie. Vous avez un score de 6, donc 6 actions sur 26 que vous menez au niveau 4 « engagé » concernant l'enjeu de stratégie.

HP. Par contre ce qui est surprenant, qu'est ce qu'il y a derrière Implication ?

FC. L'implication, c'est l'engagement individuel des collaborateurs dans le travail, dans les actions menées sur le terrain, euh, dans leur fonction, c'est-à-dire l'implication de la personne dans le travail qu'elle fait.

HP. D'accord.

FC. Donc là ce n'est pas ce que vous privilégiez comme enjeu...

HP. C'est lié au mode de fonctionnement au sein de ma propre équipe, je suppose...

FC. Si vous avez répondu 4 « engagé » en tant que manager de votre équipe.

HP. D'accord.

FC. Moi de l'extérieur, si je lis brutalement : quel est le bénéficiaire principal, je trouve l'entreprise donc il valorise l'humain dans l'entreprise, la coopération ce que nous avons vu tout à l'heure dans la logique collective, la performance et la stratégie. Mais en même temps si vous cumulez le score de l'équipe et de l'individu  $6+7=13$ , donc c'est à équivalence entre l'entreprise comme entité technique et l'individu et les équipes comme élément humain.

HP. Oui.

FC. Vous visez les deux types de bénéficiaires et surtout comme moyens vous visez l'amélioration, la professionnalisation par la prise de décisions qui sont pris en compte dans votre logique d'action individuelle.

HP. Bien je prends uniquement ces deux colonnes là. Je me dis déjà, par rapport aux actions, euh, moi j'ai en tête c'est effectivement une logique de , euh, de qualité du service public et une logique, euh, je dirais presque individuelle ou d'équipe, c'est vrai que ça n'est pas évident de faire le distinguo , l'idée pour moi, enfin la manière dont j'interprète, enfin, la politique que le directeur souhaite que l'on mette en place au niveau Ressources Humaines, c'est une amélioration effectivement, en tout cas un maintien ou une amélioration de la qualité du service public et en même temps le fait que dans la structure, euh, chacun, euh, entre guillemets, la notion du bien être au travail qui sont porteuses finalement de performance collective. Donc ça, c'est comme ça que je l'interprète donc effectivement, le fait que l'on retrouve quelque chose d'assez équilibré a priori c'est cohérent sur les registres d'action, euh, je m'y retrouve aussi assez, avec un score du coup relativement faible quand même sur la partie Pouvoir...

FC. C'est choisir, décider la Pouvoir.

HP. Voilà, parce que le Pouvoir finalement, moi j'estime que parmi les collègues.... Euh, on a tous à part le directeur qui est au dessus de la mêlée, je veux dire on est tous entre nous, on n'est pas forcément dans une logique à pouvoir décider, à imposer aux autres, c'est vrai que le pouvoir est relativement faible, euh, je ne sais pas si c'est effectivement ça que ça traduit...

FC. Ça traduit que 3 actions sur les 26 que vous avez dites « engagé » concernent le pouvoir, c'est-à-dire choisir et décider, ce que vous faites dans votre service... pas forcément décider de manière globale... mais ce que vous mettez en avant de manière plus forte dans les actions que vous avez indiquées en niveau 4, c'est quand même la compréhension des situations.

HP. Oui effectivement.

FC. Et il y a une volonté, une intention stratégique (vouloir) c'est-à-dire définir, développer ...

HP. Oui. C'est marrant parce que à la limite, maintenant à la lumière de deux années de fonctionnement du groupement RH, je me dis dans les réponses ça aurait dû plutôt être peut être l'inverse... c'est-à-dire l'intention stratégique plus forte... euh, mais sachant que l'on est dans un changement de culture, on se heurte à des difficultés.

FC. Il faut se reporter à l'époque où nous avons fait le questionnaire, avant les congés.

HP. C'était au printemps... non ?

FC. Non c'était au mois de juin, juillet...

HP. D'accord et pour les moyens de réalisation ...

FC. Là vous travaillez sur deux champs liés très fortement, c'est l'amélioration et la professionnalisation.

HP. Oui.

FC. Et de l'extérieur on reconnaît votre métier.

HP. Faire gagner en compétences...

FC. En compétences et puis améliorer autant l'entreprise que les équipes, voire autant les individus, donc on retrouve...

HP. Oui.

FC. Même si ici, le Pouvoir est classé en 4<sup>e</sup> position, ici vous retrouvez 5 actions sur 26 où vous prenez les décisions clés.

HP. Oui.

FC. Concernant ce qui est là, les plus gros scores.... Mais les résultats opérationnels ne sont pas très loin, l'organisation non plus, les processus, le collaborateur et son apprentissage et la création de conditions favorables, c'est relativement faible au niveau des actions, c'est présent mais c'est faible. C'est plutôt si je lis la première ligne : c'est l'amélioration, comprendre les situations pour les améliorer en valorisant les bénéficiaires que sont l'entreprise et l'humain. Si je complète avec les deux autres, la coopération apparaît avec l'équipe et l'individu, la valorisation soit de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, soit des équipes et des individus à l'intérieur.

HP. D'accord.

FC. Ça va ?

HP. Oui, disons qu'effectivement d'une manière brute et sans commentaire, pas forcément évident car il faut se remettre la logique dans la tête... c'est vrai qu'avec vos commentaires bon, globalement oui ... je m'y retrouve...

FC. L'objet de la thèse, c'est : quelle est la capacité d'effet d'une représentation, euh, la capacité d'effet d'une représentation sous forme d'arbre collectif, sous forme de tableaux, euh, pour les personnes concernées...

HP. Oui. Parce que ...

FC. En fait l'auteur ... vous ne maîtrisez pas les codes qu'a mis l'auteur dans le tableau ou dans l'arbre...

HP. Oui, en fait les deux sont parlants à condition d'avoir le, euh, la légende on va dire ... voilà.

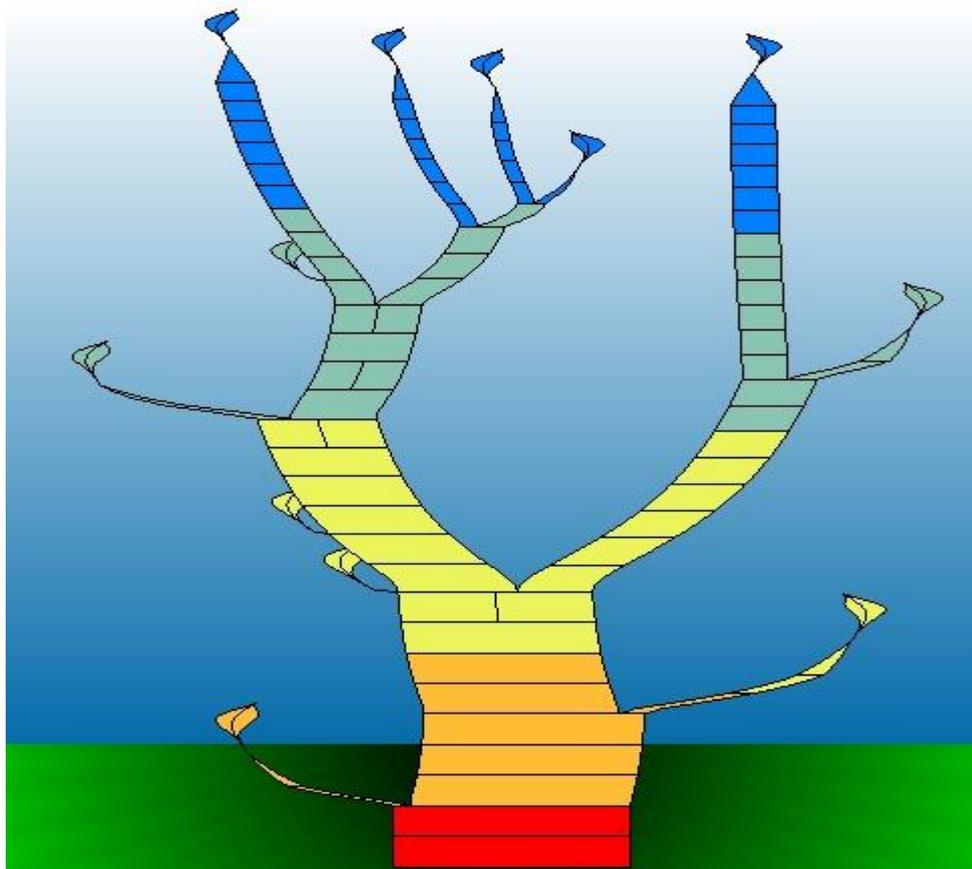
FC. En fait la thèse porte là-dessus et c'est très bien d'avoir fait les commentaires que vous avez fait... alors nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

## **2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».**

HP. Rappelez moi, le niveau 4 c'était « engagé », le niveau 3 ?

FC. Le niveau 3 c'est « actif », euh, le quotidien, les actions quotidiennes... ce que vous faites tous les jours, le niveau 2 sera « prudent », c'est-à-dire l'expérimentation.

HP. D'accord.



**Figure 5 : l'arbre collectif Costrat-3**

FC. Voilà nous avons l'arbre collectif de niveau 3 « actif », la maîtrise des risques quotidiens.

HP. D'accord.

FC. Alors que vous inspire cette image ?

HP. Alors, euh, ça veut dire qu'a priori, on est .... En nombre d'actions, on est moins sur du parage tous ensemble parce que du coup le tronc est... un petit plus petit ... Euh, ... après j'aurais tendance à dire que la.... Du coup.... La dissociation... un certain nombre d'actions on est plus isolé dans notre domaine, là... ça augmente un petit peu.... C'est-à-dire qu'il y a plus de ... il y a plus d'actions pour les quelles les uns et les autres sont entre guillemets seuls sur leurs domaines, euh ... à quoi ça peut être liés ?

FC. Il n'y a pas forcément, à cette étape, d'explications à trouver.

HP. D'accord.

FC. C'est simplement l'effet que vous fait l'image par rapport à la précédente...

HP. D'accord.

FC. Ce que vous avez bien exprimé. Nous allons passer au 2° indice, la sélection des actions du tronc, donc le collectif partagé.... Donc là, vous avez 10 actions sur les 92 qui représentent les réponses au niveau « actif » et ici l'indice de partage entre les membres : vous avez HP qui a 10 actions, AP en a8, BM en a 8, 7 pour SJ et 6 pour GD.

HP. D'accord.

FC. Nous avons les cinq membres représentés dans ce tronc avec un partage de l'ordre de 75%.

HP. D'accord.

FC. Alors après le niveau de partage, tout dépend du mode de fonctionnement de l'entreprise puisque par exemple, chez (t) quand ils étaient à 60% de partage ou même quand ils étaient à 50%, ils disaient pour nous, c'est déjà bien parce que nous avons beaucoup de projets à gérer et on n'est pas toujours tous les 6 membres du Codir dans les mêmes projets.

HP. D'accord.

FC. Après c'est à relativiser, mais ça vous donne l'importance du partage entre les membres... alors vous pouvez lire également l'autre série d'indices, c'est-à-dire la nature des actions partagées.

HP. Ce qui est intéressant, c'est de lire les types d'actions parce que là, il y a un partage assez fort...

FC. Vous avez là 10 actions sélectionnées dans le tronc c'est :

- Stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions,
- Valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions,
- Modifier la coopération avec les partenaires,
- Mesurer le fonctionnement des activités RH,
- Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise,
- Valoriser les compétences par le projet personnel,
- Mesurer les résultats au regard des objectifs.

HP. Donc là, si je comprends bien, on est sur des thématiques, euh, relativement partagées surtout, ce qui est disons, développement et valorisation de la compétence, euh, et faire.... Je veux dire faire grandir nos personnels et nos cadres en particulier en termes de compétences. Cela ne m'étonne pas, c'est le grand sujet du moment çà ! Donc ...

FC. En même temps je rappelle que le niveau 3 « actif » c'est le quotidien, la maîtrise des risques.

HP. D'accord.

FC. Et au niveau du partage cela vous satisfait l'importance du partage entre les membres ?

HP. Ben oui, je suis même surpris qu'on le partage à ce point là ... tant mieux... tant mieux.

FC. La logique d'action collective comme 3° indice.... Du niveau « actif » :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>3/10 Comprendre</b>	<b>3/10 Valorisation</b>	<b>5/10 Entreprise</b>	<b>3/10 Créer les conditions favorables</b>
<b>3/10 Vouloir</b>	<b>3/10 Performance</b>	<b>2/10 Equipe</b>	<b>2/10 Collaborateur et son apprentissage</b>
<b>2/10 Faire comprendre</b>	<b>2/10 Coopération</b>	<b>2/10 Individu</b>	<b>2/10 Compétence</b>
<b>2/10 Pouvoir</b>	<b>1/10 Stratégie</b>	<b>1/10 Partenaires</b>	<b>1/10 Résultats opérationnels</b>
			<b>1/10 Prendre les décisions clés</b>
			<b>1/10 Processus</b>

**Figure 6 : la logique d'action collective Costrat-3**

FC. Voilà. Je vous la laisse lire un peu... donc là, on est sur le collectif.

HP. Oui... il semblerait qu'on est... au moins sur le registre d'action... non, çà se tient... c'est relativement bien équilibré... on est centré a priori sur la performance du service public... oui .... La performance, oui effectivement... c'est vrai qu'on retrouve ... c'est vrai sur la valorisation, la performance et la coopération... c'est vrai dans le concret... dans le quotidien la stratégie, c'est moins présent... ....

FC. Là vous retrouvez ce que vous avez dit tout à l'heure, le travail sur l'amélioration.

HP. Oui, oui.

FC. Vous avez créé les conditions favorables pour que les collaborateurs fassent leurs apprentissages, en tout cas le construire pour, euh, travailler également sur les compétences...

HP. Oui.

FC. et ceci pour produire des résultats opérationnels et c'est quand même la création de conditions favorables, c'est-à-dire les mettre dans un milieu qui permette un épanouissement, quelque chose comme ça...

HP. Oui. C'est ... je reviens aux deux piliers de ce que moi, je considère être... ou devrait être la politique de notre établissement public, c'est-à-dire la qualité du fonctionnement du service et en particulier la qualité du secours parce que c'est bien pour ça qu'on est là. Le 2° pilier du projet d'établissement au-delà de la qualité du service et des opérations de secours, c'est là ... euh, .... Je veux dire.... Le bien être au travail, euh, euh, la compétence des agents également, enfin ... la ressource optimisée pour arriver à cette qualité de service public... en particulier la ressource humaine... je ne dis pas que la ressource financière, technique n'est pas importante, mais...

FC. De toute façon, elle n'était pas prise en compte dans le questionnaire, donc elle ne peut pas apparaître.

HP. Oui.

FC. Très bien... je vais revenir à l'arbre collectif et vous montrer votre positionnement personnel dans le collectif constitué.

HP. Oui.

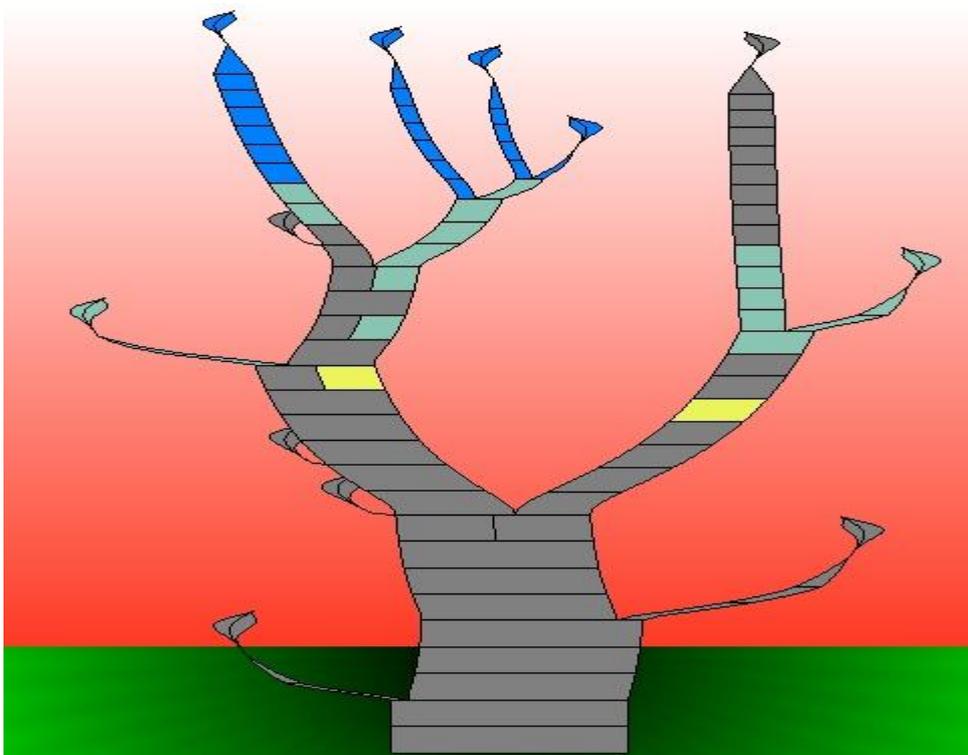


Figure 7 : positionnement individuel HP-3

FC. Voilà votre positionnement dans le collectif de niveau 3 « actif ».

HP. Alors, euh, alors, alors....

FC. Une petite remarque, les petites branches sont aussi grises.

HP. Oui. Donc ça c'est moi, donc je me considère actif, alors il y a ... ouais ...

FC. Vous avez 48 actions qui sont en gris sur les 92 au total. D'abord le visuel, vous vous situez comment dans le collectif ?

HP. Alors, l'impression que cela me donne c'est que ... à partir de là, il y a un certain nombre d'actions qui sont probablement spécifiques... à moi ou à mon groupement, où je me retrouve... alors je ne sais pas si je suis tout seul dans cette branche là ?

FC. De mémoire, le bleu apparaissait à partir de là.

HP. D'accord...

FC. Là, le bleu, ce sont les actions individuelles par contre là, le ... le jaune ou l'orange c'est un partage à 3, voire 4

HP. Ah oui, d'accord, OK.

FC. Donc là, vous avez du partage, là vous avez du partage, quand c'est vert, vous êtes au moins 2 et ici, vous êtes dans le tronc, dans le collectif.

HP. Oui d'accord... par contre moi, j'ai ... les branches... parce que j'ai du mal à ... hum, à visualiser du coup...

FC. Si je le dis un peu violemment, ici si on prend cette action là, elle est partagée par 3 personnes...

HP. Oui.

FC. Si vous prenez cette action là, elle est peut être partagée par 3 personnes... ce n'est pas la même action...

HP. Oui, oui...

FC. Sinon elle serait dans le tronc...

HP. Ah oui, d'accord... donc ça veut dire que en fait les branches qui partent symbolisent des actions que les uns et les autres considèrent de niveau 3, mais qui ne sont pas les mêmes.

FC. Tout à fait...

HP. D'accord, ça veut dire que quand même, euh ... ouais !

FC. Ça veut dire sur cette branche là, vous partagez avec certaines personnes... et sur cette branche là (l'autre) vous partagez avec d'autres personnes.

HP. D'accord.

FC. Et ici, dans le tronc vous partagez dans le collectif avec ceux que l'on a vu tout à l'heure.

HP. D'accord, OK. Je dirais à la limite, plus on descend dans les niveaux, euh ... plus, euh, vous m'arrêtez si je me trompe, mais plus c'est logique qu'on soit dans quelque chose d'assez diffus au départ... non, quoique non, euh ... non, non ! Finalement.

FC. Non, non l'arbre... la signification est : le tronc c'est très partagé, les branches c'est moins partagé, la feuille ce n'est pas partagé du tout. Alors il peut y avoir des bouts de branche comme là, qui sont bleues et qui ne sont potées que par une seule personne. Ces actions là sont portées par une personne, là c'est une autre, si vous comptez les feuilles, vous retrouvez les cinq membres du Costrat. Alors pourquoi il y en a une là ? C'est parce que sur ces actions là, il y a un partage à 2 ou à 3 personnes et les actions sont différentes de celles là. Le logiciel identifie ce qui est groupé et en fonction de la liste que je lui soumetts, il va faire les groupements et les séparations pour fabriquer les couches et les bifurcations...

HP. Alors voyez autant que la... euh, ça me parle un peu moins, autant je comprends bien la logique du tronc, c'est-à-dire qu'il y a un certain nombre d'actions que l'on partage, euh, autant c'est vrai que les branches qui partent, je veux dire que .... Euh, en termes de compréhension visuellement, ce que ça veut dire, euh, et on en est déjà au 2° ... arbre puisqu'il y avait le niveau 4 tout à l'heure, c'est vrai que du coup... je veux dire... enfin... je suis un peut être hermétique à la représentation graphique, mais ça ... voilà, sans les explications de votre part, je veux dire que j'ai du mal à conceptualiser quand même.

FC. Alors je fais un petit résumé. Bon, nous avons vu que vous partagez beaucoup avec d'autres membres, d'ailleurs c'est vous qui avez un score de 10 sur 10 dans le tronc et ici, ça veut dire que vous partagez avec vos collègues un certain nombre d'actions...

HP. D'accord, oui.

FC. Mais les collègues ne sont pas les mêmes dans cette branche là que dans celle là...

HP. On est d'accord.

FC. Alors si je regarde de loin le fonctionnement et bien vous êtes peut être à un poste qui oblige à partager avec vos collègues.

HP. D'accord.

FC. Sur un certain nombre d'actions, euh, c'est pour cela que vous vous retrouvez en gris sur chacune des deux branches, euh, principales de l'arbre.

HP. D'accord.

FC. Donc après on est dans le bleu, on est dans la spécialisation de fonction ou de personnalité, quoi.

HP. Ça voudrait dire que quand même ... ça veut dire que dans cette branche là, euh, puisque là je vais au bout de la branche. Est ce que ça veut dire que ce sont des actions plus spécifiques du domaine RH ou pas forcément ?

FC. On va le voir tout de suite... j'annule la représentation et vous avez gagné la partie...

HP. D'accord.

FC. Donc sur cette branche là, vous allez partager avec certains collègues et la fin de branche qui est votre spécificité...

HP. D'accord.

FC. Et vous ne partagez puisque c'est bleu.

HP. D'accord... donc en fait, chacun des membres du Costrat a, a priori, son... sa spécificité...

FC. Chacun a des actions particulières...

HP. Sur les ...

FC. Sur le niveau 3 « actif », alors ça peut correspondre à sa spécificité, à sa fonction, à sa personnalité.

HP. D'accord.

FC. Il peut y avoir beaucoup d'explication, mais nous, on n'en est pas là ... nous, on est sur l'effet que ça fait sur le lecteur, quoi !

HP. Oui.

FC. Donc si je prends la logique d'action individuelle....

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<b>16/48 Vouloir</b>	<b>18/48 Performance</b>	<b>20/48 Entreprise</b>	<b>8/48 Créer les conditions favorables</b>
<b>13/48 Comprendre</b>	<b>9/48 Valorisation</b>	<b>17/48 Equipe</b>	<b>7/48 Compétence</b>
<b>10/48 Pouvoir</b>	<b>8/48 Implication</b>	<b>8/48 Individu</b>	<b>6/48 Communication</b>
<b>9/48 Faire comprendre</b>	<b>7/48 Coopération</b>	<b>2/48 Client</b>	<b>5/48 Prendre les décisions clés</b>
	<b>6/48 Stratégie</b>	<b>1/48 Partenaire</b>	<b>5/48 Organisation</b>
			<b>5/48 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>5/48 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>2/48 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/48 Résultats d'amélioration</b>
			<b>2/48 Processus</b>
			<b>1/48 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle HP-3**

FC. Voilà... là pour le coup vous êtes dans le Vouloir, l'intention stratégique...

HP. Oui.

FC. Et vous portez au niveau 3 « actif », 48 actions donc là, vous en avez un tiers si on lit la première ligne :

- Vouloir, toujours la performance comme enjeu résolu pour l'entreprise comme bénéficiaire en créant les conditions favorables

HP. Oui... .... En fait on est ... il s'agit effectivement des conditions favorables, la communication va relativement de pair ... .... Oui .... La difficulté ... je veux dire est ce qu'on traduit à un moment donné ?... donc il y a l'intention stratégique, OK, et je veux dire derrière, est ce que, euh, on arrive à traduire également le, euh, .... Ou pas ? Encore que si je me souviens des questions on est plutôt dans le déclaratif... on n'est pas vraiment, euh, on ne mesure pas à travers cet outil là... on va dire le ... pourcentage ou le taux de satisfaction de ... entre l'intention stratégique et puis ce qu'on arrive à faire réellement, on n'arrive pas à le mesurer...

FC. Non, là c'est simplement 110 questions qui vous sont proposées, puis vous répondez par rapport à ce que vous avez envie de dire....

HP. D'accord.

FC. Alors on pourrait me mentir et si la personne ne se reconnaît pas à la lecture, cela n'aurait aucun intérêt non plus. C'est ce que disent les personnes de leur action par rapport à leur niveau d'engagement.

HP. D'accord.

FC. Donc vous retrouvez quand même si j'additionne les scores « équipe et individu », c'est  $17+8=25$ , c'est même plus fort que ... le score Entreprise.

HP. Mais enfin... c'est vrai du coup, moi ce que je retrouve... globalement, si je reprends la genèse du Groupement RH, euh, et les objectifs que fixent le directeur, on est bien à un moment donné dans le Vouloir, dans l'intention stratégique et on est plutôt en termes de bénéficiaires, le service public, mais au sein du Groupement RH essentiellement les « individus et l'équipe »...euh, ... donc ... oui, là ça me paraît cohérent, enfin ça ... je m'y retrouve mais encore une fois, avec.... Euh, tout seul sans les explications de votre part, ce n'est pas évident par contre, du coup.... C'est un outil où on arrive à un moment donné effectivement à comprendre, à se repositionner, à savoir la logique du positionnement, euh, mais à condition d'avoir le décodeur à côté...

FC. Oui, il faut des indices, c'est l'objet de la thèse... donc ... vous êtes dans la vérité (rires). L'intérêt c'est que vous reconnaissiez votre mode de comportement ou de management et puis, euh, la lecture n'est pas facilitée et tout le travail que nous sommes en train de faire sur la thèse, c'est de dire que ce n'est pas parce qu'on montre une image, qu'on montre une table, si les personnes n'ont pas une série d'indices qui permettent de ... d'avoir une grille de lecture si je puis dire ...

HP. Oui, tout à fait.

FC. Ça ne sert à rien de balancer un truc au tableau, vous voyez, vous faites un diaporama, vous balancez la sauce, les autres n'ont pas le code de lecture que vous avez fait en tant qu'auteur et bien cela peut poser un problème...

HP. Ce qui est marrant, c'est que je reconnais quand même, surtout... en fait je reconnais à travers ces outils là, outre le positionnement, je reconnais surtout mes difficultés, euh .... Parce que ... je vous disais, hein, le groupement RH est jeune, euh, les missions que nous confie le directeur, c'est quand même, ni plus ni moins, qu'un changement de mentalité en termes de gestion des ressources humaines dans la structure, euh, et ça ne se fait pas du jour au lendemain... donc, euh ....

FC. Si ça permet de vous aider, donc vous aurez la restitution de notre entretien et vous aurez les images et les tableaux. Je vous les enverrai sur vos boîtes mail respectives, comme cela ce sera votre document personnel et vous pourrez le travailler en vous interrogeant.

HP. Oui.

FC. Nous, ce qui nous intéresse comme nous n'avons qu'une heure pour notre entretien, c'est de voir la capacité d'effet...alors nous allons passer au niveau 2 « prudent ».

### 3- Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

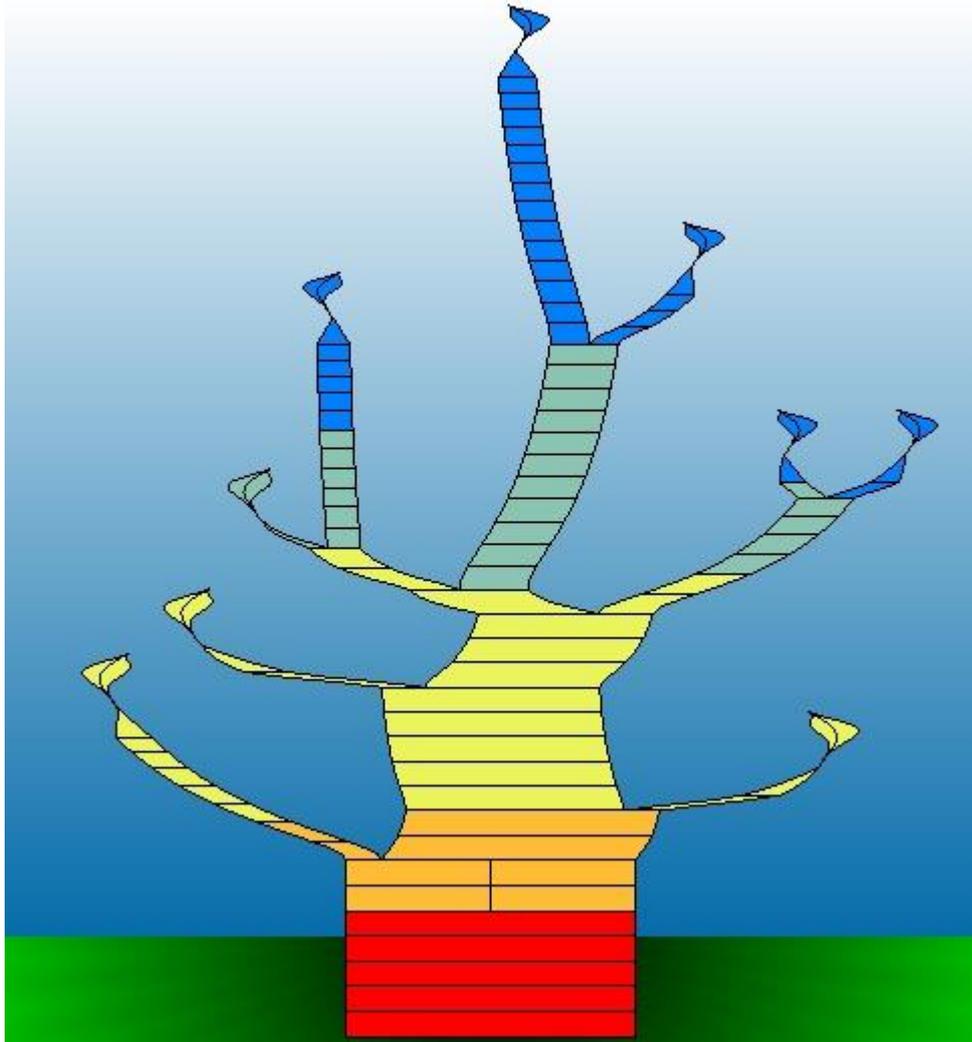


Figure 9 : arbre collectif Costrat-2

FC. Donc là, nous sommes en présence de l'arbre collectif Costrat de niveau 2 »prudent ». « Prudent » que nous pouvons traduire par expérimentation. On essaie, on expérimente des actions pour les valider ou les invalider.

HP. Donc si je lis autrement, on est assez d'accord entre nous sur un certain nombre de domaines qui relèvent pour l'instant de l'intention stratégique, mais qui ne se traduisent pas forcément...

FC. C'est plus que de l'intention, ce sont des actions en cours d'expérimentation et qui seront peut être validées, c'est-à-dire que l'on essaie des choses si je prends un autre terme.

HP. D'accord.

FC. Donc on essaie un certain nombre d'actions et effectivement vous avez des actions qui sont partagées en expérimentation... bien, l'allure de l'arbre, ça vous dit quoi ?

HP. Là je me dis là... il y a une espèce de tronc relativement resserré, donc il y a ... il y a pas mal d'actions apparemment sur lesquelles, euh, on est plutôt dans le partage sur l'expérimentation... après je me dis qu'on.... On va dire les domaines qui relèvent de la compétence de chacun dans l'expérimentation sont assez variables en termes de .... De forme, alors du coup, euh, j'imagine en termes de type ou du nombre d'actions, mais le nombre d'actions c'est chaque fois des briques...

FC. Vous avez raison, là c'est rouge, là c'est brun, là c'est jaune, vert, bleu donc un partage à 5, 4, 3, 2, 1.

HP. Oui.

FC. En termes de membres qui partagent... donc la dispersion dont vous parlez, il y a quand même un tronc rouge d'expérimentation, mais qui se disperse plus rapidement que tout à l'heure. Tout à l'heure, vous aviez deux grosses branches...

HP. Ça veut dire qu'on a quand même des ... des domaines ou des sujets sur lesquels on expérimente un peu plus variés et puis des engagements des uns et des autres plutôt dans un domaine ou dans un autre et du coup, a priori, moins de partage entre les domaines expérimentaux, ce qui à la limite n'est pas incohérent dans la mesure où l'on est dans l'expérimental... et si c'est mené par tel ou tel chef de projet, euh, ...

FC. Oui et en même temps, vous avez un partage... je vais sélectionner les actions rouges du tronc. Voilà, vous avez 9 actions qui sont les suivantes comme nouvel indice :

- Définir les processus RH
- Mesurer les plans d'action au regard des objectifs
- Partager les compétences par l'apprentissage croisé...

Et vous voyez aussi que chacune des actions l'indication d'un chiffre qui signifie le nombre de personnes qui partagent cette action. Voyez, on a beaucoup d'action qui sont ... voilà, 5 actions où les 5 membres les partagent et 4 actions.... C'est ce que l'on a dans le tronc.... Voilà l'exactitude et ici, vous avez un autre indice qui indique un partage quasi parfait 9, 8.

HP. Oui.

FC. Donc en expérimentation, vous êtes en travail collaboratif très fort...

HP. Oui.

FC. Pour les mêmes actions.

HP. Oui, oui.

FC. Parce que chaque brique est une action

HP. D'accord.

FC. Alors peut être que l'apprentissage, euh, peut être comme ça en parlant mais, de ma part, peut être que l'apprentissage passe par l'expérimentation, non pas par l'engagement stratégique fort...

HP. Oui, oui.

FC. Parce que là, on est à un niveau costaud... il est parfait (le partage)

HP. Oui, c'est-à-dire qu'en gros, en termes de .... Si on voulait, euh, .... J'allais dire, vu les trois arbres qu'on vient de voir à l'instant, ça voudrait dire que notre mode de fonctionnement des membres du Costrat, euh, on n'arrive plus, euh,... si on veut construire quelque chose de neuf, plutôt que de passer d'emblée par une vision stratégique et puis quelque chose de lourd, on a intérêt parce qu'on arrive plus facilement à partager, à le construire, on va dire.... J'allais dire en partant de la base ou en expérimentant des ... des petites actions concrètes qui nous permettraient à ce moment là d'évoluer vers, euh, ... vers le .... Si l'objectif c'est modifier tel ou tel type de fonctionnement ou d'organisation, on a intérêt à ... je dirais presque le prendre par le petit bout de la lorgnette et de le construire progressivement que d'emblée le positionner comme étant un objectif stratégique...

FC. C'est ce que donnent les cartes...

HP. Oui, mais c'est assez vrai... parce que ....

FC. Parce que, imaginez que là, euh, ce même niveau de partage se fasse en glissant les actions expérimentales vers le niveau 3 « actif »...

HP. Oui.

FC. Cela deviendrait intéressant...

HP. Oui, c'est clair...

FC. Parce que c'est votre mode de fonctionnement collectif qui est révélé.

HP. Oui.

FC. Ça reste à réfléchir... donc voyons la logique d'action collective comme nouvel indice :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>4/9 Pouvoir</i>	<b>6/9 Performance</b>	<b>8/9 Entreprise</b>	<b>2/9 Résultats de professionnalisation</b>
<i>4/9 Comprendre</i>	<b>2/9 Stratégie</b>	<b>1/9 Equipe</b>	<b>1/9 Résultats d'amélioration</b>
<i>1/9 Faire comprendre</i>	<b>1/9 Coopération</b>		<b>1/9 résultats opérationnels</b>
			<b>1/9 Communication</b>
			<b>1/9 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/9 Processus</b>
			<b>1/9 Collaborateur et son apprentissage</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Costrat-2**

FC. Là on retrouve Pouvoir, Performance, Entreprise, résultats de professionnalisation... si nous lisons la première ligne.

HP. Oui ... là ...

FC. Si vous prenez les scores entre Pouvoir et Comprendre, vous avez exactement le même score... Pouvoir c'est choisir, décider et Comprendre, c'est comprendre les situations...

HP. Oui.

FC. Euh, vous comprenez la situation en expérimentation et vous décidez de .... Régler l'enjeu de performance, de stratégie et c'est assez surprenant de la retrouver en expérimentation...

HP. Ben oui, et euh, le bénéficiaire....

FC. C'est soit l'Entreprise... ce n'est pas trop gênant en expérimentation, c'est plus facile, de mon point de vue, de faire bénéficier l'entreprise que les humains en expérimentation.

HP. Oui.

FC. Parce que l'entreprise ne résiste pas ...

HP. Oui.

FC. C'est un élément plutôt technique.... Mais quand même, la professionnalisation n'est jamais loin et euh, les résultats opérationnels sont vraiment très groupés là. Alors les résultats de l'entreprise en expérimentation portent sur ces trois types de domaines, opérationnels, d'amélioration et de professionnalisation, quoi !

HP. Oui, ... après pareil, je veux dire la communication, les processus je dirais, c'est plutôt de l'opérationnel après...

FC. Et on voit bien comment le Costrat fonctionne... quand on regarde les trois images

HP. Et pour le coup, euh, je trouve que c'est l'arbre qui le plus parlant, euh, ... notamment sur cette notion de ... d'expérimentation, parce que du coup effectivement, on visualise beaucoup mieux les ... Sujets... les actions sur lesquelles on est en partage...

FC. En partage très fort.

HP. Oui.

FC. En partage très fort parce que le score de partage est de 8 et de 9, donc 95% environ...

HP. Là, à ce stade ... moi ce qui me semble c'est que le... la visualisation graphique sous forme d'arbre... est plus parlante pour visualiser la logique de partage, euh, et la représentation par table... moi me semble plus adaptée quand on cherche à comprendre, quand on cherche à voir, euh, on va dire comment dire... autant l'arbre me semble assez adapté pour voir quel est le niveau de partage, autant quand on parle de logique d'action... moi je dirais presque les modes de fonctionnement au-delà du fait de partager ou pas, euh, ...

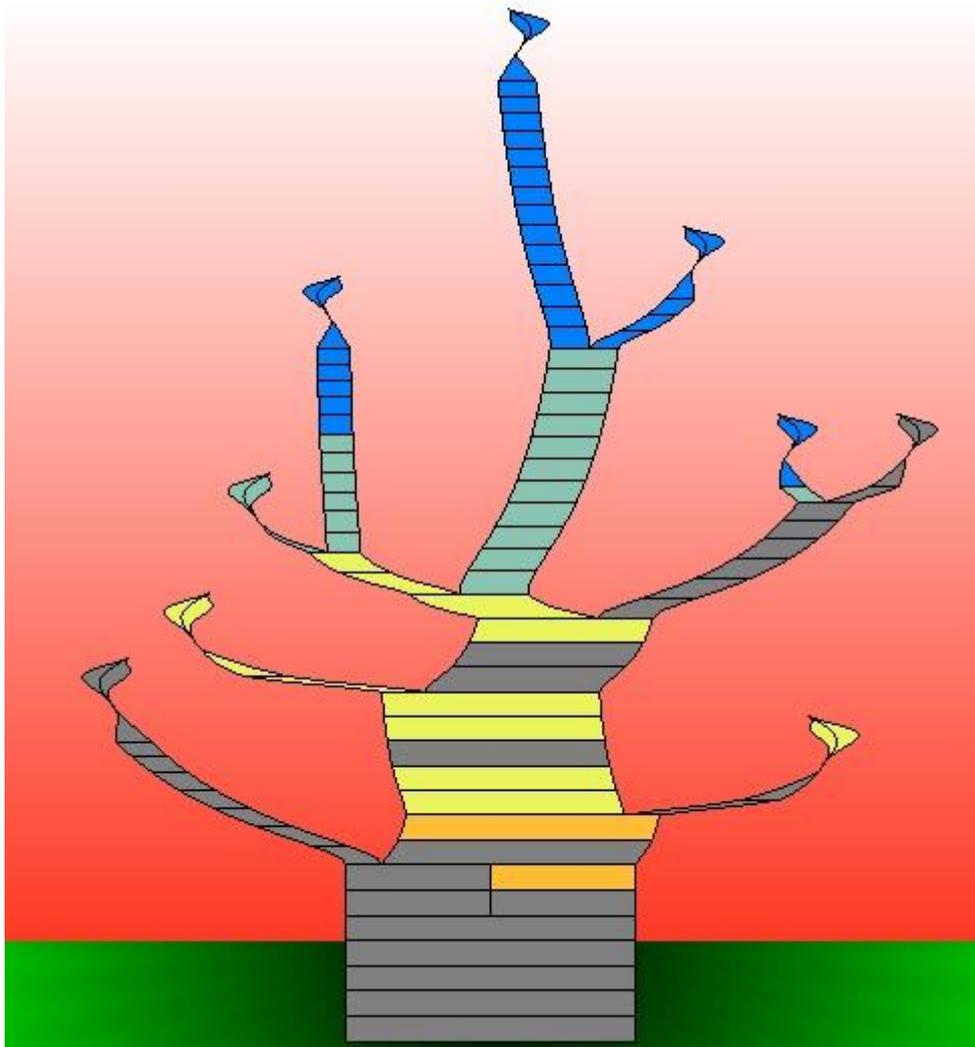
FC. Vous êtes quand même dans un partage, une logique d'action collective...

HP. Oui.

FC. Donc en fait, le partage qui est sur l'arbre se retrouve dans la table... c'est le même partage hein... sauf qu'il est exprimé autrement...

HP. Oui pour le compte, il me semblait.... C'est vrai qu'en termes de fonctionnement, je suis quelqu'un qui... peut être à l'excès, j'ai toujours tendance à reformuler.... euh, .... Je .... J'ai plus besoin d'avoir les pieds sur terre que la tête dans les étoiles, ..., .... Donc les concepts stratégiques moi, ça me parle dans la mesure où j'arrive à faire le lien entre le concept stratégique et la manière, euh, dont ... ça peut être mis en œuvre ou à la limite de l'intérêt que cela peut amener, je dirais que je reste assez hermétique à des concepts stratégiques si je n'arrive pas à mesurer ce que ça peut nous apporter concrètement, euh.... Et c'est que quand on est en réunion, euh, ... et quand ça part dans tous les sens, euh, je suis probablement celui du groupe qui de temps en temps dit, bon on va reformuler, puis on.... Ouais, puis donc ça me parle plus...

FC. Ça pour le collectif, vous l'avez exprimé. Nous allons passer à votre positionnement individuel dans le collectif.



**Figure 11 : positionnement individuel HP-2**

FC. Voilà.

HP. Donc, ça voudrait dire ...

FC. Vous avez 32 actions sur 96, donc un tiers en gros. Voilà donc votre répartition des actions dans le collectif de niveau 2 « expérimentation »...

HP. D'accord, notamment la branche qui part à gauche...

FC. Là aussi, vous êtes...

HP. Ça veut dire quand même, il y a quelques sujets ou quelques domaines qui sont plus spécifiques RH ou ...

FC. Peut être... peut être ! En tout cas, pour la lecture de l'arbre, là peut être c'est une branche qui était, je n'ai pas retenu la couleur, elle était peut être jaune, vous êtes peut être 3 à partager.

HP. D'accord, OK.

FC. Donc cela peut correspondre à une branche, à un projet expérimental que vous partagez avec deux, voire trois collègues.

HP. Oui, oui.

FC. Ici, ça peut être le même fonctionnement...

HP. D'accord.

FC. Ça peut être un fonctionnement de projets expérimentaux.

HP. Oui.

FC. Malgré tout, vous retrouvez le tronc... et le niveau de partage de votre positionnement avec les autres membres du Costrat et vous êtes ici, comme nouvel indice, à 32/32 actions, après vous avez BM avec 22, 19 pour GD, 15 pour AP, 14 pour SJ. Pour moitié vos collègues partagent avec vous votre positionnement et vous retrouvez ici, il y a peut être un projet que vous expérimentez avec trois personnes puisque la couleur est jaune. Là, c'est donc 2 puisque c'est vert et ici sur cette branche de tout à l'heure, il y a 4 personnes et là, il y en a 3.

HP. Si j'ai bien compris...

FC. Cela peut être des projets...

HP. Si j'ai bien compris donc, dans les branches qui apparaissent en gris, ce sont les projets soit que je porte et que je fais partager avec mes collègues, soit éventuellement des projets que d'autres portent et dans lesquels je suis impliqué en termes de partage...

FC. Tout à fait.

HP. D'accord.

FC. Je trouve qu'en expérimentation vous êtes très collectif...

HP. C'est vrai qu'on a quelques sujets, de gros sujets qui concernent le domaine RH, euh, où effectivement on arrive bien à travailler ensemble dans la mesure où on est sur du ... on est sur de l'expérimentation ou ... et même certains pas encore dans l'expérimentation... ou on est à la limite dans l'intention...

FC. Des scores qui partagent en tout cas l'idée de passer à l'expérimentation...

HP. Oui.

FC. Et en même temps vous retrouvez, puisque si vous étiez comme dans le 1<sup>o</sup> arbre, sur le tronc et une branche... là on sait qu'il y a un pilote...

HP. Oui.

FC. Là vous êtes réparti dans le tronc, beaucoup de partage avec les autres, mais dans les branches cela signifie qu'il y a des spécificités, que je nomme projets. Donc là vous partagez avec vos collègues mais sur des choses relativement minimales, mais quand on a des branches, ça veut dire que là, on a é ? 4, 6, 8, 9 actions, il faudrait voir la nature de ces actions et les repérer et voir ce qu'elles représentent (d'autres indices seraient nécessaires) comme type de projet.

HP. D'accord.

FC. Mais l'expérience que j'ai vécu chez (t) qui fonctionne principalement par projets, c'est exactement cette représentation là qui se produisait, le directeur était partout dans l'arbre (il impulsait et contrôlait tous les projets).

HP. Oui.

FC .oui, là je suis avec lui, c'est le projet un tel, c'est avec telle personne...

HP. OK.

FC. Donc on retrouve des choses qui sont intéressantes et encore une fois, le niveau de partage est fort en expérimentation.... Nous allons passer à l'arbre de niveau & « indifférent ».

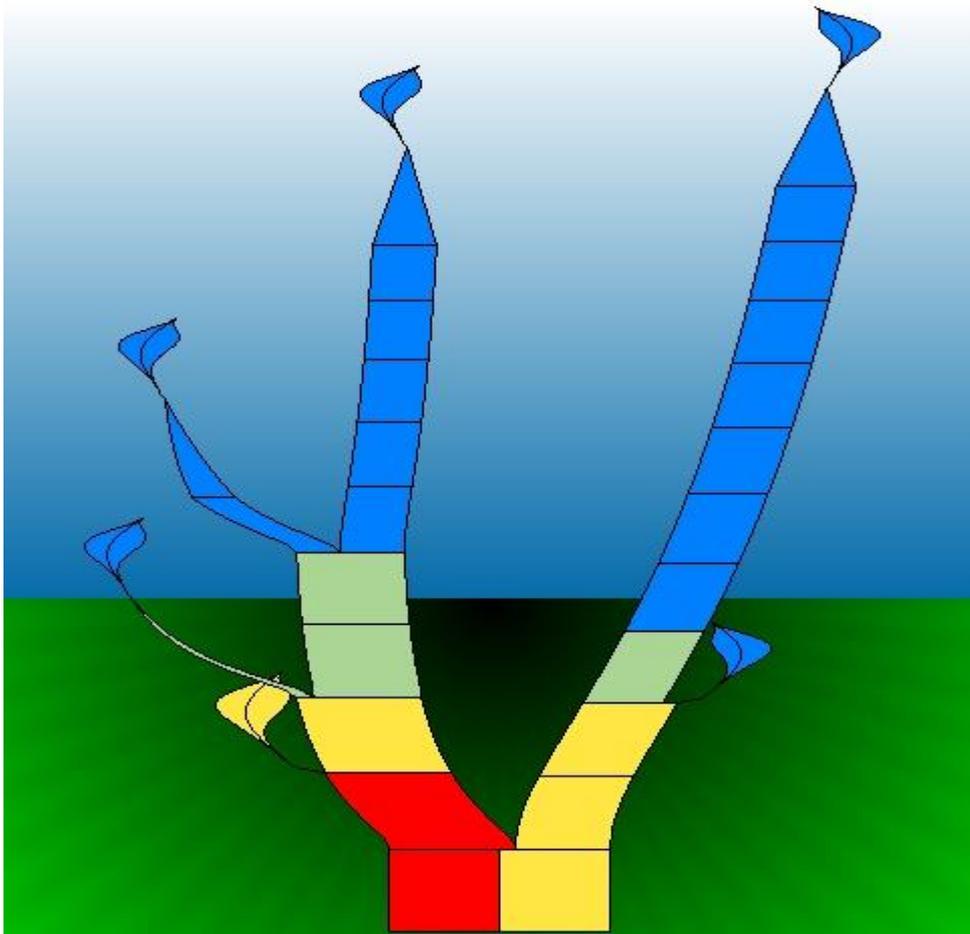


Figure 11 : arbre collectif Costrat -1

FC. Voilà.

HP. Oui, je suis en train de retrouver sur quoi je ne me sentais pas concerné... c'est vrai qu'à la limite, ce n'est pas juste de dire, euh, que par exemple :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

Je veux dire, dans la logique de tout ce que j'ai dit jusqu'à maintenant, c'est-à-dire à un moment donné, faire.... Enfin, poser comme entre guillemets les chevaux de bataille :

1° la finalité de la performance de notre service,

2° qui m'est plus spécifique à moi, c'est-à-dire la place de la ressource humaine dans cet objectif là.

C'est vrai que du coup je ne peux pas être indifférent à « l'adaptation de l'organisation aux contraintes externes »...

FC. Vous n'êtes pas indifférent puisque vous n'avez pas répondu 1 à cette question. Ça veut dire que ces deux actions rouges en niveau 1 ne sont pas présentes pour vous... (il suffit de regarder l'indice de partage entre les membres).

HP. Oui.

FC. Elles sont ailleurs, peut être en niveau 3, niveau 2 ou niveau 4.

HP. Ah oui ! Effectivement, du coup j'ai fait un biais là, j'ai interprété de travers....

FC. C'est moi qui vous ait induit en erreur en disant que c'est une carte de niveau « indifférent ». Vous ne vous retrouvez pas sur cette carte et comme c'est une carte « indifférent » il faut raisonner de manière négative.

HP. Ah oui ! En fait, tous les scores les plus élevés, c'est que globalement ils sont indifférents à ces contraintes là.

FC. Tout à fait.

HP. Ça m'étonne de la part du directeur... mais bon !

FC. Oui, encore une fois, je ne laisse pas le temps de réfléchir.

HP. Oui.

FC. En fait, on a besoin de savoir ce que la personne pense d'une action qu'elle mène à tel ou tel niveau.

HP. Oui d'accord.

FC. C'est moins intéressant le niveau 1 « indifférent », sauf si, euh, au niveau 1 de la logique d'action collective, je retrouve de la stratégie comme enjeu, parce que là je ne comprendrais plus... voyez :

HP. Oui effectivement.

FC. S'il y a un enjeu qui apparait stratégique, ça voudrait dire que je ne m'en occupe pas ... puisque je suis

au niveau « indifférent »...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/2 Vouloir</i>	1/2 Performance	1/2 Entreprise	2/2 Organisation
	1/2 Valorisation	1/2 Individu	

Figure 12 : la logique d'action collective Costrat-1

HP. Et là, il y a un problème...

FC. Et votre logique d'action individuelle....

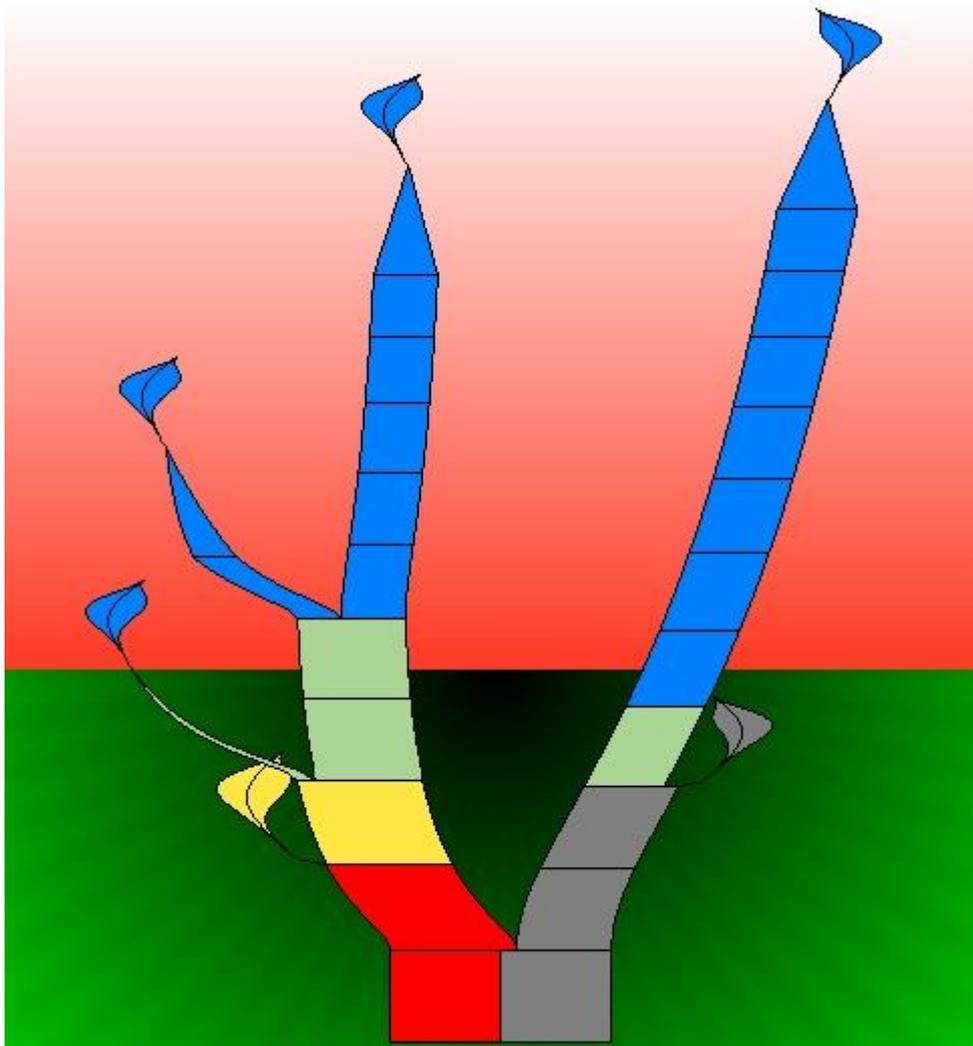
Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/4 Pouvoir</i>	2/4 Stratégie	2/4 Entreprise	2/4 Communication
<i>1/4 Faire comprendre</i>	1/4 Valorisation	1/4 Individu	1/4 Collaborateur et son apprentissage
<i>1/4 Vouloir</i>	1/4 Coopération	1/4 Equipe	1/4 Organisation

Figure 13 : la logique d'action individuelle HP-1

FC. Voilà. Donc vous avez 4 actions qui sont repérées... Qui partage avec vous ? Encore une fois le niveau 1, ce n'est pas très pertinent parce qu'il faut lire en négatif...

HP. En fait oui, oui, c'est vrai que je comprends mieux du coup.

FC. Voici votre positionnement dans le collectif :



**Figure 13 : positionnement individuel HP-1**

FC. Donc vous portez 4 actions, il y a SJ qui partage la même chose... puis après c'est un, un.

HP. Est c'est clair que lui... parce que ce sont des choses qui correspondent à mon domaine de compétences... donc je ...

FC.les actions sont :

- Valoriser les postes et les fonctions
- Organisation
- Faire du reporting par l'observation des pratiques
- Mesurer le climat social
- Echanger des idées pour renforcer la coopération

HP. D'accord.

FC. Ça reste 4 actions sur 30...

HP. Oui.

FC. Je vais revenir sur votre logique d'action individuelle...

HP. Tiens il y a de la stratégie dedans...

FC. Oui et il faudrait rechercher ces deux actions...

HP. Je suppose que ça doit être dans un domaine qui m'indiffère...

FC. Climat social ...

HP. Ah oui. Donc il y a la même lecture qu'il faut adopter...

FC. Non, mais comme il n'y a pas d'instrument de mesure, cela ne m'étonne pas que vous ayez répondu 1...

HP. Oui.

FC. Malgré tout vous avez réagi en voyant le mot stratégie dans la table.

HP. Du coup ce que je retiens du coup, c'est les ... alors en termes de ... je suppose qu'avec un petit peu de pratique, euh ....le...la visualisation graphique avec l'arbre est plus parlante quand on est dans le tronc, là je saisi bien, on a un certain nombre d'actions sur lesquelles il y a un partage assez fort... après la logique des branches qui partent, euh... après j'ai compris que c'est lié à un certain nombre d'actions dans des domaines spécifiques. Au début cela n'apparaissait pas clairement. Donc je pense qu'avec un peu d'habitude l'impression que j'ai, c'est que la visualisation graphique est quand même, euh, plus parlante, encore une fois quand même avec des explications à la clé...

FC. Oui bien sûr, il faut des indices, euh, le graphique, l'arbre, la carte permet d'avoir une approche globale... cela visualise quelque chose que vous ne voyez jamais. C'est cela l'intérêt de la carte. Si je vous demandais, quelle est la compétence collective du Costrat ?

HP. Oui.

FC. Vous ne l'avez jamais vue passer d'un bureau à l'autre.

HP. Oui effectivement.

FC. Donc le fait de faire une carte rend visible une compétence collective qui est en principe invisible...

HP. Evidemment.

FC. C'est quelque chose qui apporte une information globale.

HP. Oui et c'est ce qui... en fait, ce qui permet maintenant de mettre... on va dire des images sur le fonctionnement et du coup des mots sur les images, euh, c'est effectivement... notamment cette compétence collective assez importante quand on est dans ... dans l'expérimentation et l'essai... ou dans l'intention, dans le fait qu'on se dise à un moment donné, bien... voilà nos problèmes, voilà ce vers quoi on voudrait aboutir, ce vers quoi on voudrait aller, et puis on est plutôt dans une mise en

place de ... voilà par des petites briques que l'on met bout à bout, que l'on essaie si ça fonctionne, on poursuit... parce que je pense qu'on est là par contre assez hermétique les membres du Costrat en général sur les... les ...on va dire, ce qui tomberait de manière très stratégique et très abstraite sans qu'il y ait de mesure concrète sur le terrain ou si on ne mesure pas en tout cas l'intérêt que ça peut ... ça peut apporter au système. Donc, ouais effectivement beaucoup plus dans le partage, euh, le constat des axes d'amélioration et puis dans l'expérimentation de petits bouts de solutions que l'on met ensemble...

FC. Ou de projets...

HP. Oui ou de projets...

FC. L'expérimentation de projets partagés.

HP. Oui !oui ! Tout à fait.

FC. Et c'est peut être une manière de construire votre collectif... à ces différents niveaux. Donc la prochaine étape est simple, quand j'aurai restitué à tout le monde, je réunirai le Costrat et je présenterai les différents arbres, tables et indices à l'ensemble des membres du Costrat.

Je vous remercie.

L'entretien a duré 1 heure 23 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Costrat-SJ

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

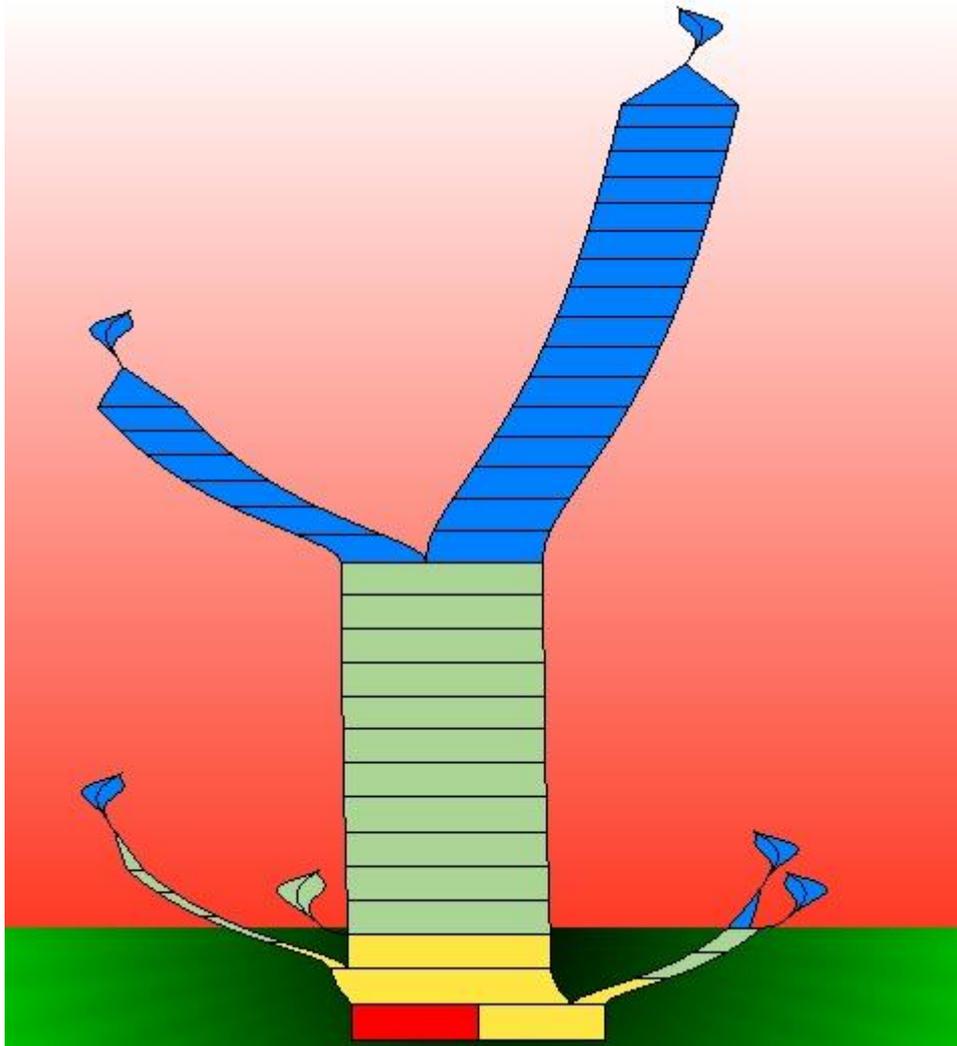


Figure 1 : arbre collectif Costrat-4

SJ. Donc là, on doit retrouver quoi ?

FC. Là, vous n'avez rien à retrouver, c'est simplement que vous avez ici l'arbre collectif de niveau 4 « engagé » des membres du Costrat. Quel effet vous fait cet arbre là par rapport à la vision que vous avez du travail collaboratif ? Ou l'impression que l'arbre collectif vous donne de votre travail collaboratif ?

SJ. Mais vous me rappelez ce que... plus il y a de branches, plus c'est ...

FC. Ah non, pas forcément, non, non, c'est l'allure...

SJ. Là ce sont les membres...

FC. Je ne peux pas vous le dire...

SJ. Non, ça ne me parle pas ça.

FC. Alors je vais vous donner un deuxième indice. Cet indice est l'indice de couleurs : rouge c'est très partagé entre les membres, brun c'est moins partagé...

SJ. C'est brun ça ? C'est jaune !

FC. Jaune, bon. Donc rouge c'est très partagé, jaune moins partagé, vert encore moins partagé et bleu ce n'est pas partagé du tout.

SJ. Alors là, ça commence à m'inquiéter, là (rires)...

FC. Et puis un autre indice concerne la construction de l'arbre en lui-même : par rapport aux cinq membres du Costrat, le logiciel recherche les actions pour lesquelles les cinq membres partagent tous ces actions et les met dans la base de l'arbre, ainsi se constitue le tronc...

SJ. Hum, hum.

FC. Et plus je monte dans l'arbre, les couches qui sont là, plus je monte dans l'arbre moins les actions sont partagées par les membres du Costrat. On peut dire que le tronc est l'élément le plus partagé entre les membres.

SJ. Bien, plutôt le bas du tronc.

FC. Dans ce cas, oui. Parce que ce tronc s'arrête là puisque dès que nous avons une branche qui naît, nous ne sommes plus dans le tronc. Donc pour cet arbre collectif du Costrat au niveau 4 « engagé », vous n'avez que deux actions dans le tronc que vous partagez entre les membres.

SJ. Oui et pour le reste, pour moitié partagé, on est d'accord (à cause des deux couleurs pour ces deux actions).

FC. Oui.

SJ. Hum, hum.

FC. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire en clair par rapport au questionnement, vous avez plutôt reporter les réponses à certaines questions sur le niveau 3 « actif » ou le niveau 2 « prudent » que sur le niveau 4 « engagé ». il y a de l'extérieur une certaine prudence au niveau de l'ensemble des membres du SDIS. Alors quelle est la nature de ce niveau 4 ? Pour cela je sélectionne les deux actions du tronc et de nouveaux indices apparaissent :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail.

Vous avez ainsi la nature des actions partagées et comment sont elles partagées entre les membres ?

Donc 2/2 sont portées par AP, 2/2 par HP et puis les trois autres membres en porte l'une des deux actions sélectionnées. Qu'est ce que cela vous inspire au niveau du travail collectif ?

SJ. C'est pas tant que ça, c'est plutôt le type d'action, euh ... « préparer la transmission des compétences », ce n'est pas, euh, un axe, c'est un axe stratégique mais qui pour moi.... Il devrait être précédé de la fixation des objectifs ...

FC. Peut être que c'est en niveau 3 « actif », je ne sais pas...

SJ. D'accord.

FC. Alors effectivement vous avez le réflexe de regarder les types d'actions. En cliquant sur le tronc, vous avez deux types d'indices :

- Un indice qui permet de faire le lien avec le vécu dans l'entreprise,
- Un indice qui indique l'importance du partage entre les membres.

SJ. De partage de l'objectif ou ...

FC. Non, non, ces deux actions sélectionnées vous donnent deux indices de lecture :

- La nature des actions sélectionnées « préparer la transmission des compétences » et « constituer des groupes de travail »,
- L'importance du partage de ces deux actions entre les membres du Costrat ' 2/2 et 1/2.

SJ. Oui, oui.

FC. Le niveau de partage, cela peut être un indice pour vous, je ne sais pas, je ne connais pas les gens de la maison, mais que AP et HP partagent les deux actions là dans le tronc, peut être est ce légitime, logique ou au hasard ?

SJ. Oui, ça peut être par hasard, si ce n'est pas par hasard, ça peut être réconfortant, c'est rassurant....

FC. Ah bon ?

SJ. Oui, mais que le DRH soit en phase avec le directeur sur ce genre de truc, c'est bien.

FC. Ce n'est pas le hasard ?

SJ. Je n'en sais rien.

FC ? D'accord, c'est une bonne appréciation. Donc le 3° type d'indices... jusqu'à maintenant nous n'avons vu que la nature des actions et le partage entre membres, maintenant nous allons passer à la logique d'action. Quelle est la logique d'action, quelle est la manière dont fonctionne le collectif à partir de ces deux actions sélectionnées dans le tronc ?

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
1/2 faire comprendre	2/2 coopération	1/2 entreprise	1/2 résultats d'amélioration
1/2 vouloir		1/2 équipe	1/2 créer les conditions favorables

Figure 2 : la logique d'action collective Costrat-4

FC. Alors la logique d'action collective du Costrat au niveau 4 « engagé », c'est un nouvel indice qui dit :

- Les actions que mène le manager pour résoudre des enjeux qui bénéficient à qui en utilisant quels moyens ?

Dan notre cas, les deux actions sélectionnées du tronc permettent de lire le tableau ci-dessus de la manière suivante :

- Faire comprendre (mobiliser, communiquer) et Vouloir (l'intention stratégique) pour résoudre l'enjeu de Coopération qui bénéficie à l'Entreprise et à l'Equipe en utilisant comme moyens, la Création de conditions favorables et la production des résultats d'amélioration.

Donc voilà la logique d'action collective du Costrat de niveau 4 « engagé ».

SJ. C'est pas mal...

FC. Il n'y a rien qui ressort à vos yeux ? Je ne sais pas ?

SJ. Mais là, elles étaient pré indiquées...

FC. Ce sont les deux actions dans le tronc. Ce tableau indique la logique d'action, donc une logique de cause à effet : action/ enjeux à résoudre/bénéficiaires/moyens.

SJ. Alors à ce sujet, qu'est ce que vous mettez derrière le terme de coopération ?

FC. Coopération...

SJ. Est-ce que cela revêt le terme d'adhésion, de partage ?

FC. Pour l'adhésion, vous avez un enjeu à résoudre prévu dans le modèle qu'est l'implication.

SJ. Ouais

FC. L'adhésion, c'est le résultat d'une implication.

SJ. Hum... C'est-à-dire que ces deux actions ont le même enjeu et se retrouvent sous des ...

FC. Ce qui est intéressant c'est que vous avez deux bénéficiaires, l'entreprise et l'équipe, ce sont deux formes de collectif qui sont bénéficiaires de la résolution de l'enjeu « coopération ».

SJ. Oui.

FC. Je ne devrais pas causer autant, je causerai moins pour les prochaines présentations des autres niveaux d'engagement. Mais cela ne me surprend pas que la coopération sorte aussi fortement même s'il n'y a que deux actions, ça prouve que quelque chose existe puisqu'en fait chacun des membres du Costrat a été interrogé individuellement. Donc il n'y a pas eu de communication préalable.

SJ. Oui mais là-dessus, c'est l'exploitation que des cinq membres du Costrat...

FC. Alors cela est la logique d'action collective des cinq membres.

SJ. Il va falloir vraiment quand vous ferez la présentation, euh, que ce soit à titre individuelle et voir après collective, c'est de bien expliquer les notions....

FC. Mais c'est aussi la mesure de la capacité d'effet, hein. Si je prépare tout les gens seront trop préparés.

SJ. Bien sûr. Coopération ça recouvre plusieurs ...

FC. Etymologiquement coopération renvoie à faire des opérations en commun.

SJ. On pourrait mettre collaboration...

FC. Non...

SJ. Pourquoi ?

FC. Parce que la collaboration, étymologiquement, c'est la raine de labeur, donc faire un travail dans un but commun ensemble. Travail pris dans le sens large du terme. La coopération et la collaboration renvoie à un mode d'organisation dans l'entreprise.

SJ. Hum...

FC. On confond souvent les deux termes comme synonymes mais chaque fois que vous fouillez dans l'entreprise, quand il y a coopération il y a un mode organisationnel d'équipe de type...

SJ. Participatif...

FC. Non, taylorien. On organise les tâches (opérations) et on oblige les gens à coopérer... alors que dans la collaboration, c'est plutôt participatif...

SJ. Je ne le ressens pas comme ça.

FC. Mais étymologiquement c'est comme ça...

SJ. D'où l'intérêt d'expliquer les termes.

FC. J'ai compris votre remarque.

SJ. Là au début de l'après midi, je viens de faire un compte rendu de coopération internationale où, pour éviter les répétitions du même mot, j'utilise tantôt collaboration ou coopération. Là vous utilisez ces termes dans le sens d'organisation d'entreprise, cela a une incidence....

FC. Dès qu'il y a coopération, c'est-à-dire des opérations faites en commun ou de la collaboration, du travail fait ensemble dans un but décidé en commun par les membres, vous ne pouvez plus ces deux termes comme synonymes et de toutes façons dans les deux cas...

SJ. C'est bon à savoir, j'aurais préféré collaboration dans ce cas là.

FC. Oui, mais c'est l'objet de ma thèse, le travail collaboratif. Mais dans les contextes d'usage de ces deux termes cela nous renvoie à un mode d'organisation taylorien plus ou moins participatif, il y a toujours un arrière plan sinon il n'y a pas d'opérations en commun, il faut bien organiser la manière de ce « en commun ». Si nous n'organisons pas quelque part les tâches, il n'y a rien qui se passe.

SJ. Alors je crois que dans un organisme comme le SDIS, puis on a ... nous-mêmes à assurer des fonctions différentes, les gens sont Opérationnel ou de Support, euh, c'est pas étonnant qu'on ait des tâches attribuées individuellement, après l'essentiel est comment ça fonctionne ensemble.

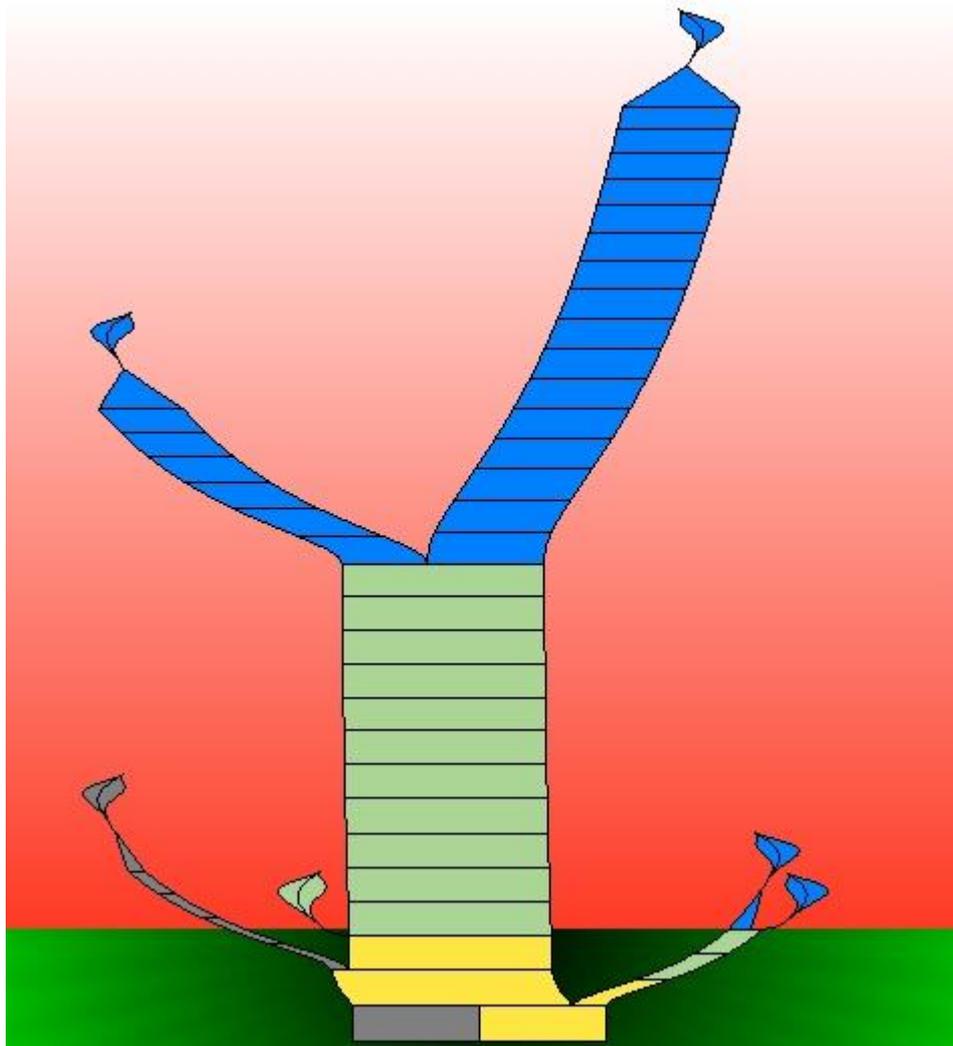
FC. En résultat final, vous serez obligés de regarder l'organisation du fonctionnement si vous voulez obtenir notamment une collaboration... et la collaboration est de décider d'un objectif commun et de faire un travail qui concoure ensemble à cet objectif. Alors qu'en coopération, moi je suis le patron du service, je décide les opérations qu'il y a à faire, du chaînage des opérations, du séquençement et j'attribue des personnes pour que le but que je me suis fixé ....

SJ. Ouais, ouais....

FC. Je le réalise dans les meilleurs délais.

SJ. C'est un management dirigiste.

FC. Nous allons passer maintenant à une autre représentation sur cet arbre collectif, il s'agit de votre positionnement individuel dans le collectif Contrat de niveau 4 « engagé ».



**Figure 3 : positionnement individuel SJ-4**

FC. Ce qui apparait pour votre positionnement est en gris.

SJ. Ah oui !

FC. Ici on voit les actions qui se dessinent sur la petite branche à gauche du tronc.

SJ. Mais pourquoi il y a la branche là ?

FC. Mais parce que, il y a moins de partage à mon avis. Ici sur le rouge dans le tronc, il y a la naissance de votre branche personnelle. Pour la rouge, vous partagez avec 4 personnes, pour la jaune vous partagez avec 3 personnes et ensuite avec deux... je vous indique l'indice de partage de vos actions avec les autres membres du Costrat, voilà :

- Vous avez AP qui en partage 5/7 avec vous, HP en partage 3, GD en partage 1 et BM n'en partage pas avec vous.

SJ. Hum, hum.

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. Alors ça vous dit quoi ? Quel effet cela vous fait ?

SJ. Bien pour moi, euh, ... oui, il y avait combien d'actions ?

FC. 7, vous avez :

- Modifier l'organisation de l'entreprise
- Valoriser les collaborateurs par la mobilité interne
- Préparer la transmission des compétences
- Mesurer les résultats au regard des objectifs
- Mesurer et analyser les indicateurs RH
- Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise
- Valoriser les compétences par la mobilité interne.

SJ. Hum....

FC. Donc on peut dire si je résume, vous avez deux autres collègues qui partagent pour moitié vos actions que vous menez ...

SJ. Ouais.

FC. Et puis il y en a deux qui sont en dehors de votre action, quoi. Alors c'est pour cela que vous apparaissez sur une branche.

SJ. C'est un peu édifiant... non mais ce qui est rassurant c'est quand même 5 actions sur 7 qui sont partagées avec AP... avec le directeur, c'est une bonne chose, 3/7 avec HP, le DRH... c'est peut être aussi parce que je me suis occupé dans le passé de ressources Humaines. J'ai peut être une sensibilité particulière...

FC. Nous allons examiner votre logique d'action individuelle dans votre positionnement :

<b>2/7 Comprendre</b>	<b>2/7 Performance</b>	<b>5/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Résultats opérationnels</b>
<b>2/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Valorisation</b>	<b>2/7 Individu</b>	<b>2/7 Créer les conditions favorables</b>
<b>2/7 Vouloir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>		<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
<b>1/7 Faire comprendre</b>	<b>1/7 Coopération</b>		<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>
			<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle SJ-4**

Voilà votre logique d'action individuelle dans le collectif Costrat. C'est votre manière d'agir dans le Costrat de niveau 4 « engagé ». Cela vous dit quoi ?

SJ. C'est très.... Au niveau des actions du manager, c'est très partagé, euh, par contre au niveau des bénéficiaires, je relève que ... un sur-bénéficiaire est l'entreprise, est ce que c'est au détriment de l'individu, euh, je ne sais pas, je n'arrive pas à ...

FC. Ici, si vous prenez comme enjeux performance et stratégie, cela bénéficiera à ...

SJ. L'entreprise.

FC. C'est logique et l'individu va se retrouver derrière la valorisation et la coopération. Il faut le lire de manière globale, mais si on avait des scores très forts sur la première ligne, il ne faudrait lire que la première ligne.

SJ. Oui, là c'est très partagé....

FC. Ça veut dire que vous faites fonctionner les quatre registres d'action du manager, puis vous visez les résultats opérationnels, puis les résultats de professionnalisation en créant les conditions favorables et en prenant les décisions clés.

SJ. Hum, hum, oui là on est toujours au niveau 4 « engagé » d'accord ?

FC. Ça va ?

SJ. Oui, oui.

FC. Donc nous allons passer au niveau 3 « actif »

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

SJ. E on commence par la carte ?

FC. Oui, toujours.

SJ. En global d'abord.

FC. Oui, oui, je vous présente l'arbre collectif du Costrat de niveau 3 « actif » :

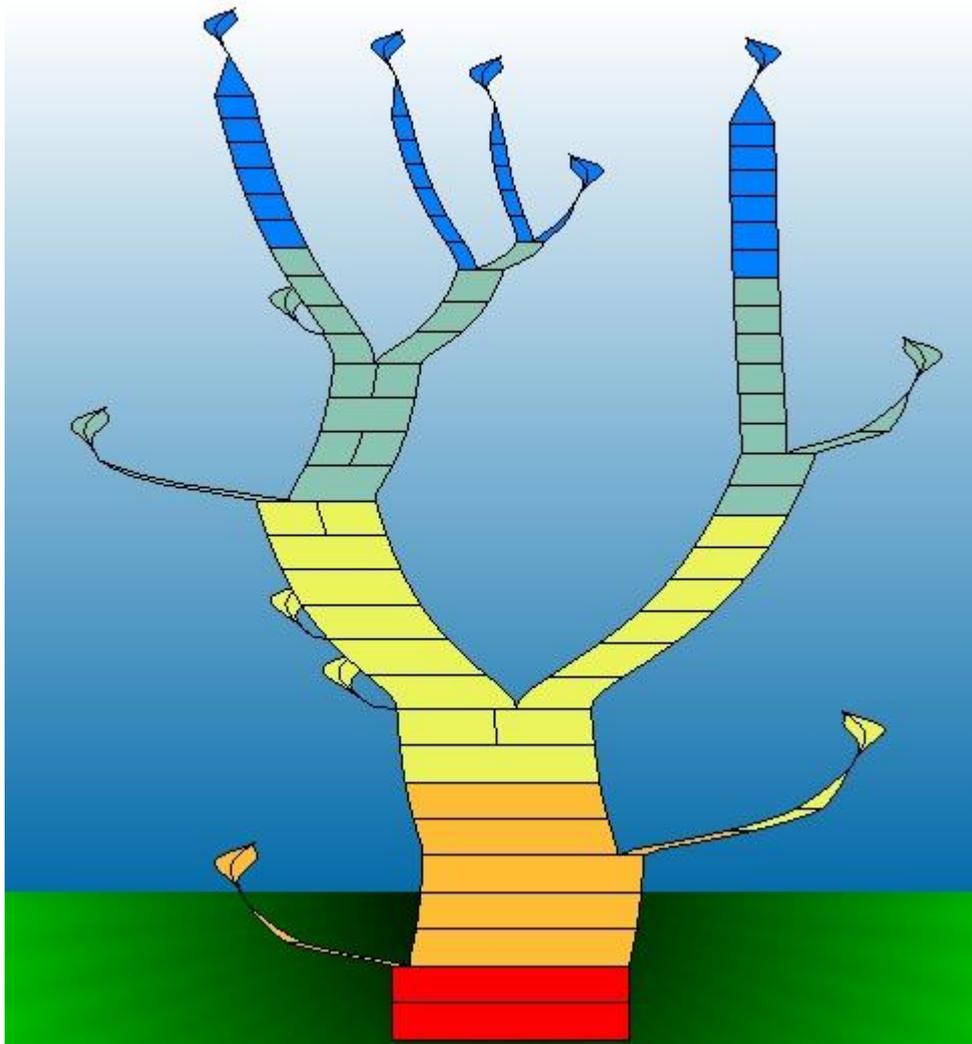


Figure 5 : arbre collectif Costrat-3

SJ. C'est rapide ... donc là on est en mode de partage qui concourt à ...

FC. Vous voulez parler de l'image...

SJ. Il y a deux... il y a surtout deux ... il y a certes le tronc avec un socle, des racines un peu plus rouge, plus partagé par contre il y a deux troncs.... Des branches plutôt....

FC. Si je vous propose la série d'indices suivants, voilà :

- L'indice de couleurs, il y avait du rouge et du jaune comme vous dites et donc le classement des actions fait apparaître 10 actions sur 92 au total.

SJ. Et partagées ?

FC. L'importance du partage comme autre indice est :

- HP porte les 10 actions du tronc, AP en porte 8, BM en porte 8, SJ en porte 7 et puis GD en porte 6.

Donc là nous avons un partage à presque 80% entre les membres. Une bonne moitié des membres partage les actions du tronc et nous voyons quelles sont ces actions :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions de l'implication des équipes
- Valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions
- Stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions
- Mesurer les résultats au regard des objectifs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
- Mesurer le fonctionnement des activités RH
- Définir la coopération par l'analyse des incidents

SJ. C'est bien parce qu'il y a pas mal d'actions partagées, euh, qui concerne les individus, les collaborateurs, la deuxième chose que je peux relever c'est le souci de partager l'évaluation, l'évaluation globale du fonctionnement de l'entreprise... des résultats qui pour moi sont vraiment du ressort du Costrat.

FC. Là est ce que vous retrouvez le Costrat dans son fonctionnement ?

SJ. Oui.

FC. On a l'impression que c'est HP qui est ...

SJ. Oui pour l'instant il est leader ... en pôle position à la date des entretiens.

FC. Nous allons visualiser la logique d'action collective qui est un autre indice concernant le

« Travailler ensemble ». Là, je vous laisse lire :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
3/10 Comprendre	3/10 Valorisation	5/10 Entreprise	3/10 Créer les conditions favorables
3/10 Vouloir	3/10 Performance	2/10 Equipe	2/10 Collaborateur et son apprentissage
2/10 Faire comprendre	2/10 Coopération	2/10 Individu	2/10 Compétence
2/10 Pouvoir	1/10 Stratégie	1/10 Partenaires	1/10 Résultats opérationnels
			1/10 Prendre les décisions clés
			1/10 Processus

Figure 6 : la logique d'action collective Costrat-3

SJ. Ça c'est le collectif, hein ?

FC. C'est la manière dont le collectif travaille.

SJ. Donc là on voit apparaître les bénéficiaires de l'action, l'entreprise reste le ..., euh

FC. Ici vous avez l'Entreprise, quatre actions sur 10, mais si cumulez Equipe et Individu nous avons 4/10. Là nous sommes dans l'humain, là nous sommes dans le Technique si je puis dire.

SJ. Oui, oui.

FC. Ce qui ressort des enjeux résolus, la valorisation...

SJ. C'est l'humain.

FC. Et la performance.

SJ. C'est l'entreprise, sauf que vous n'avez pas la même... ça il faudrait le croiser comme ça, voyez...

FC. Oui, le logiciel construit le classement par ordre décroissant, les deux lignes peuvent avoir le même score, mais le logiciel les classe en prenant en compte les quatre critères [action/enjeux/bénéficiaires/moyens]. Si nous lisons de manière horizontale c'est :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de valorisation pour l'entreprise en créant les conditions favorables.

SJ. Ouais.

FC. Voilà, on pourrait dire qu'il y a une volonté stratégique, une intention stratégique de résoudre l'enjeu de performance par les équipes....

SJ. Oui mais...

FC. Non parce que vous avez un partage à peu près égal entre les scores, le meilleur serait de lire également verticalement.

SJ. Ouais, ouais.

FC. Il y a :

- Comprendre les situations, Vouloir le futur, Faire comprendre c'est communiquer aux personnes et Pouvoir donc choisir et décider.

SJ. Ça c'était un classement dû aux résultats parce que pour moi... c'est ....

FC. Aux résultats du questionnaire.

SJ. C'est l'idéal d'une démarche...

FC. Oui les résultats de vos réponses et le logiciel traite les réponses...

SJ. C'est un diagnostic... voyez c'est : on analyse, on fixe les objectifs... on fait partager et après on choisit et on agit.

FC. Oui cela traduit une logique de causalité dans votre fonctionnement collectif...

SJ. Oui, c'est bien.

FC. Il y a aussi un partage entre l'entreprise et l'Humain.

SJ. Hum, hum...

FC. Et on retrouve les résultats opérationnels

SJ. Où ça ?

FC. Là.

SJ. Là, oui.

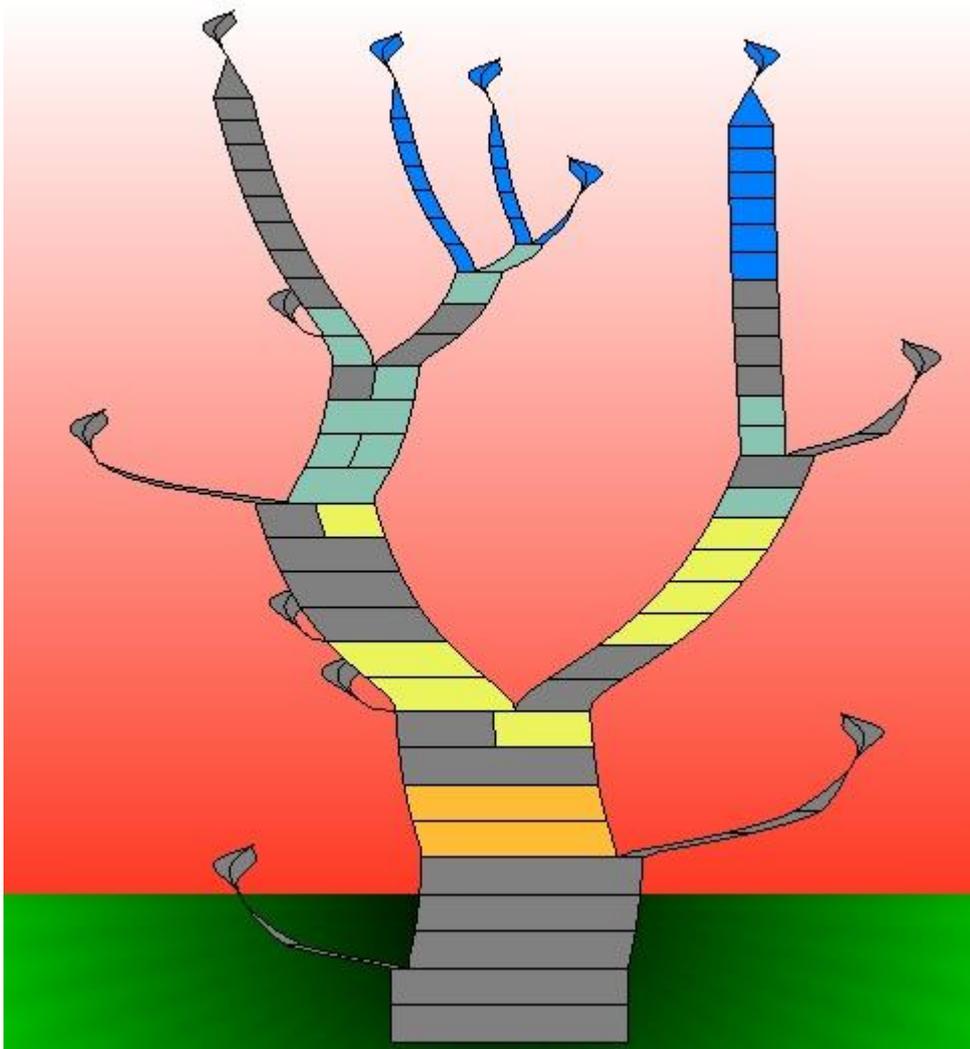
FC. Mais c'est d'abord la création de conditions favorables.

SJ. Ah, ouais...

FC. C'est peut être bien que ce soit le Costrat qui le ...

SJ. Oui parce que j'espère que l'on retrouve les choses dans la « fonction Opérationnelle ».

FC. Un autre indice vous est proposé : votre positionnement individuel dans l'arbre collectif du Costrat de niveau 3 « actif ».



**Figure 7 : le positionnement individuel SJ-3**

FC. Voilà la répartition des actions dans le collectif, elles apparaissent en gris. Vous apparaissez dans le tronc, dans le bas, dans le haut et vous êtes sur deux branches avec une répartition d'actions. Qu'est ce que cela vous inspire ?

SJ. Ouais, très.... Un socle commun fort quoi.... Le gris c'est ...

FC. C'est votre positionnement. Les actions qui constituent votre positionnement dans l'arbre collectif, il y en a 46 sur 92 au total, on ne va pas les énumérer. Ce sont les actions que vous portez dans le collectif et voilà votre répartition dans le collectif. Alors plus vous êtes dans le haut, moins

c'est partagé, plus vous êtes dans le bas, plus c'est partagé.

SJ. Alors ça, ça me va bien. Ça, ça ne me va pas du tout.

FC. Pourquoi ?

SJ. Soit parce que c'est une ... c'est des actions que je suis le seul à mener parce que c'est mon job... c'est mon métier, oui il faudrait qu'on fouille là dedans... quoi.

FC. Mais le fait d'être réparti parmi le collectif c'est peut être aussi votre fonction, votre métier aussi qui...

SJ. Sauf là !

FC. C'est peut être votre spécificité...

SJ. Ah oui.

FC. Donc là vous avez les actions où vous êtes tout seul, c'est :

- Mesurer les plans d'action au regard des objectifs
- Partager les compétences par le rôle du sosie
- Améliorer la performance du capital humain.

SJ. C'est quoi le rôle de sosie ?

FC. C'est quand on apprend le métier de l'autre en prenant sa place et que l'interlocuteur ne se rend pas compte du changement de personne...

- Analyser les compétences des collaborateurs
- Améliorer les compétences pour l'économie de l'entreprise
- Clarifier la professionnalisation par un accord collectif
- Valoriser le processus ressources humaines

Vous êtes vraiment dans la mesure des résultats et ensuite c'est la professionnalisation...

SJ. Oui, oui.

FC. Le côté compétences qui ressort. Passons à votre logique d'action individuelle dans le collectif Costrat3 « actif ».

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>17/46 Comprendre</i>	19/46 Performance	24/46 Entreprise	7/46 Coopération dans l'équipe
<i>12/46 Vouloir</i>	10/46 Stratégie	14/46 Equipe	7/46 Créer les conditions favorables
<i>9/46 Pouvoir</i>	7/46 Valorisation	6/46 Individu	6/46 Compétences
<i>8/46 Faire comprendre</i>	7/46 Coopération	1/46 Partenaire	5/46 Collaborateur et son apprentissage
	3/46 Implication	1/46 Client	5/46 Résultats d'amélioration
			5/46 Processus
			4/46 Prendre les décisions clés
			3/46 Communication
			2/46 Organisation
			1/46 Résultats opérationnels
			1/46 Résultats de professionnalisation

**Figure 8 : la logique d'action individuelle SJ-3**

FC. Voilà. Vous retrouvez Comprendre, Vouloir, Pouvoir, Faire comprendre. Il y a performance 19/46 et on voit apparaître de manière forte la Stratégie, valorisation, coopération et Implication et c'est pour l'entreprise, les équipes, l'individu. Il y a un bon partage et puis ce qui ressort en premier, c'est la coopération dans l'équipe et la création de conditions favorables, ainsi que les compétences.

SJ. Je crois que c'est le rôle que j'ai ... hum, hum...

FC. Rien de spécial à dire ?

SJ. Bien là, c'est très.... Moi ce qui me plaît c'est ça ! la coopération et la création de conditions favorables de collaboration, hum...

FC. Cela vous surprend qu'il y ait autant d'actions pour l'entreprise et pour l'humain (équipe, individu) dans l'entreprise ?

SJ. Mais je crois qu'aussi que c'est une marque de fabrique du mode de fonctionnement du SDIS, c'est-à-dire... au-delà des objectifs liés aux missions de l'entreprise ... là ... une importance ... importante ... enfin une conséquence... est devenue (mot inaudible).

FC. Ce qui est intéressant c'est que la stratégie qui était dans le bas du tableau, là elle remonte vers le haut.

SJ. Oui. Elle aurait pu être en premier même ...

FC. Ça va ? Nous allons passer à l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

### 3- Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

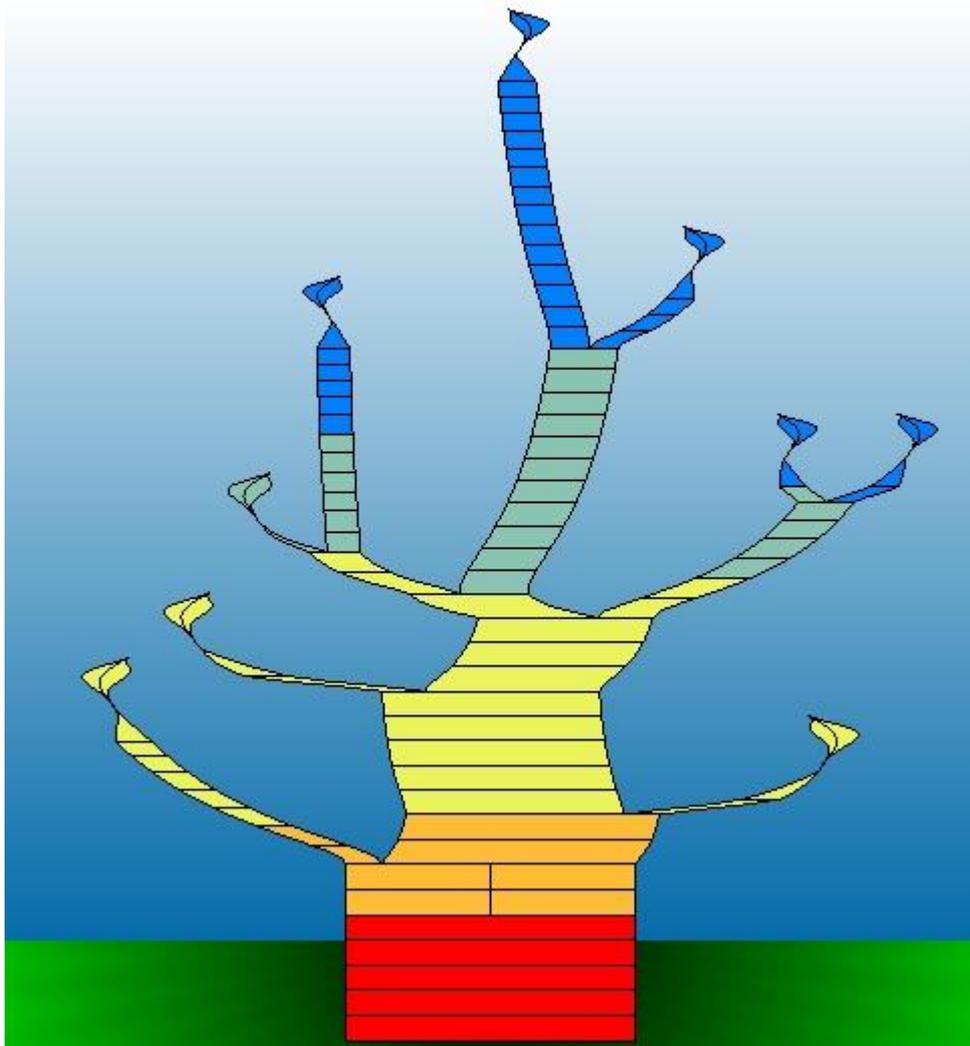


Figure 9 : arbre collectif Costrat-2

FC. Le niveau 2 « prudent », ce sont les actions que vous expérimentez.

SJ. On peut mettre le prospectif là dedans ?

FC. On expérimente des actions qui permettront si elles sont valisées de passer en « actif », voire en « anticipation » niveau 4.

SJ. Anticipation ...

FC. La stratégie est dans l'anticipation, niveau 4 « engagé », le niveau 2 « prudent », c'est l'expérimentation sur certains types d'action qui peuvent être plus ou moins partagés par les membres du Costrat. Et on expérimente un certain nombre de choses pour voir si ça vaut le coup de les passer dans le niveau 3 « actif » par exemple.

SJ. Bien écoutez là... ce qui est étonnant et remarquable c'est qu'on commence à atteindre un niveau de partage que l'on n'avait pas jusqu'à présent... si vous cumulez le rouge et l'orange... euh ... on a, euh, on n'a plus des deux branches, on a plusieurs...

FC. Et bien comptez les branches bleues...

SJ. Ouais, donc les cinq membres du Costrat et ce qui va être intéressant c'est de voir ce que celle là partage avec elle-même.

FC. Oui, donc le domaine de spécialité ou le domaine où la personne expérimente seule des choses.

SJ. Oui.

FC. Mais il le fait seul.

SJ. Ils peuvent le faire seul, soit parce que c'est leur personnalité, soit parce que c'est son job.

FC. Vous avez tout pigé, comme quoi, ça parle bien l'arbre par rapport à ça ! Nous allons sélectionner les actions du tronc...

SJ. Vous avez pris les deux premières couleurs ?

FC. Oui, vous ne voulez pas celles là ? Elles sont brunes aussi.

SJ. Oui, celles là ? C'est ça.

FC. Donc vous avez :

(Nous nous sommes trouvés devant un bug du logiciel et n'avons pas pu obtenir la nature des actions sélectionnées dans le tronc). Je vous indique les actions sélectionnées pour lecture sans commentaires de votre part :

- Définir les processus RH
- Mesurer les plans d'action au regard des objectifs
- Partager les compétences par l'apprentissage croisé
- Partager l'information sur les objectifs et les résultats
- Evaluer les compétences à transmettre
- Mesurer et évaluer la productivité
- Améliorer les compétences des collaborateurs
- Mesurer les compétences critiques de l'entreprise
- Mesurer les compétences des collaborateurs de l'entreprise

FC. (Reprise normale de l'entretien). Nous allons montrer la logique d'action collective du Costrat-2

FC. Donc là nous retrouvons Pouvoir, Comprendre et faire comprendre...

SJ. Et là, la décision vient en premier, c'est normal puisqu'on est plus dans du ... de l'expérimentation, euh, là c'est clairement l'entreprise... et le bénéficiaire ... c'est normal. Non mais là, c'est vraiment l'entreprise.

FC. On expérimente pour l'entreprise et la recherche de performance.

SJ. Oui, oui. OK.

FC. Passons au niveau 1 « indifférent ».

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>4/9 Pouvoir</i>	<b>6/9 Performance</b>	<b>8/9 Entreprise</b>	<b>2/9 Résultats de professionnalisation</b>
<i>4/9 Comprendre</i>	<b>2/9 Stratégie</b>	<b>1/9 Equipe</b>	<b>1/9 Résultats d'amélioration</b>
<i>1/9 Faire comprendre</i>	<b>1/9 Coopération</b>		<b>1/9 résultats opérationnels</b>
			<b>1/9 Communication</b>
			<b>1/9 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/9 Processus</b>
			<b>1/9 Collaborateur et son apprentissage</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Costrat-2**

#### 4- Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

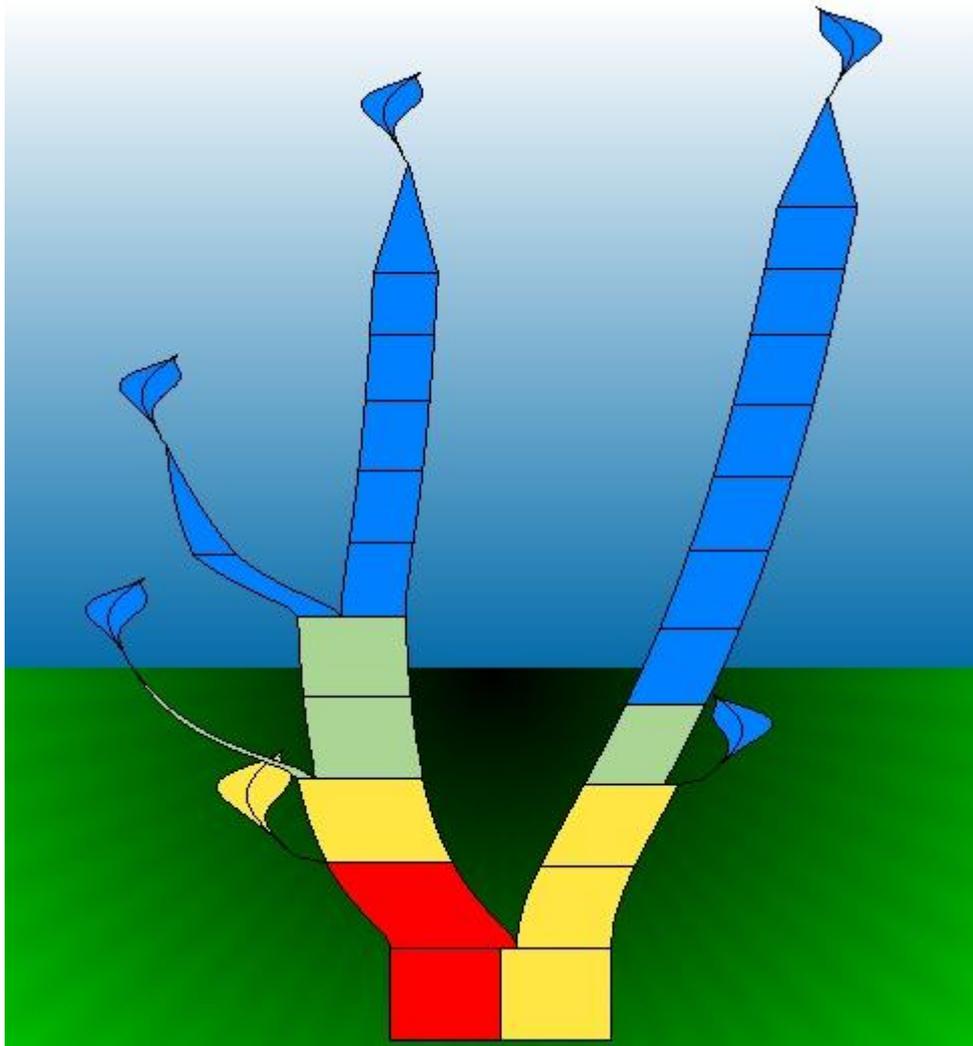


Figure 11 : arbre collectif Costrat-1

FC. Nous avons deux actions rouges, nous retrouvons un niveau de partage entre AP et BM, GD, SJ (2/2). Attention il faut raisonner en négatif, les actions sont :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes
- Valoriser l'organisation des postes et des fonctions

Et les personnes ne les ont pas prises en considération.

SJ. Hum...

FC. Voilà la logique d'action collective :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/2 Vouloir</i>	1/2 Performance	1/2 Entreprise	2/2 Organisation
	1/2 Valorisation	1/2 Individu	

Figure 12 : la logique d'action collective Costrat-1

FC. Ça touche l'individu et l'entreprise. C'est une intention que vous ne voulez pas mener au niveau du collectif et cela concerne l'organisation.

SJ. Bon, ça n'est pas ... l'organisation... au sens du service légal ... ce n'est pas l'arbre là qui est important.

FC. Votre positionnement individuel est :

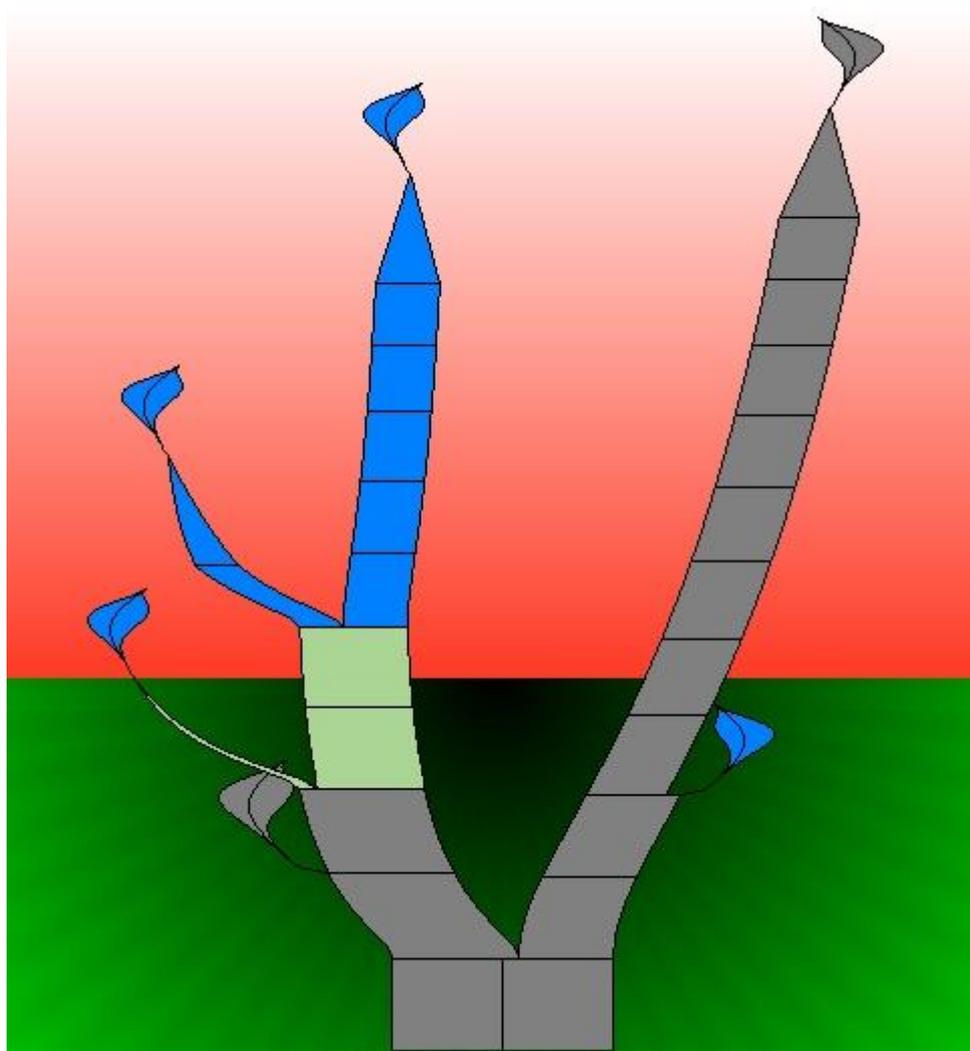


Figure 13 : positionnement individuel SJ-1

FC. Votre positionnement, vous avez 17 actions en gris sur un total de 32 actions « indifférentes ». Il y en a deux qui sont partagées par quatre membres :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes
- Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective

SJ. Ouais. Et rappelez vous, pour le questionnaire vous ne laissez pas trop de temps.

FC. C'est normal, c'était votre réaction à chaud, ce que vous pensiez dans l'instant, oui c'est juste. Votre logique d'action individuelle sur ces 17 actions :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
6/17 Faire comprendre	6/17 Performance	11/17 Entreprise	5/17 Organisation
4/17 Vouloir	3/17 Implication	4/17 Equipe	4/17 Communication
4/17 Comprendre	3/17 Valorisation	2/17 Individu	3/17 Processus
3/17 Pouvoir	3/17 Coopération		2/17 Coopération dans l'équipe
	2/17 Stratégie		2/17 Résultats de professionnalisation
			1/17 Prendre les décisions clés

**Figure 14 : la logique d'action individuelle SJ-1**

FC. La logique d'action individuelle est :

- Faire comprendre et ici vous avez deux actions sur 17 qui concernent la stratégie ... et cela concerne principalement l'organisation.

SJ. Oui mais ça, on ne peut pas le dire comme ça, je ne pense pas...

FC. Voilà le niveau de partage : vous partagez ces 17 actions de la manière suivante, GD en partage 5/17, BM 5/17, AP 4/17, HP 3/17.

SJ. Oui.

FC. Il y a tout le monde dans l'indifférent.

SJ. Oui, oui.

FC. Ça va ?

SJ. Comme dit, il faut s'appropriier l'outil ... nous avons passé un peu plus d'une heure, donc il faudrait demander une heure pour chacun des membres...

FC. Alors comment vous avez trouvé la notion de travail collaboratif ?

SJ. Ecoutez, il faut s'approprier la lecture, euh, la technique de lecture, il faut se remettre dans le bain, dans la terminologie, ce qu'il y a derrière, euh, oui c'est intéressant. Moi je pense que le panel... combien il y avait de questions ?

FC. 110 questions.

SJ. Est-ce que 110 questions sont suffisantes pour annuler les erreurs qui pourraient résulter des réponses, euh, qui auraient été données de manière trop rapide, sans réflexion... donc la démarche vous la faites pour nous aider à ...

FC. La construction du « travailler ensemble ».

Je vous remercie.

L'entretien a duré 1 heure 12 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN COLLECTIF DE PRESENTATION DES FIGURES Costrat.

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Donc, nous allons commencer par l'arbre collectif de niveau 4 « engagé », je rappelle que le niveau 4 est le niveau est le niveau « engagé », donc ... voilà l'image de l'arbre collectif de niveau 4 :

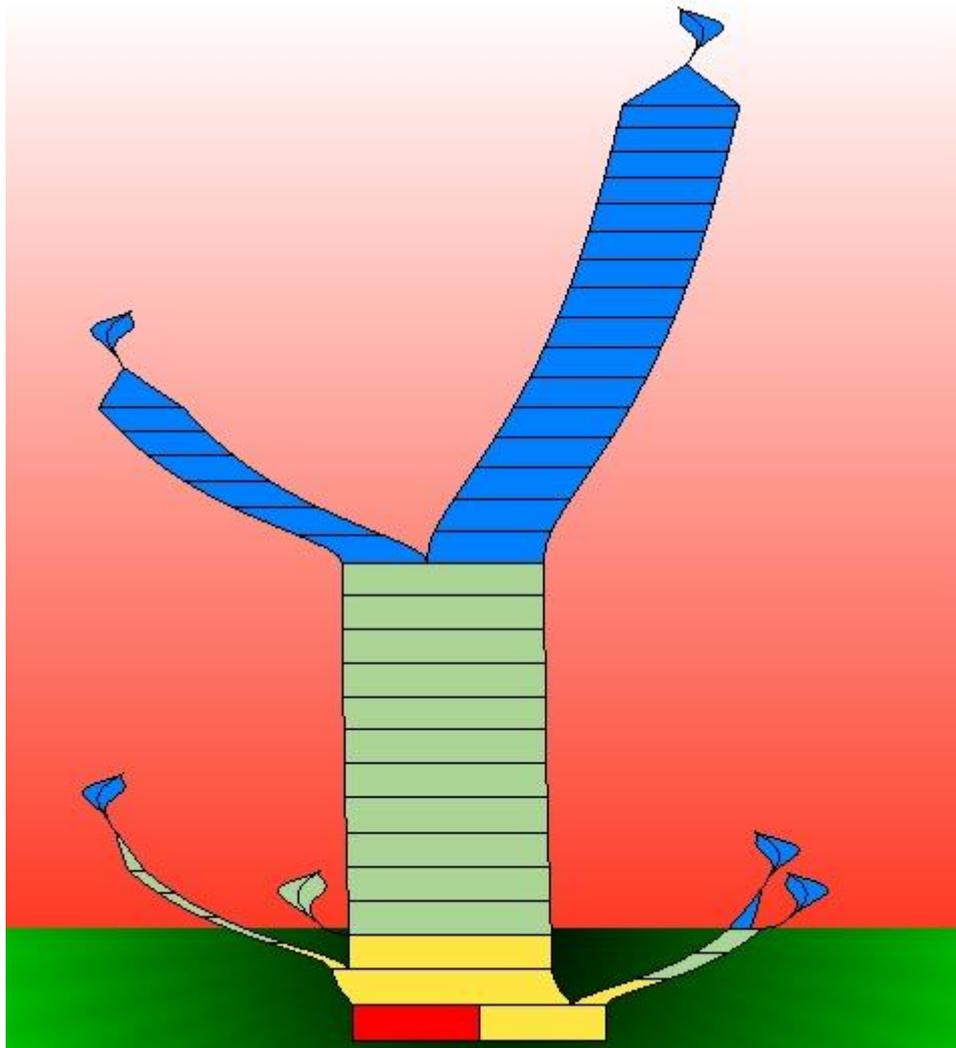


Figure 1 : arbre collectif Costrat-4

FC. Nous retrouvons un grand tronc, deux branches bleues... je rappelle la palette de palette de couleurs : rouge, c'est très partagé, jaune orange, c'est moins partagé, vert, c'est encore moins partagé et plus vous montez dans l'arbre pour terminer en bleu, là ce n'est pas partagé du tout. Autrement dit, les actions sont portées par une seule personne. Je rappelle également comment l'arbre collectif est construit : le logiciel sélectionne les différentes actions (en fait les réponses des membres) qui sont partagées par les cinq membres et les placent dans la base de l'arbre collectif, cela se traduit en rouge et constitue le départ du tronc, ensuite le logiciel élimine ces actions des listes et recommence l'opération, ce qu'il trouve partagé par quatre membres et les place au dessus et ainsi se construit le tronc. Ensuite les actions partagées par trois membres, par deux pour

terminer par les branches bleues qui ne sont portées que par une seule personne. Voilà comment est construite la forme de l'arbre.

HP. Juste monsieur Ciekanski, le nombre de segments là, si on regarde... si on prend le nombre de segments, ça veut dire qu'il y a la moitié des actions sur lesquelles il y a un partage relativement important et la moitié des actions où il n'y a qu'un seul porteur, je dirais, est ce que la proportionnalité entre la taille du tronc et la taille des branches, est ce que cela a ... ?

FC. Vous avez raison, il suffit de compter les actions.

HP. D'accord.

FC. Puisque chaque brique représente une action, donc on voit bien, vous avez raison, qu'il y a autant de bleu si je cumule les deux branches que d'actions partagées dans le tronc. Mais au niveau des deux branches, il s'agit de deux personnes différentes puisque si c'était la même personne, je n'aurais qu'une branche bleue.

HP. Oui.

FC. Donc là, il est sûr qu'avec deux branches bleues, il y a deux personnes différentes qui portent ces actions là... quel effet cela vous fait de voir cet arbre collectif du Costrat-4 ? ... ..

HP. Dans la logique de la question que je posais là, cela voudrait dire, 50% des questions qui ont été abordées parmi les cinq membres du Costrat sur un partage, euh, relativement important ... par contre il y a apparemment sur la moitié des questions posées, il n'y a que deux personnes qui s'estiment engagées....

FC. Je reprends un tout petit peu, il y a deux personnes puisque j'ai deux branches bleues qui représentent un certain nombre d'actions qui ne sont pas partagées par les autres membres, mais toutes les réponses qui ont été faites, toutes les actions qui sont représentées sur cet arbre collectif sont des réponses « engagées », puisque vous avez répondu 4... voilà, c'est une petite distinction ... là, on est sur l'arbre collectif des actions « engagées », puisque c'est l'arbre collectif de niveau 4, donc de l'engagement le plus fort parmi les 110 questions . Cet arbre collectif représente 54 actions.

HP. D'accord.

FC. Donc là, vous avez raison.

BM. Moi, ce qui m'intéresserait c'est de savoir les actions en bleues, à quoi elles correspondent ? ...

FC. D'accord, la branche de droite ou la branche de ...

BM. Donc, on va commencer par la plus importante, celle de droite...

FC. (Je sélectionne les actions de la branche de droite) voilà ! Donc là vous avez 18 actions sur les 54 qui sont portées uniquement par AP, donc c'est la branche d'AP (18/18) et de personne d'autre. Alors à quoi correspondent les 18 actions sélectionnées :

- Définir le cadre des activités
- Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur

- Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
- Valoriser le collaborateur pour ses idées
- Définir les améliorations par l'analyse des incidents
- Valoriser les collaborateurs collectivement auprès de la hiérarchie
- Repenser l'organisation du travail
- Impliquer les collaborateurs dans la connaissance de l'entreprise
- Adapter l'organisation aux potentiels des collaborateurs
- Préparer les plans d'action des processus ressources humaines
- Impliquer les collaborateurs dans les propositions d'amélioration
- Valoriser les collaborateurs par la délégation
- Stimuler la performance des équipes sur le changement
- Valoriser les collaborateurs par la reconnaissance de leur excédent de compétences
- Valoriser les collaborateurs par la prise en compte de leurs idées
- Partager l'information de reporting
- Analyser les situations problématiques et conflictuelles

Voilà les 18 actions qui sont, euh, sélectionnées en niveau 4 « engagé » par AP. alors cela vous dit quoi ? Cela vous parle comment ?

BM. La question que je me pose en regardant de l'extérieur, c'est que maintenant si vous êtes, stricto sensu, dans la (mot inaudible) du Costrat, Costrat piloté par le directeur (AP), forcément ces actions font partie, j'allais dire de ... des objectifs qu'il a pour les membres du Costrat...

FC. C'est sûr, c'est exact.

BM. Maintenant si vous considérez que les quatre autres membres qui sont dans le Costrat... n'ont pas ... si on reste dans l'entité Costrat ...

FC. Oui, oui.

BM. Eux vont, à moins d'adhérer à ce que veut le directeur (AP), ça c'est une fonction ou un mémo pour le directeur, les actions que vous mettez là... alors les membres du Costrat eux pourraient avoir la même volonté eux pour les subalternes après ... mais si vous restez que dans l'analyse du Costrat, ça peut n'être qu'une volonté affichée par celui qui pilote, non ?

FC. Alors il faut le lire ...

BM. Ah !

FC. C'est toujours un peu délicat, euh, parce qu'il faut des indices pour lire une carte.... Les actions sélectionnées sur la branche bleue sont des indices pour interpréter. Il faut avoir à l'esprit dès le départ que l'arbre collectif qui vous est présenté est un arbre collectif...

BM. D'accord.

FC. Donc dans cet arbre collectif, il y a des actions qui sont partagées par les cinq membres, ce sont celles qui sont tout en bas de couleur rouge...

BM. Oui, d'accord.

FC. Et il y a des actions qui ne sont pas du tout partagées par les autres, comme la branche bleue qui vient d'être sélectionnée, mais qui correspond à l'engagement maximum de la personne concernée ...

BM. Mais ça veut dire... que ... les réponses aux questions ...

FC. Ah ! je n'ai fait que prendre les réponses ...

BM. Oui mais est ce que ... ça veut dire qu'aucun des autres quatre n'avait répondu à ces questions là ...

FC. De niveau 4 « engagé ».

BM. Oui mais ...

HP. Peut être en niveau 3 « actif »...

BM. Oui mais ça veut donc dire au niveau 4, ça veut dire que dans le rôle du Costrat, il n'y en a qu'un qui ....

FC. Oui et chacun a répondu sans savoir ce que les autres ont répondu.

BM. Oui, ça veut dire, s'il n'y en a qu'un qui la porte, c'est que les autres n'ont pas répondu ça.

FC. C'est exact.

BM. Voilà ! Ça veut dire que dans cette affaire là, les autres dont on parle n'ont pas coché ces cases là en considérant que c'est le directeur qui pilote ça. Après que ...

FC. Ils ne savaient pas ce que le directeur allait répondre ...

BM. S'ils n'ont pas mis, c'est qu'ils ont à un moment donné... se poser la question.... Si vous l'avez posée au niveau du Costrat ...

FC. J'ai posé 110 questions à chacun des membres du Codir (16 membres), ensuite quand j'ai discuté avec SJ, nous avons sélectionnés 3 composantes, le Costrat, la fonction Support, la fonction Opérationnelle dans lesquelles les différents membres du Codir ont été affectés. En même temps cet organigramme représente votre mode de fonctionnement aujourd'hui...

BM. Ça m'interpelle, euh, que :

- Stimuler les collaborateurs par la délégation (il lit une des actions sélectionnée)

Qu'aucun des membres du Costrat ne l'ai fait, ça fait partie du projet de service dès l'origine, ça !

HP. Monsieur Ciekanski vous pouvez nous rappeler les niveaux 4, 3, 2, 1 ce que c'étaient ?

FC. Le niveau 4 « engagé » est le niveau de l'anticipation aujourd'hui pour demain, le niveau 3 « actif » est la maîtrise du quotidien, le niveau 2 « prudent » est l'expérimentation, aujourd'hui j'essaie des choses pour ... et le niveau 1 « indifférent » est ce qui ne correspond pas à mon service, à mon activité, en somme cela ne me concerne pas.

BM. Donc moi ... j'interpélais juste HP pour pas, si tu m'y autorises... parce que moi, je dirais dans ces conditions là, alors quand moi je fais parler un chef de service... que les autres membres du Costrat qui sont de niveau supérieur, ils ne raisonnent pas mieux qu'un simple chef de service chez nous... donc il y aura blême dans le landernau, alors....

FC. Non, non.

BM. Si ! C'est comme ça que je le conçois...

HP. Je peux juste peut être, euh, ... en fait je pense que c'est lié aussi à ... au ... à ces quatre catégories 4, 3, 2, 1, notamment le fait qu'il y a un certain nombre de ... d'items là ... en toute logique ce qui concerne RH :

- Valoriser les collaborateurs, etc.

Sur lesquelles en toute logique, je devrais moi me retrouver en niveau 4 « engagé »... si je ne le suis pas ... alors je n'ai plus en tête les réponses que j'ai donné aux questions précises, mais si je ne le suis pas, c'est probablement dans un bon nombre de cas, on est encore sur le domaine de l'intention où le fait de vouloir dans un avenir plus ou moins proche le faire, mais pas forcément aujourd'hui « engagé » (4) dans l'action. Alors c'est peut être aussi que la difficulté était peut être liée au fait que ... l'interprétation que les uns et les autres ont mis derrière les quatre niveaux n'est peut être pas la même, on n'a pas compris de la même manière, euh, donc moi à la limite, en retrouvant un certain nombre de thématiques là, euh, qui concernent les RH où officiellement je suis (mot inaudible).

BM. Alors que la délégation (il lit une autre action)...

HP. C'est parce que, euh, on n'est pas sur le niveau « engagé » qu'on s'en désintéresse, ça c'est le premier point... donc je termine ce que j'avais commencé, euh, moi ça ne me choque pas dans la mesure où le niveau « engagé », moi je l'avais interprété au moment où on avait ... quand vous aviez posé les questions sur des actions sur lesquelles on est déjà en ordre de marche et à la limite, euh, leader en fer de lance... ce qui dans un certain nombre de cas là, en ce qui me concerne, n'est pas encore forcément le cas. Ça relève encore plus de l'intention que de la réalité d'aujourd'hui ... mais ça ne veut pas dire que pour autant que le fait de ne pas apparaître (0/18) qu'on s'en désintéresse.

FC. Il faut faire attention parce qu'en fait le mode de sélection du logiciel, si je sélectionne directement sur l'arbre, c'est intéressant parce que je peux identifier n'importe quelle action sur la figure et donc, j'ai deux compteurs qui s'incrémentent, en haut ce sont les actions et leurs libellés et en bas, ce sont les personnes concernées et l'importance du niveau de partage entre les personnes. Alors effectivement comme nous avons choisis une branche bleue et que le code couleur dit que bleu c'est une seule personne, il est normal qu'il n'y en ait qu'une qui ressort... mais si je vais dans le rouge, vous aurez plus de personnes.

BM. Je suis d'accord monsieur Ciekanski, mais quand même si vous nous posez maintenant la question : quel est celui qui porte le bleu ? a priori, d'après votre travail et bien ... ça veut dire, euh, à part le directeur (AP) lui-même, aucun des autres ne portent ça... donc ...

SJ. (Phrase inaudible)

BM. Non mais attend Jean (SJ), c'est important tout de même, ça veut dire que derrière au niveau du raisonnement, euh, vous ne partagez pas ce genre de choses ...

SJ. Au sein de l'équipe...

BM. Ah, ben attend !...

HP. Euh, ... après à mon avis, ce n'est pas fondamentalement gênant, le Costrat, euh, a priori, ce n'est pas un organe de prise de décisions...je veux dire, c'est un organe d'échanges... donc à la limite qu'on ne soit pas tous « engagé » sur les mêmes termes, les mêmes thèmes ... personnellement je ne vois pas ... personnellement ça ne me choque pas ...

BM. Moi, ce qui m'interpelle quand même, dans les actions que vous mettez là :

- Partager l'information ...
- Analyser les situations ...
- Valoriser les collaborateurs par la délégation...
- Impliquer ...
- Préparer les plans d'action ...

C'est normalement quelque part le rôle du Costrat quelque part, parce que c'est comme ça que dès le début du projet de service qui a été lancé, c'était vraiment un des axes forts, des axes forts qui ont été mis là dedans, c'est-à-dire qu'à un moment donné, on parlait du fait que l'information devait être partagée, c'est encore une des actions qui est derrière la délégation, euh, préparer ... adapter l'organisation on en parlait aussi à un certain moment dans le projet et là, vous êtes en train de montrer, si on prend « brut de décoffrage » qu'en réalité à part le directeur (AP) du Costrat, aucun des autres membres du Costrat ne partage, c'est ça que je dis.

FC. Pour les 18 actions là (en bleu sur l'arbre).

BM. Ben oui, mais c'est quand même important ces actions là... moi, elles ne sont pas anodines et si vous voulez présenter après aux membres du Codir, vous êtes en train de démontrer qu'à part le directeur, les autres membres du Costrat ne partagent pas... moi ça m'interpelle ...

SJ. Avant d'arriver à ce que partage tout le monde, c'est de voir ce qu'il y a dans l'autre branche bleue et après de voir ce qu'il y a dans le tronc commun.

FC. Oui, tout à fait. Voilà : vous avez 8 actions sur les 54 puisqu'il s'agit toujours de l'arbre collectif et c'est HP qui les portent ...

HP. Je vais m'en trouver « for mari » (rires), c'est quoi que je porte tout seul ?

FC. Les actions sont les suivantes :

- Repenser l'organisation par les compétences
- Valoriser l'organisation des tâches
- Mesurer et analyser la satisfaction des collaborateurs
- Améliorer la performance en réalisation de projets
- Clarifier la professionnalisation par le couple contribution/ rétribution
- S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/ rétribution

- Mesurer et analyser l'implication des collaborateurs
- Clarifier l'organisation de l'entreprise

Voilà.

HP. D'accord.

FC. Quels sont commentaires que vous souhaitez exprimer ? ... ..

HP. Je dis flûte, je suis tout seul à porter ça ! ... ..

FC. Donc il est sûr que dans une image collective ... vous ne pouvez pas avoir un tronc uniquement qui va du bas en haut, parce que cela ne voudrait plus rien dire du tout, ça voudrait dire que tout le monde partage tout, on est des petits soldats les doigts sur la couture du pantalon et puis on roule ! Il n'y aurait aucune différenciation, le collectif, le groupe est intéressant par ce qu'il partage mais aussi par ce qui le différencie. Donc ce qui est intéressant dans l'image collective, c'est effectivement qu'il y a deux branches bleues qui sont portées par AP et HP .... Pour des actions qui leurs sont spécifiques ... alors pour moi, au niveau de la thèse ça ne m'intéresse pas de savoir pourquoi ces actions là ont été choisies, etc. On rentrerait dans le champ du management.

SJ. Dans la branche d'HP on retrouve beaucoup d'items de GRH et mettre en adéquation le salaire, euh, la compétence, euh, l'implication des collaborateurs, c'est quand même des thématiques très RH, mis à part l'organisation... ..

HP. Si, à la limite parce que, euh, en ce qui me concerne un certain nombre d'items là, ça nécessite, euh, qu'un certain nombre de choses soient clarifiées dans notre fonctionnement, euh, c'est probablement hors sujet, mais ça rejoint probablement la discussion sur, euh, un projet d'établissement qui doit permettre à un moment donné d'avancer tous dans le même sens. C'est probablement pour ça que, notamment sur la clarification de l'entreprise, j'estime que je devais être sur le niveau 4 « engagé » ... ..

FC. C'est bon ? ... .. voilà ici on a sélectionné l'action rouge et normalement on devrait avoir un partage important, il s'agit de l'action :

- Préparer la transmission des compétences

Et si je clique pour avoir le niveau de partage... voilà. Nous avons quatre personnes sur les cinq avec le bémol que vous avez cité tout à l'heure, c'est BM (alias H..) qui a répondu, donc là on aurait pu avoir les cinq membres du Costrat et on voit bien qu'ici nous avons un partage important. Donc voyez, pour lire l'arbre collectif, il suffit simplement de .... Repérer la forme de l'arbre, le tronc est ce qui est le plus partagé, les branches différencient les personnes et un partage moins important, vous complétez cet indice avec celui de la couleur, en rouge c'est très partagé quasi par tous les membres, le brun c'est quatre, donc si je sélectionne également le ....

SJ. Là il y avait combien d'actions partagées ? ...par les ...

FC. Là, il n'y a qu'une action qui est sélectionnée, celle qui était en rouge et donc ici, vous retrouvez les quatre personnes qui partagent cette action là.

SJ. Oui.

FC. J'en ai sélectionné qu'une et si je prends l'autre qui est brune, il s'agit de :

- Constituer des groupes de travail

Et nous avons le niveau de partage suivant :

- Les 5 membres partagent ces deux actions, mais pas de la même manière. AP et HP partagent les deux actions et SJ, BM, GD ne partagent qu'une seule action sur les deux.

Nous avons quand même un niveau de partage autour de 40%. Donc en fonction de la sélection de ces deux actions rouge et brune, nous pourrions supposer qu'il participe à un groupe de travail qui s'appelle Costrat partageant au moins ces deux actions.

HP. Hum...

FC. Et il n'y a que deux actions partagées puisque dès que nous avons une branche aussi minime soit elle, nous ne sommes plus dans le tronc. Autrement dit, au niveau du Costrat niveau 4 «engagé », il n'y a que très peu de partage.

BM. Mais si je prends en bas, les petites branches qui repartent du tronc... ça voudrait dire comme elles ne sont pas bleues, qu'elles sont partagées par plusieurs personnes ....

FC. Oui, c'est exact.... Donc en fonction des couleurs, brun c'est quatre personnes, vert c'est trois personnes et bleu, c'est une personne. Donc sur chacune de ces petites branches ici, on peut dire qu'il y a des personnes qui partagent des actions et qui peuvent certainement correspondre à des projets menés par les personnes concernées.

BM. Question toujours.... Donc, euh, à partir du moment où l'on dit qu'elles partent du tronc, ça veut dire qu'elles ne sont plus partagées par l'ensemble du tronc c'est ça ?

FC. Non.

BM. Mais on a quand même des couleurs qui correspondent à l'ensemble du tronc, c'est ce qui m'interpelle !

FC. L'arbre représente les actions qui sont sélectionnées, les actions qui ont été identifiées de niveau 4 par les 5 membres du Costrat. Cela veut dire, si je prends le tronc ici, j'ai des actions qui sont différentes de celles de la branche.

BM. D'accord.

FC. De cette branche là, c'est-à-dire que ce qui fait la distinction entre les différentes parties de l'arbre, tronc, branches, c'est que les actions ne sont pas les mêmes et on repère à travers l'action directement sur l'arbre, quelles sont les personnes qui les portent... ça ?

HP. Est-ce que ... alors, c'est difficile à retrouver dans la liste des 110 questions, est ce qu'il y en a une qui concerne, euh, ... la définition ou la participation aux orientations stratégique de l'entreprise ?

FC. Non.

HP. Parce que du coup celle là aurait dû être partagée quand bien même, au moment où on a été interviewé, c'était notre logique individuelle probablement... moi, j'avais en tête plutôt les problématiques spécifiques à mon Groupement plutôt que les problématiques de Costrat. Mais en toute logique, s'il y avait eu une question sur la stratégie de l'entreprise, là logiquement on devrait s'y retrouver....

FC. Non ! Quand je dis non rapidement comme ça, c'est pour dire qu'il n'y a pas de question spécifique à la stratégie. Par contre si je prends l'action suivante :

- Adapter les produits aux besoins du client,

C'est une action stratégique, mais elle n'est pas désignée directement comme étant, euh, par exemple :

- Participez-vous à la stratégie de l'entreprise ?

Il n'y a pas de question de ce type là.

HP. Mais est ce qu'il y a moyen sur cette question là : adapter la stratégie ou les produits de l'entreprise aux besoins du client ? Est-ce qu'il y a moyen d'aller zoomer et voir comment c'est positionné collectivement là-dessus ?

FC. On peut le faire là... je recherche dans la liste des actions de type 4 « engagé », s'il y a l'action 0101 ou 0102 dans la liste.

HP. Sachant que le risque ...

FC. Elle n'est pas dans la liste de niveau 4 « engagé ».

HP. Sachant qu'on n'a pas forcément interprété, euh, la question ... parce que c'est vrai que c'est une formulation un petit peu, euh, entreprise privée... l'entreprise publique ....

FC. Quand j'avais rencontré le colonel (AP), il m'a dit : on raisonne comme une entreprise privée, donc, euh ... je n'avais pas pris de précautions particulières pour transformer les questions, euh, maintenant la question que vous posez ... c'est de dire, j'ai répondu pour mon service, j'avais laissé le champ ouvert quand j'ai posé les questions à chacun d'entre vous en disant :

- Vous considérerez la question par son libellé au niveau de l'entreprise globalement ou au niveau de votre service.

HP. Oui.

FC. Et donc, ce n'est pas gênant pour ma thèse dans la mesure où ce sont les figures et les tableaux qui sont importants pour analyser la capacité d'effet de ces représentations. Maintenant c'est vrai que, pour faire le lien direct entre l'action qui est sur le tronc par exemple, et votre capacité à manager dans l'entreprise ou à mettre en place des projets dans l'entreprise, ça c'est un indice qui vous indique qu'il y a quelque chose à faire. C'est comme cela que j'entends votre questionnement.

HP. Oui.

FC. Et vos commentaires, mais là ça dépasse largement le cadre de ma thèse.

BM. La question que je vous ai déjà posée et que je repose ; c'est qu'en fonction des questions que vous avez posées de votre grille, vous en déduisez l'arbre ... moi, ce qui m'aurait intéressé c'est de savoir, euh, en fonction d'une organisation comme le Costrat, qu'on puisse savoir que vous avez différents modèles à disposition qui permettent de savoir qu'en fonction de la répartition des couleurs qui définissent le partage des différentes actions, on sait bien que le positionnement des différents agents est que, euh, le fonctionnement du Costrat est garanti et qu'il y a l'adhésion garantie... j'allais dire ...

FC. Ouais...

BM. Dans un ensemble et ça c'est ça qui m'intéresse... est ce que vous pouvez vous, en déduire des modèles qui permettent comme ça de qualifier le fonctionnement, j'allais dire d'un groupe comme le Costrat, pour dire, voilà vous êtes sur ce schéma là, je sais que je suis dans la place où le fonctionnement est optimal... je sais que si on n'a pas ça, on n'est pas dans le fonctionnement, alors c'est ça la question, voyez ?

FC. C'est la question que vous m'aviez déjà posée lors de la restitution individuelle. Ma réponse est la suivante, je vais la reformuler pour dire : vous me posez une question de consultant alors que je suis doctorant chercheur, donc je ne peux pas m'avancer dans cette démarche de consultant, mais je peux lire un arbre pour vous faire un diagnostic, mais je ne le ferai pas, de plus je ne suis plus dans le protocole d'enquête et de recueil de données pour la thèse. Vous comprenez la difficulté !

Par contre à la question du modèle, puisque vous utilisez ce terme là, le logiciel fonctionne sur un modèle puisque l'algorithme qui permet de traiter l'ensemble des réponses que les différentes personnes ont répondu, le logiciel fabrique ... une réponse collective sous forme d'un schéma ... donc vous avez un modèle qui construit l'arbre de manière collective en fonction des réponses individuelles de chacun. L'intérêt pour la thèse c'est de dire : avez-vous déjà vu passer une compétence collective dans votre bureau ? Vous pourrez toujours en parler de la compétence collective, vous ne l'a verrez jamais de vos yeux. L'intérêt de ce logiciel là, c'est de montrer votre compétence collective, la compétence collective du Costrat de niveau 4 « engagé », elle est là devant vos yeux. Vous pouvez l'interpréter en fonction des différents codes couleurs, de la forme de l'arbre, des indices en haut, la nature des actions et en bas, l'importance du partage entre les membres. Là vous avez la compétence collective du Costrat de niveau 4 « engagé », donc on peut dire que la compétence collective n'est pas beaucoup partagée entre les membres.

BM. Oui mais maintenant, OK. Ça c'est votre travail mais vous avez donc pris quelque part, euh, comme euh, comment on appelle ça, euh, comme cobaye, donc dans ces conditions là, maintenant par rapport à ce que nous attendons parce que nous maintenant, on a envie d'être rémunéré, aussi pour cet investissement là, il faudrait dire, il faudrait reprendre collectivement les cinq membres du Costrat et dire voilà :

- Dans la ligne de définition, comment se positionne et on verrait alors, par rapport aux explications que vous avez données par rapport à ce que nous avons constatés, voilà messieurs où nous en sommes et on verrait l'arbre qui arrive pour voir effectivement une comparaison par rapport à ça !

FC. Mais ça je pourrais toujours le faire à votre demande ... mais pour ma thèse, je ne peux rentrer là ... pour moi, c'est trop de vous dire comment vous fonctionnez, vous le voyez vous-mêmes, c'est l'intérêt de la figuration et du travail que nous faisons ensemble. Si vous voyez qu'il n'y a qu'une action rouge qui est partagée par tous les membres, alors sur 54 actions qui constituent l'arbre collectif, ça fait en gros 2% d'actions partagées totalement par les cinq membres. Là, il y a un travail à faire, c'est tout ce que je peux dire aujourd'hui.

BM. un sur 54 ... je ne suis pas satisfait parce que je n'arrive pas à croire que les membres du Costrat en soit réduit à ce que dans la branche bleue, il y a quelqu'un des membres qui porte seul tout ce qui représente normalement, euh, toute une ... toute une grille qui fait partie normalement, j'allais dire ... c'est ça que j'ai du mal à saisir ...

FC. Mais il faut admettre ....

BM. Je ne crois pas .... J'ai réduit en disant... Il y a une mauvaise interprétation, compréhension des questions à un certain moment pour les gens ... pour que les agents là ..., euh, s'ils ont été interviewé dans le cadre du Codir, une transposition brute dans le Costrat ne peut pas se faire, alors. Je ne sais pas parce que j'ai du mal à croire qu'il n'y en a qu'un qui partage (porte) ces actions là. C'est ce qui m'interpelle...

FC. Oui, votre questionnement est légitime ....

BM. Oui.

FC. La réalité des choses ... la réalité est représentée là ... je ne peux pas aller au-delà de ça puisque ce sont les réponses que chacune des personnes librement à consenti à faire. Je n'ai forcé personne à dire 4, 3, 2, 1, vous comprenez... c'est un autre mode de raisonnement que vous tenez. Vous raisonnez en partant du haut vers le bas, ça je le comprends, c'est un peu l'analyse que j'ai déjà fait, mais par rapport à une autre réalité, c'est de dire : si je prends l'ascendant de chacune des personnes par rapport aux 110 questions, il est quand même intéressant de voir comment le, euh, le collectif se constitue à partir d'individualité et vous avez là une image du collectif. Alors qu'elle soit peu partagée, c'est un constat, ce n'est pas dramatique, cela demande à être travaillé ... voyez.

HP. En même temps ça ne me choque pas dans la mesure où, euh, à la limite peu importe quelque soient les domaines sur lesquels les uns et les autres s'estiment « engagé », euh, c'est bien à un moment donné le fait de réunir au sein d'un organe comme le Costrat des gens qui ont des avis sur un certain nombre de choses, ces avis n'étant pas forcément concordant ou ne portant pas forcément la même chose, c'est bien aussi comme ça que l'on fait avancer les choses. Le Costrat, on avait bien défini que ce n'était pas un organe de décisions, c'est bien un organe où à un moment donné on met en commun nos idées et on essaie de voir comment on avance donc en même temps sur cette présentation là, moi, elle ne me choque pas ... et juste pour des raisons matérielles .... Parce que si on veut voir les trois autres à mon avis ...

AP. parce qu'à 12 heures on a une contrainte ....

FC. Oui, je m'adapte à votre situation (une discussion s'engage qui ne concerne pas le travail de thèse). Non, non ... moi j'ai fait 110 questions qui me permettent d'avoir 110 réponses d'engagement de chacun des membres et le logiciel qui a été choisi, fabrique à partir des réponses individuelles une

image collective que je vous demande de commenter, voilà je ne vais pas plus loin. Et c'est normal que vous fassiez des liens entre ce que vous lisez comme indices et votre activité quotidienne.

Donc là, nous passons à la logique d'action collective du Costrat de niveau 4 « engagé » :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 faire comprendre</b>	<b>2/2 coopération</b>	<b>1/2 entreprise</b>	<b>1/2 résultats d'amélioration</b>
<b>1/2 vouloir</b>		<b>1/2 équipe</b>	<b>1/2 créer les conditions favorables</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Costrat-4**

FC. Donc les deux actions que nous avons sélectionnées sont reprises ici, mais le mode de lecture est différent par rapport au visuel de l'image représentant un arbre. Là nous avons un tableau qui représente une logique d'action collective. Vous avez à gauche, ici, les actions spécifiques qu'entreprend le manager pour résoudre un certain nombre d'enjeux, là, qui vont bénéficier à un certain nombre de bénéficiaires (entreprise, équipe, individu) en utilisant un certain nombre de moyens ici, pour résoudre ces enjeux. Donc on peut la lire ....

- Faire comprendre (communiquer, mobiliser) Vouloir (l'intention stratégique) pour résoudre l'enjeu de Coopération, je trouve que c'est intéressant au niveau di Costrat ...

HP. Monsieur Ciekanski, vous pouvez me rappeler le 1 sur 2 (1/2) ou le 2 sur 2 (2/2) ?

FC. Le 1/2, 2 c'est le nombre d'actions qui ont été sélectionnées dans le tronc de l'arbre collectif, la rouge et la brune, et puis il y a une action sur les deux sélectionnées qui correspond à l'action du manager qui est de Faire comprendre et l'autre de Vouloir pour résoudre l'enjeu de Coopération (2/2) pour les bénéficiaires que sont l'Entreprise et les Equipes en Créant les conditions favorables produisant les Résultats d'amélioration ... qu'est ce que cela vous inspire ? ... c'est la même chose que l'arbre sauf que c'est traduit dans un tableau montrant la logique d'action collective ... autrement dit, la manière dont les 5 membres du Costrat travaillent collectivement avec les deux actions sélectionnées et partagées là. (Base du tronc). Donc tous les matins, quand ils se lèvent et bien c'est Faire comprendre, Vouloir résoudre l'enjeu de Coopération pour l'entreprise et les équipes en Créant les conditions favorables pour produire des Résultats d'amélioration.

HP. Personnellement, le fait qu'il y ait des mots, ça me paraît à titre personnel plus lisible que la représentation graphique ..., euh, le ... je suis ... je veux dire, ça nécessite moins, je vais dire moins de décodage sous forme de tableau que pour l'arbre parce que pour l'arbre, personnellement, je trouve quand n'a pas ... de sérieuses explications, ça reste un peu nébuleux pour moi .... Et ça (le tableau), ça me parle plus...

FC. D'autres commentaires ?

SJ. On passe à d'autres niveaux ? L'échéance horaire approche ... on pourrait voir le niveau 1 ?

FC. Le niveau 1, à mon sens n'est pas très intéressant, euh, si vous voulez gagner du temps, je préférerais passer au niveau 2, puisque nous avons vu individuellement que dans le niveau 2, il y avait le plus d'actions partagées par les membres et que la logique d'action collective faisait apparaître l'enjeu de stratégie en expérimentation, ce qui vous avait surpris individuellement ...

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

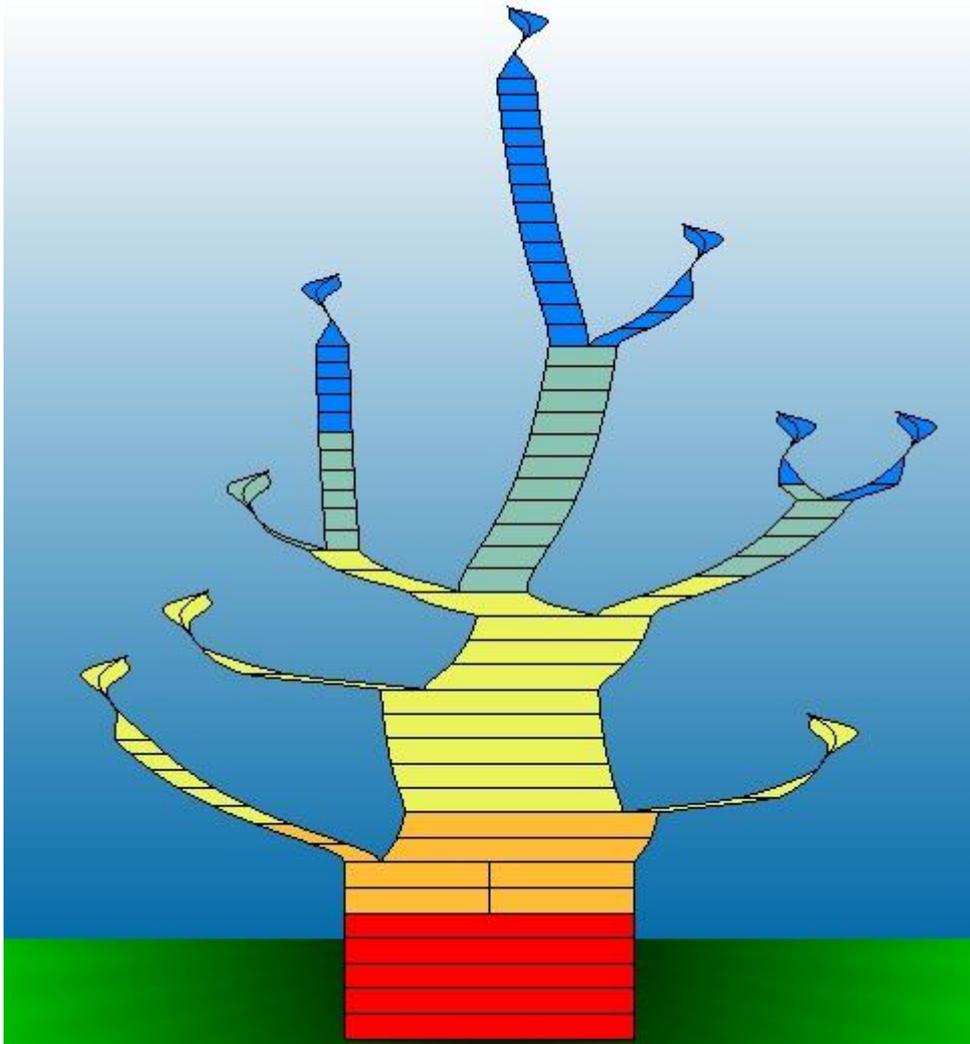


Figure 3 : l'arbre collectif Costrat-2

FC. Je rappelle que le niveau 2 est le niveau « prudent », le niveau « expérimentation ». Donc voilà la forme de l'arbre, on voit qu'elle est différente de celle de niveau 4. Donc un tronc où il y a plus d'actions rouges, plus d'actions brunes ...

SJ. Quand vous dites niveau 2, vous dites ....

FC. Le niveau 2 « prudent », c'est le niveau de l'expérimentation, c'est ce que j'essaie, ce que j'expérimente ...

SJ. Je croyais que c'était le niveau 4, excusez moi.

FC. Le niveau 4 est le niveau « engagé », anticipation du futur.

SJ. OK.

FC. Le niveau 2 est le niveau « prudent », expérimentation. J'essaie aujourd'hui des actions pour voir si ça colle pour demain, par exemple si je les passe en niveau 3 « actif » ... en tout cas, voilà une forme d'arbre où je repère par les petites branches bleues les 5 membres du Costrat ... donc on voit bien que les actions du haut de l'arbre, il y a une différenciation entre les 5 membres où il n'y a pas de partage entre eux, cela peut être lié à la fonction, soit à la personnalité, soit un projet mené par une seule personne. Et dès que vous descendez, vous avez le partage à deux, à trois, à quatre et à cinq personnes ... ..

HP. Donc ça veut dire qu'au niveau « prudent », expérimental, euh, je veux dire par rapport aux 110 questions qui ont été posées, on a une plus grande convergence de vue par rapport au niveau 4 « engagé ».

FC. Oui.

HP. On est plus en phase sur l'expérimentation.

FC. Oui.

SJ. Il y a quand même là un tronc qui est confortable.

FC. Vous avez 9 actions rouges et brunes par rapport à tout à l'heure où il n'y en avait que deux.

SJ. Oui.

FC. Le brun c'est 4 personnes qui partagent, le rouge c'est 5 ... .. alors je peux vous montrer la nature des actions ... (je requête et un problème de fanions toujours présent à l'écran empêche de sélectionner les actions du tronc).

HP. Pourquoi les brunes sont deux par deux, côte à côte et pas quatre actions empilées ?

FC. Alors ça c'est l'algorithme. Le logiciel par son algorithme, euh, fabrique l'arbre de la manière suivante : il prend les listes d'actions des 5 membres, il identifie les actions qui sont partagées par les 5 membres et les placent dans le bas de l'arbre, ensuite il prend les actions qui sont partagées par les 4 membres et les placent au dessus des précédentes, etc. alors pourquoi elles sont côte à côte ? L'algorithme opère un autre travail : il place les actions précédentes de manière que l'ordre des actions dans l'arbre collectif soit le plus proche des actions dans chacune des listes de chaque membre du Costrat...

HP. D'accord.

FC. Et il ne sait pas faire la distinction entre mettre dessus ou mettre dessous, il les met côte à côte, voilà. C'est l'algorithme qui le fait pour que l'expression collective soit la plus proche possible de chaque expression individuelle représentée dans l'arbre collectif ... ..

Donc la logique d'action collective pour répondre à votre question de tout à l'heure est :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/9 Pouvoir</i>	6/9 Performance	8/9 Entreprise	2/9 Résultats de professionnalisation
<i>4/9 Comprendre</i>	2/9 Stratégie	1/9 Equipe	1/9 Résultats d'amélioration
<i>1/9 Faire comprendre</i>	1/9 Coopération		1/9 résultats opérationnels
			1/9 Communication
			1/9 Coopération dans l'équipe
			1/9 Processus
			1/9 Collaborateur et son apprentissage

**Figure 4 : la logique d'action collective Costrat-2**

FC. Vous retrouvez déjà 9 actions qui avaient été sélectionnées dans le bas du tronc, il y en a 4 qui concernent Pouvoir (choisir, décider), il y en a 4/9 pour Comprendre (les situations) et 1/9 pour faire comprendre (mobiliser, communiquer), donc là on voit bien que les actions qu'entreprend le manager c'est principalement Comprendre les situations et Pouvoir (choisir et décider), euh, ce que je dois faire. Alors qu'est ce qu'il fait par ces actions ? dans notre modèle « travail collaboratif », il résout un certain nombre d'enjeux : 6/9 actions concernent la résolution de Performance, il y en a 2/9 qui résolvent l'enjeu de stratégie. Là, on voit apparaître la stratégie dans le collectif qu'au niveau 2 « expérimentation », alors que Costrat signifie Comité Stratégique, on aurait dû, pour répondre à BM retrouver cet enjeu à résoudre dans le niveau 4 « engagé » de tout à l'heure pour l'enjeu de stratégie, mais on ne l'a pas vu. Donc ça veut dire que l'expérimentation comme enjeu à résoudre... au niveau de la stratégie se fait dans l'expérimentation et non pas dans l'engagement fort, dans l'anticipation pour demain. Et donc là, nous retrouvons l'action :

- Améliorer les compétences des collaborateurs, qui sont stratégiques pour l'entreprise dans notre modèle,

Et puis reste quand même l'enjeu de Coopération qui est à résoudre. Si je le dis positivement, par les 9 actions menées par les 5 membres du Costrat en expérimentation, les enjeux résolus sont les enjeux de performance, de stratégie et de coopération à des degrés que vous avez ici en

pondération. C'est surtout la performance qui est recherchée. Alors pour qui ? Pour l'entreprise (8/9) et pour l'équipe (8/9)...

SJ. Ce qui m'intéresse par rapport aux autres entreprises que vous avez faites, les deux autres sociétés, euh, qu'est ce que cela dit par rapport à la stratégie ?

FC. Alors il y a la société (C) de prestations de services, la stratégie apparaît très vite ... un comité de directeur constituée de trois cogérants et la stratégie apparaissait dès le niveau 3, mais quand nous allions dans la logique d'action individuelle, nous retrouvions surtout un seul des cogérants qui portait la stratégie... pour la société (T), le Codir de l'usine a un mode de fonctionnement par les projets et donc on retrouvait quasiment tous les projets que les uns et les autres portaient sur les différents arbres collectifs, en tout cas ils les ont identifiés comme tels et ils ne se préoccupaient pas de stratégie, puisque la stratégie est décidée au niveau siège Europe. Elle apparaissait comme ici au niveau expérimentation.

SJ. Et les bénéficiaires des actions chez eux, c'étaient ?

FC. C'était l'entreprise.

SJ. L'entreprise au niveau de leur Codir.

FC. Oui, oui. Ça semble logique mais parmi les 110 questions dans notre modèle, il y en a 55 qui ont comme bénéficiaires l'entreprise et 55 qui ont comme bénéficiaire l'Humain, équipe et individu.

HP. Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris, si vous dites... si je me trompe monsieur Ciekanski sur les 110 questions il y en a donc ... il y en a 9 pour lesquelles les cinq membres du Costrat ont répondu qu'ils étaient sur le niveau expérimentation, c'est ça ?

FC. Ce n'est pas tout à fait juste. Les 110 questions posées, elles ont été ventilées par chacun des membres entre les niveaux 4, 3, 2, 1. Là, nous sommes au niveau 2, il y a un certain nombre d'actions qui sont représentées par l'arbre collectif... il y a 96 actions représentées dans le niveau 2 « expérimentation ».

HP. OK.

FC. En fait, nous n'avons sélectionnés dans le tronc que 9 actions sur 96 ...

HP. Les 9 c'est les familles de thématiques ?

FC. Non, il faudrait que je les sélectionne, mais avec le problème des fanions, c'est un peu gênant...

HP. Oui.

FC. Les thématiques vous permettraient simplement d'aller rechercher, euh, d'aller rechercher le libellé des actions qui correspondent à notre sélection pour que vous puissiez faire des liens, que vous avez fait dans votre restitution individuelle, des liens entre le libellé de l'action et votre activité. Ça veut dire que là dans le tronc, j'ai 9 actions qui sont partagées à 90% entre les 5 membres et c'est surtout la performance qui est visée comme enjeu à résoudre pour l'entreprise comme bénéficiaire. Pour les moyens utilisés par les managers du Costrat, la palette est plus large puisque vous utilisez 7 moyens sur les 11 de notre modèle « travail collaboratif ». Ce qui est à remarquer c'est que les trois

familles de Résultats : Professionnalisation, Amélioration et Opérationnels sont utilisés en expérimentation.

SJ. Et là, la palette de moyens utilisée est plus importante ...

FC. Oui, mais ce sont surtout les trois types de résultats qui sont visés...

SJ. Et les autres moyens ...

FC. Vous n'utilisez pas les mêmes moyens pour résoudre les différents enjeux, vous voyez et ce qui est intéressant là, c'est que vous avez les trois familles de résultats qui sont la professionnalisation, l'amélioration et l'opérationnel, euh, donc cela renvoie à des objectifs qui ont été fixés en expérimentation pour justement atteindre ces résultats là. Donc, vous combinez des choses très opérationnelles qui correspondent par exemple au compte de résultats, d'exploitation ... pour les résultats d'amélioration, c'est la recherche de la qualité du service, par la recherche des non conformités, j'améliore, etc. la professionnalisation, c'est la formation entreprise dans votre maison pour augmenter le capital humain des personnes concernées, voyez...

BM. Alors, la question qui se pose par rapport à ça, vous dites que ce sont des choses très terre à terre, est ce que ça signifierait que le fait que, euh, que vous avez fait travailler des choses très terre à terre, on est éloigné de la définition, euh, administrative ?

FC. Non, c'est ce qui est peut être difficile à comprendre. Nous sommes dans une entité qui s'appelle Costrat, Comité Stratégique, cinq membres pour ce comité stratégique, nous avons quatre niveaux d'engagement possible au regard des questions posées : je suis « engagé » niveau 4, l'anticipation, je prépare aujourd'hui pour demain ; je suis en niveau 3 « actif », le quotidien, la maîtrise des actions, je réalise les actions qui ont été anticipées au niveau 4 ; le niveau 2 « prudent », je suis en expérimentation pour me demander, est ce que ces actions là que j'expérimente, je les passe en niveau 3 « actif » et du quotidien de niveau 3 « actif », je peux les passer au niveau 4 « anticipation », donc stratégique. Alors si je raisonne, nous pourrions dire qu'au niveau expérimentation, vous vous engagez plus au niveau de la performance et notamment de la stratégie qu'au niveau 4 « engagé ». Donc, vous prenez les problèmes à résoudre par la base pour ensuite les remonter vers le niveau 4 « anticipation » et nous sommes toujours au niveau du Costrat ...

BM. Alors question toujours .... Est-ce que ça, c'est des questions qui devraient être du ressort de la strate du Codir, normalement....

FC. Non ... là ... le fait que vous résolviez l'enjeu de performance, il faudrait que je sélectionne les 6 actions sur les 9 pour connaître leurs libellés, mais cela veut dire que les 5 membres du Costrat ont dit : pour résoudre l'enjeu de performance, je choisis les actions que j'ai mis en niveau 2 « prudent » et qui sont de l'expérimentation. J'essaie, je consolide et si je suis d'accord je passe ces actions là que j'ai expérimentées et validées au niveau 3 et au niveau 3, je peux très bien trouver une action qui est réalisée par le Costrat en maîtrise quotidienne. Vous ne faites pas la distinction que je fais, c'est-à-dire que, comme les membres du Costrat sont aussi membres du Codir, mais pour deux d'entre eux membre de la fonction Support (HP) et (GD) pour la fonction Opérationnelle, vous faites une confusion dans vos rôles ... alors ça rejoint la question que vous posiez tout à l'heure : quand je suis au Costrat, je n'ai pas forcément répondu Costrat mais ce n'est pas gênant .... Vous avez exprimé les

effets que vous font ces figures, alors en conscience vous pouvez corriger le tir. Si vous dites, les deux actions qui sont là en niveau 2 que sont la résolution de l'enjeu de stratégie, je peux les identifier :

- Evaluer les besoins de compétences à transmettre
- Améliorer les compétences des collaborateurs

Et vous décidez ensemble, ces deux actions là on les remonte au niveau 4 « engagé » stratégique pour en faire des axes stratégiques. Elles n'ont rien à faire en niveau 2 « prudent » sino l'avantage d'expérimenter les moyens nécessaires.

BM. Alors ma question est la suivante : par rapport au fonctionnement d'autres institutions, entreprises, il peut y avoir un mélange des genres, en ce qui me concerne les membres du Costrat et leurs missions éventuellement Codir aussi, est ce que vous arrivez à quantifier ce que représente ce mélange des genres ?

FC. Non, non, parce que quand on dit mélange des genres en fait, ce n'est pas forcément un grand mélange, c'est à dire que vous avez les trois entités qui ont été constituées, donc quand je fais partie d'une entité par exemple Costrat, je dois raisonner Costrat. Quand je suis en fonction Support, je dois raisonner fonction Support...

BM. Mais question ....

FC. Quand je suis Codir, je ne sais pas y répondre, mais vous pouvez répondre, je ne sais pas quel est le rôle du Codir, si c'est simplement d'appliquer tout ce qui a été décidé, euh, ça veut dire que pour certaines personnes du Codir qui font partie du Costrat, il faut que ces personnes aient deux casquettes, une casquette Costrat, une casquette Codir pour dire : ce qui a été décidé en stratégie par exemple au Costrat doit être mis en œuvre en tant que membre du Codir dans ma spécialité, dans ma fonction .... Le plus difficile, si je reprends votre terme « le mélange des genres » où les personnes peuvent confondre les casquettes à l'endroit où ils sont et à l'endroit où ils sont, ils doivent prendre la bonne casquette pour parler au nom de cette casquette là, c'est le plus difficile et cela demande de la discipline ! ... et si vous êtes au Codir, vous ne devez plus du tout aborder le programme du Costrat, car au Codir vous êtes déjà au niveau de l'application et le seul recours que vous avez, c'est ce que vous faites au Costrat, c'est de mesurer ce qui a été réalisé par rapport à ce qui a été décidé au Costrat, éventuellement de mesurer un écart avec la stratégie que vous aviez décidé, c'est comme ça que fonctionne pratiquement toutes les boîtes... les difficultés pour certaines d'entre elles, c'est d'avoir, comme vous, un Codir qui est énorme, c'est énorme ... un comité de direction à 6, 8 personnes cela fonctionne bien, il y a de l'huile dans les rouages, il n'y a pas de « mélange » entre les différentes structures ou fonctions ...

AP. oui, c'est important ce que vous dites pour comprendre parce que, euh, moi en qualité de directeur j'ai eu beaucoup de mal à trouver ... je suis à la recherche de la meilleure entité, euh, 16 membres au Codir, c'est trop ! Moi je me réfère à la formation qu'on a eu avec NL (formatrice), c'est elle qui m'a conseillée ... 16 c'est trop, pourquoi 16 ? C'est aussi sur des logiques de carrière, pourquoi on a un Groupement volontariat ? Ça ne se justifie pas ! mais je justifie le fait que, le fait d'être membre et d'être chef de Groupement, ça vous apporte un grade et une logique de développement de carrière, donc on était sur une construction basée sur une logique de déroulement de carrière et on ne s'est pas posé la question de savoir si c'est efficace ou pas. Donc on

a constitué un Codir pléthorique, ensuite on était un peu sur une démarche réglementaire qui devait dire, il faut resserrer le Codir et tout ce qui suit en direction, à un moment donné un sujet abordé en national, euh, il y a des départements où il y a plus, moi j'étais dans un département précédent où j'avais zéro chef de Groupement, dans le département des Alpes Maritimes ils sont 45, il y a le chef de Groupement des archives, par exemple... Un chef de groupement au sens étymologique du terme, c'est un membre de l'équipe de direction, voilà ! ensuite, vous avez une réflexion au niveau national pour dire que c'est pléthorique, il faut constituer des Sous Direction, c'était à un moment donné dans l'air du temps, les sous direction devaient resserrer le nombre de chef de Groupement, donc on constituait un étage supplémentaire, c'est jamais par le ... NL me dit dans les entretiens in fine, votre truc il ne marchera pas, 16 c'est trop, euh, vous êtes en train de raisonner avec un Codir pléthorique sur ces notions de stratégie sur lesquelles les gens n'ont pas le profil. Donc constituer un comité stratégique pour au moins évacuer la stratégie à un niveau supra et ne pas mélanger les genres, voilà ! Et donc de fait, c'est un conseil que j'ai eu, moi j'écoute les conseils qu'on me donne pour trouver la meilleure solution, voilà un peu l'explication qu'on m'a donnée et le résultat, nous en sommes là. Mais l'explication à la construction elle est là, je n'ai pas la réponse, moi je suis conseillé et j'essaie de trouver des solutions et là (avec les arbres et les logiques d'action) on mesure un petit peu l'efficacité du système ... nous sommes conscients, c'est trop par rapport à d'autres SDIS ... on n'a pas construit les Groupements sur des logiques de comité de direction, on est plutôt sur des logiques, des enjeux forts de carrière. Aujourd'hui, un SDIS fixe un nombre de chefs de Groupement qu'il souhaite, il n'y a pas de textes, il peut avoir 50 Groupements si on veut ... pour certains, ils mettent des Groupements partout, si on resserre on pénalise certains, moi je suis de ceux qui disent, c'est trop ! Mais je vous dirais la marche arrière, on ne va pas revenir sur des logiques de grade et de fonction. Donc on avait évacué le problème par le haut pour dire au moins, piloter la stratégie avec ceux dont le profil permet des données stratégiques et évacuer la stratégie par le haut, d'où la notion de comité stratégique, voilà, on en est là ... on est sur des logiques si vous voulez de mesures, on a aussi des textes réglementaires qui vous impactent, moi je ne peux pas ... je suis obligé d'appliquer les textes réglementaires. Aujourd'hui dans un SDIS il y a un comité de direction, ça s'appelle l'équipe de direction, ça s'appelle les chefs de Groupement, il n'y a pas de comité stratégique réglementairement constitué, on l'a fait parce que, on a trouvé que l'enjeu de dire ... et c'est vrai qu'on se cherche en Codir, on se cherche depuis longtemps, on a un peu compris les profils, on a un système qui fonctionnait un peu mieux après la formation et elle m'avait dit, vous ne ferez jamais de stratégie avec certains, soit vous revoyez votre Codir avec ... soit vous évacuez par le haut sur autre chose qu'un Codir pour au moins piloter la fonction stratégique à part, voilà ! Voilà un peu l'explication à mon niveau.

FC. C'est très juste et cela ne me gêne pas dans la mesure où le Costrat qui s'intitule Comité stratégique doit travailler sur la stratégie, il n'y a pas d'autres solutions ... mais il doit ne doit fonctionner que sur la stratégie. Ce qui est intéressant, c'est que les réponses qu'ont formulées les personnes ... au titre de la révélation ... ce n'est pas une catastrophe ... vous raisonnez stratégie au Costrat en partant de l'expérimentation, donc vous partez à partir de choses plus concrètes que de partir d'une réflexion plus théorique qui va descendre vers le bas. Vous êtes actuellement, mais cela peut complètement changer, vous raisonnez à partir de l'expérimentation peut être par prudence, peut être par rapport à des textes, peut être par rapport à des contraintes, je n'en sais rien, peu importe .... Mais vous raisonnez à partir de l'expérimentation au niveau stratégie, notamment de la performance pour être sûr que, quand vous allez passer dans l'activité quotidienne, des actions

pérennes et concrètes et que la stratégie soit bâtie par le bas, cela ne me gêne pas si c'est votre mode de fonctionnement. il ne faut pas oublier que vous êtes au Costrat, et que vous ne devez parler que de stratégie, c'est tout ! ... .. le Costrat, ce sont les décisions politiques qui vous sont imposées, les contraintes, la traduction des décisions politiques dans des schémas directeurs qu'on a dans beaucoup d'entreprises. Vous me posiez tout à l'heure la question de l'entreprise (T), chez (T) il y avait sept mois de décalage entre le moment du questionnement et le moment de la restitution collective... et bien lors de la séance collective, ils ont été surpris de voir qu'en expérimentation apparaissait seulement la stratégie, ils se sont demandés pourquoi ? Pourquoi ils faisaient de la stratégie en expérimentation ? Parce que chez eux, c'est la direction Europe qui impose la stratégie et depuis, la direction Europe a décidé de confier la stratégie au Codir de l'usine ... ils se sont dit, il suffit de remonter les actions stratégiques de niveau « expérimentation » au niveau 3 « actif » et on se mettra d'accord et on les remontera au niveau 4 « engagé, stratégie » que nous proposerons à notre direction Europe.

AP. moi, je suis d'accord, j'essaie de justifier, nous on n'est pas comme l'entreprise (T). nous, la stratégie on la fait nous même, nous la relation avec l'Europe pour nous c'est le Préfet, moi mon rôle de directeur c'est d'être à l'interface avec l'échelon politique qui définit la stratégie, donc je suis à la croisée des chemins entre le pilotage Codir et la stratégie. Il est clair que mon métier m'amène à cela, moi j'ai le profil qui est plus stratège que, euh, je veux dire ... sauf que j'ai évolué dans ma vie professionnelle quand j'étais lieutenant Capitaine, je n'avais pas le profil, ce qui veut dire qu'un profil peut évoluer en fonction de la responsabilité que vous êtes amenés à prendre. On peut être tout terrain, mais on est plutôt dans le profil du métier quoi ! Donc, euh, j'ai piloté un Codir, c'est dans l'action Codir, c'est l'action, il est pléthorique certes, mais il est dans l'action et moi j'ai besoin de piloter la stratégie parce que la stratégie si on n'est pas dans la stratégie, la stratégie ne vient pas de haut, la stratégie on a beau avoir un Préfet, si on ne le stimule pas, il ne vient pas nous amener la stratégie. Donc moi je suis un peu, euh, le stimulant e la stratégie et ça, je suis capable de faire, je suis très, très capable de faire ça. Alors je suis parti du principe que je ne pouvais pas le faire seul et c'est pour ça que le comité stratégique a été constitué pour que auprès de moi, il y aient des cadres stratèges ayant le profil pour m'aider à accompagner le volet stratégique d'un SDIS, il faut qu'il existe sinon vous n'êtes que dans les boulons et, et on le vit tous les jours... mais jamais nos politiques viennent nous dire, jamais. On a un système inversé, si moi, je ne stimule pas la stratégie, je n'en ai jamais ! Donc j'ai un système qui vivote, quoi ! C'est un peu paradoxal à dire, c'est un peu la raison qui m'a conduit à m'entourer d'un équipe pour m'aider à réfléchir stratégie ... mais pas dans un Codir parce que le Codir m'empêchait, on était dans les boulons et pas dans la stratégie et on y est encore ... ça nous a pénalisé pendant des mois, voire des années...

FC. Bon, je vais vous libérer et je remercie pour le travail que nous avons fait ensemble.

L'entretien a duré 1 heure 14 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Fonction SUPPORT-HP

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Nous allons recommencer comme d'habitude parce que vous, vous avez un élément d'avance puisque vous participez aussi au Costrat. Donc voilà la carte collective de la fonction Support de niveau 4 « engagé », donc l'anticipation des risques.

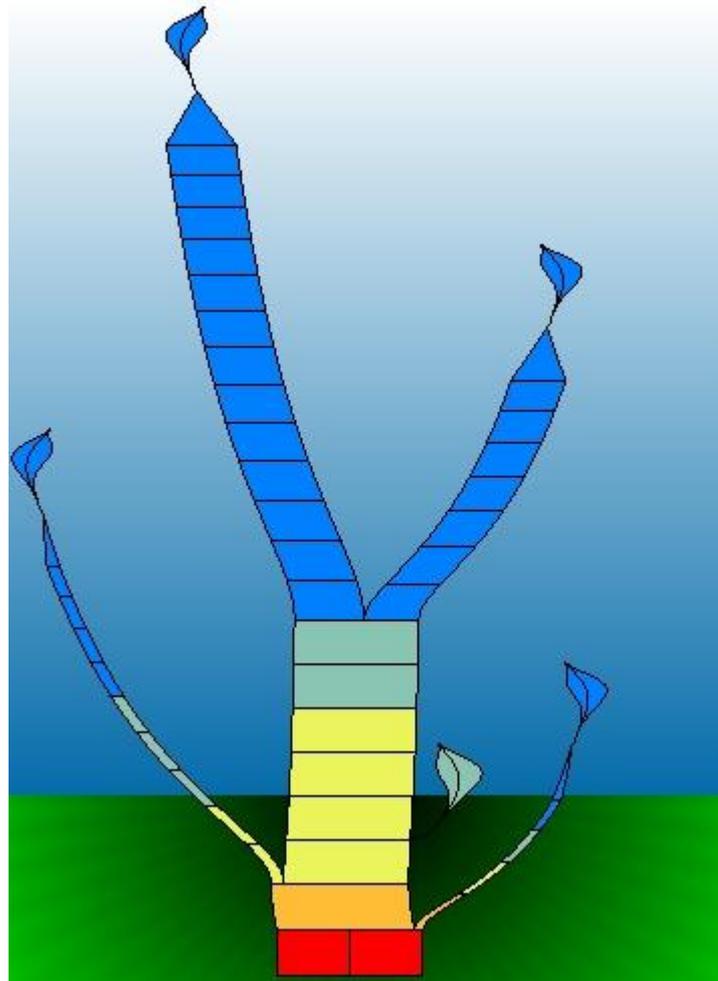


Figure 1 : arbre collectif Support-4

HP. D'accord.

FC. Toujours la même question : quel effet cela vous produit ?

HP. Alors bien là je me dis ... là, euh, le nombre de personnes ...

FC. Là vous êtes 6.

HP. Donc on a 6 personnes (il lit pour repérer ces collègues de la fonction Support), d'accord, euh, ... je ... a priori, j'ai toujours un peu de mal avec cette représentation graphique, euh, ... on est tous ou une majorité ? ...

FC. Oui, un partage assez fort.

HP. Et quand c'est bleu ? ...

FC. Et la forme de l'arbre est construite de la manière suivante : les réponses qui sont communes entre les 6 membres sont placées dans le bas du tronc et puis les réponses qui sont partagées par 5 sont représentées par ...

HP. Oui, en fait, plus on monte moins on partage les choses et plus les branches ... plus la taille des branches est importante moins on partage ... donc ...

FC. Chaque brique représente une action comme vous l'aviez dit la dernière fois dans la présentation du Costrat.

HP. Oui.

FC. Les actions bleues sont plus nombreuses que les actions partagées.

HP. Hum ... je veux dire oui, ça veut dire dans le comité de direction sur les actions de niveau « engagé », il y a quand même ... si on prend le nombre de segments, c'est-à-dire on a en gros ... je dirais il y a un petit tiers (9/51) sur lesquelles on ... est plutôt dans le partage et du coup on est quand même assez ...

FC. Plus ou moins important.

HP. Plus ou moins important effectivement, hein, donc il y a quand même au niveau des actions « engagées », euh, une majorité d'actions pour les quelles les uns et les autres sont plutôt seuls à s'estimer « engagé » ... donc pas forcément, ça m'inspire plutôt une logique plus individuelle que collective ...

FC. Oui en fait si on compte les branches bleues ... quatre, mais vous êtes 6, donc il y en a qui sont fondus dans la masse parce que ...

HP. D'accord, ouais.

FC. Parce que j'ai 6 personnes et je n'ai que branches bleues, donc, euh, ça voudrait dire pour certaines qui sont en bleues, bon bien par une seule personne, donc il en manque deux, les deux autres sont dans le partage....

HP. Parce que si je me souviens bien, une branche, euh, à partir du moment où elle est bleue, c'est forcément une personne ...

FC. Oui, oui.

HP. Une personne ...

FC. Oui, si par exemple je sélectionne celle là, c'est WB.

HP. Oui.

FC. Si je prends une branche ici, c'est HP, donc vous êtes sur cette branche là et WB sur l'autre ...

HP. D'accord...

FC. Ça veut dire que dans la fonction Support « engagé » vous êtes deux personnes qui portent des actions seules.

HP. Ce qui pose problème des fois ... si, si !

FC. Il n'y a que vous qui pouvez le dire, il n'y a que vous qui pouvez faire le lien entre l'image et la réalité vécue.

HP. Ouais. Ben déjà là, euh ... je veux dire le comité de direction a quelques difficultés de fonctionnement quand même et du coup le.... Alors on peut se placer de deux manières différentes, soit se dire le fait d'avoir des actions qui sont portées seules par l'une ou par l'autre, euh, ça veut dire qu'on a une difficulté d'un engagement commun sur un certain nombre de sujets, ce qui peut être problématique. En même temps le fait qu'on puisse avoir des visions différentes mais à condition qu'au bout du bout il en sorte quelque chose et un (mot inaudible)....

FC. Oui, il faut que cela soit travaillé ...

HP. Oui.

FC. Alors nous allons procéder comme d'habitude, deux actions rouges que je vais sélectionner, je retrouve quoi ? Cela a été ma surprise, exactement les deux mêmes actions qu'au Costrat...

HP. Ah oui.

FC. Il s'agit de :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail

Et le niveau de partage est :

- 4 personnes sur 6 partagent les deux actions rouges et puis deux personnes en portent une sur les deux actions.

HP. D'accord.

FC. Donc le niveau de partage est fort.

HP. Oui, oui.

FC. Mais il ne porte que sur deux actions.

HP. Oui, c'est vrai ...

FC. C'est un peu la même chose, je ne devrais pas le dire, c'est la même configuration qu'au Costrat au niveau 4 « engagé ». il y avait deux branches bleues, euh, c'était HP et AP et puis il n'y avait aussi que deux actions rouges.

HP. C'est juste ...

FC. Je vais vous montrer la logique d'action collective de la fonction Support de niveau 4 « engagé » et nous retrouvons la même logique d'action collective qu'au Costrat ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
1/2 Comprendre	2/2 Coopération	1/2 Entreprise	1/2 Création de conditions favorables
1/2 Vouloir		1/2 Equipe	1/2 Résultats d'amélioration

**Figure 2 : la logique d'action collective Support -4**

HP. Ah oui ?

FC. Nous avons :

- Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer, Vouloir c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération pour l'entreprise et les équipes en créant les conditions favorables pour viser les résultats d'amélioration.

Donc on voit que la création de conditions favorables pour viser l'amélioration, euh, ça permet de résoudre l'enjeu de coopération.

HP. Hum.

FC. C'est partagé entre l'entreprise comme élément technique et l'humain qu'est l'équipe ...

HP. Alors ça veut dire que sur le codir on est encore plus dans une logique de, euh ...

FC. Le codir je ne sais pas ...

HP. Plus dans une logique de, de stratégie plutôt que dans un positionnement qui est de mise en route de l'action ...

FC. Alors vous parlez du Codir, là on est dans la fonction Support.

HP. Oui, oui.

FC. Le Codir pour moi, ce sont les 16 membres.

HP. Oui, c'est ça.

FC. Pour le moment je ne l'ai pas interviewé.

HP. OK.

FC. Ce que l'on peut constater là, c'est que l'enjeu qui est résolu par les deux actions que l'on vient de voir sur la carte ... c'est l'enjeu de coopération.

HP. Oui.

FC. Sachant que cet enjeu là est résolu par chacune des personnes ne résolvent pas forcément le « travailler ensemble » des différentes entités Support, Costrat car vous en faites partie. On sent que c'est une préoccupation mais qui, par les deux actions rouges est résolu ... au niveau de la coopération.

HP. Ouais, mais il n'y a que deux actions...

FC. Donc nous allons passer à votre positionnement individuel dans le collectif...

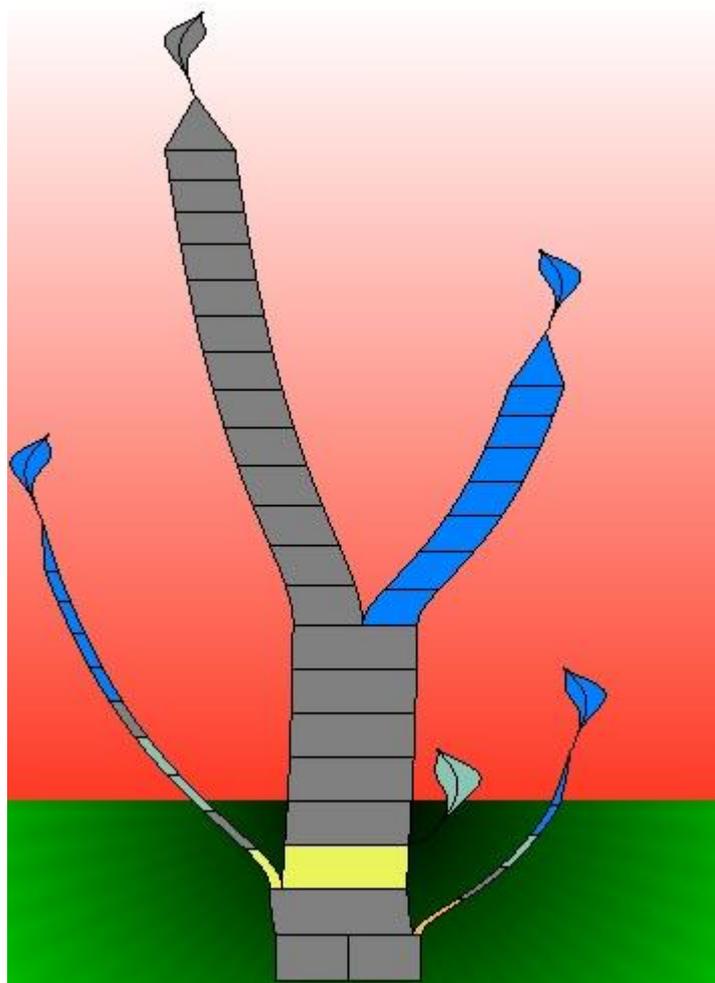


Figure 3 : positionnement individuel HP-4

FC. Voilà, vous apparaissez en gris.

HP. Oui.

FC. Il y a un peu de gris là, un peu de gris là et en gris une branche et le tronc ...

HP. Euh, ... donc que ça, euh ... déjà dans la base du tronc, c'est relativement logique parce que finalement chacun va s'y retrouver à peu de chose près là dedans ...

FC. Oui, le tronc ... il y a un niveau de partage, je vais sélectionner les 26 actions de votre positionnement, on va le faire une fois pour vous montrer ... et vous aurez le niveau de partage avec vos collègues.

HP. D'accord.

FC. Et ici nous avons les scores :

- Vous portez bien les 26 actions sur 26, WB en partage 9/26 avec vous, MR 5/26, HS 5/26, ED 3/26 et TF 2/26. Donc il faut prendre cela avec prudence parce que, ici il faudrait compter les actions qui sont là par rapport aux 26 mais ce que partagent les autres membres de la fonction Support se trouve ici.

HP. D'accord.

FC. Ou dans les petites feuilles parce que je vois que la couleur n'est pas bleue.

HP. Oui, oui.

FC. Mais il y a un rapprochement fort avec WB parce que c'est lui qui est le plus proche de vous dans votre positionnement.

HP. Ben ... et c'est, euh, c'est lié à nos domaines d'activité respectifs, je pense qu'il t a quand même une logique parce que, moi c'est les RH, lui c'est la mise en œuvre de la formation donc, euh, on tourne autour de problématiques communes, euh, par contre il y a moyen de voir du coup les actions sur lesquelles du coup il n'y a que moi ?

FC. Oui bien sûr ... donc là vous avez 15 actions sur les 26 de tout à l'heure. Je vais les classer par ordre dans notre modèle :

- Clarifier l'organisation de l'entreprise
- Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
- Clarifier les métiers de l'entreprise

Donc là, vous avez 3 actions qui correspondent au domaine « prise de décisions clés », donc c'est quand même 30%. Vous avez aussi :

- Repenser l'organisation par les compétences
- Valoriser l'organisation des tâches

Qui sont du domaine de l'organisation dans notre modèle, 20%. Ensuite le domaine de l'individu 20%, les résultats opérationnels 20%, on voit que vous avez 6 actions (60%) qui correspondent aux résultats de la professionnalisation et là vous êtes en plein dans votre métier. HP. Oui, oui.

FC. Vous décidez de l'organisation nouvelle, vous les transformez pour les mesurer en tant que professionnalisation, tant des métiers que les collaborateurs ... ..

HP. Après qu'il y ait des branches disparates, ce n'est pas fondamentalement étonnant non plus dans la mesure où au sein du comité de direction, si on prend les gens qui sont Support, justement sur la fonction Support des spécialités différentes ...

FC. Ça veut dire que la fonction Support, euh, si je le dis vraiment autrement, est-ce que c'est vraiment une fonction Support qui est réunie ou est-ce une fonction Support qui se présenterait plutôt, euh, s'il n'y avait pas ce tronc là ? Ce serait un buisson donc tout le monde fonctionne dans sa mission spécifique et non pas en partage, voyez !

HP. Euh, si je me réfère au mode de fonctionnement du Codir actuellement, c'est plutôt, euh, effectivement la tête que cela pourrait avoir ... , euh, quand je disais tout à l'heure qu'on a quelques difficultés de fonctionnement, c'est bien encore de trouver le liant au Codir et c'est vrai qu'aujourd'hui le Codir c'est .... La figure que moi j'en ai, c'est plus une juxtaposition de ... personnalités, euh, et d'objectifs plutôt qu'une réelle équipe qui, euh, qui a quelques objectifs communs ...

FC. Et cela se traduit dans les cartes, vous avez fait le Costrat et la fonction Support, on a strictement, enfin, strictement au moins pour la fonction Support de niveau 4, vous avez quasiment la même, sauf que les personnes ne sont pas les mêmes, c'est tout, hein.

HP. Oui tout à fait ...

FC. Mais c'est la même allure, c'est ça qui sera intéressant quand j'aurai vu tout le monde. Ça peut être vraiment révélateur de choses ... maintenant votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>14/26 Comprendre</i>	<b>7/26 Valorisation</b>	<b>13/26 Entreprise</b>	<b>6/26 résultats de professionnalisation</b>
<i>6/26 Vouloir</i>	<b>6/26 Coopération</b>	<b>7/26 Equipe</b>	<b>6/26 Résultats d'amélioration</b>
<i>3/26 Faire comprendre</i>	<b>6/26 Performance</b>	<b>6/26 Individu</b>	<b>5/26 Prendre les décisions clés</b>
<i>3/26 Pouvoir</i>	<b>6/26 Stratégie</b>		<b>3/26 Résultats opérationnels</b>
	<b>1/26 Implication</b>		<b>3/26 Organisation</b>
			<b>1/26 Processus</b>
			<b>1/26 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/26 Créer les conditions favorables</b>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle HP-4**

FC. On retrouve dans les moyens utilisés les résultats de professionnalisation et d'amélioration...

HP. Hum.

FC. Je prends les scores les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de valorisation pour l'entreprise et l'humain en visant les résultats de professionnalisation. Les enjeux de stratégie et de performance sont présents, alors qu'elles n'apparaissent pas dans la logique d'action collective.

HP. Oui, exact.

FC. Ça aussi c'est surprenant parce que nous avons la même chose dans le Costrat, c'est-à-dire qu'individuellement la stratégie était positionnée de manière intéressante comme enjeu et dans le collectif elle n'apparaissait pas, sinon au niveau 2 « prudent, expérimentation ».

HP. Oui, c'est juste.

FC. Et vous utilisez les 4 registres d'action du manger qui sont dans notre modèle : Comprendre les situations, Vouloir c'est l'intention stratégique, Faire comprendre c'est mobiliser, communiquer et pouvoir c'est choisir et décider et donc c'est plutôt comprendre les situations dans la fonction Support. C'est une spécificité, comprendre pour agir et obtenir ces résultats.

HP. D'accord.

FC. Vous vous retrouvez dans votre logique d'action individuelle ?

HP. Ouais, notamment, euh, c'est vrai que j'ai l'air de revenir souvent sur le négatif, mais c'est un petit peu le sentiment que j'ai aussi parce que notamment par rapport à la prise de décisions, c'est vrai que le score est relativement faible par rapport au reste dans la mesure où encore une fois, c'est bien la difficulté de fonctionnement de notre équipe de direction ... c'est qu'à un moment donné on a tous nos logiques, nos objectifs, nos impératifs à tous, euh, on est dans une logique pour moi, plus de juxtaposition d'individus que réellement quelque chose de collectif ... avec la difficulté à un moment donné après de ... ben de .... D'arracher ou de prendre une décision ... sachant que la légitimité à partir du moment où on est les uns à côté des autres, en juxtaposition d'individus qui sommes au même niveau hiérarchique, la légitimité pour décider quelque chose qui va impacter au-delà de son propre service, c'est difficile ...

FC. OK. Ah, c'est un mode de fonctionnement qui est quand même très différent .... Par rapport ... au privé .... C'est aussi une spécificité, c'est intéressant ! Alors nous allons faire la carte de niveau 3 « actif ».

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

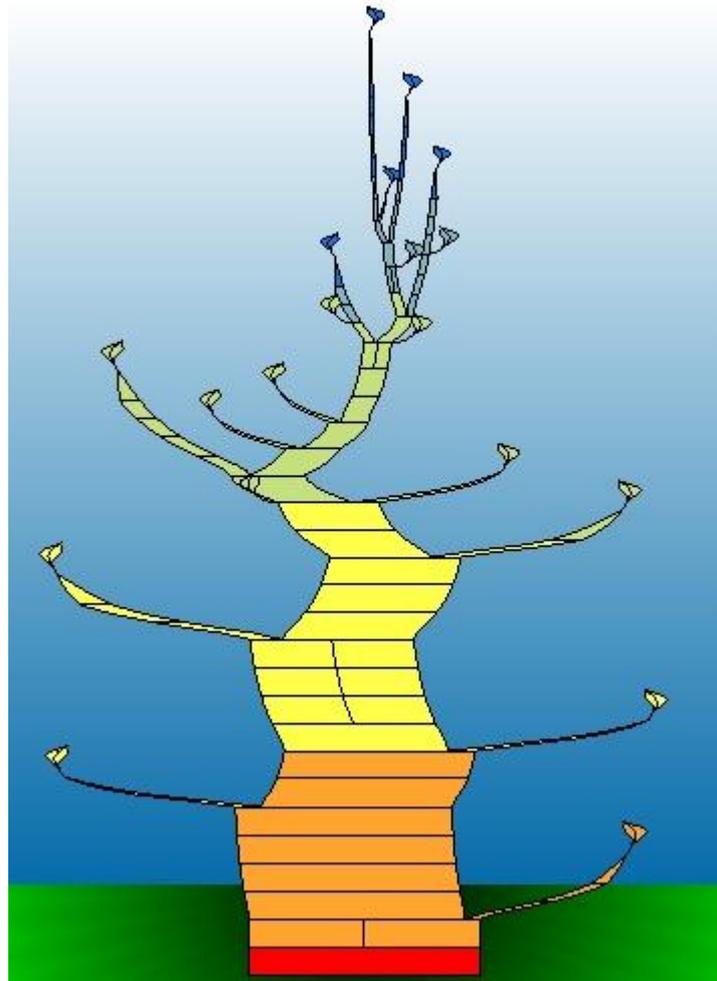


Figure 5 : arbre collectif Support-3

FC. Voilà la carte collective de la fonction Support de niveau 3 « actif » ... c'est-à-dire la maîtrise des actions au quotidien.

HP. Bon ... c'est ... quand même, euh, a priori, on est un peu plus, euh, à partager un certain nombre de choses, enfin je veux dire le nombre d'actions partagées au niveau 3 « actif » ... alors je me dis, bon que, euh, ... ce que cela m'inspire par rapport au Costrat, ça me semble plus logique parce que le Codir, même si on est là sur la fonction Support, mais le codir est quand même plus dans une logique d'action que dans une logique stratégique, donc qu'on soit ... que le tronc soit plus fort là-dessus, ça me semble normal ...

FC. Mais vous voyez ... si je vois un organigramme d'une entreprise où il y a dans le comité de direction, euh, la fonction Support... la fonction Support normalement alimente la fonction stratégique.

HP. Hum.

FC. Ce que vous êtes en train de dire est un peu différent, vous dites que dans la fonction Support de niveau « actif », la maîtrise des actions quotidiennes, euh, c'est comme ça que vous fonctionnez mais ça ne veut pas dire que vous alimentez la fonction stratégique du Costrat, hein ? en tout cas, je ne l'entends pas comme ça.

HP. Non, la manière même dont le directeur a voulu le Costrat, c'est l'inverse ...

FC. C'est vraiment particulier ...

HP. C'est-à-dire que le, euh, le comité stratégique est un cadre limité de cadres autour du directeur ... qui, euh, réfléchissent aux enjeux du fonctionnement du service en lien avec les contraintes externes quelque soient, euh, bon avec les contraintes internes aussi, tout pour réfléchir à une stratégie, à des pistes d'action qui sont ensuite redéployées vers le Codir, vers les services. Donc c'est une logique intense par rapport à celle que vous décrivez ...

FC. Oui, qui est classique ... c'est le côté surprenant des choses ... quoi !

HP. Oui.

FC. Alors qu'en fait le Costrat s'appelle le Comité Stratégique, c'est peut être cela qui induit en erreur, ce n'est pas un comité stratégique.

HP. Oui.

FC. En fait quand vous prenez les commentaires du directeur(AP), c'est énorme ... la stratégie, c'est l'heure et demie d'entretien où le mot stratégie intervient tous les 5, 6 mots ...

HP. Tout à fait.

FC. Alors, euh, moi je suis imprégné de cela.

HP. Ouais.

FC. De l'extérieur et après bon ... les petites branches là, ça vous surprend ou pas ? Parce que c'est la première fois que vous voyez une image comme ça, un tronc important et vous l'avez souligné, qui est partagé mais il y a beaucoup de ...

HP. Vous pouvez me rappeler pourquoi il y a des petites branches qui partent ?

FC. Les petites branches pour résumer, ce sont des thématiques particulières qui sont branchées ... par exemple, cette petite branche est là est branchée sur cette action là du tronc, donc il y a une continuité mais avec un nombre de personnes moindres mais qui partagent parce que là, je vois du jaune, c'est certainement 3 personnes ...

HP. D'accord.

FC. Ici c'est du brun, donc sur cette thématique là sur cette branche est exprimée une thématique et comme elle est brune, vous êtes au moins 5. Donc, cela peut être un projet, cela peut être une thématique qui est travaillée et partagée par un certain nombre de personnes, mais ce ne sont pas les mêmes personnes que celles qui sont en brun dans le tronc ...

HP. OK, euh, ... bien le fait, du coup, le fait qu'il y ait autant de petites branches ... vraiment du coup euh ... ..

FC. Contrairement au tronc, ça veut dire qu'il y a du partage ... il y a énormément de projets qui sont peut être des missions particulières pour un certain nombre de personnes, ça se sont des missions d'une personne en bleu, mais c'est quand même assez dispersé, je veux dire ... les missions. Autant là, on a quelque chose qui est partagée et nous allons les sélectionner autant dans les petites branches autant de missions ou d'actions qui sont partagées par un nombre de personnes ... ..

HP. Oui.

FC. Je sélectionne les actions du tronc .... Nous avons 9 actions et le partage est le suivant :

- 9/9 pour deux personnes, 8/9, 7/9, 7/9 et 6/9, donc nous avons un partage à environ 75%...

HP. D'accord.

FC. Les actions sélectionnées dans le tronc sont :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser les collaborateurs individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions d'implication des équipes
- Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Favoriser la coopération après un recrutement
- Favoriser la coopération par la prescription réciproque
- Mesurer et analyser l'implication des collaborateurs
- Identifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

Donc on voit que l'on vise la professionnalisation et on tourne autour de ... l'organisation et des compétences, quoi !

HP. Oui.

FC. C'est aussi centré sur la coopération ... donc vous avez un fond commun qui vous permet de travailler sur la coopération.

HP. Oui.

FC. Pour professionnaliser les personnes, les collaborateurs et ces petites branches sont peut être des projets ... si on avait le temps, on sélectionnerait chacune des branches et vous pourriez dire : ça c'est normal, c'est une mission qui a été confiée à ...

HP. Mais j'allais dire, est ce que le nombre de petites branches peut se traduire par, euh, ... beaucoup de projets sur lesquels on travaille et en même temps on peut être, euh, ...il ya un tronc commun, mais en même temps chacun d'entre nous va se trouver, euh, je ne veux pas dire dispersé, mais pas mal de branches ...

FC. Sur des thématiques différentes ...

HP. D'accord.

FC. Je vous montre la logique d'action collective de la fonction Support de niveau 3 « actif » :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>3/9 Faire comprendre</i>	3/9 Coopération	4/9 Equipe	2/9 Créer les conditions favorables
<i>3/9 Vouloir</i>	2/9 Valorisation	2/9 Individu	2/9 Coopération dans l'équipe
<i>2/9 Comprendre</i>	2/9 Implication	2/9 Entreprise	1/9 Résultats de professionnalisation
<i>1/9 Pouvoir</i>	1/9 Performance	1/9 Partenaire	1/9 Collaborateur et son apprentissage
	1/9 Stratégie		1/9 Prendre les décisions clés
			1/9 Organisation
			1/9 Résultats opérationnels

**Figure 6 : la logique d'action collective Support-3**

FC. Si je lis les scores les plus élevés :

- Faire comprendre et Vouloir, c'est-à-dire l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération pour les équipes et si je rajoute l'individu, c'est pour l'humain comme bénéficiaire en créant les conditions favorables pour que la coopération dans l'équipe se réalise.

HP. Oui ...

FC. Donc vraiment dans la fonction Support de niveau 3 « actif », c'est la coopération qui ressort de manière forte au niveau des équipes.

HP. En fait, ça, euh, ça rejoint, euh, l'objectif depuis 5 ans que AP est là à la tête du SDIS, contrairement à son prédécesseur qui était dans le dirigisme et puis voilà, là on est quand même, je

veux dire le souhait du directeur, c'est qu'on travaille dans la ... la transversalité ... et donc le mode de fonctionnement du Codir, euh, c'est ... c'est essentiellement pour amener les cadres, euh, chacun dans son domaine avec les missions qui lui sont confiées, que d'avoir un point à un moment donné où on se retrouve pour échanger et puis, euh, les différents dossiers sur lesquels chacun travaille pour éviter que chacun travaille dans son coin et que les projets, euh, la plupart des projets impactent plusieurs services et on travaille vraiment dans la transversalité ... Encore une fois avec une difficulté au bout, c'est la ... le problème de la légitimité des uns et des autres pour après, euh, je vois aussi que le Pouvoir est relativement faible en score, euh, c'est vraiment la difficulté encore ... le Codir là, on est sur la fonction Support mais je pense que ça doit être valable ... ce serait valable pour l'ensemble du Codir, on est vraiment ... tout ce qui est lié à la coopération, euh, va être probablement très fort, mais tout ce qui est lié ensuite à la décision, euh, relativement faible ...

FC. Il y a quand même la performance et la stratégie qui apparaissent, c'est quand même faible ...

HP. Oui.

FC. C'est en bas du tableau...

HP. Hum.

FC. Nous allons faire votre positionnement .... Et vous apparaissez en gris ...

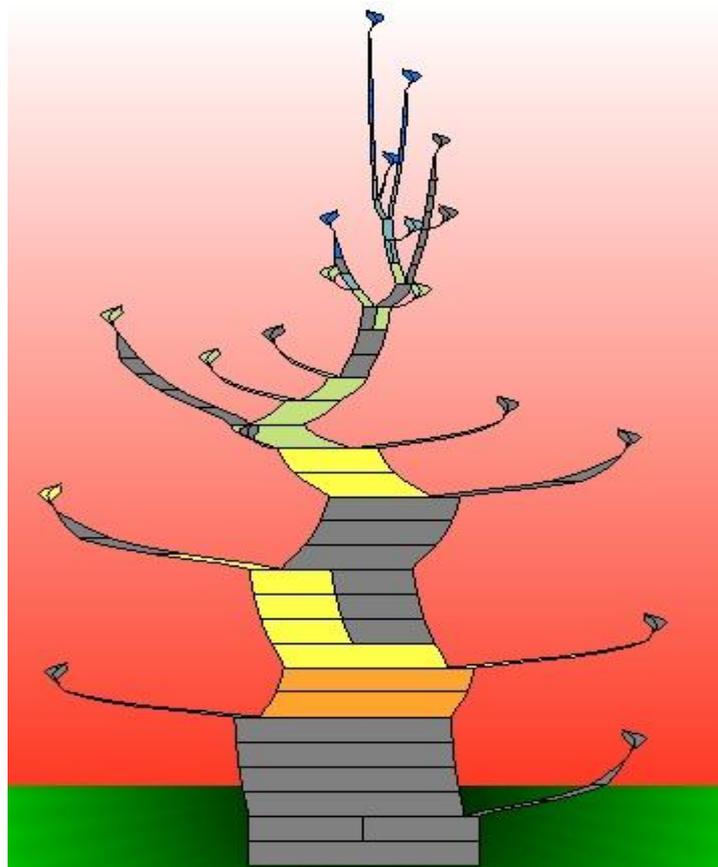


Figure 7 : positionnement individuel HP-3

HP. Alors déjà, si je prends les petites, euh, ça veut dire que je suis dans les différentes branches, euh, enfin je l'interprète comme étant dans pas mal de ... de, de ... projets différents.

FC. Oui, présent dans le tronc nettement.

HP. Oui.

FC. C'est 48 actions sur 99, donc c'est la moitié des actions où vous êtes présent avec les autres, hein ... et votre logique d'action individuelle dans la fonction Support 3 « actif » est la suivante :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>16/48 Vouloir</b>	<b>18/48 Performance</b>	<b>20/48 Entreprise</b>	<b>8/48 Créer les conditions favorables</b>
<b>13/48 Comprendre</b>	<b>9/48 Valorisation</b>	<b>17/48 Equipe</b>	<b>7/48 Compétences</b>
<b>10/48 Pouvoir</b>	<b>8/48 Implication</b>	<b>8/48 Individu</b>	<b>6/48 Communication</b>
<b>9/48 Faire comprendre</b>	<b>7/48 Coopération</b>	<b>2/48 Client</b>	<b>5/48 Prendre les décisions clés</b>
	<b>6/48 Stratégie</b>	<b>1/48 Partenaire</b>	<b>5/48 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>5/48 Organisation</b>
			<b>5/48 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>2/48 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/48 Processus</b>
			<b>2/48 Résultats d'amélioration</b>
			<b>1/48 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle HP-3**

FC. Dans notre modèle, il y a 11 domaines donc 11 moyens et donc vous utilisez les 11 moyens et les 4 registres d'action du manager, donc là vous voyez la différence par rapport à tout à l'heure ...

HP. Oui, oui.

FC. C'est le Vouloir et le Comprendre qui apparaissent, la performance comme enjeu résolu pour l'entreprise et les équipes en créant les conditions favorables en utilisant les compétences, la

communication, la prise de décisions, les collaborateurs et leurs apprentissage, c'est aussi la construction de leurs compétences, l'organisation... les scores jusqu'à 5 signifient que dans notre modle, chacun des moyens est composé de 10 proposition d'action, donc quand vous avez le score de 5, ça veut dire 50%, c'est donc relativement fort, voilà. Les résultats sont plutôt projetés vers le bas du tableau, donc c'est plutôt le création de conditions favorables pour travailler les compétences et on voit bien que vous êtes avec le Vouloir, l'intention stratégique et la compréhension des situations, vous êtes dans l'impulsion, si je le dis comme ça.

HP. Oui.

FC. Prévoir les conditions favorables, c'est préparer en amont ce qui serait favorable à l'éclosion de l'enjeu à résoudre avec les moyens qui sont à votre disposition et pour quels bénéficiaires ?

HP. Ben, si je me, euh, si je prends en référence mon domaine d'activités qui est relativement neuf dans la maison, c'est-à-dire la direction des Ressources Humaines, mais avec réellement de la part du directeur une volonté stratégique, euh, une volonté stratégique de ... de, de ... gestion du capital humain de la richesse humaine, plutôt que de continuer à être ce qu'on a été pendant des années, pendant des années c'est-à-dire un gestionnaire des ... de carrière et puis un exécutant de bout de chaîne, euh, d'un mode de fonctionnement à un autre dans la mesure où encore une fois entre nous, quelle est la légitimité d'un chef de groupement que je suis à imposer à d'autres chefs de groupement qui sont au même niveau que moi, euh, une nouvelle manière de voir les choses... à partir du moment où on sort d'une logique, euh, d'exécutants de bout de chaîne, euh, prendre des arrêtés, de faire les arrêtés d'avancement de grades, de paies et de carrières, si on rentre dans une logique de management du Capital humain de, de ... de définitions de procédures, d'être associé, euh, aux problématiques d'organisation du service des RH dès le départ et dès l'amont, on est un petit peu perçu par nos collègues comme des empêcheurs de tourner en rond parce qu'on commence à se mêler de ce qu'on ne se mêlait pas avant, ce qui explique peut être, probablement qu'au sein de l'équipe de direction le mode de fonctionnement soit plutôt pour de, euh, ... de la compréhension et de poser les bonnes conditions pour agir plutôt, à ce stade là, que réellement dans l'action ... je crois que c'est comme ça que je l'interprète.

FC. Comprendre les situations, c'est la base de toute action ...

HP. Oui, oui mais j'ai l'impression qu'on est beaucoup dans la compréhension et, euh, finalement très peu dans l'action ...

FC. Oui mais compréhension, j'ai eu le même cas dans l'entreprise (t) où le Codir était composé de 6 membres, de création récente (moins de deux ans) un peu comme chez vous et les gens me disaient : comprendre, c'est normal, nous on est tout neuf dans le Codir et si on ne comprend pas comment ça fonctionne le bazar, nous ne pouvons pas agir ...

HP. D'accord.

FC. C'est peut être la même idée qui est derrière ....

HP. Tout à fait.

FC. De création récente si je ne passe pas par la compréhension, je ne peux pas agir, ni même penser, quoi !

HP. Oui, effectivement.

FC. C'est peut être la même chose et eux l'ont exprimés comme ça en disant : non, non, c'est normal, si tu reviens dans 5 ans on sera peut être plus dans le Pouvoir ... donc en fait ça colle bien à votre manière de voir ...

HP. Oui.

FC. Votre fonctionnement dans la fonction Support .... Alors il faut que j'avance et nous passons à l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

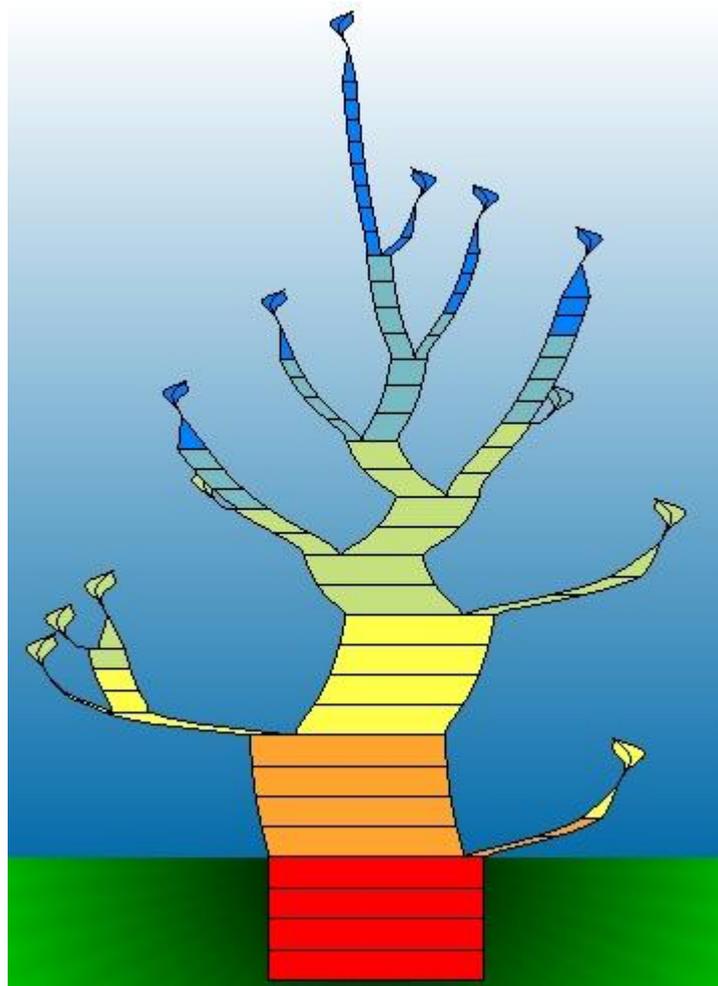


Figure 9 : arbre collectif Support-2

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 2 « prudent » que l'on traduit par expérimentation pour que cela soit plus clair ...

HP. Ben ... je trouve qu'on partage de nouveau pas mal, comme le Costrat de nouveau, enfin on partage pas mal dans l'expérimentation ....

FC. C'est vraiment un effet de miroir ...

HP. Oui.

FC. Finalement on a bien fait de décomposer le Codir en trois entités ...

HP. Ouais ... on partage pas mal dans l'expérimentation, a priori, il y a pas mal de petites branches qui partent à gauche, à droite, c'est encore ... pas mal de projets ...

FC. C'est peut être justifié dans la fonction Support ... ça demanderait à être analysé, qu'il y ait des branches dans une fonction Support, donc des missions peuvent être diverses et variées ...

HP. Ouais ...ouais ...

FC. Et pas forcément longue dans la durée, euh, c'est à prendre au moment où j'ai posé les questions...

HP. Oui, tout à fait ...

FC. Si nous sélectionnons les actions du tronc ... donc là, vous voyez on a des actions selon la nature des domaines :

- 5 actions dans le domaine des processus ... c'est 50% des actions qui sont partagées là
- Une action concerne les résultats opérationnels
- 2 actions concernent les résultats de professionnalisation

Et le niveau de partage entre les membres est quasi idéal :

- 8/8 pour 6 personnes et 4/8 pour une personne.

Donc on a un niveau de partage fort sur une expérimentation concernant les processus, de manière forte puisque c'est 50% des actions partagées et les résultats opérationnels et de professionnalisation, par exemple :

- Mesurer les compétences critiques de l'entreprise
- Mesurer les compétences des collaborateurs

HP. D'accord.

FC. Cela vous surprend ?

HP. Non parce que, euh, .... Encore une fois dans, euh, ... dans notre mode de fonctionnement, euh, je crois qu'on est plus à l'aise, euh, dans le collectif quand on travaille sur, euh, euh, sur un certain nombre d'actions et de procédures qui vont nous permettre d'y arriver ... on est plus à l'aise dans les discussions et le fait de se mettre d'accord sur des processus à poser, à ce que l'on veut faire, euh, ...FC. Et d'expérimenter

HP. Oui voilà ... plutôt que sur .... En bout de chaine la mise en œuvre de manière définitive et clairement posée.

FC. Alors la logique d'action collective ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>5/8 Comprendre</i>	<i>7/8 Performance</i>	<i>6/8 Entreprise</i>	<i>5/8 Processus</i>
<i>2/8 Vouloir</i>	<i>1/8 Stratégie</i>	<i>1/8 Equipe</i>	<i>2/8 Résultats de professionnalisation</i>
<i>1/8 Pouvoir</i>		<i>1/8 Client</i>	<i>1/8 Résultats opérationnels</i>

**Figure 10 : la logique d'action collective support-2**

FC. Nous retrouvons comme au Costrat :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de performance, la stratégie apparait pour l'entreprise principalement à travers les processus en visant les résultats de professionnalisation et opérationnels.

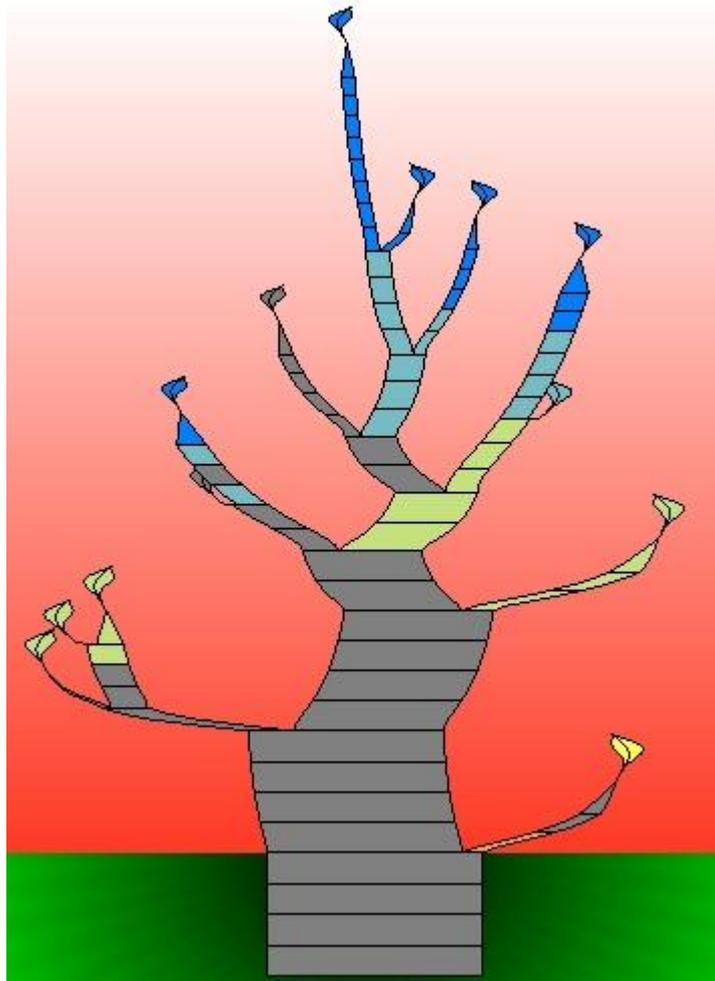
En fait, cette table traduit les actions sélectionnées que je vous ai montré tout à l'heure avec la codification dans notre modèle. On est très proche de la même démarche, de la même manière de travailler collectivement qu'au Costrat ...

HP. Je disais dans les bénéficiaires, on est beaucoup moins sur les individus que sur le, euh, l'établissement, quoi !

FC. Les processus si on veut être logique dans le cadre de l'ISO Qualité, c'est principalement pour l'entreprise et les clients .... Donc ça apparaît ... et c'est drôle que la stratégie apparaisse encore en expérimentation ....

HP. Ouais, ouais.

FC. Parce que celle là aurait dû être décidée très haut, en amont. Alors nous allons faire votre positionnement individuel dans le collectif ...



**Figure 11 : positionnement individuel HP-2**

HP. Donc je me retrouve avec pas mal de mes collègues sur les actions partagées et finalement il y a la ... comparativement aux autres arbres, je me retrouve finalement ... très peu seul ... ..

FC. Donc là il y a 32 actions sur 88 donc une petite moitié, donc vous êtes intégré dans le collectif.

HP. Oui, ... ..

FC. Et on voit bien que dans le collectif il y a des spécificités où vous n'apparaissez pas ... en tant que DRH vous apparaissez plutôt sur ce côté de l'arbre ...

HP. Oui.

FC. Qui doit correspondre à des projets particuliers ... il y a peut être dans la fonction Support des domaines où vous n'avez pas beaucoup de ... disons d'intervention ...

HP. Oui, oui, je pense à, euh, au projet de réalisation d'une plate forme logistique, je n'interviens pas, euh, tout ce qui est, euh, projets relatifs au plan de l'équipement véhicules, bâtiments, etc. Où je n'apparais pas, par contre tout ce qui est projet relatif à la redéfinition d'un régime indemnitaire, tout ce qui relatif à la définition d'un parcours type d'encadrement, euh, projet relatif à la mobilité des cadres ... ça, a priori, je suppose que ce sont des ...

FC. Vous avez :

- Une action en création de conditions favorables
- 7 actions, donc 70% concerne les processus
- Une action concerne l'organisation

HP. Ça ne m'étonne pas le score sur les processus parce que, encore une fois, c'est ce que je disais tout à l'heure, comme on est un groupement Rh récent et qu'on veut sortir d'une logique de bout de chaîne pour devenir des partenaires dès le départ de toutes les problématiques qui concernent les RH, euh, dans la mesure où on veut inciter les gens à arrêter de faire ce qu'ils veulent dans leur coin, euh, on est obligé de formaliser un certain nombre de processus, euh, je pense que c'est pour ça aussi que les réponses ont dues aller dans ce sens là.

FC. Oui, oui, ça correspond à la réalité ...

HP. Oui, oui.

FC. Et vous avez :

- Une action sur l'organisation
- Une action sur les compétences
- Trois actions sur l'individu et son apprentissage, c'est 30%
- Une action sur la communication
- Cinq actions sur l'équipe, c'est 50%
- Cinq actions sur les résultats opérationnels, c'est 50%
- Deux actions sur les résultats d'amélioration, c'est 20%
- Trois actions sur les résultats de professionnalisation, c'est 30%

HP. D'accord.

FC. C'est quand même un travail sur les processus pour obtenir des résultats dans les trois familles de résultats : opérationnels, de professionnalisation et d'amélioration.

HP. Oui.

FC. Et votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
13/32 Comprendre	20/32 Performance	22/32 Entreprise	7/32 Processus
8/32 Pouvoir	5/32 Stratégie	4/32 Equipe	5/32 Coopération dans l'équipe
6/32 Faire comprendre	4/32 Valorisation	3/32 Individu	5/32 Résultats opérationnels
5/32 Vouloir	2/32 Coopération	3/32 Client	3/32 Compétences
	1/32 Implication		3/32 Résultats de professionnalisation
			3/32 Collaborateur et son apprentissage
			2/32 Résultats d'amélioration
			2/32 Communication
			1/32 Créer les conditions favorables
			1/32 Organisation

**Figure 12 : la logique d'action individuelle HP-2**

FC. Si je lis les scores les plus élevés :

- Comprendre, Pouvoir apparait en 2<sup>e</sup> position pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise. Pour vous il y a toujours la stratégie qui est présente ... la stratégie comme enjeu doit vous conduire à ...

HP. Ben voilà, je, euh, si je, euh, en fait mes difficultés dans les missions qui me sont confiées, euh, euh, .... (hors micro) ... ma difficulté, ça ne m'étonne pas que la stratégie apparaisse y compris à ce niveau là, c'est qu'il y a effectivement, euh, des, des grands projets stratégiques que le directeur met en avant, euh, encore une fois, je veux dire dans le portage on se retrouve chacun un peu seul, mais donc qu'on puisse à un moment donné, y compris par de l'expérimentation, euh, faire passer des ... de profiter de l'expérimentation, euh, pour glisser ensuite des ... je ne veux pas dire des messages mais des objectifs stratégiques qui sont fixés, euh, profiter de l'expérimentation sur tel ou tel point pour les faire passer ...

FC. C'est une tactique logique dans la mesure où vous ne pouvez pas la faire descendre d'un bloc sur tout le monde.

HP. Ouais, ouais.

FC. Le Costrat le souhaiterait fortement.

HP. C'est la stratégie du contournement, on va dire ...

FC. C'est ce que nous avons déjà vu au niveau du Costrat puisque la stratégie apparaissait aussi en expérimentation. Donc l'expérimentation vous sert à glisser des éléments stratégiques à travers des processus qui sont formalisés pour développer de la coopération ...

HP. Ecoutez ... moi j'en reviens à ... j'outré passe mon devoir de réserve, ça ... le collectif on a tous une responsabilité dans le fonctionnement mais quand même ... si la stratégie, l'expérimentation sont tellement en avant, euh, euh, je pense que c'est lié en fait, à un moment donné, euh, si on estime le schéma logique qui à un moment donné, une stratégie qui est définie, ensuite, euh, des ordres pour une mise en ligne de nous tous pour atteindre les objectifs qui nous sont fixés, on ne retrouverait pas toute cette stratégie à tous les niveaux et l'expérimentation ... le problème c'est qu'aujourd'hui, euh, je dirais que la transversalité et la gouvernance chez nous ont été poussées à outrance, c'est-à-dire qu'à un moment donné, à tous les niveaux on se cherche, euh, il y a des objectifs stratégiques, alors très stratégiques qui sont fixés, mais finalement après, c'est chacun « débrouillez vous » ... et mettez vous d'accord entre vous !

FC. Si vous reprenez ... l'élément que vous venez de décrire au Costrat, où la haute stratégie est définie, c'est le niveau 4 « engagé »....

HP. Oui.

FC. Au niveau 3 « actif » du Costrat, c'est quels sont les éléments que l'on met en œuvre, déjà définis au niveau du Costrat ...

HP. Oui.

FC. Et ensuite on expérimente au niveau du Costrat, peut être au niveau des enjeux à résoudre, on en prend deux voire trois cette année ... donc il y a un travail intéressant à faire ....

HP. Oui.

FC. Voyez ...

HP. Oui je pense qu'effectivement cette notion de, euh, ....

FC. C'est votre Costrat qui n'est pas bien défini dans vos têtes ...

HP. Voilà ! De stratégie qui apparaît à tous les niveaux et puis d'expérimentation de bout en bout ...

FC. Par contre les gens intègrent la stratégie.

L'entretien a duré 50 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Fonction SUPPORT-HS

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Voilà la carte collective de la fonction Support de niveau 4 « engagé ».

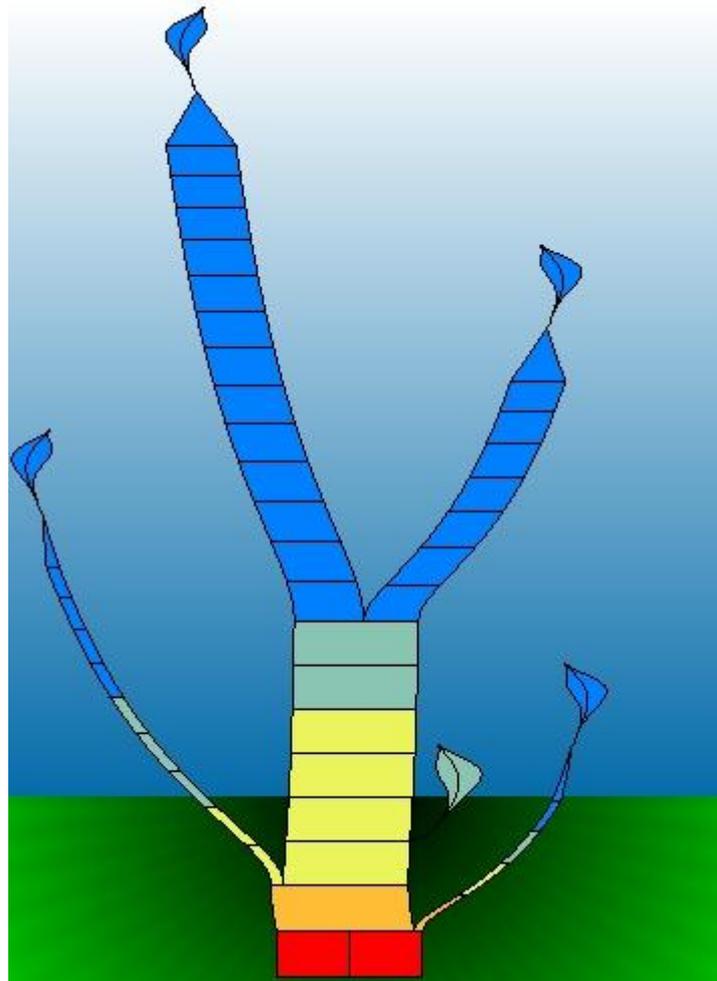


Figure 1 : arbre collectif Support-4

FC. Quels sont les commentaires que cela vous suscite ?

HS. Rien ... rien ... il faut m'expliquer ... il faut m'expliquer parce que ça ne m'inspire rien !

FC. Je vais vous donner une suite d'indices. Là nous avons la carte collective des 6 personnes concernées ... là il n'y a rien d'activé, simplement nous avons la carte avec la forme et les couleurs, comme cela ne vous dit rien, je vais passer à la suite d'indices pour faciliter la lecture. C'est d'abord les couleurs, quand c'est rouge c'est très partagé par tout le monde, quand c'est brun, c'est partagé par moins de personnes, quand c'est jaune, c'est encore moins partagé, quand c'est vert, c'est encore moins partagé et quand c'est bleu, ce n'est pas partagé du tout, donc ça veut dire que le bleu, c'est simplement une personne.

HS. Hum, hum...

FC. Nous voyons qu'avec cet indice de couleurs, plus je monte dans l'arbre moins c'est partagé. Ensuite l'indice de forme de l'arbre. Le logiciel construit l'arbre collectif de la manière suivante : de toutes les réponses que les personnes ont faites de la fonction Support, il prend celles qui sont partagées par les 6 membres et les place dans la base de l'arbre, ainsi commence le tronc. Ensuite, il élimine ces actions là de sa recherche, ensuite il prend les actions partagées par les 5 membres et les range dans le tronc au dessus des premières et ainsi de suite ...

HS. Il y a peu d'actions qui ne sont pas partagées...

FC. Voilà une réaction que vous pouvez avoir, le rouge étant très partagé dans le bas du tronc, vous avez dans la fonction Support de niveau 4 « engagé », vous n'avez que deux actions rouges partagées par tous les membres. Donc nous voyons ici qu'il y a 51 actions au total et donc l'indice complémentaire que je vous indique est le libellé des actions rouges. Je les sélectionne et vous voyez qu'ici j'ai le partage entre les membres, (2/2) ça veut dire que j'ai sélectionné 2 actions et c'est HP qui porte ces 2 actions (2/2). On a WB, MR, ED, HS et TF qui portent chacun une action sur les deux. Cela veut dire que quand même on retrouve les 6 personnes de la fonction Support dans la base du tronc au niveau de ces deux actions rouges et quelles sont elles ? Il s'agit de :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail

Voilà ce qui est partagé entre les membres. Alors qu'est ce que cela vous fait comme effet ? Cet indice vous indique le libellé des actions et l'importance du partage entre les membres.

HS. En fait ... en fait, on ne partage pas grand-chose, si le nombre de cases correspond à quelque chose, qu'on ne partage ou pas, euh, il faut dire qu'on ne partage pas grand-chose ... donc, euh, la base de l'arbre ... la base n'est pas large.

FC. Je rappelle que le niveau 4 « engagé » est le niveau d'anticipation des risques ...

HS. Oui, oui.

FC. C'est-à-dire aujourd'hui je prépare demain ... c'est l'anticipation.

HS. Ah ben ! on n'anticipe pas grand-chose, alors !

FC. Non.

HS. Donc on a du mal à anticiper ... au-delà de ça je ne vois pas ... pourquoi on a des branches qui partent d'ici ? Pourquoi elles ne partent pas toutes d'en haut ?

FC. Oui alors ça, c'est un peu compliqué à expliquer dans la mesure où l'algorithme du logiciel nous ne le connaissons pas, on n'y accède pas, mais ce que l'on peut dire, c'est qu'à partir de cette action dans le tronc, il y a cette action qui est connectée sur celle là, c'est-à-dire que le logiciel prend les listes constituées par les réponses faites par chacun des membres, construit l'arbre collectif comme indiqué précédemment et respecte autant que possible le même ordre dans les listes, l'ordre des actions dans la liste collective doit être aussi proche que possible de celle de chacun des membres. Ce qui explique que les actions dans l'arbre collectif respectent l'ordre des actions de chacun des membres et ceci nous donne les bifurcations, les petites branches qui peuvent partir du bas car en

plus elles sont partagées par plusieurs membres... donc nous pouvons aller voir si cela vous intéresse sur une branche par exemple ce que cela peut donner.

HS. Oui, on peut faire ...

FC. Voilà, nous avons six actions sur cette petite branche à droite sur les 51 et par qui sont elles partagées ?

- 6/6 c'est TF, 2/6 ce sont ED et WB, 1/6 ce sont HP, HS et MR n'est pas dans cette branche là. Cette branche là peut être la branche de TF (6/6) et qui est accompagné d'autres personnes ED, WB, HP et HS qui partagent certaines actions qui correspondent à une thématique, à un projet particulier ou alors c'est le projet de TF.

HS. Oui.

FC. Quelles sont ces actions ? il s'agit de :

- Développer la coopération au service des équipes
- Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
- L'organisation ...
- Les compétences ...
- La communication ...
- Les résultats d'amélioration ...

Donc nous pourrions dire que cette branche portée par TF pour produire des résultats d'amélioration notamment en recueillant les suggestions d'amélioration de l'organisation. Voilà.

HS. OK ... ça c'était sur le niveau ...

FC. On est toujours dans le niveau 4 « engagé »,. Maintenant je vais vous montrer la logique d'action collective, c'est une autre manière de représenter le collectif et cela représente la manière de travailler ensemble. Voilà.

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 Comprendre</b>	<b>2/2 Coopération</b>	<b>1/2 Entreprise</b>	<b>1/2 Création de conditions favorables</b>
<b>1/2 Vouloir</b>		<b>1/2 Equipe</b>	<b>1/2 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Support-4**

FC. Comment lire ce tableau ?

- Vous avez la première colonne, c'est le registre du manager qui agit pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à certains bénéficiaires en utilisant des moyens qui sont à sa disposition.

Donc ici les deux actions rouges du tronc qui ont été sélectionnées et qui sont les plus partagées nous donnent comme logique d'action collective :

- (1/2) Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer (1/2) Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de Coopération (2/2) pour l'entreprise (1/2) et l'équipe (1/2) comme bénéficiaires en utilisant la Création de conditions favorables (1/2) pour viser des résultats d'amélioration (1/2).

Voilà la manière de travailler ensemble du collectif de la fonction Support de niveau 4 « engagé ». Qu'est ce que cela vous inspire ?

HS. Je trouve que c'est pas mal ... on va vers l'adhésion d'un groupe pour arriver à créer des conditions favorables et des résultats. Donc, euh, ça me paraît pas mal ...

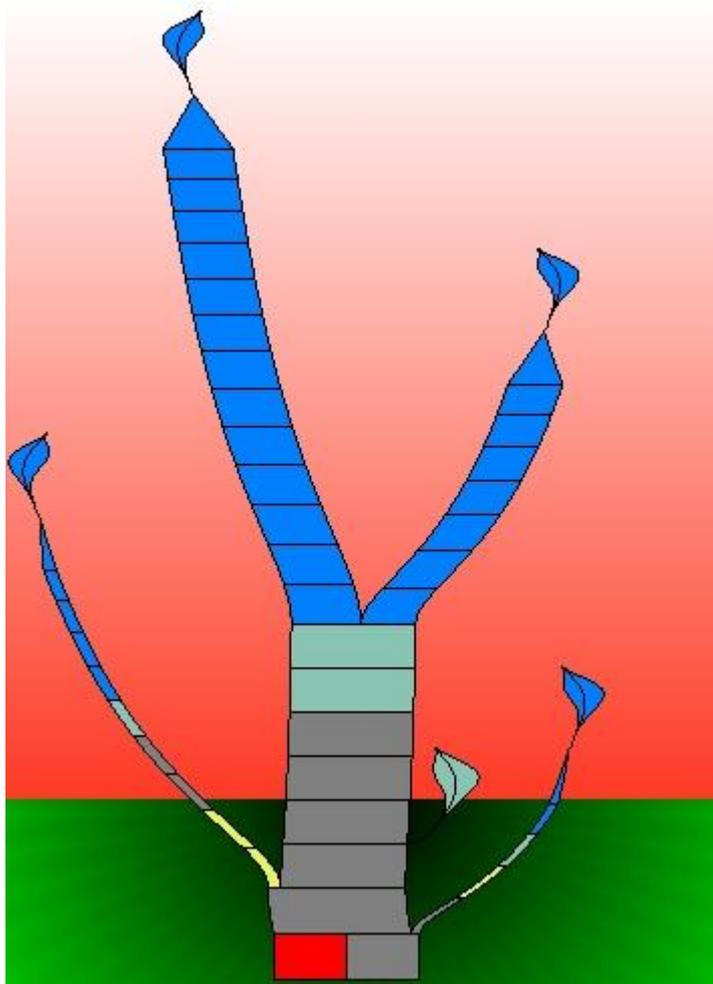
FC. L'enjeu de coopération ça vous surprend ?

HS. ... ..

FC. Que ce soit le seul enjeu résolu dans le collectif de niveau 4 de la fonction Support de manière collective. Autrement dit, les 6 membres même s'ils n'ont pas conscience qu'ils fonctionnent comme ça, ils résolvent par ces deux actions sélectionnées l'enjeu de coopération ...

HS. Ouais, ben, euh ... ça me va ! (rires).

FC. D'accord. Ce que je vais faire maintenant, c'est vous montrer votre positionnement individuel dans le collectif ....



**Figure 3 : positionnement individuel HS-4**

FC. Voilà. Le positionnement individuel apparait en gris sur l'arbre collectif.

HS. Je ne sais pas ce que veulent dire les branches ?

FC. Comment ?

HS. Tant que je ne suis pas tout en haut dans les branches c'est bon !

FC. Encore que les branches peuvent signifier quelque chose...

HS. D'accord ... il faut avoir fait Bac+2000 pour comprendre des choses comme ça !

FC. (Rires)

HS. L'arbre, euh ...

FC. Ça c'est votre positionnement alors on va y aller tranquillement et voilà les actions qui sont les vôtres :

- Adapter les produits aux besoins du client

- Valoriser le collaborateur par la mobilité interne
- Valoriser le collaborateur pour ses idées
- Repenser l'organisation du travail ...

Vous avez 50% de vos actions qui concernent les résultats d'amélioration, si je le dis brutalement, le gris est dans le tronc, c'est partagé et en même temps vous travaillez pour la stratégie de l'entreprise par l'action « adapter les produits aux besoins du client » et en même temps pour 50% des actions que vous menez concernent les résultats d'amélioration. Alors si je clique sur les actions, je fais apparaître le niveau de partage avec vos collègues :

- Vous apparaissez en premier car c'est votre positionnement (9/9), ensuite c'est WB qui partage 7 de vos actions sur 9, ensuite 5/9 c'est HP, ensuite 4/9 c'est MR, 3/9 et 1/9.

Ça vous inspire quoi votre positionnement dans le collectif ?... ..

HS. pas grand-chose ... pas grand-chose parce que ... je trouve que ... combien il y avait de questions ? 100 questions ?

FC. 110.

HS. Je ne suis pas sûr que le résultat de ce logiciel soit en adéquation avec notre fonctionnement à tous et ... sur les 100 questions il y en a une bonne partie qui sont quasi incompréhensible, euh ... c'est la limite de l'exercice, je dirais il y a ... des trucs c'est, c'est ... quasiment incompréhensible. Alors ça m'inspire quoi ? Très basiquement WB et forcément quelque part on se rejoint et quelque part ... ça montre que finalement le ... la méthode n'est pas dénuée de sens parce que, euh, le fait que je sois proche de WB c'est vrai dans la vie, c'est vrai sur le logiciel, donc il y a ... il y a vraisemblance, mais globalement ça m'inspire quoi ? Pas grand-chose ... sur la méthode j'ai un peu de mal .... Voilà ....je trouve que c'est hyper compliqué, hyper compliqué ... on a des trucs ... ! ou alors c'est moi qui ne suis pas à ma place ou alors le truc est vraiment compliqué pour ... pour faire une bonne interprétation quand on est néophyte ...

FC. Et en même temps, je vais essayer de vous rassurer, vous avez les uns et les autres ont répondu comme vous le souhaitiez à l'époque du questionnaire, donc vous avez dit ce que vous pensiez être de votre engagement pour chacune des questions. Donc on reste sur, comment dire ... non pas sur une vérité affichée ici par les cartes, mais sur ce que les différentes personnes ont dit et pensé au moment du questionnaire. Alors il est possible que certaines questions ne correspondent pas à la fonction de la personne ou à sa vision des choses ... mais ce n'est pas important pour moi car pour ma thèse ... ce n'est pas faire un diagnostic du fonctionnement du Codir, c'est simplement de voir dans quelle mesure une modélisation figurative, j'emploie des gros mots, donc comment des cartes collectives et des tableaux parlent aux personnes concernées ... c'est tout !

HS. Hum, hum.

FC. Je ne suis pas là pour faire un diagnostic comme pourrait le faire un consultant pour dire : est ce qu'au niveau du Codir ils travaillent de manière coopérative ou pas ? Ce n'est pas mon propos ! Même si les personnes en parlent dans leurs commentaires, euh, ils sont restitués à la personne concernée et uniquement à elle et puis je ne m'en sers pas ! Je ne me sers que de la partie « capacité

d'effet d'une figure ou d'un tableau » sur la personne par rapport à ce que cela lui dit en voyant et quel effet cela lui fait. C'est tout, voilà.

HS. Hum, hum, oui je comprends.

FC. Voilà les différentes choses, je peux dire dans votre positionnement, vous êtes dans le tronc, donc vous partagez avec les autres personnes ... vos cinq collègues, je vais vous le dire comme ça, partagent pour partie importante ou pour moindre partie votre positionnement, c'est-à-dire que les actions que vous menez qui sont ici, elles sont accompagnées par d'autres membres de la fonction Support.

HS. D'accord.

FC. Et donc la logique d'action ... alors votre logique d'action individuelle ... c'est une autre manière sous forme de tableau de représenter manière de travailler ... de voir la même chose de votre positionnement :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>4/9 Vouloir</b>	<b>4/9 Stratégie</b>	<b>4/9 Entreprise</b>	<b>5/9 Résultats d'amélioration</b>
<b>3/9 Comprendre</b>	<b>2/9 Valorisation</b>	<b>2/9 Individu</b>	<b>2/9 Créer les conditions favorables</b>
<b>1/9 Pouvoir</b>	<b>2/9 Performance</b>	<b>2/9 Equipe</b>	<b>Organisation</b>
<b>1/9 Faire comprendre</b>	<b>1/9 Coopération</b>	<b>1/9 Client</b>	<b>1/9 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle HS-4**

FC. C'est :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique, Comprendre, c'est comprendre les situations, Pouvoir, c'est choisir et décider, Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer pour résoudre les enjeux de stratégie (4/9) de Valorisation, là nous sommes dans le côté humain, de Performance et de Coopération...

Vous voyez que par rapport à la logique d'action collective que nous avons vu précédemment, vous travaillez plutôt sur la résolution de l'enjeu de stratégie ... pour :

- L'entreprise comme bénéficiaire et l'individu et l'équipe et si vous cumulez les scores (4/9) les bénéficiaires sont l'entreprise et l'humain.

HS. D'accord.

FC. Vous pensez aux clients comme bénéficiaire et toujours les résultats d'amélioration, c'est (5/9) que nous avons repérés tout à l'heure sur la carte, (4/9) Créer les conditions favorables ... (1/9) l'organisation et (1/9) prise de décisions clés. Alors qu'est ce que cela vous inspire ? Comment cela vous parle votre manière de travailler individuellement dans la fonction Support de niveau 4 « engagé » ?... ..

HS. Hum, euh, ... la notion de stratégie est intéressante surtout dans la fonction que j'occupe ... quand à la limite, euh, ... ça reflète ... ça reflète ce que j'essaie de rechercher ... il y a ... cette notion là est importante, euh, et puis après, sachant que dans le service et dans ma fonction je travaille quasiment seul, euh, le reste peut s'expliquer. Je n'ai pas une équipe derrière moi, euh, en tout cas pas directement...

FC. Et en même temps, si je le dis autrement, vous travaillez dans la structure pour la maison même si vous êtes seul !

HS. Ouais...

FC. Ou vous travaillez pour le Costrat, je ne sais pas ?

HS. Ouais, ouais ....

FC. Ce n'est pas gênant de ne pas avoir de ...

HS. Non, non, vous avez ...

FC. D'équipiers, c'est-à-dire qu'au moment où j'ai posé les questions vous avez répondu comme quelqu'un dans sa fonction qui pense à la structure globale, à la maison.

HS. Oui, voilà.

FC. Donc ça se traduit là (le tableau)

HS. D'accord. OK.

FC. Ce qui est intéressant si vous avez une fonction qui est dans la stratégie comme vous venez de le dire, c'est important d'avoir quasiment 50% des actions que vous menez à titre individuel qui touche le problème de la stratégie à résoudre ...

HS. Hum, hum.

FC. Ça je trouve que c'est pas mal si c'est votre fonction ...

HS. Ouais.

FC. Donc n'avez pas répondu de manière « olé, olé » comme vous pouviez le dire tout à l'heure (rires).

HS. Non ce n'est pas ça, c'est qu'il y a une ... c'est ... pour moi il y a une partie du questionnaire qui est trop compliquée .... Il y a des trucs stratosphériques, des trucs que l'on ne comprend pas ... au final, ça ne doit pas être un nombre important car les résultats reflètent ....

FC. Ça va ?

HS. Oui.

FC. Alors on va passer à l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

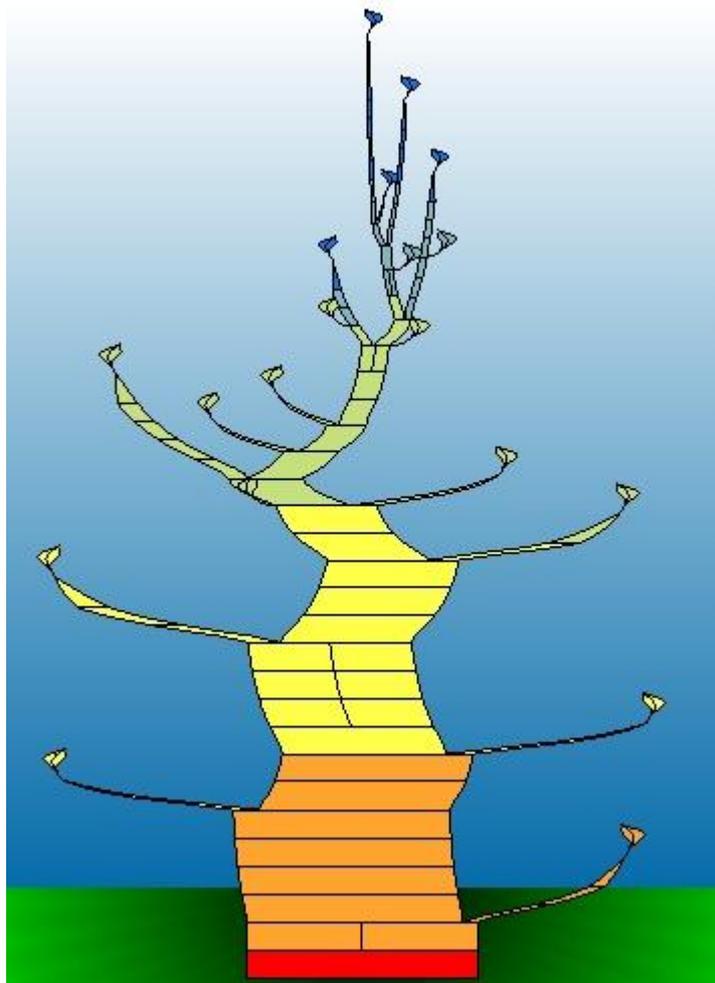


Figure 5 : arbre collectif Support-3

FC. Voilà l'arbre collectif de la fonction Support de niveau 3, donc le niveau « actif », la maîtrise du quotidien. Alors cela vous inspire quoi ?

HS. J'ai l'impression qu'on partage plus de choses ensemble, euh .... Néanmoins l'arbre a pas mal de ramifications, je ne sais pas en quoi ces ramifications sont ... ..

FC. Les ramifications veulent dire que ce sont des thématiques différentes les unes des autres. Vous voyez ici, si on compte les branches bleues en haut, on retrouve normalement, euh, 6... donc ça veut dire que vous êtes 6 membres, donc ça veut dire des actions qui sont menées individuellement par chacune des personnes de la fonction Support et vous avez raison, dans le tronc vous avez un certain nombre d'actions ... il y a une rouge et il y a du brun qui n'est pas mal. Ce que je peux faire, c'est sélectionner les actions rouges et brunes et vous avez ici le niveau de partage, c'est :

- 9/9 pour MR, 9/9 pour TF, 8/9, 7/9, 7/9, et 6/9 ...

Et quelles sont les actions sélectionnées ? Il s'agit de :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions de l'implication des équipes
- Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Favoriser la coopération après un recrutement
- Favoriser la coopération par la prescription réciproque
- Mesurer et analyser l'implication des collaborateurs
- Identifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

HS. D'accord...

FC. Ça vous parle comment tous ces indices ?

HS. Par exemple « favoriser la coopération par la prescription réciproque », je ne comprends pas ce que ça veut dire.

FC. Oui, la prescription réciproque c'est quand deux personnes sont amenées à travailler ensemble et qu'elles exercent deux métiers différents, je prends l'exemple du menuisier-ébéniste : le menuisier a ses contraintes techniques qu'il va imposer à l'ébéniste et l'ébéniste a des contraintes techniques qu'il va imposer au menuisier .... Et donc les deux vont réaliser un ouvrage par la prescription réciproque, chacun a prescrit à l'autre ses contraintes.

HS. D'accord.

FC. C'est une manière de construire des compétences entre individus, c'est une méthode, euh, qui est connue ...

HS. Hé, hé ... (rires)

FC. Quand on raisonne compétences, prenez un apprenti ... l'apprenti peut connaître des choses, le contremaître peut connaître d'autres choses et ils vont s'apprendre mutuellement des choses.

HS. Oui, dis comme ça, je comprends, d'accord. Et bien écoutez ça ne m'inspire pas grand choses, euh ....

FC. Donc au niveau de l'arbre collectif, votre première réaction est un arbre plus diffus dans le haut et dans le tronc, il y a plus ...

HS. Il y a une base de l'arbre qui est quand même assez large et ... pas mal d'actions partagées ... j'ose imaginer que s'il y a plus c'est large en bas et plus de cases vers le bas et nous, on a une équipe soudée, quoi !

FC. Et y ajouter l'indice de couleurs ... ce que vous dites est juste ...

HS. Il ne faudrait pas que ce soit bleu et ...

FC. Ce ne serait même pas un truc, si c'était bleu en bas pour toutes les personnes de la fonction Support, vous auriez un buisson car chacune des branches bleues représente l'expression d'une personne.

HS. D'accord.

FC. S'il n'y a que du bleu, c'est six branches qui partent du bas, c'est un buisson, il n'y a rien de partagé.

HS. Oui, je comprends.

FC. Je vais vous montrer la logique d'action collective de la fonction Support de niveau 3 « actif », voilà.

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>3/9 Faire comprendre</b>	<b>3/9 Coopération</b>	<b>4/9 Equipe</b>	<b>2/9 Créer les conditions favorables</b>
<b>3/9 Vouloir</b>	<b>2/9 Valorisation</b>	<b>2/9 Individu</b>	<b>2/9 Coopération dans l'équipe</b>
<b>2/9 Comprendre</b>	<b>2/9 Implication</b>	<b>2/9 Entreprise</b>	<b>1/9 Résultats de professionnalisation</b>
<b>1/9 Pouvoir</b>	<b>1/9 Performance</b>	<b>1/9 Partenaire</b>	<b>1/9 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/9 Stratégie</b>		<b>1/9 Prendre les décisions clés</b>
			<b>1/9 Organisation</b>
			<b>1/9 Résultats opérationnels</b>

Figure 6 : la logique d'action collective Support-3

FC. Si je lis simplement les scores les plus élevés pour connaître comment fonctionne ce collectif qui est partagé :

- (3/9) Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer et Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération pour les équipes en Créant les conditions favorables pour développera la coopération dans l'équipe.

J'ai pris uniquement les scores les plus élevés. Ça c'est une manière de lire horizontalement dans le cadre de la logique de cause à effet, c'est parce que j'agis de cette manière là pour résoudre cela en utilisant ces moyens là que j'ai des effets. On peut aussi lire de manière verticale, quels sont les registres d'action du manager ? ce sont les quatre actions clés qui sont dans notre modèle, les enjeux ce sont les cinq qui sont dans notre modèle, euh, on retrouve comme tout à l'heure comme bénéficiaires l'équipe et l'individu, c'est quand même l'humain qui prime et vous créez les conditions favorables pour que la coopération dans l'équipe produisent les résultats de professionnalisation. On sent que là on est dans le domaine des compétences. Ça vous dit quoi le collectif ?

HS. Là, je me pose la question de savoir si on ne fait pas trop ... comment dire .... Si on n'essaye pas à tout prix d'aller vers la coopération, vers le ... pour expliquer, etc. et je me demande si on est bien équilibré entre à la fois obtenir l'adhésion et puis, euh, d'un autre côté la solution qui consisterait à imposer plus, euh, plus de décisions parce que la démocratie participative a ses limites et je me demande si on n'est pas un peu trop dans ....

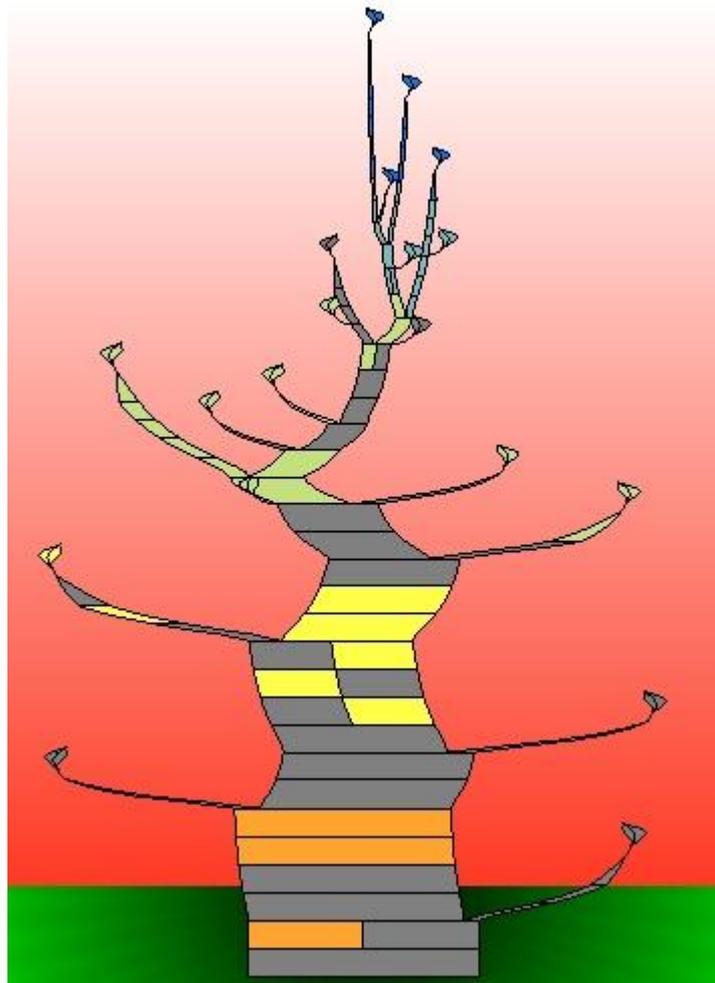
FC. Le pouvoir qui est là effectivement, c'est choisir et décider, il apparait en 4<sup>e</sup> position, l'autre élément par rapport à la stratégie que vous portiez en niveau 4 « engagé » pour le collectif de la fonction Support, elle n'apparait qu'en 5<sup>e</sup> position. Il n'y a qu'une action qui concerne la stratégie collectivement.

HS. Oui.

FC. Et vous travaillez l'humain effectivement.

HS. Et la maison souffre de ce, euh, de ça ... du manque de décisions, je pense que quelque part on peut l'expliquer et le voir sur ce genre de schéma ... donc, euh, euh, voilà.

FC. Donc je vais passer à votre positionnement individuel comme on a fait tout à l'heure et je vais respecter la même démarche ...



**Figure 7 : le positionnement individuel HS-3**

FC. Voilà votre positionnement individuel ... donc on constate que vous êtes un peu partout dans l'arbre.

HS. Oui, oui.

FC. Donc ça veut dire que vous avez certainement une fonction qui vous amène à partager avec vos collègues de la fonction Support.

HS. Oui ... oui...

FC. Puisque vous êtes jusqu'en haut, là il y a une petite branche, il y a une feuille, là il y a du partage, c'était vert ici, vous êtes au moins deux ...

HS. Oui.

FC. Là, dans le jaune vous êtes au moins quatre, dans le brun vous êtes 5 et le rouge qui est tout en bas vous êtes 6 ... ça correspond à votre fonction de travailler de cette manière là ?

HS. Oui ! Oui, oui ... je suis amené à être .... Un liant avec tout le monde, quoi ! Donc oui, ça correspond assez.

FC. Et votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<b>11/36 Vouloir</b>	<b>10/36 Valorisation</b>	<b>16/36 Entreprise</b>	<b>6/36 Créer les conditions favorables</b>
<b>10/36 Comprendre</b>	<b>10/36 Performance</b>	<b>10/36 Individu</b>	<b>5/36 Organisation</b>
<b>8/36 Faire comprendre</b>	<b>6/36 Implication</b>	<b>10/36 Equipe</b>	<b>4/36 Compétence</b>
<b>7/36 Pouvoir</b>	<b>5/36 Coopération</b>		<b>4/36 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>5/36 Stratégie</b>		<b>4/36 Communication</b>
			<b>3/36 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>3/36 Prendre les décisions clés</b>
			<b>2/36 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/36 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/36 Résultats d'amélioration</b>
			<b>1/36 Processus</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle HS-3**

FC. Voilà. Donc je vous rappelle que dans le modèle il y a 11 domaines, euh, vous utilisez les 11 domaines comme moyens... votre logique d'action individuelle est, si je prends les scores les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de Valorisation et de Performance pour l'entreprise et pour l'Humain comme bénéficiaires et vous utilisez les 11 moyens de notre modèle « travail collaborateur ».

HS. Ah oui... et la coopération qui apparaissait tout à l'heure, elle est où ? ....

FC. Là vous privilégiez la Valorisation de l'Humain (équipe+individu) (10/36), c'est le même score que la performance .... Vous travaillez l'implication ou l'adhésion si je reprends le terme que vous avez utilisé tout à l'heure, la coopération est toujours présente et la stratégie est encore présente dans votre logique d'action individuelle ...donc vous avez une interrogation par rapport à la stratégie.

HS. D'accord, euh ... donc voilà, ce que j'ai dit précédemment, la coopération, faire comprendre oui, c'est bien, mais on est dans une .... Une dynamique qui avance, quoi. Il faut prendre des décisions on avance et .... Euh, plus une performance ... ça me va !

FC. Pour vous ce serait plus performance et Stratégie qui sont des enjeux à résoudre dans votre fonction ? C'est une question que je pose ....

HS. Non, non ! Là tel que c'est évoque ... valorisation, performance et stratégie ensuite, euh, ça va bien avec le niveau d'engagement « actif » pour moi. C'est ... ça correspond ... oui, je trouve que c'est ... ça reflète pas mal ... pas mal ce que je pense, oui.

FC. Ce que vous pensez, ce que vous faites parce que là on est dans votre logique d'action individuelle.

HS. Oui.

FC. Ça veut dire que c'est votre manière de travailler traduite dans un tableau ....

HS. Oui, je pense que c'est assez vraisemblable ... et par rapport à ce que j'évoquais tout à l'heure le manque de décisions, euh, ... je ne pense pas, euh ... je pense que le but c'est d'avancer comme on regarde ce tableau, c'est ....

FC. Oui le Pouvoir il est là (7/36), ça fait ... Pouvoir, c'est choisir et décider .... Ah, c'est peut être aussi la culture, c'est une hypothèse, la culture de la maison ?

HS. Qu'est ce qui serait, euh ...

FC. Le Pouvoir, pouvoir ... vous dites que ... pouvoir pour nous dans notre modèle, c'est choisir et décider et vous dites ce n'est pas suffisamment placé haut dans le tableau, si j'entends bien ce que vous dites.

HS. Oui, dans la manière de ...

FC. C'est la culture de la maison qui fait que le Pouvoir apparait jusqu'à maintenant en bas du tableau.

HS. Oui ... oui, c'est un problème global que l'on peut remarquer chez un bon nombre de décideurs au moins dans le « public » ou même chez les militaires ... à un moment donné, choisir et décider, ça plus personne ne s'engage pour le faire, donc, euh, parce que décider c'est prendre des risques ... le risque au moins de se faire critiquer ou de se planter et de ... c'est plus facile de se faire comprendre, d'obtenir l'adhésion des uns et des autres, de passer par la coopération on dilue les responsabilités que de, euh, de partager l'action, du choix et de la décision, euh, d'être tué à petit feu, ça les chinois ne vont pas nous attendre pour choisir les (mot inaudible), enfin bref, voilà. C'est notre société quoi !

FC. C'est une réaction qui est intéressante. Nous avons fini l'action de niveau 3, si vous n'avez rien d'autres à rajouter... je vais passer au niveau 2 qui est le niveau « prudent », ce que vous étiez en train d'explicitier que je nomme plutôt expérimentation. Donc j'expérimente des choses aujourd'hui pour voir si demain, euh, je peux les mettre en « actif », niveau 3.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

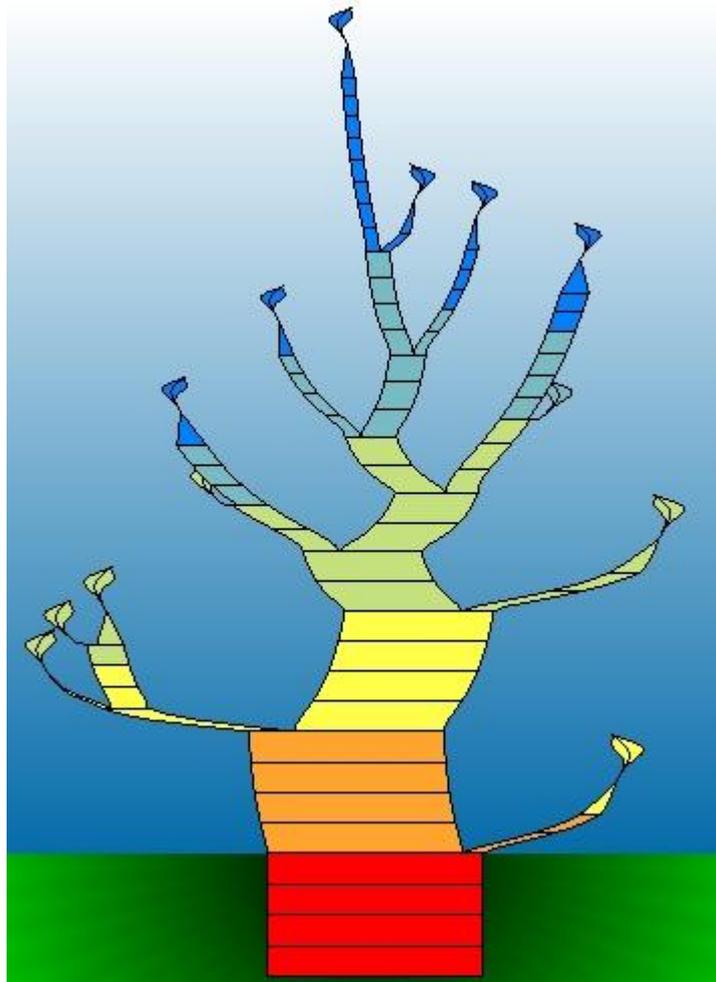


Figure 9 : arbre collectif Support-2

FC. Voilà l'arbre collectif de la fonction Support de niveau 2 « prudent », le niveau de l'expérimentation. Alors qu'est ce que cela vous inspire ?

HS. Ben ... pourquoi le tronc ? ... j'ai compris l'histoire des cases mais pourquoi les cases sont plus ou moins larges ?

FC. Oh ! C'est comme un arbre ...

HS. D'accord.

FC. Pour porter beaucoup de branches il faut un tronc solide, plus large ... c'est un effet de l'infographiste ...

HS. D'accord, euh ...

FC. Ça veut dire que la largeur n'a pas d'influence sur le, euh, sur l'importance de la signification ...

HS. Ouais ... euh, c'est assez disparate comme résultat, euh, on a de tout partout, on a une base, une assise qui est assez solide ...

FC. Le rouge.

HS. Marron, rouge, ouais !

FC. Le rouge est là, 4 actions rouges.

HS. J'ai un problème avec les couleurs ... euh ...

FC. Le brun au dessus ...

HS. Ouais, euh, maintenant tout ça sur 110, c'est ça ?

FC. Ici, non, vous avez 88 actions qui ont été sélectionnées par l'ensemble des membres de la fonction Support de niveau 2 « prudent », expérimentation ...

HS. Oui, au-delà de ce que j'ai dit, je ne vois pas comment interpréter le tronc, là ...

FC. Par rapport à l'importance du nombre d'actions rouges du tronc ....

HS. Oui.

FC. Vous partagez plus dans la prudence ... ça rejoint ce que vous étiez en train de dire en prudent que je qualifie d'expérimentation, j'expérimente des choses et voilà, euh, on partage plus entre les membres de la fonction Support, euh ... les actions expérimentales que dans les deux arbres précédents.

HS. Ça voudrait dire qu'on ... allez ... on a du mal à décider et à choisir individuellement ou collectivement, il faut qu'on passe à tout prix par des expérimentations dans la situation actuelle ...

FC. Oui, bon ... il faut se reporter à la date où l'on a fait le questionnaire, au mois de juin ... de l'année dernière. Donc je peux sélectionner d'abord les actions rouges pour que vous puissiez voir que le partage est entre tous les membres ... (4/4) et puis .... Ces actions rouges concernent :

- Identifier les processus de l'entreprise
- Formaliser les processus Support
- Mesurer les compétences critiques de l'entreprise
- Mesurer les compétences des collaborateurs de l'entreprise

Voilà vraiment ce qui est partagé par l'ensemble des membres de la fonction Support ... donc ça touche les processus et les compétences.

HS. Oui, oui.

FC. Je vais y rajouter le brun là parce qu'on a vu tout à l'heure que le brun c'était 4 ou 5 personnes. Donc là on se retrouve avec, euh, 6 personnes de la fonction Support qui partagent quasiment les huit actions sélectionnées et puis il y a MR qui n'en partage que 4 parmi les huit sélectionnées. De quoi s'agit-il ? ... donc, on est toujours dans les processus et nous avons 5 actions sur 10 du modèle qui concernent les processus.

HS. Oui.

FC. Puisque je suis dans le 03, le domaine des processus vous avez 50% des actions du domaine processus où vous travaillez collectivement sur les processus de l'entreprise et puis vous avez une action qui correspond aux résultats opérationnels :

- Mesurer et analyser les dysfonctionnements dans les expéditions

Et puis 2 actions concernent les résultats de professionnalisation :

- Mesurer les compétences critiques de l'entreprise
- Mesurer les compétences des collaborateurs de l'entreprise

Donc on est bien dans deux types de résultats opérationnels et de professionnalisation et c'est surtout un « travailler ensemble » sur les processus et donc, si je résumais que collectivement vous expérimentez, vous êtes prudent dans la mise en place, dans la mise en œuvre des différents processus qui sont identifiés ici et que ces actions là sont très partagées par les membres, nous sommes quasiment à 95% au niveau du partage.

HS. D'accord ... je voudrais dire aussi que par rapport au changement éventuel, il y a un peu de résistance, euh, euh, de prudence ...

FC. C'est la carte qui le dit.

HS. Oui, oui ... on avance dans une structure, une structure qui évolue mais par contre on y va doucement, quoi !

FC. On y va par l'expérimentation ... ..

HS. D'accord.

FC. Donc voyons la logique d'action collective :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>5/8 Comprendre</i>	<i>7/8 Performance</i>	<i>6/8 Entreprise</i>	<i>5/8 Processus</i>
<i>2/8 Vouloir</i>	<i>1/8 Stratégie</i>	<i>1/8 Equipe</i>	<i>2/8 Résultats de professionnalisation</i>
<i>1/8 Pouvoir</i>		<i>1/8 Client</i>	<i>1/8 Résultats opérationnels</i>

**Figure 10 : la logique d'action collective Support-2**

FC. Voilà. Si nous lisons la logique d'action collective en prenant les scores les plus élevés :

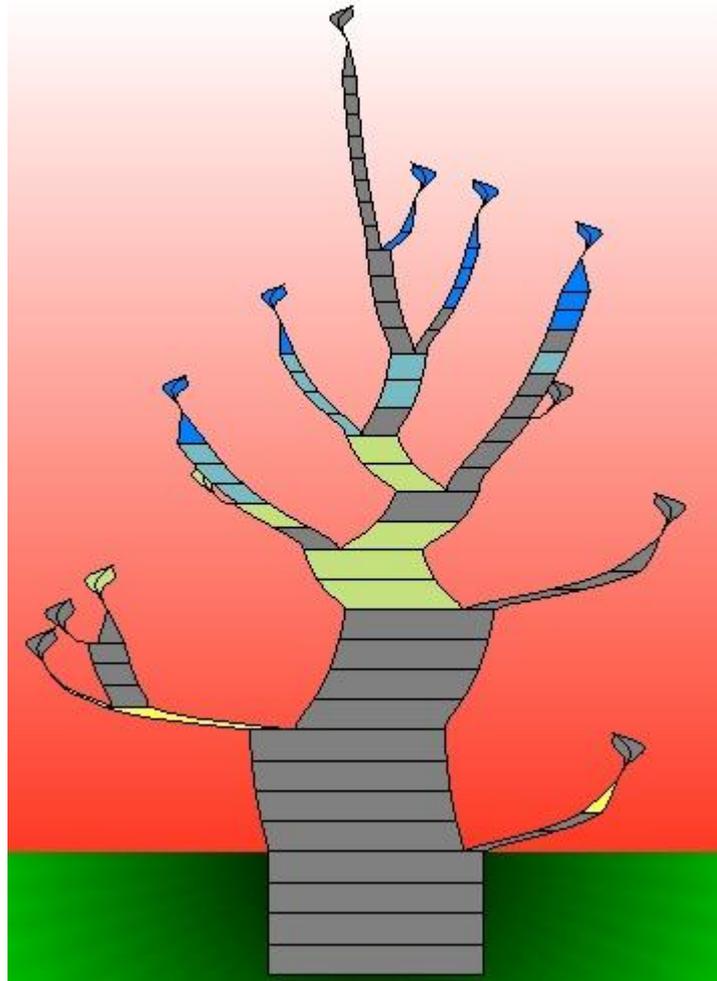
- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant comme moyens les processus.

HS. Oui.

FC. Vous n'expérimentez pas d'actions pour résoudre l'enjeu de stratégie ... mais la stratégie apparaît quand même et c'est surtout la performance par les processus ... c'est votre manière de travailler collectivement au niveau « prudent », expérimentation.

HS. Oui, ça correspond à peu près à la réalité ... euh, si après ça aboutit sur une décision, c'est bon ... sur la méthode ça correspond à la réalité ... oui, oui.

FC. Donc je vais vous montrer votre positionnement individuel dans le collectif de niveau 2 « prudent ».



**Figure 11 : positionnement individuel HS-2**

FC. Alors au niveau expérimentation vous apparaissez en gris ... vous avez 51 actions en gris dans l'arbre collectif qui en comporte 88 ....

HS. Oui.

FC. Qu'est ce que cela vous fait comme effet ?

HS. Ben, je ne partage pas tout jusqu'au bout, j'ai l'impression ... il y a quelques branches où je pars tout seul ... donc, euh, ça partage presque moitié-moitié, je partage un bon nombre d'actions avec mes collègues et puis il y a un certain nombre d'actions dans le positionnement qui restent individuel ...

FC. Individuelle, il faut se méfier, à partir de là sur cette branche là, si j'ai bonne mémoire c'était vert, non ? ... voyez ...

HS. D'accord ...

FC. Donc là vous êtes deux personnes là, 3, 4, 5 et 6 ... et vous êtes vraiment positionnées dans le tronc.

HS. Oui, oui.

FC. Et vous avez des branches comme celle-ci, ça veut dire que vous gérez avec d'autres des projets, les branches signifient des thématiques particulières.

HS. D'accord.

FC. Comme au niveau 3, vous êtes en partage important avec vos collègues dans le tronc, oui et dans quelques branches.

HS. Oui ... bon ... il y a une logique d'action collective quand même.

FC. Elle apparaît plus en expérimentation que dans les niveaux 3 « actif » et 4 « engagé ».

HS. Ouais.

FC. C'est vraiment votre marque de fabrique au niveau de l'expérimentation. Voyons maintenant votre logique d'action individuelle ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>21/51 Comprendre</b>	<b>22/51 Performance</b>	<b>25/51 Entreprise</b>	<b>8/51 Résultats de professionnalisation</b>
<b>12/51 Vouloir</b>	<b>9/51 Valorisation</b>	<b>15/51 Equipe</b>	<b>8/51 Processus</b>
<b>11/51 Pouvoir</b>	<b>8/51 Coopération</b>	<b>6/51 Individu</b>	<b>7/51 Coopération dans l'équipe</b>
<b>7/51 Faire comprendre</b>	<b>8/51 Stratégie</b>	<b>4/51 Client</b>	<b>6/51 Prendre les décisions clés</b>
	<b>4/51 Implication</b>	<b>1/51 Partenaire</b>	<b>5/51 Communication</b>
			<b>5/51 Compétence</b>
			<b>4/51 Résultats opérationnels</b>
			<b>3/51 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>2/51 Créer les conditions favorables</b>
			<b>2/51 Organisation</b>
			<b>1/51 Résultats d'amélioration</b>

Figure 12 : la logique d'action individuelle HS-2

FC. Voilà. Vous utilisez 2, 4, 6, 8, 10, 11, les 11 moyens du modèle et c'est surtout si je lis la première ligne où les scores sont les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en visant les résultats de professionnalisation, les processus ... et la stratégie, la votre est quand même positionnée avec 8 actions sur 51.

Elle est présente et dans toutes les logiques d'action individuelle que nous avons examinée, elle est présente.

HS. Oui, ... .. oui, cela correspond aussi au travail qui est demandé en matière de prospective et, euh ... et opté pour la prospective la méthode de l'expérimentation donc, là je viens de terminer ce matin un rapport sur l'expérimentation d'un matériel livré par « Catenor », on est bien dans le cadre de cette méthode de travail pour un certain nombre de (mot inaudible) ...

FC. Si c'est pour résoudre la performance de l'entreprise, est ce que la stratégie n'aurait pas due être positionnée plus haut ? C'est une question que je pose, hein ....

HS. Euh, ...

FC. Parce que là vous visez individuellement par votre manière de travailler la performance de l'entreprise et puis si je cumule 15+6 (équipe+individu), ça peut être l'Humain et l'entreprise.

HS. Le problème pour apprendre à gérer à mon niveau le problème de la stratégie de l'entreprise ... je suis à un niveau (N-3) en terme de stratégie de l'entreprise, j'ai très peu de bras de levier par rapport à ça. Donc la stratégie ne peut être jouée de manière directe par la performance de l'entreprise, directement j'ai très peu de levier pour agir ... ça explique peut être cela ...

FC. C'est votre manière de travailler, vous vous y reconnaissez ?

HS. Oui, oui.

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

FC. Nous allons passer au niveau 1 « indifférent »....

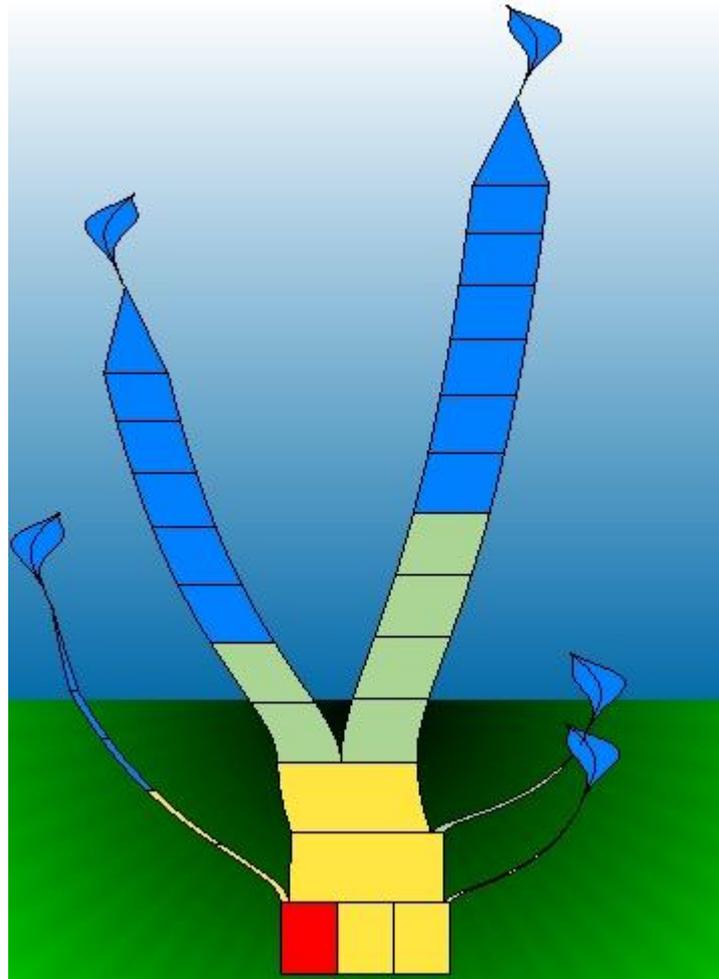


Figure 13 : arbre collectif Support-1

FC. Voilà. Attention le niveau 1 est le niveau « indifférent », donc il faut raisonner de manière négative ... il y a 36 actions repérées par l'ensemble des membres comme étant « indifférent ». Cela vous inspire quoi les formes et couleurs ?

HS. Euh ... c'est bien parce qu'on partage peu de choses ensemble .... Il ya une case rouge. On partage plus dans l'« actif que dans l'indifférent ... l'arbre n'est pas très mal ...

FC. Donc vous voyez cette action rouge n'est pas partagée par tout le monde, elle n'est partagée que par 4 personnes et donc vous faites partie de ces personnes. Ça veut dire que cette action là, rouge, ne vous intéresse pas au moment du questionnement.

HS. Oui ... laquelle était-ce ?

FC. C'est :

- Mesurer et analyser les indicateurs RH

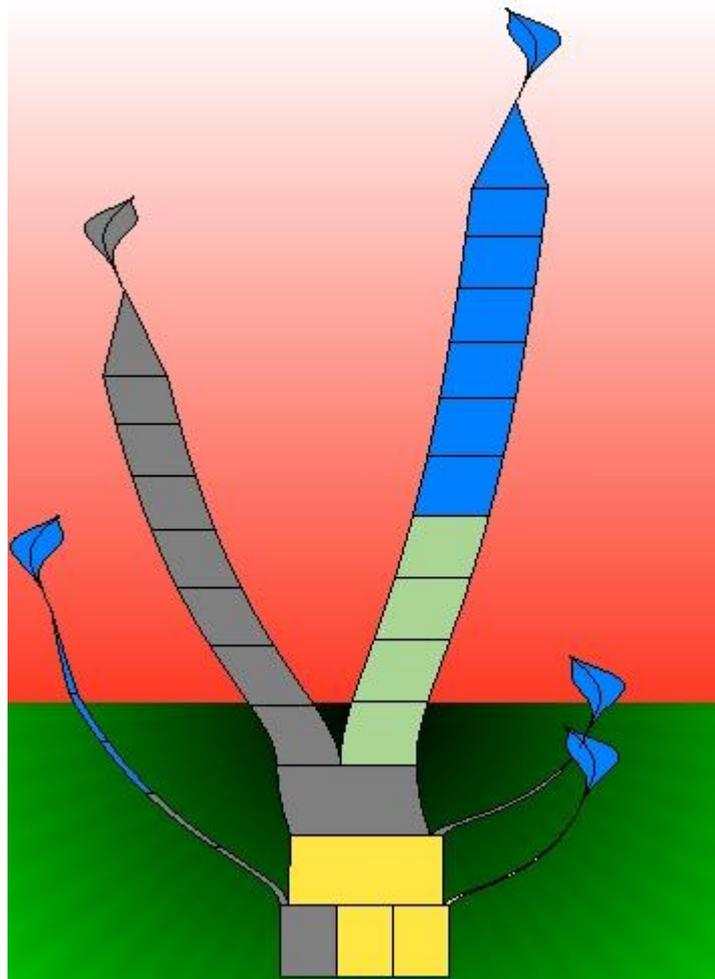
HS. Oui, ce n'est pas mon domaine.

FC. Alors la logique d'action collective de niveau 1 « indifférent », il faut regarder s'il y a de la stratégie ou de la performance comme enjeux ...

FC. Et là, il y en a 2/5 qui touchent à la stratégie et à la performance qui sont évacuées et cela concerne des résultats opérationnels.

HS. Oui, d'accord mais c'est un peu étonnant, l'objet du SDIS est de fournir une prestation opérationnelle ... si, euh, si ce n'est pas partagé par deux personnes sur cinq, c'est un problème ... je mettrais plus le problème sur le compte du libellé que sur la réalité ...

FC. Donc là je vais vous montrer votre positionnement individuel ...



**Figure 15 : positionnement individuel HS-1**

FC. Vous avez une branche là qui représente des actions « indifférentes », de quoi s'agit-il ?

- Mesurer le fonctionnement des activités RH
- Adapter l'organisation aux contraintes externes
- Favoriser les apprentissages à partir de l'observation

Voyez, c'est comme ça qu'il faut les lire ... il ya une branche que vous portez de manière individuelle en « indifférent » et ça veut dire que ça ne rentre pas dans votre activité, dans votre fonction.

HS. Oui, c'est ça. D'accord. Oui effectivement ce sont des actions qui, euh ...

FC. On peut continuer la lecture :

- Mesurer les plans d'actions au regard des objectifs
- Evaluer le plan de formation

HS. Ce n'est pas mon problème.

FC. Et les suivantes :

- Partager les compétences par l'apprentissage croisé
- Partager les compétences par le rôle de sosie
- Mesurer le climat social
- Mesurer et analyser la productivité

C'est plutôt le travail de la DRH ... un domaine dont vous ne vous occupez pas.

HS. Absolument ...

FC. Voilà, nous avons fait la présentation des cartes ... pour résumer de manière globale vous en pensez quoi ?

HS. Je trouve la démarche de questionnement trop compliquée et pour autant il y a un certain nombre de vérités qui transparaissent dans les cartes ... c'est qu'il doit y avoir une logique derrière tout ça ... euh, voilà, ça me paraît très complexe même si, ben, ça colle pour partie vraie ... en bilan, quoi ! sinon ben, oui, c'est une photographie ... faire une photographie selon quatre angles de vue différents, ça voudrait dire quatre prises différentes, alors une photographie selon un angle de vue.

FC. C'est une photographie à un moment donné dans un modèle qui vous est imposé !

HS. Oui, mais qui est plutôt en phase avec la réalité ... à mon avis, ça valide votre processus ...

FC. Je vous remercie beaucoup.

L'entretien a duré 1 heure.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Fonction SUPPORT-MR

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Nous allons commencer par la carte de la fonction Support de niveau 4 « engagé », c'est l'anticipation des risques pour demain à partir d'aujourd'hui. Je vais vous montrer la carte collective des six membres ....

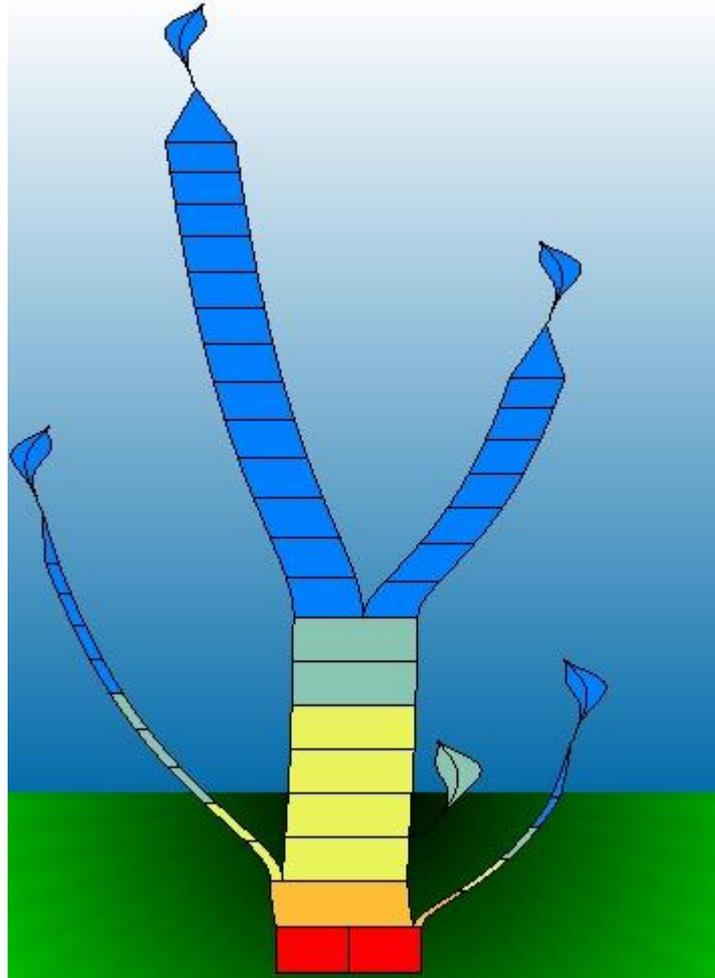


Figure 1 : arbre collectif Support-4

FC. Alors qu'est ce que cela vous fait comme effet ? Ça vous inspire quoi ? Ça représente une carte collective constituée par les réponses des six membres de la fonction Support.

MR. Alors qu'est ce qui se dégage entre autres au niveau de l'anticipation, on a deux champs qui montent vers le haut avec derrière je dirais des choses qui sont plus ou moins insignifiantes, quoi !

FC. Voilà l'effet que cela vous fait.

MR. Ouais.

FC. Alors je vais vous donner deux indices.

MR. Ouais.

FC. D'abord la forme de l'arbre : le logiciel, parmi les réponses de niveau 4 des 6 membres, prend les actions qui sont partagées par les six membres et les place dans la base de l'arbre, ainsi se constitue le tronc de l'arbre,

MR. D'accord.

FC. Ensuite il élimine des listes les actions partagées par les six membres et recommence l'opération avec les actions partagées par 5 membres et ainsi de suite ... et quand on monte dans l'arbre, plus on monte moins les actions sont partagées.

MR. D'accord, OK.

FC. Donc c'est la forme de l'arbre.

MR. Ouais.

FC. Le deuxième indice est le code couleur, quand c'est rouge c'est très partagé par tous les membres, brun c'est moins partagé, vert c'est encore moins partagé et quand c'est bleu ce n'est pas partagé du tout.

MR. D'accord.

FC. Autrement dit, dans le bleu c'est une seule personne qui porte ces actions là.

MR. Donc ça veut dire qu'on est ... qu'on n'est pas ... moi j'ai l'impression que c'est ... c'est un comportement individualiste, là ....

FC. Oui, on peut le dire comme ça ...

MR. Parce que ... avec beaucoup de bleu ... ça veut dire des personnes qui sont indépendantes, quoi.

FC. Non pas forcément des personnes indépendantes, cela peut être lié à la fonction qu'ils assurent ...

MR. Oui, oui.

FC. Parce que vous êtes 6, il se peut que les deux branches bleues là, soit une personne qui a une fonction particulière et que les autres n'ont pas pris ces actions là parce que cela ne correspond pas à leur service ...

MR. Ce que je veux dire, là il y a quand même ... la largeur justement, euh, .... De ...

FC. La largeur n'a pas d'importance.

MR. N'a pas d'importance parce que alors à ce moment là ... ça n'a pas trop d'importance non plus, ça pourrait être aussi égal ça, que les autres en largeur ou c'est, si vous voulez, est ce que ça c'est justement par rapport à ... par rapport à ... là où à la limite il y en a un qui porte un projet ... et là, je veux dire ça part de plus bas ... et c'est beaucoup plus fin ... est ce que ça ne pourrait pas ... ça, ça aurait pu être ici.

FC. Non parce qu'il y a un autre indice ...

MR. Ah!

FC. C'est-à-dire qu'en fonction des listes des 6 membres...

MR. Oui.

FC. Le logiciel pour fabriquer l'arbre collectif prend en compte les actions qui sont communes aux différentes personnes pour les mettre dans le bas du tronc et puis il respecte dans l'image collective l'ordre des actions de chacune des listes de chacune des personnes ... ce qui fait que sur cette petite branche là, elles sont connectées sur cette action rouge ...

MR. D'accord, OK.

FC. Parce que ...

MR. C'est une action totalement partagée là ...

FC. Le rouge c'est partagé...

MR. Oui, oui c'est partagé...

FC. Donc si vous prenez cette action là, le rouge ce sont les six personnes, ensuite c'est brun, il y a peut être 4 ou 5, c'est vert il y a peut être 2 ou 3 ...

MR. Oui, oui.

FC. Et bleu, il n'y en a qu'une.

MR. Hum, hum.

FC. Cette petite branche peut correspondre à un projet porté par les personnes concernées.

MR. D'accord ... hum, hum ... OK.

FC. Donc le principe de construction de l'autre petite branche sauf qu'elle se connecte sur cette action là ...

MR. Plus haut, hum, hum.

FC. Ça c'est pour respecter l'ordre des cations dans les listes de chacun ...

MR. Hum, hum.

FC. Si on avait le temps on pourrait prendre une liste de réponses d'une personne et repérer dans l'arbre où elles se situent ...

MR. Ça veut dire ... ça veut dire que ... il y a quand même un ... un socle commun, mais on voit quand même très rapidement que, euh, après on arrive à ... ça peut être des porteurs de projets, hein.

FC. Oui, tout à fait.

MR. Hum, hum.

FC. Alors les indices qui suivent, parce que lire une carte comme ça, si on n'a pas d'indices qui permettent d'interpréter, c'est difficile ...

MR. Il y a encore cette feuille qui me ...

FC. Cette feuille est verte ... donc je vais cliquer dessus, euh, vous allez voir qu'il y a deux personnes qui la porte ... donc c'est ED et WB, donc ça veut dire que l'action concernée sur cette feuille, euh, qui n'est pas bleue, qui est verte puisqu'il y a deux personnes.

MR. Oui.

FC. C'est :

- Stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions

Mais ils sont uniquement eux deux à porter cette action en niveau 4 « engagé ».

MR. Oui, d'accord.

FC. Alors on va reprendre les ... donc les autres indices c'est de pouvoir cliquer sur les deux actions rouges et de voir à quoi cela correspond ... en bas ici vous avez le niveau de partage de ces deux actions entre les 6 membres de la fonction Support, vous voyez qu'il y a 4 personnes qui partagent les deux actions et deux personnes qui partagent une des deux ...

MR. Une des deux, hum, hum.

FC. Et quelles sont ces actions là ? C'est :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail

MR. Hum, hum.

FC. Ça vous fait quel effet d'avoir les nouveaux indices, le libellé des actions et le niveau de partage entre les membres ? ... ..

MR. Là-dessus c'est quand même pas mal, quoi ! je veux dire on est quand même plus ou moins tous, euh, on partage quand même tous ce tronc là, hein !

FC. Deux ...

MR. Ah oui, euh ....

FC. Deux actions sur 51 actions du collectif ... les réponses collectives le nombre c'est 51 et là on a que 2 puisqu'elles étaient rouges, donc on voit bien quelles sont les plus partagées et il n'y a que deux actions sur les 51.

MR. Ah oui ! OK.

FC. Donc le partage existe mais il n'est pas ...

MR. Alors oui comme ça, ouais. Vu comme ça effectivement, hum, hum ... hum, hum ... et ça, ça pourrait s'expliquer par quoi ? Parce que, euh, on a ... on est aussi sur des domaines spécialisés ...

FC. Non ... non ... parce que ... non, parce que le questionnaire auquel vous avez répondu, j'ai utilisé le même questionnaire dans les trois entreprises de ma recherche empirique ... il n'y a pas de spécialisation particulière.

MR. Oui je veux dire que ... dans nos fonctions, euh, entre moi ici au technique et l'école ..., euh, c'est quand même des domaines, c'est quand même des domaines particuliers, on n'a pas, euh ...

FC. Ça pourrait s'expliquer comme ça ...

MR. Ça pourrait s'expliquer comme ça ...

FC. Je ne connais pas de l'intérieur, moi je ne fais que lire les cartes qui représentent les réponses que les personnes ont faites ...

MR. Après c'est vrai que sur des objectifs, des ... à ... partage sur un projet, chacun peut, euh ... effectivement on peut trouver peut être des ... à un moment donné qu'on vienne à ... converger vers une idée commune ... mais en tout cas dans notre fonctionnement aujourd'hui, actuel ... c'est, euh, il y en a un qui vient en appui de l'autre, l'autre qui est plus ouvert sur l'extérieur, ce n'est pas les mêmes, euh ..., euh, de coopération parce qu'ils ont les mêmes problématiques, autant nous on n'a pas forcément les mêmes problématiques ...

FC. C'est possible, mais encore une fois je répète que les problématiques ... les questions que j'ai posées sont des questions générales de fonctionnement d'une organisation, c'était pas, euh ...

MR. Hum, hum.

FC. C'est peut être votre explication qui est juste puisque vous, vous êtes à l'intérieur, moi je ne fais que lire les cartes.

MR. Hum, hum.

FC. Ce que l'on peut dire, vous l'avez dit c'est que c'est très peu partagé, il n'y a que deux actions sur 51, ça fait 4% d'actions qui sont les plus partagées.

MR. Oui, oui.

FC. Pour les réponses de niveau 4 « engagé ».

MR. Mais est ce que justement au niveau des Territoriaux, est ce que ça, si vous reprenez ça au niveau des territoriaux, c'est la même chose ?

FC. Je ne sais pas encore, je ne l'ai pas fait.

MR. D'accord, ah oui.

FC. Je finirai par les Territoriaux parce que dans la logique même du fonctionnement, c'est le Costrat, comité stratégique qui élabore quelque chose au niveau de la stratégie, la fonction Support aide à instruire les dossiers ou directement les stratégies et la fonction Opérationnelle des territoriaux met

cela en œuvre. J'ai voulu décomposer le Codir suite aux conseils de SJ dans la mesure où c'était compliqué de faire directement sans connaître la lecture des cartes, l'interprétation des cartes, directement avec les 16 membres du Codir.

MR. Oui, oui.

FC. il aurait fallu 8 heures de travail...

MR. D'accord.

FC. Ce que je vais vous montrer maintenant c'est un autre indice c'est-à-dire la logique d'action collective de la fonction Support de niveau 4 « engagé », c'est un autre type de représentation.

MR. Hum, hum.

FC. C'est une logique d'action collective ....

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 Comprendre</b>	<b>2/2 Coopération</b>	<b>1/2 Entreprise</b>	<b>1/2 Création de conditions favorables</b>
<b>1/2 Vouloir</b>		<b>1/2 Equipe</b>	<b>1/2 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Support-4**

FC. La lecture se fait de la manière suivante :

- Vous avez un registre d'action du manager pour résoudre quel type d'enjeux pour quels bénéficiaires en utilisant quels moyens pour résoudre ces enjeux là !

MR. Oui, oui.

FC. Nous pouvons lire ce tableau là de la manière suivante :

- (1/2) une action sur les deux sélectionnées, c'est Faire comprendre donc mobiliser, communiquer (1/2) l'autre action, c'est Vouloir donc l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération (2/2) pour l'entreprise et l'équipe comme bénéficiaires en Créant les conditions favorables pour obtenir des résultats d'amélioration.

Donc voilà autrement dit la manière dont fonctionne le collectif de la fonction Support de niveau 4 «engagé ».

MR. D'accord, hum, hum.

FC. Ça vous inspire quels commentaires ? ... ..

MR. Moi, moi, euh, ouais est ce qu'on ... enfin ... est ce qu'on pourrait pas rapprocher un peu justement du truc, euh, PDCA là ? ...

FC. Non mais ça, c'est la roue de Deming ...

MR. Ouais, mais je veux dire ...

FC. Là on est simplement dans une relation de cause à effet.

MR. Ouais ! Mais bon ... euh, je veux dire à mon avis on est quand même ...

FC. Ça vous fait penser à ça ...

MR. Ouais, on est ... j'ai l'impression ... dans la même trame, quoi !

FC. La roue de Deming c'est aussi une logique de cause à effet...

MR. Ben ouais !

FC. Je fais des causes ou j'analyse une cause qui produit un effet, mais c'est une logique de cause à effet, c'est tout ... il faut remonter à Aristote ...

MR. Voilà, hum.

FC. On est encore dans cette veine là ....

MR. Ouais, ouais ! Non mais moi ça m'inspire cela ... je ...

FC. L'enjeu de coopération, c'est quelque chose d'évident ? Pour vous dans la maison ?

MR. L'enjeu de coopération ça dépend encore une fois, on est totalement, enfin, tellement spécialisé que l'enjeu de coopération c'est vrai que ça ... ça m'inspire je veux dire par rapport à un projet partagé ... parce que à un moment donné, euh ...

FC. Ici, vous avez les deux actions qui ont été sélectionnées que vous partagez entre les 6 membres que l'on a vu dans l'image précédente ...

MR. Oui, oui.

FC. Qui résolvent toutes les deux, ensemble l'enjeu de coopération...

MR. Hum, hum.

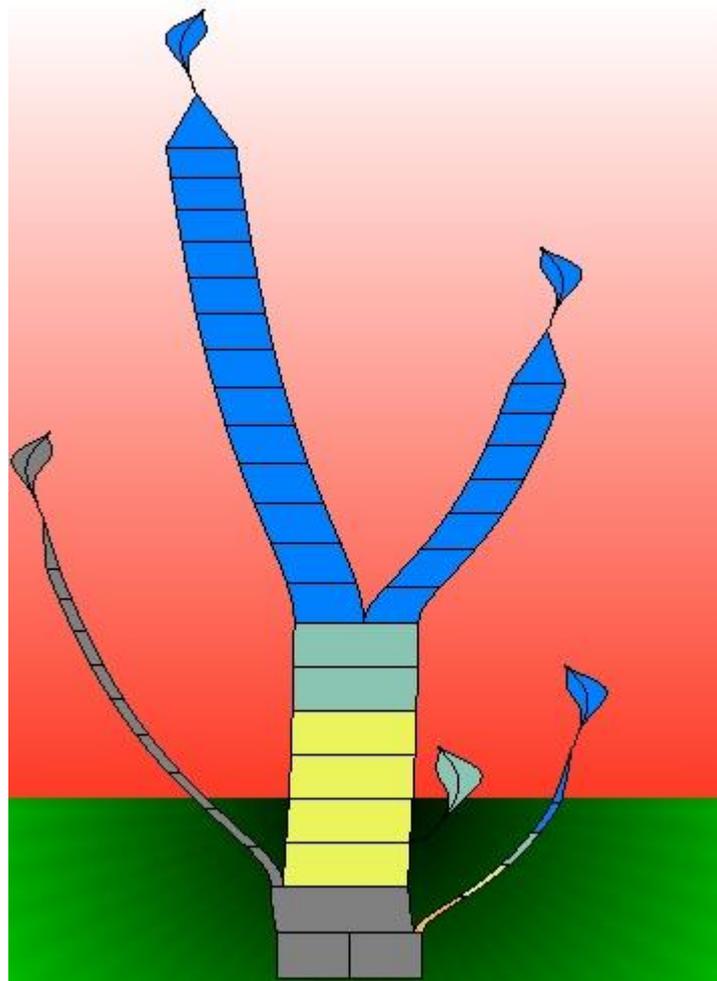
FC. C'est-à-dire que les six membres résolvent tous cet enjeu là, il n'y a que cet enjeu là dans le collectif constitué...

MR. Oui, oui. Voilà ... ..

FC. Pour moi de l'extérieur ça me semble un peu évident parce que je me dis, les pompiers quand ils interviennent c'est ensemble parce que ... pas un dans un coin, un autre ....

MR. C'est vrai mais le problème là, il y a deux mondes, y a deux mondes. Il y a le monde de l'intervention où là c'est du ... presque cartésien, c'est cadré, c'est ... et ensuite il y a le monde du management et là ce n'est pas pareil ... la coopération elle est aussi ... des fois c'est pas évident ... alors qu'en intervention, ça ne pose pas de problème.

FC. Tout à fait. Donc là, c'est l'équipe de direction qui est concernée. Donc je vais vous montrer également votre positionnement individuel sur l'arbre collectif...



**Figure 3 : positionnement individuel MR-4**

FC. Voilà votre positionnement apparait en gris ...

MR. D'accord.

FC. Alors vous partagez le tronc et puis vous êtes sur cette branche là.

MR. Ah tiens, c'est marrant ça ...

FC. Alors vous avez 14 actions sur les 51 que vous portez ... alors pour le coup, là vous pouvez vous retrouver dans votre spécialité ou dans un projet particulier.

MR. Hum, hum.

FC. Parce que si vous vous souvenez de l'image de tout à l'heure, le bas était quand même partagé, c'est la partie haute qui était bleue...

MR. Oui, oui.

FC. Alors les actions qui correspondent à votre positionnement, je vais vous les montrer, il s'agit de :

- 3 actions qui concernent la prise de décisions, je les repère parce qu'il y a un code 01, 02 ...
- 4 actions qui sont en Création de conditions favorables
- 1 action concerne les processus
- 1 action concerne l'organisation
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne l'individu
- 1 action concerne les résultats opérationnels
- 2 actions concernent les résultats d'amélioration

Çà veut dire que vous travaillez en prenant des décisions en créant les conditions favorables au niveau des processus, de l'organisation, les compétences des individus pour obtenir des résultats opérationnel et d'amélioration. Donc voilà ! Et si je sélectionne les actions, je vais vous montrer le niveau de partage des autres membres avec votre positionnement, voilà :

- Donc vous êtes bien le porteur de cette branche et de la base du tronc et puis vous avez deux collègues qui en partagent 5/14, 4/14, 3/14 et 1/14.

MR. Oui, oui.

FC. Peut être qu'en connaissant leurs initiales et en connaissant les actions que vous portez, euh, et les collègues qui partagent cette branche là ...

MR. OK, HP OK ..., euh, WB OK, ED, TF ouais, OK, hum. Ouais.

FC. Ça vous inspire quoi votre positionnement ? ... ..

MR. Ben ça m'inspire qu'il y a déjà que ... euh, il y a quand même, euh ...

FC. Il y en a 3 qui sont partagées ...

MR. Ouais, au niveau du socle, c'est déjà pas mal, quoi !

Mais je veux dire là, là ... on est au niveau du socle, mais les autres partagent ça aussi ! Tous les autres ? Ou il n'y a qu'eux ?

FC. Ah non, là sur la partie grise qui correspond à votre positionnement, il n'y a que vous qui portez les 14 actions et vos collègues qui partagent 5, 4 2, 1 actions avec vous.

MR. Oui.

FC. Donc le partage se fait entre vous et vos collègues est dans la branche ... il y a un partage qui se fait avec vous, là il y a un partage plus fort et puis ça peut correspondre à un projet que vous menez ensemble ou une activité particulière menée par ce groupe là.

MR. Hum, hum ... d'accord ....

FC. Alors votre logique d'action individuelle ... voilà votre manière de travailler selon votre positionnement qui est apparu en gris tout à l'heure...

FC. Ici, vous avez 5 actions qui correspondent au Vouloir, c'est l'intention stratégique de faire ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>5/14 Vouloir</i>	<b>4/14 Coopération</b>	<b>4/14 Entreprise</b>	<b>4/14 Créer les conditions favorables</b>
<i>3/14 Pouvoir</i>	<b>3/14 Stratégie</b>	<b>4/14 Equipe</b>	<b>3/14 Prendre les décisions clés</b>
<i>3/14 Faire comprendre</i>	<b>3/14 Performance</b>	<b>3/14 Client</b>	<b>2/14 Résultats d'amélioration</b>
<i>3/14 Comprendre</i>	<b>3/14 Valorisation</b>	<b>3/14 Individu</b>	<b>1/14 Résultats opérationnels</b>
	<b>1/14 Implication</b>		<b>1/14 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/14 Processus</b>
			<b>1/14 Compétences</b>
			<b>1/14 Organisation</b>

MR. Hum, hum.

FC. Pour résoudre l'enjeu de Coopération si je prends les scores p=les plus élevés, le bénéficiaire est l'entreprise et l'équipe.

MR. Hum, hum.

FC. En créant les conditions favorables et en prenant des décisions clés.

MR. Hum, hum.

FC. Ensuite vous voyez apparaître les résultats d'amélioration et les résultats opérationnels et puis il y a une action sur 14 qui concerne le collaborateur et son apprentissage, et donc c'est une manière de lire votre manière de fonctionner.

MR. Hum, hum.

FC. Vous pouvez le lire de manière verticale. Donc vous actionnez le Vouloir c'est-à-dire l'intention stratégique, vous actionnez le Pouvoir c'est-à-dire choisir et décider, vous actionnez le Faire comprendre c'est-à-dire mobiliser, communiquer, et vous actionnez le Comprendre c'est-à-dire comprendre les situations qui se présentent. Alors ce qui est intéressant dans votre démarche, c'est que la coopération est bien sûr un enjeu résolu.

MR. Hum, hum.

FC. Mais apparaît très vite l'enjeu de stratégie et ensuite au même niveau que la stratégie, la performance et la valorisation des personnes.

MR. Oui, oui....

FC. Apparaît aussi le client peut être avez-vous des contacts avec l'extérieur, je ne sais pas ?

MR. Oui, oui.

FC. Et on voit bien si vous cumulez le score de l'équipe (4) plus (3) de l'individu égal (7), vous privilégiez votre action auprès de l'Humain par rapport à l'entreprise comme bénéficiaires

MR. Oui d'accord, OK.

FC. Voilà comment on peut lire la logique d'action individuelle.

MR. Oui.

FC. Ça vous dit quoi ? ...

MR. Ben disons, pour moi ça reflète bien ma ... ouais, ça reflète bien ce que ... comment j'agis quoi. Mais c'est vrai que par rapport à l'entreprise ça fait, euh .... Je travaille quand même pour l'intérêt général ...

FC. Ah oui, mais les bénéficiaires qui sont là correspondent au modèle que j'ai construit

MR. Oui, oui.

FC. Simplement que l'entreprise apparaît en premier comme bénéficiaire, l'équipe est en dessous, donc là on a une entité collective mais l'équipe est une entité collective qui est un peu plus réduite que celle de l'entreprise.

MR. Oui, oui.

FC. Vous agissez plus pour des bénéficiaires qui représentent déjà des entités collectives, si je le dis comme ça.

MR. Oui, oui, d'accord.

FC. Et comme dans l'équipe il y a des humains et des individus, si je prends le score de l'individu qui est là, si je cumule avec le score de l'équipe vous êtes quand même très orienté vers l'humain.

MR. Oui, oui.

FC. Alors vous pourriez m'objecter, oui mais l'entreprise c'est aussi de l'humain.

MR. Oui mais ...

FC. Dans l'entreprise il n'y a pas que de l'humain ... il y a de la comptabilité, de la technique ...

MR. Oui.

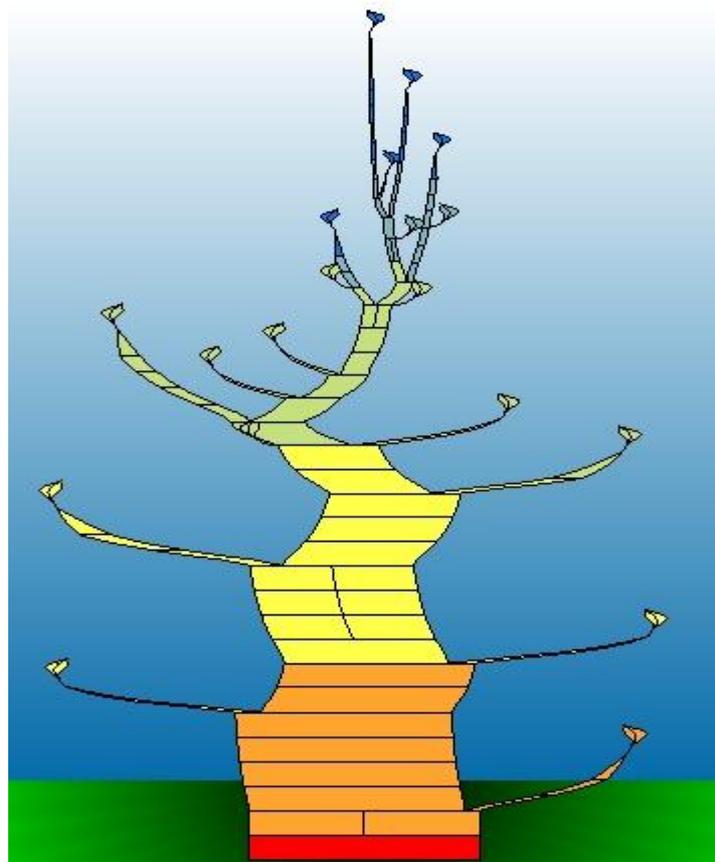
FC. Donc là, est ce que vous vous reconnaissez finalement ?

MR. Oui.

FC. On va passer à la carte de niveau 3 « actif ».

## **2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».**

FC. Voilà.



**Figure 5 : arbre collectif Support-3**

FC. Nous sommes avec la carte collective de la fonction Support de niveau 3 «actif », la maîtrise des actions quotidiennes. Alors quel effet vous fait-elle ?

MR. Ben .... Euh, l'effet il y a quand même, euh, là j'ai l'impression ... de beaucoup plus de choses partagées, hein quand même ... le tronc il est quand même, euh, les couleurs, euh, moi je dis jusque là, c'est pas mal jusqu'au jaune là ...

FC. Alors çà, c'est le tronc, il y a beaucoup de branches qui partent ...

MR. Oui, oui.

FC. Il y a des thématiques particulières qui apparaissent ... je rappelle que le rouge c'est très partagé par tout le monde et on va sélectionner les actions jusqu'au brun, après c'est moins partagé...

MR. Oui, oui.

FC. Donc effectivement on a un tronc qui est plus conséquent, qui est plus important ...

MR. Oui.

FC. Donc on a l'idée d'un partage plus fort, donc on va aller vérifier çà avec les indices rouge et brun, voilà. Ici, j'ai le score. Nous avons 9 actions sélectionnées, le partage entre les membres est 8/9, 7/9, 6/9 et quelles sont ces actions ? Alors nous avons :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions de l'implication des équipes
- Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Favoriser la coopération après un recrutement
- Favoriser la coopération par la prescription réciproque
- Mesurer et analyser l'implication des collaborateurs
- Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

Donc nous retrouvons dans le tronc un partage important.

MR. Oui.

FC. Et puis en même temps, on revoit ce que l'on se disait par rapport à l'équipe de tout à l'heure, la professionnalisation c'est améliorer le capital humain de l'entreprise. Là nous avons quelque chose qui porte sur les métiers et puis il y a l'aspect coopération qui ressort ... et puis là, c'est la prise de décisions...

MR. Hum, hum, oui ! mais je veux dire par rapport à tout à l'heure où ... on sent un peu plus, euh, je veux dire pas fébrile mais en tout cas sur l'anticipation, là, là on est ... on arrive plus sur du concret, quoi !

FC. Vous êtes sur dans l'action quotidienne, dans la maîtrise de l'action quotidienne ...

MR. Oui, oui.

FC. Et effectivement le partage est plus important.

MR. Oui, oui, hum, hum.

FC. Alors la logique d'action collective qui va avec cette carte collective sous forme de tableau, voilà...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>3/9 Faire comprendre</i>	<b>3/9 Coopération</b>	<b>4/9 Equipe</b>	<b>2/9 Créer les conditions favorables</b>
<i>3/9 Vouloir</i>	<b>2/9 Valorisation</b>	<b>2/9 Individu</b>	<b>2/9 Coopération dans l'équipe</b>
<i>2/9 Comprendre</i>	<b>2/9 Implication</b>	<b>2/9 Entreprise</b>	<b>1/9 Résultats de professionnalisation</b>
<i>1/9 Pouvoir</i>	<b>1/9 Performance</b>	<b>1/9 Partenaire</b>	<b>1/9 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/9 Stratégie</b>		<b>1/9 Prendre les décisions clés</b>
			<b>1/9 Organisation</b>
			<b>1/9 Résultats opérationnels</b>

**Figure 6 : la logique d'action collective Support-3**

FC. On retrouve, si je prends les scores les plus élevés :

- Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer, Vouloir c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération au bénéfice des équipes en créant les conditions favorables pour obtenir un résultat qui est la coopération dans l'équipe.

MR. Oui, oui.

FC. On retrouve quelque chose qui est :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique et Faire comprendre c'est communiquer pour résoudre l'enjeu de coopération au bénéfice de l'équipe en créant les meilleures conditions qui le permettent.

MR. Oui, oui. Est-ce que ça, est ce que ... je veux dire, euh, cette image, euh, vous la retrouvez dans les autres études que vous avez faites ?

FC. C'est très variable d'une entreprise à l'autre.

MR. Ah ouais ! Ce n'est pas, euh ...

FC. C'est les mêmes questions, c'est le même modèle, c'est les mêmes structures, le logiciel les traite de la même manière, ça dépend de ... quelle est l'origine de l'entreprise, l'entreprise (c) est une création récente, l'entreprise (t) est en pleine transformation, euh, de passer de grande série à la petite série en juste à temps ... vous voyez ...

MR. Ah oui ...

FC. La coopération ne se situe pas au même endroit, pas dans les mêmes niveaux ... non, c'est très variable.

MR. D'accord.

FC. C'est ce qui donne la spécificité d'une entreprise et qu'on ne peut pas les mettre toutes dans le même « sac » ... ce serait intéressant de voir, mais compte tenu des trois entreprises que j'ai pour ma recherche empirique, ce n'est pas vrai.

MR. Oui, oui.

FC. Il y a des fondamentaux qui sont là, mais la coopération ou le travail collaboratif comme on ne le voit jamais dans une structure, là vous voyez quelle est votre manière de travailler collectivement au niveau 3 « actif » et puis l'arbre vous montre une image de votre collectif ... alors cela peut être comme le niveau 4 « engagé » et bien on ne partage pas grand-chose, le niveau 3 « actif » ... ah là, on partage un peu plus ...

MR. Oui, oui.

FC. Et cela reste une représentation, une impression ... parce que vous ne verrez jamais, euh, le travail collaboratif ...

MR. Hum, hum.

FC. On a beau regarder les gens ... on ne sait pas où il est, on ne sait pas comment ils fonctionnent ensemble, c'est tout l'intérêt de la thèse, c'est-à-dire en montrant le travail collaboratif aux personnes concernées en fonction des réponses que chacun a fait, quel effet cela leur fait ? Quoi...

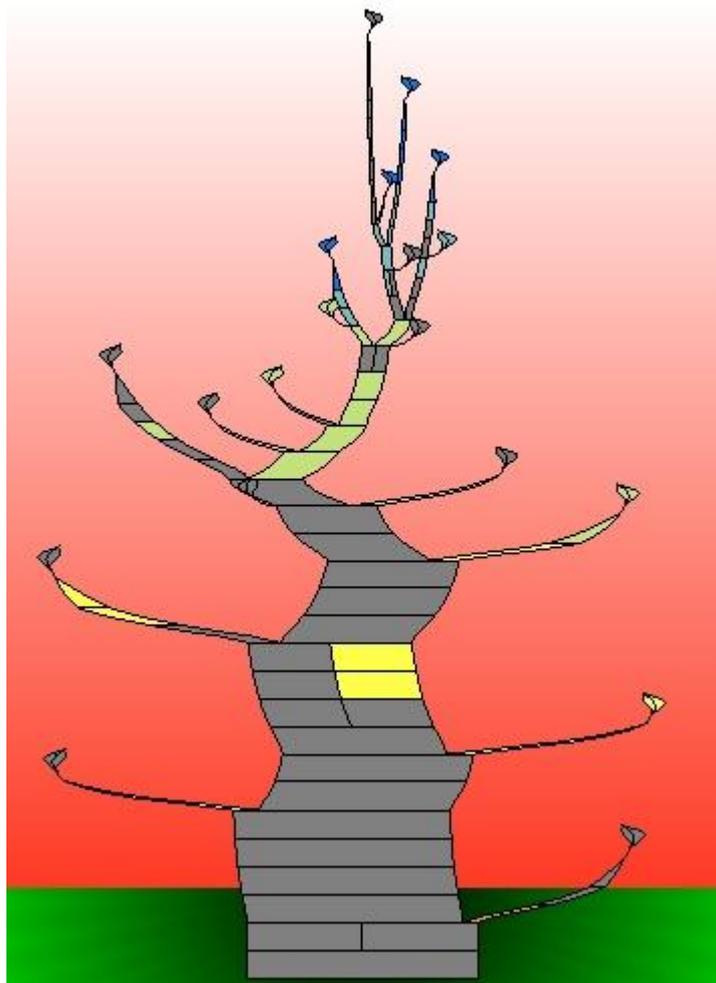
FC. Alors ça peut être un effet de découverte, de surprise, euh, ou pas du tout ... ou alors je m'y retrouve là dedans ...

MR. Oui, oui.

FC. Ça va ?

MR. Ouais.

FC. Alors je vais revenir à la carte pour vous montrer votre positionnement individuel ...



**Figure 7 : positionnement individuel MR-3**

FC. Voilà, c'est votre positionnement dans le collectif de niveau 3 « actif ». Alors ça vous dit quoi ? ...

...

MR. Bon écoutez, euh ... en termes de surface, c'est pas mal je veux dire, euh ... ça représente pas mal de choses ...

FC. Je traduirais le terme de surface par le nombre d'actions ... donc effectivement vous partagez beaucoup et en plus dans le tronc.

MR. Oui dans le tronc.

FC. Avec d'autres.

MR. Oui tout à fait ... mais çà, c'est, euh, c'est ... oui c'est marrant ...

FC. Vous intervenez partout dans quasiment le tronc ... donc ensemble avec un certain nombre de collègues, 6 pour les rouges, 5 pour les brunes, 4 pour les jaunes ... le vert c'est 3, euh, et le bleu il est là ... vous êtes là ! C'est votre petite branche où il y a des actions propres à votre activité.

MR. Oui ... ah, d'accord.

FC. Là vous avez un positionnement qui s'intègre dans un collectif constitué.

MR. Oui.

FC. Et votre logique d'action individuelle est la suivante :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>20/55 Comprendre</b>	<b>23/55 Performance</b>	<b>26/55 Entreprise</b>	<b>6/55 Processus</b>
<b>14/55 Vouloir</b>	<b>13/55 Valorisation</b>	<b>15/55 Equipe</b>	<b>6/55 Collaborateur et son apprentissage</b>
<b>11/55 Faire comprendre</b>	<b>9/55 Stratégie</b>	<b>12/55 Individu</b>	<b>6/55 Créer les conditions favorables</b>
<b>10/55 Pouvoir</b>	<b>7/55 Coopération</b>	<b>1/55 Partenaire</b>	<b>6/55 Organisation</b>
	<b>3/55 Implication</b>	<b>1/55 Client</b>	<b>5/55 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>5/55 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>5/55 Communication</b>
			<b>5/55 Prendre les décisions clés</b>
			<b>4/55 Résultats opérationnels</b>
			<b>3/55 Compétences</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle MR-3**

FC. Je lis la première ligne :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant les processus, le collaborateur et son apprentissage en créant les conditions favorables et l'organisation.

J'ai lu en prenant les scores les plus élevés et encore une fois si vous additionnez l'individu et l'équipe, ça fait 27/55, vous êtes à équivalence avec l'entreprise.

MR. Ouais.

FC. Donc vous êtes dans une action qui est très partagée avec vos collègues.

MR. Hum, hum.

FC. Pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise et l'humain de l'entreprise en travaillant surtout les processus.

MR. Hum, hum.

FC. Et les compétences ... processus et compétences vous parliez de la roue de Deming tout à l'heure ...

MR. D'accord.

FC. Vous vous y retrouvez ?

MR. Oui, moi je m'y retrouve, ouais ...

FC. Ce qui est intéressant aussi, c'est qu'il y a 9 actions sur 55 de votre positionnement qui concerne la stratégie ... la stratégie est présente dans votre manière de travailler.

MR. Hum, hum, oui, d'accord. Non je m'y retrouve, OK. Je m'y retrouve, euh, par rapport à l'individu, à l'équipe, euh ... à l'entreprise ... oui ...

FC. On va passer à la carte de niveau 2 « prudent » que l'on peut traduire par expérimentation, j'expérimente aujourd'hui pour voir si demain on décide de généraliser.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

FC. Donc voilà l'arbre collectif de niveau 2 « prudent » ...

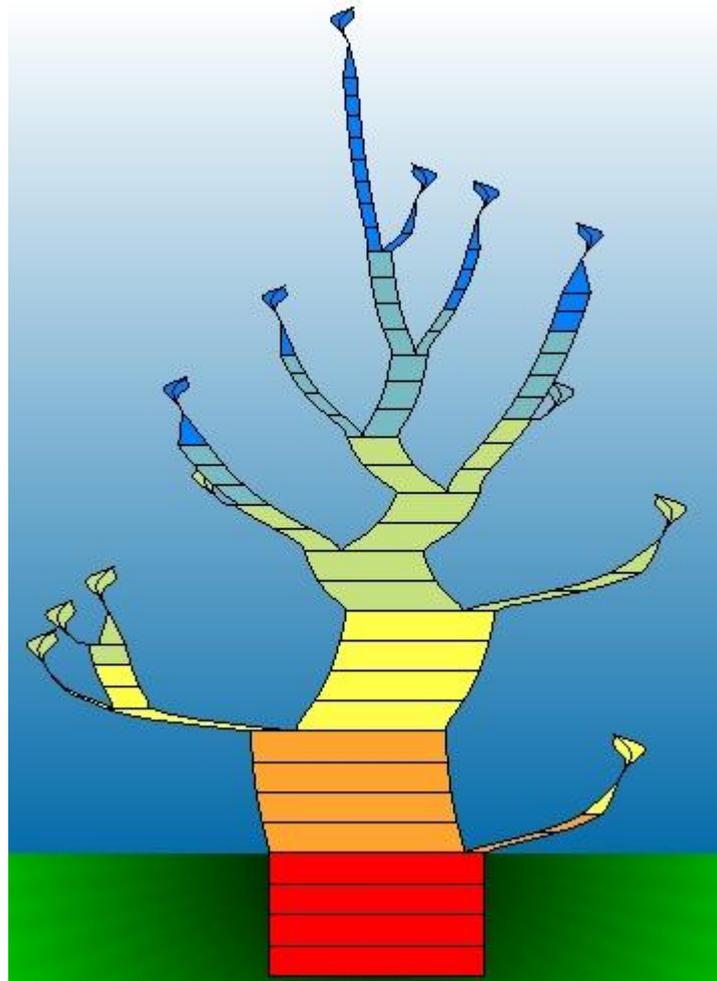


Figure 9 : arbre collectif Support-2

FC. Maintenant que vous savez lire les cartes ... quel effet cela vous fait ?

MR. Ben, il y a toujours un ... un socle commun je veux dire ... il est moins important que dans le niveau 3 ...

FC. Il y a plus de couleurs ...

MR. Il y a plus de couleurs ...

FC. Rouge ...

MR. Oui, oui, c'est vrai ... c'est vrai ...

FC. Donc le partage est plus important ...

MR. Donc le partage est plus important ... oui, par contre après, je ne sais pas ! Est ce que ça ... il y a quand même .... C'est assez équilibré quoi ! Je ne sais pas si ...

FC. Non, c'est l'infographiste ...

MR. OK.

FC. Ce qu'il faut prendre en compte, c'est la ...

MR. C'est simplement les ...

FC. Le partage entre les membres ... dès qu'il y a une branche comme ça qui apparait les thématiques là ne sont pas les mêmes que celles là.

MR. D'accord.

FC. Les branches sont soit des projets, soit des thématiques particulières plus ou moins partagées selon le code couleur.

MR. Est-ce que ça voudrait dire aussi ? ... à l'inverse qu'il y a, euh, à un moment donné un phénomène de dispersion ... on est sur, euh ...

FC. La dispersion au sens du non partage ...

MR. C'est ça ... c'est ça ...

FC. Plus vous montez dans l'arbre moins c'est partagé et c'est accentué par le code couleur.

MR. Oui, oui.

FC. Plus vous êtes haut et plus c'est bleu et bien là vous retrouvez 1, 2, 3, 4, 5, 6, vous retrouvez les 6 membres ...

MR. Oui, d'accord. Bon ça, ça pourrait ... ça pourrait être une caractéristique justement de la fonction Support où chacun a sa ...

FC. Ou même des partages moindres, là ... quand c'est vert, c'est 2 ... il y a des partages qui se font mais sur des thématiques qui sont particulières ....

MR. Oui, oui.

FC. Nous allons sélectionner les actions rouges et brunes du tronc, comme on a fait tout à l'heure, vous retrouvez ici :

- 5 actions sur les processus, donc cela représente 50% des questions sur le domaine Processus,
- Vous avez les résultats opérationnels
- Et vous avez les résultats de professionnalisation

MR. Oui, oui.

MR. OK.

FC. Voyons maintenant la logique d'action collective ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>5/8 Comprendre</i>	<b>7/8 Performance</b>	<b>6/8 Entreprise</b>	<b>5/8 Processus</b>
<i>2/8 Vouloir</i>	<b>1/8 Stratégie</b>	<b>1/8 Equipe</b>	<b>2/8 Résultats de professionnalisation</b>
<i>1/8 Pouvoir</i>		<b>1/8 Client</b>	<b>1/8 Résultats opérationnels</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Support-2**

FC. Nous pouvons lire ce tableau de la manière suivante :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant comme moyens les processus pour viser les résultats opérationnels et de professionnalisation.

MR. Oui, oui

FC. Les processus c'est vraiment le travail effectué ensemble, euh, en expérimentation dans la fonction Support de niveau 2 « prudent » pour viser deux types de résultats opérationnels et de professionnalisation

FC. La stratégie apparaît également comme la performance, ce sont deux éléments forts dans l'ISO Qualité, euh, mais ce qui est surprenant c'est que nous sommes dans la fonction Support de niveau 2 « expérimentation ».

MR. Oui, oui.

FC. Et là, nous ne sommes pas au niveau 4 « engagé ».

MR. Oui d'accord ... hum, hum.

FC. Donc de l'extérieur, je dirais que vous expérimentez pour voir les choses, je ne sais pas pourquoi vous expérimentez autant en performance et en stratégie ...

MR. Oui, oui, ouais ... c'est un peu ça ... en plus moi je viens d'arriver il y a un an, euh, on n'est pas sur une culture de l'écrit, euh, il faut absolument que l'on rentre dans ce processus là, et euh, alors comme vous dites, des fois on se cherche, il faut bien analyser les processus et à un moment donné, euh, je veux dire pour pouvoir rentrer dans certains actifs quoi, euh, c'est pour ça, euh, encore une fois là, euh, dans la prudence de se dire que, euh, ne mettons pas la charrue avant les bœufs, euh, on teste, on ... c'est pas mal ... c'est vrai que là par contre, voyez par rapport à tout à l'heure, c'est bien l'entreprise qui ...

FC. C'est bien l'entreprise.

MR. Oui.

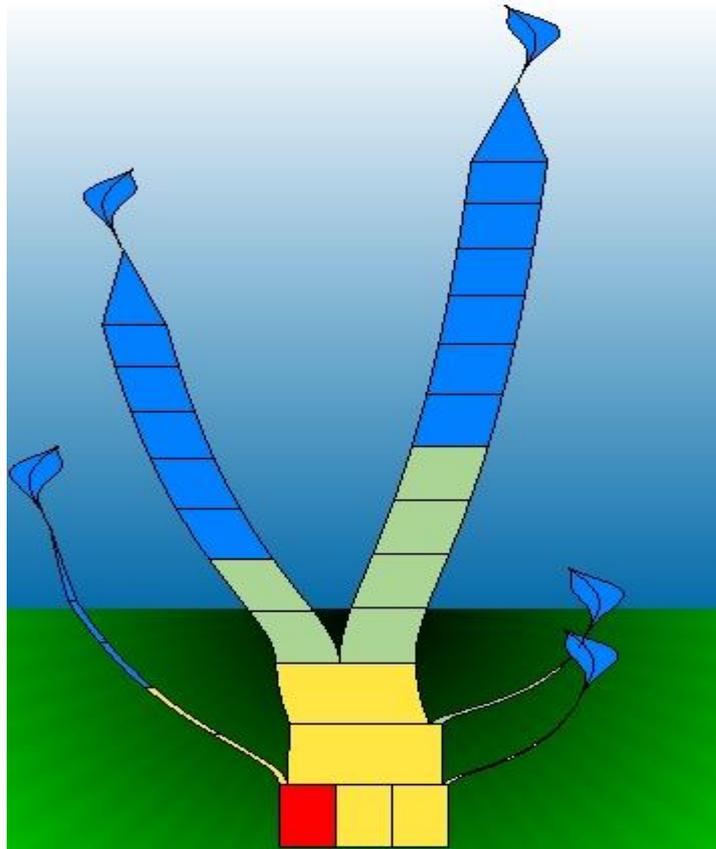
FC. Ça correspond pas mal à l'ISO Qualité.

MR. Oui.

FC. Nous allons passer au niveau 1 « indifférent »...

#### **4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent».**

FC. Voilà...



**Figure 11 : arbre collectif Support-1**

FC. Que vous inspire cette forme d'arbre collectif ? ... .. je rappelle qu'il faut raisonner négativement puisque nous sommes au niveau 1 « indifférent » ... si je sélectionne l'action rouge qui est là, c'est :

- Mesurer et analyser les indicateurs RH

Et qui sont les personnes concernées ? Ce sont ED, TF, HS, MR, donc vous êtes concerné et ces deux personnes HP et WB, comme c'est indifférent, donc négatif, pour eux ils ont pris en compte cette action là. Alors que les 4 autres qui partagent cette action là ont dit : c'est indifférent, ce n'est pas notre domaine, quoi !

MR. Oui, oui.

FC. C'est moins intéressant le niveau 1.

MR. Oui là, euh, par rapport à ces personnes là, c'est vrai qu'ils ont, euh, HP c'est les RH, je pense que ... et puis WB, c'est l'école, hein, c'est pareil .... Il ne peut pas faire autrement, hum ... hum, hum.

FC. Alors ce que l'on peut voir rapidement, c'est sélectionner ces 3 actions là ... par contre la logique d'action collective peut, peut être vous dire quelque chose :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>3/5 Comprendre</i>	<b>2/5 Stratégie</b>	<b>4/5 Entreprise</b>	<b>2/5 Résultats opérationnels</b>
<i>1/5 Pouvoir</i>	<b>2/5 Performance</b>	<b>1/5 Individu</b>	<b>1/5 Collaborateur et son apprentissage</b>
<i>1/5 Vouloir</i>	<b>1/5 Valorisation</b>		<b>1/5 Organisation</b>
			<b>1/5 Coopération dans l'équipe</b>

**Figure 12 : la logique d'action collective Support-1**

FC. - Comprendre les situations pour évacuer les enjeux de Performance et de stratégie pour l'entreprise en ne visant pas les résultats opérationnels.

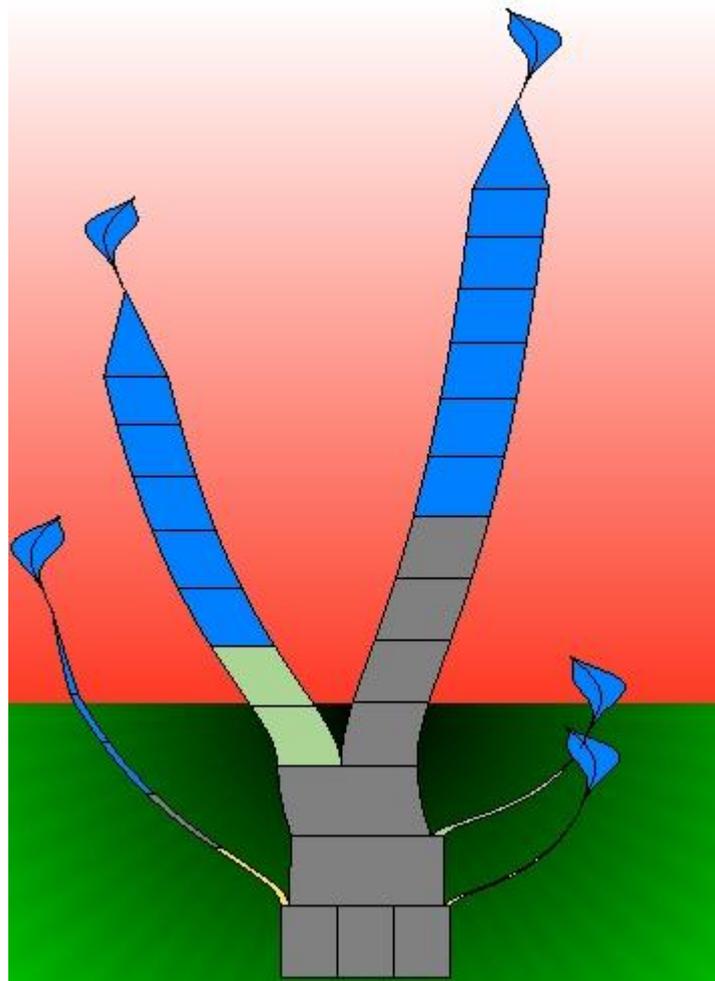
Là, il y a une analyse plus fine à faire au niveau des actions concernées et des personnes ... qu'il y ait deux actions sur les cinq dans le tronc qui soient ... qui concernent la stratégie, il y a peut être une analyse à approfondir.

MR. Oui.

FC. Normalement la stratégie devrait être au niveau 4 « engagé »

MR. Ouais, hum, hum.

FC. Faisons également votre positionnement individuel ...



**Figure 13 : positionnement individuel MR-1**

FC. Voilà, vous avez 10 actions sur les 36 qui sont indifférentes et qui correspondent à :

- Une sur l'organisation
- Deux sur l'individu
- Une sur la communication
- Deux sur l'équipe
- Deux sur les résultats opérationnels

- Deux sur les résultats de professionnalisation

Mais voyez ce que je vous disais, vous les avez rejetées, par exemple :

- Clarifier la professionnalisation par l'adaptation à une convention collective

Chez vous, ce n'est pas ...

MR. Oui, oui.

FC. C'est pour cela que l'arbre de niveau 1, ce n'est pas très parlant.

MR. Ce n'est pas très parlant, oui, oui.

FC. Voilà ! Une impression générale ?

MR. Une impression générale, euh, ouais je veux dire par rapport à ce que vous avez, euh ... c'est, c'est pas ... l'image elle est quand même, je trouve que là c'est ... les niveaux 2 et 3 sont très parlant, le niveau 4, euh ... c'est vrai que le niveau 1 c'est pas, euh ... mais ceux qui parlent bien, c'est ceux là, euh, comme vous dites, c'est un peu plus timide ... à la ... ..

FC. Je vous remercie.

L'entretien a duré 47 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Fonction SUPPORT-WB

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Voilà la carte de niveau 4 de la fonction Support ... ça ressemble à un arbre ... ..

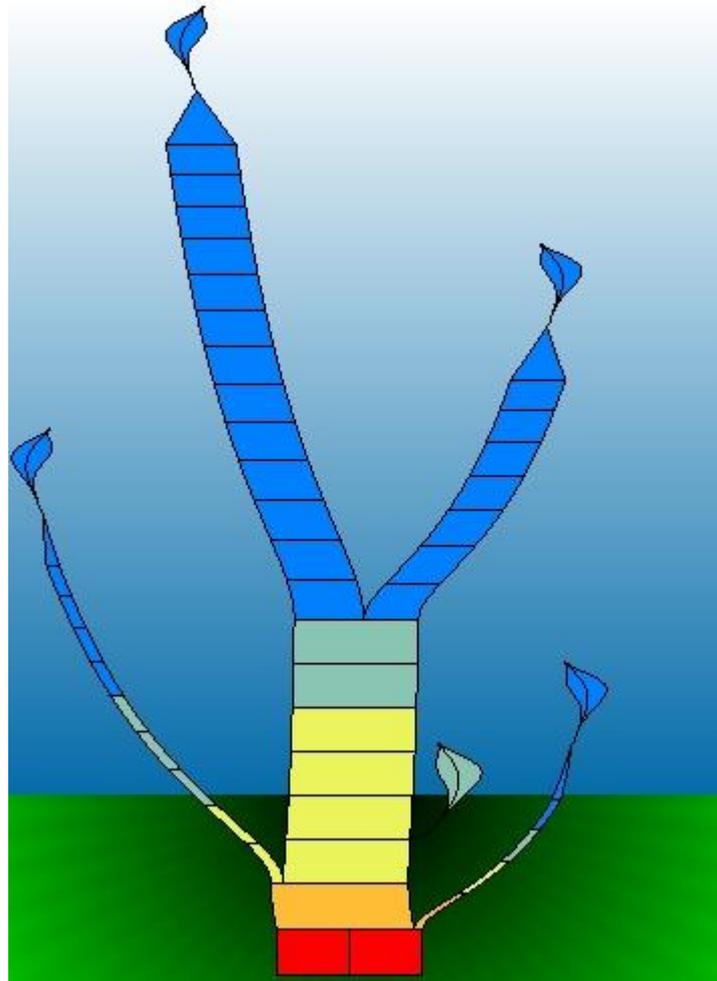


Figure 1 : arbre collectif Support-4

WB. Le niveau 4, c'est le niveau « engagé » ... donc ça, ça voudrait dire que ... je cherche les codes couleurs, ce qu'ils veulent dire ?

FC. Alors ce sont des indices que je donnerai après et comme ça, je te montre la figure sans donner d'autres indices, ça te fait quel effet ?

WB. Il y a des domaines où il n'y a pas beaucoup d'anticipation des risques, je ne sais pas lesquels, il y a d'autres domaines, d'autres secteurs où, euh, c'est plus fort ... parce que les branches sont plus grosses ... euh, il y en a qui est quasi inexistant, il y a de petites branches, donc ça nous fait cinq domaines et la taille du tronc je ne sais pas si cela a un sens ? est ce que cela signifie quelque chose parce qu'il y a plusieurs couleurs dans le tronc, euh, donc un peu une impression d'une assise, donc ça voudrait dire que il y a des domaines où on pourrait ... des domaines où il y aurait des actions qui

serviraient de modèle, je ne sais pas ... ne voyant pas à quoi ça correspond, je ne sais pas comment l'interpréter.

FC. Le deuxième indice que je vais te donner est l'indice de forme et l'indice de couleurs si je commence par l'indice de forme, euh, le logiciel par son algorithme sélectionne parmi toutes les réponses des membres, les actions partagées par les 6 membres et les place dans la base de l'arbre, ensuite il sélectionne les actions partagées par 5 membres et les place au dessus des autres et ainsi de suite. Ainsi se constitue le tronc et les branches ...

WB. D'accord, dans les branches ou dans le tronc ?

FC. Dans le tronc. Donc ce qui est le plus partagé apparaît dans le tronc. Donc autrement dit, plus on monte dans l'arbre moins c'est partagé ...

WB. Que signifient les branches de côté ?

FC. Pareil, cela veut dire qu'une branche démarre sur cette action rouge et donc ce sont des thématiques représentées par des actions que partagent certaines personnes, mais de moindre importance.

WB. D'accord.

FC. Les branches correspondent à des thématiques particulières ...

WB. Et les codes couleurs, ça veut dire ...

FC. La palette de couleurs signifie visuellement : rouge, c'est très partagé par l'ensemble des membres...

WB. D'accord.

FC. Brun, c'est partagé par moins de personnes, jaune par encore moins de personnes, vert encore moins partagé par les personnes et quand c'est bleu, ce n'est pas partagé du tout.

WB. Alors ... maintenant je peux donner une autre réaction ... il y a quand même peu de choses que l'on partage, c'est la réaction que je donnerais à l'arbre. Il y a beaucoup de choses que l'on ne partage pas et c'est assez important sur ... de l'engagement avancé, c'est-à-dire qui est important pour la structure avec des ... des axes qui pourraient servir de modèles, la dimension anticipation surtout quand on est dans les fonctions supports qui devraient être, elles justement sur une vision plus stratégique et à long terme et surtout pas à court terme ... et c'est inquiétant ... donc moi, c'est de l'inquiétude que ça provoque.

FC. Donc la série d'indices qui suit ... maintenant que nous avons vu que la palette de couleurs et la forme de l'arbre t'ont fait réagir, nous pouvons sélectionner directement sur le tronc de l'arbre les deux actions rouges. Ainsi apparaîtra une nouvelle série d'indices : le libellé des actions sélectionnées et le niveau de partage entre les membres. Il s'agit de :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail

Voilà les deux actions qui sont les plus partagées et par quels membres ? Nous avons ici l'indice du partage :

- Les 6 personnes de la fonction Support (2/2) comme indice, cela veut dire que les deux actions sélectionnées dans le tronc sont portées par HP, WB, etc. et il y a deux personnes qui n'en portent qu'une sur les deux.

Donc la couleur rouge nous donnait visuellement un partage important et là nous avons la quantification du partage entre les 6 membres ...

WB. D'accord.

FC. Quel effet cela te fait ? Ce nouvel indice qu'est le libellé des actions et l'importance chiffrée du partage ?

WB. Et ce qui est le plus partagé, je suis encore plus inquiet parce que ce sont des lapalissades, « la transmission des compétences », ce n'est pas fondamental, encore heureusement qu'on les partage, « constituer des groupes de travail », oui c'est devenu un mode de fonctionnement mais la grande question c'est pourquoi faire ? Dans quel cadre ? Donc, euh, ça ne me rassure pas ! En plus je vois que ces deux éléments là, on ne les partage pas encore tous, euh, donc voilà, si tu veux je ... voilà ! J'arrive à un bilan qui est de dire : je suis inquiet mais lucide parce que je savais que c'était ça ! Sur la capacité à collectivement et non pas chacun de son côté en collaboration aux fonctions Support à préparer l'avenir par rapport à un axe stratégique défini par le Costrat. Voilà, toujours le sentiment d'inquiétude !

FC. Donc l'autre série d'indices se présente sous forme de tableaux. Là nous avons vu visuellement comment le partage était fait, la forme de l'arbre, les couleurs, l'importance du partage, je vais te montrer la logique d'action collective de la fonction Support. Donc cela se présente sous forme de table :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 Comprendre</b>	<b>2/2 Coopération</b>	<b>1/2 Entreprise</b>	<b>1/2 Création de conditions favorables</b>
<b>1/2 Vouloir</b>		<b>1/2 Equipe</b>	<b>1/2 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Support-4**

FC. Il faut lire de la manière suivante :

- Nous avons là les actions que mène le manager pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à certains, par exemple l'entreprise ou l'équipe, en utilisant des moyens de réalisation qui sont à la disposition du manager, par exemple des objectifs qui conduisent à des résultats d'amélioration ...
- Comment lire le tableau selon les scores indiqués : Faire comprendre (1/2) c'est mobiliser, communiquer, Vouloir (1/2) c'est justement l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de Coopération (2/2) pour l'entreprise et les équipes comme bénéficiaires en Créant les conditions favorables (1/2) pour que les résultats d'amélioration (1/2) soient obtenus.

Donc c'est une logique de cause à effet, c'est une transcription différente du visuel et qui permet de montrer en tout cas, comment vous fonctionnez collectivement quand vous mettez en œuvre les deux actions rouges du tronc que vous partagez le plus.

WB. Donc les actions que l'on partage le plus, c'est que ça nous permet globalement on va dire que, on est dans une problématique de valorisation des compétences, OK, de créer des groupes de travail pour pouvoir avancer parce qu'on cherche derrière des résultats d'amélioration dans des conditions favorables.

FC. En créant les conditions favorables ...

WB. En créant des conditions favorables, d'accord et si c'est ça notre seul moyen de conduire notre action collective, ça continue à m'inquiéter parce que on n'est pas revenu à la question du sens, on a l'impression qu'en créant des groupes de travail en mettant des gens ensemble on va systématiquement réussir à avoir la bonne réponse, pas forcément la bonne réponse et on cherche trop la bonne réponse ... enfin, voilà, ça ne me rassure toujours pas !

FC. L'enjeu de coopération est quand même résolu par ces deux actions rouges ...

WB. C'est vrai !

FC. Donc il y a quelque chose qui ...

WB. D'une certaine manière !

FC. Au regard du travail collaboratif comme modèle, il y a quelque chose qui naît ...

WB. C'est quand même mieux que si on était dans un système sans groupe de travail, sauf que c'est valoriser les compétences ou privilégier les compétences ou les mettre en place dans des groupes de travail, c'est la panacée. C'est le seul moyen de coopérer ... je ne suis pas sûr.

FC. En tout cas, c'est le modèle que j'ai construit qui permet de dire cela, alors tes réactions sont intéressantes ...

XB. C'est de l'inquiétude parce que ne ressortent pas de nos réponses à nous tous, y compris de moi des notions comme la transversalité, comme, euh, de favoriser le lien direct sur certaines choses

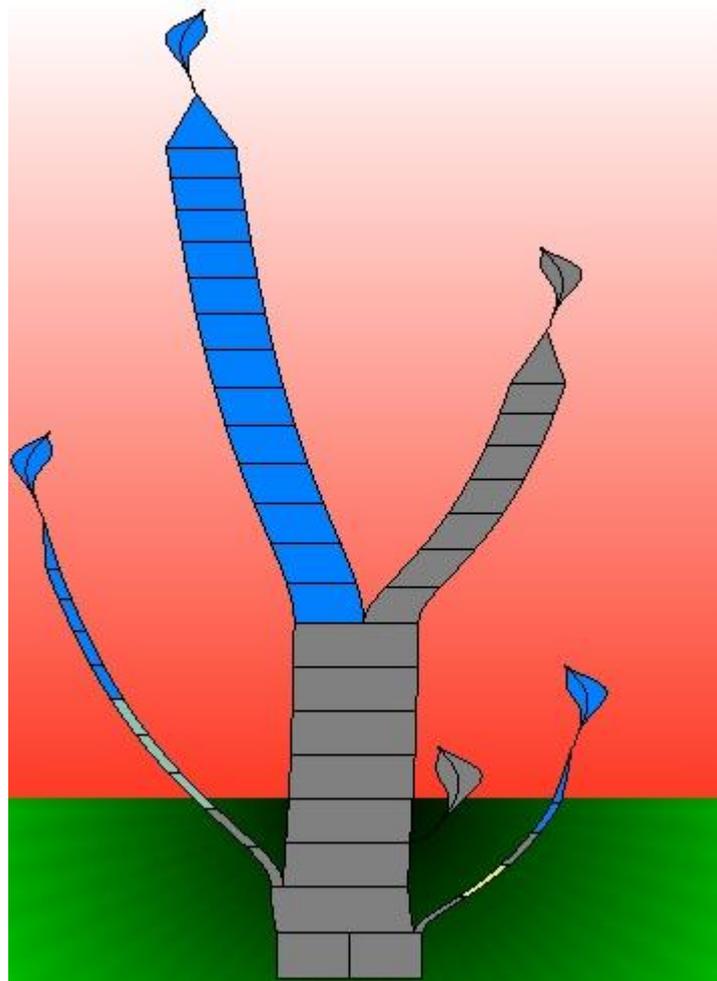
comme définir une stratégie plus large concertée ... parce qu'elle ne viendra de groupes de travail, la stratégie ... c'est ma réaction ! Alors comment tu peux exploiter ça derrière ?

WB. Le tableau est plus difficile à décoder comme capacité d'effet, ce tableau là ... la figure une fois que tu m'as donné les indices, c'est plus simple à interpréter.

FC. Cela dépend des personnes, il y a des personnes qui lisent mieux la logique de cause à effet que le visuel graphique ...

WB. Oui c'est clair, moi je suis un graphique, donc, euh ...

FC. Donc on va revenir à la figure, je vais te montrer ton positionnement personnel dans le collectif ...



**Figure 3 : positionnement individuel WB-4**

FC. Donc ton positionnement apparaît en gris. Voilà toutes les actions que tu portes, elles sont en gris, il y en a 23 que tu portes à titre personnel sur les 51 du total ... alors quelles sont les actions ? Nous pouvons les lire ... (il lit les actions concernées).

WB. Quand tu portes, ça veut dire quoi ?

FC. Celles où tu as répondu niveau 4 « engagé » ... pour l'anticipation des risques, c'est préparer demain avec les ...

WB. Où je dis que ... je ne dis pas que le collectif est positionné dessus, pour moi ce sont des éléments où je dois être « engagé » ? C'est ça ?

FC. Oui.

WB. C'était ça ma réponse au questionnaire.

FC. Où tu dis pour moi ces actions là, tu dis, je suis engagé.

WB. D'accord.

FC. Ton engagement qui apparaît en gris, niveau 4 « engagé » est quand même inséré dans le collectif puisque l'arbre est ... collectif ... .... Tous les six membres sont dans l'arbre ... alors que peut être qu'un autre ...

WB. Alors je suis de nouveau inquiet, parce que ce que je voudrais savoir pour pouvoir travailler, moi, c'est celles où je suis engagé parce que je pense le savoir où je le retrouverais dans le collectif, c'est celles où je ne suis pas engagé pour savoir ce que je dois corriger pour me retrouver dans le collectif ?

FC. Ça voudrait dire, à la question que tu poses, c'est que ...

WB. J'aimerais connaître les branches ... voilà, qu'est ce qu'il y a là où moi j'ai dit, je ne suis pas engagé ... ?

FC. Oui ça on peut le faire ... mais auparavant ...

WB. C'est ça que me renvoie l'image, c'est dire que ... j'ai bien compris par rapport à tes travaux de thèse que tu cherches, c'est la réaction que cela provoque ... pour moi, c'est de dire OK, le gris c'est bon, ça marche ... il serait intéressant de le lire dans le détail pour savoir, mais j'ai envie de savoir ce qu'il y a dans le bleu ...

FC. D'accord.

WB. J'ai envie de savoir où je dois améliorer les choses pour entrer dans le collectif.

FC. En fait, si je traduis ta pensée c'est de dire que si tout l'arbre était gris ... je serais complètement dans le collectif !

WB. C'est l'impression que j'ai.

FC. Et c'est juste. Si tout était gris tu serais complètement dans le collectif ... complet !

WB. Oui, complet, voilà !

FC. Il suffirait que les cinq membres soient aussi gris quand je fais leur positionnement individuel ...

WB. Alors si on fait ça, il n'y aurait plus de branches, il n'y aurait qu'un tronc ...

FC. On n'aurait qu'un tronc et là, ça pose une autre question parce que si je n'ai qu'un tronc, c'est que je n'ai qu'une pensée unique ...

WB. Bon là je « déconne », donc ma réaction est de te dire, j'aimerais bien savoir ce qui est en bleu et de savoir dans le bleu, s'il y a des éléments sur lesquels il va falloir que je me positionne parce que jusqu'à présent, je ne m'y intéressait pas, ou je n'étais pas dedans ou développer une pensée différente qui n'est pas inintéressante dans un collectif

FC. D'accord, je te permets de lire rapidement ... je les ai classé dans l'ordre du modèle « travail collaboratif » qui sont sélectionnées et qui correspondent à ton positionnement ...

WB. Oui, c'est bon, je les lis au fur et à mesure ... .. (la lecture est effectuée)

FC. Il y a beaucoup de valorisation, et tu vois on n'a pas d'actions qui correspondent au pôle 10 qui correspond dans notre modèle aux Résultats d'amélioration, le pôle 11 ... il faut que je vérifie ... tu as 6 actions dans le pôle 10, dans notre modèle c'est 60% des actions que tu mènes individuellement concernant l'amélioration ...

WB. Oui, c'est clair.

FC. le pôle 07, tu en as deux qui correspondent à la communication, tu vois ... on peut reprendre ... c'est pour ça que j'ai rajouté la nomenclature pour se repérer dans le modèle ... et quand on est tout en haut, tu n'as peut être pas fait gaffe, le pôle 01, c'est la prise de décisions, tu vois ...

WB. Oui, est ce qu'on peut aller voir les vides ?

FC. J'y vais mais auparavant regardes ... tu as 70% des actions que tu mènes individuellement qui sont dans la Création de conditions favorables ...

WB. Cela réjouit assez ma vision des choses, OK. Oui, je m'y retrouve ...

FC. Alors si tu veux qu'on exploite la branche bleue à côté, on va y aller ...

WB. Oui, ça veut dire que, euh, cela peut expliquer les vraies divergences de discussions ... ..

FC. Voilà ! Ça concerne qui comme collègues ? HP. C'est la branche de HP, ici tu as la branche et les ...

WB. Ah ! ça c'est une branche par personne ... je viens de ...

FC. Quand c'est bleu, ce n'est pas partagé du tout ...

WB. Oui, c'est une branche bleue par personne, oui bien sûr ... on est d'accord ...

FC. Tout ce qui est bleu ... donc là, nous avons une thématique que l'on peut identifier aussi ... si on lit ...

WB. Là quand je lis les actions, on est en plein sur un métier de DRH, c'est ce que j'attends de lui ... c'est-à-dire qu'aujourd'hui, si je pouvais avoir du DRH une mesure, une analyse de la satisfaction des collaborateurs, y compris les miens ...

FC. Attends, je vais te classer dans l'ordre du modèle ... donc lui (HP) il a 30% de ces actions qui concernent la prise de décisions ...

WB. Normal ... ça devrait être plus ...

FC. Oui, mais c'est le constat ! C'est comme cela qu'il a répondu, c'est sa vision des choses, euh, ici on est dans les processus, euh, lui contrairement à toi, il est dans le pôle 11, 50% de ses actions sont dans les résultats de professionnalisation ... il y a une grande logique, hein ?

WB. Une logique par rapport à la RH, par contre il n'y a pas de souci d'amélioration !

FC. Euh, il n'y a pas de pôle 10, donc son souci n'est pas ça, c'est la professionnalisation. L'amélioration c'est toi qui la porte ... entre autres ....

WB. Oui, oui, c'est intéressant, d'accord, OK.

FC. Donc HP a 15 actions sur les 51 dans cette branche là. Ça va ? Alors ... je vais te montrer ta logique d'action individuelle ... voilà comment tu fonctionnes ....

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>13/23 Vouloir</b>	<b>6/23 Valorisation</b>	<b>10/23 Entreprise</b>	<b>7/23 Créer les conditions favorables</b>
<b>5/23 Comprendre</b>	<b>6/23 Performance</b>	<b>8/23 Equipe</b>	<b>6/23 Résultats d'amélioration</b>
<b>4/23 Faire comprendre</b>	<b>4/23 Stratégie</b>	<b>5/23 Individu</b>	<b>3/23 Organisation</b>
<b>1/23 Pouvoir</b>	<b>4/23 Coopération</b>		<b>3/23 Compétences</b>
	<b>3/23 Implication</b>		<b>2/23 Communication</b>
			<b>1/23 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/23 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle WB-4**

FC. Alors ?

WB. Attends, je comprends mieux quand je lis en fait ! (il lit) que signifie Pouvoir là ?

FC. Pouvoir, c'est choisir et décider.

WB. Par contre je cherche à le faire par la coopération, c'est ça que ça veut dire ? Si je lis le tableau ...

FC. Non là, tu lis verticalement.

WB. Si je lis comme ça ?

FC. Non, alors ce n'est pas forcément comme ça qu'il faut le lire. Il faut d'abord regarder les scores, donc ça veut dire que sur tes 23 actions qui correspondent à ton positionnement, tu en as 13 qui sont dans le Vouloir, c'est à dire l'intention stratégique, tu en as 5 dans le Comprendre les situations, tu en as 4 dans le Faire comprendre, c'est-à-dire mobiliser, communiquer et une dans le Pouvoir, c'est-à-dire choisir, décider. Donc si je lis, tu es plutôt dans la fonction Support de niveau 4 « engagé » en logique d'action individuelle dans le Vouloir, c'est-à-dire dans l'intention stratégique. Tu prépares demain à partir d'aujourd'hui.

WB. D'accord, OK.

FC. Alors tu peux le lire en prenant tous les scores les plus élevés du tableau pour avoir ta manière principale de travailler qui est la tienne, c'est-à-dire Vouloir, c'est l'intention stratégique ...

WB. Un sur 23, ce n'est significatif ...

FC. Mais cela correspond à une action que l'on pourrait identifier dans l'arbre qui correspond à un choix, une décision que tu as prise pour une action donnée.

WB. D'accord.

FC. Si nous lisons horizontalement en prenant les scores les plus élevés c'est :

- Vouloir, l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de valorisation et de performance pour l'entreprise, les équipes et seulement après l'individu, si nous prenons les différents scores décroissants en Créant les conditions favorables pour obtenir les résultats d'amélioration.

WB. Et pourquoi tu ne gardes pas l'organisation, compétences et communication ? Au niveau de ta lecture là ?

FC. Parce que les scores sont moins importants et que pour mettre en exergue ta logique d'action individuelle principale, ce sont les scores les plus élevés qu'il faut lire ...

WB. D'accord ...

FC. Après, je peux lire autrement, je peux lire verticalement, par exemple quels sont les enjeux que tu résous en mettant en œuvre les 23 actions de ton positionnement ? Tu résous un enjeu de valorisation par 6 actions, un enjeu de performance par 6 actions, un enjeu de stratégie par 4 actions. Ce qui est intéressant, c'est que tu résous l'enjeu de stratégie alors que dans la logique d'action collective la stratégie n'apparaissait pas, il n'y avait que la coopération qui était résolue.

WB. Ce qui m'inquiète ...

FC. On retrouve ... 4 actions pour l'enjeu de coopération et 3 actions pour l'enjeu de l'implication des personnes.

WB. D'accord, dans ma logique d'action individuellement je m'y retrouve par contre la ... ça continue à m'inquiéter par rapport au collectif entre autre sur un enjeu de la fonction Support qui est l'enjeu stratégique ...

FC. Si on continue la lecture verticale des bénéficiaires tu as 10 actions pour l'entreprise, et puis si tu cumules le score de l'équipe et de l'individu  $8+5= 13$ , tu trouves 13 actions que tu mènes pour l'Humain de l'entreprise, donc il y a un partage entre l'entreprise et l'humain avec un score plus élevé pour l'humain par rapport à l'entreprise comme entité globale.

WB. D'accord.

FC. Alors si je lis les moyens que tu utilises dans le modèle que nous avons construit pour notre recherche, il y a 11 moyens que l'on peut utiliser, il y en a 7 que tu utilises sur les 11, donc tu as une palette d'intervention en moyens qui est relativement importante, de quoi s'agit-il ?

- Création des conditions favorables
- Viser les résultats d'amélioration
- L'organisation et les compétences
- La communication
- Le collaborateur et son apprentissage
- La prise de décisions clés

Donc tu privilégies la création de conditions favorables pour favoriser les résultats d'amélioration en jouant sur l'organisation et les compétences, si je lis en prenant les scores les plus élevés.

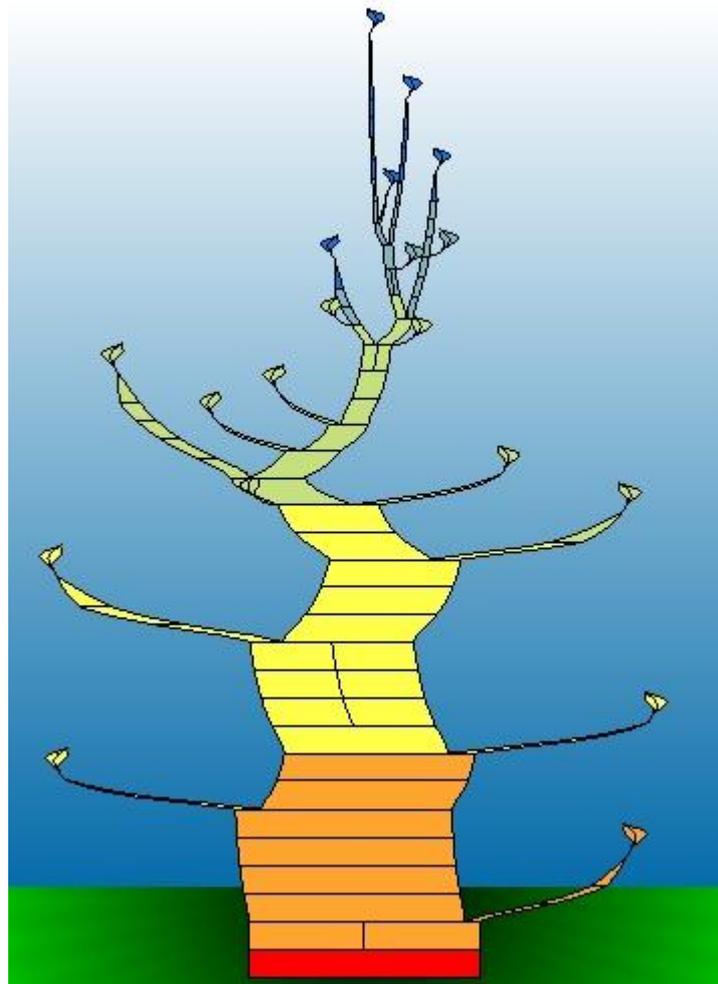
WB. C'est une synthèse qui colle à mon mode de fonctionnement .... Et assez au positionnement que doit avoir l'école (des sapeurs pompiers) parce que je dois être très peu dans cette partie de Pouvoir et décisions clés parce qu'il y a beaucoup de choses pour lesquelles je dois positionner ma structure comme prestataire je dépends d'autres décisions clés. Par contre je ne dois pas oublier que je considère que je dois apporter un avis ou participer à l'élaboration de la stratégie, de manière assez forte, OK, d'accord.

FC. Tu es quand même présent en stratégie, 4 actions sur 23 concernent la stratégie, voilà.

WB. J'ai toujours cette inquiétude sur cette question du non partage, cette dimension là au niveau stratégique, ça m'inquiète, voilà.

FC. Nous allons passer à la carte collective de la fonction Support de niveau 3 « actif », la maîtrise du quotidien...

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».



**Figure 5 : arbre collectif Support-3**

WB. Donc on est toujours sur celle partagée par tout le monde ? C'est ça la première ...

FC. Toujours le visuel ... voilà le visuel de l'arbre collectif de niveau 3 « actif » de la fonction Support. Cela te fait quel effet cette figure ?

WB. Alors, rebelote, alors là le quotidien ce qui m'interpelle c'est le nombre de branches ... c'est-à-dire le nombre de choses qui ne se font pas de manière collaborative parce que on ne les retrouve pas comme des axes de collaboration commun partagé et les couleurs de la même manière, c'est-à-

dire sur le quotidien rebelote, il n'y a qu'un rouge, un seul, même pas deux ... il n'y en a qu'un. Je continue à être inquiet sur le collectif de la fonction Support, il n'y a pas de collectif, ma réaction à cette figure là, c'est qu'il n'y a pas de collectif.

FC. Alors ce que l'on peut voir, simplement pour éclairer ... on peut voir que sur la rouge, c'est partagé par tout le monde, ça confirme le code couleur et de quelle action s'agit-il ?

- Développer les conditions de l'implication des équipes

WB. D'accord.

FC. Mais on peut aussi prendre les actions brunes parce que si je clique sur une action brune ... je vois que c'est 5 personnes sur les 6 qui partagent.

WB. D'accord, c'est pas mal ! ... ça me rassure un peu !

FC. Ce que je propose c'est d'aller chercher jusque là, les actions du tronc.

WB. Pourquoi jusqu'à là, la brune elle continue ?

FC. Oui mais j'ai déjà une branche, donc une bifurcation qui signifie que je quitte le tronc pur.

WB. OK. C'est pour savoir.

FC. Simplement je pars du principe que le tronc c'est quelque chose qui existe avant qu'il y ait une branche. La bifurcation indique qu'il s'agit d'une autre thématique.

WB. D'accord, OK. Alors allons y jusqu'à la branche... on va voir apparaître ...

FC. Tu vas voir apparaître le billé des actions que je vais classer dans l'ordre du modèle et là nous avons le niveau de partage, Voilà. Donc on a 2 personnes qui partagent les 9 actions, 8 actions sont portées par toi, 7 actions partagées par 2 autres personnes et 6 actions partagées par une autre personne. Donc voilà le niveau de partage de votre collectif pour le tronc rouge et brun ... alors on a aussi le libellé des actions ...

WB. OK.

FC. Nous avons :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions de l'implication des équipes
- Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Favoriser la coopération après un recrutement
- Favoriser la coopération par la prescription réciproque
- Analyser l'implication des collaborateurs
- Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

WB. Alors pour la fonction Support, l'inquiétude que j'ai, c'est de voir que nous ne partageons collectivement des questions liées à ... pas beaucoup sur l'organisation ... alors qu'on est Support et

pas dans les résultats d'amélioration, pas dans les résultats opérationnels. Ça veut dire qu'on n'est pas dans une logique de résultats, alors qu'on est Support et que l'on doit fournir des choses ... inquiétant ... pareil. Nous ne sommes pas focalisés sur une logique d'amélioration et d'opérationnel ... ce que je lis, on est dans une logique très liée et centrée sur nos collaborateurs et nos équipes quand même ... les deux ... les conditions favorables c'est très bien mais on se pose pas la question de l'amélioration ou du résultat attendu derrière. Donc pas de stratégie et pas d'objectifs de ... de ... d'amélioration.

FC. Stratégie, on ne sait pas encore. Je vais te montrer ...

WB. Oui, non mais par rapport au niveau 4 « engagé », je rebondis par rapport au niveau 4 d'avant, on ne partage pas très fortement, on n'est pas très engagé dans la stratégie au niveau 3 « actif », on est ... quelque chose qui n'est pas mal qui peut devenir exemplaire, mais pas dans la dimension amélioration et, euh, opérationnel et ... voilà. On est plutôt dans l'équipe et les conditions favorables. Voilà ma lecture. D'accord.

FC. Je vais te montrer la logique d'action collective comme tout à l'heure ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>3/9 Faire comprendre</i>	3/9 Coopération	4/9 Equipe	2/9 Créer les conditions favorables
<i>3/9 Vouloir</i>	2/9 Valorisation	2/9 Individu	2/9 Coopération dans l'équipe
<i>2/9 Comprendre</i>	2/9 Implication	2/9 Entreprise	1/9 Résultats de professionnalisation
<i>1/9 Pouvoir</i>	1/9 Performance	1/9 Partenaire	1/9 Collaborateur et son apprentissage
	1/9 Stratégie		1/9 Prendre les décisions clés
			1/9 Organisation
			1/9 Résultats opérationnels

**Figure 6 : la logique d'action collective Support-3**

FC. Alors je te laisse lire ...

WB. OK.

FC. Donc nous avons sélectionnés 9 action, c'est pour cela que tu as (. /9) ...

WB. Oui, je retrouve la même chose, d'accord et ... c'est assez ... que je trouve particulier quand même ... c'est qu'on est peu centré sur l'entreprise ... (2/9) on y est quand même mais autant que ça.

FC. C'est l'individu qui prime ...

WB. L'individu et l'équipe ...

FC. Et si tu cumules les deux ...

WB. (6/9), oui.

FC. Mais là c'est l'équipe qui prime.

WB. Ouais avec quand même ...

FC. Vous êtes un corps, euh, ...

WB. Avec un problème quand même, c'est qu'on est relativement ... devrait porter beaucoup plus de choses sur l'entreprise, dans notre action quotidienne, c'est comme ça que je le lis, on est actif, c'est des choses qui tournent bien, quoi ! OK.

FC. La coopération est présente, la stratégie elle à réfléchir, c'est l'analyse que tu faisais tout à l'heure.

WB. Oui ... oui mais on a peu de choses sur la performance.

FC. Peu de choses, il n'ya qu'une seule action concernant les résultats opérationnels et une sur neuf pour les résultats de professionnalisation.

WB. Si nous ne sommes pas dans la fonction Support dans une logique de performance, je serais le patron de l'entreprise, je bousculerais la fonction Support en leur disant : important l'équipe, important la coopération vous devez les avoir en tête, ne changez pas ça, ce sont des acquis mais focalisez sur la performance et les critères de performance.

FC. Elle apparait là au même niveau que la stratégie, c'est (1/9) qui sont partagées. Mais là aussi, c'est Faire comprendre ... donc mobiliser, communiquer. On sent qu'il y a quelque chose qui ...

WB. Cherche à faire mobiliser. En fait parce que ... voilà, l'impression que ça me donne à la lecture, c'est intéressant ta réponse ... c'est de dire qu'on est beaucoup dans réussir à faire bouger les gens, mais on n'est pas dans le « pour aller où ? », c'est-à-dire qu'on n'est pas dans la logique ... on devrait être à mon sens très engagé dans la fonction Support sur la dimension stratégique et dans la ... la ... dans l'engagement probant qui a valeur d'exemplarité, j'aime bien ce terme là, là où on est très actifs, on devrait être dans la performance ... tout en gardant les dimensions de coopération et de valorisation qui devient en termes de ... on va dire, de bien être au travail, une marque de fabrique c'est-à-dire qu'on cherche à impliquer nos équipes et on pense que c'est important, et on cherche à ... bon ! Mais dans cette logique de performance et de stratégie, ça m'inquiète dans la fonction

Support, ça m'inquiète qu'on n'y soit pas ! ... mais je ne suis pas surpris, il n'y a pas de logique de résultats ... ce n'est pas surprenant .... Il n'y a pas de logique de résultats !

FC. Pour toi.

WB. Pour moi.

FC. Moi, je suis surpris par tout ! Alors passons à ton positionnement individuel ... dans la fonction Support de niveau 3 « actif », voilà.



**Figure 7 : positionnement individuel WB-3**

FC. Tu apparais en gris ... et il s'agit des actions ... il y en a 35 sur 99, donc un tiers et donc il s'agit des actions :

- En prise de décisions, il y en a 5
- En création de conditions favorables, il y en a 3
- En organisation, il y en a 4
- En Compétences, il y en a 2
- En Individu, il y en a 3

WB. Alors ça, ça ne me surprend pas parce que pour moi, euh, il y a l'engagé quand je parlais de promotion des compétences, on n'y est pas encore, c'est vraiment où je veux aller, c'est très

fortement, très important, c'est de l'anticipation alors que les autres par exemple, l'organisation qui était plus faible avant, pour moi elle est là, c'est-à-dire que c'est mon cœur aujourd'hui c'est ce que nous faisons, voilà. C'est en bonne voie, je m'y retrouve.

FC. Tu en as :

- 2 actions sur le 07
- 3 actions sur le 08
- 4 actions sur le 09
- 4 actions sur le 10
- 3 actions sur le 11

Donc toi, tu as une logique de résultats qui est forte, hein ? Tu as 40% des actions du modèle qui sont sur les résultats opérationnels, tu en as 40% sur les résultats d'amélioration et 30% sur les résultats de professionnalisation.

WB. Oui...

FC. Donc tu retrouves sur cette figure ce que tu disais tout à l'heure comme commentaires sur le visuel et sur la logique d'action collective ... donc si je le disais un petit peu différemment, toi tu corriges par tes actions et la vision des résultats la partie collective ... donc autrement dit, les autres ne sont pas sur le même chemin, mais toi tu l'es sur une logique de résultats ... et donc dans les champs mesurés .... Bon au niveau du visuel des actions grises de l'arbre collectif, ça te fais quel effet ? ... tu es dans le tronc ?

WB. Oui, la première réaction, je suis dans le tronc, bon ça c'est le collectif, je le partage ... ce qui m'intéresse c'est de voir où je suis tout seul !

FC. Oui cette branche là, tu es tout seul ...

WB. Hum, et puis en haut les autres où je suis tout seul ...

FC. Oui, mais sur une seule action, je ne suis pas sûr que ce soit, euh, euh, seul ...

WB. Non mais là sur cette branche là, c'est aussi moi, non ?

FC. Là ? Alors on pourrait repérer les deux là, je suis ...

WB. Surtout étant dans une logique de performance, ça m'intéresse assez de savoir ... que ...

FC. Tu vois la branche là, tu apparais dedans mais la couleur de cette branche là, elle est jaune...

WB. Donc on est plusieurs.

FC. Vous êtes au moins trois, alors ceci pourrait correspondre ... il y a quatre actions repérées là qui sont partagées par d'autres, tu as 4/4 et tu es avec ED ... et tes autres collègues en partagent 2 sur les 4 actions dans cette petite branche là, ça voudrait dire, c'est une hypothèse que vous partagez avec ces actions :

- Valoriser les compétences par la mobilité interne
- Décider de maîtriser la gestion du stress

- Analyser les situations problématiques
- Mesurer et analyser la satisfaction des collaborateurs

Cela peut correspondre à un projet que vous menez à six sur une problématique particulière ... le visuel me dit que sur une branche comme celle que nous venons de sélectionner où vous êtes 6 à partager mais l'ensemble des actions ... et que cela pourrait correspondre aussi à la phase du management mais en analysant toutes les actions on pourrait voir s'il y a un projet qui est mené en réalité dans la structure Support qui est partagé par les différents membres, hein !

WB. D'accord.

FC. L'idée du partage ... je pense la même chose mais sur quoi en réalité ? question que tu te poses tout au début de notre entretien, nous ne pouvons pas rentrer dedans, ça nous prendrait trop de temps et puis ce n'est pas l'objet de ma thèse. Donc voilà pour cette petite branche là, donc là sur la petite feuille qui est vert, c'est :

- Favoriser l'apprentissage des équipes sur les objectifs
- Favoriser la coopération

Là vous êtes 4 sur cette petite feuille et c'est partagé par TF et ED, euh, donc tu n'apparais pas dans cette petite branche ... c'était celle là ? Oui, c'était celle là. Il y a 2 actions :

- Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode
- Partager les compétences par le rôle du sosie

Et donc là tu portes les deux actions et une sur les deux est partagée par 4 autres collègues.

WB. Ça peut être un excellent levier d'analyse commune de nos modes de fonctionnement et d'échanges sur le pourquoi, où est ce que l'on est différent, ça peut être un excellent levier ...

FC. Oui, c'est un bel outil pour ça ...

WB. Mais à travailler derrière, quoi ! il faudrait passer quelques heures en disant : moi, j'ai répondu ça parce que je pense ça, d'accord ...

FC. Revenir, par exemple :

- Favoriser la coopération par un dispositif ou une méthode ...

Je l'ai dit, mais existe-t-il une méthode ? Montrez la moi ? Etc. comme on fait en certification qualité, tu vois.

WB. Oui, tout à fait.

FC. On peut aller beaucoup plus loin parce que là, nous n'avons que les déclarations des personnes, voilà... alors passons à la logique d'action individuelle...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>12/35 Comprendre</i>	10/35 Performance	14/35 Entreprise	5/35 Prendre les décisions clés
<i>10/35 Vouloir</i>	9/35 Coopération	13/35 Equipe	4/35 Résultats d'amélioration
<i>7/35 Pouvoir</i>	9/35 Valorisation	7/35 Individu	4/35 Résultats opérationnels
<i>6/35 Faire comprendre</i>	4/35 Stratégie	1/35 Partenaire	4/35 Organisation
	3/35 Implication		3/35 Résultats de professionnalisation
			3/35 Collaborateur et son apprentissage
			3/35 Coopération dans l'équipe
			2/35 Processus
			2/35 Communication
			2/35 Compétence

**Figure 8 : la logique d'action individuelle WB-3**

FC. Voilà. Là tu vois, sur les 11 domaines du modèle, tu en as 10 d'activés. Tout le modèle « travail collaboratif » est mobilisé dans ta logique d'action individuelle de ton positionnement.

WB. On voit clairement que je suis toujours dans cette dimension là, plutôt axé performance, ce par rapport aux besoins de l'entreprise et derrière l'équipe parce que si on prend équipe plus individu, ça fait (mot inaudible), OK, beaucoup plus dans les décisions clés que dans l'engagement très fort, bien oui parce que j'ai pris du recul sur l'engagement très fort en termes de décisions clés, par contre sur les choses qui tournent, oui.

FC. Sur les résultats ...

WB. Oui, OK, je me retrouve.

FC. Et la stratégie est quand même présente ...

WB. Oui c'est sûr ... hum ... ça me semble essentiel, mais c'est bien ma fonction !

FC. Alors passons à la fonction Support de niveau 2 « prudent », l'expérimentation.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

WB. Voilà, il va peut être se passer quelque chose dans le domaine quoi !

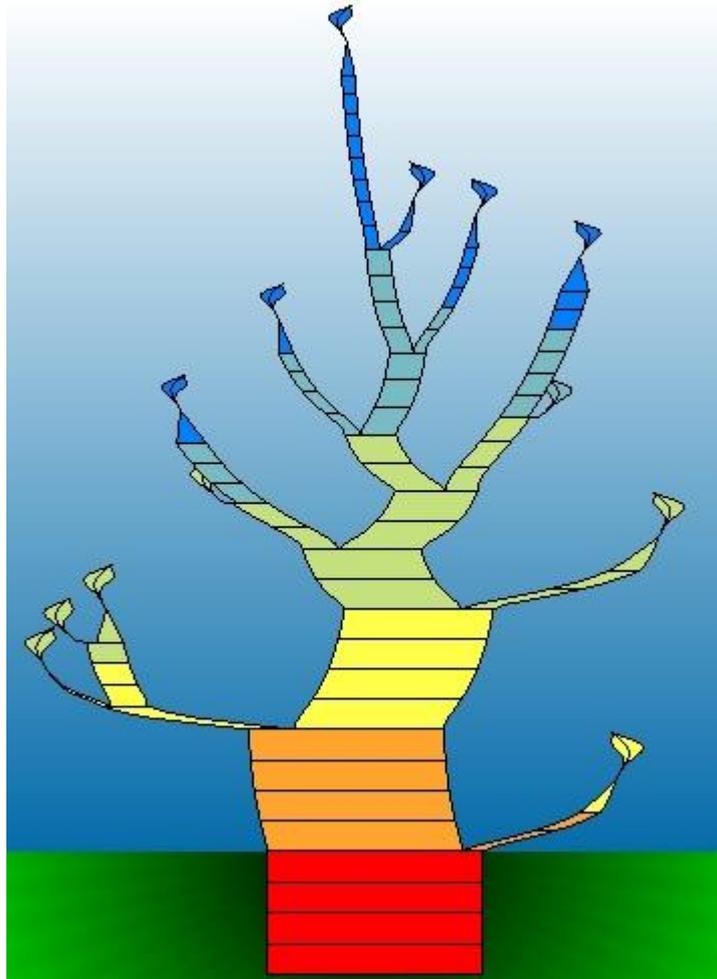


Figure 9 : arbre collectif Support-2

WB. Oh ! Il y a beaucoup de choses que l'on partage ...

FC. C'est une autre figure ...

WB. Ouais.

FC. Dans l'expérimentation ...

WB. Donc ça veut dire qu'on est quand même très prudent, qu'il y a plein de choses qu'on veut essayer de faire, qu'on a décidé de faire et qu'on n'a pas tranché ... mais c'est le pilotage du SDIS, on ne tranche pas, donc forcément ... donc ce qui m'intéresse c'est de voir où on est prudent ? C'est même pas de voir ce qu'on ne fait pas parce que à la limite ça ne m'intéresse pas, c'est plutôt de voir ce qu'on partage en termes de prudence.

FC. Et les petites branches bleues ...

WB. Montrent qu'il a pas mal d'expérimentation à droite et à gauche ...

FC. Vous êtes 6, il y en a 6 ...

WB. Chacun a son petit champ d'expérimentation et ce ne sont pas les mêmes ... soit c'est hyper intéressant parce que moi, je teste ça et tu me diras ce que tu penses, soit c'est de l'individualisation et on ne communique pas ... et comme on n'échange pas autour de ces sujets là, c'est très dommage, ça pourrait être un bon axe de mutualisation.

FC. Oui tout à fait ! Allons-y ...

WB. Moi là, il y a deux choses qui m'intéresse c'est de voir où on est tous collectivement et de voir où j'expérimente.

FC. Les actions, le niveau de partage, vous êtes à 5 à partager l'ensemble des actions et puis une personne en partage 4 sur les 8. Et quelles sont ces actions ?

WB. Actions sur lesquelles on teste des choses et sur lesquelles on n'est pas très solide, quoi !

FC.oui, vous êtes prudents ... mais il y a un partage sur les actions qui correspondent à :

- Clarifier les processus de l'entreprise ...

WB. Oui, j'ai lu ... oui. OK. Ça marche.

FC. Oui, vous êtes beaucoup dans les processus, un peu dans les résultats opérationnels et puis on trouve deux actions dans les résultats de professionnalisation ...

WB. Tu sais quelle est ma lecture par rapport aux autres tableaux où l'on trouve plutôt la performance et puis derrière sur la stratégie, c'est que ... je vais rester très humble là-dessus, c'est que ... en même temps que j'expérimente un certain nombre de choses de la manière dont je suis prudent, de la même manière que mes collègues parce que nous partageons ça, il y a des choses sur lesquelles, entre guillemets, mon service je le positionne en avance ... et c'est peut être lié un peu à l'analyse stratégique des choses, c'est-à-dire qu'il y a des choses sur lesquelles je focalise déjà, parce que les notions de performance, toute fonction Support va devoir y arriver tôt ou tard ... et se poser la question et axer dans ce sens là ... je ne sais pas, c'est une lecture comme ça ... c'est une lecture là, je ne sais pas si j'ai raison ... c'est ma lecture et quelle est la branche où je suis tout seul ?

FC. On peut la repérer ! ... celle là, c'est la tienne. Alors ce que tu as, je vais sélectionner les actions ... il y a 5 actions qui correspondent à :

- 2 actions sur la prise de décisions clés :
  - o Adapter les produits aux besoins du client
  - o Clarifier les métiers de l'entreprise
- Adapter l'organisation aux contraintes externes
- Valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions
- Mesurer et analyser le climat social et l'absentéisme

WB. Je suis seul à me poser cette question là ?

FC. Tout en étant prudent.

WB. Tout en étant prudent !

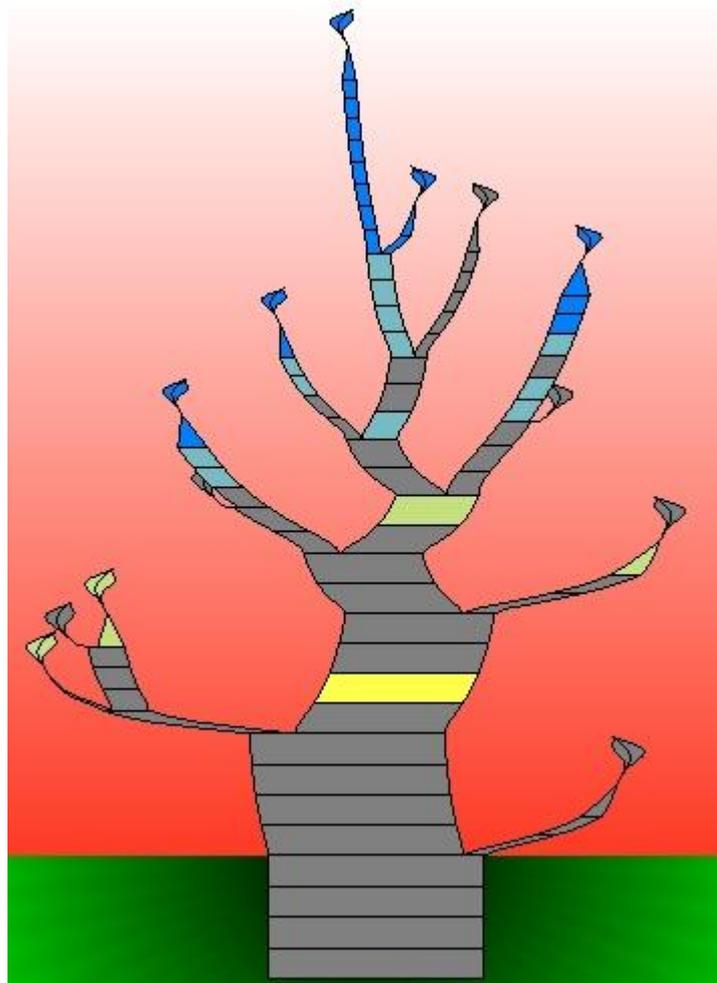
FC. Tout en étant en expérimentation ...

WB. Oui, OK, ça marche. Je suis très intéressé par voir le dernier arbre collectif, de ce qu'on n'est pas.

FC. On a fait ton positionnement ?

WB. Non.

FC. Je vais y revenir ...



**Figure 10 : positionnement individuel WB-2**

FC. Voilà ... tout en gris ton positionnement ...

WB. Alors c'est intéressant ... ce qui est typique, je partage des choses dans les actions prudentes, je me retrouve quasiment, on va dire dans 80% des actions prudentes que ... qui sont lancées au niveau de l'équipe...

FC. Au niveau collectif ...

WB. Ça c'est intéressant ...

FC. Mais là, tu es une vraie fonction Support si je puis dire ...

WB. Je suis Support de mes collègues, ouais.

FC. Tu es partout ...

WB. Ouais, euh, ce n'est pas surprenant ce qui se passe ...

FC. Ici au niveau des actions tu as :

- 4 actions, donc 40% dans le domaine prise de décisions clés
- Il n'y a pas de création de conditions favorables

WB. Oui, c'est logique parce que je suis en niveau 3 pour la création ...

FC. Je continue :

- C'est énorme, tu as 80% des actions que tu mènes sont dans les processus...

WB. Oui je teste ...

FC. Mais tu expérimentes, je préfère expérimenter que tester.

WB. Mais c'est logique, c'est comme pour la prise de décisions, je suis prudent ... parce que ça sert à rien si c'est remis en cause demain, ça ne sert à rien ! C'est-à-dire que je fais attention, ouais.

FC. D'accord, continuons :

- 3 actions, 30% en organisation

WB. Si je prends 03 et 04, c'est quand même très proche ...

FC. Si tu prends la partie ... le développement organisationnel, c'est l'organisation et compétences... en Compétences tu retrouves :

- 50% des actions en compétences, donc en développement organisationnel

WB. Comme toujours tu es dans le souci de savoir comment je réagis, là aujourd'hui si je voulais entamer un travail de fond sur cet arbre, ce que je ferais, sur tous ces domaines là où je suis prudent aujourd'hui, ce que je ressens c'est que je ne vais pas plus loin parce que j'ai peur d'être seul ou que ça ne rentre pas dans l'esprit de la boutique, donc j'utiliserais cette dimension là qui représente beaucoup les choses où je ... je pense que ça a une valeur de changement et qu'il faudrait le faire pour l'avenir en question, à la fois stratégique. Est-ce que ce sont des éléments stratégiques ? Est-ce que l'on passe d'un niveau 2 à un niveau 3, voire 4 ou alors est-ce que c'est partagé ou qu'il ne faut pas simplement pousser pour que ce soit plus partagé, pour de la même manière passer d'un niveau prudent à un niveau actif, voire engagé dans chacun de ces domaines. C'est comme ça que je l'analyse aujourd'hui.

FC. C'est très juste ...

WB. D'accord, OK.

FC. Voilà la logique d'action individuelle pour compléter ton analyse :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<b>22/49 Comprendre</b>	<b>27/49 Performance</b>	<b>32/49 Entreprise</b>	<b>8/49 Processus</b>
<b>14/49 Pouvoir</b>	<b>10/49 Stratégie</b>	<b>7/49 Equipe</b>	<b>6/49 Collaborateur et son apprentissage</b>
<b>8/49 Faire comprendre</b>	<b>5/49 Valorisation</b>	<b>5/49 Client</b>	<b>6/49 Coopération dans l'équipe</b>
<b>5/49 Vouloir</b>	<b>4/49 Implication</b>	<b>5/49 Individu</b>	<b>6/49 Résultats opérationnels</b>
	<b>3/49 Coopération</b>		<b>6/49 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>5/49 Compétences</b>
			<b>5/49 Communication</b>
			<b>4/49 Prendre les décisions clés</b>
			<b>3/49 Organisation</b>

**Figure 11 : positionnement individuel WB-2**

FC. Donc 22 actions sur 49, nous pouvons lire les scores les plus élevés :

- Comprendre les situations (14/49), le pouvoir est remonté très très fort, la performance est visée, la stratégie est très présente pour l'entreprise ...

WB. Ouais, j'arrive à la décoder, c'est très logique ... je reste prudent dans ces domaines là parce que je ne suis pas sûr d'aller plus loin, j'ai ... j'ai peur d'être bloqué donc je ne vais pas plus loin, donc je ne perds pas d'énergie, donc je reste prudent. Pourtant par rapport à ma logique de performance et de stratégie, j'attends que ça de pouvoir entre guillemets à utiliser ce terme là, me libérer par rapport à l'entreprise, ne pouvant pas focaliser par rapport à l'entreprise parce que j'ai peur de perdre de l'énergie, qu'on n'avance pas ... je reste prudent et donc en niveau « actif » je reste plus

centré sur l'individu et l'équipe parce que là j'ai des leviers où là je peux faire bouger les choses, je maîtrise ... ça c'est mon décodage.

FC. Oui, oui, mais c'est le décodage que tu fais relativement à ton vécu ...

WB. Oui, oui.

FC. Ça je ne sais pas le lire pour le mettre dans le contexte, dans la structure ... je ne peux que lire les scores et donner la logique d'action individuelle ... mais à quoi ça correspond ... ce sont tes commentaires...

WB. OK.

FC. Ce qui apparaît comme important, c'est quand même les scores très élevés, tu vois 8/10 du modèle qui sont dans les processus ... donc tu es un expérimentateur en processus ...

WB. Un expérimentateur ...

FC. Le collaborateur et son apprentissage, je n'ai aucun doute puisque tu es le directeur de l'école ... la coopération dans l'équipe est relativement présente 60%, les résultats opérationnels en expérimentation tu les vises ... 60%, résultats de professionnalisation ça rejoint les deux là ... les compétences sont présentes ... tu es dans le développement organisationnel en termes d'expérimentation ... ça va ? ... ..

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

FC. Voilà l'arbre collectif de la fonction Support de niveau 1 « indifférent » comme tu voulais le voir avec impatience ...

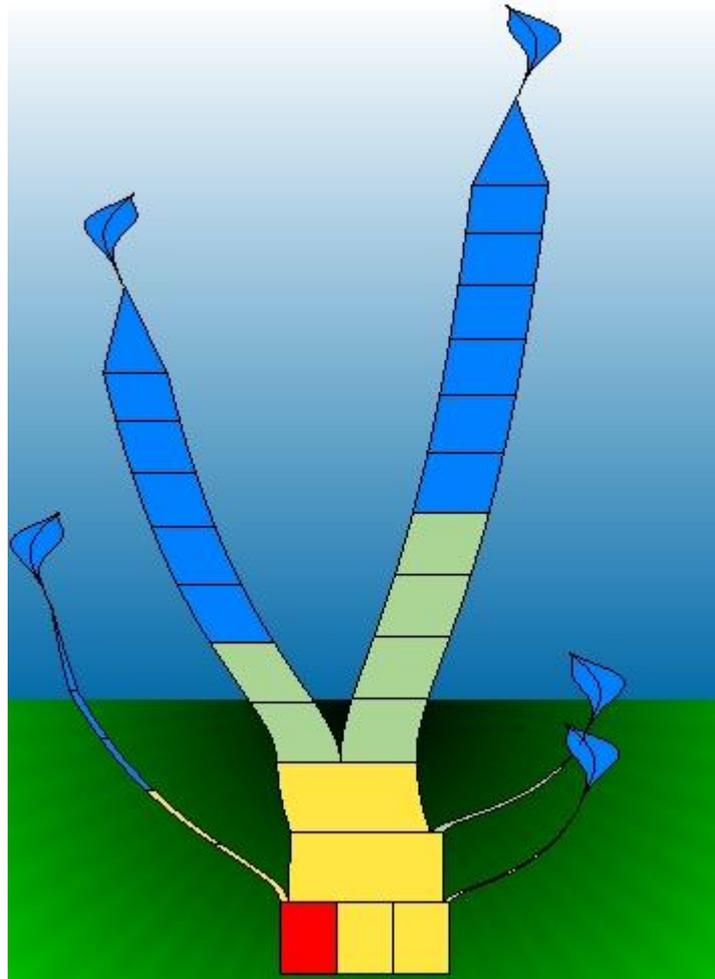


Figure 12 : arbre collectif Support-1

FC. Quel effet cela te fait ?

WB. Ben, c'est assez intéressant parce qu'en fait c'est le pendant du niveau 4 entre guillemets, pour moi la lecture c'est qu'il y a ... chacun a des choses différentes, mais ce ne sera pas la même chose entre nous ...

FC. Bon, il y a une action rouge !

WB. Une seule ...

FC. Il y a un tronc.

WB. Voilà il y a un très petit tronc.

FC. Il faut faire attention car la lecture doit se faire en négatif ...

WB. Oui c'est ça ! Là on est en négatif, les choses qui ne nous intéressent pas.

FC. Voilà. Donc l'action qui est la plus partagée par 4 membres sur 6, il s'agit de :

- Mesurer et analyser les indicateurs RH

WB. Et moi comment je me positionne là-dessus ?

FC. Et bien tu n'y es pas ! Pour toi c'est important ?

WB. Pour moi c'est important.

FC. Comme tu n'y es pas, pour toi ça compte ?

WB. C'est ça ...

FC. Ça veut dire que cette action là, elle est dans le 2 ou 3 ou 4 pour toi ...

WB. Et ça je la partage avec HP.

FC. Voilà, tu le dis comme ça.

WB. Purée... mais dans une logique de réduction de contraintes budgétaires qu'on ne partage pas cette logique de maîtrise des indicateurs de ressources humaines ... c'est inquiétant !

FC. C'est comme ça !

WB. Tu me demandes des réactions, je te les donne ...

FC. Oui excuses moi. Donc je sélectionne les 3 actions qui sont dans le tronc. Il y a un partage ... 3/3 c'est MR qui les porte, donc lui a dégagé en touche ces 3 actions là :

- Valoriser l'organisation des postes et des fonctions
- Evaluer les besoins en compétences de sous traitance

Donc pour celle là, ça ne le concerne pas. TF en a deux, ED en a deux et puis toi tu en as une. Ça veut dire que tu es très peu présent dans l'indifférent partagé.

WB. Oui, je ne partage pas trop l'indifférent ...

FC. Ce qui est intéressant c'est de voir ton positionnement individuel, c'était ta question première que tu posais :

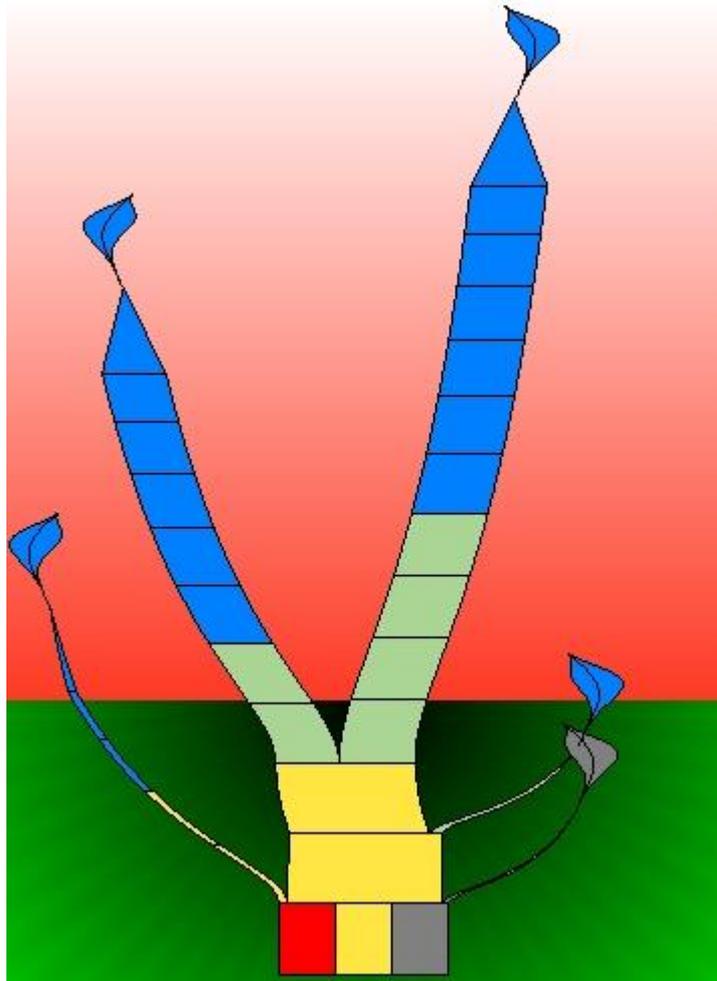


Figure 13 : positionnement individuel WB-1

FC. Tu as cette petite branche là et cette action en gris.

WB. Il n'y a pas grand-chose qui m'est indifférent.

FC. Il y a trois actions, il s'agit de :

- Evaluer les besoins en compétence de sous traitance
- Partager l'information sur les retours d'expérience
- S'attacher les collaborateurs par le couple Contribution/ Rétribution

WB. Donc je ne sais pas comment le faire, donc ça ne m'intéresse pas.

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>1/3 Comprendre</i>	<b>1/3 Performance</b>	<b>1/3 Entreprise</b>	<b>1/3 Communication</b>
<i>1/3 Faire comprendre</i>	<b>1/3 Stratégie</b>	<b>1/3 Individu</b>	<b>1/3 Coopération dans l'équipe</b>
<i>1/3 Pouvoir</i>	<b>1/3 Valorisation</b>	<b>1/3 Equipe</b>	<b>1/3 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 13 : logique d'action individuelle WB-1**

FC. Alors ta logique d'action individuelle, on va le faire directement. Voilà.

Voilà. Il y en a une qui concerne la stratégie, c'est celle qui concerne le couple Contribution/Rétribution ...

WB. OK, voilà, ça marche ... donc ça, à chaud, ma conclusion, ce serait de dire qu'on a déjà fait un travail sur l'équipe de directeur sur nos différences, nous sommes différents en tant que personnalité au travail, en tant que méthode de fonctionnement, OK sur les modèles de type TMS, etc. ... Ce que je trouve un... un peu plus embêtant dans un souci de performance de la structure ... et j'ai peu d'espoir mais ce serait intéressant que le directeur s'approprie ces résultats parce qu'il ne peut pas le faire, tu es en position de recherche, qu'il se les approprie ... ce que je ressens mais ensuite il faudrait rentrer dans le détail, mais on ne travaille pas sur la même chose ... et ça explique de vraies divergences, de vraies difficultés parce qu'on ne travaille pas sur la même chose, en fait, euh, les Support on devrait globalement quand même, même si les Support sont différents, viser un mode de fonctionnement relativement proche ... ou une implication dans la stratégie, si c'est une volonté du directeur et dans la performance et là, c'est une lecture dans le domaine là, ça devrait être collectivement, donc il y a un gros travail sur le collectif d'actions. Voilà ma conclusion, elle est là.

L'entretien a duré 1 heure 3 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Fonction SUPPORT-ED.

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Voilà, alors nous allons commencer par les cartes de la fonction Support ... de niveau 4 « engagé » et je vais vous montrer la carte collective...

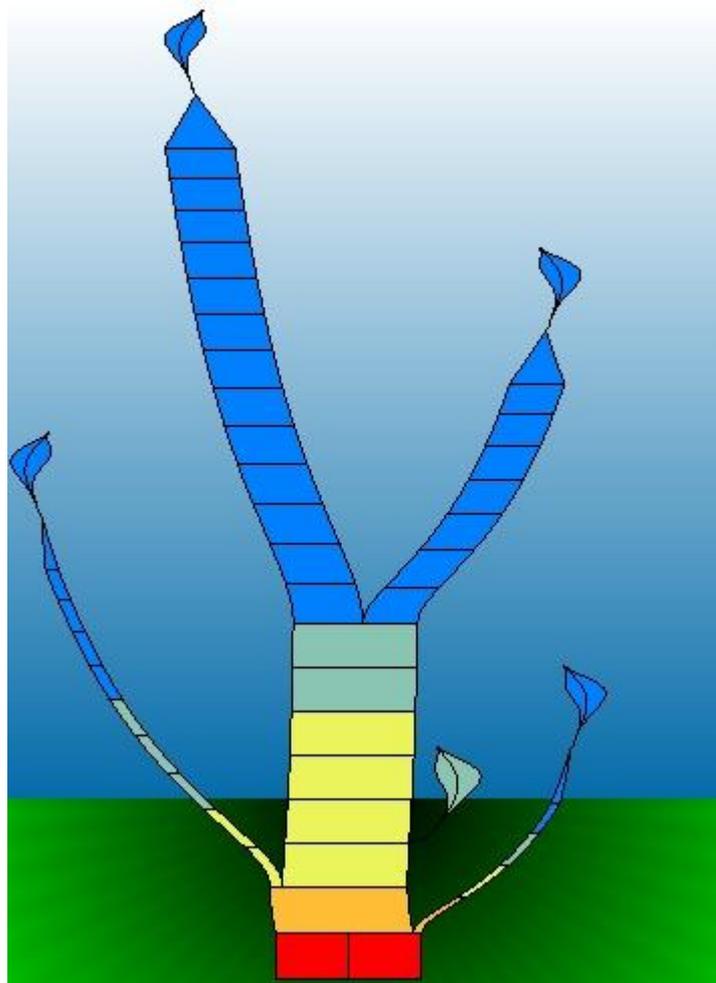


Figure 1 : arbre collectif Support-4

FC. Voilà, c'est la carte collective les 6 personnes qui sont là ont fait leurs réponses et la réponse collective se trouve représentée sur cet arbre là. Qu'est ce que cela vous inspire comme commentaires ? ... ..

ED. Tel quel, ça ne me dit pas grand-chose ... pour moi, c'est illisible ....

FC. Donc il faut que je vous donne des indices.

ED. Voilà.

FC. La première série d'indices, c'est la forme de l'arbre, donc comment est construit l'arbre ? Le logiciel prend toutes les réponses des 6 personnes, il sélectionne celles qui sont partagées par les 6 et les classe dans la base de l'arbre ...

ED. Les fameuses questions ... là ... oui.

FC. Ensuite, il prend celles qui sont partagées par 5 personnes et les empile au dessus des autres et ainsi de suite jusqu'à aller dans le haut de l'arbre pour dire que là au bout, il n'y a qu'une personne qui porte cette action là. Si je lis la forme de l'arbre collectif : plus je monte dans l'arbre moins les actions sont partagées par les membres.

ED. Hum, hum ... moi je dirais çà différemment, je dirais qu'il ya très peu de choses qu'on partage tous, qu'on a vraiment en commun.

FC. Oui, je vous explique pourquoi l'arbre a cette forme là et votre commentaire est juste. L'autre indice vous permet de confirmer ce que vous venez de dire, c'est le code couleur : quand c'est rouge c'est très partagé par les personnes, quand c'est brun c'est moins partagé, quand c'est jaune c'est encore moins partagé, quand c'est vert c'est encore moins partagé et quand c'est bleu ce n'est pas partagé du tout. Donc les indices de forme et de couleurs vous donnent l'indication du partage, donc du travail collaboratif entre les membres. Donc çà, çà vous fait quelle impression ?

ED. bien qu'on a de sacré progrès à faire dans le domaine du travail collaboratif ... parce qu'il y a plus de choses non partagées que, euh, que de choses partagées quand on regarde, euh, par rapport à une échelle, je ne sais pas s'il y a une échelle ...

FC. Ce n'est pas une échelle, c'est simplement le nombre des actions, alors il faudrait les compter.

ED. Ah oui, d'accord.

FC. Mais là, il y en a 51 au total ... il y en a 41 qui ne sont pas totalement partagées, vous avez raison.

ED. Hum, hum.

FC. Alors l'indice qui suit est : si je sélectionne les deux actions rouges du tronc, quelles sont-elles ?

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail

Et comment le partage est assuré entre les membres ?

- Vous avez 4 personnes qui partagent les deux actions (2/2), HP c'est 2/2, WB, MR, ED et puis HS et TF n'en porte qu'une sur les deux. Donc on a un niveau de partage pour ces deux actions rouges qui est assez important, mais il n'y a que deux actions.

ED. Hum, hum ... les actions, les fameuses 51 dans leur globalité, c'est toutes des actions qui sont du domaine de partage éventuel, je veux dire par là que ce ne sont pas des actions spécifiques à certains services ... ou ....

FC. Si çà peut l'être ...

ED. Donc çà réduit encore le partage ...

FC. Je vais le dire un peu différemment pour essayer de vous expliquer. Si toutes les 110 actions étaient partagées par tous les 6 membres, on aurait un poteau ...

ED. hum, hum.

FC. Ça ne correspond pas à la réalité d'une organisation ...il y a forcément quelque chose qui est commun partagé, mais il y a aussi des branches qui correspondent soit à la personnalité, soit à la fonction, soit à des projets particuliers ...

ED. Hum, hum.

FC. Mais potentiellement toutes les actions ont la possibilité d'être partagées par le maximum de personnes.

ED. Ouais, ouais ... .. oui, donc effectivement on a peu de choses que l'on partage ensemble vraiment.

FC. Je vais vous montrer une autre forme de partage, c'est la logique d'action collective .... Des 6 membres de la fonction Support, voilà :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 Comprendre</b>	<b>2/2 Coopération</b>	<b>1/2 Entreprise</b>	<b>1/2 Création de conditions favorables</b>
<b>1/2 Vouloir</b>		<b>1/2 Equipe</b>	<b>1/2 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Support-4**

FC. Ce tableau se lit de la manière suivante :

- Le manager entreprend des actions pour résoudre des enjeux qui bénéficient à certains en utilisant des moyens qui sont à sa disposition.

Donc si nous lisons les lignes du tableau, une action sur deux (1/2), Faire comprendre c'est-à-dire communiquer (1/2) correspond à Vouloir c'est-à-dire l'intention stratégique et ces deux actions (2/2) résolvent l'enjeu de coopération pour l'entreprise (1/2) et les équipes (1/2) en créant les conditions favorable (1/2) pour obtenir des résultats d'amélioration (1/2).

ED. Hum, hum.

FC. C'est une autre manière de lire les deux actions rouges que nous avons sélectionnées dans le tronc.

ED. Hum, hum.

FC. Ça vous parle différemment ?

ED. ça parle oui, mais le lien est assez difficile à faire avec notre quotidien, quoi !

FC. Vous êtes en anticipation, c'est le niveau 4 « engagé » là ... le quotidien il sera dans le niveau 3 « actif ».

ED. Hum, hum.

FC. Si j'essaie d'apporter un peu d'eu au moulin .... C'est que, pour moi de l'extérieur, l'enjeu de coopération est résolu et pour moi les pompiers s'ils ne coopèrent pas, alors ....

ED. Tout dépend de quoi on parle, quoi ! Parce que la coopération dans le domaine opérationnel il est évident que sans ça, rien ne marchera ... d'accord ...

FC. Ça vous parle moins que la carte ? L'arbre spontanément vous avez vu le niveau de partage ...

ED. Et bien oui, ça ... c'est plus significatif que de lire comme ça ...

FC. Que la table ... alors je vais revenir à la carte et je vais faire votre positionnement individuel ...

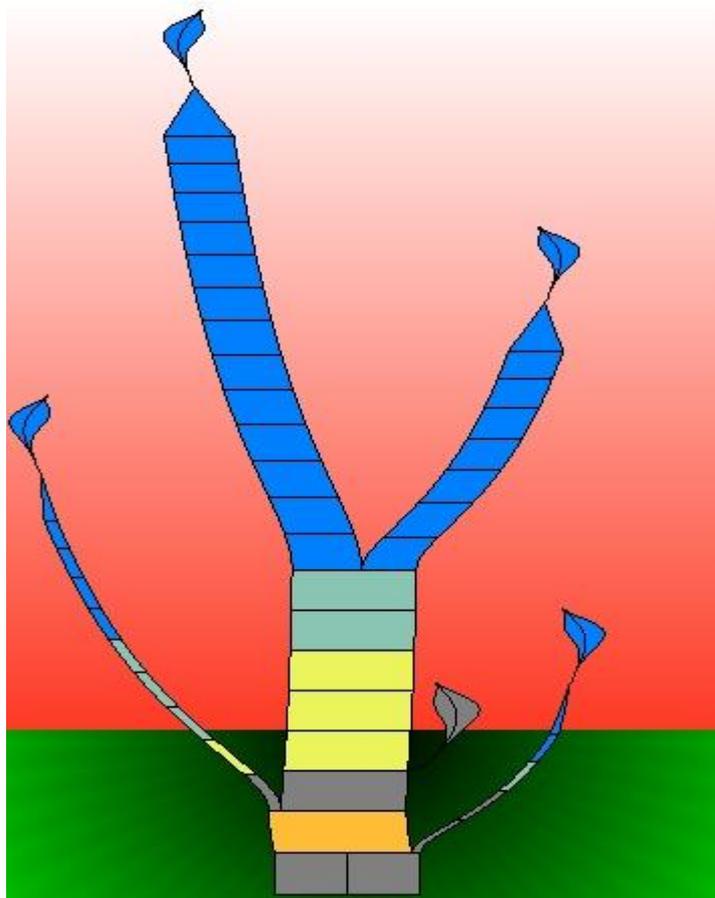


Figure 3 : positionnement individuel ED-4

FC. Votre positionnement il apparaît en gris sur la carte et ici vous avez les actions qui vous appartiennent au niveau 4 « engagé » ... donc on retrouve les deux actions rouges, on a un petit bout de branche qui démarre qui vous appartient et ici une action là et une là, il s'agit de :

- Développer la coopération au service des équipes
- Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
- Valoriser le collaborateur pour ses idées
- Préparer la transmission des compétences
- Repenser l'organisation du travail
- Stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions
- Constituer des groupes de travail

Voilà les 7 actions que vous portez dans l'arbre collectif de la fonction Support de niveau 4 « engagé » ... ça vous dit quoi ? ... .. c'est 7 actions sur 51 ... ..

ED. Oui, oui ... .. ben franchement ça ne me dit pas grand-chose, ça ne me dit pas grand-chose parce que, euh, bon ... comment je me positionne dans cette affaire, euh .... Je ne vois pas tellement le lien, si vous voulez avec ...

FC. Oui, même en reprenant le libellé des actions ? Est ce que ça, ça vous parle plus que la carte ?

ED. Oui, je suis d'accord avec les actions ... ça il n'y a pas de problème, ça je ne mets pas en cause parce que ce que vous avez là, c'est ce que je vous ai dit ... il est évident que ça c'est une position qui est toujours d'actualité, euh, maintenant par rapport aux 51 actions, euh ... d'abord je ne vois pas exactement lesquelles elles sont et où je pourrais me positionner différemment quoi !

FC. Bon alors, oui ...

ED. Je ne sais pas s'il faut, euh, ça c'est l'arbre qui me concerne personnellement ...

FC. Non, non, l'arbre qui est là ...

ED. Ouais.

FC. C'est l'arbre collectif ...

ED. Et ça, c'est ma part ...

FC. Vous, c'est la partie grise dans le collectif, les 7 actions on les voit en gris ...

ED. Disons que ça m'amène à dire que je me situe dans une zone, euh, qu'on peut appeler une zone de partage quand même ... totalement, dans ma façon d'agir je suis dans une idée de partage, quoi ...

FC. Oui puisque vous êtes dans le tronc, OK ? Là également je vais vous montrer votre logique d'action individuelle ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>6/7 Vouloir</b>	<b>3/7 Coopération</b>	<b>4/7 Equipe</b>	<b>3/7 Créer les conditions favorables</b>
<b>1/7 Faire comprendre</b>	<b>1/7 Implication</b>	<b>2/7 Individu</b>	<b>1/7 Organisation</b>
	<b>1/7 Valorisation</b>	<b>1/7 Entreprise</b>	<b>1/7 Résultats d'amélioration</b>
	<b>1/7 Stratégie</b>		<b>1/7 Compétences</b>
	<b>1/7 Performance</b>		<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle ED-4**

FC. Voilà comment vous fonctionnez, votre manière de travailler, vous avez :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération pour les équipes comme bénéficiaires en créant les conditions favorables.

Donc vous favorisez un certain contexte pour que la coopération se mette en œuvre au niveau des équipes. Cela en prenant les scores les plus élevés du tableau.

ED. oui, oui.

FC. Si je lis verticalement, c'est Vouloir, Faire comprendre c'est communiquer, les enjeux que vous résolvez avec les 7 actions sont nombreux, il s'agit de l'implication, de la valorisation des personnes, de la stratégie et de la performance, comme bénéficiaires les équipes, l'individu et l'entreprise, donc vous privilégiez l'humain car si je cumule 2+4=6 sur 7 actions des actions concernent l'humain ... en créant les conditions favorables qui permettent de réaliser cet enjeu de coopération. Donc vous partagez dans le tronc mais en travaillant pour résoudre l'enjeu de coopération pour les équipes et les individus ...

ED. Hum, hum.

FC. Ça correspond peut être à votre fonction ?

ED. Oui, oui, parce qu'effectivement c'est une fonction qui est, euh, totalement transverse, hein, transversale ... et on ne peut que partager dans une activité comme celle là ... donc, euh, oui je suis d'accord avec ce que vous me dites là ...

FC. Vous vous y retrouvez ! Donc nous allons passer à ... la carte de la fonction Support de niveau 3 « actif », le niveau de maîtrise du quotidien...

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

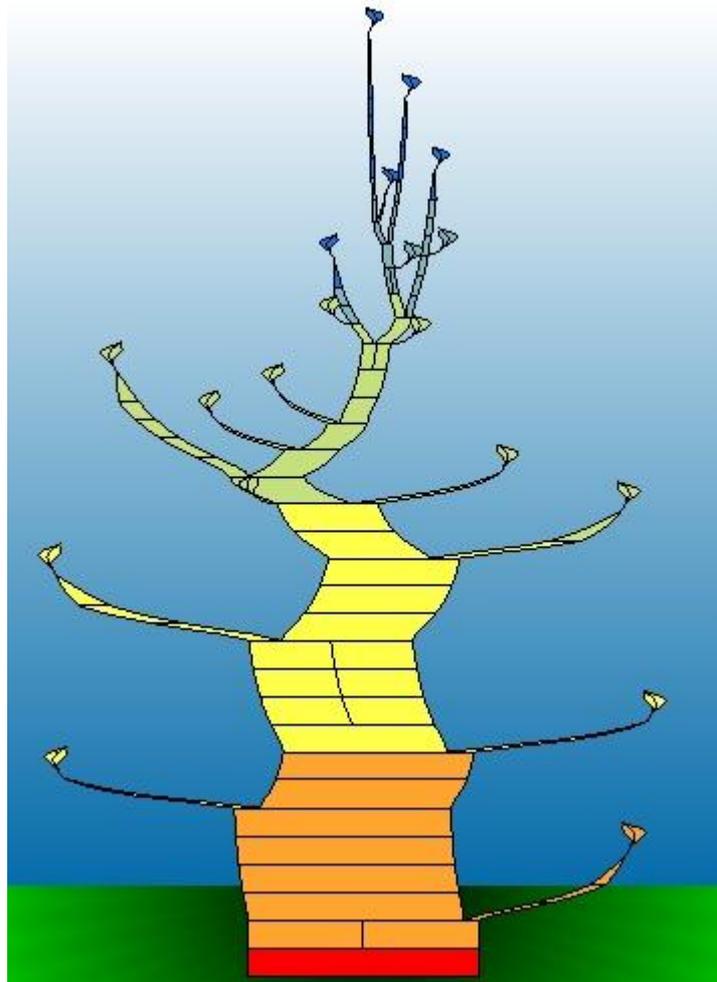


Figure 5 : arbre collectif Support-3

FC. Voilà la carte collective, ça vous inspire quoi ? ... ..

ED. Ça commence à ... ça ressemble plus à un arbre que tout à l'heure ... maintenant à part ça ... ! il y a plus de branches ... .. maintenant si je comprends bien je me situe dans le rouge ... dans le ...

FC. Pour le moment, non !

ED. Non ?

FC. Là c'est tout le collectif ... les 6 personnes ...

ED. On retrouve quand même, euh, ... on retrouve le partage de, euh ... total ou très faible, mais il y a quand même moins de ... beaucoup moins de dossiers partagés ... le bleu est quasiment ... inexistant ...

FC. Et puis en même temps si on prend la couleur rouge, il n'y en a qu'une qui est partagée par tout le monde ...

ED. Hum, hum.

FC. Et puis le brun, c'est 5 personnes et donc ce que l'on peut faire c'est sélectionner les actions du tronc. Il y en a 9 sur 99 et le niveau de partage, voilà :

- 9/9 c'est MR et TF, 8/9 c'est WB, 7/9 ce sont HP et ED et 6/9 c'est HS. Pour les actions du tronc le partage est relativement important ...

ED. Relativement important ...

FC. Alors de quoi s'agit-il comme actions ? ... :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions de l'implication des équipes
- Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Favoriser la coopération après un recrutement
- Favoriser la coopération par la prescription réciproque
- Mesurer et analyser l'implication des collaborateurs
- Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

Voilà ... il y a des choses particulières qui vous inspirent, quels seraient vos commentaires ? ... ..

ED. Et bien disons que ça m'amène peut être une impression, à un résultat plus favorable que celui auquel on aurait pensé éventuellement ... on a quand même sur des actions importantes, on partage, euh, qu'on ne perçoit peut être pas tout à fait, alors qu'il existe quand même, quoi !

FC. L'intérêt de la carte c'est de montrer le collectif, le partage ...

ED. Oui, c'est ça !

FC. Effectivement vous ne le voyez jamais dans les couloirs ...

ED. Tout à fait ...

FC. Donc pour vous ça vous parle bien ça !

ED. Ça donne un peu une image qui dit quand même, euh ... .. montre quand même qu'il existe quelque chose et même si partout, on pourrait avoir l'impression que, euh .... On ne partage pas forcément, mais quand même ... il y a un certain nombre de choses, quoi !

FC. Alors la logique d'action collective ... la fameuse table que je vais vous montrer ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>3/9 Faire comprendre</b>	<b>3/9 Coopération</b>	<b>4/9 Equipe</b>	<b>2/9 Créer les conditions favorables</b>
<b>3/9 Vouloir</b>	<b>2/9 Valorisation</b>	<b>2/9 Individu</b>	<b>2/9 Coopération dans l'équipe</b>
<b>2/9 Comprendre</b>	<b>2/9 Implication</b>	<b>2/9 Entreprise</b>	<b>1/9 Résultats de professionnalisation</b>
<b>1/9 Pouvoir</b>	<b>1/9 Performance</b>	<b>1/9 Partenaire</b>	<b>1/9 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/9 Stratégie</b>		<b>1/9 Prendre les décisions clés</b>
			<b>1/9 Organisation</b>
			<b>1/9 Résultats opérationnels</b>

**Figure 6 : la logique d'action collective Support-3**

FC. Alors je lis les actions dont le score est le plus élevé :

- Faire comprendre, donc communiquer et Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération au bénéfice des équipes en créant les conditions favorables et en utilisant les moyens de la coopération dans l'équipe.

ED. Hum, hum.

FC. Si je cumule les scores des équipes et de l'individu ça fait ....

ED. 6.

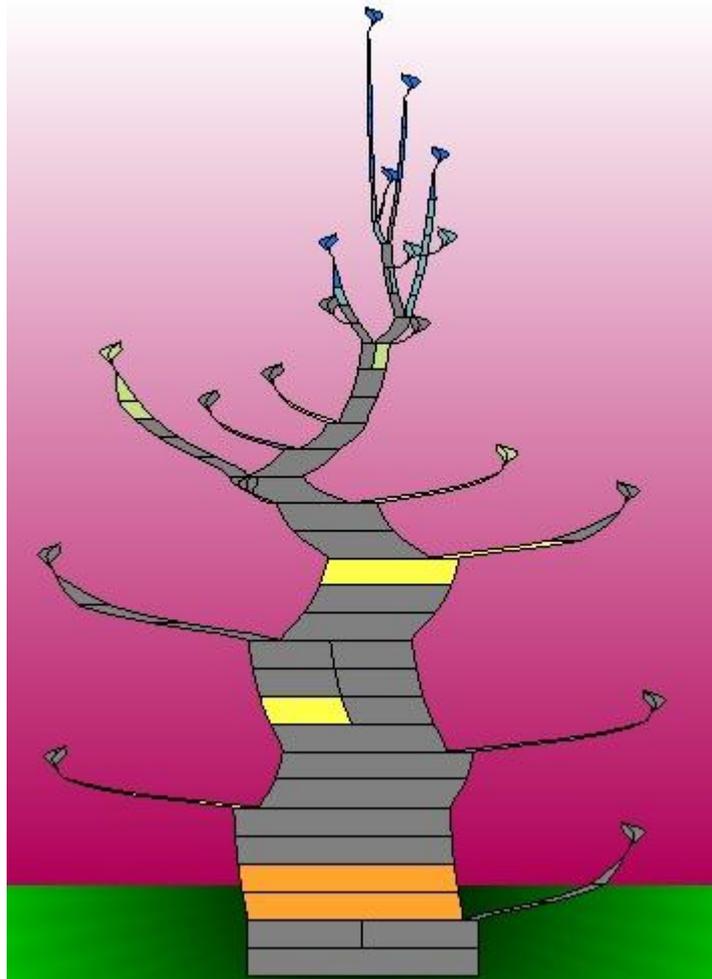
FC. C'est quand même une orientation de résolution de l'enjeu de coopération par l'Humain de l'entreprise en créant les conditions favorables.

ED. Hum, hum.

FC. Donc le collectif des 6 membres fonctionne de cette manière là, ensemble. C'est la manière de travailler ensemble du collectif de niveau 3 « actif ».

ED. Ouais.

FC. Je vais revenir à la carte pour faire votre positionnement ...



**Figure 7 : Positionnement individuel ED-3**

FC. Alors vous apparaissez en gris.

ED. Hum, hum, là je suis présent quasiment partout. Le gris est partout, alors ça veut dire quoi ça ?

FC. Ça veut dire que vous êtes dans le tronc, dans l'arbre et si vous vous souvenez des couleurs, là il y avait du rouge, donc très partagé, les bruns un peu moins partagé, les jaunes 4 personnes, donc vous êtes dans beaucoup de jaune, le vert c'est trois ... donc là, même si c'est petit ... c'est partagé ...

ED. Hum, hum.

FC. Donc on pourrait le dire de la manière suivante : vous partagez beaucoup d'actions avec vos collègues puisque vous êtes dans le tronc en tant que positionnement, mais également avec des collègues où le nombre est moins important mais ça peut correspondre à des projets particuliers ...

ED. Tout à fait, oui, oui qui n'impliquent qu'un nombre limité de personnes.

FC. 2, 3, 4 pas forcément les 6. Par contre les 6 vous êtes dedans, dans les brunes également ...

ED. Hum, hum.

FC. Vous retrouvez votre action quotidienne ?

ED. Oui, oui tout à fait parce qu'effectivement moi, euh, moi je fonctionne beaucoup en contact avec les collègues ... ça représente bien cet aspect là ... et ça reflète bien le fait que ... le volontariat se trouvant partout dans le service ... ben, on le retrouve partout là-dessus.

FC. Tout à fait et donc, votre logique d'action individuelle liée à votre positionnement ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>20/55 Comprendre</b>	<b>19/55 Performance</b>	<b>28/55 Entreprise</b>	<b>8/55 Prendre les décisions clés</b>
<b>13/55 Vouloir</b>	<b>14/55 Valorisation</b>	<b>15/55 Equipe</b>	<b>6/55 Résultats d'amélioration</b>
<b>11/55 Faire comprendre</b>	<b>10/55 Coopération</b>	<b>9/55 Individu</b>	<b>6/55 Créer les conditions favorables</b>
<b>11/55 Pouvoir</b>	<b>6/55 Implication</b>	<b>2/55 Client</b>	<b>6/55 Coopération dans l'équipe</b>
	<b>6/55 Stratégie</b>	<b>1/55 Partenaire</b>	<b>5/55 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>5/55 Compétence</b>
			<b>5/55 Communication</b>
			<b>5/55 Organisation</b>
			<b>4/55 Processus</b>
			<b>3/55 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/55 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle ED-3**

FC. Voilà... alors déjà une remarque, dans notre modèle il y a 11 domaines de moyens, vous utilisez les 11, ça veut dire que vous utilisez tous les moyens que j'ai mis à disposition ...

ED. Hum, hum.

FC. Ça c'est un premier point, le deuxième point, si je lis encore une fois les scores les plus élevés, c'est :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance au bénéfice de l'entreprise en prenant les décisions clés.

ED. Hum, hum.

FC. Alors nous pouvons faire aussi une lecture verticale puisque là vous utilisez tous les registres du modèle, c'est pour cela que votre positionnement dans l'arbre, vous êtes en gris partout dans l'arbre :

- Comprendre les situations, Vouloir c'est l'intention stratégique, faire comprendre c'est communiquer, Pouvoir c'est choisir, décider .... Les scores restent forts, on a quand même 13, 11, 11 et 20, les enjeux que vous résolvez ce sont la Performance, la valorisation, la coopération et l'implication des personnes et puis la stratégie, comme bénéficiaires l'entreprise et si je cumule équipe plus individu  $15+9=24$ , le score devient important, le client apparait, les partenaires apparaissent...

ED. Hum, hum.

FC. Et puis là, vous utilisez tous les moyens du modèle. Ce qui est intéressant c'est que vous prenez les décisions clés étant le premier moyen que vous utilisez .... Pour des résultats d'amélioration en créant les conditions favorables et développer la coopération dans l'équipe. Vous travaillez sur les compétences, la communication, l'organisation, les processus, les résultats opérationnels et les résultats de professionnalisation. Si on raisonne un peu différemment, vous recherchez l'amélioration dans votre logique d'action individuelle.

ED. Hum, hum.

FC. Puisque les deux autres types de résultats sont présents, mais ils apparaissent à la fin du classement.

ED. Hum, hum, oh là ! Ça me va bien, hein !

FC. Vous vous y retrouvez ?

ED. Oui, oui.

FC. Il n'y a que vous qui pouvez le dire.

ED. Ben si aujourd'hui je vous dis que je ne maîtrise pas, c'est que, euh, lors de notre premier entretien je ne sais pas ce que je vous aurais raconté ... non, non, mais effectivement ça me va !

FC. Ce qui est étonnant, euh, de ma part ... petite surprise pour moi ... tous les domaines de notre modèle ... c'est-à-dire il y a un certain nombre de questions dans lesquelles vous avez répondu 3 « actif », maîtrise du quotidien en utilisant les 11 domaines qui apparaissent là. Ici, il n'y a que 5

bénéficiaires dans le modèle, ici il n'y a que 5 enjeux à résoudre dans le modèle, ici il n'y a que 4 actions types du manager dans le modèle ... vous mobilisez un certain nombre d'actions qui couvrent tous les domaines de notre modèle « travail collaboratif » construit pour notre recherche.

ED. Hum, hum.

FC. C'est une autre manière plus fine de lire et plus détaillée l'impression que le positionnement gris fait apparaître sur la carte de l'arbre collectif de tout à l'heure, quoi ...

ED. Oui, oui.

FC. Ça c'est l'impression visuelle et ça c'est l'analyse logique que l'on peut faire.

ED. Oui, mais bon maintenant, après il faut se situer avec tout ça, par rapport aux collègues, par rapport à ... ..

FC. Par rapport aux collègues, c'est facile à faire ... je peux sélectionner les actions de votre positionnement et vous montrer avec qui vous partagez ... il y en a 55 ... et qui partage avec vous ... vos actions ... là on arrive au bout ... je vous les remets dans l'ordre du classement du modèle « travail collaboratif » .... Donc vous retrouvez là les 55 actions qui ont été sélectionnées, vous en avez 35 qui sont partagées avec TF, 30 avec MR, 29 avec HP, 25 avec HS et puis 24 avec WB ... .. on pourrait dire que la moitié des actions sont ...

ED. Partagées par mes 5 collègues, oui.

FC. Donc vous êtes vraiment avec eux. Alors ça correspond par exemple, cette petite branche là à gauche qui est grise, c'est certainement des collègues qui sont avec vous et travaillent sur un projet particulier ou c'est une thématique particulière.

ED. Oui, d'accord...

FC. C'est intéressant, non ?

ED. Oui parce que ça, euh, comme je disais tout à l'heure ... on peut, peut être se dire qu'on a un certain nombre de, euh, de ... ou disons plutôt une preuve du travail qui semble être une méthode collective, quoi ... sur un bon nombre de dossiers, euh, il est évident que tout le monde ne pas être impliqué sur tous les dossiers parce que ça n'a pas lieu d'être, hein !

FC. Voilà. On va passer à la carte de niveau 2 « prudent », expérimentation ...

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

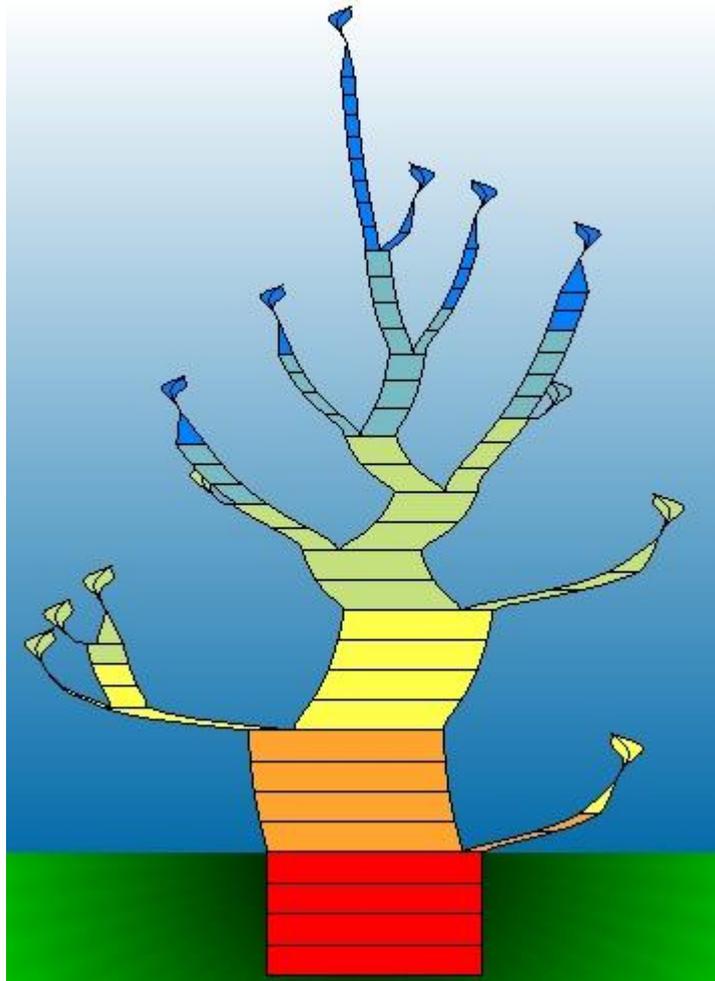


Figure 9 : arbre collectif Support-2

FC. Voilà, donc là au niveau « prudent », expérimentation ...

ED. Hum, hum.

FC. Quel effet vous fait cet arbre collectif ? ... .. couleurs, forme ... ..

ED. Mais je dirais que l'idée d'expérimentation, euh, bien utilisé c'est-à-dire qu'on ... d'une part qu'on ... qu'on met des choses en place mais qu'on accepte éventuellement la remise en question de ces choses là ! ...

FC. Il y a plus de rouge par rapport aux figures précédentes.

ED. Il y a plus de rouge, alors ...

FC. Plus de partage ...

ED. Ouais ...

FC. Et pratiquement autant de brun et on peut aller voir à quoi cela correspond ... voyez là, c'est partagé par tout le monde.

ED. Oui.

FC. Quelles sont les actions rouges concernées ? C'est :

- Clarifier les processus de l'entreprise
- Formaliser les processus Support
- Mesurer les compétences critiques de l'entreprise
- Mesurer les compétences des collaborateurs de l'entreprise

On est sur processus et compétences...

ED. Hum, hum.

FC. Si je rajoute les actions brunes, donc on a 5 personnes qui partagent les 8 actions et une personne qui n'en partage que 4 actions.

ED. Oui, ... ..

FC. Donc vous avez ici :

- 5 actions qui sont menées ensemble qui concernent les Processus
- 1 action concerne les résultats opérationnels
- 2 actions concernent les résultats de professionnalisation

Donc on voit bien que vous travaillez sur les processus et sur la professionnalisation, les compétences et les personnes. Donc nous sommes proches de l'ISO Qualité.

ED. Oui, oui....

FC. Vous retrouvez vos domaines d'expérimentation, notamment les processus ! ...

ED. Ah oui, oui, ce sont des choses que l'on a dans le quotidien, en permanence, euh, en phase d'évolution dans ce domaine là et les ... .. avec l'acceptation du principe qu'on va à un moment donné, évaluer et peut être effectivement remettre en question ... ou confirmer ou modifier ... voilà. Donc oui, oui, donc ça me parle bien ... ..

FC. Donc la logique d'action collective ....

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>5/8 Comprendre</i>	<i>7/8 Performance</i>	<i>6/8 Entreprise</i>	<i>5/8 Processus</i>
<i>2/8 Vouloir</i>	<i>1/8 Stratégie</i>	<i>1/8 Equipe</i>	<i>2/8 Résultats de professionnalisation</i>
<i>1/8 Pouvoir</i>		<i>1/8 Client</i>	<i>1/8 Résultats opérationnels</i>

**Figure 10 : la logique d'action collective Support-2**

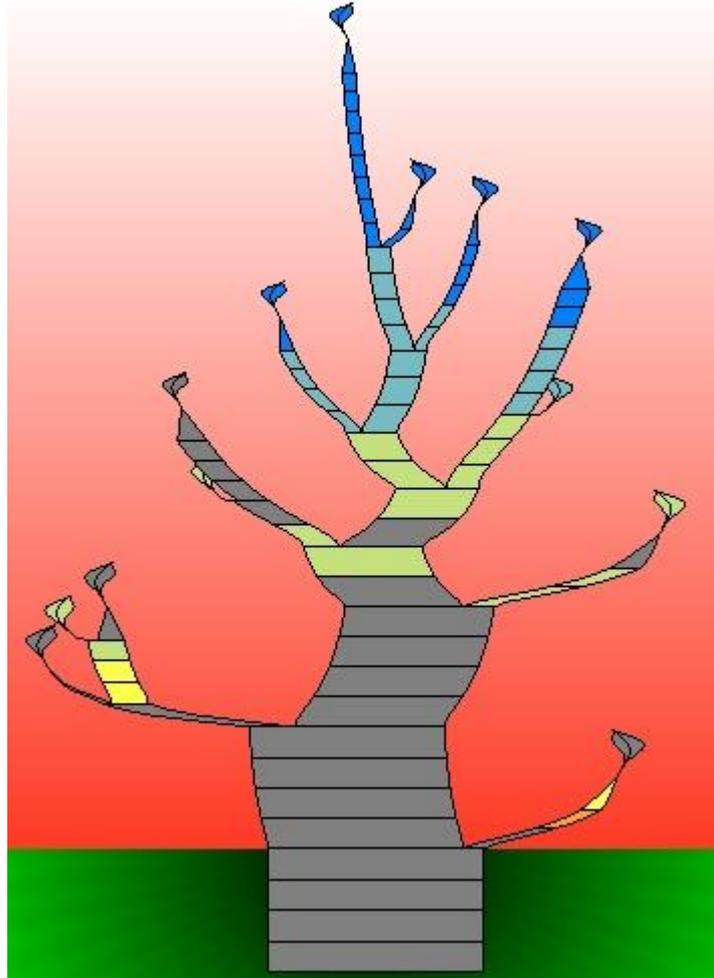
FC. Voilà, donc en lisant les scores les plus élevés, nous avons :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant les processus pour viser les résultats opérationnels et de professionnalisation.

C'est surtout les processus qui sont expérimentés dans la fonction Support ... c'est peut être la fonction de la fonction Support ?

ED. Oui parce que, euh, on est quand même dans une phase où on a eu une réorganisation sur le plan managérial, on a ... où on fait évoluer notre façon de travailler quoi. Donc effectivement, ça reflète bien ... ..

FC. Nous allons faire votre positionnement ... ..



**Figure 11 : positionnement individuel ED-2**

FC. Voilà.

ED. Je suis vraiment dans le tronc là ...

FC. En expérimentation, vous partagez beaucoup d'actions, il y en a 28 sur 88 au total, mais 28 actions qui sont partagées avec d'autres.

ED. Oui, oui.

FC. Est-ce que voulez que l'on sélectionne les 28 actions pour voir avec qui vous partagez ?

ED. Oui ... ..

FC. Voilà donc ... 28/28 c'est vous qui les portez, votre collègue le plus proche c'est WB 19/28, 17/28 c'est HS, 17/28 c'est HP, 13/28 c'est TF et 12/28 c'est MR.

ED. OK. ...

FC. Les personnes qui partagent vos actions, c'est WB, HS et HP, ça vous dit quelque chose ? y a-t-il des liens particuliers ?

ED. Et bien effectivement il y a des thématiques où on se retrouve, hein ... WB c'est tout ce qui est lié à la problématique de la formation, oui, euh, tout ce qui est RH c'est HP ... là il n'y a pas de problème, HS c'est ... là disons je le sens un peu moins, euh ... non, non effectivement.

FC. Votre logique d'action individuelle est ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>9/28 Pouvoir</b>	<b>17/28 Performance</b>	<b>18/28 Entreprise</b>	<b>6/28 Processus</b>
<b>8/28 Vouloir</b>	<b>7/28 Stratégie</b>	<b>7/28 Equipe</b>	<b>4/28 Communication</b>
<b>8/28 Comprendre</b>	<b>2/28 Implication</b>	<b>2/28 Client</b>	<b>4/28 Compétence</b>
<b>3/28 Faire comprendre</b>	<b>1/28 Valorisation</b>	<b>1/28 Individu</b>	<b>3/28 Organisation</b>
	<b>1/28 Coopération</b>		<b>3/28 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/28 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>2/28 Résultats d'amélioration</b>
			<b>2/28 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/28 Créer les conditions favorables</b>
			<b>1/28 Collaborateur et son apprentissage</b>

**Figure 12 : la logique d'action individuelle ED-2**

FC. Donc, c'est d'abord :

- Pouvoir, c'est choisir, décider pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant les processus.

ED. Oui, hum, hum.

FC. Ce qui est intéressant c'est que ... vous décidez dans votre logique d'action individuelle ... la stratégie apparaît en 2° position derrière la performance, tout cela pour dire que tout à l'heure elle était tout en bas ....

ED. Oui, oui.

FC. Si je lis verticalement, vous décidez au regard d'une intention stratégique en comprenant les situations pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise et de stratégie pour l'entreprise ...

ED. Hum, hum.

FC. Ce qui me surprend et c'est propre au SDIS, la stratégie n'est jamais en numéro 1, quels que soient les niveaux ...

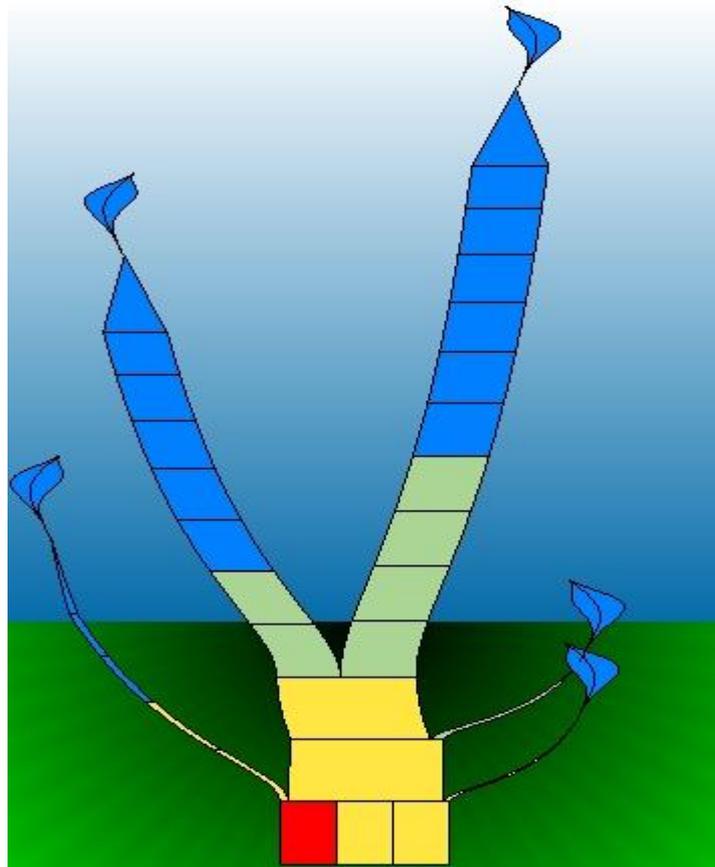
ED. Oui, euh, mais disons stratégie ... on va, alors ... déjà on n'a pas de buts commerciaux, alors je pense qu'effectivement, euh, .... Nous on a beaucoup plus la notion probablement de la performance, c'est-à-dire aux résultats qu'on doit ... à l'efficacité qu'on doit aux gens qui ont besoin de nous ... donc, euh, .... Oui, oui moi ça ne me choque pas que, euh, cette position là.

FC. Je parle de cela parce que c'est l'équipe de direction que je rencontre ... l'équipe de direction c'est quand même des gens qui pensent, hein ?

ED. Oui, mais ... qui pensent, mais le moteur de la pensée c'est la performance ... les résultats qu'on doit obtenir ... moi, c'est comme ça que je le vois.

FC. OK. D'accord, nous allons faire le niveau 1 « indifférent ».

#### **4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».**



FC. C'est intéressant de voir l'arbre, mais il faut raisonner de manière négative puisque c'est indifférent, donc cela a été considéré comme quelque chose sur laquelle je n'agis pas. Alors la forme ?

ED. On retrouve un peu la forme du premier (arbre de niveau 4) ...

FC. Beaucoup de bleu ...

ED. Oui beaucoup de bleu, oui ... ..

FC. Alors si je sélectionne les 3 actions du tronc, nous avons :

- Valoriser l'organisation des postes et des fonctions
- Evaluer les besoins de compétences en sous traitance
- Mesurer et analyser les indicateurs RH

Alors qui est présent ?

Vous ED, vous avez deux actions sur les trois là que vous avez considérés comme n'étant pas d'actualité ... puisqu'elles sont indifférentes. ... .. ça vous parle ?

ED. Moins que ce que nous avons vu jusqu'à présent ... .. ce n'était pas dans les priorités du moment.

FC. Voilà, vous le dites comme cela. Votre logique d'action individuelle est :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>12/20 Comprendre</i>	<b>7/20 Performance</b>	<b>10/20 Entreprise</b>	<b>6/20 Résultats de professionnalisation</b>
<i>4/20 Faire comprendre</i>	<b>5/20 Stratégie</b>	<b>6/20 Individu</b>	<b>4/20 Résultats opérationnels</b>
<i>3/20 Pouvoir</i>	<b>5/20 Valorisation</b>	<b>3/20 Equipe</b>	<b>4/20 Collaborateur et son apprentissage</b>
<i>1/20 Vouloir</i>	<b>2/20 Coopération</b>	<b>1/20 Client</b>	<b>2/20 Coopération dans l'équipe</b>
	<b>1/20 Implication</b>		<b>1/20 Organisation</b>
			<b>1/20 Prendre les décisions clés</b>
			<b>1/20 Communication</b>
			<b>1/20 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 14 : la logique d'action individuelle ED-1**

FC. - Comprendre pour résoudre l'enjeu de stratégie pour l'entreprise en utilisant, en visant les résultats opérationnels.

ED. Oui.

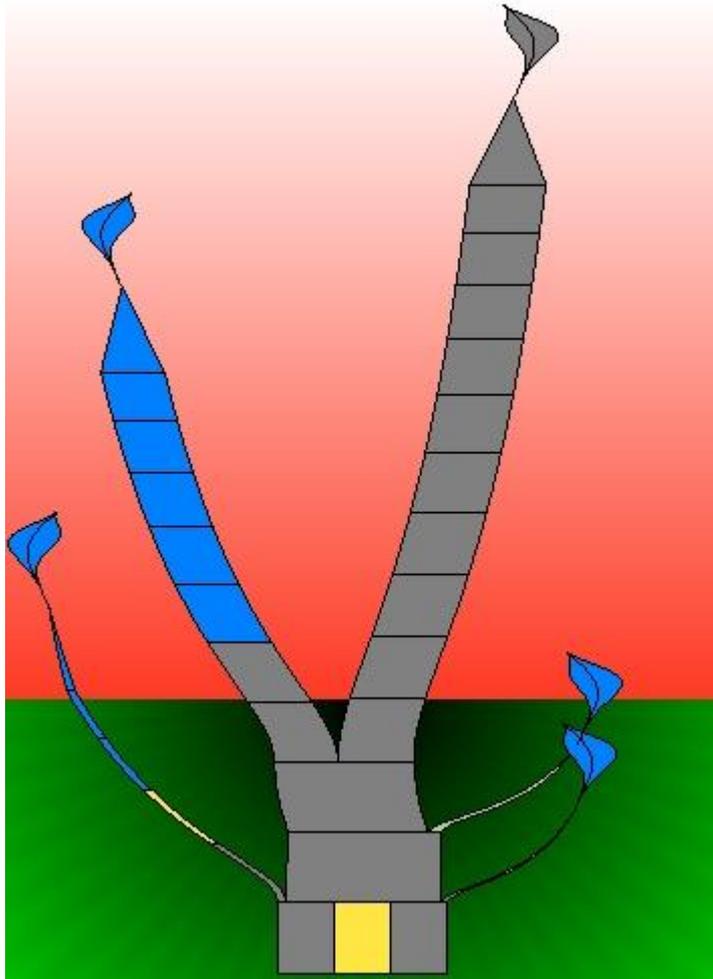
FC. On retrouve stratégie et performance, cela me surprend un peu ... certaines personnes ont botté en touche parce que ... pour résoudre l'enjeu de stratégie et de performance, mais bon !

ED. Et ... au niveau Stratégie ... les ... les gens concernés là, euh, on n'y participe pas beaucoup parce qu'on ne fait pas partie du Costrat ... on ne les perçoit pas forcément, on ne les perçoit pas bien, quoi ! Quand je parle de stratégie globale au niveau du service ... ..

FC. Oui mais votre service puisque vous êtes dans une fonction Support, ça alimente la réflexion stratégique, non ? Ou comment vous voyez ça, vous ?

ED. Oui, oui, nous avons là une image ... bon, moi, ça ne me choque pas parce que là, les deux sont inversés par rapport aux précédents et comme on est en négatif, ça me semble être juste parce que c'est dans la logique des choses ...

FC. Nous allons finir par votre positionnement ... voilà :



**Figure 15 : positionnement individuel ED-1**

FC. Dans les 36 actions au total qui apparaissent comme indifférentes, il y en a 20 qui apparaissent en gris ... vous êtes beaucoup dans le gris ...

ED. Ça veut dire qu'il y a beaucoup de choses pour lesquelles je suis indifférent ...

FC. Oui, alors on peut les lire rapidement, par exemple :

- Evaluer les besoins de compétences en sous traitance

ED. Bien, on n'a pas de sous traitant.

FC. Donc, ça explique bien :

- Mesurer et analyser les indicateurs RH

ED. Là, ça m'étonne quand même un peu parce que, euh, alors certains indicateurs de RH, euh, je les observe quand même mais on n'a pas beaucoup de ce genre d'indicateurs ...

FC. Ah oui ! Parce que mesurer il faut un instrument de mesure ...

ED. oui, on n'en a pas.

FC. C'est peut être pour cela que vous avez répondu « indifférent »...

ED. Ah oui, d'accord, vu comme ça, ouais !

FC. Si je prends l'action :

- Valoriser les compétences par le rôle de formateur occasionnel

ED. Non, je ne m'occupe pas de cela.

FC. Pour l'action :

- S'attacher les collaborateurs par la fidélisation.

ED. C'est le RH qui s'occupe de cela. On a très peu d'action la dessus. OK.

FC. Voilà donc, euh, votre impression générale ? Ayant vu les quatre arbres collectifs ?

ED. Ben je dirais que ... ça, reflète quand même une certaine méthode de travail qui est une méthode de travail qui tend vers le collectif quand même ... je pense ... on a quand même entre nous un ... une notion de partage des choses qui ... oui, si ! Ça me va assez bien.

FC. Je vous remercie beaucoup.

L'entretien a duré 46 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Fonction SUPPORT-TF

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Je vais vous montrer la carte collective de la fonction Support de niveau 4 « engagé ».

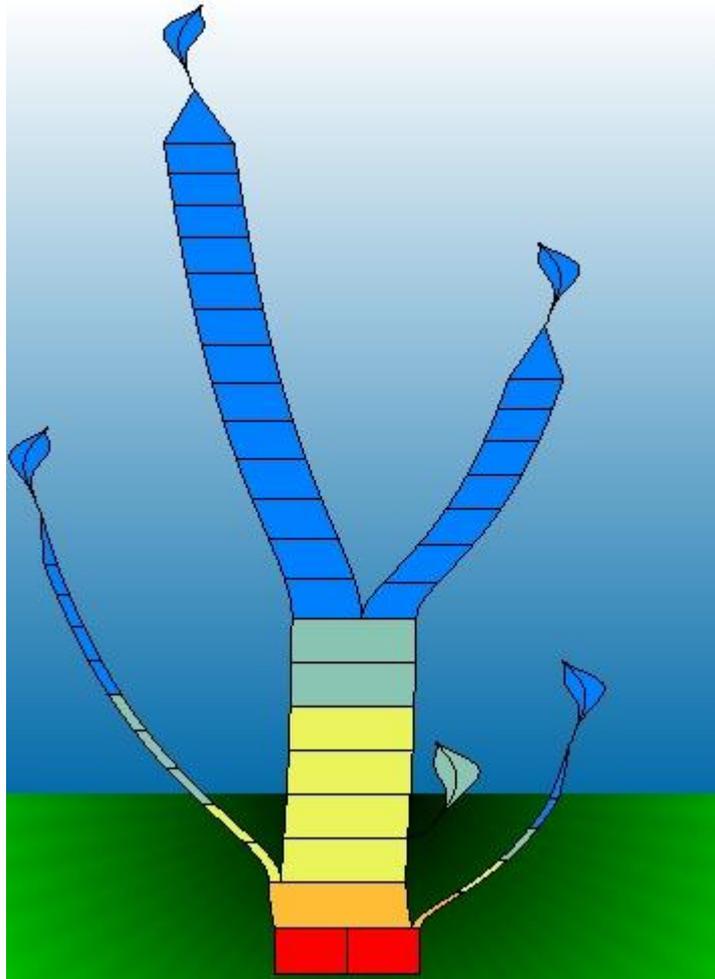


Figure 1 : carte collective Support-4

FC. Voilà la carte collective de niveau 4 « engagé ». Qu'est ce que cela vous inspire au niveau collectif ? ... c'est une carte collective, donc vous êtes 6 personnes dans la fonction Support, chacune des réponses individuelles de chacune des personnes a été groupé dans une forme collective pour constituer une expression collective, c'est-à-dire que le collectif est constitué à partir de chaque réponse individuelle.

TF. Rappelez moi simplement le code couleur, qu'est ce que ça veut dire ?

FC. Alors ça c'est l'indice que je vais vous donner après ... donc déjà la figure, cela vous fait quel effet ?

TF. Non là comme ça ... euh, rappelez moi la méthodo, qu'on soit bien clair c'est-à-dire c'est 6 personnes qui ont répondu ...

FC. Alors les 6 personnes sont là, désignées par leurs initiales

TF. D'accord, ces 6 personnes qui ont répondu ... du Codir ...

FC. Qui sont dans la fonction Support et ce sont des réponses qui ont été faites au niveau 4 « engagé ».

TF. Oui. (Il lit le document explicitant les 4 niveaux d'engagement)

FC. Donc là, nous sommes au niveau le plus fort de l'engagement.

TF. D'accord, euh ... ça m'inspire quoi ? Ça m'inspire, euh, déjà quelque part qu'il y a une répartition des couleurs ... je ne sais pas ce que veulent dire les couleurs, mais ... il y a déjà des couleurs qui sont, euh .... 1, 2, 3, 4, 5, couleurs, voilà ! Après les couleurs ... j'imagine que le ... les ... les écarts veulent dire quelque chose ... non, il n'y a pas une égale répartition de ... des, des couleurs ... qu'est ce que ça peut ... voilà ... il y a des extrêmes, qu'est ce que ça peut .... Voilà. Je ne sais pas ce que c'est ce rouge là ... mais c'est quelque chose d'extrême ... je ne préjuge en rien de ce que ça veut dire derrière ...

FC. D'accord, je vais vous donner deux indices pour lire la carte collective, le premier indice c'est la forme de l'arbre. Ça c'est un arbre collectif construit par le logiciel que j'utilise ... donc, le logiciel que fait-il ? En fonction des réponses de chacun des six membres, il prend les réponses de chacun des six membres, il prend les actions qui sont partagées par les six membres et les place dans le bas de l'arbre. Il élimine ces actions là de chaque liste et il recommence l'opération avec les actions qui sont partagées par les 5 membres et les place au dessus dans le tronc et progressivement au fur et à mesure de ce travail, se construit la forme de l'arbre. Alors, la forme de l'arbre nous indique que plus on monte dans l'arbre, moins les actions entre les membres sont partagées.

TF. Ça, c'est intéressant !

FC. Le deuxième indice est l'indice de couleurs, vous avez d'ailleurs tout de suite focalisé dessus. Quand c'est rouge, c'est très partagé par les six membres, quand c'est brun, c'est moins partagé, quand c'est jaune, c'est encore moins partagé, quand c'est vert, c'est encore moins partagé et quand c'est bleu, ce n'est pas partagé du tout, autrement dit, c'est porté par une seule personne. Donc deux indices de lecture : la forme vous indique que plus on monte dans l'arbre moins c'est partagé et la couleur vous donne un visuel sur cette même notion de partage, rouge c'est très partagé ...

TF. D'accord ... deux choses pour, euh, dire la même chose ... deux codes pour donner la même information ...

FC. Oui, il y en a une qui est une construction disons intellectuelle, c'est l'algorithme qui le fait qui visualise par la carte collective la répartition du partage et le code couleur donne un visuel d'approche très rapide de la notion de partage.

TF. D'accord.

FC. D'un seul coup d'œil on voit comment le collectif est assuré.

TF. D'accord, d'accord ... c'est inquiétant alors ! Presque ... ça aurait pu être pire ... on aurait pu n'avoir rien de partagé ...

FC. Cela pourrait se voir si la forme de l'arbre était un buisson. Voyez vous êtes 6 personnes, on aurait pu avoir 6 branches qui partent toutes du bas de la figure, quoi !

TF. Hum ... et la feuille, c'est quoi alors ?

FC. C'est l'infographiste, un arbre est constitué de branches et de feuilles ... et la taille des actions, c'est-à-dire que plus on est dans le bas de l'arbre, plus c'est gros parce qu'il faut supporter tout le haut ... ça n'a pas d'autre sens que cela ... la valeur du partage, c'est les couleurs.

TF. D'accord.

FC. Quel effet ces deux nouveaux indices vous inspirent ?

TF. Euh, ... quand je dis inquiétant, c'est-à-dire qu'on pourrait imaginer que ... qu'il y ait plus de choses partagées finalement entre les différents membres de l'équipe à un niveau d'engagement fort ... c'est-à-dire que pour moi, cela aurait été plus sympa, euh, qu'il y ait un tout petit peu plus de rouge, ou un tout petit peu plus, euh, voilà. Si je raisonne en code couleurs, voilà. Maintenant, après, euh, après ... étant plutôt contre les consensus ... enfin à la limite je préfère une discussion, euh, qu'un consensus ... où on finit par 70% d'accord que finalement d'un consensus mou qui fait réagir personne ... donc, voilà ... pas plus que ça ...

FC. Je vais continuer la présentation des indices. Je vais sélectionner les deux actions rouges qui d'après le code couleur sont les plus partagées... quelles sont elles ? Il s'agit de :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail.

Voilà le libellé des deux actions rouges sélectionnées dans le bas du tronc et comment sont elles partagées par les 6 membres ? il y a 4 personnes qui portent les deux actions sélectionnées et puis deux personnes qui en portent une sur les deux ... .. ça vous parle le niveau de partage ? Le libellé des actions ? ... ..

TF. Comment dire ? ... enfin, c'est bien « préparer la transmission des compétences », euh, c'est parfait, c'est l'idéal ... que chacun des groupements, chacun des chefs du comité de direction, des membres du comité de direction, euh, finalement se battre pour, euh, pour ça, euh ... peut être pas ! donc, euh, ça ne m'étonne pas que ce soit quelque chose, euh, enfin ... comment dire ? ... .. la problématique de la transmission d'une compétence ou d'une, euh, est pas aussi prégnante pour chacun du groupe, ça c'est sûr ! Donc finalement que chacun ne se reconnaisse pas dans telle valeur à un point très fort ...

FC. Pourtant le partage est important ... lui !

TF. Oui, oui ...

FC. Et il n'y a que deux actions ...

TF. Il n'y a que deux actions, voilà. Et « constituer des groupes de travail », ça c'est certainement une modification importante entre les pompiers que je n'ai pas connu à ce niveau là, il y a dix ans ou quinze ans et maintenant, c'est-à-dire que globalement on est à un système très centré sur une personne hiérarchique à outrance qui déciderait tout, tout seul, euh, en fait on va certainement dire

que le mode de conduite de projet a un peu changé ... c'est-à-dire que si on veut essayer de faire partager un maximum et adhérer au maximum, l'idée du groupe de travail, voilà ! ça c'est la version si je vois de manière positive ... par contre si je vois de manière négative, je dirais c'est super, on constitue un groupe de travail, on a un projet (rires) ... non bon, voilà ...

FC. On n'est que sur l'effet des figures. Un autre indice encore ... je vais vous montrer une autre manière de représenter la logique d'action collective sous forme de tableau.

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/2 Comprendre</b>	<b>2/2 Coopération</b>	<b>1/2 Entreprise</b>	<b>1/2 Création de conditions favorables</b>
<b>1/2 Vouloir</b>		<b>1/2 Equipe</b>	<b>1/2 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Support-4**

FC. Donc là on est dans la logique d'action collective concernant les deux actions qui ont été sélectionnées ... et il faut lire le tableau de la manière suivante :

- Ici, vous avez les actions qu'engage le manager pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à certains en utilisant un certain nombre de moyens qui sont à sa disposition.

Dans notre modèle, la logique d'action collective, c'est-à-dire la manière de travailler ensemble pour résoudre un enjeu en mettant en œuvre les deux actions rouges sélectionnées dans le tronc, nous donne comme lecture :

- Comprendre (1/2) et Vouloir (1/2), c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération (2/2) pour l'Entreprise (1/2) et l'équipe (1/2) comme bénéficiaires en utilisant comme moyen la Création de conditions favorables (1/2) pour viser les résultats d'amélioration (1/2).

Donc voilà comment le collectif constitué à travers ces deux actions sélectionnées, rouges dans le bas du tronc, donc les plus partagées, voilà sa manière de travailler ensemble, donc le travail collaboratif représenté. Ça vous dit quelque chose, ça vous parle ?

TF. Pas plus que ça, pas plus que ça ! ...

FC. L'enjeu de coopération cela doit être classique chez vous, non ?

TF. Oui mais c'est toujours la même chose, euh, c'est du collectif, euh, c'est d'autant plus du collectif que les gens sont en intervention et peut être un peu moins du collectif quand finalement, euh, chacun se bat, entre guillemets, pour son groupement, pour son organisation ...

FC. Dans l'équipe de direction.

TF. Oui, voilà, donc, euh, voilà. C'est quelque chose d'extrêmement naturel, euh, sur intervention, euh, avec des , des frictions inhérentes, tout le monde n'a pas la même perception de l'intervention et finalement voilà. Disons qu'on revient dans un autre ... d'ailleurs on n'appelle pas ça management, on appelle ça commandement, ce n'est plus tout à fait la même chose ... on ne demande plus à chacun son avis et .... Euh, et on est en intervention et donc, euh, donc dans une logique plus militaire, en tout cas moins ... on ne fait plus de groupe de travail pour savoir qui a raison, qu'est ce qui défend, euh, c'est vraiment deux choses différentes, euh, l'équipe de direction sur de grands projets où chacun défend son point de vue, chacun sa façon de voir les choses, euh, ou son service ou son groupement et puis l'intervention c'est un peu différent, quoi !

FC. D'accord, maintenant je vais vous montrer votre positionnement dans le collectif ...

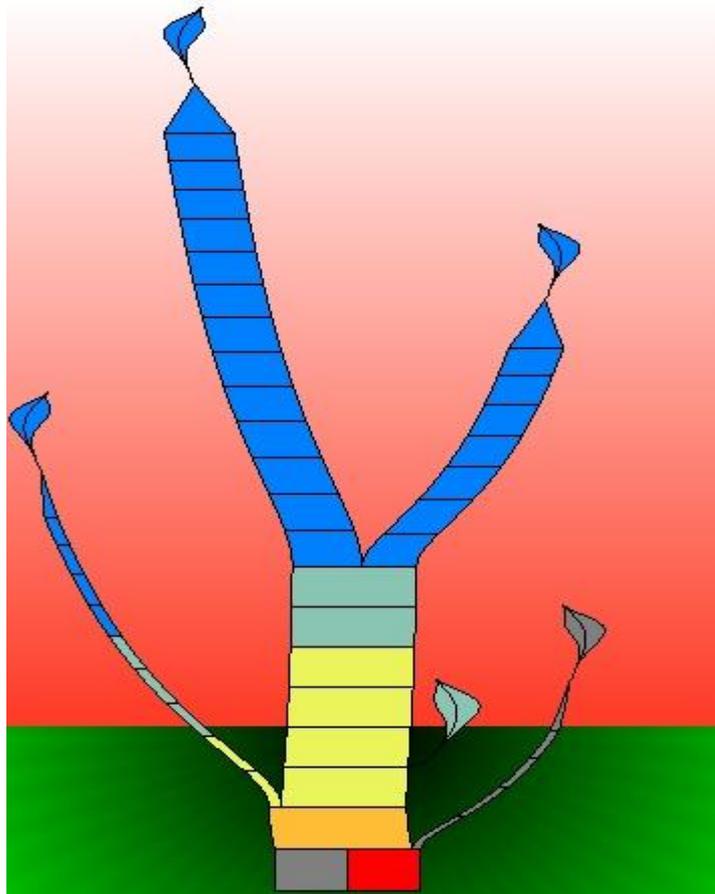


Figure 3 : positionnement individuel TF-4

FC. Voilà. Donc dans l'arbre collectif votre positionnement apparaît en gris. Donc ici, il y a une action dans le tronc et ici il y a une branche qui est tout en gris.

TF. Oui, oui.

FC. Donc vous avez 7 actions sur les 51 actions constituant l'arbre collectif et ici vous avez ... le libellé des actions :

- Préparer la transmission des compétences
- Développer la coopération au service des équipes
- Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur
- Repenser l'organisation du travail
- Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
- Analyser les situations problématiques
- Recueillir les suggestions en amélioration de l'organisation du travail.

Ce que je peux faire, c'est vous montrer quels sont vos collègues qui partagent avec vous ... voilà le partage : vous portez les 7 actions sur les 7 (7/7), et puis vous avez ED qui en partage 3 avec WB, 2/7 c'est HP et 1/7 ce sont MR et HS. Est-ce que cela vous parle ?

TF. Oui, euh, ça traduit ... ça traduit ... ça traduit en fait notre rôle dans le système quelque part ... je pense que si vous aviez interrogé d'autres médecins, vous seriez tombé sur la même chose ... c'est-à-dire, euh, euh, ... de faire adhérer à des projets qu'on peut avoir nous, qui de toutes façons seront transversaux, il n'y a pas ... il peut y avoir des projets du service de santé uniquement, mais souvent c'est des projets d'équipe, en fait ... dans lequel on a vocation à intervenir plus comme souvent « conseiller de », que comme structurant le projet ... quoique il y a aussi des projets structurants pour nous, voilà ! Et ça traduit assez fidèlement le fait même ... même sémantique en fait qu'on est un service et pas un groupement. Donc, tout est dans le nom, en fait !

FC. En plus Support...

TF. Oui, au service de ... ça veut bien dire ce que cela veut dire, euh, avec ses avantages et ses inconvénients, euh, euh, ouais, ouais !

FC. Malgré tout vous n'apparaissez que sur cette petite branche là, cette petite branche du bas à droite...

TF. Oui, oui.

FC. Parce que si je vous entends bien, que vous êtes au service de ... vous auriez pu vous retrouver dans le tronc, complètement en gris.

TF. Oui.

FC. C'est-à-dire partageant les projets avec d'autres ...

TF. Oui, oui, y'a ... y'a des choses, ouais, il y a des choses qui nous sont propres, je pense que c'est ce que ça peut vouloir traduire, des choses qui nous sont propres ...

FC. Une thématique ou des thématiques particulières alors elles sont là ... le libellé apparaît là ... comme c'est un libellé qui n'est pas proprement médical, euh, on se retrouve avec des compétences, la coopération, l'implication, l'organisation, euh, voilà, l'analyse des situations problématiques, c'est peut être là que vous intervenez le plus ...

TF. C'est clair ....

FC. Ce qui est marrant, c'est que cette petite branche là, c'est votre branche, voyez .... Que vous partagez avec ...

TF. D'autres. Oui. Bien sûr, oui.

FC. Mais pas totalement...

TF. Pas totalement .... Il y a aussi la part de secret lié à la fonction, il y a plusieurs choses là dedans ... il n'y a pas que .... Il y a à la fois symbole, il y a service, ça veut bien dire ce que cela veut dire, on est .... Voilà ! on est dans une place qui est très décline, le service de santé ... c'est-à-dire que finalement tout le bordel finit toujours par y tomber pour des raisons de gravité pure, c'est-à-dire comme dans une salle de réveil dans laquelle j'ai bossé à Paris à la Pitié, c'est un endroit le plus décline de l'hôpital, donc finalement toute la merde, on disait la merde finit par y tomber parce que c'est en bas. Et bien ça me va, c'est aussi un peu comme ça et puis après, on est obligé de gérer, de ne pas en dire trop et puis d'aller conseiller en disant qu'ils n'ont pas à savoir.... Et puis voilà ... c'est un peu ça, je ne sais pas, peut être ?

FC. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>4/7 Vouloir</i>	<b>3/7 Coopération</b>	<b>4/7 Equipe</b>	<b>2/7 Créer les conditions favorables</b>
<i>3/7 Comprendre</i>	<b>2/7 Implication</b>	<b>2/7 Entreprise</b>	<b>1/7 Résultats d'amélioration</b>
	<b>1/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Individu</b>	<b>1/7 Compétences</b>
	<b>1/7 Performance</b>		<b>1/7 Organisation</b>
			<b>1/7 Communication</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

Figure 4 : la logique d'action individuelle TF-4

Voilà votre manière d'agir individuellement, votre logique d'action individuelle peut se lire de la manière suivante :

- Vouloir (4/7), c'est l'intention stratégique, Comprendre (3/7) c'est comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de Coopération (3/7), également l'enjeu d'implication des personnes (2/7), un peu de Stratégie (1/7), un peu de Performance (1/7) au bénéfice des équipes principalement (4/7) et de l'Entreprise (2/7) et si vous cumulez équipe+individu, ça fait 9... vous êtes plus du côté de l'humain que de l'entreprise en tant qu'entité technique et vous mobilisez comme moyens, la Création de conditions favorables (2/7) pour viser des Résultats d'amélioration par les Compétences et l'organisation, par la communication et vous prenez les décisions clés qui conviennent.

TF. Oui. Ah oui, l'homme plus que l'entreprise, ça c'est sûr ... c'est aussi la base de notre formation je veux dire ... et finalement ... assez peu dans l'évaluation parce que je trouve que c'est du pipeau, enfin voilà ... c'est plein de mots qui me font ... me font, euh .... Enfin, l'évaluation ça sert à créer des emplois mais pas à faire avancer le ... ou assez peu ... c'est personnel, c'est-à-dire ce n'est pas qu'il ne faut pas évaluer mais c'est devenu tellement prégnant dans tous les modes de fonctionnement que finalement on y perd beaucoup trop de temps par rapport à la construction, quoi ! on ne fait plus qu'évaluer les constructions, euh, et on construit beaucoup moins, je trouve ... et donc, oui, euh, oui ... non, non et surtout il faut créer les outils et finalement c'est un système qui s'auto aliment, on fait de l'évaluation pour ce ... et après on va évaluer l'évaluation et puis après ... puis après .... On finit par payer des boîtes .... Et après c'est assez directement ... pour le reste, ouais, ouais, bon ... le côté évaluation est intimement lié à performance, donc ça ne me surprend assez peu que ... la performance au contraire, je suis très, euh, ....

FC. Non mais c'est présent ...

TF. Non, non, parce que je ....

FC. Ce n'est pas ce que vous mettez en avant ...

TF. C'est parce que si je la recherche, c'est-à-dire que je ... le système, les ... les .... Je pense que dans nos métiers en général, il faut rechercher en permanence la performance, c'est-à-dire on n'a pas le droit d'être mauvais, euh, mais que pour y arriver, euh, disons que je ne fais pas une ligne, tout le monde est aligné et que le premier qui arrive, c'est lui qui est performant. J'essaie de susciter autrement quoi ! Mais le résultat finalement peut être le même .... Ouais !

FC. On va passer à l'arbre collectif de niveau 3 « actif » ....

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

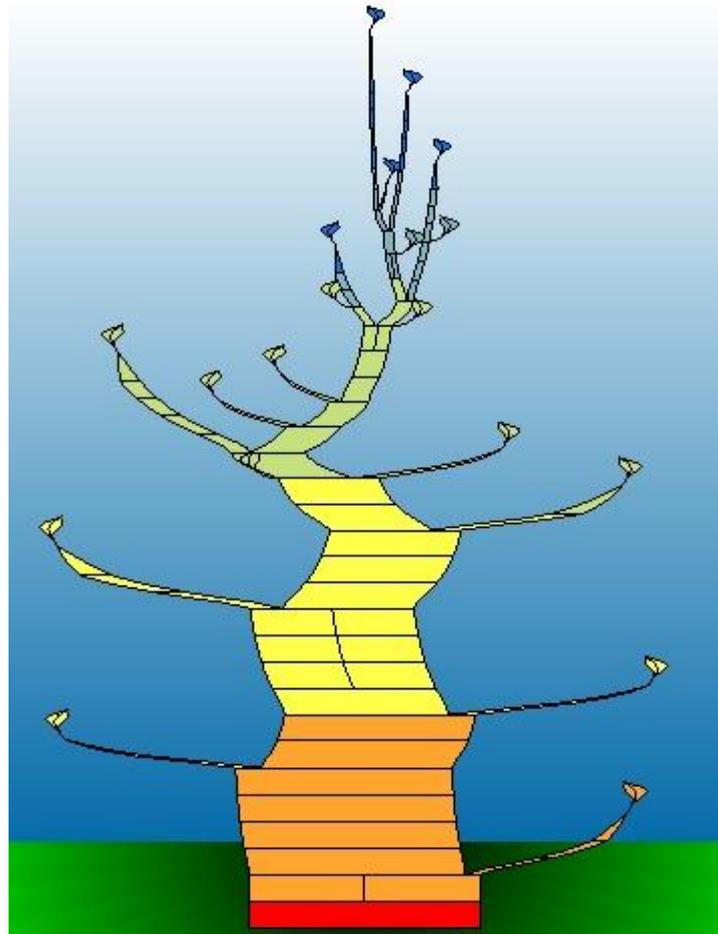


Figure 5 : carte collective Support-3

FC. Voilà l'allure de l'arbre collectif de la fonction Support de niveau 3 « actif », le niveau 3 est le niveau « actif », la maîtrise du quotidien. Comme tout à l'heure, quel effet cet arbre collectif vous fait-il ?

TF. C'est pas le même ... euh ... disons que la répartition des couleurs est sensiblement la même, on a plus d'individualités qui semblent émergées des branches, de petites branches par rapport à tout à l'heure ... et il y a toujours assez peu de choses très, très, très partagées par tout le monde, euh .... Voilà quoi, globalement.

FC. Oui, vous avez raison il y a beaucoup de branches, des petites branches, cela peut correspondre à des thématiques comme on l'a vu pour vous, particulières ou alors à des projets particuliers menés par plusieurs personnes parce que les branches ne sont pas bleues ...

TF. Oui.

FC. Il y a de la couleur dedans, donc ça veut dire qu'il y a plusieurs personnes et ici, si on compte bien en haut le nombre de petites branches bleues on retrouve le nombre de personnes de la fonction Support. Donc on a un tronc constitué d'une action rouge, il y a plus de brun que tout à l'heure et on

retrouve en haut les individualités dont vous parliez. Donc la même étape que précédemment .... Je sélectionne dans le tronc les actions rouges et brunes ... voilà, donc les actions sont numérotées par rapport à notre modèle, par exemple 0104, le pôle 01 est le pôle « prise de décisions clés », vous avez deux actions qui correspondent à la Création de conditions favorables, une action pour l'organisation, une action pour l'individu, deux actions pour l'équipe, une action pour les résultats opérationnels et puis une action pour les résultats de professionnalisation. Le niveau de partage entre les membres est ici conséquent, nous avons deux fois 2/9, deux fois 8/9, deux fois 7/9 et puis une 6/9, donc nous avons en gros 70% de partage entre les membres .... Dans l'engagement « actif », vous partagez plus un certain nombre d'actions, euh, il faudrait passer plus de temps pour les examiner en détail :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions de l'implication avec les équipes
- Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Valoriser la coopération après un recrutement
- Favoriser la coopération par la prescription réciproque
- Mesurer et analyser l'implication des collaborateurs
- Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

TF. Hum, hum...

FC. Ça vous parle comment tout ça ?

TF. ... par rapport à la structure ?

FC. Oui ... on est autour de l'organisation et des compétences, de l'implication ...

TF. De l'implication, oui.

FC. L'équipe ressort dans quelques actions, dans le collectif.

TF. Dans la progression collective, oui ... c'est pas mal ça ! ce qui est marrant, ce sont ces toutes petites branches ....

FC. Si on avait le temps ...

TF. Oui d'accord.

FC. Là on pourrait retrouver des projets particuliers portés par certaines personnes, quoi !

TF. D'accord, d'accord.

FC. Donc la logique d'action collective de la fonction Support de niveau 3 « actif » est celle-ci :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>3/9 Faire comprendre</i>	<b>3/9 Coopération</b>	<b>4/9 Equipe</b>	<b>2/9 Créer les conditions favorables</b>
<i>3/9 Vouloir</i>	<b>2/9 Valorisation</b>	<b>2/9 Individu</b>	<b>2/9 Coopération dans l'équipe</b>
<i>2/9 Comprendre</i>	<b>2/9 Implication</b>	<b>2/9 Entreprise</b>	<b>1/9 Résultats de professionnalisation</b>
<i>1/9 Pouvoir</i>	<b>1/9 Performance</b>	<b>1/9 Partenaire</b>	<b>1/9 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/9 Stratégie</b>		<b>1/9 Prendre les décisions clés</b>
			<b>1/9 Organisation</b>
			<b>1/9 Résultats opérationnels</b>

**Figure 6 : la logique d'action collective Support-3**

Donc si je prends les scores les plus élevés pour faire une lecture horizontale :

- (3/9) Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer (3/9) Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre surtout l'enjeu de Coopération, on retrouve le même enjeu que tout à l'heure, pour le bénéfice des Equipes et de l'individu parce que si je cumule les deux scores nous avons (6/9) en Créant les conditions favorables pour obtenir la coopération dans l'équipe.

Donc nous sommes vraiment là où la coopération ....

TF. La direction ...

FC. C'est quand même l'humain qui prime par rapport à l'entreprise comme entité technique, encore une fois, puisque on a (2/9) pour l'entreprise ... on sent que vous êtes collectivement dans la fonction Support, euh, pour le collectif humain, c'est d'abord l'équipe, une petite entité humaine qui s'appelle l'équipe qui est déjà un collectif par rapport au grand collectif qu'est l'entreprise.

TF. C'est marrant, ça veut dire quoi ? Que la ... .. que finalement on porte plus l'image d'un service ou d'un groupement, peu importe que l'image de, euh, pompiers en général, ce n'est pas Apple, quoi !

FC. Non mais ...

TF. Vous feriez la même chose chez Apple, vous auriez Entreprise qui sortirait instantanément

FC. C'est souvent le cas dans les entreprises privées, c'est performance et entreprise qui se retrouvent en haut dans le tableau. Ce qui est intéressant chez vous, c'est la coopération au niveau de l'équipe.

TF. Ah oui ... euh, je veux dire ...

FC. En créant les conditions ...

TF. Bien sûr, bien sûr ... finalement on est aussi gagnant, euh, ... d'accord, on aurait eu la même chose chez Apple, vous auriez eu chez Apple beaucoup d'entreprise ou beaucoup d'individualités ou, euh ...

FC. Performance et puis souvent stratégie en dessous ou au dessus.

TF. D'accord.

FC. Dans votre collectif fonction Support, la performance et la stratégie dans l'engagement « actif », maîtrise du quotidien ... ce qui prime si je faisais un raccourci, c'est l'Humain avec un seul terme ...

TF. D'accord.

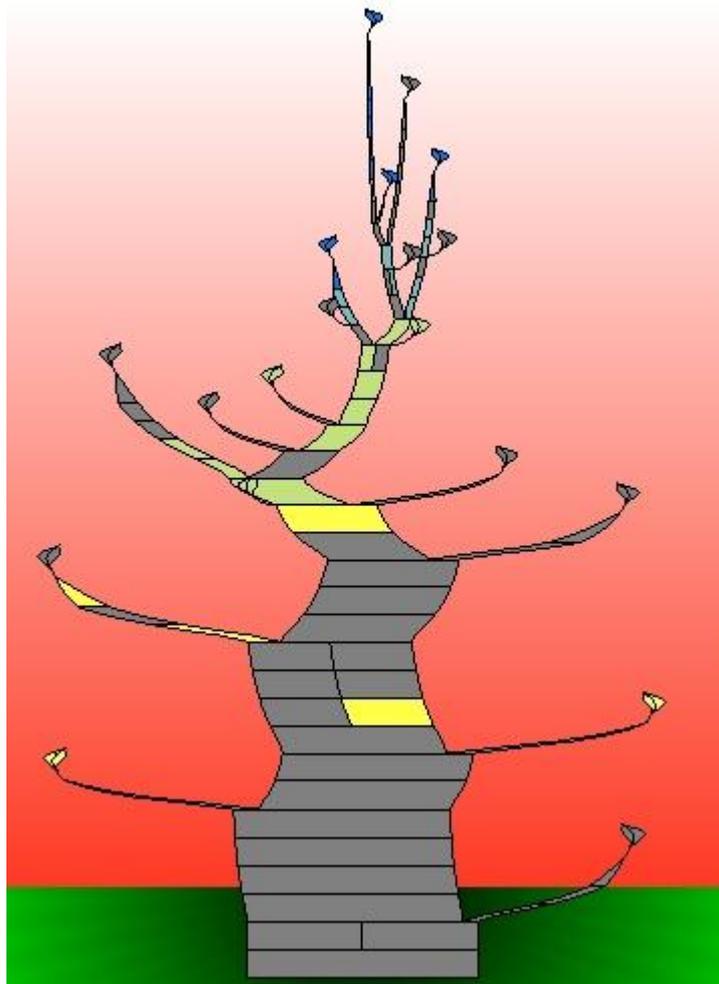
FC. Et surtout en créant les conditions favorables pour que la coopération ...

TF. Se passe bien.

FC. Voilà.

TF. Ah, c'est intéressant ...

FC. Alors comme tout à l'heure, je vous montre votre positionnement individuel ... dans ce collectif de niveau 3 ... voilà !



TF. C'est tout en gris !

FC. Vous apparaissez en gris ...

TF. Ouah ! ... hum, hum ...

FC. Il y a beaucoup de gris, hein !

TF. Oh là, là !

FC. Il y a 60 actions sur 99 actions au total, c'est les deux tiers en gros ...  $2/3$  des actions que vous avez qualifiées en niveau 3 « actif » se retrouvent en gris ...

TF. Partagées avec ...

FC. Partagées et puis si on regarde bien, vous intervenez dans beaucoup de petites branches, un peu la haut ... votre branche grise, elle est là, vous avez une particularité, des thématiques particulières et vous êtes partout ... dans l'arbre collectif ...

TF. Ce qui traduit bien finalement le côté service ...

FC. Oui, voilà.

TF. Euh, je suis comme ça ...

FC. Au quotidien, vous êtes partout, ce que disiez tout à l'heure ...

TF. Hum, hum.

FC. Je ne vais les cliquer parce que j'en ai 60 à faire (cela prendrait beaucoup de temps)

TF. Non, non.

FC. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle par rapport à ce que nous venons de voir... voilà :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>17/60 Pouvoir</b>	<b>24/60 Performance</b>	<b>29/60 Entreprise</b>	<b>8/60 Résultats d'amélioration</b>
<b>15/60 Comprendre</b>	<b>10/60 Stratégie</b>	<b>20/60 Equipe</b>	<b>7/60 Communication</b>
<b>14/60 Faire comprendre</b>	<b>10/60 Valorisation</b>	<b>7/60 Individu</b>	<b>7/60 Résultats opérationnels</b>
<b>14/60 Vouloir</b>	<b>9/60 Coopération</b>	<b>3/60 Client</b>	<b>7/60 Compétence</b>
	<b>7/60 Implication</b>	<b>1/60 Partenaire</b>	<b>7/60 Prendre les décisions clés</b>
			<b>7/60 Organisation</b>
			<b>6/60 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>4/60 Créer les conditions favorables</b>
			<b>3/60 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>2/60 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/60 Processus</b>

**Figure 8 : logique d'action individuelle TF-3**

FC. Ici, vous avez les onze types de moyens utilisés. Dans notre modèle il y a 11 types de moyens ... donc vous balayez ...

TF. L'ensemble du modèle.

FC. Et que comment faites vous si on prend les scores les plus élevés :

- (17/60) Pouvoir, c'est choisir et décider pour résoudre l'enjeu de Performance (24/60) pour l'entreprise (29/60) comme bénéficiaire pour viser les résultats d'amélioration (8/60) ...

TF. Là on est au cœur de ce que l'on recherche nous pour les pompiers ... hum ...

FC. Alors on peut ire verticalement les différents actions que mène le manager :

- Pouvoir c'est choisir et décider, Comprendre c'est comprendre les situations, faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer et Vouloir c'est l'intention stratégique.

Donc vous voyez c'est l'inverse par rapport à tout à l'heure, le Pouvoir (choisir et décider) et les scores sont relativement proches, de 17 à 14, donc vous mobilisez les quatre champs de notre modèle ... au niveau de la performance, OK, mais la stratégie est montée très haut, en 2° place, tout à l'heure elle était en dernière position ...

TF. Mais on a changé de registre, on est dans le courant, dans le quotidien ...

FC. Oui mais faire de la stratégie dans le quotidien, c'est surprenant ...

TF. Oui.

FC. On devrait la retrouver en niveau 4, anticipation des risques.

TF. Surement ... ben c'est comme ça ! Alors qu'est ce qui fait que ... ça vous interpelle comment ?

FC. Bien moi, ça m'interpelle par rapport à toutes les personnes que j'ai déjà vues, ça m'interpelle qu'au SDIS les personnes sont relativement prudentes, au niveau stratégique. Vous allez le constater au niveau 2 » prudent » plus loin dans l'entretien.

TF. Bien sûr.

FC. Mais quand vous disiez tout à l'heure que la performance n'est pas ce qui vous intéresse, voyez ... je prends un raccourci là ...

TF. Non, c'est la façon dont la performance est pensée, euh, des gens, enfin je me bats pour être performant et que mes ... mes collaborateurs le soient autant sino plus que moi. Mais, euh, quoi ce n'est pas les outils que je mets en place pour viser à cela, ils sont tous humains et pas du tout, euh, comme ce serait à la Barclays ou, euh, mesurer sur leur chiffre d'affaires, sur le nombre de .... La partie financière en fait, j'essaie plus de la susciter que de la montrer en exemple, c'est tout sauf skatanoviste, il n'y a pas l'employé du mois en rentrant dans le service de santé, euh, on va être performant tous ensemble, sur, euh, sur, euh, sur l'intervention elle-même, sur une performance opérationnelle, il faut qu'on soit des bons soignants, des bons, euh ... voilà qu'on met en place des ... et bien ce soir je vais passer trois heures à faire de la formation médicale et c'est le SAMU qui vient nous voir ... c'est complètement fou ... c'est les pompiers qui font de la formation hospitalière pour les gens du SAMU ... alors ... et il n'y a pas d'interrogation écrite à la fin et les gens viennent nombreux. Donc pour moi, c'est un indicateur de performance ... mais je n'ai pas mis tout le monde sur la même ligne, tac, le premier qui arrive, c'est toi le plus performant, donc c'est toi... ce n'est pas

comme cela que je le vois, mais par contre la performance je ne fais que ça ... en termes de ... je ne supporte pas la médiocrité ... et le jour où je suis médiocre, je changerai ...

FC. Oui, mais regardez, vous visez quand même les résultats d'amélioration, donc dans ce que vous dites je l'entends ... mais ce n'est pas viser la performance mais quelque chose qui permet d'améliorer ...

TF. ben oui, oui ... mais je ne me sers pas de ce que l'on voudrait nous dire ... je ne supporte pas le mot indicateur parce que tout ça, ça fait fonctionner des services pour finalement rien derrière, enfin voilà ... c'est un truc ... parce que l'indicateur ce serait typiquement le chrono et voilà ... ce qui serait déstructurant pour nous quoi, enfin ... c'est ...

FC. Et si on lit les moyens que vous utilisez comme je le disais tout à l'heure, tous les moyens du modèle et en même temps les scores sont très proches les uns des autres, au moins pour les 3/4 ...

TF. Oui.

FC. Voyez donc, on a l'amélioration, la communication, le côté opérationnel des choses, la compétence, la prise de décisions, l'organisation, le collaborateur et son apprentissage, la création de conditions favorables .... Et puis la coopération qui revient en même temps la professionnalisation ... donc ça résume bien ce que vous étiez en train d'expliquer .... Ça va ?

TF. Oui, très bien ... oui, c'est ... c'est ... oui, oui, on s'y retrouve, oui. Même si les termes utilisés sont plutôt orientés entreprise.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

FC. Donc voilà l'arbre collectif de la fonction Support de niveau 2 « prudent »...

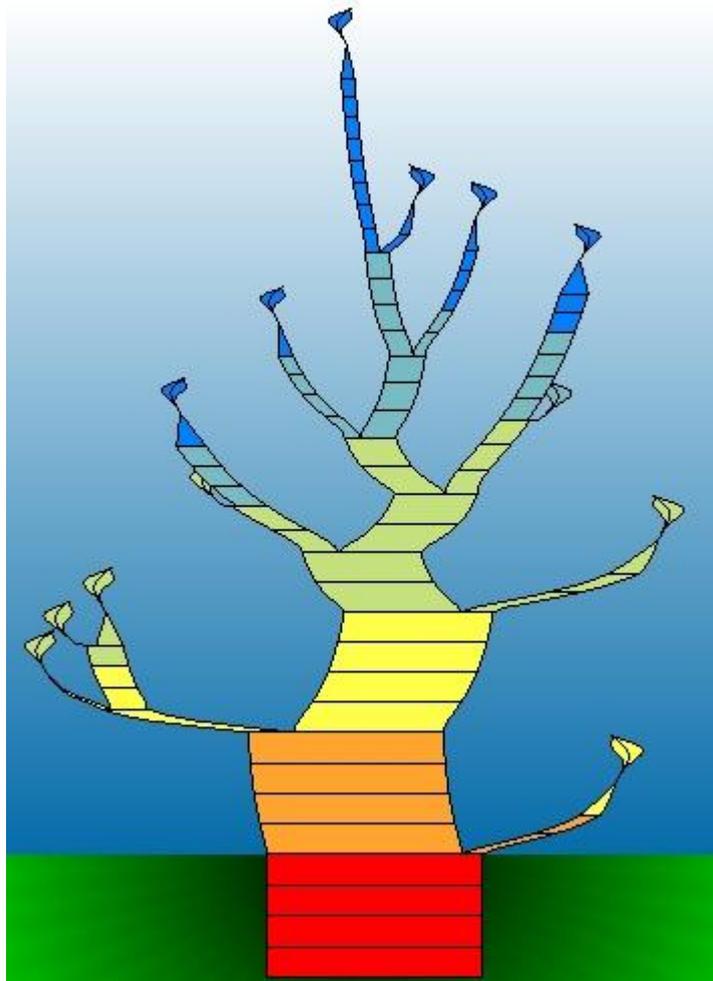


Figure 9 : Arbre collectif Support-2

TF. Prudent.

FC. Expérimentation.

TF. Oui, ce n'est encore pas le même arbre ... ce n'est encore pas le même arbre ... et puis là on a plus de rouge et puis je pense que si on fait rouge et brun, on a la moitié, quoi !

FC. Donc toujours la même requête ... je sélectionne les rouges et les brunes ... donc nous avons 8 actions sur 88 au total et puis voilà le niveau de partage entre les membres ... c'est 8/8 pour 5 membres sur 6 de la fonction support.

TF. D'accord.

FC. Donc là on a un partage qui est beaucoup plus costaud, mais nous sommes dans l'expérimentation, dans la prudence ...

TF. Oui.

FC. On est plus collectif dans la prudence ...

TF. Que dans l'action, dans la stratégie ...

FC. Dans la maîtrise quotidienne et dans l'anticipation, il n'y a quasiment pas de partage, quoique les règles, euh ... les lois générales qui descendent du haut, vos niveaux hiérarchiques qui sont plus prégnant chez vous ...

TF. Oui, peut être un peu plus ...

FC. Quand vous disiez commandement tout à l'heure ... peut être que les gens dans la fonction Support s'ils n'ont pas de consignes particulières au niveau stratégique ...

TF. Il y a ... je veux dire, un énorme biais par le recrutement .... Si vous retrouvez ... je veux dire ... vous ne faites pas un métier qui ... où ... enfin voilà ... fais gaffe, attention, attention ça brule, euh, enfin, voilà. C'est probablement aussi lié à ça ... pour la sécurité au sens large, enfin je veux dire la prudence, le ... voilà, je ne sais pas ... le côté hiérarchie ...

FC. Ce que je peux constater à la lecture des cartes, le plus d'actions partagées par les membres se trouvent dans l'expérimentation. Je peux me dire : au lieu d'avoir une loi qui tombe du haut de la maison et bien les gens expérimentent, essayent, mettent en œuvre ... ça marche, bon je monte vers le niveau 3 et si ça marche dans le quotidien, cela peut devenir un axe stratégique que nous pouvons généraliser. C'est une hypothèse, mais ... Ici, vous avez comme actions :

- Clarifier les processus de l'entreprise
- Mesurer le fonctionnement des activités de production
- Mesurer le fonctionnement des activités commerciales
- Formaliser les processus support
- Formaliser les processus RH
- Mesurer et analyser les dysfonctionnements
- Mesurer les compétences critique de l'entreprise
- Mesurer les compétences des collaborateurs

Donc voilà, nous sommes dans l'expérimentation. Au niveau de la logique d'action collective ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>5/8 Comprendre</i>	<b>7/8 Performance</b>	<b>6/8 Entreprise</b>	<b>5/8 Processus</b>
<i>2/8 Vouloir</i>	<b>1/8 Stratégie</b>	<b>1/8 Equipe</b>	<b>2/8 Résultats de professionnalisation</b>
<i>1/8 Pouvoir</i>		<b>1/8 Client</b>	<b>1/8 Résultats opérationnels</b>

**Figure 10 : logique d'action collective Support-2**

TF. C'est complètement différent.

FC. Si je lis les scores les plus élevés :

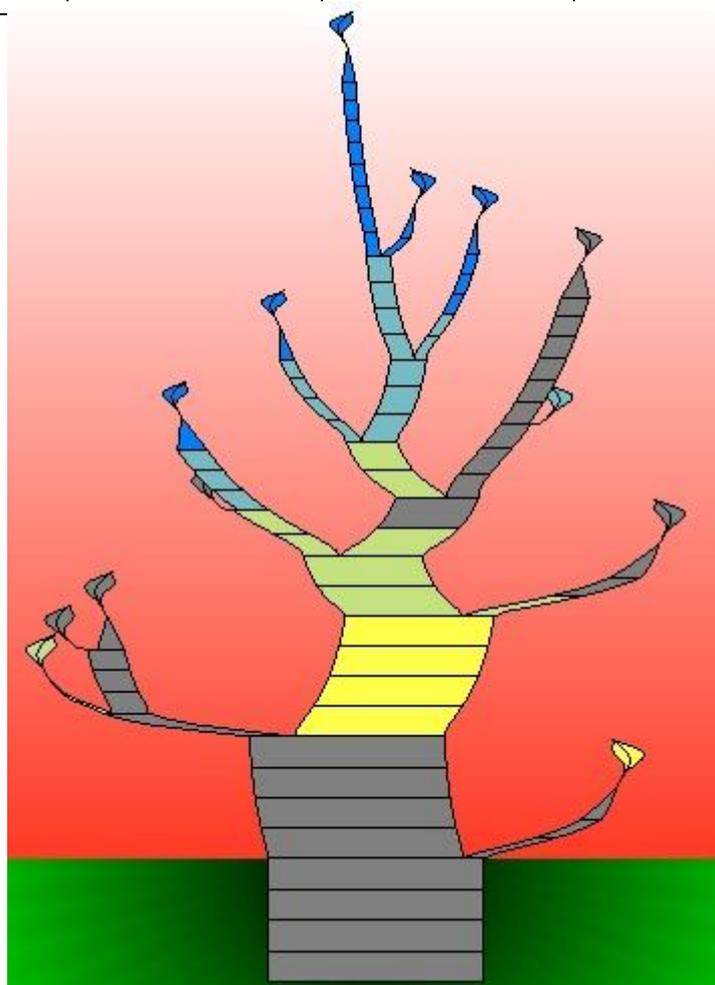
- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant comme moyens la mise en œuvre des processus.

Alors nous sommes au niveau « expérimentation », il s'agit certainement de nouveaux processus pour viser les résultats de professionnalisation et des résultats opérationnels. La stratégie apparaît plus en expérimentation que, euh, en maîtrise des risques, en maîtrise du quotidien et encore moins dans l'anticipation des risques ...

TF. C'est bon.

FC. Et donc je vais vous montrer votre positionnement...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--



**Figure 11 : positionnement individuel TF-2**

FC. Voilà. Vous avez 34 actions sur 88, vous êtes dans le tronc, vous avez ...

TF. Une petite branche ...

FC. Ça vous parle ?

TF. Oui, je ... suis dans le collectif ... c'est cette notion de prudence qui me caractérise assez bien finalement ... hum ...

FC. Alors votre logique d'action individuelle ...

<b>20/34 Comprendre</b>	<b>15/34 Performance</b>	<b>21/34 Entreprise</b>	<b>8/34 Processus</b>
<b>7/34 Vouloir</b>	<b>7/34 Valorisation</b>	<b>6/34 Individu</b>	<b>7/34 Résultats de professionnalisation</b>
<b>4/34 Faire comprendre</b>	<b>7/34 Stratégie</b>	<b>5/34 Equipe</b>	<b>5/34 Coopération dans l'équipe</b>
<b>3/34 Pouvoir</b>	<b>4/34 Coopération</b>	<b>2/34 Client</b>	<b>3/34 Créer les conditions favorables</b>
	<b>1/34 Implication</b>		<b>2/34 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>2/34 Communication</b>
			<b>2/34 Résultats opérationnels</b>
			<b>2/34 Prendre les décisions clés</b>
			<b>2/34 Compétences</b>
			<b>1/34 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 12 : la logique d'action individuelle TF-2**

FC. Si je lis les scores les plus élevés :

- (20/34) Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance (15/34) pour l'entreprise (21/34) en utilisant comme moyens les processus (8/34) pour viser les résultats de professionnalisation (7/34).

Et vous mobilisez 10 moyens sur les 11 du modèle proposés. Donc votre palette d'intervention est large ... la stratégie est quand même bien positionnée (7/34) au même titre que la Valorisation (7/34)...

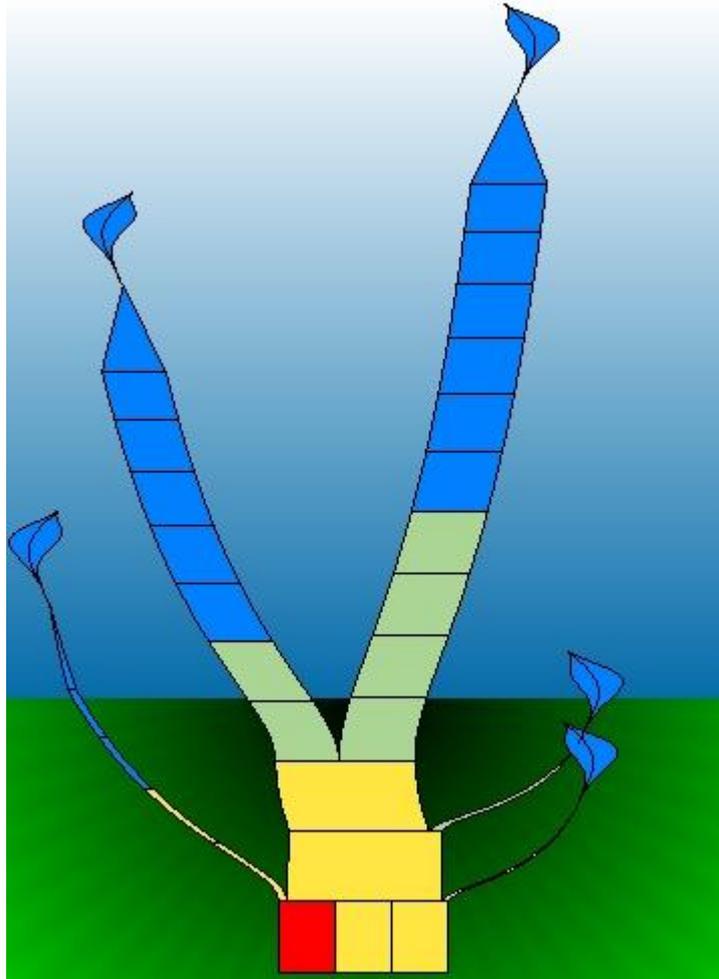
TF. Oui, oui ... ..

FC. Ça va ?

TF. Oui, ça fait chaque fois un gros pavé .... Hum, hum ... ..

#### **4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».**

FC. Je vais vous montrer l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent »...



**Figure 13 : arbre collectif Support-1**

FC. Voilà ... il n'y a qu'une action rouge.

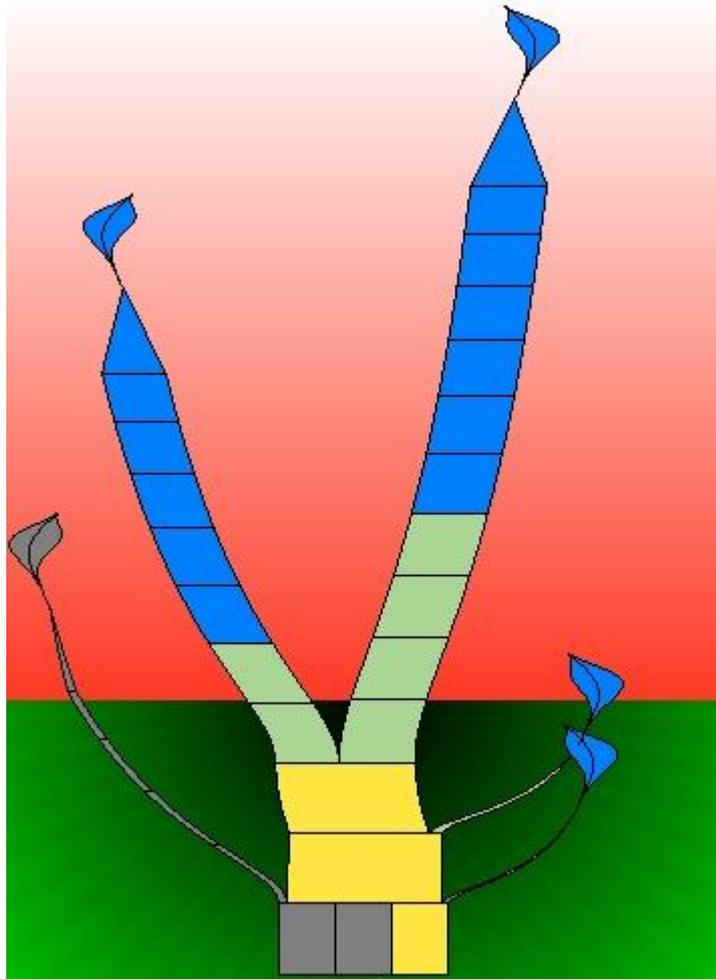
TF. Oui.

FC. Cette action est :

-Mesurer et analyser les indicateurs RH

Et donc c'est indifférent pour ED, TF, HS, MR ...

Votre positionnement est le suivant :



**Figure 14 : positionnement individuel TF-1**

FC. Vous êtes dans cette branche là et ces deux là ... il y a 9 actions sur 36 qui sont indifférentes.

TF. Rejetées.

FC. Par exemple :

- Mesurer analyser les indicateurs RH
- Valoriser les collaborateurs par la mobilité interne
- Adapter l'organisation aux contraintes externes ...

Toutes des actions qui ne sont pas dans votre mission.

TF. Oui.

FC. Par exemple :

- S'attacher les collaborateurs par le couple contribution/rétribution

TF. Oui, d'accord.

FC. Voilà nous avons fini la présentation des quatre arbres, avec une spécificité au niveau de la maîtrise du quotidien où beaucoup de petites branches apparaissent, donc beaucoup de projets différents partagés plus ou moins, puis dans l'expérimentation où la performance et la stratégie ont les scores les plus élevés comme enjeux résolus par les actions expérimentées.

TF. Ça nous place de manière différente par rapport à ce que vous avez vu par ailleurs ?

FC. Je ne le dirais pas tout à fait comme cela parce que chaque entreprise ou chaque Codir est spécifique, il y a une culture d'entreprise qui permet de réaliser un certain nombre de choses au niveau stratégie, performance, implication, enfin tous les enjeux que j'ai mis en place dans le modèle ...

TF. Eyt après en retour quand vous leur présentez il ... ils agrément ... enfin, je veux dire ...

FC. Dans les entreprises, le modèle est robuste dans la mesure où les chefs d'entreprise se reconnaissent dans ce qu'ils avaient dit par rapport à ce qu'ils vivaient dans l'entreprise, de leur vécu. En particulier pour les trois entreprises pour ma thèse, elles se reconnaissent avec quelques éléments de surprise, des faits surprenants qui leur permettent de s'interroger plus avant ... et chaque fois qu'il y a eu débat collectif, il y en a ... comment dire ... recherche d'une construction d'un collectif un peu plus fort, voilà.

TF. Oui, ça c'est intéressant.

L'entretien a duré 50 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN COLLECTIF DE PRESENTATION DES FIGURES de la fonction SUPPORT.

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Je vais vous rappeler la série des indices pour remettre en mémoire la lecture de l'arbre collectif qui est présenté ci-dessous :

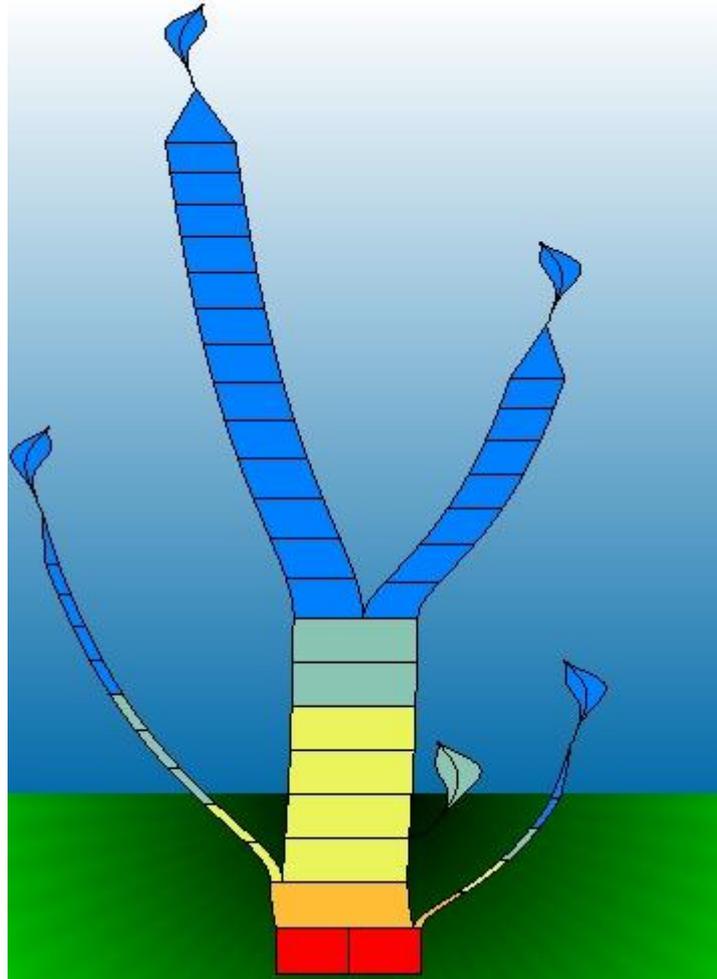


Figure 1 : arbre collectif Support-4

FC. C'est l'arbre collectif de la fonction Support de niveau 4 « engagé », l'anticipation des risques qui est présenté là. Il y a très peu d'actions rouges, deux sur un total de 51 actions pour lesquelles les 6 membres ont répondu niveau 4 et donc vous voyez deux grandes branches bleues qui représentent chacune une personne différente. Donc les indices complémentaires qui vous permettront une interprétation nécessitent une requête. Je clique sur les deux actions rouges et nous voyons apparaître d'une part le libellé des deux actions rouges sélectionnées, il s'agit de :

- Préparer la transmission des compétences
- Constituer des groupes de travail

Et d'autre part, l'importance du partage entre les membres pour ces deux actions :

- 4 personnes partagent ces deux actions là et deux autres personnes qui portent chacune une des deux actions.

Alors la question que je vous pose :

Quel effet vous fait cet arbre collectif et chacun peut répondre selon la capacité d'effet que cela fait sur lui ?

(Silence) ...

SJ. C'est remarquable, il n'y a pas de partage ...

FC. En fait il y a très peu de partage si je complète ce que dis SJ ... alors si je rajoute l'action brune, au total nous avons trois actions, la 3<sup>e</sup> est :

- Améliorer les compétences pour l'économie de l'entreprise

Et l'importance du partage est :

- 3 personnes partagent les 3 actions, 2 personnes partagent deux des trois actions et une personne porte une seule des trois actions.

Quels commentaires vous pouvez faire relatif au travail collaboratif ? Ça vous inspire quoi ?

(Silence) ...

TF. On peut attendre plus de travail ensemble ... la base rouge étant très, très faible ... ..

(Silence) ...

FC. Est-ce que c'est lié à la fonction Support elle-même ? Ou est ce que c'est lié à un manque de collectif tout simplement ?

(Silence) ...

SJ. Contrairement aux fonctions (mot inaudible) nous, on est chacun dans un domaine de compétences particulier et il serait utile de jeter des passerelles de collaboration entre les membres ... ..

FC. Ça c'est un objectif ! ... alors je vais passer à une autre forme de représentation du travail collaboratif ... c'est de vous montrer la logique d'action collective ... c'est une autre manière de la montrer ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
1/2 Comprendre	2/2 Coopération	1/2 Entreprise	1/2 Création de conditions favorables
1/2 Vouloir		1/2 Equipe	1/2 Résultats d'amélioration

**Figure 2 : la logique d'action collective Support-4**

FC. Alors comment lire ce tableau ? Ici vous avez le registre d'action du manager, quels enjeux est il censé résoudre ? Cela bénéficie à qui ces enjeux résolus ? Et quels sont les moyens qui sont utilisés par le manager ? Donc nous voyons que les deux actions sélectionnées nous avons :

- Comprendre (1/2) les situations et Vouloir (1/2) c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de Coopération (2/2) au bénéfice de l'Entreprise (1/2) et des équipes (1/2) en créant les conditions favorables (1/2) pour obtenir des résultats d'amélioration (1/2).

Voilà votre manière de travailler ensemble au niveau « engagé », anticipation des risques de la fonction Support. Sur la figure précédente, l'arbre collectif de niveau 4, nous avons le détail des actions partagées par les personnes, là nous avons la manière collective de travailler ensemble et cela ne concerne encore une fois que deux actions que nous avons vus tout à l'heure et votre manière de travailler ensemble, c'est de résoudre l'enjeu de coopération ... .. pour viser les résultats d'amélioration et vous utilisez comme moyens la création de conditions favorables. Cela vous inspire quoi comme commentaires ?

(Silence)

HS. Ça paraît être une bonne solution pour envisager ce résultat.

FC. Oui ...

(Silence)

Je vais le dire autrement, est ce que la coopération est inhérente à votre fonction, à la fonction Support ?

(Silence)

SJ. C'est plus la défense du pré carré...

FC. C'est tellement évident que pour vous, ça ne choque pas, ça n'apporte aucun commentaire ....

(Silence)

SJ. La défense du pré carré nous l'avons vécu lors de la réunion qui a précédé votre venue ce matin.

FC. Ah d'accord ! Donc la figure présentée confirme ce que vous avez vécu ce matin, si je le dis autrement. Alors je vais passer au niveau 3 « actif », le niveau de la maîtrise du quotidien, des actions quotidiennes ...

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

FC. D'abord la carte collective comme tout à l'heure ...

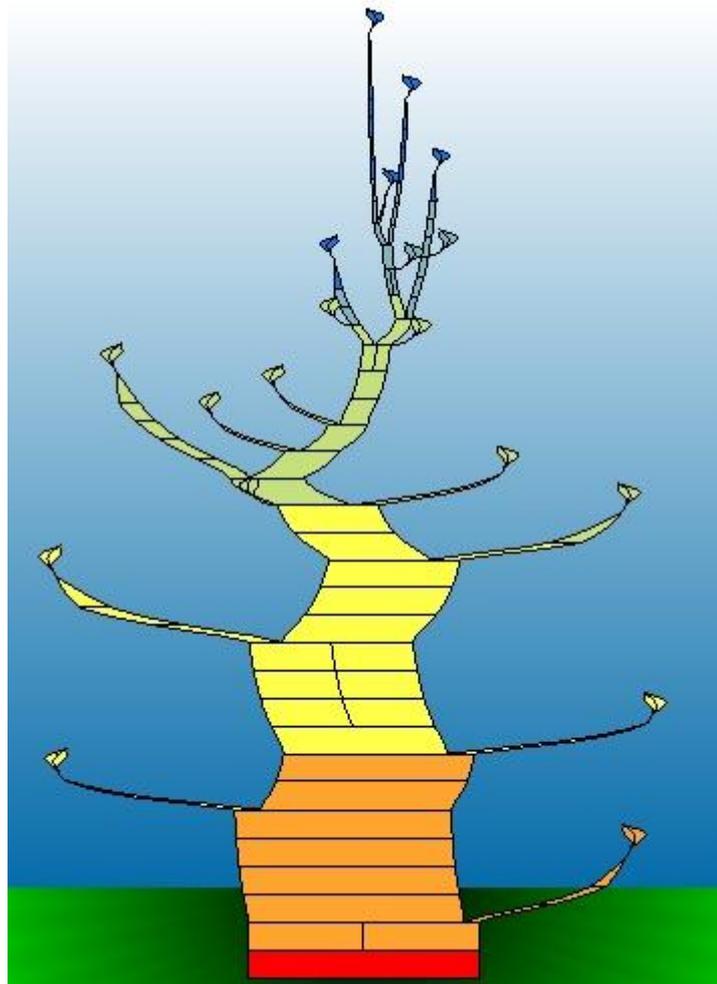


Figure 3 : arbre collectif Support-3

SJ. Ah oui, c'est pas mal ...

FC. La représentation est déjà différente, il y a plus d'actions, il y en a 99 donc pratiquement le double par rapport à tout à l'heure ... on voit bien que vous n'êtes pas dans l'anticipation des risques, mais que vous êtes plus dans la maîtrise du quotidien ... et que si nous regardons l'indice de couleurs, nous n'avons qu'une seule action rouge, il n'y en a qu'une qui est partagée et quelle est elle ?

- Développer les conditions de l'implication des équipes

Et pour le coup elle est partagée par tout le monde ... .. donc si je clique sur les actions brunes, vous retrouvez le libellé des actions qui est :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
- Développer les conditions de l'implication des équipes
- Adapter l'organisation au potentiel des collaborateurs
- Valoriser les compétences par le projet personnel
- Favoriser la coopération après un recrutement
- Favoriser la coopération par la prescription réciproque
- Mesurer et analyser l'implication des collaborateurs
- Identifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

Donc voilà les différentes actions qui sont partagées par les différentes personnes de la fonction Support, vous voyez que sur les 9 actions, il n'y a que 2 personnes qui en partagent 8 sur 9, deux autres personnes en partagent 7 sur 9 et une personne qui en partage 6 sur 9. Donc on a plus de la moitié des actions qui sont partagées par l'ensemble des membres. Donc nous retrouvons là un collectif qui est constitué. Alors il faudrait rentrer dans le détail, mais nous n'avons pas trop de temps, pour bien identifier les actions qui sont menées collectivement.

(Silence)

Donc je vais vous montrer la logique d'action collective ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>3/9 Faire comprendre</i>	3/9 Coopération	4/9 Equipe	2/9 Créer les conditions favorables
<i>3/9 Vouloir</i>	2/9 Valorisation	2/9 Individu	2/9 Coopération dans l'équipe
<i>2/9 Comprendre</i>	2/9 Implication	2/9 Entreprise	1/9 Résultats de professionnalisation
<i>1/9 Pouvoir</i>	1/9 Performance	1/9 Partenaire	1/9 Collaborateur et son apprentissage
	1/9 Stratégie		1/9 Prendre les décisions clés
			1/9 Organisation
			1/9 Résultats opérationnels

**Figure 4 : la logique d'action collective Support-3**

FC. Vous voyez que là nous sommes déjà plus complets par rapport à la représentation collective puisque le registre d'actions du manager, si je lis les scores les plus élevés, c'est :

- Faire comprendre (3/9), c'est donc mobiliser, communiquer, Vouloir (3/9) c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération (3/9) au bénéfice des équipes (4/9) en Créant les conditions favorables (2/9) pour obtenir la coopération dans l'équipe (2/9).

Ce qui est important par rapport à tout à l'heure où nous avons Comprendre, ici c'est plutôt mobiliser et communiquer votre intention stratégique (Vouloir) pour la résolution de l'enjeu de coopération là il y a une projection qui est mise en œuvre dans le quotidien, dans la maîtrise quotidienne. Cela vous inspire quels commentaires ?

(Silence)

TF. Je me retrouve quasiment au cœur du débat ...

FC. L'entreprise est à ce niveau là, la stratégie en 5° position ... donc vous n'avez pas un raisonnement collectif qui implique la stratégie et la performance de l'entreprise, mais surtout la coopération qui est résolue.

TF. Au vu de tout à l'heure dire que quelque part la préoccupation quotidienne est plus importante que la préoccupation, euh, d'avenir, euh, d'anticipation ... ça, ça traduit quand même le quotidien ... il faut que ça marche au quotidien et finalement pas de savoir comment on sera dans dix ans, c'est pas tellement le problème, c'est de savoir comment on les fait sortir maintenant ... et pour les faire sortir maintenant, euh ...

FC. Malgré tout pour moi, la fonction Support est l'instrument pour décliner la stratégie du Costrat ... c'est bizarre que la stratégie n'est pas prise en compte dans la fonction Support ! Ou alors la fonction Support comme dit TF est considérée comme étant dans le quotidien à réaliser des actions mais qui n'ont aucun lien avec la stratégie, si je le dis de l'extérieur. C'est peut être plus complexe dans votre organisation ...

TF. La polarisation est plus sur du quotidien ... une façon de le traduire quand même, c'est notre problématique importante.

FC. Et si je lis ... les moyens qui sont utilisés collectivement, nous retrouvons une visée des résultats de professionnalisation, c'est-à-dire comment rendre plus compétent nos collaborateurs, euh, on retrouve le collaborateur et son apprentissage, c'est-à-dire comment le rendre plus compétent, on retrouve la prise de décisions mais elle est très basse dans le tableau, dans les moyens utilisés l'organisation n'est pas un gros souci et les résultats opérationnels sont en dernière position. Donc vous ne visez pas de résultats opérationnels liés à la performance ou à la stratégie dans la fonction Support.

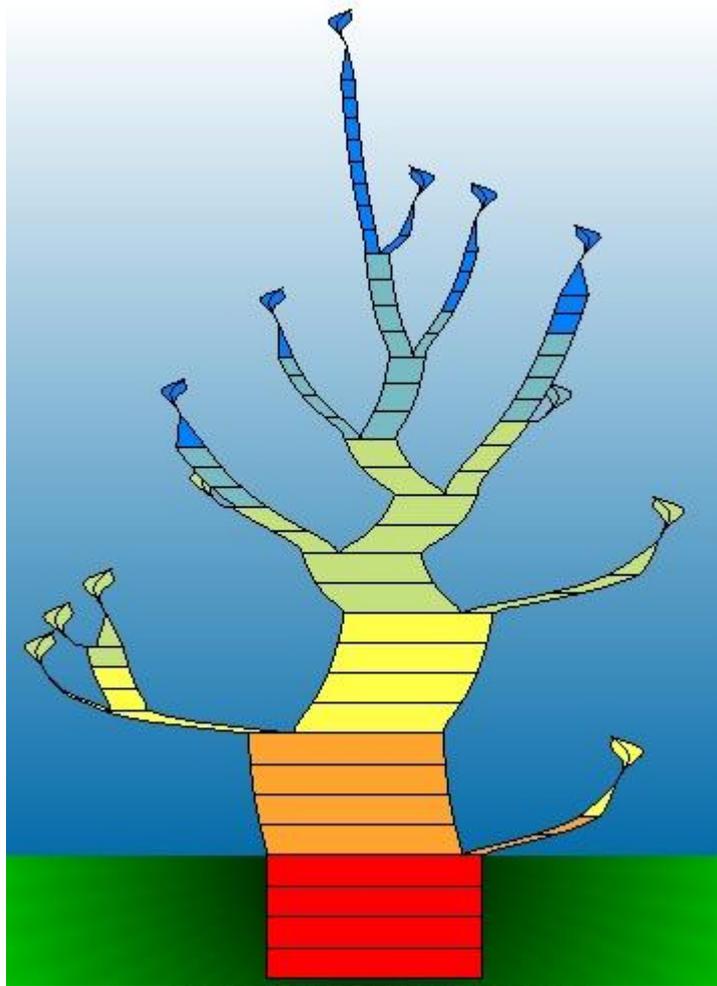
TF. Peut être que la fonction Support doit être rapprochée du Costrat pour que le terrain puisse, euh, aboutir, quoi ! ... la préoccupation des acteurs est le quotidien, ce matin au service de santé, qu'est ce que fais pour que pratiquement il arrive à sortir correctement bien équipé, qu'il vienne au travail, voilà ... il faut que les conditions favorables soient là ...

FC. D'autres commentaires ?

(Silence)

C'est peut être dur pour vous de lire cette représentation l'une sous forme de carte, l'autre sous forme de tableau qui ne sont pas forcément à la lecture ... mais bon, ça renvoie à votre quotidien quand même. Bon, je vais passer à l'arbre collectif « prudent » niveau 2 qui est en fait le niveau de l'expérimentation ...

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».



FC. Voilà la forme de l'arbre collectif au niveau expérimentation des actions de la fonction Support. On voit qu'il y a plus de rouge, de brun ...

SJ. Ça s'améliore ...

FC. Comme vous dites, euh, ça 'améliore en étant plus centré sur l'expérimentation ... alors que le niveau « engagé fort », sur la première carte que je vous ai montrée, le niveau de partage collectif était très faible ... nous avons ici 88 actions et si je sélectionne les actions rouges et les brunes, nous avons 8 actions sur 88, en gros 10% et nous avons un niveau de partage qui est le suivant :

- Quasiment les 5 personnes sur les 6 partagent toutes les actions.

Donc nous voyons bien un collectif constitué fort ... alors il se peut que la personne qui porte les 4 actions sur les 8, euh, c'est certainement lié à la fonction au sein de la fonction Support ou les missions qu'elle assure ... quels sont les effets particuliers que vous procurent ces différents indices ?

(Silence)

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

Donc on retrouve là ... 50% des actions qui concernent les processus si je lis pour vous. Cela veut dire que sur les 8 actions partagées il y en a 5 qui concernent les processus. On pourrait dire que la fonction Support expérimente collectivement principalement des processus à mettre en œuvre, à valider ou à invalider. C'est surtout ce travail commun qui est fait en expérimentation .... Ça vous parle ?

(Silence)

Il y a une action qui est :

- Mesurer et analyser les dysfonctionnements

Et puis deux autres qui concernent :

- Les résultats de professionnalisation

Donc nous sommes encore avec une visée de professionnalisation des collaborateurs dans l'entreprise mais là, c'est en expérimentation que vous travaillez ensemble et principalement sur les processus ...

(Silence)

Vous n'êtes pas bavard ... vous avez trop parlé ce matin (rires), ça va ?

(Silence)

Alors je vais passer à la logique d'action collective c'est-à-dire votre manière de travailler ensemble.

<b>5/8 Comprendre</b>	<b>7/8 Performance</b>	<b>6/8 Entreprise</b>	<b>5/8 Processus</b>
<b>2/8 Vouloir</b>	<b>1/8 Stratégie</b>	<b>1/8 Equipe</b>	<b>2/8 Résultats de professionnalisation</b>
<b>1/8 Pouvoir</b>		<b>1/8 Client</b>	<b>1/8 Résultats opérationnels</b>

**Figure 6 : la logique d'action collective Support-2**

FC. Donc nous retrouvons surtout :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour le compte de l'entreprise en travaillant sur les processus.

Donc en expérimentation et là je rejoins la question qui était posée tout à l'heure, c'est surtout la performance pour l'entreprise qui est visée.

TF. C'est que sur les deux derniers tableaux que vous avez présenté, Comprendre ressort ...

FC. Oui.

TF. Et en fait qu'est ce qui se passe ? je voudrais savoir ce qui se passe ? ... on cherche à comprendre, on ne veut pas (Vouloir) ... directement on veut comprendre ce qui se passe ...

FC. Oui, c'est lié à l'expérimentation quelque part il y a une logique : Comprendre une situation c'est nécessaire de mon point de vue avant d'expérimenter sinon je pourrais faire n'importe quoi. Donc là, j'ai une certaine logique qui est très forte : comprendre les situations qui se présentent ou que je dois faire vivre ...

TF. De manière hiérarchique le Général il veut ...

FC. Mais vous n'êtes pas ...

TF. Je veux que cela se passe comme ça !

FC. Vous n'êtes pas ...

TF. Et là, c'est de comprendre ce qui se passe et bien au quotidien ... vous ne faites qu'influer quelque chose que l'on va vouloir ...

FC. Exact, c'est exactement ça la lecture du tableau ... donc ça, c'est votre manière de travailler sachant que quand j'ai posé les 110 questions aux différentes personnes, il n'y avait aucun lien entre les personnes. Je n'ai jamais présenté les choses de cette manière là, c'est seulement après avec SJ que nous avons structuré en trois entités : Costrat, fonction Support et fonction Opérationnelle. Là vous avez la figure qui représente votre manière de travailler ensemble en expérimentation dans la fonction Support.

TF. Autrement dit, gérer le quotidien avant de se jeter à l'eau c'est de comprendre ce qui se passe avant d'arriver ... alors .... (Phrase inaudible).

FC. Et en même temps vous pourriez raisonner de manière différente, si le Costrat est la structure de la stratégie à mettre en œuvre, on pourrait comprendre que la fonction Support met en œuvre la compréhension de la stratégie décidée par le Costrat pour expérimenter un certain nombre d'actions.

SJ. Je ne suis pas sûr que cela se passe comme ça !

FC. C'est une hypothèse que je formule ... si je regarde l'autre entreprise de ma recherche empirique qui n'est pas loin de chez vous, c'est l'entreprise (t), ils sont dans un autre schéma chez eux, la stratégie est décidée par la Direction Europe et l'usine décline la stratégie de la direction Europe et cela se traduit dans les cartes collectives et les tableaux ...

BM. Est-ce que la stratégie est un objectif majeur ou pas ?

FC. Ah ça ! C'est ce que j'ai cru entendre et comprendre de la part de la direction ...

BM. Il faut attendre les résultats de la révision de notre plan de service ....

(Silence)

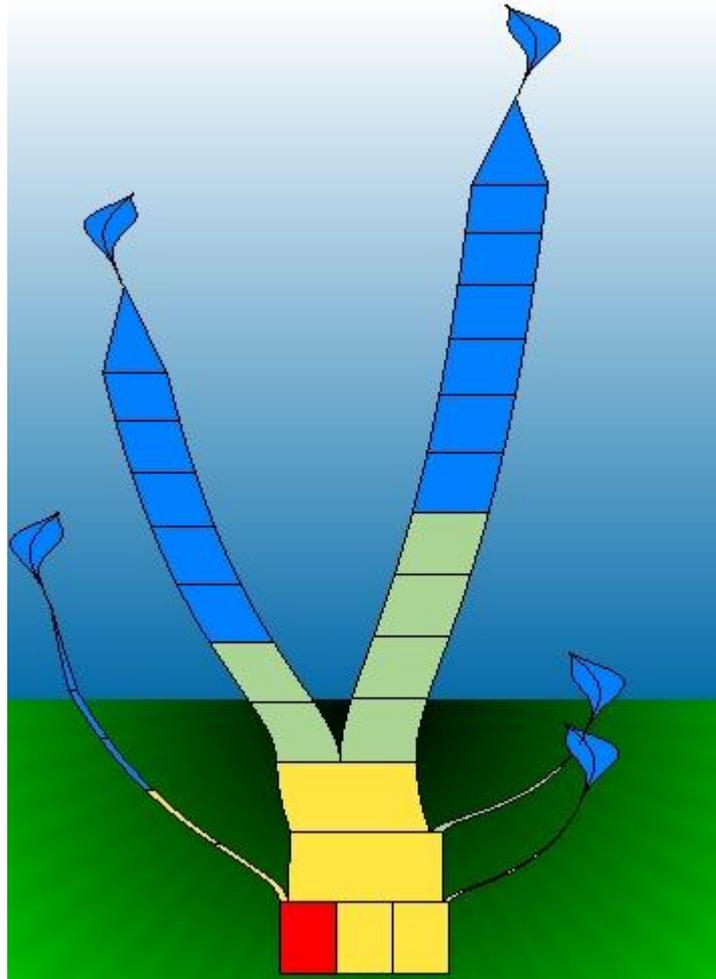
FC. Autrement dit la carte collective et ce tableau que je vous montre, c'est votre réalité que vous avez exprimée à travers les 110 questions que je vous ai posées. Il n'y a pas d'autres éléments à chercher et la réflexion de TF est intéressante dans la mesure où c'est d'abord comprendre les situations pour, euh, résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise ... et pour le coup, la stratégie apparaît mais, à peine ... voyez le couple performance/ stratégie, euh, la stratégie étant établie elle devrait conduire par les actions menées à la performance attendue ... et là nous avons l'inverse ...

(Silence)

S'il n'y a pas d'autres commentaires, je vais passer au niveau 1 « indifférent ».

#### **4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent».**

FC. Et là du coup, je rejoins la question qui était posée tout à l'heure « toi tu ne le fais pas » ...



**Figure 7 : arbre collectif Support-1**

FC. La démarche était la suivante, à la question posée les personnes pouvaient dire : la question que vous me posez ne concerne pas mon service. Donc là nous avons l'arbre collectif des actions indifférentes pour les membres de la fonction Support. Vous voyez il y a une action rouge qui est partagée par 4 personnes et cette action est :

- Mesurer et analyser les indicateurs RH

Donc pour 4 personnes parmi les 6 et bien cela ne les concernait pas au moment du questionnement. Alors ce que je regarde toujours c'est si au niveau de l'arbre collectif indifférent, c'est-à-dire qui ne vous concerne pas, qu'il n'y ait pas d'actions dites stratégiques. Alors examinons le tableau de la logique d'action collective :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>3/5 Comprendre</i>	<i>2/5 Stratégie</i>	<i>4/5 Entreprise</i>	<i>2/5 Résultats opérationnels</i>
<i>1/5 Pouvoir</i>	<i>2/5 Performance</i>	<i>1/5 Individu</i>	<i>1/5 Collaborateur et son apprentissage</i>
<i>1/5 Vouloir</i>	<i>1/5 Valorisation</i>		<i>1/5 Organisation</i>
			<i>1/5 Coopération dans l'équipe</i>

**Figure 8 : la logique d'action collective Support-1**

FC. Nous retrouvons 2 actions sur les 5 qui concernent la stratégie et qui sont évacuées, considérées comme indifférentes et cela peut poser question ... elles bénéficieraient à l'entreprise et nous sommes toujours dans le registre comprendre ... autrement dit, la logique d'action collective est :

- Comprendre la situation pour dire que ces deux actions concernant l'enjeu de stratégie pour l'entreprise concernant les résultats opérationnels ...

Elles ne nous concernent pas !

Cela demanderait à être travaillé en repérant ces deux actions dites stratégiques, les deux actions qui suivent concernent la performance ... ça veut dire que 4 actions sur 5 dites « indifférentes » concernent directement l'entreprise et qui sont importantes de mon point de vue parce que la fonction Support doit travailler et/ou décliner la stratégie et développer la performance ...

(Silence profond)

Quelles sont vos réactions ? Quel effet cela vous fait ?

(Silence)

SJ. Quelles sont ces actions ?

FC. Il faudrait faire les requêtes nécessaires ... il faudrait que je recherche les actions qui concerne la stratégie et la performance, le manque e temps nous contraint ... mais c'est surprenant de les retrouver là ! normalement de manière traditionnelle la fonction Support est là pour apporter son support à la fonction stratégique, le Costrat ... j'ai l'impression qu'il y a le Costrat et que la fonction Support développe sa manière de travailler collectivement où le collectif n'est pas fortement constitué sauf dans l'expérimentation... si je le dis autrement, dans l'expérimentation vous vous serrez les coudes, si je le dis familièrement, pour expérimentez un certain nombre de processus mais pas sur les autres champs. Ça va ?

(Silence)

Des commentaires généraux avant de se quitter ?

(Silence)

SJ. La réunion collective finale du Codir sera intéressante.

L'entretien a duré 35 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES Fonction Opérationnelle-TRG

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Ceci représente l'arbre collectif des 7 réponses individuelles des 7 personnes, et la question qui est posée par ma thèse est quel effet vous fait cette figure qui représente le travail collaboratif, le « travailler ensemble » pour vous ?

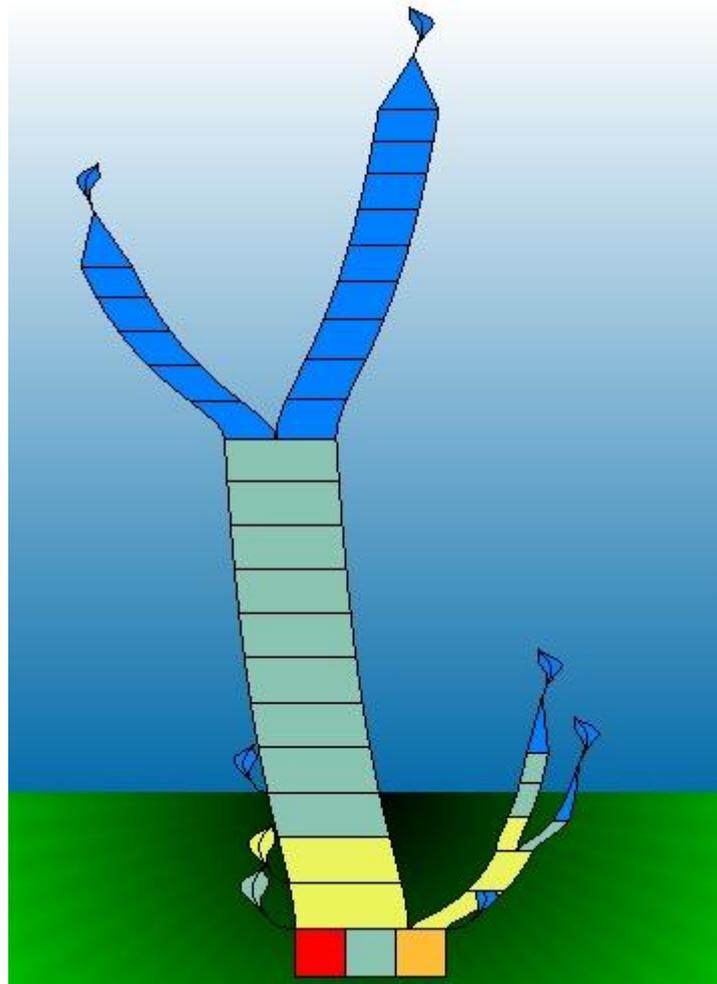


Figure 1 : arbre collectif Opérationnelle-4

TRG. Euh, avoir l'explication c'est une des branches individu ou ... pas forcément ...

FC. Alors comme ça brutalement quand je vous pose la question : quel effet vous fait cet arbre ? Je ne vous donne pas d'indices pour le moment.

TRG. D'accord. Bien je vois des branches qui, euh, pas mal de branches qui s'écartent ... mais il y a un tronc assez important, j'aurais tendance à dire qu'il y a quelque chose de commun qui est partagé, euh, dès le départ une branche qui s'en écarte donc, euh ... une liaison déviante, dérivante ... différente et en partie supérieure deux grands axes qui s'écartent un petit peu. Mais, euh, la première chose qui me vient, ce qui ressort c'est un tronc assez important ...

FC. Alors effectivement quand on ne donne pas d'indices c'est difficile d'interpréter car vous ne connaissez pas les codes de lecture.

TRG. Voilà.

FC. Donc nous allons rentrer progressivement dans les indices que je vais vous donner pour que vous puissiez interpréter cette image collective. Alors tout d'abord, l'indice de construction de l'arbre collectif. Comment l'algorithme construit l'arbre ? Chacune des sept personnes, en fonction des réponses qu'elles ont faites en niveau 4 « engagé », représente une liste d'actions ... donc le logiciel prend dans chacune des sept listes les actions qui sont communes et partagées par les sept membres et les positionne dans le bas de l'arbre. Une fois ces actions communes et partagées par les sept personnes, il les élimine des listes et recommence l'opération pour les actions qui sont partagées par six personnes, par cinq personnes, etc. et quand le logiciel ainsi construit l'arbre, les actions les plus partagées se retrouvent dans la base de l'arbre, en général dans le tronc comme vous l'avez dit et plus on monte dans l'arbre moins les actions sont partagées. C'est l'indice de forme qui est le premier indice. Le deuxième indice est la palette de couleurs qui est plus visuel que la forme ...

TRG. Oui, il y a les couleurs ...

FC. Le rouge, ce sont les actions qui sont les plus partagées par les membres, le brun c'est moins partagé que le rouge, le jaune c'est moins partagé que le rouge et le brun, le vert c'est encore moins partagé et le bleu ce n'est pas partagé, autrement dit c'est porté par une seule personne.

TRG. D'accord.

FC. Donc plus vous montez dans l'arbre collectif selon sa forme c'est moins partagé entre les personnes et quand c'est bleu, moins c'est partagé. Alors quel effet cela vous fait cet arbre collectif de niveau 4 « engagé » de la fonction Opérationnelle ?

TRG. Alors après ... le nombre de cases, quelle signification ?

FC. Il y a 46 actions représentant cet arbre là !

TRG. Alors l'explication, euh ... ce qui me vient à l'esprit, c'est qu'il y a je trouve du coup les branches du haut assez importante ...

FC. La taille voulez vous dire ?

TRG. Le nombre de cases, une case c'est chaque fois une action, euh, je trouve qu'il y a autant d'actions qui sont partagées que pas partagées ...

FC. Là, elles ne sont pas partagées ...

TRG. Voilà, c'est ça ... une petite dizaine pas partagées.

FC. Plus celles là et si vous comptez toutes celles en bleues, vous avez à peu près ...

TRG. Voilà, ça paraît assez important, c'est ce qui ressort ...

FC. Donc autrement dit, le partage n'est pas très important.

TRG. Ouais ! J'aurais imaginé que c'était plus fort.

FC. Et il n'y a qu'une action rouge ...

TRG. Hum, hum.

FC. C'est l'action la plus partagée ...une sur 46.

TRG. Qui est complètement partagée ...

FC. Complètement ou le maximum de partage entre les membres.

TRG. D'accord, oui, donc c'est sûr !

FC. Donc au niveau de l'anticipation des risques ce que l'on prépare aujourd'hui pour demain, autrement dit la projection, euh, votre collectif dans la fonction Opérationnelle partage relativement peu de choses.

TRG. D'accord. C'est tout à fait une surprise ...

FC. Alors les autres indices que je peux vous donner c'est le libellé de l'action rouge.

TRG. Oui.

FC. Je clique sur l'action rouge qui normalement est la plus partagée, de quoi s'agit-il ? Il s'agit de :

- Préparer la transmission des compétences

Et puis quel est le partage entre les membres ? C'est là :

- Vous avez 5 personnes qui partagent cette action là et deux personnes qui ne la partagent pas.

Donc en fait la couleur rouge dans ce cas dans cet arbre collectif représente 5 personnes sur 7.

TRG. D'accord.

FC. Alors on pourra voir dans d'autres niveaux que ça partage plus ....

TRG. Ça veut dire que cette action là, les autres personnes l'ont classée ailleurs ... alors ça n'était pas leur priorité, hum.

FC. C'était tout l'intérêt d'ailleurs d'interroger chacune des personnes séparément, euh, comme cela il n'y a pas de connivence, si je puis dire ... le résultat est celui que nous voyons sur la carte collective. Donc il s'agit de l'action « préparer la transmission des compétences » peut être que c'est important pour les 5 personnes concernées.

TRG. Hum, hum ...

FC. Ça vous dit quoi tout ça ? Quel effet cela vous fait ? À partir de la requête que je viens de faire où vous avez le libellé de l'action et l'importance du partage entre les membres.

TRG. Euh, ... donc moi je partage donc ça me paraît logique ... après que ...

FC. Oui vous, vous pouvez vous repérer par les initiales des personnes ...

TRG. Ça ne ma surprend pas complètement, hum. Par contre j'aurais pensé qu'il y en aurait plus que ça ... dans le niveau là.

FC. Ce que nous pouvons faire pour aller plus loin dans la suite d'indices, prendre les 3 actions du tronc puisqu'en fait, même si elles n'ont pas la couleur rouge, le tronc, la base du tronc s'arrête dès que j'ai une branche ... ce n'est plus le tronc comme un arbre quoi ! ... il s'agit de trois actions qui concernent :

- Une action concerne la création de conditions favorables
- Deux actions concernent la prise de décisions clés qui elles ne sont pas partagées.

Les 3 actions sont partagées par les 7 membres mais pas de la même manière.

TRG. Pas au même niveau quoi.

FC. Une personne porte 3 actions sur 3, deux personnes partagent 2 actions sur les 3 et 4 personnes en portent une sur les 3. Donc il y a un partage mais qui n'est pas, euh ... je dirais il y a 40% de partage ...

TRG. Hum, hum.

FC. Donc les deux actions qui sont en prise de décisions clés sont :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise

Donc en fait ce qui a été choisi par les personnes qui partagent plus ou moins ces 3 actions là concernent quand même le leadership.

TRG. Oui, d'accord.

FC. Donc l'action du manager.

TRG. Hum, hum.

FC. Ça vous parle plus ? Moins ? Quel effet cela vous fait ?

TRG. Bon ça me ... ça conforte un petit peu notre position de voir qu'on est à partager, euh .... Ce qu'on partage le plus c'est dans le leadership, ça paraît, euh .... Vu les fonctions qu'on nous donne et la stratégie dans laquelle on est censé agir ... ça paraît rassurant ... en fait cohérent ... rassurant n'est pas un terme adapté, cohérent quoi !

FC. D'accord. Ce que je vais faire, c'est vous montrer la logique d'action collective, c'est une autre manière de représenter le collectif, le « travailler ensemble » pour ces trois actions qui ont été sélectionnées dans le tronc, voilà :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/3 Comprendre</i>	<b>2/3 Coopération</b>	<b>2/3 Entreprise</b>	<b>2/3 Prendre les décisions clés</b>
<i>1/3 Vouloir</i>	<b>1/3 Performance</b>	<b>1/3 Partenaire</b>	<b>1/3 Créer les conditions favorables</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Opérationnelle-4**

FC. Cela se présente sous forme de tableau qu'il faut lire de la manière suivante :

- Le manager produit des actions pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui bénéficient à certains en utilisant un certain nombre de moyens à sa disposition.

Alors si je lis la ligne où les scores sont les plus élevés, je rappelle que le chiffre (3) est le nombre qui représente les 3 actions qui ont été sélectionnées, c'est d'abord :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de coopération au bénéfice de l'entreprise en prenant les décisions clés.

Et si je lis les deux lignes, c'est :

- Comprendre les situations et vouloir, donc l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de coopération principalement mais également de performance pour l'entreprise en utilisant comme moyens la prise de décisions clés et la création de conditions favorables.

Donc les enjeux qui sont résolus par le « travailler ensemble », c'est la coopération principalement et la performance pour l'entreprise. Ça vous parle plus ce type de représentation qui est aussi une représentation collective de votre collectif ?

TRG. Ben plus ... euh, oui les termes parlent un petit peu, hein, en termes de performance de, euh, de ... pour l'entreprise ...

FC. Oui, on le retrouve là ...

TRG. Oui ... ..

FC. Donc là on retrouve le leadership de tout à l'heure et puis la manière dont les managers agissent ensemble ... ils comprennent, ils essayent de comprendre les situations qu'ils vivent et ils projettent un certain nombre de choses ... c'est proche de la stratégie dans l'intention mais la stratégie n'apparaît pas comme enjeu.

TRG. D'accord.

FC. Donc elle n'est pas dans le niveau4 « engagé »

TRG. Hum, hum, ouais ...

FC. Elle est peut être dans d'autres niveaux d'engagement que l'on verra ... mais pour le moment dans le niveau 4, niveau d'engagement fort, vous parliez de stratégie et bien elle n'apparaît pas ...

TRG. D'accord.

FC. Dans la logique d'action collective.

TRG. Oui.

FC. Alors ça veut dire aussi que l'on travaille sur ces trois actions qui représentent le tronc, les actions les plus partagées par les membres, donc il faut tout relativiser ...

TRG. Oui, d'accord.

FC. On avait trois actions sur 46, ça fait en gros 5% ...

TRG. Hum, hum.

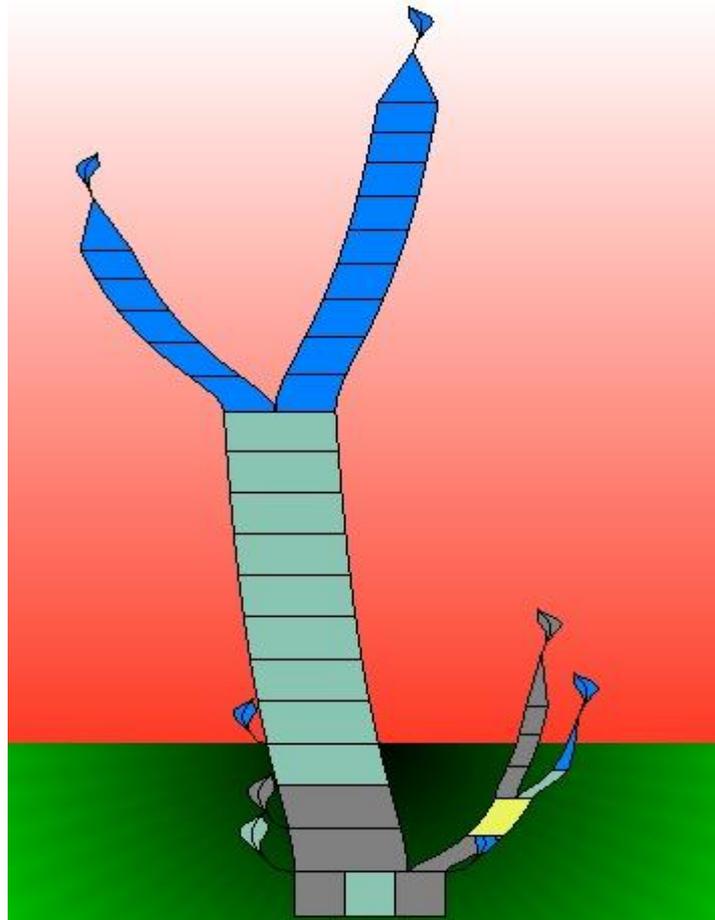
FC. Ça va ?

TRG. Oui, oui, il y aurait plus ... partagée quoi !

FC. Là il y aurait peut être plus à travailler le partage ...

TRG. Oui.

FC. Donc je vais vous montrer en revenant sur la carte collective votre positionnement individuel dans le collectif et il apparaîtra en gris.



**Figure 3 : positionnement individuel Opérationnelle TRG-4**

FC. Les actions qui correspondent à vos réponses apparaissent en gris, ici et puis sur cette branche là.

TRG. Hum, hum ... elles sont toutes sur un axe.

FC. Vous êtes dans le tronc, vous partagez 2 actions sur 3 dans le tronc, il y a 2 actions ici qui sont encore dans le tronc mais moins partagées avec les autres ...

TRG. Ouais.

FC. Ça peut correspondre à un projet ou à des projets que vous menez avec d'autres ... et vous avez une branche qui se dessine qui est principalement votre branche ...

TRG. D'accord.

FC. Et donc vous avez 11 actions sur 46 .... Alors nous allons montrer comment les autres membres partagent ces 11 actions avec vous :

- Vous avez ce niveau de partage : 11 actions sur 11, c'est vous qui les portez, vous avez un collègue qui en partage 7 parmi les 11, un autre collègue en partage 6 ... et puis 3, 2, et 1.

TRG. D'accord.

FC. Vous avez plutôt un partage avec LF et puis MP.

TRG. Hum ...

FC. Ça vous parle comment tout cela ?

TRG. Euh, ben, si je reviens à l'arbre, donc, euh, je ne m'imaginai pas avoir une branche ... donc, c'est, euh ...

FC. Là c'est une branche, mais si elle est bleue c'est la vôtre, si elle est d'une autre couleur elle est partagée avec d'autres ... on verra ...

TRG. Ah oui d'accord ... c'est une branche qui peut être partagée par plusieurs personnes ...

FC. Et oui.

TRG. D'accord.

FC. Ça veut dire que par rapport à ce ... on pourrait dire que cette grosse branche là par rapport au tronc ... cette branche là comporte des spécificités comme type d'actions ... alors on peut les lire ... je peux les classer dans l'ordre du modèle, donc vous avez :

- Une action concerne la prise de décisions clés
  - o « modifier l'organisation de l'entreprise »
- 4 actions, donc 40% concernent la création de conditions favorables
  - o Développer les conditions de l'implication dans l'organisation
  - o Valoriser le collaborateur individuellement auprès de la hiérarchie
  - o Valoriser le collaborateur pour ses idées
  - o Préparer la transmission des compétences
- Une action concerne les compétences
  - o Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
- Une action concerne l'individu et son apprentissage
  - o Valoriser les compétences par la prise en compte de leurs expressions
- Une action concerne les résultats opérationnels
  - o Mesurer et analyser les indicateurs de ressources humaines
- Deux actions concernent les résultats d'amélioration
  - o Appliquer les suggestions d'amélioration en organisation du travail
  - o Constituer des groupes de travail
- Une action concerne les résultats de professionnalisation
  - o Clarifier la professionnalisation des métiers de l'entreprise

Autrement dit, vous êtes là principalement 40% de vos actions concernent la création de conditions favorables dans les compétences, l'individu et son apprentissage et vous visez les trois familles de résultats.

TRG. Oui, hum.

FC. Donc voilà ce que vous portez comme actions à titre individuel représentées dans le collectif.

TRG. Hum ...

FC. Et donc le niveau de partage avec vos autres collègues, ces 11 actions sont plus ou moins partagées avec vous ...

TRG. Hum, hum, sur ces 11 là. Or bien sûr ce qui ressort effectivement moi des ... de la recherche un petit peu de ces indicateurs ... ben, qu'on vous fasse apparaître des indicateurs comme « analyser la performance » ... c'est bien quelque chose qui, euh, que je vise moi beaucoup, ça ne m'étonne pas ...

FC. Vous vous reconnaissez principalement ... les réponses que vous avez faites sont reflétées là ... autrement dit ...

TRG. Oui, je me retrouve un petit peu dans les familles qui ressortent ... par contre il est de voir que dans l'expression ... sur certaines on ne s'y retrouve pas du tout ... ma genèse dans la fonction ... c'est vrai que ... c'est intéressant de voir que ce n'est pas partagé, ça veut dire qu'il y a un travail à faire ...

FC. Ce que je peux vous montrer également c'est votre logique d'action individuelle

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/14 Vouloir</i>	4/11 Valorisation	6/11 Entreprise	4/11 Créer les conditions favorables
<i>4/11 Comprendre</i>	3/11 Performance	3/11 Individu	2/11 Résultats d'amélioration
<i>2/11 Faire comprendre</i>	2/11 Coopération	2/11 Equipe	1/11 Résultats de professionnalisation
<i>1/11 Pouvoir</i>	1/11 Implication		1/11 Résultats opérationnels
	1/11 Stratégie		1/11 Compétences
			1/11 Prendre les décisions favorables
			1/11 Collaborateur et son apprentissage

**Figure 4 : la logique d'action individuelle Opérationnelle TRG-4**

FC. Tout à l'heure nous avons vu la logique d'action collective ... votre manière d'agir, si je prends les scores les plus élevés :

- (4/14) Vouloir c'est l'intention stratégique et Comprendre les situations pour résoudre les enjeux de Valorisation, il s'agit plutôt de l'humain pour l'Entreprise comme bénéficiaire en Créant les conditions favorables ...

Donc vous avez l'intention stratégique, la compréhension des situations pour résoudre l'enjeu de valorisation, on pourrait dire de performance principalement pour l'entreprise en créant les meilleures conditions favorables qui le permettent.

TRG. Oui, oui.

FC. Et en même temps, si je regarde les bénéficiaires, si je cumule les scores de l'équipe et de l'individu 3+2=5 on est très proche du score de l'entreprise. Vous avez un niveau de partage des bénéficiaires autant pour l'entreprise ...

TRG. Que pour l'humain, oui.

FC. Vous avez aussi ce que nous avons vu tout à l'heure, le libellé des actions, nous avons ici le résumé, donc 2 actions qui conduisent aux résultats d'amélioration, une action pour les résultats de professionnalisation, une action pour les résultats opérationnels et on voit tout de suite que la création de conditions favorables que vous mettez en œuvre conduisent immédiatement à cette famille de résultats.

TRG. Oui, oui.

FC. Vos décisions et votre création de conditions favorables qui correspondent au leadership renvoie directement aux résultats.

TRG. D'accord.

FC. Avec un travail sur les compétences, le collaborateur et son apprentissage, donc cela revient à dire un travail sur les compétences.

TRG. Oui, oui.

FC. Donc voilà comment vous ... votre manière d'agir dans le collectif mais de manière individuelle.

TRG. Mais à titre individuel, oui ça correspond bien ... ça me paraît pour le Groupement ici, ma volonté de faire évoluer l'équipe pour, euh, c'est le discours que je tiens tous les jours en ce moment ... comment mesurer nos résultats ?

FC. Les résultats d'amélioration ça peut se comprendre, les résultats opérationnels c'est plutôt l'aspect chiffré des choses et puis la professionnalisation est rejointe en termes de résultats par votre travail sur l'humain. Alors vous avez aussi ici, si je termine le registre d'action du manager, ici le faire comprendre c'est mobiliser, communiquer ce que vous êtes en train de dire finalement et puis le Pouvoir ça renvoie à choisir, décider ... donc dans notre modèle nous n'avons que quatre registres d'action, donc nous les retrouvons là, donc vous utilisez les touches qui correspondent aux situations et puis on voit apparaître, contrairement à la logique d'action collective de tout à l'heure, vous avez une préoccupation stratégique.

TRG. Hum, hum.

FC. Mais à titre individuel ... c'est assez surprenant d'ailleurs, pour moi de l'extérieur, on ne le retrouve pas dans le collectif en niveau 4 « engagé » fort et on le retrouve pratiquement chez chacun.

TRG. Ah ouais !

FC. Chez chacune des personnes.

TRG. Ça veut dire qu'elle n'est pas partagée ...

FC. Pas partagée ... ça va ?

TRG. Oui, oui.

FC. Nous allons maintenant visualiser les autres niveaux et maintenant vous avez les clés de lecture, cela va être facilité, nous allons passer au niveau 3 « actif ».

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

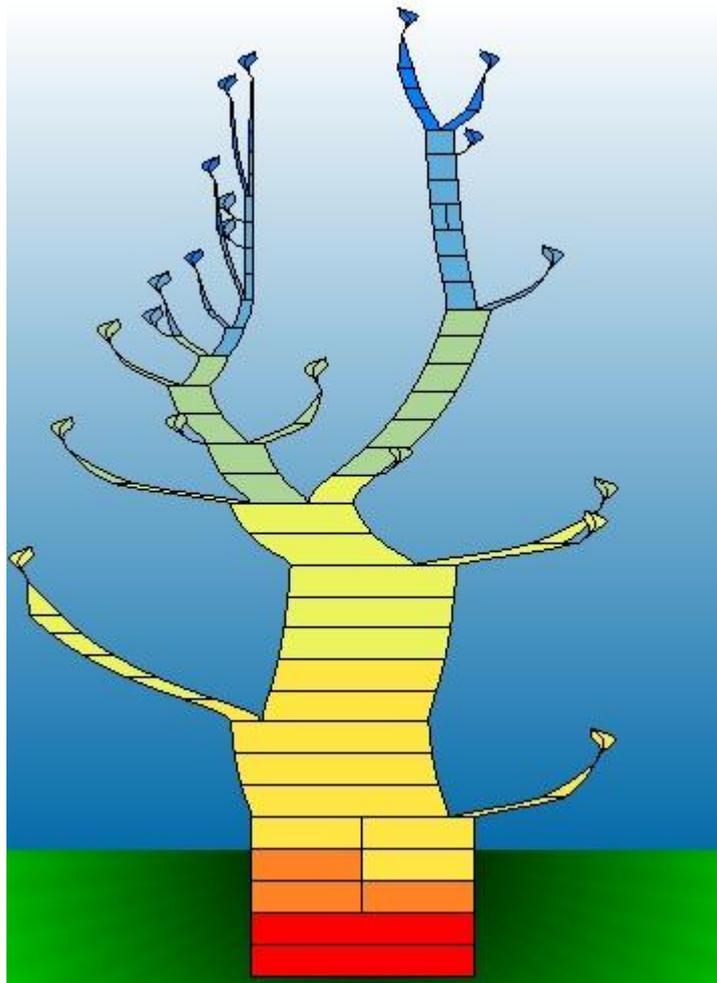


Figure 5 : arbre collectif Opérationnelle-3

FC. Je vous laisse découvrir la carte collective.

TRG. Oh là !

FC. Donc là au niveau 3 « actif », maîtrise des risques , maîtrise de l'action quotidienne ...

TRG. Bon la base, euh ... la base est bien large ... l'arbre est solide, je disais ... les actions sont plus hautes, les branches après sont ... quelques actions c'est ...

FC. Là il y a beaucoup de bleu ... donc ça veut dire que les 7 personnes par rapport aux actions il y a beaucoup d'individualités.

TRG. Oui, oui.

FC. C'est intéressant, peut être que dans la fonction Opérationnelle, les actions ne sont pas les mêmes d'un centre à l'autre, je ne sais pas.

TRG. Ouais.

FC. Ou certains privilégient, euh .... En fonction de la situation.

TRG. Chacun travaille dans son unité ... plus particulièrement ...

FC. Ça peut être l'unité, ça peut être la personnalité, ça peut être des éléments comme cela ..., euh, comme vous l'avez dit, le tronc est plus large mais c'est un aspect infographique ... comme il y a beaucoup de branches, comme un arbre normal, plus il y a de branches pour les porter, il faut un gros tronc, c'est un peu ça ...

TRG. D'accord.

FC. Ça ne veut pas dire que c'est plus important que tout à l'heure ... il n'y a que le nombre d'actions qui compte ... un rectangle est une action par contre il y a plus de rouge, il y en a au moins deux (rires).

TRG. Oui plutôt le ton est plus jaune, vert que bleu ...

FC. Vous avez raison, là le partage est plus important ... l'arbre visuellement vous fait dire que c'est plus partagé ...

TRG. Oui, ben ouais ... une grosse partie bien partagée et tout ce qui n'est pas ... c'est vraiment très diversifié, après tout ce qui n'est pas partagé ... des pensées uniques presque ...

FC. Quand c'est bleu ...

TRG. Oui.

FC. Par contre sur cette branche là on peut retrouver 3 personnes ... 3 ou 4 ...

TRG. Il y en a beaucoup plus que tout à l'heure.

FC. Ça peut être un projet porté par 3, 4 personnes qui travaillent ensemble sur un domaine particulier ... alors, nous allons sélectionner les actions du tronc ... pour vous montrer que c'est partagé par tout le monde, si je clique sur le rouge il s'agit de :

- Repenser l'organisation du travail

TRG. D'accord.

FC. C'est partagé par l'ensemble des membres de la fonction Opérationnelle ...

TRG. C'est ce qu'on est en train de faire en ce moment, c'est assez fort compte tenu de cela ...

FC. Je me permets de vous dire, comme vous dites « en ce moment », les questions « étaient posées en juin, juillet 2010 »...

TRG. Dans l'année quoi !

FC. Non mais, parce que ça peut changer vite, parce que chez (T) entre le moment du questionnaire et la restitution collective, euh, ils avaient changés de stratégie ...

TRG. D'accord.

FC. Ça peut aller vite ... maintenant je vais sélectionner les actions du tronc jusqu'à cette petite branche, c'est-à-dire qu'au-delà je ne suis plus dans le tronc ... voilà.

TRG. Oui.

FC. Donc là nous avons 8 actions sur 105 au total, il s'agit de :

- 3 actions concernent la prise de décisions clés
- 1 action concerne la création de conditions favorables
- 2 actions concernent l'organisation
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne les résultats de professionnalisation

Si je dis autrement de l'extérieur, collective vous prenez des décisions au niveau de l'organisation pour produire de la professionnalisation, c'est-à-dire augmenter le capital humain de l'entreprise ou de la fonction, pardon, Opérationnelle.

TRG. Hum, hum.

FC. Et le niveau de partage entre les membres est là :

- 2 personnes partagent les 8 actions, 3 personnes partagent 7 actions sur 8, 1 personne porte 6 actions et une personne porte 4 actions.

TRG. Hum, hum.

FC. Donc je dirais que là le niveau de partage est relativement fort...

TRG. C'est assez fort.

FC. Alors il ne faut pas non plus prendre comme référence, par exemple chez (t), comme ils ont un management par projets, ils me disaient que si nous sommes trois sur un projet (50% de leur Codir) c'est déjà un partage total, donc c'est relatif à la culture de l'entreprise.

TRG. Oui.

FC. Voilà, ça vous fait quel effet tout cela ?

TRG. Ben ... c'est rassurant par rapport à ce que l'on a vu en premier, euh, sur le collectif entre guillemets, on ne s'éloigne pas trop d'une action forte de notre part ... que l'on se rapproche de valeurs communes ...

FC. Là vous retrouvez plus l'action principale qui est sur la prise de décisions et l'organisation.

TRG. Oui, oui. Il y a beaucoup de choses qui, euh, sur organiser notre travail quoi ... c'est notre préoccupation, notre problématique à tous ...

FC. Ça se retrouve là dans le collectif de niveau 3 « actif », au niveau quotidien. Je vais vous montrer également la logique d'action collective de niveau 3 « actif ». Voilà :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/7 Vouloir</i>	<i>2/7 Performance</i>	<i>5/7 Equipe</i>	<i>3/7 Prendre les décisions clés</i>
<i>2/7 Comprendre</i>	<i>2/7 Coopération</i>	<i>1/7 Entreprise</i>	<i>2/7 Organisation</i>
<i>1/7 Pouvoir</i>	<i>2/7 Stratégie</i>	<i>1/7 Individu</i>	<i>1/7 Compétences</i>
	<i>1/7 Valorisation</i>		<i>1/7 Résultats de professionnalisation</i>

**Figure 6 : la logique d'action collective Opérationnelle-3**

FC. Comment agissez vous ensemble au niveau 3 ? si je lis la première ligne :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique, la volonté de faire cela, c'est ce que vous êtes en train de dire finalement pour résoudre les enjeux suivants de performance, de coopération et de stratégie, donc la stratégie est au même niveau que la performance, collectivement c'est fort là ... au bénéfice de l'équipe, un gros travail sur les équipes qui sont bénéficiaires en utilisant la prise de décisions clés.

Donc vous avez une intention stratégique pour résoudre trois types d'enjeux différents : performance, stratégie et coopération principalement pour les équipes comme bénéficiaires en prenant les décisions clés correspondantes.

TRG. Oui.

FC. Voilà votre manière de travailler ensemble.

TRG. Ça correspond à une trame des réactions dont on fait partie que l'on retrouve là ... hum ... .. hum ...

FC. D'autres commentaires ? Ça va ?

TRG. Ben oui, ce sont des valeurs importantes que l'on aurait pu s'attendre à ...

FC. A l'autre niveau ...

TRG. Voilà, mais la surprise est de ne pas les voir à un autre niveau ... après ... du moment où ... bon voilà, on les retrouve là ... donc c'est un niveau « actif » dans l'engagement ...

FC. Ce que vous pouvez également proposer, c'est de dire, puisque on est ici à résoudre 3 types d'enjeux qui correspondent à notre travail quotidien, vous pouvez extraire un certain nombre d'enjeux pour les passer en niveau 4 ... si je passe du niveau 3 en 4, ça veut dire qu'il faut que je mette en œuvre sur le terrain les choses ...

TRG. Oui bien sûr ...

FC. C'est aussi un axe de progrès possible ....

TRG. Oui, oui.

FC. Et c'est vrai que là nous avons la stratégie qui est bien positionnée par rapport au collectif au même titre que la performance parce que dans une entreprise on vise la stratégie et la performance c'est le résultat de la stratégie décidée, quoi. Voilà, je vais vous montrer votre positionnement individuel dans le collectif ...

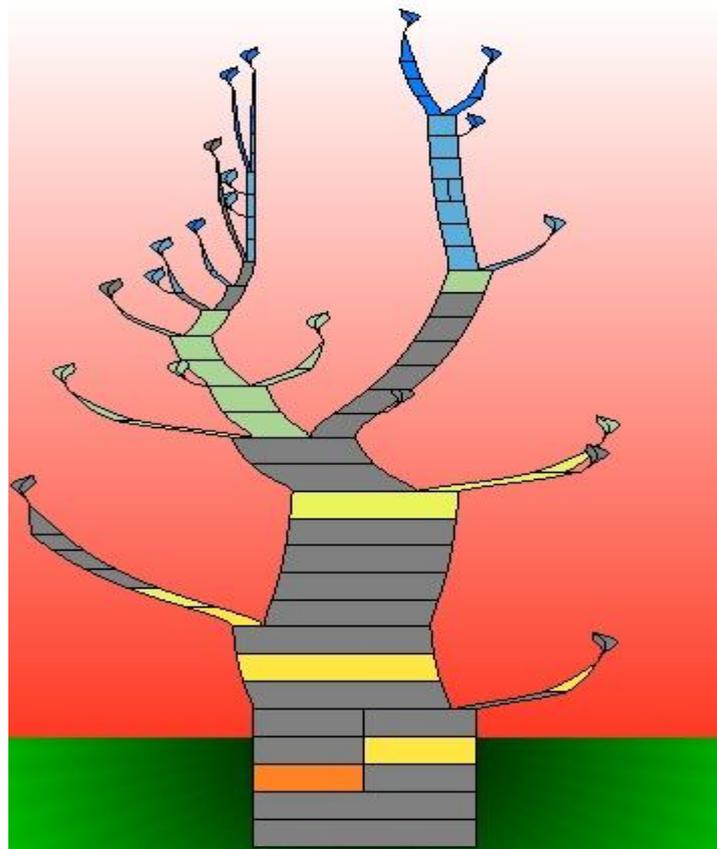


Figure 7 : positionnement individuel Opérationnelle TRG-3

TRG. Oui, oui.

FC. Il y a 105 actions au total et vous en portez 39 ...

TRG. D'accord.

FC. En gros 40% .... Vous apparaissez en gris dans l'arbre collectif ...

TRG. Oui, c'est plus réparti dans l'ensemble ....

FC. On peut déjà dire que vous êtes dans le tronc, euh, présent dans cette branche là .... Donc ça veut dire que vous partagez beaucoup avec d'autres.

TRG. Oui ...

FC. Et sur cette petite branche là à gauche, vous partagez avec d'autres ... je n'ai pas la mémoire des couleurs, si elle était bleue là, mais ...

TRG. Je crois qu'elle était bleue ...

FC. Ça représente peut être un projet mené à plusieurs ...

TRG. Hum, hum.

FC. Par contre vous avez une toute petite branche là en vert ...

TRG. Ouais, ouais ... hum ; oui donc, je décrirais ça comme beaucoup de choses de partagées à ce niveau d'engagement et des particularismes, effectivement des dossiers en cours, euh, des spécificités locales à ce groupement ici ... ouais, ça ne me surprend pas.

FC. Ce que je peux vous faire, c'est de vous montrer comment vos collègues partagent avec vous ... c'est intéressant à voir ... peut être allez vous reconnaître, euh ... des projets ... vous portez les 39 actions et vous avez deux personnes qui en partagent 24 avec vous, une personne qui en partage 21, une autre 15, une autre 14 et enfin une autre 10.

TRG. C'est une proportion, euh, pour la moitié à peu près ... une proportion, euh ...

FC. On peut dire un tiers des personnes qui partagent à minima et puis ici, si vous prenez la moitié ils sont très proches, ils partagent en gros 70% ...

TRG. Hum.

FC. Partagent à 70% votre positionnement, alors que tout à l'heure c'était un partage entre tous les membres. Ça va ? Ça vous parle tout ça ?

TRG. Oui, oui. Je retrouve plus l'esprit qu'on pourrait vouloir de notre, euh, notre strate effectivement, euh, ça paraît ... ce serait presque une image qui est l'objectif à atteindre dans l'engagement de niveau 4 ...

FC. Ce serait plus joli (rires) mais bon la réalité des réponses faites, ce que les gens ont dit de ce qu'ils pensaient ... voilà ...

TRG. Mais l'objectif à atteindre ...

FC. Oui, un axe de progrès est possible, voilà. Je vais vous montrer également votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>14/39 Comprendre</i>	15/39 Performance	17/39 Entreprise	7/39 Communication
<i>12/39 Vouloir</i>	8/39 Stratégie	14/39 Equipe	5/39 Organisation
<i>7/39 Pouvoir</i>	6/39 Valorisation	6/39 Individu	5/39 Résultats d'amélioration
<i>6/39 Faire comprendre</i>	5/39 Coopération	1/39 Partenaire	4/39 Prendre les décisions clés
	5/39 Implication	1/39 Client	4/39 Compétences
			4/39 Résultats opérationnels
			3/39 Créer les conditions favorables
			3/39 Collaborateur et son apprentissage
			2/39 Coopération dans l'équipe
			1/39 Résultats de professionnalisation
			1/39 Processus

**Figure 8 : la logique d'action individuelle Opérationnelle TRG-3**

TRG. C'est toujours axe performance.

FC. Vous êtes dans :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise et la stratégie est tout de suite derrière.

TRG. Hum, hum.

FC. Donc dans votre manière de fonctionner, c'est performance et stratégie, c'est cousin germain presque, pour l'entreprise principalement quand vous regardez le score de l'équipe et de l'individu  $14+6=20$ , on peut dire que vous travaillez autant la partie Technique (entreprise) que la partie Humaine.

TRG. Oui, oui.

FC. Et puis vous travaillez sur les 11 domaines de moyens de notre modèle que nous avons construit. Principalement en communication, l'organisation ressort de manière forte pour viser les résultats

d'amélioration en prenant les décisions clés, le travail sur les compétences, les résultats opérationnels sont présents, les conditions favorables en fait, tout le modèle est utilisé comme moyens pour résoudre les enjeux. Vous avez aussi l'enjeu de valorisation, l'enjeu de coopération, ces deux enjeux là travaillent plus sur la partie humaine, la stratégie et la performance concernent plus l'entreprise ...

TRG. OK.

FC. Là vous vous reconnaissez finalement ? Il y a le pouvoir qui est proche, la communication qui est proche, c'est quand même comprendre ce qui se passe, comprendre les situations et les résoudre ...

TRG. Pouvoir et faire comprendre n'apparaissent pas tout à l'heure dans le premier tableau ...

FC. Oui, dans la communication, dans les moyens elle apparaît en premier, c'est ce que vous disiez tout à l'heure sans le savoir finalement ... ça correspond à votre pratique ... ça va ?

TRG. Oui, oui ? Ouais, ben individuellement je m'y retrouve, après la découverte du collectif, euh, puisque, euh ...

FC. Le collectif surprend parce qu'en fait, euh, on ne voit jamais le collectif de travail ....

TRG. Mais oui ... le travail des personnes en même temps, quoi.

FC. Si vous travaillez avec d'autres personnes, si je vous demande quelle est la compétence collective des personnes que vous citez, c'est pas à l'aise pour répondre parce que c'est invisible et tout l'objet de la thèse, en faisant un aparté, tout l'objet de la thèse « le travail collaboratif » tout le monde en parle mais personne ne l'a jamais vu ... comment le rendre visible ? par le modèle que nous avons construit et par le choix du logiciel qui construit des cartes collectives.

TRG. Fabrique une vision collective ...

FC. Et là, les personnes peuvent dire, ah mais ça, je ne le voyais pas comme ça ... je pensais que c'était plus, euh ...

TRG. Exactement.

FC. Ce n'est pas gênant dans la mesure où cela peut être travaillé ...

TRG. Oui, oui.

FC. Alors nous allons passer à la carte collective de niveau 2 « prudent », le niveau de l'expérimentation.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

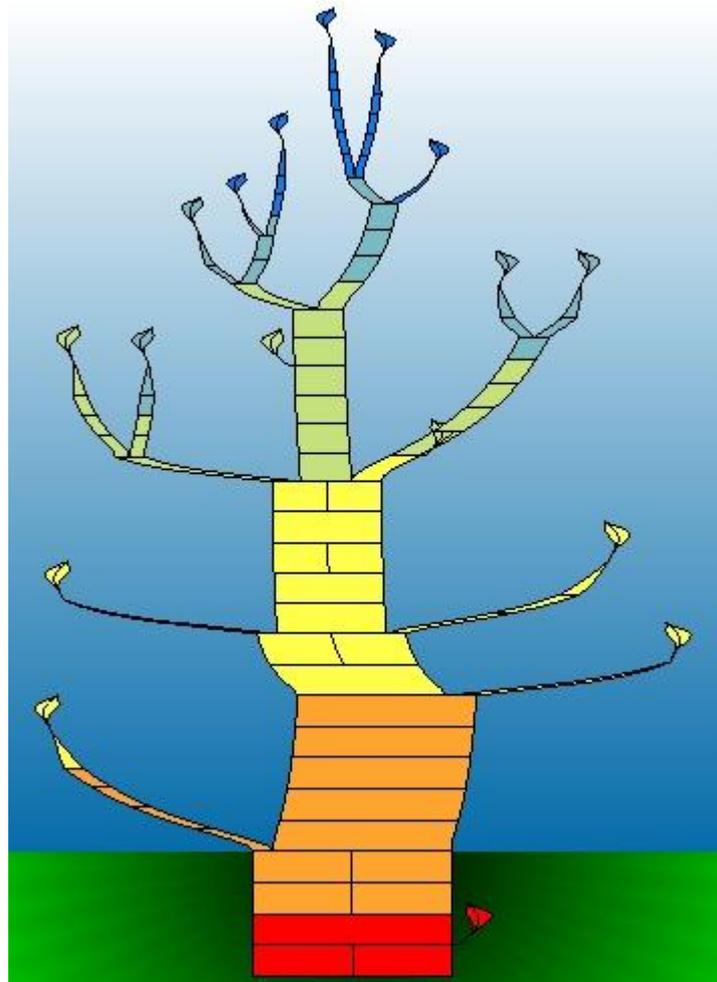


Figure 9 : arbre collectif Opérationnelle-2

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 2 « prudent », expérimentation.

TRG. Cet arbre ressemble au deuxième, on voit toujours ... pas encore de grand partage ... on peut se poser la question ...

FC. En nombre d'actions, nous avons 101 actions dans le précédent il y en avait 105...

TRG. C'est encore plus partagé ...

FC. Vous partagez plus dans l'expérimentation ou autrement dit, en étant « prudent »...

TRG. Hum !

FC. Que dans les deux niveaux que l'on vient de voir, bon il y a peut être une culture d'entreprise ... ce que l'on peut voir aussi, c'est qu'il y a pas mal de petites branches bleues et si je les compte, je ne devrais pas être loin des 7 personnes alors que tout à l'heure, il y avait beaucoup de bleu comme un buisson, alors que là vous (en les comptant) 7 petites branches bleues, euh, on retrouve les 7 personnes sur des actions en nombre limité ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

TRG. Sur des axes précis ...

FC. Si je sélectionne les actions partagées du tronc, nous avons 7 actions :

- Une action concerne la prise de décisions
- Deux actions concernent les processus
- Une action concerne les compétences
- Une action concerne l'individu
- Une action concerne l'équipe
- Une action concerne les résultats de professionnalisation

Et le niveau de partage est le suivant ... on est plus partagé quand même ... donc un partage pratiquement à 80% ...

Alors la logique d'action collective en niveau 2 « prudent », expérimentation ....

<b>4/7 Comprendre</b>	<b>4/7 Performance</b>	<b>6/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Processus</b>
<b>3/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Equipe</b>	<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/7 Implication</b>		<b>1/7 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/7 Compétences</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Opérationnelle-2**

FC. Si nous lisons la première ligne :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en travaillant les processus.

Tout à l'heure on travaillait en niveau 3 sur l'organisation, en niveau 2 vous travaillez collectivement sur les processus. Et là vous décidez, pouvoir c'est choisir et décider, comprendre les situations, choisir et décider la performance bien sûr, la stratégie est quand même proche. Performance et stratégie, entreprise, processus et ensuite on a une succession, compétences, coopération, résultats de professionnalisation, compétences, coopération, résultats de professionnalisation et décisions clés.

TRG. Hum, hum.

FC. C'est plus un travail sur les processus et les compétences sont liés si nous faisons le lien avec l'ISO Qualité ... on ne peut dissocier le processus de la compétence et réciproquement. Ce qui est intéressant, c'est que la performance et la stratégie apparaissent au niveau de la fonction Opérationnelle au niveau 3 et au niveau 2...

TRG. Hum, hum.

FC. N'apparaissent pas ici, il peut y avoir des glissements si vous souhaitez faire monter la performance au niveau 4 » engagé fort », ainsi que la stratégie.

TRG. Ce qui ressort là, c'est qu'on est vraiment sur l'entreprise ... très fortement alors qu'avant on était plus dispersé ...

FC. Alors peut être que vous expérimentez beaucoup, euh ...

TRG. Je veux dire où il y a l'individu normalement c'est de l'expérimentation, donc là je ne sais pas comment le traduire ... il faudrait dire qu'on n'est pas certain de trouver, euh, on cherche différentes solutions et on n'est pas certain de trouver la bonne ...

FC. Ce qui m'a surpris quand j'ai fait le questionnaire au niveau des personnes, c'est que le niveau 2 sortait de manière forte ...

TRG. De manière assez forte ...

FC. Au niveau des 16 personnes ... et ensuite il y avait le niveau 3 ... et donc ce qui m'était dit par les personnes par rapport au niveau « prudent », c'est qu'il y a une culture d'entreprise qui appelle à une certaine prudence et puis l'autre élément qui apparaît à mes yeux de l'extérieure, c'est que vous êtes dans un régime où le commandement est plus important que le management même si vous avez fait beaucoup de formation managériales ... le commandement est quand même présent, alors cela ressort dans les entretiens ... il y a quand même une ligne de commandement entre le directeur, euh, et quand j'ai présenté les cartes collectives au directeur, il n'a que deux mots dans la bouche « stratégie » et « performance » pendant une heure et demie ...

TRG. Hum, hum. Ouais.

FC. Donc il y a beaucoup de choses qui ressortent dans sa bouche à lui mais qui ne sont pas traduites dans la réalité par les membres du Codir.

TRG. D'accord.

FC. Mais ce qui ressort de manière forte chez vous c'est que l'expérimentation dans le domaine de la performance et de la stratégie se fait au niveau 2 « prudent », expérimentation ...

TRG. Hum, hum.

FC. Ça c'est assez drôle.

TRG. Bon après comment je ... que le directeur soit, euh, c'est logique il nous définit notre stratégie, euh, il y a une partie qu'on est censé appliquer en cherchant la performance, des choses comme ça, ça ne me surprendrait pas ... sinon, si moi je devais analyser, je dirais qu'il manque ... c'est effectivement qu'il manque ... parce qu'on est censé nous aussi de participer à la définition de la stratégie de notre département, c'est peut être ... collectivement ce n'est pas assez.

FC. Vous voulez dire les 16 ....

TRG. Les 16, ouais ....

FC. Cela, vous le verrez à la réunion collective et les arbres collectifs du Codir, je vous les montrerai.

TRG. Et à notre niveau personnel, ça se ressent déjà un petit peu ...

FC. Il y a une construction sur le terrain vous êtes peut être plus facilement entre guillemets confronté à la stratégie et à la performance, alors que par exemple dans la fonction Support la stratégie apparait en niveau 2 .... Alors qu'eux devraient être très proches du Costrat.

TRG. Alors après, est ce que ce n'est pas le terrain où, euh, absorbe une trop grande partie d'investissement par rapport à la fonction Support ... si on veut chercher une explication.

FC. Le niveau prudent, le niveau expérimentation, bon tout le monde y passe, c'est-à-dire que de retrouver la performance et la stratégie à ce niveau là comme vous dites, on aurait pu le retrouver à un niveau « engagé », ça veut dire que l'état des lieux au moment des réponses au questionnement, se situe là, mais cela peut constituer un axe de progrès.

TRG. Bien sûr ... on expérimente beaucoup parce qu'on a une maison neuve .... Une grosse entreprise qui, euh ...

FC. Donc là nous étions sur la logique d'action collective, je vais vous montrer votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 2 « prudent » ...

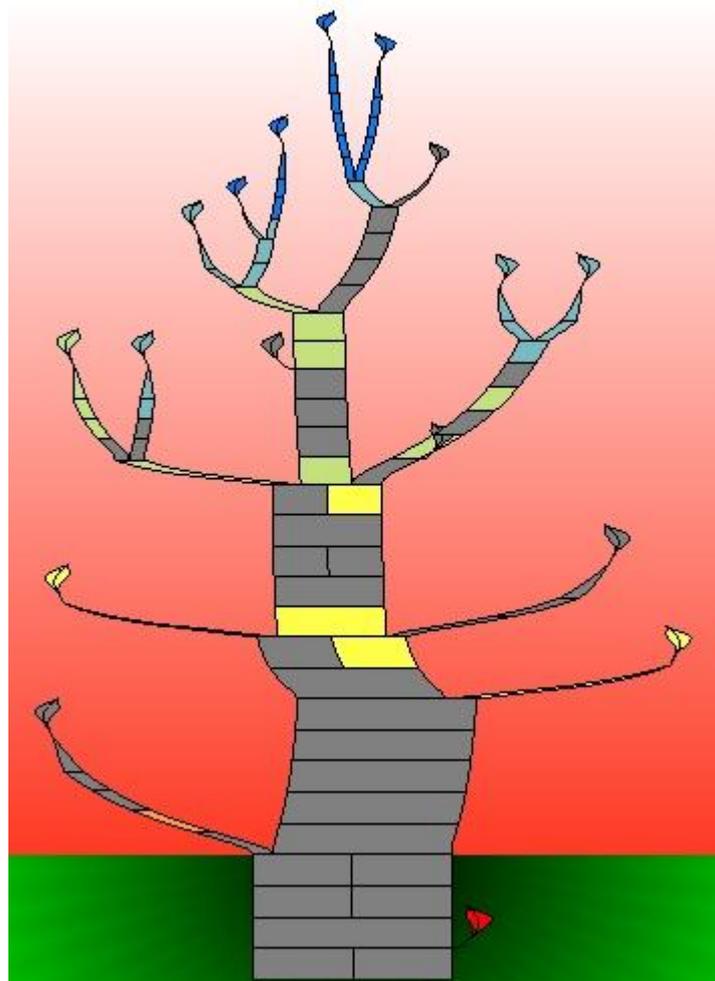


Figure 11 : positionnement individuel Opérationnelle TRG-2

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. Voilà, il y a 45 actions sur les 101, donc pratiquement la moitié ... et que vous partagez avec d'autres ... quel effet cela vous fait au niveau visuel ?

TRG. Toute la partie basse est présente, il y a un partage fort ... je vois une branche toute seule qui se sépare ... voilà visuellement, après une petite répartition un peu partout ... le bas attire bien mon attention, c'est-à-dire que dans l'ensemble il n'en manque pratiquement pas une seule ...

FC. Alors là vous êtes dans le tronc complet, vous partagez beaucoup avec d'autres ... je peux vous montrer comment les autres partagent avec vous :

- Vous partagez 29, 27, 26, 22 ...

TRG. Il y a un petit écart par rapport à tout à l'heure.

FC. C'est moins partagé mais là nous avons la globalité des actions.

TRG. Oui.

FC. Et votre logique d'action individuelle est :

17/45 Comprendre	21/45 Performance	24/45 Entreprise	7/45 Coopération dans l'équipe
13/45 Pouvoir	8/45 Coopération	11/45 Equipe	6/45 Résultats de professionnalisation
8/45 Faire comprendre	7/45 Valorisation	6/45 Individu	5/45 Résultats opérationnels
7/45 Vouloir	6/45 Stratégie	4/45 Client	5/45 Processus
	3/45 Implication		4/45 Collaborateur et son apprentissage
			4/45 Prendre les décisions clés
			3/45 Résultats d'amélioration
			3/45 Organisation
			3/45 Compétences
			3/45 Créer les conditions favorables
			2/45 Communication

Figure 12 : la logique d'action individuelle Opérationnelle TRG-2

FC. Si nous lisons la première ligne :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en faisant un travail de coopération dans l'équipe.

TRG. Comme dans le collectif, l'entreprise est devant ...

FC. Si je cumule les deux équipe et individu, on a 17, c'est d'abord l'entreprise mais c'est quand même les deux et puis la performance c'est pour l'entreprise et la coopération c'est quand même pour l'humain. La stratégie est quand même présente.

TRG. Oui.

FC. Donc en expérimentation, vous expérimentez moins la stratégie que la performance .... Ce qui peut se comprendre ...

TRG. Oui.

FC. Si je le dis autrement, pour expérimenter il faut comprendre les situations, sinon je ne peux expérimenter ... vous utilisez tous les moyens que propose el modèle.

TRG. Il n'y a pas de trous ...

FC. Ce qui se traduit aussi dans l'arbre ...

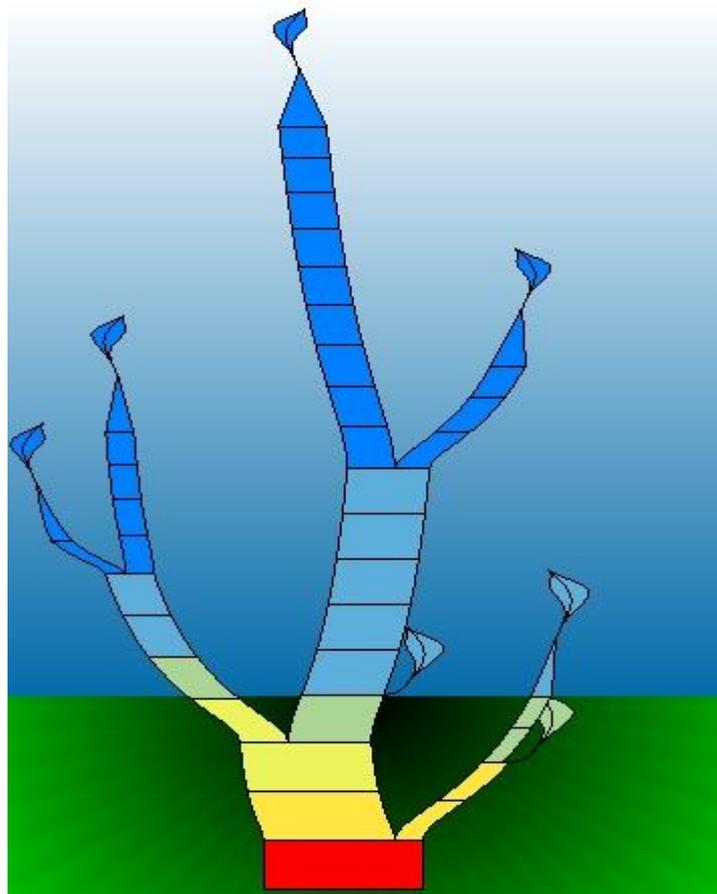
TRG. Oui, on voit partout ...

FC. C'est bien réparti et bien partagé dans le tronc ... ça va ?

TRG. Oui, oui.

FC. Alors nous allons faire le dernier arbre, celui de niveau 1 « indifférent » ...

#### **4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».**



**Figure 13 : arbre collectif Opérationnelle-1**

TRG. Où l'on n'est pas concerné ...

FC. Voilà l'arbre ...

TRG. Voilà, tout simple ... là, il y a une action rouge ....

FC. Il ressemble un peu au niveau 4 ...

TRG. Oui ... là il ressort majoritairement du bleu ... les choses pas partagées ...

FC. En fait il n'y a qu'une action rouge.

TRG. Oui ... 4, 6 actions jaunes ....

FC. Là il faut lire en négatif. Il s'agit de quelle action ?

- Adapter l'organisation aux contraintes externes.

Ça veut dire que cela a été rejeté.

TRG. Là on rejette tous ... on ne s'adapte pas à l'extérieur ...

FC. C'est peut être pas votre job ?

TRG. Je suis d'accord.

FC. Là vous êtes à l'unisson pour dire que l'on partage tous cette action là, mais ce n'est pas notre job. La logique d'action collective est :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/1 Vouloir</b>	<b>1/1 Performance</b>	<b>1/1 Entreprise</b>	<b>1/1 Organisation</b>

**Figure 14 : la logique d'action collective Opérationnelle-1**

FC. C'est :

- Vouloir, l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en travaillant sur l'organisation.

Il y a une cohérence ...

TRG. Oui, comme vous dites ...

FC. Alors en résumé, quel est votre sentiment global ?

TRG. Ben, euh, à partir, euh, le niveau 1 effectivement il faudrait creuser les, euh, individuellement une image que, euh, ... que je trouve conforme à ce que je pensais ... euh, ça reflète un petit peu la réalité, euh, après sur le collectif c'est effectivement, la force un petit peu tous les éléments communs qui sont sur les niveaux d'expérimentation et de niveau engagement 3 « actif », euh, moi je pourrais conclure c'est de dire, c'est un côté rassurant parce qu'on ne partage pas mal les choses qui vont dans le sens du travail que l'on fait en ce moment et de dire qu'il y a des éléments de 2, 3 qui devraient être 3, 4, voilà. On pourrait .... C'est pour cela qu'il y a un comité de direction où l'on est là pour partager, quoi ! Même si là ce n'est pas le Codir, là nous sommes dans la fonction Opérationnelle, donc déjà à nous de basculer les choses pour peut être réussir à faire ... c'est plus difficile en Codir. C'est le faire directement ... j'ai le sentiment si on le refaisait en vue ... du travail

qu'on fait au niveau Opérationnelle dans les groupements territoriaux, on a dû se rapprocher beaucoup des niveaux 3, 4. Ce serait intéressant de le refaire pour voir si effectivement on va dans le bon sens ... je pense ... vu ce que je connaissais avant, il y a des choses qui apparaissent, qui vont ce sens là, on veut partager plus ... par contre il faudrait obtenir un baobab en niveau 4.

FC. L'image du baobab est intéressante... je vous remercie beaucoup.

L'entretien a duré 1 heure 5 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES

### Fonction Opérationnelle-MP

#### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

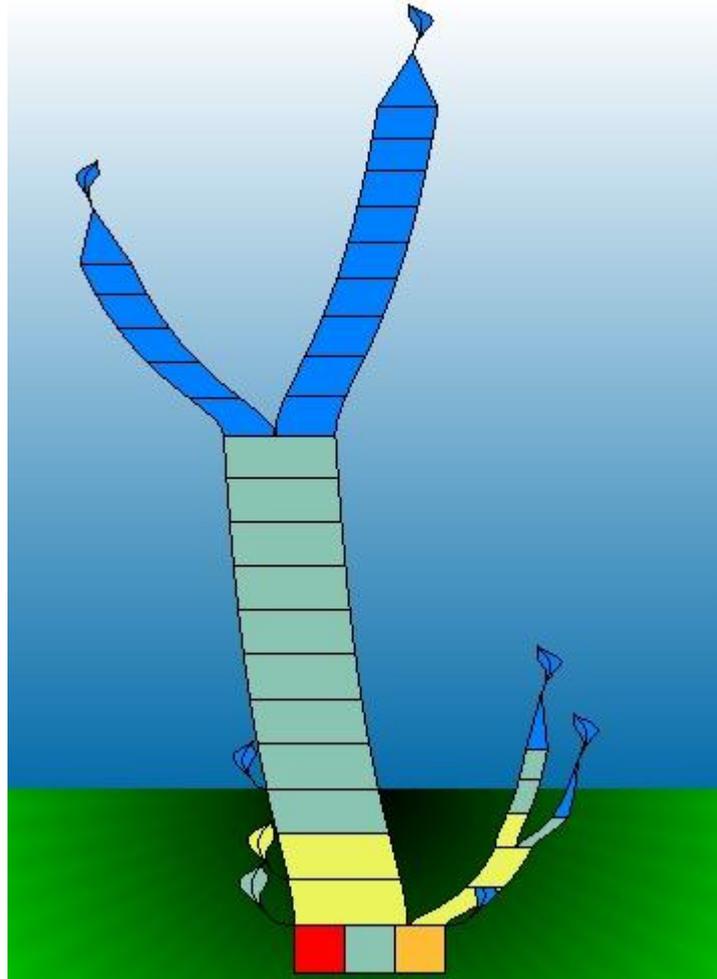


Figure 1 : arbre collectif Opérationnelle-4

FC. Donc voilà la carte collective de niveau 4 « engagé », anticipation des risques de la fonction Opérationnelle qui représente le travail collectif des 7 personnes. Donc vous avez ici 46 actions qui ont été qualifiées comme étant de niveau 4 par les 7 membres.

MP. D'accord.

FC. Comme ma thèse porte sur la capacité d'effet d'une figure collective sur chacun des membres, quel effet cette carte vous fait ?

MP. D'accord ! C'est une bonne question, euh, déjà le premier réflexe, je ne la décrypte pas tout de suite, euh, vert ... (le fond de l'écran)

FC. Là c'est simplement l'infographiste ...

MP. Ah ! C'est un arbre dans la nature, OK. D'accord ...

FC. Le vert et le bleu du fond d'écran ne correspond à rien.

MP. Ce qui apparaît clairement, c'est que il y a des bras qui partent de droite et de gauche qui pour moi doivent marquer une transition forte, une séparation de deux choses, lesquelles ? Je ne sais pas encore et puis il y a des genres de petites pousses embryonnaires, euh, euh, qui doivent vouloir dire quelque chose de précis mais j'avoue que je n'arrive pas à décoder, qu'est ce que cela veut dire très clairement, quoi.

FC. Ça c'est normal, je vais procéder par une série d'indices que nous allons suivre progressivement. En fait toute la thèse porte sur le travail collaboratif, un travailler ensemble, mais ce n'est pas simple à interpréter sans avoir les indices ou les codes de lecture. Donc le premier indice que je vais vous donner est la forme de l'arbre. Comment le logiciel construit l'arbre ? Les 7 personnes de la fonction Opérationnelle ont répondu « niveau ' » aux différentes questions posées, cela a constitué des listes de réponses pour chacune des personnes et le logiciel va identifier parmi les 7 listes les actions qui sont partagées par les 7 personnes et les positionne dans le bas de l'arbre. Ensuite il élimine ces actions des différentes listes et recommence l'opération pour identifier les actions partagées par 6 personnes et les place au dessus des précédentes, ensuite pour 5 personnes, pour 4, etc. et donc en les empilant il constitue l'arbre ... donc le tronc représente les actions ...

MP. Communes.

FC. Qui sont les plus partagées par les membres et les branches représentent un partage moindre.

MP. D'accord.

FC. Le deuxième indice est l'indice de couleurs, donc la palette de couleurs est la suivante : rouge, c'est partagé par tout le monde, brun c'est partagé par moins de personnes, jaune c'est partagé par encore moins de personnes, vert c'est encore moins partagé et bleu ce n'est pas partagé, autrement dit les actions sont portées par une seule personne. Donc les deux indices de couleurs et de forme vous donnent la répartition du niveau de partage entre les membres de la fonction Opérationnelle de niveau 4 « engagé », anticipation des risques.

MP. Par contre, on n'arrive pas ... moi, je n'arrive pas à visualiser pour l'instant, quelle est le pourcentage de choses partagées ou pas partagées ?

FC. Ça va venir ...

MP. D'accord.

FC. Déjà l'effet de la forme et des couleurs .... Qu'est ce que cela vous inspire comme effet au niveau du « travailler ensemble » ?

MP. Au niveau du « travailler ensemble », euh, c'est quand même qu'il y a une base, un tronc, euh, sans le pourcentage c'est difficile à dire quand même .... Et euh ...

FC. Vous avez quand même l'indice de couleurs, rouge c'est très partagé, bleu ce n'est pas partagé du tout.

MP. Est-ce qu'un carré représente une question ?

FC. Oui, une action... un carré égal une action.

MP. Ah oui ! Donc il y a quand même beaucoup, euh, quoi en fin de compte, euh, sur cela ... et il n'y en a qu'une qui est partagée par tout le monde, c'est étonnant, euh, du reste je ne comprends pas pourquoi on a quelque chose de partagé que par peu de personnes qui se trouvent tout en bas ....

FC. Alors çà c'est l'autre explication du fonctionnement du logiciel ... c'est Michel Authier l'auteur en 1992 qui a créé ce logiciel qui est le seul à construire des cartes collectives. Donc chacune des listes de chacune des personnes, l'algorithme prend les actions les plus partagées et les moins partagées pour construire l'arbre collectif mais en plus, l'algorithme va respecter la place (l'ordre) des actions individuelles dans la carte collective. Donc il se peut qu'il y ait une action rouge partagée par tout le monde, mais cette action verte qui est là dans la base du tronc partagée par 4 personnes, mais dans leurs listes ces 4 personnes ont citées en premier cette action là ... l'action là (verte) est citée en premier dans leurs listes. Donc ce qui explique que, dans cette base du tronc, avant que cette branche, avant que cette bifurcation opère, vous pouvez avoir des couleurs différentes, c'est un peu compliqué à saisir, d'autant plus que l'algorithme est protégé par un brevet...

MP. D'accord. Ah oui, d'accord !

FC. Même si j'interroge Michel Authier il ne donne que des explications qui ne dévoilent pas la nature de l'algorithme. La seule chose que je sache c'est que l'effet que produit l'algorithme, c'est que dans le collectif, la liste, donc l'ordre des actions de chacune des 7 personnes est respecté autant que possible dans l'arbre collectif.

MP. D'accord. Alors une autre chose que je ne comprends pas, euh, que je ne comprends pas ou je n'ai pas l'explication ... là c'est une séparation très haute et là une séparation à la racine, si je puis m'exprimer ainsi, à la racine ...

FC. Alors là, c'est l'autre élément d'explications. Dans ce logiciel là, l'algorithme pour respecter les listes de chacune des personnes représentées dans le collectif ... c'est la capacité d'engendrement d'une action par rapport aux autres, c'est-à-dire que cette action là, celle-ci engendre le respect des listes de chacune des personnes concernées par la petite branche.

MP. Donc celle-ci engendre celle-ci, alors.

FC. Ces deux là engendrent le reste ...

MP. D'accord. Ah oui !

FC. Si je le dis simplement, c'est pour respecter le plus possible les listes de chacune des personnes concernées par rapport à la représentation collective ... c'est-à-dire ce que je peux dire sans trop rentrer dans le détail sur l'algorithme, celui-ci fonctionne sur le principe mathématique de la topologie, c'est-à-dire qu'il privilégie les liens entre les actions que la nature des actions elles mêmes.

MP. D'accord, d'accord.

FC. Donc il y a la proximité d'action dans chacune des listes des personnes qui est respectée par la représentation collective.

MP. Ce qui est sûr ... c'est surprenant comme graphique, euh, ce n'est pas une grande habitude de voir des graphiques de cette nature ...

FC. Ah oui, c'est clair ! il y a peu de logiciel de représentation collective ... nous pourrions le faire avec une table Excel mais il faut s'habituer à lire pour 7 personnes les 110 réponses dans une table ...

MP. Oui tout à fait ! Et les petits, euh, pédoncules qui sortent là ?

FC. Ces petites feuilles représentent une action, c'est l'infographiste, il y a un tronc, des branches ...

MP. Et des feuilles.

FC. Qui au bout se terminent par une feuille.

MP. Ouais.

FC. Pour que la représentation soit quelque peu esthétique. Cette feuille là représente une action qui est connectée sur cette action rouge, c'est le principe d'engendrement.

MP. Qui n'engendre aucune autre, alors ?

FC. Voilà !

MP. D'accord, isolée.

FC. Alors elle peut être isolée comme celle-ci en bleue.

MP. Oui.

FC. Ne représente qu'une seule personne mais elle peut être en rouge, en orange qui représente 3 ou 4 personnes.

MP. D'accord ... voilà, que dire de plus ? pas grand-chose pour l'instant ... je n'ai pas trop d'autres, euh ....

FC. On peut dire quand même avec le code couleur qu'il n'y a qu'une seule action rouge sur les 46 qui représentent le collectif.

MP. Ah oui, c'est ce que je disais ... en pourcentage ça représente quand très peu, je trouve, euh ... donc, euh ...

FC. Une sur 46, en gros 2%...

MP. Oui, en gros.

FC. Alors la suite d'indices que je vais vous proposer, c'est de faire une requête pour vous montrer comment fonctionne le logiciel, ce qui est intéressant c'est que si je sélectionne l'action rouge ...

MP. Oui.

FC. Je vais avoir deux types d'informations nouvelles :

- La nature, le libellé de l'action concernée et il s'agit de :

- Préparer la transmission des compétences
- Le niveau de partage entre les membres :
  - Vous avez les 7 membres de la fonction Opérationnelle et cette action sélectionnée n'est pas partagée par les 7 membres malgré la couleur rouge, c'est 5 personnes sur 7, il s'agit de TG, MP, GD, TRG, DB ...

MP. Quand vous dites « porté », c'est des personnes qui ont répondu à cette question...

FC. Ce sont des personnes qui ont dit « préparer la transmission des compétences », je considère que c'est une action de type « engagé », anticipation des risques.

MP. D'accord.

FC. Donc je prépare demain ...

MP. Donc il en a 5 qui ...

FC. Il y a 5 personnes qui ont dit la même chose pour cette action là. Je m'engage ou je suis engagé pour préparer la transmission des compétences.

MP. Et pourtant on disait tout à l'heure que la couleur rouge, c'était un ...

FC. Mais bon ... non, le rouge est le maximum de personnes qui partagent...

MP. Ah oui.

FC. C'est le bleu qui est un ...

MP. Oui, oui. Il n'y a qu'une seule action avec le maximum de personnes ... et on peut dire que le maximum de personnes, ce n'est pas 7 mais c'est 5.

FC. Dans ce cas là, c'est 5, euh, alors ça peut être lié à la nature des fonctions et des missions des personnes ...

MP. En l'occurrence, si, si j'en vois dedans qui ont les mêmes réponses, mais ce que j'essaie de comprendre, c'est le rouge ... une question ...

FC. C'est une action parmi les 110 ...

MP. Qui est le maximum de partage ...

FC. Qui a été choisie en niveau 4 par 5 personnes.

MP. D'accord.

FC. Sur les 7.

MP. Mais le niveau « engagé » comme le rouge c'est le maximum de réponses communes, ça veut dire que les autres, il y en a, euh, que moins que 5 ...

FC. Oui tout à fait.

MP. Donc à aucun moment il y a une action où les 7 ont ...

FC. Dans ce cas d'espèces pour le niveau 4, c'est vrai.

MP. C'est vrai, d'accord, OK. C'est parlant comme ça, oui.

FC. Alors ce que je peux faire c'est sélectionner les autres actions du tronc, les trois du tronc car dès qu'une branche commence, là je ne suis plus dans le tronc. Donc vous voyez le libellé des actions :

- Préparer la transmission des compétences
- Modifier la coopération avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise

Et l'importance du partage nous le retrouvons là, il y a :

- Une personne porte les 3 actions
- Deux personnes partagent 2 actions sur 3
- 4 personnes partagent 1 action sur les 3.

MP. D'accord. OK oui....

FC. Donc nous retrouvons ici par rapport à chacune des actions un indice qui indique le nombre de personnes qui portent cette action, il y a une double information. Ici il y a l'importance du partage et là au niveau de chacune des actions le nombre de personnes qui les porte.

MP. D'accord, très bien, d'accord, je vois bien.

FC. Que vous inspirent ces nouveaux indices ? C'est-à-dire le libellé des actions concernées et l'importance chiffrée du partage entre les membres ?

MP. Alors, euh, les actions, la description, c'est qu'on avait vu à la fois d'avant ... il n'y a rien de particulier, le niveau de partage c'est intéressant de voir, euh ... le positionnement des uns et des autres par rapport à ce partage et surtout de s'apercevoir en fin de compte que c'est très peu qui sont partagées par l'ensemble ...

FC. En niveau 4

MP. En niveau 4.

FC. En anticipation des risques ...

MP. Alors je ne sais pas si c'est le reflet de notre organisation et si c'est assez identique, euh, ... une société privée ou pas, euh, j'avoue que je n'ai pas de recul là-dessus quoi, mais ça m'étonne parce que, euh, je pense que les niveaux d'engagement à un certain niveau devraient être plus resserré à mon avis en terme de partage quoi !

FC. C'est ce que vous pouviez espérer au départ ....

MP. Ben oui, mais ...

FC. Nous pouvons poser cela comme hypothèse ...

MP. Ça me surprend ...

FC. La réalité, ce ne sont pas les réponses que les personnes ont faites ...

MP. Ah oui, exactement, exactement ...

FC. Réalité qui est .... Qui représente ce que les gens ont dit de la question qui était posée par rapport au niveau d'engagement c'est tout ... ça ne veut pas dire autre chose ... simplement cette représentation collective montre quand même que le collectif est très peu partagé ... le « travailler ensemble » n'est pas très partagé.

MP. Mais, euh ... .. ça appelle une réflexion où je me bats depuis que je suis là, donc on travaille dans l'équipe de direction sur des valeurs partagées, j'ai ... ça me donne assez raison d'ailleurs, voilà, simplement. Quand je dis ça, je me dis mais oui Pascal persévère parce que tu as dit, mais si aujourd'hui on n'a pas envie d'entendre ça, euh, je crois qu'il faut persévérer là dedans ... par contre je serais curieux de savoir, euh, sans le dévoiler le pourcentage, euh, ce positionnement du Codir est identique à un positionnement qu'on trouve dans le privé ...

FC. Bon ça c'est très variable ... je ne peux répondre que par rapport aux trois entreprises de ma recherche empirique ... parce que là j'ai fait la même chose en tant que type de présentation ... dans le privé on avait l'anticipation des risques, un tronc plus grand et plus rouge ...

MP. Ça, ça ne m'étonne pas.

FC. Alors ça peut être lié aussi à ... j'ai l'exemple en tête de l'entreprise(t), un Codir a 6 personnes pour l'usine ... ils sont en train de modifier leur mode d'organisation de la production en passant de la grande série à petite série en juste à temps... et donc j'ai l'impression et ça ne reste qu'une impression qu'il y a un collectif qui se crée autour de la nouvelle manière de travailler et on retrouve ça dans les quatre niveaux d'engagement ... c'est assez surprenant de voir la représentation de leur collectif constitué, malgré tout le Codir n'a que deux ans d'ancienneté ....

MP. Ça peut être joué ! Dans le sens où une première expérience dans l'entreprise c'est que, euh, on est forcément fédéré autour d'un projet une vision qui est assez monolithique, unilatérale ...

FC. Oui mais chez vous, c'est aussi de création récente ... le Costrat, d'après ce que je sais c'est deux ans d'existence ...

MP. Oui ... mais tous les cadres qui sont dedans sont des cadres qui sont, euh, on a plus de 10 ans en comité de direction, euh, ou en comité stratégique, je n'en vois pas, euh, si c'est TRG, le seul. Donc, euh

FC. Nous allons poursuivre le série des indices, nous allons passer à une autre forme de représentation ... nous avons vu la forme, les couleurs, le libellé des actions et l'importance du partage du « travailler ensemble », nous allons passer maintenant à la logique d'action collective, c'est-à-dire la manière dont ...

MP. On agit ensemble.

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/3 Comprendre</i>	<i>2/3 Coopération</i>	<i>2/3 Entreprise</i>	<i>2/3 Prendre les décisions clés</i>
<i>1/3 Vouloir</i>	<i>1/3 Performance</i>	<i>1/3 Partenaire</i>	<i>1/3 Créer les conditions favorables</i>

**Figure 2 : la logique d'action collective Opérationnelle-4**

FC. Voilà. La logique d'action collective de la fonction Opérationnelle de niveau 4 « engagé » se présente sous forme de table ... alors comment lire cette table ? Ici vous avez le registre d'action du manager, il y a quatre modalités, le manager agit pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à certains, soit l'entreprise, soit l'individu en utilisant un certain nombre de moyens qui sont à sa disposition pour résoudre les enjeux. Donc si je lis la ligne dont les scores sont les plus élevés, c'est-à-dire sur les trois actions qui ont été sélectionnées dans le tronc que nous avons vus ... il y en a 2 sur 3 qui concernent le registre d'action Comprendre, c'est-à-dire comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de coopération comme bénéficiaire, c'est l'entreprise elle-même et le manager prend les décisions clés qui permettent de résoudre cet enjeu de coopération.

MP. Ça me reconforte un peu ça !

FC. Mais vous n'êtes pas tous à penser la même chose, c'est la logique d'action collective ...

MP. Mais ça me va bien ...

FC. Partagée entre les 7 personnes avec le niveau de répartition que nous avons vu tout à l'heure pour uniquement trois actions sur les 46 ... je vous remets dans le contexte de la lecture ...

MP. Ah oui, oui ... c'est vrai que ça fait, euh...

FC. Alors votre manière de travailler ensemble pour ces trois actions qui constituent la base du tronc en niveau 4 « engagé », anticipation des risques, c'est comme ça que vous fonctionnez.

MP. Oui parce que là, j'ai 68% quand même, mais l'autre c'est 2%, alors ... c'est pareil 68% de 2% ... donc, euh ... OK.

FC. Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de coopération au bénéfice de l'entreprise en prenant les décisions clés, on retrouve le rôle d'un manager ...

MP. Oui d'un leader...

FC. Maintenant, si dans la fonction Opérationnelle c'est l'enjeu de coopération qui est premier qui est le plus important pour les membres, là on retrouve une certaine logique ...

MP. Mais l'enjeu de coopération ...

FC. Il y en a d'autres d'enjeux, il y en a 4 ou 5 ...

MP. D'accord.

FC. C'est ce qui apparait pour les 3 actions qui sont à la base du tronc ...

MP. (Mot inaudible)

FC. Alors on peut lire de manière horizontale comme je l'a fait en prenant les scores les plus élevés, cela permet d'avoir une ligne, une manière principale d'agir collectivement mais on peut lire de manière verticale, c'est-à-dire que le manager comprend les situations, Vouloir c'est l'intention stratégique, je projette donc il y a une action sur les 3 qui correspond à cela pour résoudre l'enjeu de coopération et de performance pour l'entreprise ...

MP. Performance au sens d'efficacité derrière.

FC. Oui, pour moi c'est un terme générique ... là il s'agit de l'entreprise mais aussi des partenaires extérieurs à l'entreprise et puis on voit bien que le rôle du manager, c'est d'être dans le leadership puisque j'ai deux actions sur trois dans la prise de décisions et une action sur trois dans la création de conditions favorables. Donc il prépare sa prise de décisions en créant les conditions favorables pour que l'enjeu de coopération et de performance se réalise.

MP. Bien sûr.

FC. Ça vous parle ?

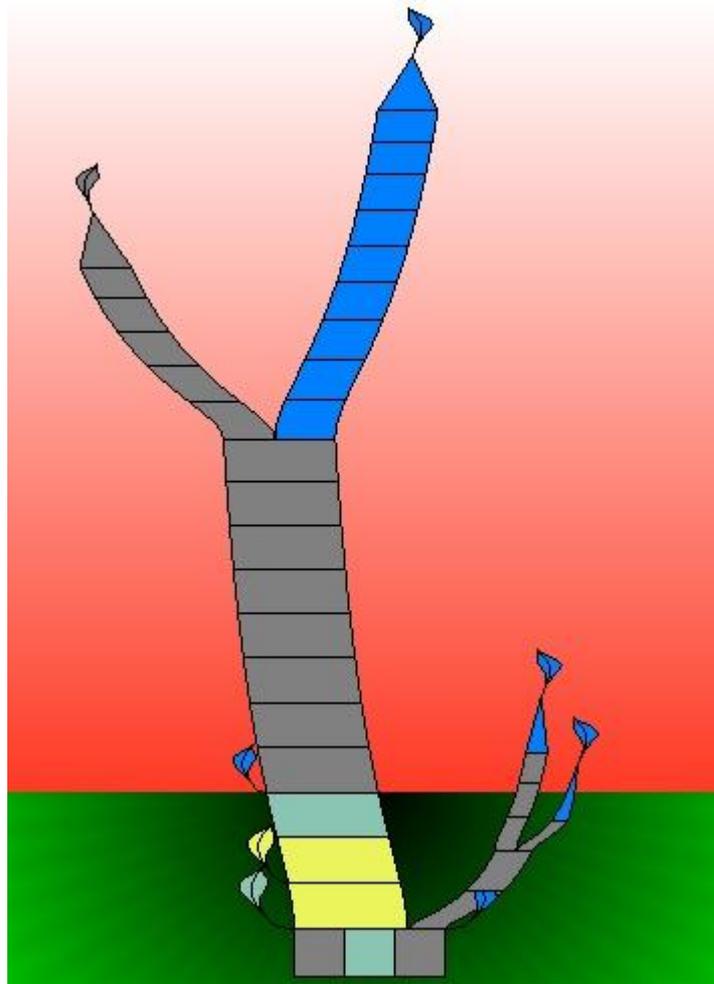
MP. Oui ça, ça me parle, ça m'affiche le pourcentage, euh, ça me parle sur, euh, le domaine, euh, le rôle de manager, euh, qui a pris dans notre société, dans notre établissement public le leadership, c'est quelque chose qu'on n'aborde pas ... moi je sais que je fais des cours de management aux cadres territoriaux, je leurs parle de leadership ... ils me regardent tous avec des yeux ... ouf ... qu'est ce qu'il nous parle, ce n'est pas un mode de la fonction publique ...

FC. Malgré tout ...

MP. Et malgré tout, euh, nous on n'a jamais parlé comme ça ... bien je dis oui ...

FC. Donc voilà pour la partie collective, donc je vais vous montrer votre positionnement individuel dans le collectif.

MP. D'accord.



**Figure 3 : positionnement individuel Opérationnelle MP-4**

FC. Voilà votre positionnement individuel dans l'arbre collectif...

MP. Le gris ...

FC. Le gris correspond à votre positionnement ... donc vous avez en gris 23 actions sur 46, donc votre positionnement dans le collectif, c'est la moitié ...

MP. 50%.

FC. C'est pas mal, donc ici vous avez les 23 actions que je vais classer dans l'ordre de notre modèle...

MP. C'est surtout pas mal dans un collectif qui n'est pas trop partagé quand même, euh ...

FC. Ça veut dire que vous portez pas mal d'actions ...

MP. Ouais.

FC. A part une partie du tronc à la base du tronc qui n'est pas partagé par vous, euh, vous êtes sur ces petites branches là, vous êtes dans une grande partie du tronc et cette branche qui est votre branche ...

MP. Oui, une branche ... en fait il y a deux grosses branches, il y a la mienne et puis il y a la branche de quelqu'un d'autre, donc, euh ...

FC. Donc en fait si je regarde le libellé des actions parce que ici je retrouve les 23 actions, donc ce que l'on peut regarder, je les ai classées dans l'ordre du modèle pour que ce soit plus clair, vous avez une action le code 0105 correspond à la 5° action du pôle 01 « prise de décisions clés.

MP. D'accord.

FC. Donc vous avez :

- Une action concerne la prise de décisions clés (10%)
- 5 actions concernent la création de conditions favorables (50%)
- 3 actions concernent les processus (30%)
- 3 actions concernent les compétences (30%)
- 2 actions concernent l'individu et son apprentissage (20%)
- 4 actions concernent la communication (40%)
- 5 actions concernent les résultats d'amélioration (50%)

MP. Hum, hum.

FC. Autrement dit, vous préparez les conditions favorables pour que l'amélioration se réalise ...

MP. Oui, ça c'est intéressant ... ça représente bien ... d'accord ... c'est parlant là, hein ...

FC. Alors si je reprends ce que vous disiez sur cette branche, vous avez 7 actions sur les 23 qui ne sont pas partagées, que vous portez seul, par contre tout le reste est partagé puisque ici même les petites branches n'étaient pas bleues ...

MP. Oui, oui, tout à fait.

FC. Elles sont partagées avec d'autres personnes ...

MP. Par contre, et ce qui n'est pas partagé ?

FC. Ah ici ! Donc avez-vous d'autres commentaires à faire sur la répartition des actions ? Puisque je vais ...

MP. Non, je trouve ça très clair ... quand on s'habitue au modèle et à son décryptage, on arrive à comprendre assez facilement comment ça fonctionne quoi !

FC. Donc je vais enlever les actions repérées et ici vous avez ces actions bleues souhaitées :

- Favoriser la coopération au niveau des équipes sur les objectifs
- Définir le cadre des activités
- Valoriser l'organisation des postes et des fonctions
- Mettre en œuvre les plans d'action
- Décider de maîtriser la gestion du stress
- Analyser les situations problématiques
- Améliorer la performance en réalisation de projets

Voilà ce qui n'est pas partagé en niveau 4 « engagé » par les autres.

MP. Alors là, je n'en reviens pas ! ... ouais, c'est ... ouais, c'est ... c'est très bien ... c'est quand même bien étudier les choses ... mais ça m'étonne ... je n'en reviens pas !

FC. Ça veut dire que les réponses des différents membres sont autre part ...

MP. Oui mais, euh, autre part... oui mais pas engagé là-dessus, la préparation des conditions tout le monde devrait être engagé ... mais d'après moi, c'est ce que je pense ...

FC. Oui, oui, ce qui est intéressant dans les actions que vous portez seul, cela concerne toujours l'amélioration puisque vous avez ici le pôle 10 ... et vous travaillez en matière de communication.

MP. Oui.

FC. Mobiliser, communiquer ... avec les personnes, il y a une action concernant les compétences et une action concernant la création de conditions favorables ...

MP. Ouais.

FC. On peut, peut être le dire autrement, que les actions là, je ne sais pas y répondre, mais que ces 7 actions là répondent à un projet particulier que vous portez seul ! ça peut être aussi une explication ...

MP. Non mais pas là ...

FC. Alors je vais faire comme tout à l'heure, là nous avons votre positionnement dans le collectif, je vais vous montrer votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<b>10/23 Vouloir</b>	<b>7/23 Performance</b>	<b>10/23 Entreprise</b>	<b>5/23 Résultats d'amélioration</b>
<b>5/23 Comprendre</b>	<b>6/23 Valorisation</b>	<b>8/23 Equipe</b>	<b>5/23 Créer les conditions favorables</b>
<b>4/23 Faire comprendre</b>	<b>5/23 Coopération</b>	<b>5/23 Individu</b>	<b>4/23 Communication</b>
<b>4/23 Pouvoir</b>	<b>3/23 Stratégie</b>		<b>3/23 Organisation</b>
	<b>2/23 Implication</b>		<b>3/23 Compétences</b>
			<b>2/23 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/23 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle Opérationnelle MP-4**

FC. Voilà les 23 actions qui correspondent à votre positionnement ... vous voyez que là, nous avons 4 registres d'action du manager et si je lis les scores les plus élevés pour faire une première lecture principale :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique, la volonté pour demain pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise principalement en visant les résultats d'amélioration.

Votre volonté pour demain, c'est d'accroître la performance ou de la résoudre en visant les résultats d'amélioration. Maintenant vous avez aussi, si je lis de manière verticale, vous avez 5 actions Comprendre les situations qui se présentent, vous avez 4 actions pour le Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer comme nous l'avons vu et vous avez ensuite 4 actions qui correspondent au Pouvoir, c'est-à-dire choisir et décider et donc vous avez un registre d'action qui permet de résoudre différents enjeux, c'est d'abord la performance, ensuite la valorisation, la coopération est là, la stratégie est présente mais elle est en queue de classement si je puis dire et puis l'implication des personnes se retrouve en dernier. Donc là nous avons les 6 registres d'enjeux qui sont dans notre modèle construit ... et puis vous avez les bénéficiaires c'est bien sûr l'entreprise, les équipes et l'individu mais si je cumule les scores équipe+ individu vous avez 5+8=13, vous visez autant, voire plus l'humain que l'entreprise. Et quels sont les moyens que vous utilisez ? vous visez les résultats

d'amélioration, la création de conditions favorables pour la communication, pour l'organisation de l'entreprise, pour les compétences des personnes, pour le collaborateur et son apprentissage, donc on est encore dans les compétences et puis une action sur les 2 » qui concerne la prise de décisions.

MP. Oui.

FC. Donc vous êtes plutôt quelqu'un qui anticipe le futur et qui crée plutôt des conditions favorables pour obtenir des résultats d'amélioration. Sachant qu'avec vous, je suis dans la fonction Opérationnelle qui décline sur le terrain des décisions qui sont prises par ailleurs certainement. Bon ça, c'est mon interprétation qui peut être faussée ... est ce que cette représentation de votre manière de travailler individuellement dans la fonction Opérationnelle de niveau 4 « engagé » correspond à .... Quel effet cela vous fait tout simplement ?

MP. Alors je pense que cela correspond à une réalité effectivement, je vois les choses de cette manière ci, euh, et effectivement surtout quand on parle de communication, de ... d'améliorer la compétence effectivement, c'est une volonté pour moi de faire grandir mes collaborateurs, voilà.

FC. Ça, on le retrouve très bien là,  $8+5=13$ , donc vous travaillez plus au niveau des équipes constituées qu'au niveau de l'individu seul, mais l'individu est quand même présent ...

MP. Ouais, ouais ...

FC. Si je le dis autrement, l'humain dans l'entreprise vient côtoyer la partie technique de l'entreprise ...

MP. Hum, hum ... la traduction correspond bien à ... à mon positionnement comme je le ressens, euh, mon devoir, ma mission au sein du SDIS, voilà. Oui, ça correspond bien.

FC. Ce qui est intéressant si je peux faire un commentaire, individuellement dans le collectif que l'on vient de voir, vous êtes quelqu'un qui a cette volonté de vous projeter en avant, c'est-à-dire qui répond exactement au niveau 4 « engagé » qui est l'anticipation des risques.

MP. Oui, oui, tout à fait.

FC. Que nous ne retrouvons pas dans le collectif de niveau 4 « engagé », nous n'avions pas le vouloir tout à l'heure.

MP. Oui effectivement, ce qui m'a consterné tout à l'heure ...

FC. Donc cela corrobore votre, euh, votre réaction de tout à l'heure en disant, euh, euh, ... moi je me projette, je prépare le futur, je suis surpris que le collectif n'est pas au même niveau... donc là, j'ai une règle de travail pour chaque personne, je montre leur positionnement et nous ferons une réunion collective des 7 membres de la fonction Opérationnelle et si les 7 membres décident que je montre de manière collective les positionnements individuels, je le ferai sinon je ne le ferai pas.

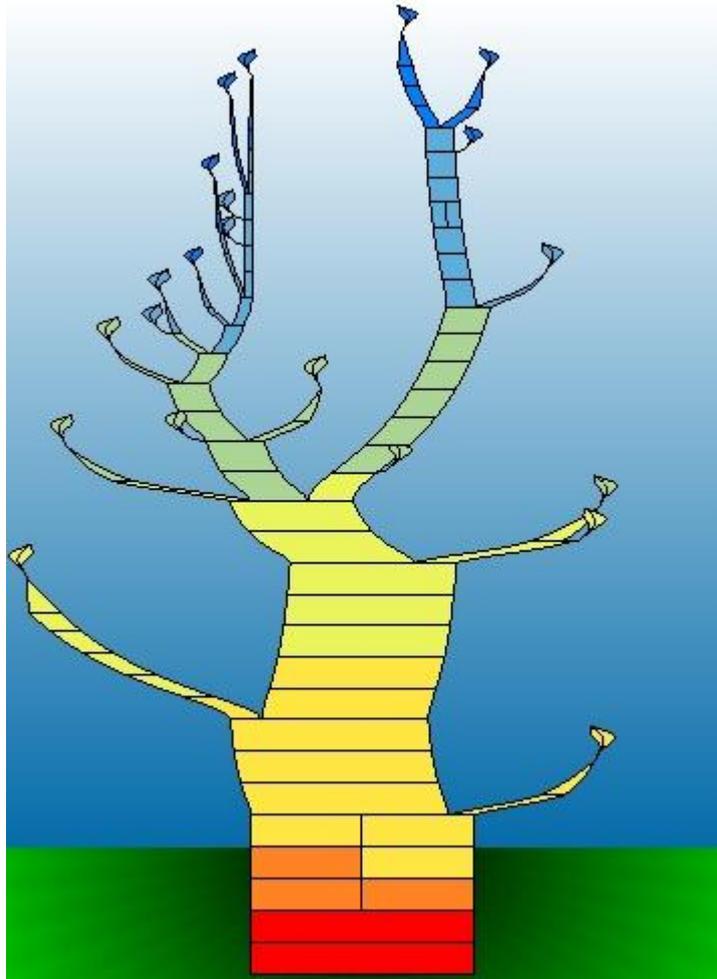
MP. Oui, c'est normal, c'est bien.

FC. Ça va ? ... nous allons passer au niveau 3 « actif », la maîtrise des risques, la maîtrise des actions quotidiennes.

MP. D'accord.

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif».

FC. Voilà.



MP. Ah ! Ah ! Ah, c'est déjà mieux, ça me va un peu mieux ... ça me va mieux. Ah ! ça me reconforte ... pas totalement, non mais ... on s'aperçoit que là il y a un niveau, euh, il ya un partage qui est beaucoup plus important ... un tronc qui est véritablement massif ... bon, les partages que l'on fait, il n'y en a quand même que deux actions rouges, euh, il y a deux rouges ...

FC. Le tronc, si je peux vous aider un peu, est un peu plus grand ...

MP. Voilà.

FC. Nous avons 8 actions dans le tronc ... plus ou moins partagées ... que vous inspire l'allure générale de l'arbre ?

MP. Ben ... l'allure générale me dit que voilà, il y a une base qui est plus commune, plus solide et puisque, euh, que des actions très isolées en fin de compte, euh, il y en a très peu. Il y en a quelques unes au dessus mais ça reste marginal par rapport à l'ensemble ... l'aspect visuel comme ça ! Hein.

FC. Il y a beaucoup de petites branches bleues ...

MP. Euh, il y a ... euh, je, je ...

FC. Alors le bleu c'est porté ...

MP. Par une seule personne ... mais alors pourquoi des petites branches qui partent, euh ....

FC. Ce sont des actions individuelles connectées sur des actions qui les génèrent ... comme il y a beaucoup de branches, l'infographiste comme dans la nature représente le tronc de manière plus conséquente, le tronc plus important n'apporte pas d'autres valeurs, un rectangle ou une feuille représente toujours une action.

MP. Oui, c'est vrai.

FC. Ça n'a pas d'autres sens, sauf que la couleur nous indique que beaucoup d'actions sont portées par des personnes seules.

MP. Oui effectivement, il y a ...

FC. Voyez là, si je compte il y a 7 branches bleues et vous êtes combien ?

MP. 7.

FC. Donc voyez un partage dans le tronc plus ou moins important et puis ensuite il y a parmi les actions qui ont été qualifiées de niveau 3 qui sont portées par moins de personnes et en phase finale, uniquement par une personne.

MP. C'est quoi ça ? On est deux ?

FC. Non, c'est une action. Sur le tronc vous ne pouvez lire que des actions.

MP. D'accord.

FC. Le niveau de partage on va le voir ici.

MP. D'accord. OK.

FC. Si elles sont côte à côte comme ici, c'est que l'algorithme n'a pas pu séparer dans la représentation collective l'ordre des actions dans le collectif qui correspond à deux listes de personnes et il ne sait pas faire le partage de mettre au dessus ou en dessous ...

MP. D'accord.

FC. Mais cela n'a pas non plus d'autres valeurs que celle là. C'est le respect autant que possible de l'ordre des actions des listes individuelles dans la liste collective représentée par l'arbre.

MP. D'accord, voilà donc, euh ...

FC. Nous allons sélectionner les actions du tronc ... jusqu'à la première bifurcation, voilà. Donc vous retrouvez 8 actions sur 105, donc là il y a ...

MP. Ah ! Ce n'est quand même pas beaucoup ...

FC. 8 sur 105, je veux simplement dire que par rapport à tout à l'heure il y en avait 46 au niveau 4 « engagé », là il y en a ...

MP. 8%.

FC. Et puis vous avez l'importance du partage qui est celui là :

- Deux personnes partagent 8 actions sur 8, trois personnes partagent 7 actions sur 8, une personne porte 6 actions sur 8 et une autre personne porte 4 actions sur 8. Donc on a un niveau de partage plus intéressant que tout à l'heure, environ 70%.

La nature, le libellé des actions est le suivant :

- 30% des actions concernent la prise de décisions
- 10% des actions concernent la création des conditions favorables
- 20% des actions concernent l'organisation
- 10% des actions concernent les compétences
- 10% des actions concernent les résultats de professionnalisation

MP. OK. ... alors là, c'est plus partagé qu'avant, tant mieux ... mais c'est plus partagé en nombre ... au moins, on y est tous ... euh, ce qui n'est pas mal ! et pour faire le parallèle avec le privé, c'est quelque chose qu'on trouve de manière similaire ...

FC. Ce niveau de partage en niveau 3 « actif », oui.

MP. Oui, d'accord.

FC. Après c'est une question de couleurs ... qui donne un niveau de partage plus ou moins important, mais bon, là aussi on se retrouve avec une vraie configuration, alors par exemple chez(t) les gens me disaient nous on est dans un management par projets.

MP. Oui.

FC. Donc on considère que sur les 6 membres du Codir, dès qu'on est à 50% des membres, trois membres portant un projet on est dans du partage complet ...

MP. Ah oui !

FC. Là aussi, il y a une manière de manager qui influe sur l'organisation du management par projet, ils disent que pour certains projets, être à deux c'est déjà un partage énorme parce qu'on ne peut pas mettre tout le monde sur tous les projets, qu'ils soient portés par l'ensemble des personnes ou par un nombre réduit de personnes, chez (t) les personnes disaient dès qu'on est à 40%, 50% des personnes on considère que c'est « nickel », quoi.

MP. Oui mais ... sauf que ... alors là ...

FC. Sauf qu'ils ont un autre élément qui vient influencer sur cette interprétation, c'est que la stratégie de l'usine est décidée par (t Europe), eux ils sont des applicateurs de la stratégie.

Donc s'ils ont acceptés les valeurs que la stratégie leur demande de porter, ensuite ils n'ont plus qu'à

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

gérer entre guillemets les projets de développement au niveau de l'usine. Donc voyez l'interprétation est très variable d'une entreprise à l'autre.

MP. Ouais, alors que chez nous, c'est ... éminemment compliqué dans le sens où, euh, nous on évolue avec un contexte politique et un contexte social, social et environnemental, euh, environnant pardon, euh, euh, très porté par le politique, donc chacun par nos ... sympathie politique, non pas politique politicienne mais au sens des organisations politique des collectivités, il peut y avoir des divergences, d'ailleurs le Costrat on n'est pas d'accord, au Codir plutôt sur demain, est ce que demain on va être sur (mot inaudible), est ce que ... c'est des enjeux forts pour nous qui peuvent influencer nos modes d'actions ...

FC. Alors si je vous montre la logique d'action collective ...

<b>4/7 Vouloir</b>	<b>2/7 Performance</b>	<b>5/7 Equipe</b>	<b>3/7 Prendre les décisions clés</b>
<b>2/7 Comprendre</b>	<b>2/7 Coopération</b>	<b>1/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Organisation</b>
<b>1/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Individu</b>	<b>1/7 Compétences</b>
	<b>1/7 Valorisation</b>		<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 6 : la logique d'action collective Opérationnelle-3**

FC. Nous avons la logique d'action collective de la fonction Opérationnelle de niveau 3 « actif », maîtrise des risques quotidiens, nous avons :

- Vouloir (7/7) pour résoudre les enjeux de Performance, de Coopération et de Stratégie (2/7) pour l'équipe (5/7) comme bénéficiaire en prenant les décisions clés (3/7).

MP. Ça me paraît normal, là.

FC. L'intention stratégique pour résoudre 3 enjeux de Performance, de Coopération et de Stratégie pour les équipes et là vous prenez le maximum de décisions clés. Alors si je lis verticalement Vouloir c'est l'intention stratégique, comprendre les situations et Pouvoir, donc choisir de décider résoudre l'enjeu de Performance, de Coopération et de Stratégie, ce qui est intéressant est de voir que la stratégie est au même niveau que la performance...

MP. Oui.

FC. Et puis l'enjeu de valorisation, les équipes sont privilégiées, l'entreprise est présente autant que l'individu mais c'est quand même l'humain qui prime dans les actions quotidiennes, la prise de décisions clés, le travail sur l'organisation, les compétences pour viser les résultats de professionnalisation.

MP. Oui.

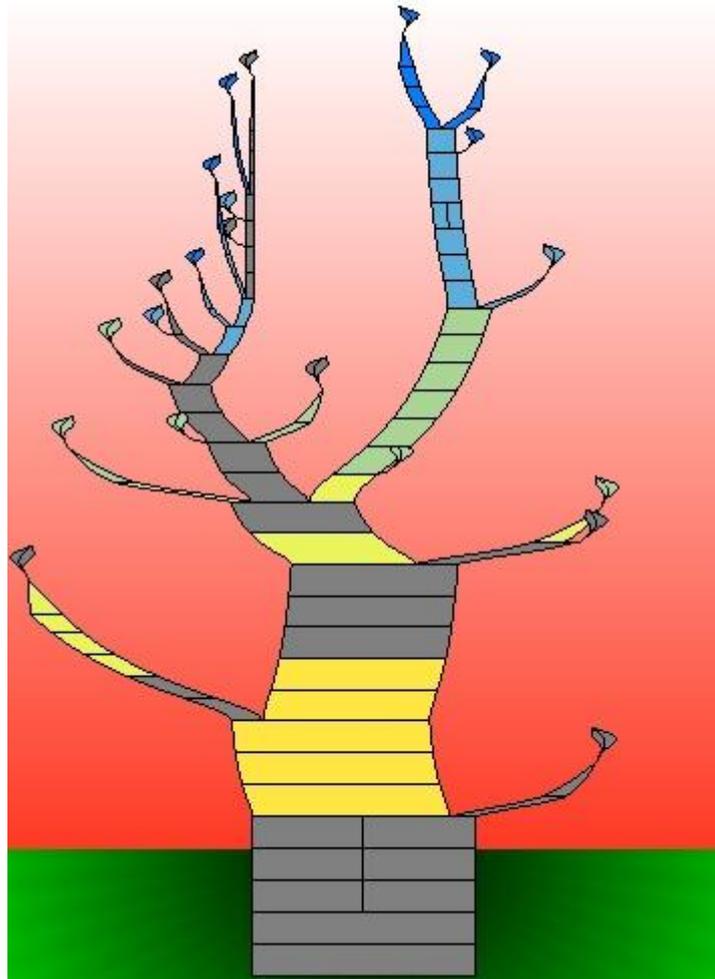
FC. C'est-à-dire améliorer le capital humain de l'entité.

MP. Ouais, OK, oui c'est très parlant, ça me parle ...

FC. Ça n'appelle pas de commentaires particuliers ?

MP. Non.

FC. Donc je vais vous montrer votre positionnement individuel dans le collectif.



**Figure 7 : positionnement individuel Opérationnelle MP-3**

FC. Voilà, votre positionnement apparaît en gris et vous êtes complètement dans le tronc ...

MP. Oui, une partie, euh ... le tronc saute un moment, euh ...

FC. C'est-à-dire que là le niveau de partage est moindre, il y a une couleur, euh ...

MP. Oui, et puis, euh ...

FC. Et vous vous retrouvez dans les petites branches ...

MP. Oui.

FC. Là c'est une petite branche à vous qui est certainement partagée avec d'autres personnes, donc là vous partagez avec d'autres puisque c'est jaune, là aussi c'est du jaune donc vous êtes plusieurs personnes et là vous avez ...

MP. Une branche ...

FC. Oui qui était bleue tout à l'heure.

MP. Oui, d'accord. OK.

FC. Alors si je classe les actions dans l'ordre du modèle, vous avez :

- 70% des actions concernent la prise de décisions, c'est énorme par rapport au collectif
- 50% des actions concernent la création de conditions favorables
- 10% des actions concernent les processus
- 40% des actions concernent l'organisation
- 60% des actions concernent les compétences
- 40% des actions concernent l'individu et son apprentissage
- 40% des actions concernent la communication
- 20% des actions concernent l'équipe
- 40% des actions concernent les résultats opérationnels
- 10% des actions concernent les résultats d'amélioration
- 30% des actions concernent les résultats de professionnalisation

Autant vous développez l'organisation qui va vous faire des résultats opérationnels ...

MP. Ouais.

FC. Que sur les compétences des personnes et un peu l'équipe pour des résultats de professionnalisation.

MP. Oui.

FC. Donc vous travaillez sur les deux champs.

MP. Oui, oui, non mais ... ça ne m'étonne pas ... quand je me positionne en TMS en termes de personnalité, ça correspond, ça recoupe ce que j'avais ... j'étais plus à un niveau développeur qu'à un niveau contrôleur ...

FC. Développeur mais aussi prise de décisions, on va voir maintenant votre logique d'action individuelle ...

MP. En tant qu'organisateur oui, mais (inaudible)...

FC. Voilà :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>13/41 Vouloir</b>	<b>16/41 Performance</b>	<b>18/41 Entreprise</b>	<b>7/41 Prendre les décisions clés</b>
<b>11/41 Comprendre</b>	<b>8/41 Valorisation</b>	<b>13/41 Equipe</b>	<b>6/41 Compétences</b>
<b>9/41 Pouvoir</b>	<b>7/41 Stratégie</b>	<b>7/41 Individu</b>	<b>5/41 Créer les conditions favorables</b>
<b>8/41 Faire comprendre</b>	<b>7/41 Coopération</b>	<b>3/41 Client</b>	<b>4/41 Communication</b>
	<b>3/41 Implication</b>		<b>4/41 Organisation</b>
			<b>4/41 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>4/41 Résultats opérationnels</b>
			<b>3/41 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/41 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/41 Processus</b>
			<b>1/41 Résultats d'amélioration</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle MP-3**

FC. Vous êtes dans :

- Le Vouloir c'est l'intention stratégique si je lis les scores les plus élevés dans un premier temps, pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en prenant les décisions clés.

MP. Oui, hum ...

FC. Ensuite il y a Comprendre les situations, Pouvoir c'est choisir et décider et Faire comprendre, on est dans des scores ici qui sont relativement proches dans votre manière de travailler, c'est-à-dire

que vous jouez sur les 4 registres de notre modèle au niveau de l'intention stratégique, de la prise de décisions, de la compréhension et de la communication.

MP. C'est ça oui.

FC. En fait le rôle classique d'un manager ... l'enjeu résolu est principalement la performance, mais vous pensez à la valorisation donc à l'humain. MP. Oui.

FC. La stratégie est présente au même titre que la coopération et puis, euh, un peu entre guillemets d'implication au niveau des personnes.

MP. Oui.

FC. Si je reprends le score 13+7 pour l'équipe et l'individu, vous êtes à 20 et vous êtes toujours à un niveau de partage comme bénéficiaire l'entreprise et l'humain. Il y a les deux et on le retrouve au niveau des résultats opérationnels et professionnalisation. Votre manière d'agir est la prise de décisions pour que les actions se réalisent.

MP. Oui tout à fait.

FC. Ça vous va comme ça ?

MP. Ça me parle bien, ça correspond bien à l'idée que je me faisais, que je me faisais de ma manière d'agir ... hum....

FC. OK. Nous allons passer au niveau 2 « prudent », expérimentation... on expérimente un certain nombre de choses pour les valider ou les invalider.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

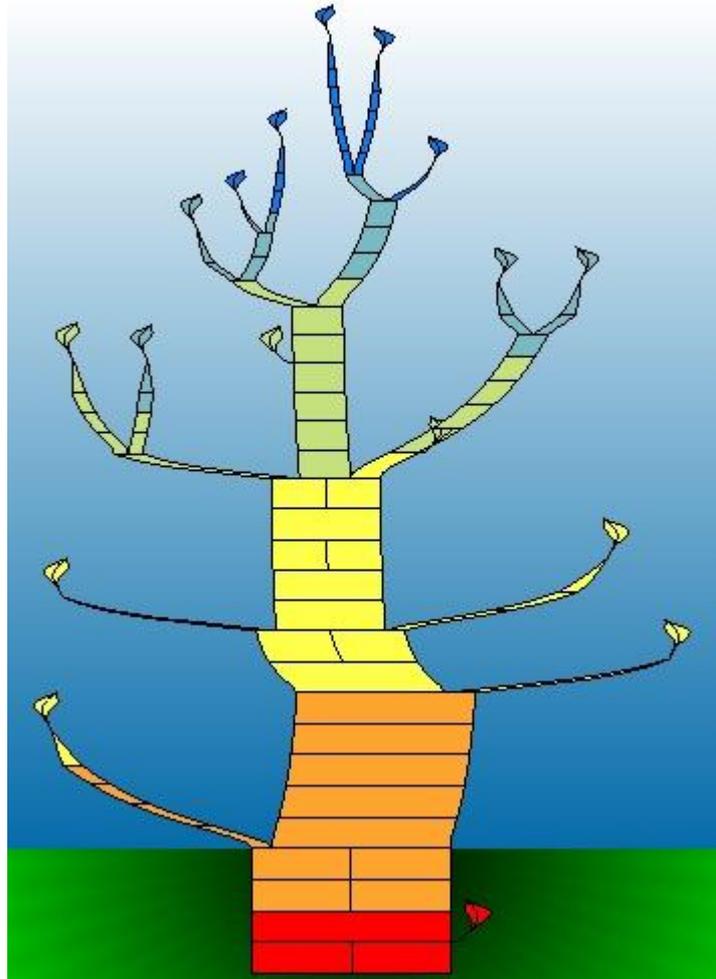


Figure 9 : arbre collectif Opérationnelle-2

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 2 « prudent »...

MP. Oh !! alors là c'est encore plus partagé ... et il y a toujours des petites branches qui partent ici et là ... mais quand même sur le nombre d'actions il y en a énormément qui sont partagées par rapport à, euh, plus ou, ou ... va dans le niveau de, euh ... on descend dans le niveau d'engagement ... d'engagement, euh, plus il y a de choses partagées, alors ça c'est étonnant par contre ..., euh, hum... c'est marrant, j'aurais vu dans l'inverse mais bon ! Enfin !

FC. La réalité, c'est que vous partagez plus en expérimentation en étant prudent qu'en engagement fort ...

MP. Hum, hum ... ouais donc là ... ..

FC. Je sélectionne les actions du tronc, je m'arrête à la première branche ... donc là nous avons là 8 actions sur 101 ...

MP. Comme tout à l'heure 8% ...

FC. Voilà les actions concernées :

- 10% des actions concernent la prise de décisions
- 20% des actions concernent les processus
- 10% des actions concernent les compétences
- 10% des actions concernent l'individu et son apprentissage
- 10% des actions concernent les équipes
- 10% des actions concernent les résultats d'amélioration
- 10% des actions concernent les résultats de professionnalisation

MP. Oui.

FC. Le niveau de partage entre les membres ...

MP. Toujours élevé comme ...

FC. Une personne porte les 8 actions, 3 personnes partagent 7 actions sur les 8, 4 personnes partagent 6 actions sur les 8 et une personne porte 3 actions sur les 8. Donc là on a aussi un niveau de partage relativement important (# 70%)

MP. Important, oui, oui, c'est ... ça interpelle ... j'aurais préféré que cet arbre là soit celui de niveau « engagé » ...

FC. Oui, on pourrait ... (rires)

MP. Ce n'est pas la réalité ...

FC. De l'extérieur, ça veut dire que vous partagez plus de choses en étant prudent dans l'engagement ... parce que si vous aviez cet arbre là au niveau « engagé » qui correspond à l'anticipation des risques, ça veut dire que là, vous prenez plus de risques qu'au niveau prudent ... alors peut être que par tempérament ou par fonctionnement de la maison, je ne sais pas, je ne peux le dire, mais ça, ça ressort pour chacune des personnes ... pour les trois entités de votre organigramme ...

MP. Non mais ça ! .... C'est ça ! Ouais.

FC. C'est plutôt le niveau « prudent », expérimentation qui est le plus partagé que le niveau 4 « engagé »

MP. Et ...

FC. Et même au niveau du Costrat ...

MP. Alors là, ça ne m'étonne pas ... alors là, alors là, je peux vous garantir que là, pour le Costrat, vu les personnes qui sont dedans, je trouve ça assez normal, vu comme ils fonctionnent, je trouve ça normal ... alors ça c'est normal ...

FC. Il y a 8 actions sur 101, on est dans la même veine que pour le niveau 3 « actif », on avait 8% tout à l'heure.

MP. Ce qui m'inquiète, c'est le niveau « indifférent » parce que, euh ....

FC. Ben vous le verrez ... (rires) en général, ce sont les actions qui sont rejetées au moment du questionnement « ça ne me concerne pas »...

MP. Si on trouve un collectif très important ça me poserait des questions ...

FC. Ça on verre ... alors on va passer à l'action, euh, à l'action collective de niveau 2 « prudent », la logique d'action collective, voilà :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>4/7 Comprendre</b>	<b>4/7 Performance</b>	<b>6/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Processus</b>
<b>3/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Equipe</b>	<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/7 Implication</b>		<b>1/7 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/7 Compétences</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Opérationnelle-2**

MP. Comprendre, pouvoir d'accord.

FC. On retrouve la compréhension des situations et pouvoir, c'est choisir et décider. Donc ça vise l'enjeu de performance ... ce qui est marrant, c'est que le stratégie est en deuxième position, donc c'est performance et stratégie, alors vous pourriez me dire on pourrait avoir l'inverse, on est quand même en expérimentation ...

MP. Ah ouais !

FC. L'implication est toujours présente dans la fonction opérationnelle, c'est plutôt l'entreprise qui est bénéficiaire et encore l'équipe, l'équipe apparait toujours dans les différentes logiques d'action collectives, il y a un même fonds, euh, comment dire .... D'un collectif de fonctionnement puisque l'équipe, ce serait l'individu qui viendrait en position plus haute ... vous travaillez sur les processus ...

MP. Ouais.

FC. Sur l'apprentissage, la compétence de chaque collaborateur, la coopération dans l'équipe, là on a les scores, hein ...

MP. C'est partagé ... oui.

FC. C'est réparti, compétences, résultats de professionnalisation et prise de décisions ...

MP. Oui, oui, c'est très partagé dans les moyens objectivement Comprendre et pouvoir ... dans les deux ... est ce que ce n'est pas normal qu'en expérimentation, c'est comprendre et pouvoir ? ...

FC. Je suis d'accord avec vous ... je partage avec vous. Dans votre fonction Opérationnelle, le collectif travaille aussi à résoudre l'enjeu de stratégie ... pour moi, la stratégie est déjà décidée au Costrat ... vous faites des actions expérimentales en stratégie, enfin si j'extrapole un peu ...

MP. Non mais vous n'avez pas tort ... ça traduit notre fonctionnement ... quand on voit dans le fonctionnement du Costrat que personne ne trouvait de stratégie là dedans, alors, euh ...

FC. Vous prenez en charge quelque part ...

MP. Ça me gêne que cela soit là, mais, euh, bon, euh ...

FC. Encore que ... ici si vous avez la stratégie qui est fortement là, ça veut dire que vous êtes dans la fonction Opérationnelle qui décline ... c'est peut être ça la logique comme vous le dites ...

MP. Oui ! Oui, tout à fait ...

FC. Mais de la trouver en expérimentation ça veut dire que, peut être ... les hypothèses de travail, les axes stratégiques décidés par le Costrat et qui sont mis en expérimentation dans la fonction Opérationnelle, ça peut être aussi une possibilité ....

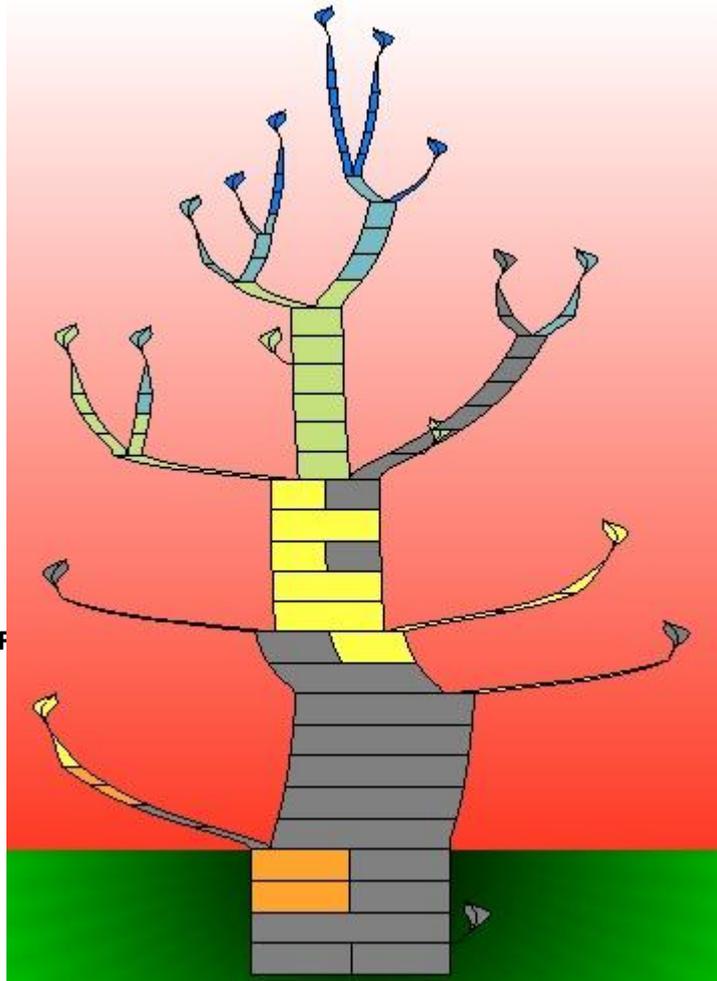
MP. Alors on a ce genre de choses, en effet. On a une large part d'expérimentation, euh, pour dire est ce que ça va marcher ? J'expérimente ça ... ça aussi, on a !

FC. Là c'est l'ensemble des groupements parce que c'est la logique collective ...

MP. Oui pour l'ensemble des groupements, on a des choses comme ça .... On est capable de faire un essai sur 6 mois et après on revient en arrière.

FC. Voilà.MP. d'accord.

FC. Donc ça, ça vous parle bien. Nous allons passer à votre positionnement ...



FC. Voilà.

MP. Oh ! Un tronc commun, j'ai une partie du tronc comme tout à l'heure et j'ai ma branche à moi, quoi !

FC. Pas qu'à vous ! Vous avez un positionnement sur cette branche là qui est partagé avec d'autres membres ...

MP. Ce qui est marrant, c'est que je ne me vois pas isolé dans les trucs, euh ...

FC. Non ! Là, il y a ... peut être cette partie là qui était bleue ... il faudrait revenir en arrière ...

MP. Ouais ... oui, ça me va bien ... hein ...

FC. Là vous avez 29 actions, en gros 30% des actions ...

MP. Qui sont partagées ... bon.

FC. Ce que l'on peut faire au moins une fois ... c'est de sélectionner les actions de votre positionnement, les 29 actions et de voir avec qui vous partagez ...

MP. Ah oui, d'accord.

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. Nous allons voir ce que les autres partagent avec votre positionnement ... vous avez bien les 29 actions qui ont été repérées sur 29, vous avez :

- 29/29 c'est vous, TRG 17, KT 16, ensuite 15, 14 et 6 ...

MP. Avec GD ça ne m'étonne pas. Donc, euh, ça ne m'étonne pas.

FC. Donc ça veut dire que dans votre positionnement en gris dans l'arbre, même sur cette branche grise vous partagez avec d'autres.

MP. Ouais, ouais ...

FC. Hormis LF ... on se retrouve pour moitié des actions qui sont partagées par les 6 membres sur les 7.

MP. Moi je dirais plutôt ... que, euh, un médecin n'a pas forcément le même raisonnement ...

FC. Bon là, la répartition des personnes dans la fonction Opérationnelle c'est SJ qui me l'a donnée, donc je respecte sa manière de voir les choses ...

MP. Ah, non, non, non mais, euh, c'est tout à fait, euh ...

FC. Là pour la moitié de vos actions elles sont partagées par vos collègues ... c'est très proche de GD, c'es vrai ...

MP. Hum, ... OK !

FC. C'est bon ? ... alors ce que l'on va faire, c'est votre logique d'action individuelle ...

<b>17/29 Comprendre</b>	<b>12/29 Performance</b>	<b>16/29 Entreprise</b>	<b>7/29 Coopération dans l'équipe</b>
<b>6/29 Pouvoir</b>	<b>6/29 Stratégie</b>	<b>6/29 Equipe</b>	<b>4/29 Processus</b>
<b>4/29 Faire comprendre</b>	<b>6/29 Valorisation</b>	<b>5/29 Individu</b>	<b>4/29 Résultats de professionnalisation</b>
<b>2/29 Vouloir</b>	<b>3/29 Implication</b>	<b>2/29 Client</b>	<b>4/29 Résultats opérationnels</b>
	<b>2/29 Coopération</b>		<b>3/29 Résultats d'amélioration</b>
			<b>2/29 Communication</b>
			<b>2/29 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/29 Compétences</b>
			<b>1/29 Prendre les décisions favorables</b>
			<b>1/29 Organisation</b>

**Figure 12 : la logique d'action individuelle Opérationnelle MP-2**

FC. Voilà. Nous retrouvons les 4 registres d'action du manager :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en travaillant principalement la coopération dans l'équipe.

MP. Hum...

FC. Donc vous utilisez les 4 registres de notre modèle, comprendre les situations, pouvoir c'est choisir et décider, Faire comprendre c'est mobiliser et communiquer et Vouloir l'intention stratégique. Vouloir étant en 4<sup>e</sup> position, il ya une certaine logique dans l'expérimentation.

MP. Oui, oui.

FC. Performance de l'entreprise, ce qui me surprend c'est la stratégie qui apparait en deuxième position ...

MP. Ah ouais ! ...

FC. Donc vous êtes un stratège quelque part ... la valorisation comme enjeu, c'est pour les personnes, l'implication des personnes et coopération ... bon, euh, est toujours présente en expérimentation, mais ce n'est plus la priorité comme en niveau 4 « engagé ».

MP. Oui tout à fait.

FC. L'entreprise, l'équipe et si je fais  $6+5=11$ , c'est toujours l'entreprise et l'humain qui ... le client est présent et ici vous avez plutôt les processus, un travail sur les processus pour viser les résultats de professionnalisation, donc augmenter le capital humain, des résultats opérationnels et les résultats d'amélioration. Vous avez les trois champs de résultats qui sont visés en expérimentation, ce qui peut se comprendre ... la communication, le collaborateur et son apprentissage, la compétence, la prise de décisions, l'organisation, c'est quand même les processus qui sont privilégiés en expérimentation.

MP. Oui.

FC. Vous vous reconnaissez là ? Comme stratège ? Performant ?

MP. Oui, je me reconnais dans, euh, l'axe que j'essaie de, euh, me donner de, euh, de travail en tous les cas, c'est-à-dire ne pas agir au jour le jour, mais j'essaie de prévoir les choses, mais là, on est quand même dans l'expérimentation ... donc la stratégie, euh ... .. (expression inaudible)

FC. Et si je lis de l'extérieur, une certaine prudence dans ... vous auriez aimé la retrouver en niveau 4 « engagé », c'est sûr mais ... elle apparaît plus en niveau 2 « prudent » ... c'est comme ça.

MP. Oui tout à fait ! C'est en tous les cas, c'est parlant quoi ... c'est parlant !

FC. Nous allons passer au niveau 1 « indifférent ».

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent».

FC. Voilà ... ce que vous redoutiez tout à l'heure ...

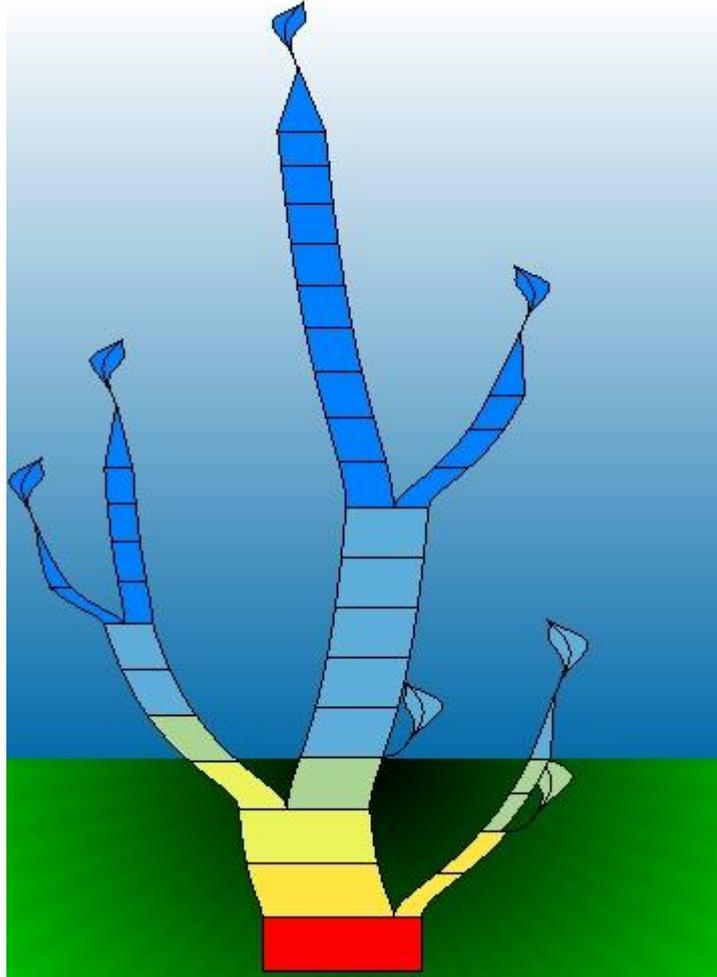


Figure 13 : arbre collectif Opérationnelle-1

MP. Oh là, là ! Ça me va très, très bien ! Ça me va, mais ça ressemble un peu à ... donc ... ouais ... pas loin de ça ... auquel cas ...

FC. Il y a une action rouge qui est considérée comme indifférente ... il s'agit de :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

Cela veut dire que cette action a été rejetée et partagée par tout le monde.

MP. Oui.

FC. Elle a été rejetée, il faut raisonner en négatif ...

MP. Oui, tout à fait ... alors là, oui, pour l'heure c'est normal qu'elle y soit parce que « adapter l'organisation aux contraintes externes » ... euh, nous dépendons de la politique pure, c'est éminemment quelque chose qu'on est incapable de faire aujourd'hui et surtout dans l'époque où on

est, c'est, c'est, si, les politiques ne savent pas où on veut aller, alors ... comment nous on peut essayer de leur trouver une route, euh ...

FC. Pour le coup cette action rouge dans cet arbre là représente les 7 personnes

MP. Ça ne m'étonne pas ! Alors là, alors là ! ... pour l'heure, ça me fait même plaisir de dire ... cette même vision, attention pour adapter notre organisation aux contraintes externes, on n'a même pas de vision aujourd'hui parce que les élus n'ont pas de vision aujourd'hui parce que les élus n'ont pas de vision de ce qu'ils veulent faire ...

FC. Alors la logique d'action collective, elle est intéressante pour voir si .... S'il n'y a pas de la stratégie qui y est présente ...

MP. Ouais, ouais !

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/1 Vouloir</b>	<b>1/1 Performance</b>	<b>1/1 Entreprise</b>	<b>1/1 Organisation</b>

**Figure 14 : la logique d'action collective opérationnelle-1**

FC. Donc vous voyez que cette action là est une action concernant le Vouloir, l'intention stratégique ...

MP. La performance.

FC. Pour résoudre l'enjeu de performance de l'entreprise en travaillant l'organisation, donc là il faut la lire négativement ... je ne peux pas prévoir ou vouloir ...

MP. La volonté de, euh ...

FC. Voilà.

MP. Ouais, ça me parle ! Ça traduit bien, ça traduit bien ... ce que dans l'organisation ... là par contre ça ... c'est l'engagement de type privé, on ne doit pas le retrouver ! Ben, c'est normal ... c'est normal parce que s'ils ne savent pas où ils vont, euh, des fois, euh, ...

FC. Ah, c'est plu facile de voir où, ils vont ... quand ils font un budget, ils ont des objectifs ... le fonctionnement est plus, je dirais, je devrais dire plus simple de ce point de vue là.

MP. Et ça doit être encore différent entre une société qui est une société de services et une société de production.

FC. L'entreprise(c) de Mulhouse où en fait c'est une holding composée de 3 entités.

MP. Oui.

FC. J'ai interviewé les 3 co gérants et bien qui a été la surprise pour un des co gérants, c'est qu'il porte la stratégie du groupe et que les autres ne la partagent pas. Toutes les actions dites stratégiques sont trouvées sur sa branche bleue ...

MP. MP. Ah oui, c'est très intéressant ! J'ai connu ça, j'ai eu quelqu'un devant moi, un responsable comme je lui disais toujours : toi dans le col du Galibier tu pédales très vite même dans les montées sans même t'apercevoir que tout le monde n'a pas le même coup de pédales...

FC. C'est intéressant de voir que le modèle que l'on a construit et le logiciel utilisé ne sont pas incohérents par rapport à une certaine robustesse, c'est-à-dire qu'il est ... les différentes personnes, les différentes entités se reconnaissent ...

MP. Oui, se reconnaissent tout à fait.

FC. Je vais revenir à votre positionnement ... dans l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent » ... voilà :

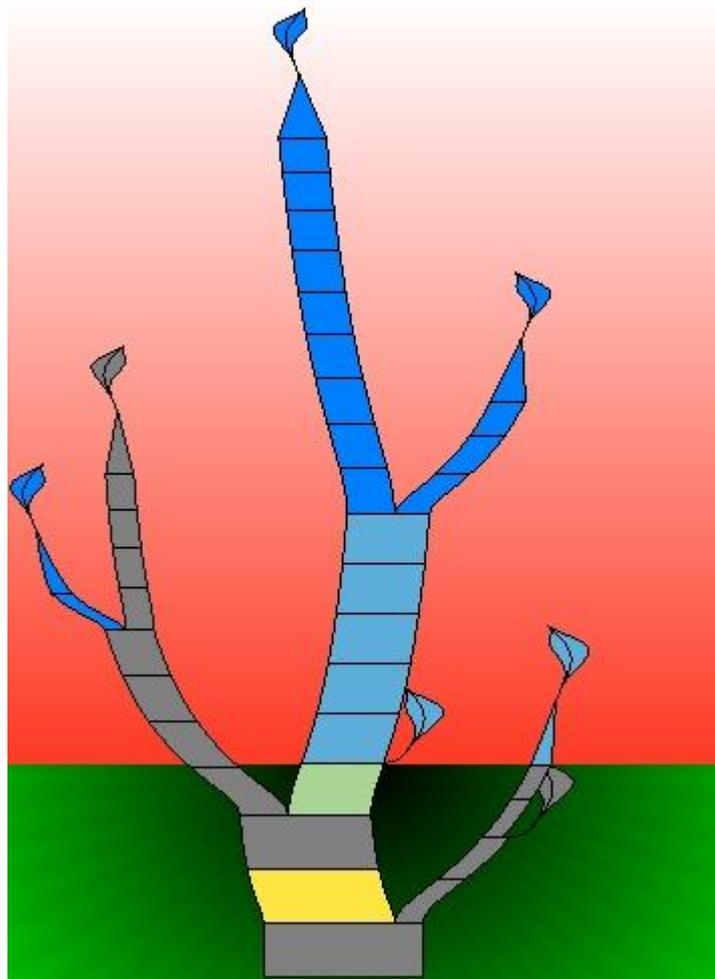


Figure 15 : positionnement individuel Opérationnelle MP-1

FC. Il y en a 17 sur 46 qui ne concernent pas votre ...

MP. 22%.

FC. Il s'agit de :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
---------------------------------------	---	---	---

- 10% concernent la prise de décisions
- 50% concernent les processus
- 20% concernent l'organisation
- 20% concernent l'individu et son apprentissage
- 10% concernent l'équipe
- 20% concernent les résultats opérationnels
- 10% concernent les résultats d'amélioration
- 30% concernent les résultats de professionnalisation

MP. D'accord. Ça me paraît, euh, sur l'organisation et les processus de manière majorant, ouais ... ça me va bien, c'est négatif ... mais c'est normal, euh, à mon sens l'organisation n'est pas performante en matière de décisions et les processus sont des processus vieux ... pas .... Ça correspond bien à ... à ce que j'entends là-dessus, par rapport aux actions que j'ai entreprises derrière, donc là ...

FC. D'accord. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle dans le niveau 2 « indifférent »...

<b>7/17 Comprendre</b>	<b>9/17 Performance</b>	<b>13/17 Entreprise</b>	<b>5/17 Processus</b>
<b>4/17 Pouvoir</b>	<b>3/17 Stratégie</b>	<b>2/17 Equipe</b>	<b>3/17 Résultats de professionnalisation</b>
<b>3/17 Vouloir</b>	<b>2/17 Coopération</b>	<b>1/17 Partenaire</b>	<b>2/17 Collaborateur et son apprentissage</b>
<b>3/17 Faire comprendre</b>	<b>2/17 Implication</b>	<b>1/17 Individu</b>	<b>2/17 Résultats opérationnels</b>
	<b>1/7 Valorisation</b>		<b>2/17 Organisation</b>
			<b>1/17 Résultats d'amélioration</b>
			<b>1/17 Prendre les décisions favorables</b>
			<b>1/17 Coopération dans l'équipe</b>

**Figure 16 : la logique d'action individuelle Opérationnelle MP-1**

MP. Alors ?

FC. On retrouve les 4 registres, il y a 17 actions ... si je lis la première ligne, 7/17 c'est comprendre les situations, vous ne vous intéressez pas à ces situations (actions) là, il y a 9/17 qui normalement résolvent l'enjeu de performance, mais celles-ci ne vous concernent pas, le bénéficiaire aurait été l'entreprise .... Il y a 5/17 sur les processus qui ne vous intéressaient pas quoi ! Il y a quand même 3 actions sur la stratégie qui ont été évacuées ... c'est pour ça que je regarde toujours le niveau 1 « indifférent » ... donc voilà.

MP. D'accord. OK.

FC. Un petit résumé de l'ensemble ?

MP. Déjà, euh, même si au départ de l'étude j'étais dubitatif sur la représentation sous forme de cartes, je me suis dit dans quoi va-t-on ? je ne vois pas ... je ne voyais pas trop comment on pouvait s'en sortir, euh, je suis très agréablement surpris, même plus qu'agréablement surpris parce que, euh, passé le premier arbre qui arrive il faut avoir le, euh, le code de décodage, euh, ça devient tout de suite au fil des étapes, on voit tout de suite à quoi ça correspond ... et ça permet de bien analyser, euh, euh, son positionnement dans l'ensemble, euh, et d'avoir une vision ... de ... du groupe et du partage ou non du groupe d'un certain nombre de ... d'éléments, soit dans la prise de décisions, soit dans la communication, euh, etc. et je trouve ça tout à fait intéressant, notamment c'est quelque chose que, parce qu'aujourd'hui j'ai utilisé dans ma manière d'être, euh, parce que je me suis rendu compte qu'il y a dans le domaine « engagé » il y a peu de choses qui sont partagées par les collègues

et je vais tendre à les faire partager bien évidemment, euh, voilà, c'est .... Je trouve que c'est un outil d'analyse tout à fait intéressant ... ça lié avec un outil comme il en existe avec les méthodes d'analyse de la personnalité, c'est une combinaison je trouve ... qui pourrait être fait, des outils comme TMS ou MTBI, c'est 90% du marché, euh, mais lié avec ça, ça permet bien de voir son mode d'action dans l'ensemble de l'organisation et voir si l'organisation, euh, sur des actions prioritaires qu'on veut bien définir ensemble ou aussi esseulé comme je le suis dans le niveau « engagé » où j'ai l'impression d'être le seul à partager un certain nombre de choses, je les partage avec moi-même, vous me direz c'est déjà pas mal, euh, mais les partager avec d'autres je trouve que ce serait quand même mieux. Donc, euh, voilà ! Et ça permet de ... notamment avec (mot inaudible) c'est normal qu'on partage un certain nombre de choses, je le voyais en tant que tel, ça confirme ma vision des choses, donc, euh, non ça permet de ... je trouve l'outil tout à fait intéressant, euh, et je suis bien content que vous ayez pu faire notre organisation ...

L'entretien a duré 1 heure 20 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES

### Fonction Opérationnelle-GD

#### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

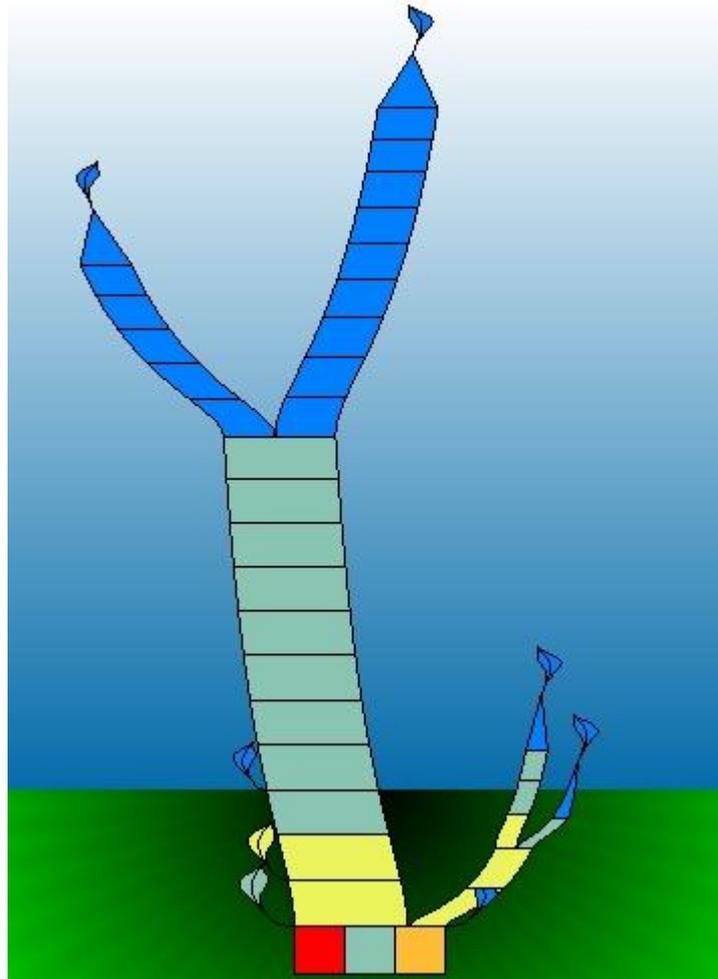


Figure 1 : arbre collectif Opérationnelle-4

FC. Alors on commence toujours par le niveau 4 « engagé » ... nous sommes sur la carte de la fonction opérationnelle de niveau 4, anticipation des risques. Quel effet cela vous fait ?

GD. Oui bon, il y a toujours des barres divergentes d'un côté et puis l'arbre qui se sépare en deux troncs ...

FC. Là, ce n'est pas un tronc...

GD. Non ?

FC. Non parce que nous considérons comme tronc uniquement avant qu'une branche fasse une bifurcation ...

GD. Mais cela concerne 1, 2, 3 personnes et après de l'autre côté, je ne sais pas à quoi ça ...

FC. Les petites branches représentent une action au même titre qu'un carré ou un rectangle ... en fait l'infographiste .... Pour un arbre, il y a un tronc, des branches et des feuilles ... donc il le représente de la même manière ... simplement qu'au niveau des différentes branches il y a deux ... ça veut dire qu'il faut que je vous redonne des indices qui vous permettent une lecture et une interprétation ...

GD. Ouais.

FC. Pour la construction de l'arbre, euh, vous êtes 7 personnes dans la fonction Opérationnelle, chacune des personnes a qualifié une liste d'actions en niveau 4 « engagé » et le logiciel va rechercher toutes les actions qui sont partagées par le maximum de personnes (7) et ces actions là, il les place dans le bas de l'arbre, ensuite il les élimine des listes et recommence l'opération en recherchant les actions partagées par 6 personnes et construit ainsi progressivement les différentes strates de l'arbre pour aboutir en fin de course à des actions qui ne sont pas partagées mais seulement portées par une seule personne. Autrement dit, plus on monte dans l'arbre moins les actions sont partagées par les personnes. L'autre indice est la palette de couleurs rouge c'est très partagé, brun c'est moins partagé que le rouge, jaune c'est encore moins partagé que le brun, vert c'est encore moins partagé que le jaune et bleu, ce n'est pas partagé du tout. Voilà ... donc, qu'est ce que cela vous inspire grâce à ces deux indices de forme et de couleurs ?

GD. Je n'ai plus les questions en tête, euh, ...

FC. Là, je n'ai pas fait de sélection, tous les compteurs sont à zéro.

GD. Oui, oui.

FC. Là c'est simplement sur la forme et les couleurs, si ça peut susciter de votre part des commentaires ?

GD. Oui, écoutez non, pas particulièrement.

FC. La suite d'indices que je vous propose est de sélectionner les 3 actions du tronc, vous avez ainsi leurs libellés :

- 2 actions en prise de décisions clés
- 1 action en création de conditions favorables

Autrement dit, les 3 actions concernent le leadership, il s'agit des actions suivantes :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise
- Préparer la transmission des compétences

Et comment sont elles partagées ?

- Une personne porte les 3 actions, deux personnes en partagent deux sur trois et quatre personnes en portent une sur les trois.

Voilà l'importance du partage entre les membres.

GD. Sur les 7.

FC. Sur les 3 actions ... ah là, le nombre de personnes c'est 7 personnes oui, pardon.

GD. Hum, hum.

FC. En fait si on faisait un pourcentage du partage entre les personnes, c'est 3 actions sur 46 au total, en gros 5 à 6%, quoi.

GD. Et encore les 3 actions ne sont partagées que par 3 personnes ou 2 personnes ... ce qui, si on rapporte, alors je ne sais pas si c'est un indicateur mathématique pertinent, mais si on fait 46 fois les 7 personnes, on n'arrive qu'à euh,  $3*3=9$  sur  $46*7$ , ce qui réduit encore le pourcentage ... D'adhésion donc on a une dispersion qui est excessivement forte ... du moins sur ce niveau 4 « engagé » ...

FC. Si je le dis autrement, c'est le niveau le moins partagé ...

GD. Ouais.

FC. Entre les membres.

GD. Ce qui n'est pas illogique parce que c'est le niveau le plus engagé ...

FC. Nous pouvons voir la logique d'action collective, une autre forme de représentation du collectif, mais dans sa manière d'agir ensemble ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/3 Comprendre</i>	<i>2/3 Coopération</i>	<i>2/3 Entreprise</i>	<i>2/3 Prendre les décisions clés</i>
<i>1/3 Vouloir</i>	<i>1/3 Performance</i>	<i>1/3 Partenaire</i>	<i>1/3 Créer les conditions favorables</i>

**Figure 2 : logique d'action collective Opérationnelle -4**

FC. Nous avons 4 registres, ce tableau représente une logique de causalité qu'il faut lire de la manière suivante :

- Le manager agit pour résoudre un certain nombre d'enjeux pour certains comme bénéficiaires en utilisant un certain nombre de moyens de réalisation à sa disposition.

Donc si je lis la ligne dont les scores sont les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de coopération pour l'entreprise comme bénéficiaire en prenant les décisions clés ... ..

Si je complète avec une lecture verticale comme vous me l'aviez suggéré l'autre jour, vous avez :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique, Coopération et performance comme enjeux résolus pour l'entreprise et les partenaires en prenant les décisions clés en créant les conditions favorables. Donc dans le domaine du leadership ...

Ça vous parle ? Y a-t-il quelque chose de particulier ?

GD. Non, rien de particulier plus ou moins ... ..

FC. Ce que je peux faire ....

GD. La répartition entre ça et ça ... les deux éléments clés parce que je ne suis pas sûr, euh, nettement indicatif, euh, dans quelle mesure, euh, il ne serait pas intéressant de pouvoir comparer les 4 arbres en même temps parce que là, le fait de faire séquencé est quand même très perturbant parce que, euh, surtout en commençant par celui là (niveau 4) qui devrait être l'objectif final en définitive ...FC. Tout à fait.

GD. Euh, c'est difficile de voir ... ça peut avoir une connotation très négative de voir qu'on n'est pas près de l'objectif final par rapport aux 7 personnes que nous sommes ...

FC. C'est une analyse possible ...

GD. Ouais.

FC. C'est clair.

GD. Il n'empêche que ... c'est pas obligatoirement étonnant dans la mesure où l'on est à une des extrêmes ... un des côtés extrêmes sur ce premier élément ... d'autres explications ... non ce n'est pas ... je pense que ce serait intéressant de voir les 4 arbres en même temps, ensuite ce qui m'intéresserait ... la notion de nuages de points m'intéresse mais je ne saurais pas comment les mettre en valeur ... c'est d'avoir la dispersion, mais la dispersion en recensant l'ensemble des quatre ...

FC. Avec ce logiciel là, si je prends les 4 arbres que je les fonde en un seul, je ne vois plus rien ...

GD. Ouais, mais au moins avoir les 4 arbres à côté les uns des autres ...

FC. Oui mais là, il faut travailler la présentation.

GD. Je pense que cela aurait un intérêt, euh, étudier ... je réagis peut être trop tôt, mais étudier de nouveau séparément lorsque chaque niveau n'a pas de pertinence en lui-même à mon sens ... pris indépendamment des autres.

FC. La seule pertinence par rapport à la thèse c'est de montrer le collectif à travers les réponses qu'ont formulées individuellement les personnes, nous sommes pour la thèse dans l'analyse de la capacité d'effet d'une représentation collective sur les personnes.

GD. Oui.

FC. Nous avons choisi ce logiciel là pour ça parce que c'est un des seuls logiciels qui construit des figures collectives à partir d'expression individuelle.

GD. Alors moi, ce qui m'intéresse c'est de regarder le collectif ...

FC. Oui.

GD. Euh, ... un peu comme vous, mais euh, ... d'avoir une vision .... Comment dire, j'allais dire une vision collective, euh, une vision non pas séquencée ...

FC. Mais groupée.

GD. Mais groupée, une vision globale, voilà.

FC. C'est ce que vous m'aviez déjà dit à Mulhouse, c'est-à-dire que vous souhaitez faire les niveaux 3+4 par exemple ... niveaux 2+1 ou d'autres arrangements ... ça je peux faire mais il faut que je prépare tous les fichiers correspondants parce que ce logiciel là est un logiciel de cartographie qui part de données enregistrées dans des tables Excel qu'il faut préparer ... donc il faut que je reconstitue toutes les tables pour produire les cartes, c'est un travail à faire et c'est possible de le faire.

GD. Je vous ai dit pour moi, chacun de ces niveaux d'engagements pris séparément des autres ne me parlent pas ... je ne suis pas capable de le coter sur le ... le côté individuellement ... sur le .... Mon échelle de collectiviste ... ou de ... je n'arrive pas à m'en servir comme référence ...

FC. Vous avez d'autres objectifs, c'est ce que j'entends.

GD. J'ai d'autres objectifs mais aussi ... sans aller ... alors d'autres objectifs par rapport à quoi ? Dans ce que vous me ... ce que vous nous restituer c'est un objectif pour pouvoir comprendre, pour comprendre il faut que je puisse avoir une vision globale et pas une vision séquencée parce que prendre les trucs individuellement, je ne sais pas ramener ça à une mesure que je perçois ...

FC. Oui, disons que le protocole d'enquête et de recueil de données pour la thèse, c'est de dire que si on montre les arbres collectifs de manière séquencée, ça permet d'identifier des axes de progrès possibles entre par exemple le niveau 2 et passer au niveau 3 pour un certain nombre d'actions et du niveau 3 pour passer au niveau 4, sachant que le niveau 4 est le niveau d'excellence ... l'autre élément de notre travail c'est que nous restons uniquement dans le domaine qualitatif, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'instruments de mesure sur les réponses formulées par les personnes ... le seul élément de mesure c'est ce que nous avons vu tout à l'heure, le niveau de partage entre les membres.

GD. Hum, hum.

FC. Donc là, nous savons coter en pourcentage en moyenne pondérée ou des choses comme ça, mais le point de départ, ce n'est pas un instrument de mesure, c'est un instrument qui permet de visualiser un collectif qui ne se voit jamais ...

GD. Mais le qualitatif se mesure aussi ...

FC. Oui, j'entends bien, mais vous ne trouverez aucun chiffre sinon par exemple que sur les trois actions du tronc, il y en a deux sur trois qui correspondent à Comprendre les situations ...

GD. 3 actions sur 46, donc c'est « pinots » ...

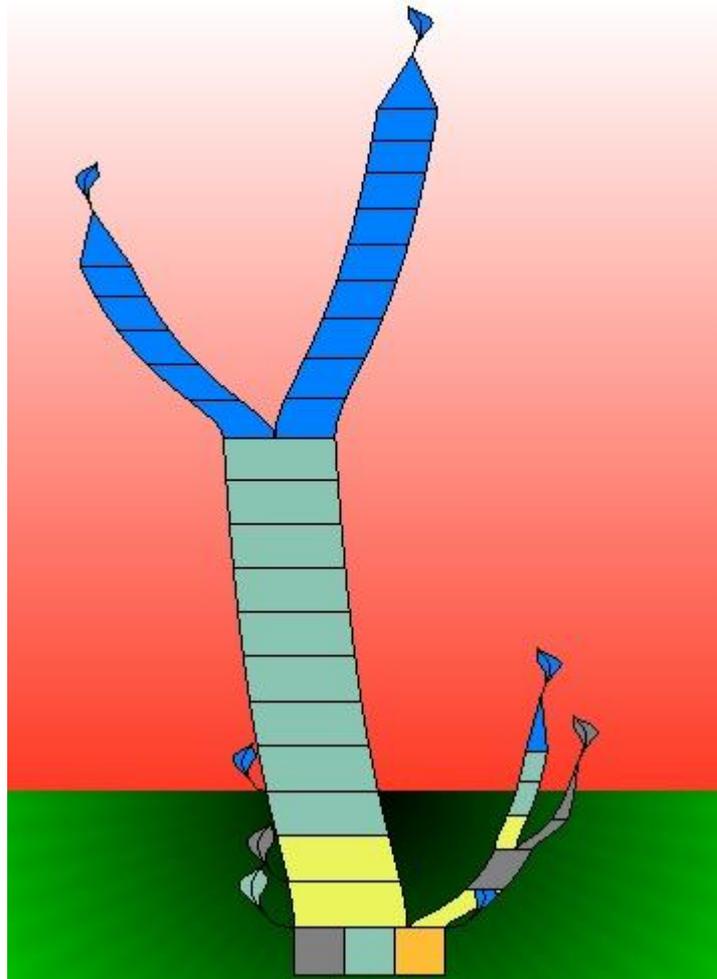
FC. Là on peut faire ce que vous avez fait tout à l'heure, 3 sur 36 ça fait 5 à 6 % ...

GD. Et après on multiplie par le nombre de ...

FC. Voilà.

GD. Personnes concernées, on n'arrive pas à 1% ...

FC. Ce qui ressort c'est très, très peu partagé en niveau 4 « engagé », c'est un élément de réponse au regard du collectif. Ce que je vais vous montrer, c'est votre positionnement individuel dans le collectif de niveau 4 qui apparaîtra en gris.



**Figure 3 : positionnement individuel Opérationnelle GD-4**

FC. Donc là, on a une action et puis quelques unes par là, au total il y en a 6 sur 46...

- Préparer la transmission des compétences
- Mesurer l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
- Développer les compétences par la résolution de problèmes
- Valoriser les compétences par le rôle de formateur occasionnel
- Analyser les manques de compétences pour la réalisation de projets
- Clarifier la professionnalisation par un accord collectif d'entreprise

Voilà les réponses que vous avez faites en niveau 4 « engagé »

GD. On retrouve essentiellement au niveau du qualitatif ...

FC. Et donc ça vous parle comment ?

GD. Ça colle ... ça fait tellement longtemps qu'on a répondu aux questions ...

FC. Je vous montre maintenant votre logique d'action individuelle :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>3/6 Comprendre</i>	3/6 Performance	5/6 Entreprise	2/6 Collaborateur et son apprentissage
<i>1/6 Faire comprendre</i>	1/6 Coopération	1/6 Individu	1/6 Compétences
<i>1/6 Vouloir</i>	1/6 Stratégie		1/6 Résultats de professionnalisation
<i>1/6 Pouvoir</i>	1/6 Valorisation		1/6 Résultats d'amélioration
			1/6 Créer les conditions favorables

Figure 4 : logique d'action individuelle opérationnelle GD-4

FC. Voilà :

- Comprendre les situations, Faire comprendre, c'est mobiliser, communiquer, Vouloir c'est l'intention stratégique, Pouvoir c'est choisir, décider pour résoudre les enjeux de Performance, de Coopération, de Stratégie, de Valorisation (la stratégie apparaît dans votre logique d'action alors qu'elle n'apparaissait pas la logique d'action collective) et c'est surtout l'Entreprise qui en bénéficie, l'individu et vous utilisez comme moyens le Collaborateur et son apprentissage, les Compétences pour visez les résultats de Professionnalisation, d'amélioration en créant les conditions favorables ...

Ça reste significatif mais cela ne concerne que 6 actions ...

GD. Ouais, ouais.

FC. Si je reprends votre quantitatif, ça reste très faible. Ce qui est intéressant, je vais le dire comme ça, votre logique d'action individuelle par rapport à la logique d'action collective, vous introduisez la

stratégie et la performance qui sont présents dans votre logique d'action individuelle, elle est moins présente la stratégie dans la logique d'action collective. Ça va ?

GD. Ouais, ouais.

FC. Nous allons regarder le niveau 3 « actif »

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

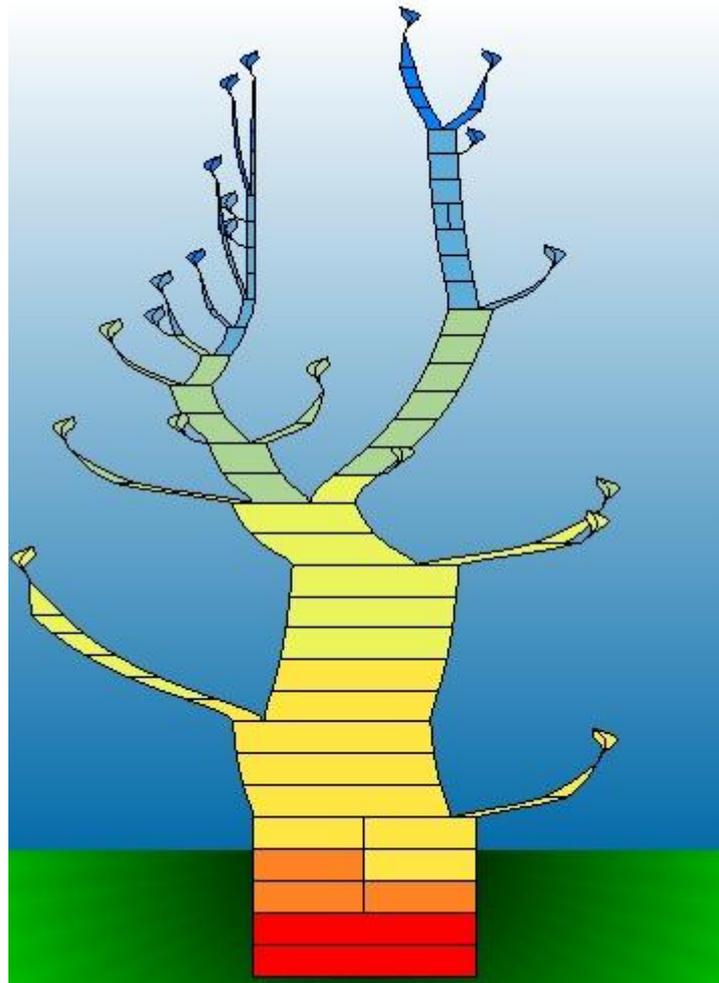


Figure 5 : arbre collectif Opérationnelle-3

FC. Voilà la carte collective ... quel effet cela vous fait ?

GD. Là encore ... encore plus d'éparpillement entre guillemets ...

FC. Par rapport aux branches et aux petites branches ... dans le tronc il y a plus de coloration ...

GD. Plus de coloration, euh, mais on reste dans le rouge sur une base de 4 actions.

FC. Là vous êtes 7 personnes

GD. Ah OK ... c'est là aussi, c'est difficile d'avoir une lecture, si on n'a pas le code de lecture ... le rouge tout à l'heure était sur la base de quatre alors je veux bien que ce soit le plus partagé et là on est sur une couleur relative et pas absolue, euh ....

FC. Tout à fait, mais ça c'est le logiciel ...

GD. Ouais, ouais, il va falloir faire quelque chose parce que là ...

FC. Ce qui complique un peu l'interprétation, c'est juste ...

GD. Alors si effectivement on est sur 7 ... oui, il y a 2 actions partagées sur 7 ... il y a 105 actions là ?

FC. 105. On peut vérifier si nous avons les 7 personnes ... donc vous voyez nous avons bien les 7 personnes pour cette action là qui est rouge.

GD. Ouais, seulement 2 actions partagées par 7 personnes sur 105, l'orange correspond à 6 j'imagine ... 3 actions ...

FC. Je sélectionne les actions du tronc, donc :

- 2 personnes partagent les 8 actions du tronc
- 3 personnes partagent 7 actions sur 8
- 1 personne porte 1 action sur 8
- 1 personne porte 4 actions sur 8

GD. Mais même jusque là je dirais si on est 5 à partager cela sur un collectif de 7, c'est encore pas trop mal, mais ça va nous faire peu d'action, ça va nous faire 10% des actions ... donc ce n'est encore une marque de grand esprit collectif, certes globalement ce que je retire de tout ça, c'est qu'il nous manque un acte fondateur qui nous unissent, donc il nous manque l'appropriation de cet acte fondateur ... ..

FC. La logique d'action collective de ce niveau 3 « actif » est la suivante :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
4/7 Vouloir	2/7 Performance	5/7 Equipe	3/7 Prendre les décisions clés
2/7 Comprendre	2/7 Coopération	1/7 Entreprise	2/7 Organisation
1/7 Pouvoir	2/7 Stratégie	1/7 Individu	1/7 Compétences
	1/7 Valorisation		1/7 Résultats de professionnalisation

Figure 6 : logique d'action collective Opérationnelle-3

FC ; voilà, si je lis la ligne des scores les plus élevés :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre 3 enjeux, Performance, Coopération et Stratégie pour l'Equipe comme bénéficiaire en prenant les décisions clés et en travaillant sur l'organisation.

Voilà la logique d'action collective, on retrouve dans le niveau 3 « actif », la performance et la stratégie qu'on aurait pu espérer en niveau 4 ...

GD. Oui.

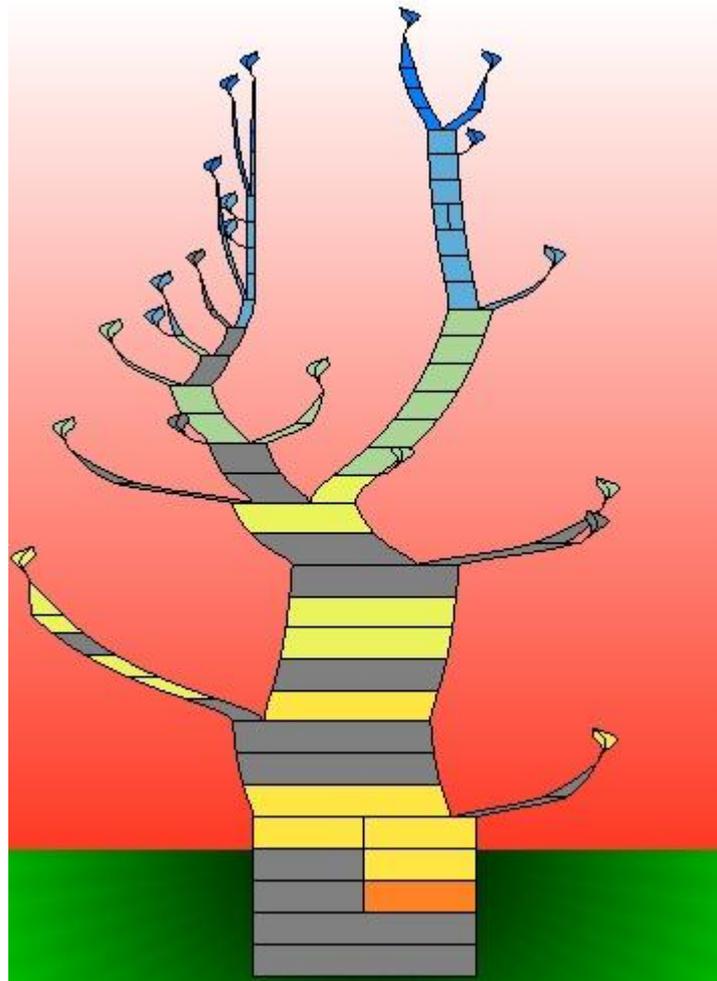
FC. C'est comme ça ... ça laisse des marges de progrès ... si on veut passer du 3 vers le 4, euh, on sait ce que l'on peut faire et si je reprends la somme 5+1 Equipe+Individu, c'est 6+7 pour la partie humaine, donc en collectif c'est plutôt un travail sur l'humain.

GD. Je suis interpellé par le fait que l'entreprise, notre service en l'occurrence ne ressorte pas plus ...

FC. Là nous sommes plutôt sur la performance de l'humain, la stratégie concerne certainement l'entreprise, voire l'équipe mais la coopération c'est certainement l'humain.

GD. Oui, oui.

FC. Mais elles ont le même score, ça veut dire qu'il y a 2 actions sur 7 qui résolvent ces enjeux ... ..  
donc je vais revenir à la carte ... et vous montrer votre positionnement ...



**Figure 7 : positionnement individuel Opérationnelle GD-3**

FC. Voilà, vous apparaissez dans le tronc et puis il y a une répartition dans d'autres ...

GD. Oui, oui.

FC. Avec d'autres collègues puisque ce n'était pas bleu, peut être à part ces 2 petites branches là qui étaient bleues. Il y a 26 actions sur 105 ... des commentaires particuliers ?

GD. Non parce que je n'ai plus en tête les actions ...

FC. On les retrouve là si vous voulez les lire ... nous pouvons regarder uniquement les pôles sans rentrer dans le détail des actions :

- 1 action concerne la prise de décisions clés
- 5 actions concernent la création de conditions favorables
- 3 actions concernent l'organisation
- 3 actions concernent les compétences
- 2 actions concernent l'Individu

GD. Et c'est là où est la difficulté de ne pas voir le ... de ne pas voir la limite entre ce qui serait plutôt actif, engagé, proactif, etc. les domaines qui sont considérés comme les plus importants et ceux qui le sont moins. Le fait de ne pas avoir la synthèse 4+3 ...

FC. Il faudrait que je fabrique ces nouvelles cartes puisque j'ai les réponses individuelles, ça, ça pourrait être fait dans un travail ultérieur.

GD. Oui, oui.

FC. Donc ensuite :

- 20% concerne la communication
- 30% concerne l'équipe
- 20% concerne les résultats opérationnels
- 30% concerne les résultats d'amélioration
- 20% concerne les résultats de professionnalisation

Donc en fait vous balayez tout le champ du modèle ... et votre logique d'action individuelle dans le collectif à ce niveau 3 « actif » est :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de Valorisation pour l'entreprise comme bénéficiaire et si je cumule Individu+équipe, ça touche l'humain aussi comme bénéficiaire en créant les conditions favorables ...

Ça vous parle un peu tout cela ?

GD. Ouais ... (silence)

FC. Et la stratégie est présente avec la performance.

GD. Oui, oui.

FC. Ce que l'on ne trouvait pas dans la logique d'action collective, ça c'est assez drôle entre guillemets, c'est que dans le collectif constitué, il y a très peu de stratégie qui apparait, par contre dans chaque logique d'action individuelle, la stratégie et la performance sont toujours présents.

GD. Oui, oui.

FC. Chez chacune des personnes interviewées ... est ce que c'est une déclinaison ? Je ne peux pas le savoir. Est-ce que ce sont des stratégies particulières liées à des situations particulières ? Je ne sais pas non plus ... nous allons passer à l'arbre de niveau 2 « prudent », l'expérimentation ...

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent».

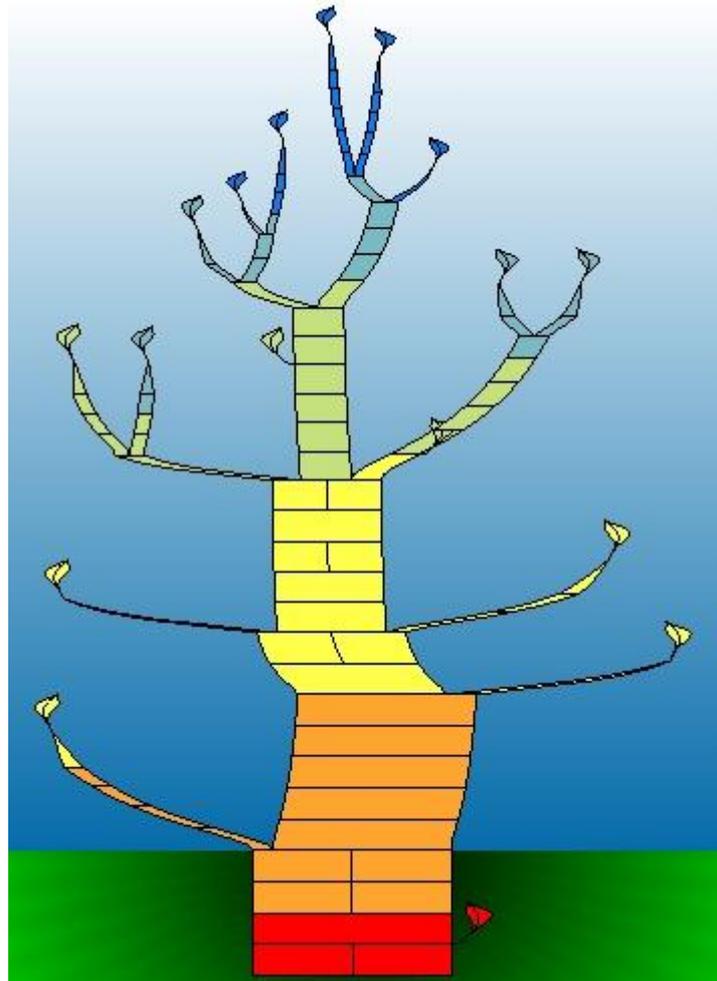


Figure 8 : arbre collectif Opérationnelle-2

FC. Voilà.

GD. Alors ... il faut que je reprenne les codes de chiffres et de couleurs ...

FC. Il y a au total 101 actions qualifiées par les 7 personnes ... code couleurs : 3 actions rouges plus la petite feuille rouge et puis 4 actions brunes avant d'atteindre une branche qui bifurque...

GD. Combien de personnes ?

FC. Pour cela, il faut sélectionner les actions concernées, voilà.

GD. Ouais d'accord. Le rouge correspond à combien de personnes ? à 6 ?

FC. Le rouge c'est 7 normalement ... je peux en sélectionner une ... alors le rouge c'est 6 personnes ... le rouge ne représente pas la totalité des personnes.

GD. Pas la totalité ... par rapport à tout à l'heure ...

FC. En fait ce sont les actions partagées par le plus de personnes ... donc là ...

GD. Cela fait 1, 2, 3, 4, ... 7 actions ...

FC. 8 parce que j'ai pris la feuille rouge

GD. 8 actions

8 actions qui sont partagées de la manière suivante :

- Une personne porte les 8 actions, c'est vous
- Trois personnes partagent 7 actions sur 8
- Deux personnes partagent 6 actions sur 8
- Une personne porte 3 actions sur 8

Donc ici, nous avons le classement des actions :

- 1 action concerne la prise de décisions clés
- 2 actions concernent les processus
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne l'individu
- 1 action concerne l'équipe
- 1 action concerne les résultats d'amélioration
- 1 action concerne les résultats de professionnalisation

... ... (Silence)

GD. Ce n'est pas ... ni mieux entre guillemets ou moins bien, euh, que le niveau précédent ... encore que cela paraît plus morcelé, c'est marrant parce que je me disais qu'on aurait ... on les a en fait si on regarde, euh, et ça paraît logique ... si on regarde le partage des choses, on est sur le niveau 4 qui est peu partagé, le niveau 3 qui est partagé, le niveau 2 qui est partagé et je suis sûr que le niveau 1 ne le sera pas ... c'est gaussien en fait ... euh, l'échantillonnage est très limité mais maintenant l'échantillonnage amené par la multiplicité des questions fait que pour le peu d'acteurs que nous sommes, il y a 7 personnes ...

FC. Dans la fonction Opérationnelle

GD. Dans la fonction Opérationnelle ...

FC. Nous verrons lors de la réunion collective générale les arbres collectifs du Codir des 16 personnes ... cela pourrait être significatifs pour vous, mais c'est vrai que le niveau de partage est relativement faible, en gros 8% ...

GD. Ouais.

FC. Cela reste du travail à faire pour construire du collectif, j'entends.

GD. Oui, oui.

FC. La logique d'action collective ...

GD. En même temps, euh ... ça permet aussi une expression de ... des différentes personnes parce que ça enrichit ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. Il faudrait exploiter une autre partie de l'arbre

GD. Oui.

FC. C'est-à-dire des branches bleues où nous avons des expressions individuelles non partagées ... et voir ce que cela signifie pour vous.

GD. Oui mais, euh, je suis sûr que si vous faites un modèle à la chinoise ou à la soviétique de l'époque, vous allez vous retrouver avec le tronc complètement lisse jusqu'en haut.

FC. Oui, la pensée unique.

GD. Oui.

FC. Oui c'est clair ... c'est l'intérêt d'avoir un tronc partagé pour l'essentiel et quelques branches ... un baobab en fait.

GD. Laisser libre cours à l'imagination de chacun ...

FC. La logique d'action collective en expérimentation est :

<b>4/7 Comprendre</b>	<b>4/7 Performance</b>	<b>6/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Processus</b>
<b>3/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Equipe</b>	<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/7 Implication</b>		<b>1/7 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/7 Compétences</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

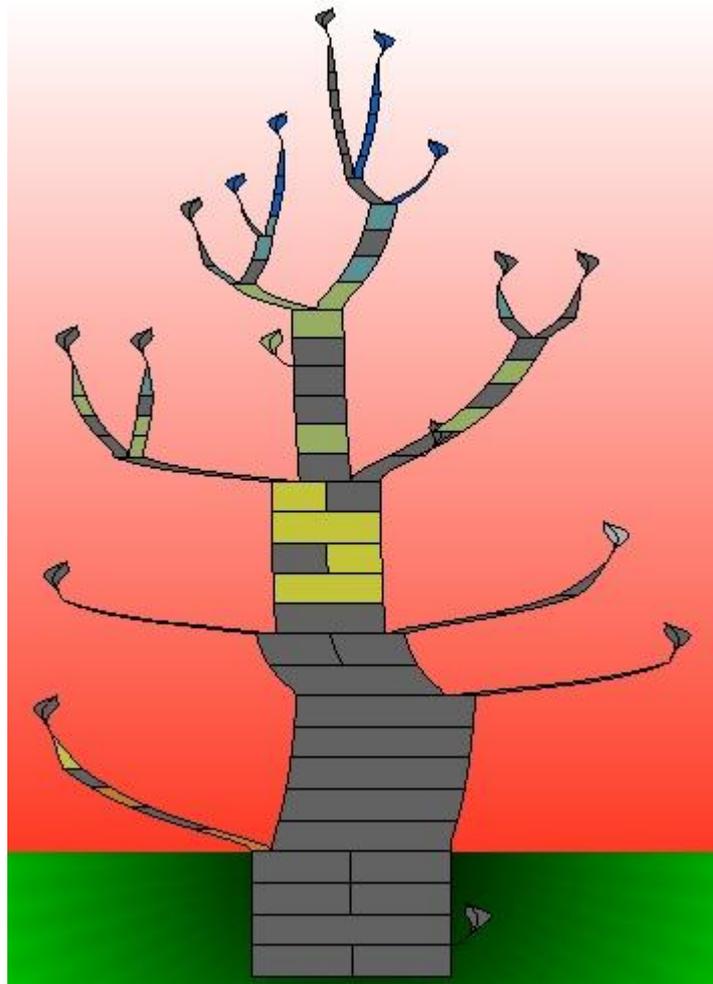
**Figure 9 : logique d'action collective Opérationnelle-2**

FC. - Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en travaillant sur les processus.

Et nous retrouvons encore le couple performance-Stratégie qui est présent mais uniquement en expérimentation de manière collective.

GD. C'est normal, hein ! Au regard de notre mode de fonctionnement, notre seule stratégie possible, alors même que nous sommes en pouvoir d'en discuter, ne serait ce qu'au niveau de nos politiques, euh, c'est l'expérimentation ... c'est-à-dire faire deux pas en avant et on est sûr que l'on fera un pas en arrière ... puis après on en fera deux en avant ... etc. ça c'est notre mode de fonctionnement actuel, on ne peut pas s'en exonérer ... parce qu'on a 4, 5 politiques à visées différentes ... il n'y a pas de stratégie de leurs côtés, euh, il y a, euh, des enjeux personnels qui ressortent parmi eux ... c'est donc la seule solution, la théorie des petits pas, quoi ! ... ..

FC. Voilà votre positionnement individuel :



**Figure 10 : positionnement individuel Opérationnelle GD-2**

FC. Voilà, il y a 63 actions que vous portez parmi 101 de l'ensemble.

GD. Donc ça veut dire que je suis très prudent.

FC. Très prudent mais aussi partageant beaucoup.

GD. Oui, oui.

FC. Toute cette partie là, il y a le maximum de partage et vous êtes dans beaucoup de projets si on considère que les branches sont des projets particuliers partagés avec d'autres ...

GD. Oui, oui.

FC. Hormis le haut qui était bleu, le reste était partagé par plusieurs personnes ... .. (silence) ça n'apporte pas de commentaires particuliers ?

GD. Non, non.

FC. Il nous reste à faire le niveau 1 « indifférent ».

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent».

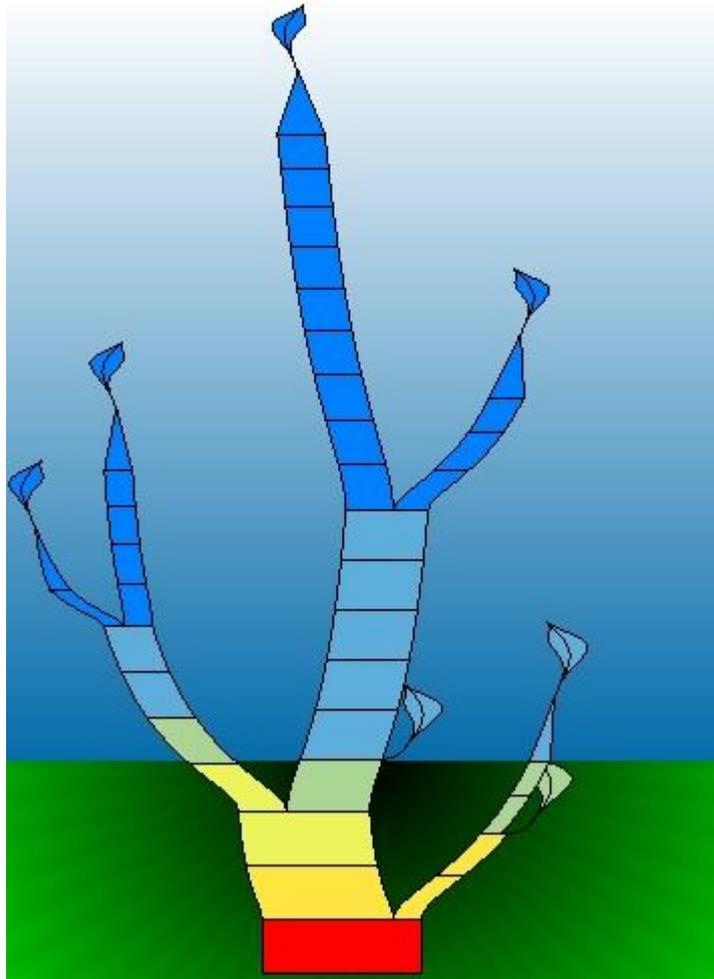


Figure 11 : arbre collectif Opérationnelle-1

GD. C'est tout à fait, euh ...

FC. Oui, c'est votre schéma ... 46 actions avec une seule action rouge qui correspond à :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

Donc cette action est considérée comme indifférente par les 7 personnes ... ça veut dire qu'il n'y a pas d'action possible sur l'extérieur, sur les contraintes imposées par l'extérieur ...

GD. Si, moi je trouve ça intéressant ... attendez, excusez moi ... je voudrais revoir le libellé de l'action :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

On considère que, euh, ça c'est indifférent ! Donc il peut y avoir deux options expliquant cela : soit c'est parce qu'on considère qu'on ne peut pas avoir de prise auquel cas on se bat contre des moulins à vent, soit qu'on juge que les contraintes externes n'ont pas de légitimité à, euh, à nous être donnée, c'est nous qui détenons la vérité et qu'on s'exonère de ces contraintes externes. Ce serait intéressant de savoir laquelle de ces deux options, quelle est la raison ? C'est très intéressant !

FC. C'est tout l'intérêt de la réunion collective mais en général comme on a peu de temps, tout le monde ne s'exprime pas ...

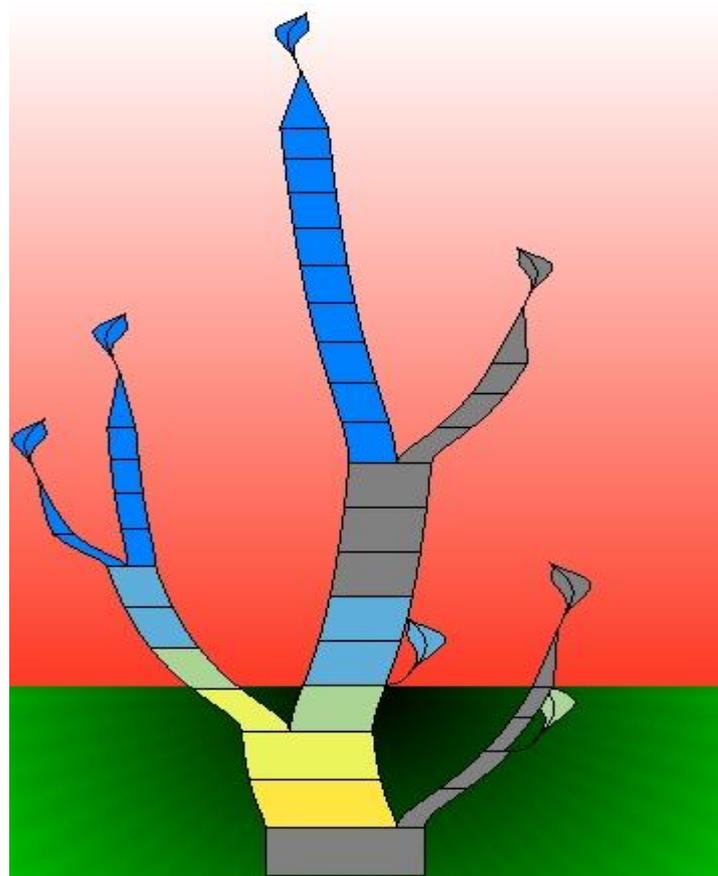
GD. Hum, hum.

FC. La question que vous posez est intéressante à voir avec les collègues qui composent la fonction Opérationnelle. Donc nous avons très, très peu de partage, c'est quasiment 2% mais qui sont partagées, c'est relativement peu et la logique d'action collective est :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
1/1 Vouloir	1/1 Performance	1/1 Entreprise	1/1 Organisation

**Figure 12 : logique d'action collective Opérationnelle-1**

Vouloir, c'est l'intention stratégique pour ne pas résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en ne travaillant pas sur l'organisation et votre positionnement individuel dans cet arbre collectif de niveau 1 « indifférent », voilà :



**Figure 13 : positionnement individuel Opérationnelle GD-1**

FC. Il y a 15 actions sur 46 ... vous avez une branche qui est la vôtre, enfin 2 branches ... celle était bleue et puis là vous partagez avec d'autres et il s'agit des actions suivantes classées dans l'ordre des pôles :

- 2 actions ne concernent pas la prise de décisions
- 2 actions ne concernent pas l'organisation
- 1 action ne concerne pas les compétences
- 1 action ne concerne pas l'individu
- 2 actions ne concernent pas la communication
- 4 actions ne concernent pas les résultats opérationnels
- 3 actions ne concernent pas les résultats de professionnalisation

Tout cela est considéré comme indifférent

GD. Oui, oui ... ça apporte juste un chiffre relatif, allez 20% des questions sont jugées indifférentes ... et donc ...

FC. Il faudrait que je prépare une carte 3+2 ...

GD. Ouais, 3+2, mais je pense que les plus intéressantes seraient, euh, 1+2 et 3+4 de l'autre.

FC. D'accord, points forts, points faibles.

GD. Oui et derrière, euh, j'en reviens à mon nuage de points parce que j'y crois beaucoup, euh, alors certes vous avez ce modèle là ... mais je pense qu'il doit y avoir moyen ... de classer les actions selon un double axe ... mais je pense que ce serait intéressant d'avoir le ... la répartition sous, euh ...

FC. Donc selon le niveau d'engagement

GD. Ouais.

FC. Par rapport aux questions qui ont été posées

GD. Ouais, avec des petits points de couleurs, le niveau d'engagement pourrait être marqué par des points de couleurs selon l'importance ...

FC. Donc cela voudrait dire que sur les 4 quadrants de votre figure, vous voudriez aussi ...

GD. Ça peut être ça, pour les grands domaines mais les, euh, dans chacune de vos colonnes, vous avez, euh, un certain nombre de, euh, d'éléments qui sont répétitifs, stratégie ... machin, etc.

FC. Ça c'est encore un autre type de classement que j'ai dans une table ...

GD. C'est clair...

FC. C'est-à-dire que chacune des actions a été ventilée dans la logique d'action ... que je montre, voyez le registre d'action du manager, l'enjeu, le bénéficiaire et les moyens utilisés ...

GD. Ce serait intéressant d'avoir ...

FC. Les 110 actions sont ventilées selon cette logique d'action.

GD. D'accord ... il faudrait arriver à faire sortir les thématiques, des questions ...

FC. Par exemple les actions stratégiques, les actions performance ...

GD. Exactement et de voir la répartition, euh, dans ... les 3 axes par rapport à ça et le nombre de personnes qui y adhèrent dans chaque partie ....

FC. Globalement on a le nombre de personnes.

GD. Oui, mais arriver à visualiser.

FC. Ça c'est un travail sur les tables Excel ... et je ne suis pas sûr qu'on puisse le représenter dans une seule table ? Sur le graphique certainement, manuellement on pourrait les reporter ...

GD. OK.

L'entretien a duré 42 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES

### Fonction Opérationnelle-DB

#### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Nous allons commencer par le niveau 4 « engagé », donc je vais vous montrer la carte collective du niveau 4 « engagé » de la fonction Opérationnelle ...

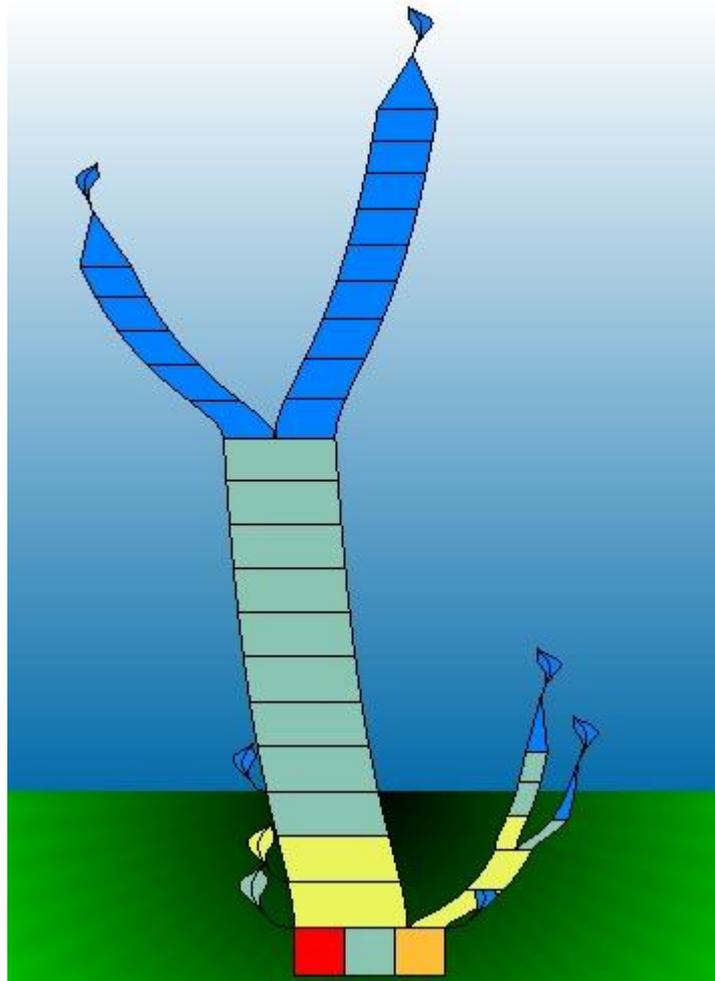


Figure 1 : arbre collectif Opérationnelle-4

FC. Et je vous demande : quel effet cela vous fait ?

DB. Faut il que je la comprenne dans un premier temps ... alors ça représente quoi ? là on a le tronc où on a sûrement les ...

FC.un arbre, des branches, des feuilles ...

DB. Oui, oui, euh, je ne sais pas ... je dirais qu'il y a l'air d'avoir deux grandes directions, hein ... deux grands, euh, deux grandes familles .... Après on a ... je ne sais pas ce que cela peut représenter là ... ce qui ressort quasiment des racines ...

FC. Alors c'est une branche aussi ...

DB. Ouais, ouais ...

FC. Alors c'est difficile d'interpréter quand on n'a pas les codes de lecture ...

DB. Ouais, ouais ...

FC. Alors je vais vous donner quelques indices progressivement pour vous aider à cette interprétation ... en général une carte collective comme ça est difficile à interpréter quand on n'a pas les codes ... deux familles d'indices : premièrement, comment le logiciel construit l'arbre. Donc en fonction de chacune des listes que chacune des personnes a faite en niveau 4 « engagé », le logiciel recherche les actions qui sont partagées par le plus grand nombre de personnes et ces actions seront positionnées dans le bas de l'arbre, ensuite le logiciel élimine ces actions partagées et recommence l'opération en recherchant les actions partagées par, par exemple 6 personnes et les positionne au dessus des précédentes et ainsi de suite pour construire le tronc, les branches pour finir tout en haut par des feuilles. Ainsi en haut de l'arbre les actions représentent ce qui est le moins partagé. Les rectangles petits ou grands, les feuilles représentent chaque fois une action. Deuxièmement, l'indice est la palette de couleurs quand c'est rouge c'est très partagé par les personnes, quand c'est brun c'est moins partagé, quand c'est jaune c'est encore moins partagé, quand c'est vert, c'est encore moins partagé et quand c'est bleu ce n'est pas partagé du tout.

DB. Oui, oui.

FC. Voilà deux types d'indices qui vous permettent déjà une interprétation, alors quel effet cela vous fait ?

DB. Ben si, euh ... j'ai bien compris il y a pas mal d'actions qui ne sont pas partagées. Je pense, euh, deuxièmement on serait, euh, là aussi presque, euh, pas majoritairement sur des réponses quasi individuelles, quoi ! Hein, on a .... Puisque ce n'est pas partagé somme dans le tronc est bas ...

FC. Du rouge il n'y en a qu'une

DB. Ouais.

FC. Et dès qu'une branche commence on n'est plus dans le tronc ...

DB. On a forcément ... on a grosso modo, euh, des actions qui ne sont pas partagées ... des niveaux de sensibilité ou des niveaux d'engagement qui sont bien variables ...

FC. L'engagement est le même puisque on est dans l'arbre de niveau 4 « engagé ».

DB. Oui, oui, je veux dire ...

FC. Au total pour cet arbre collectif il y a 46 actions, alors l'indice que je vais vous donner maintenant c'est de choisir les trois actions du tronc ... donc elles apparaissent ici et vous avez le libellé de ces actions, il s'agit de :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise
- Préparer la transmission des compétences

Voilà les 3 actions ...

DB. Les plus partagées en fin de compte ...

FC. Les plus partagées

DB. (il lit à haute voix les 3 actions)

FC. Et sur l'importance du partage, il faut lire le tableau du bas de l'écran, vous avez le niveau de partage entre les 7 membres qui est :

- Une personne porte les 3 actions, deux personnes en partagent 2 sur les 3, quatre personnes en porte 1 sur les 3.

DB. Oui d'accord, hum, hum ...

FC. Quel effet cela vous produit ?

DB. Ensuite vous avez qui ? ... euh ... une sur trois ... quand je regarde les noms (initiales) je suis ... je ne suis pas trop étonné quoi ... parce que si moi je me compare là ... on a le même système de fonctionnement avec KT, je dirais qu'on est relativement proche dans nos façons de ... de travailler, d'approcher les problèmes, euh, euh, voilà après on a TG et GD qui se retrouvent ensemble, c'est foncièrement bizarre ....

FC. Ça c'est le résultat des réponses ...

DB. Alors c'est une réponse en fin de compte ... une réponse sur 3...

FC. Une action parmi les trois mais il n'est pas sûr du tout que ce ...

DB. Ce soit la même ... ça devient très compliqué.

FC. Ça veut dire que le partage n'est pas énorme ...

DB. Non, non, du tout ... du tout ... du tout, ouais.

FC. Comme on est en niveau 4 « engagé », anticipation des risques ...

DB. Oh c'est, euh ... c'est étonnant sans être étonnant parce que quand on voit notre système de fonctionnement ... ça explique pourquoi on a bien du mal à avancer sur certaines choses ... on n'arrive pas à partager les ... les approches, à partager la ... la politique sur un événement à mettre en place, ça ne m'étonne pas.

FC. Alors je vais vous montrer une autre carte qui se présente sous forme de tableau cette fois ci qui représente la manière de travailler ensemble, c'est-à-dire la logique d'action collective :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>2/3 Comprendre</i>	<i>2/3 Coopération</i>	<i>2/3 Entreprise</i>	<i>2/3 Prendre les décisions clés</i>
<i>1/3 Vouloir</i>	<i>1/3 Performance</i>	<i>1/3 Partenaire</i>	<i>1/3 Créer les conditions favorables</i>

**Figure 2 : la logique d'action collective Opérationnelle-4**

FC. Donc ce sont les mêmes actions, ce sont les 3 actions que nous avons sélectionnées mais représentées sous forme de tableau. Alors comment lire le tableau ? Ici, dans la première colonne vous avez le registre d'action du manager qui agit pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à certains en utilisant des moyens qui sont à sa disposition

DB. Oui.

FC. Si je lis la première ligne où les scores sont les plus élevés, il y a 3 actions qui sont sélectionnées :

- Comprendre les situations (2/3) qui correspondent à cela pour résoudre l'enjeu de Coopération pour l'Entreprise comme bénéficiaire en prenant les décisions clés.

DB. Hum, hum.

FC. Et donc nous pouvons compléter par le Vouloir qui est l'intention stratégique, c'est une action sur trois (1/3) qui correspond à cela pour résoudre l'enjeu ...

DB. De performance...

FC. Pour l'entreprise et les partenaires en créant les conditions favorables. Alors ce qui est intéressant c'est que la prise de décisions et la création de conditions favorables, nous sommes dans le leadership.

DB. Dans le leadership ... ouais, ouais. Donc ça c'est une, euh ... euh ...

FC. C'est la logique d'action collective, c'est votre manière de travailler ensemble ...

DB. C'est théorique ça !

FC. Non, c'est le résultat des réponses,

DB. C'est le résultat des réponses, d'accord ... ce n'est pas une approche théorique de dire, voilà comment cela fonctionne ...

FC. Non, non, les 110 questions qui correspondent au modèle nous donnent 110 actions et ces actions là ont été découpées selon 4 items correspondant à une logique de causalité, nous avons 4 items pour le registre d'action du manager, 5 items pour les enjeux, 5 items pour les bénéficiaires et 11 items pour les moyens de réalisation.

DB. Ouais, ouais.

FC. Donc en fonction des actions qui ont été sélectionnées dans le tronc qui sont les plus partagées, le logiciel ventile toutes les actions sélectionnées selon les items vus précédemment dans le tableau, ainsi est construite la logique d'action collective.

DB. Oui.

FC. Donc ici, il y a 3 actions qui sont ventilées de cette manière dans le tableau et qui correspondent à votre manière de travailler ensemble.

DB. Oui, OK. Oui, donc on est dans la recherche de la compréhension, c'est le plus partagé ça !

FC. Oui, c'est le Comprendre qui en fait ressort ...

DB. Ouais, ouais.

FC. Comprendre les situations ... mais je rappelle qu'on est dans le niveau 4 « engagé » anticipation des risques.

DB. Ouais, ouais.

FC. En fait, si on est dans l'anticipation des risques, normalement on vise plus la stratégie et la performance, on se retrouverait avec le Vouloir qui est l'intention stratégique en premier, si je puis dire ... et ici on a un peu de performance mais c'est surtout la coopération qui est visée ...

DB. Hum, hum.

FC. La stratégie comme enjeu n'apparaît pas en niveau 4 « engagé »

DB. Oui ... ce qui à la rigueur sur le niveau, sur notre niveau on est toujours ... on est bien dans le groupe Opérationnel ?

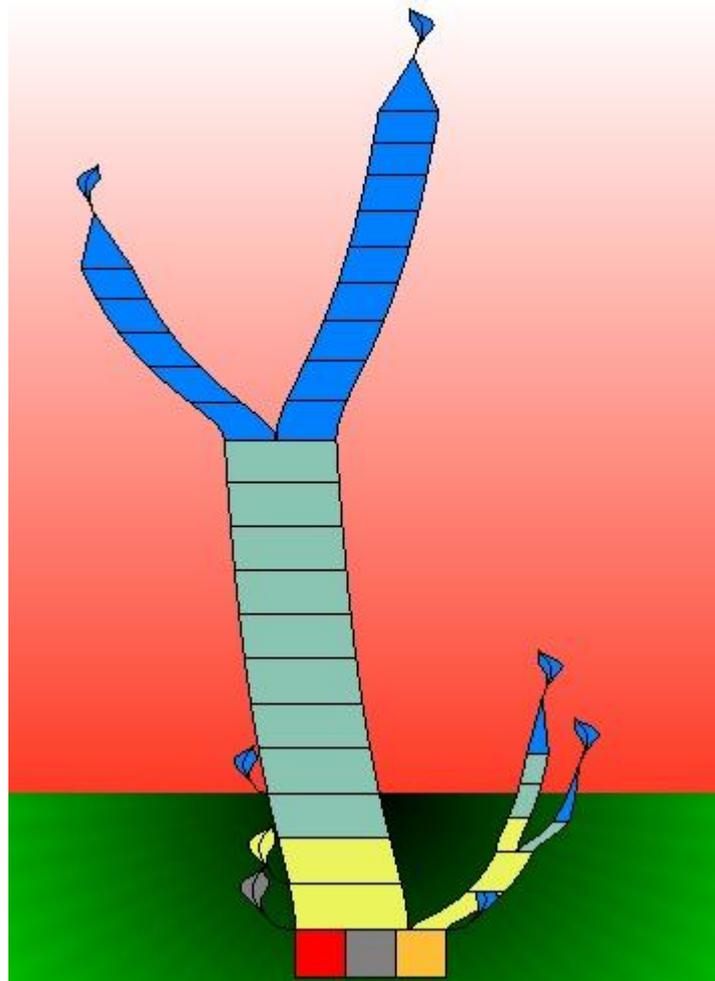
FC. Oui, oui.

DB. Euh, voilà la fonction Opérationnelle qui ... ce n'est pas choquant ... ce n'est pas choquant, ce n'est pas à ce niveau là qu'on est dans la stratégie ...

FC. Le Costrat ?

DB. Voilà ... donc, euh, voilà, ouais. Ça... Ça me choque moins que le premier, oui, OK.

FC. Alors ce que je vais vous montrer maintenant c'est votre positionnement dans l'arbre collectif ... alors votre positionnement en gris ...



**Figure 3 : positionnement individuel opérationnelle DB-4**

FC. En fait il y a 2 actions dans votre positionnement individuel dans l'arbre collectif de niveau 4 « engagé » et nous pouvons voir comment ces deux actions sont partagées par vos collègues :

- 2/2 c'est vous DB, LF partage avec vous ces 2 actions, les autres ne les partagent pas.

DB. Oui, d'accord ... hum, hum et les actions on était sur la coopération, c'est ça ? On peut y revenir ? Pas forcément ?

FC. Là vous êtes sur votre positionnement individuel.

DB. Oui, oui.

FC. Les deux actions en gris sont :

- Modifier la coopération avec les partenaires

DB. Et :

- Valoriser le collaborateur par la mobilité interne

FC. Voilà ... ce sont les deux actions que vous avez désignées comme étant de niveau 4 dans le collectif.

DB. Oui, d'accord.

FC. Et vous partagez ces deux actions avec LF.

DB. Oui, oui. Oui, d'accord ... et est ce qu'il y d'autres, euh ... non en fin de compte parce que c'était le premier ... le premier arbre ... il n'y a pas d'actions qui sont majoritairement partagées en fin de compte ...

FC. Pour le moment, non.

DB. Oui dans le niveau stratégique, il n'y en a pas.

FC. Non dans le niveau 4 « engagé » ... anticipation des risques, il n'y en a pas. Alors on verra dans les arbres collectifs qui vont suivre ... alors cela voudrait dire quoi ? Ça voudrait dire qu'il y a 46 actions qui sont plus ou moins partagées et qui représentent l'arbre collectif de niveau 4 « engagé », anticipation des risques ... très peu de partage puisqu'il n'y a que 3 actions ... et vous n'en portez que 2 :

- Une qui est dans le partage dans le tronc
- Une qui est partagée avec LF

DB. Ouais ! ... ... (Silence)

FC. Ça vous fait quel effet cela ?

DB l'effet ... je reviens ... je dirais que, euh, on est dans le niveau « engagé » et on est dans le niveau de la stratégie, euh, ... honnêtement ça me ... moi je n'y suis pas, je n'y suis pas, moi je suis dans la mise en œuvre, euh, euh, je dis souvent dans le concret ! j'ai en face de moi des interlocuteurs qui veulent des réponses simples, rapides et fonctionnelles, euh, ils ne comprendraient pas ... Ça me rassure quelque part, ils ne comprendraient pas que j'ai un message, euh, stratosphérique ...

FC. En même temps vous devez certainement décliner la stratégie de ...

DB. Je dois décliner la stratégie qu'a développé le Costrat, si ce n'est qu'à ce jour, euh, a minima, je dirais j'ai du mal à la lire, quoi ! ... sans dire que je ne la connais pas.

FC. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle pour ces deux actions grises, voilà :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>1/2 Comprendre</i>	<i>1/2 Coopération</i>	<i>1/2 Individu</i>	<i>1/2 Créer les conditions favorables</i>
<i>1/2 Vouloir</i>	<i>1/2 Valorisation</i>	<i>1/2 Partenaire</i>	<i>1/2 Prendre les décisions clés</i>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle Opérationnelle DB-4**

FC. Je lis le tableau :

- Comprendre les situations et Vouloir c'est l'intention stratégique pour résoudre les enjeux de coopération et de valorisation pour les individus comme bénéficiaires et les partenaires en créant les conditions favorables et en prenant les décisions clés.

Donc vous êtes dans le leadership et puis nous retrouvons la logique d'action du collectif, en fait.

DB. Oui, oui.

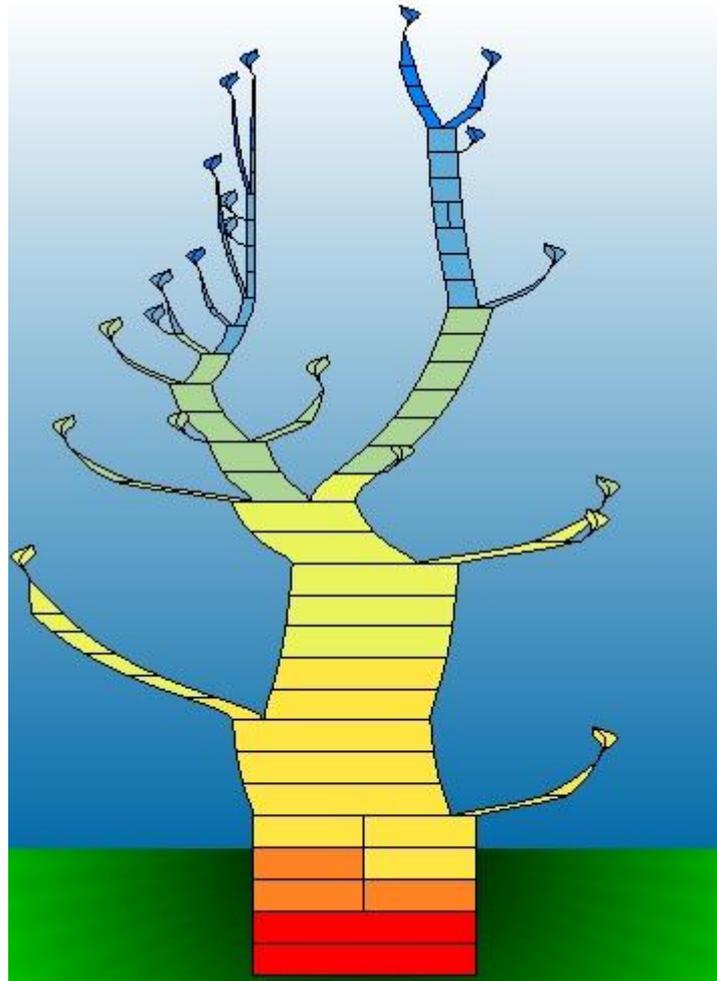
FC. Ça va ?

DB. Oui, oui, ça correspond à ... ça ne me choque pas ...

FC. Nous allons passer au niveau 3 qui est le niveau « actif », la maîtrise des risques.

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

FC. D'abord la carte collective :



**Figure 5 : arbre collectif Opérationnelle-3**

DB. Le tronc est plus important ... ce qui veut dire qu'il y a sûrement plus de partage à ce niveau là ...

FC. Par les indices de couleurs ...

DB. Oui, oui ... c'est plus ... ça doit être plus rassurant quelque part ... et surtout que là on est ... dans le quotidien, quoi ! Hein ?

FC. Le niveau « actif », la maîtrise des risques, la maîtrise quotidienne.

DB. Quotidienne des risques, euh, bon, ouais ce serait plus conforme, c'est-à-dire un socle de partage plus important et néanmoins quelques individualités, on ...

FC. Il y a beaucoup de petites branches bleues ... ça veut dire portées par une seule personne.

DB. Voilà c'est ça ... bon. Chacun ayant quand même son ... son caractère et sa vision du système, quoi ...

FC. Ou des missions particulières.

DB. Ce n'est pas monolithique comme truc, euh, ouais, ouais ... ..

FC. Alors comme tout à l'heure, je vais vous montrer les actions partagées du tronc ... nous avons au total 105 actions pour l'arbre collectif et dans ce tronc qui est le plus partagé, ce sont 8 actions.

DB. Oui.

FC. Nous pouvons les lire :

DB. Commence la lecture :

- Modifier l'organisation du travail
- Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
- Développer la coopération au service des équipes

Il y a quelque chose après ?

FC. Non.

DB. Reprend la lecture :

- Développer l'implication de chaque collaborateur
- Repenser l'organisation du travail
- Repenser l'organisation par les compétences
- Stimuler la performance des équipes sur les prises de décisions
- S'attacher le collaborateur par la promotion interne

FC. Voilà.

DB. Hum, hum.

FC. Alors ce qu'il faut noter c'est que par rapport au modèle les actions sont numérotées, vous avez ici, regardez :

- 3 actions concernent la prise de décisions
- 1 action concerne la création de conditions favorables
- 2 actions concernent l'organisation
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne les résultats de professionnalisation

DB. Hum, hum.

FC. Donc déjà, rien qu'en lisant les domaines du modèle nous sommes dans la prise de décisions et la création de conditions favorables, donc dans le leadership et vous travaillez sur l'organisation et les compétences pour produire des résultats de professionnalisation, c'est-à-dire augmenter le capital humain de l'entreprise.

DB. Ouais, c'est pas mal, c'est ...

FC. Et ici vous avez le niveau de partage entre les membres :

- 2 personnes partagent les 8 actions sur 8
- 3 personnes concernent les 7 actions sur 8
- 1 personne porte 6 actions sur 8
- 1 personne porte 4 actions sur 8

DB. Donc le niveau de partage est relativement important quoi pour ces 8 actions parce que ... on en a 7 qui sont majoritairement partagées quoi ... très largement ...

FC. 70%, 75%.

DB. Ouais, ouais ... ben, c'est bien. Ça veut dire que dans l'« actif », dans le quotidien ... euh, on partage sur ces ... sur ces niveaux là, quoi !

FC. Alors la logique d'action collective de niveau 3 « actif » est :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>4/7 Vouloir</b>	<b>2/7 Performance</b>	<b>5/7 Equipe</b>	<b>3/7 Prendre les décisions clés</b>
<b>2/7 Comprendre</b>	<b>2/7 Coopération</b>	<b>1/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Organisation</b>
<b>1/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Individu</b>	<b>1/7 Compétences</b>
	<b>1/7 Valorisation</b>		<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 6 : logique d'action collective Opérationnelle-3**

DB. Vouloir, Comprendre, Pouvoir ...

FC. Alors si je lis la ligne des scores les plus élevés :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre l'enjeu de performance et de coopération et de stratégie pour les équipes comme bénéficiaires principalement en prenant les décisions clés.

DB. Oui, oui.

FC. Ce qui est intéressant à ce niveau là c'est que nous avons 3 enjeux résolus qui ont le même score en fait. On retrouve performance/stratégie ou stratégie/performance et la coopération. Là nous avons quelque chose qui est assez homogène, soit on décline la stratégie pour obtenir la performance, soit la stratégie a été décidée pour améliorer ou pour résoudre la coopération, on peut lire un peu comme on veut puisque nous avons le même score .... Par contre si je lis de manière verticale, c'est Vouloir l'intention stratégique il y a toujours la compréhension des situations et le Pouvoir c'est choisir et décider.

DB. Hum, hum.

FC. Et au niveau des enjeux nous avons aussi comme tout à l'heure l'enjeu de valorisation et si je cumule le score de l'équipe et de l'individu  $6+7=13$ , c'est plutôt un travail sur le capital humain de l'entreprise.

DB. Oui, oui.

FC. Comme on l'a vu tout à l'heure c'est l'organisation qui est utilisée comme moyen, les compétences et puis pour visant la professionnalisation ...

DB. Qu'on soit sur le capital humain, je veux dire c'est, euh, là aussi rien de neuf, quoi ! Hein, notre travail au quotidien c'est, euh, c'est presque ça hein, puisque, euh, notre mission c'est d'assurer un service public de distribution de secours avec quoi ? Un personnel en quantité et en qualité, euh, adaptée. Donc, euh ... voilà. Notre action ne peut se concentrer que sur, euh ... là-dessus, le matériel tout ça, ça devient quasi marginal à côté.

FC. Oui, donc vous vous retrouvez bien dans ce collectif ?

DB. Oui, oui.

FC. En tout cas dans la manière de travailler ensemble .... Voilà nous allons faire votre positionnement individuel ....

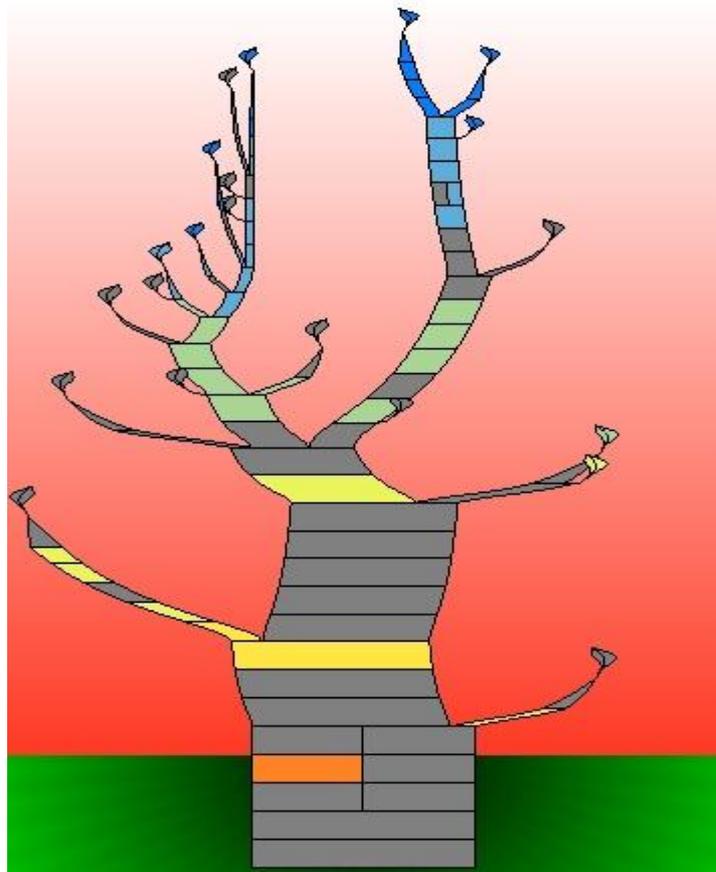


Figure 7 : positionnement individuel Opérationnelle DB-3

FC. Voilà votre positionnement en gris dans le collectif. L'arbre collectif c'est 105 actions, vous en avez 52, donc 50% de vos actions sont dans l'arbre collectif.

DB. D'accord, ouais bon ! C'est ce que je disais tout à l'heure, ça correspond je pense à mon système de fonctionnement quoi ! ... moi j'ai l'impression que je m'attache à être dans le présent, à travailler dans le présent, voilà .... Je laisse aux autres mais moins avide de ... des grands enjeux stratégiques, des grandes pensées ...

FC. On voit bien que vous partagez dans le tronc.

DB. Ouais, ouais.

FC. Avec les autres.

DB. Ouais, ouais.

FC. Il y a des petites branches, celle-ci qui est complètement la vôtre ... là aussi .... Peut être celle là ... donc vous avez aussi un partage avec d'autres mais sur des projets particuliers, une branche ça peut être un projet particulier qui est porté par 2, 3 personnes ...

DB. Si on le lit c'est qu'on est ... là ... globalement je partage les ... le cœur de l'action et puis là je me retrouve avec d'autres collègues ... sur certaines autres actions.

FC. On peut le lire autrement, vous êtes intégré dans l'équipe, dans le groupe de travail ...

DB. Ouais, ouais.

FC. Dans le collectif.

DB. C'est vrai que quelqu'un qui se retrouverait que sur des petites branches, il serait un peu en marge du système ...

FC. Et en même temps quand vous prenez votre score, 52 actions sur 105, ça veut dire que la moitié des actions qui ont été sélectionnées de niveau 3 « actif » par les 7 membres et bien vous en portez 50%.

DB. OK.

FC. Parce qu'on aurait pu trouver, par exemple uniquement dans le bas les 8 actions parmi les 105 ...

DB. Oui, d'accord ... là c'est beaucoup plus couvert ...

FC. Et oui ... le nombre d'actions que vous avez déclarées en niveau 3 « actif », c'est la moitié des actions de celles qui constituent l'arbre collectif.

DB. Oui, oui et c'est comment ? Sur les résultats des collègues dans l'Opérationnel sont similaires à celui là ou ? ...

FC. Ça nous le ferons lors de la réunion collective ...

DB. OK, parce que en théorie pour qu'un groupe fonctionne bien sur ce format ...

FC. Tout à fait ... on a de grandes chances de l'avoir puisque tout à l'heure quand on a fait le partage entre les membres pour cet arbre là, on était à quasi 70% de partage ...

DB. Ouais, ouais.

FC. Donc il y a de grandes chances que vos collègues se situent d'une manière semblable et surtout dans cette partie basse de l'arbre.

DB. Ouais.

FC. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
18/52 Vouloir	15/52 Valorisation	20/52 Entreprise	8/52 Créer les conditions favorables
15/52 Comprendre	14/52 Performance	18/52 Equipe	7/52 Collaborateur et son apprentissage
13/52 Faire comprendre	9/52 Coopération	13/52 Individu	6/52 Organisation
6/52 Pouvoir	7/52 Implication	1/52 Client	6/52 Coopération dans l'équipe
	7/52 Stratégie		6/52 Résultats d'amélioration
			5/52 Prendre les décisions clés
			4/52 Processus
			3/52 Communication
			3/52 Compétences
			2/52 Résultats de professionnalisation
			2/52 Résultats opérationnels

**Figure 8 : logique d'action individuelle Opérationnelle DB-3**

FC. Donc vous voyez déjà que les moyens que vous utilisez portent sur les 11 domaines de notre modèle ...

DB. J'utilise l'intégralité des moyens ...

FC. Votre registre d'action est d'abord :

-Vouloir c'est l'intention stratégique c'est-à-dire que même dans les actions quotidiennes vous prévoyez à l'avance ... vous avez Comprendre les situations, Faire comprendre c'est mobiliser, communiquer et Pouvoir c'est choisir et décider.

DB. Oui, oui.

FC. Pour résoudre quel type d'enjeux ? D'abord la valorisation, la performance, la coopération est toujours là, vous résolvez aussi l'implication des personnes et puis au même niveau la stratégie. Vous voyez que la stratégie n'est pas dans le collectif que l'on a vu, elle est dans votre logique d'action individuelle.

DB. Ouais, ouais.

FC. Et les bénéficiaires sont l'entreprise et regardez le score individu+équipes c'est 13+18=31, c'est largement plus fort que 20 ...

DB. Pour l'entreprise, oui.

FC. Il y a comme bénéficiaire l'entreprise comme élément technique et l'humain, c'est bien partagé, quoi. Les moyens que vous utilisez c'est d'abord :

- La création de conditions favorables, vous travaillez la coopération, le collaborateur et son apprentissage, donc un travail sur les compétences, l'organisation, un travail fort sur la coopération dans l'équipe et vous visez les résultats d'amélioration.

Votre action quotidienne est plutôt l'amélioration que vous visez. Alors que tout à l'heure dans le collectif, l'ensemble des personnes visaient la professionnalisation.

DB. Ouais, ouais.

FC. Vous travaillez en prenant des décisions clés, un travail sur les processus, la communication, les compétences, donc on voit bien que l'organisation, processus, compétences tout cela est le développement organisationnel et puis nous retrouvons les résultats de professionnalisation et un peu les résultats opérationnels, alors pourquoi je dis un peu ? ... c'est parce que vous avez privilégié le capital humain, l'amélioration et la professionnalisation.

DB. D'accord.

FC. Ça vous parle tout ça ?

DB. Euh, bof ... je veux dire sans faire de ... d'autosatisfaction, je dirais que j'accorde une grande importance à ... à l'ambiance de travail, j'accorde une grande importance à partager avec mes collaborateurs, euh, ben les projets et ... les faire ... les faire avancer à ce que l'on puisse avancer ensemble, euh, j'ai à cœur de mettre en avant ceux qui vont participer, hein ... euh, ce que je veux dire quand on parle de valorisation et tout ça, oui, c'est important, j'ai l'impression que c'est moteur dans une équipe, je veux dire quand chacun se sent valoriser à son poste ... c'est là qu'on arrive à en tirer le meilleur quoi ! Voilà quoi ! C'est, euh, ... là aussi je ne suis pas choqué avec ce que je suis en train de faire et comment je souhaite fonctionner quoi ! C'est ça hein, et à petits pas ... résultats d'amélioration c'est ... je suis plutôt ... je ne suis pas dans les grandes annonces, dans les grandes ouvertures ... une brique après l'autre ...

FC. La stratégie est quand même présente ...

DB. Mais, euh, je pense avoir une ... m'autoriser d'avoir une vision du service et où il devrait aller ... euh, voilà, je ne la mettrais pas cette vision, on a du mal à la remonter au niveau purement stratégique ... je préfère intégrer cette vision stratégique au quotidien et développer là aussi petit à petit des pistes, des projets ou des travaux qui nous permettent d'avancer et d'aller vers ces objectifs parce que je pense que notre machine aujourd'hui est tellement lourde, euh, avec des enjeux périphériques, pouvoir politique ou autres qui font que voilà, quoi ! C'est ce que je vous disais tout à l'heure, on parlait du Costrat ouais, je n'ai pas l'impression qu'aujourd'hui, l'impression qu'une

stratégie est dégagée, une stratégie d'action, euh, de donnée dans l'établissement. Alors bon ... en résumé, je fais ma petite stratégie, quoi !

FC. Petite, euh, elle est quand même présente ... le seul risque c'est que par rapport aux membres de la fonction Opérationnelle, je ne sais pas si elle est partagée ?

DB. Ouais, c'est clair ...

FC. C'est un des risques qui peut se présenter, que vous ayez une vision stratégique au niveau de votre service, c'est bien parce que ça ressort là ... que vous avez validé. Donc je vais passer au niveau 2 «prudent », le niveau de l'expérimentation.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent».

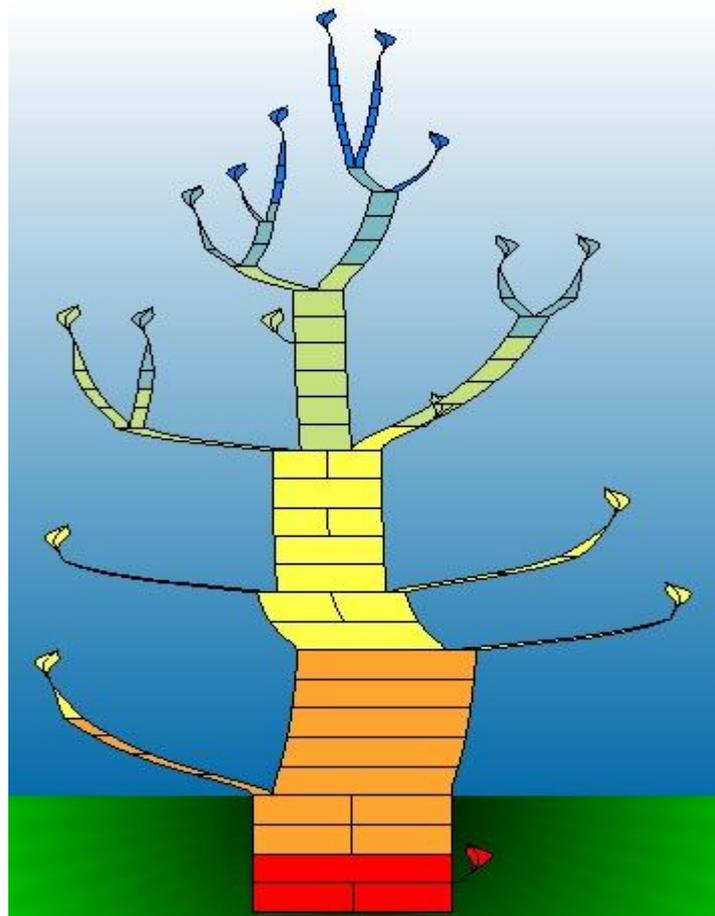


Figure 10 : arbre collectif Opérationnelle-2

FC. Voilà le niveau « prudent », en fait le niveau de l'expérimentation.

DB. Ouais.

FC. Alors quel effet cela vous fait ?

DB. On retrouve aussi un tronc ... il y a pas mal d'actions a priori, alors c'est pas mal ... donc, vous me dites qu'on est dans l'expérimentation ... après qu'il y ait beaucoup de choses là dedans, c'est vrai

qu'on expérimente beaucoup chez nous ... on a parfois du mal à transformer l'expérimentation en ... en action quotidienne, en processus, etc. quoi !

FC. Au niveau du nombre d'actions, comme dans le niveau 3, c'est 101 actions au total ... et je sélectionne les actions du tronc ... il y a plus de rouge, il y en a trois et puis les brunes et là, une feuille rouge. Donc les actions sont :

- 1 action concerne la prise de décisions clés
- 2 actions concernent les processus
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne l'individu
- 1 action concerne l'équipe
- 1 action concerne les résultats d'amélioration
- 1 action concerne les résultats de professionnalisation

DB. Bon ça balaie large aussi.

FC. Sauf que là on est plus dans les processus alors que tout à l'heure c'était l'organisation qui sortait au niveau 3. On voit qu'en expérimentation il y a de l'expérimentation dans les nouveaux processus à modifier pour faire avancer l'amélioration.

DB. Ouais, ouais.

FC. Et le niveau de partage, euh, il est...

DB. Important.

FC. Une personne porte les 8 actions, trois personnes en partagent 7 sur les 8, deux personnes en partagent 6 sur les 8 et une personne en porte 3 sur les 8.

DB. C'est hyper fort. Ouais, d'accord, hein. Voyez ce que je vous disais ... c'est marrant que ... le système de fonctionnement des gens ... on retrouve bien une formation de management de l'équipe et on avait regardé les profils de chacun, donc vous retrouvez ce qu'on avait pu en sortir ...

FC. Vous voulez dire au niveau de la personnalité du groupe ?

DB. Ouais, des gens voilà qui ont le même système de fonctionnement, qui ... ouais d'accord, bon bien c'est, euh ... à la rigueur je dirais que je suis presque surpris de voir que sur l'expérimentation .... On ait autant de partage ... des fois on a l'impression qu'il y en a qui lance des choses qui ... des chantiers d'expérimentation et qui ... les autres suivent contraints et forcés, alors que ...

FC. En termes de résultats, c'est partage ...

DB. Oui, c'est partage oui ...

FC. Je ne sais pas comment les personnes ont décidées de la mise en commun ... là on était sur des résultats par rapport à l'action.

DB. Oui, OK.

FC. Bon on a un partage qui est aussi fort que dans le niveau 3 et c'est ce qui ressort au niveau du SDIS ...

DB. Ouais.

FC. Il y a une grande prudence au niveau de l'avancement des choses.

DB. Ah, c'est euh ... non, ce que je vous ai dit tout à l'heure, c'est une grosse machine notre SDIS avec des enjeux multiples et ma foi voilà ... quand vous voulez changer quelque chose, il faut y aller à pas de loup, quoi ! Ça reflète ça en réalité ...

FC. Alors la logique d'action collective de niveau 2 « prudent », voilà :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/7 Comprendre</i>	<b>4/7 Performance</b>	<b>6/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Processus</b>
<i>3/7 Pouvoir</i>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Equipe</b>	<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/7 Implication</b>		<b>1/7 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/7 Compétences</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 11 : logique d'action collective Opérationnelle-2**

FC. Si nous lisons la ligne des scores les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en travaillant les processus.

Voilà comment on peut lire la première ligne. Alors c'est comprendre et pouvoir, la performance et la stratégie sont associées ce que nous n'avions pas dans le collectif de niveau 3 « actif ». alors vous voyez qu'en expérimentation les choses sont plus fines, le couple Performance/Stratégie ou Stratégie/performance est pratiquement lié, donc on peut élaborer des stratégies d'expérimentation au niveau du groupement pour viser la performance comme enjeu à résoudre en travaillant sur les processus.

DB. Oui.

FC. Il y a toujours le travail sur les compétences, sur le collaborateur et son apprentissage, la coopération dans l'équipe, la compétence et on est toujours dans les résultats de professionnalisation.

DB. Hum, hum.

FC. Dans la fonction Opérationnelle ce qui ressort c'est quand même la professionnalisation des collaborateurs quelque soit le niveau ... et l'autre enjeu c'est souvent la coopération qui est toujours présente ... c'est un fonds de fonctionnement naturel si je puis dire ...

DB. Oui.

FC. Là le niveau est assez important.

DB. Ouais, ouais.

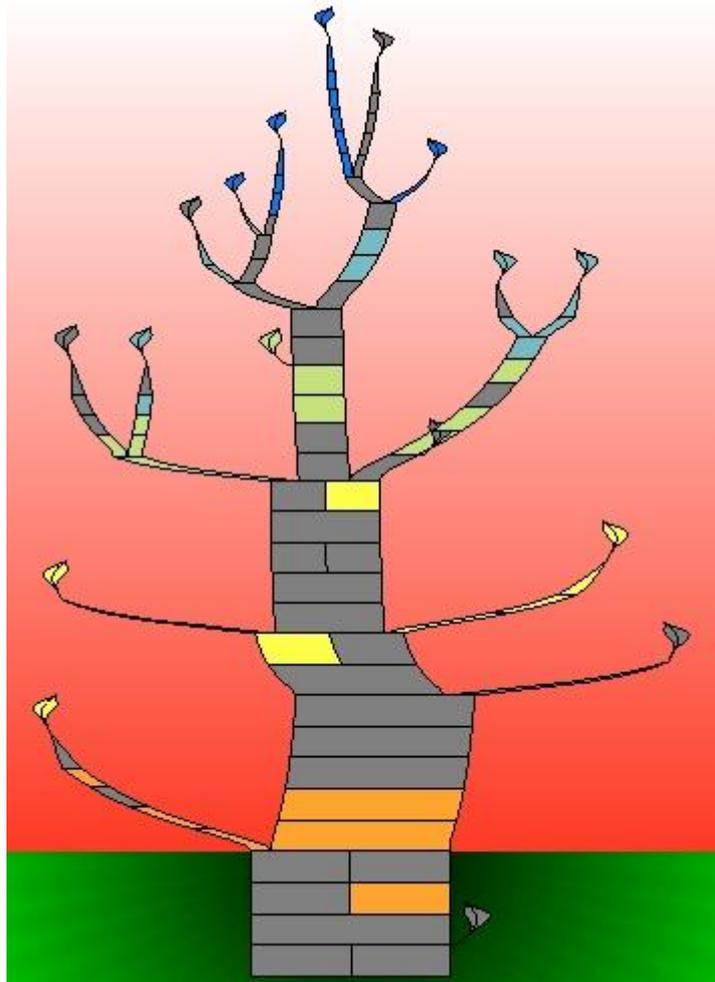
FC. Et ce qui est étonnant aussi au niveau des différentes personnes rencontrées, la stratégie est tout le temps au niveau « prudent », tout le temps ...

DB. Ouais, ouais ... d'autres comités de direction ?

FC. Je n'en ai fait que deux autres pour ma thèse ... il y a des fonctionnements dans chaque Codir qui correspondent soit à des essais d'élaboration de stratégie élaborée plus haut pour voir si ça peut coller au terrain ...

DB. Un modèle quoi !

FC. Et on retrouve la même chose dans les 3 entreprises de ma recherche empirique, c'est certainement lié à la culture de l'entreprise donc, je vais revenir à la carte et vous montrer votre positionnement ...



**Figure 12 : positionnement individuel Opérationnelle DB-2**

FC. Voilà votre positionnement en gris dans le collectif de niveau 2 « prudent », expérimentation.

DB. Je suis dans la mouvance ...

FC. Vous êtes dans le tronc et vous avez beaucoup d'actions grises sur les branches, ça veut dire que vous partagez avec d'autres peut être des projets, des missions particulières.

DB. Ouais.

FC. Regardez, il y en a partout.

DB. Oui, tout à fait ... .. oui c'est bien aussi la notion de partage, euh, dans l'équipe qui est présente .... Hein, comme vous disiez l'intégration à l'équipe grosso modo et ... puis derrière, euh ...

FC. Si on regarde le score 49 actions sur 101, en gros 50% ...

DB. C'est bien je ne suis pas un extra terrestre dans l'équipe ... ..

FC. Votre logique d'action individuelle, votre manière d'agir ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
20/49 Comprendre	28/49 Performance	31/49 Entreprise	8/49 Résultats opérationnels
17/49 Pouvoir	10/49 Stratégie	11/49 Equipe	7/49 Communication
6/49 Faire comprendre	6/49 Coopération	4/49 Client	6/49 Résultats de professionnalisation
6/49 Vouloir	3/49 Valorisation	3/49 Individu	6/49 Compétences
	2/49 Implication		5/49 Processus
			4/49 Prendre les décisions clés
			4/49 Résultats d'amélioration
			3/49 Collaborateur et son apprentissage
			3/49 Coopération dans l'équipe
			2/49 Organisation
			1/49 Créer les conditions favorables

Figure 12 : la logique d'action individuelle Opérationnelle DB-2

FC. Nous retrouvons :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise principalement en visant les résultats opérationnels.

Alors que tout à l'heure les résultats opérationnels ...

DB. Etaient moins forts ...

FC. Votre action personnelle je dirais, en expérimentation c'est quand même la performance pour l'entreprise et les résultats opérationnels.

DB. Ouais, ouais.

FC. Le pouvoir est proche, Faire comprendre et Vouloir, les 4 registres d'action du manager snt présents ... la performance, la stratégie vous voyez est en deuxième position ...

DB. Oui.

FC. Donc vous ...

DB. Donc je ne suis pas dans la partie haute de la stratégie dans le niveau 4, j'ai la même après, quoi !

FC. Niveau 3 « actif », on la retrouve ...

DB. Au quotidien et en expérimentation ouais, OK. Le risque peut être ... est d'être seul.

FC. La coopération, la valorisation, l'implication donc là vous avez les 5 enjeux du modèle.

DB. Oui.

FC. Pour l'entreprise si je prends les scores de l'équipe et de l'individu  $11+3=14$ , nous avons un score lié à l'humain dans l'entreprise, c'est quand même là, en expérimentation, l'entreprise.

DB. Oui, oui.

FC. La communication, les résultats de professionnalisation, alors chez vous c'est tout le temps ...

DB. Ouais, ouais.

FC. Par contre comme je le disais tout à l'heure les résultats opérationnels sont là en première position. Donc si vous expérimentez ce n'est pas pour des « prunes », hein ...

DB. C'est pour produire quelque chose.

FC. Un travail sur les compétences et les processus, vous prenez les décisions, les résultats d'amélioration sont aussi présents ... l'apprentissage et le collaborateur, la coopération dans l'équipe, la création de conditions favorables, c'est moins présent parce que vous prenez les décisions ... et la création de conditions favorables ont été faites au niveau 3 « actif ».

DB. Ouais, en amont. Oui, d'accord.

FC. Ça vous parle tout ça ?

DB. Oui, c'est, euh, conforme à ce que je peux ressentir ... ce que vous disiez à l'instant c'est tout à fait cela, autant dans le quotidien, euh, j'ai toujours cherché à avoir l'adhésion de l'équipe, etc. ? Euh, que quand je me dis, ben tiens ça c'est, euh ... un exemple de système de formation qu'on a aujourd'hui, euh, jusqu'à il y a quelque temps fonctionnait pas bien, voire mal, euh, pourquoi ? Parce qu'on avait centralisé pas mal de choses et globalement on demandait à nos pompiers de beaucoup se déplacer et depuis longtemps, moi je suis convaincu j'ai dit qu'on revienne en arrière, on ramène au niveau du terrain tout ce qui être fait sur le terrain ... l'image c'est qu'on n'a pas besoin de demander à un pompier de Metzeral de venir à Colmar pour apprendre à dérouler un tuyau ... ça peut se faire à Metzeral ... ça c'est du très basique, très concret et ... c'est voilà ! ça c'était une stratégie que je voulais développer .... Il faut que j'arrive à faire retourner sur le terrain ce qui n'y est plus quoi !

Et ben dans ce genre de choses je suis plus bulldozer et rouleau compresseur, c'est-à-dire convaincu que le terrain en sera content ... donc je vais moins chercher à avoir l'adhésion autour de moi dans un premier temps pour lancer l'idée, j'y vais parce que je suis convaincu qu'au final le terrain sera content ... et ça corrobore avec ça ... j'y vais jusqu'à ... jusqu'à avoir le truc quoi !

FC. C'est une nouvelle manière d'organiser les choses ... et la vie de l'entreprise c'est toujours des changements ...

DB. Oui bien sûr ... ça, ça ne m'étonne pas trop parce que .... Je veux dire, moi j'ai toujours, euh, porté un grand intérêt grosso modo à l'image qu'on peut avoir et puis le ... le rendu de notre terrain pour l'entreprise ... je crois !

FC. Alors vous voyez là les résultats opérationnels apparaissent en expérimentation, bien il se peut que parmi les actions que vous entreprises, elles peuvent passer en niveau 3 « actif » ...

DB. Oui.

FC. Le quotidien.

DB. Hum, hum, oui, c'est ça !

FC. Alors nous allons passer au niveau 1 « indifférent »...

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

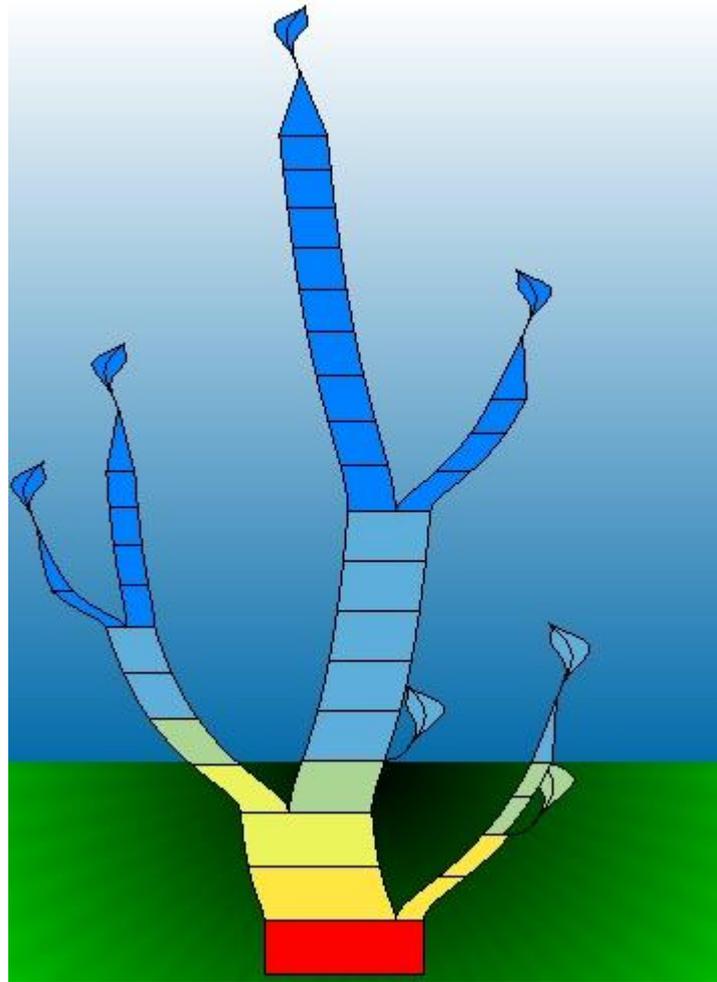


Figure 13 : arbre collectif Opérationnelle-1

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

DB. Oui, là on revient sur le même type d'arbre que le premier (niveau 4) on a un peu plus de branches, euh, ce qui veut dire que grosso modo il n'y a pas, ce qui être bien, il n'y a pas une grosse masse d'action où on serait tous partagé dans l'indifférent ... je pense si j'en ai la bonne lecture.

FC. Oui, tout à fait.

DB. C'est rassurant, c'est-à-dire qu'on est là sur des actions ... il n'y en a qu'une en rouge ...

FC. On peut voir laquelle est ce ...

- Adapter l'organisation aux contraintes externes.

DB. Ouais, hum.

FC. Et donc c'est partagé par tout le monde.

DB. Oui.

FC. Votre positionnement dans l'arbre collectif « indifférent », voilà :

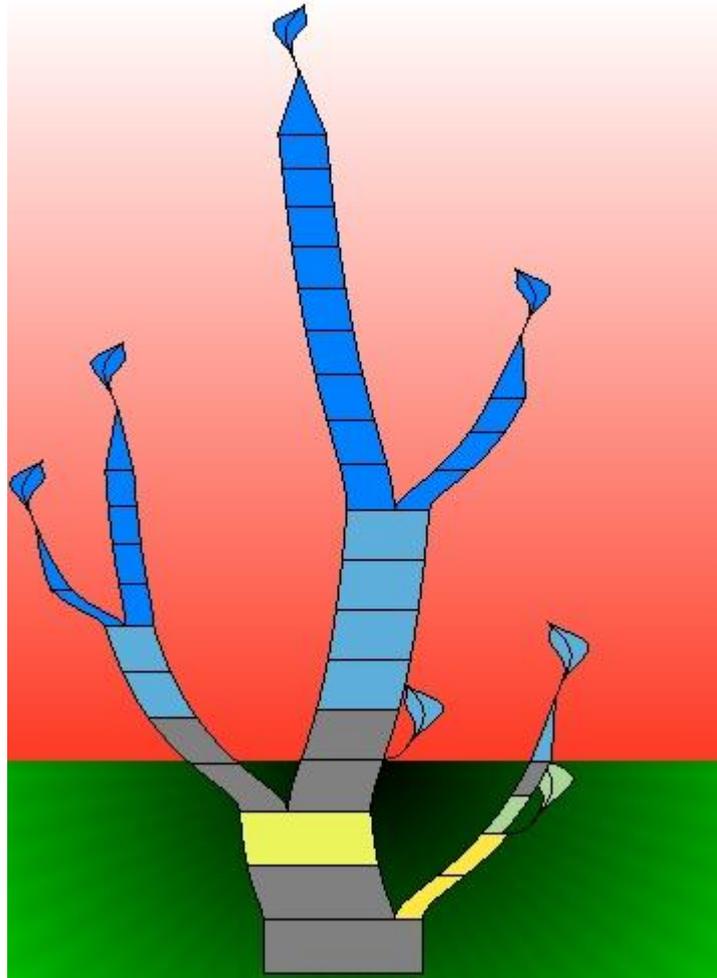


Figure 14 : positionnement individuel Opérationnelle DB-1

FC. Voilà,

- Vous avez 7 actions sur les 46 que vous avez rejetées, si je le dis un peu violemment.

DB. Ouais, ouais. (Il lit les actions concernées) ouais ... ce n'est pas, euh ... OK.

FC. Et bien voilà ... alors votre impression générale ?

DB. Euh ... déjà un peu ... entre épaté et ... et séduit, cette analyse, ce travail, honnêtement je dirais, euh, je me demandais ce qui m'attendait ce matin ... parce que j'avais compris comment vous vouliez, comment vous alliez travailler ... maintenant, le résultat que cela allait donner, je ne le mesurais pas, je ne le palpais pas ... euh, alors séduit par l'outil parce que c'est remarquable d'arriver, euh, alors avec vos explications parce que c'est vrai que ... vous mettez quelqu'un devant l'arbre, ce que vous avez fait au départ (rires) c'est un truc qui ne parle pas ... oui et c'est bien parce que je veux dire ... un complément par rapport à la formation, la première formation avait grosso

modo évalué nos systèmes de fonctionnement et notre capacité à travailler ensemble, aujourd'hui je dirais, on a presque la mesure du comment... comment on travaille ensemble ... qu'est ce qui est partagé, euh, au niveau stratégique, ben là on voit qu'il n'y a pas grand partage, euh, ça veut vraisemblablement dire qu'il y a sûrement un travail à faire à ce niveau là ... ou une autre organisation à mettre en place ... mais bon je pense voir à peu près où ... pourquoi on n'y arrive pas à ce niveau là ... après, je suis rassuré de voir dans « l'actif » ... on est quand même présent ... l'équipe elle est là , euh ... le partage dans l'équipe il existe ce qui veut dire que c'est bien et on doit pouvoir produire et progresser ... l'expérimentation, ben le niveau expérimentation c'est un peu le même constat ... c'est qu'on a la même approche dans ce ... ce niveau d'expérimentation, on partage, on expérimente ... il faut voir aussi si on n'est pas isolé dans ce niveau ... c'est vraisemblablement ... et après, c'est vrai que le niveau 1, c'est moins ... après bon à titre individuel ... la lecture que je pourrais en avoir c'est ... c'est de dire, j'ai l'air de me servir de nombreux outils, a priori, parce que sur « l'actif », euh, j'utilise pas mal d'outils (de moyens) ... une photographie qui démontre que ... ben, c'est ce que j'avais l'impression et ce que je cherche à faire, de travailler sur l'humain aussi, de travailler avec les personnes, euh, ça m'a l'air assez fidèle à la vision que j'en ai moi, donc voilà, quoi ! Le fait de me regarder dans un miroir, j'ai l'air de me voir.

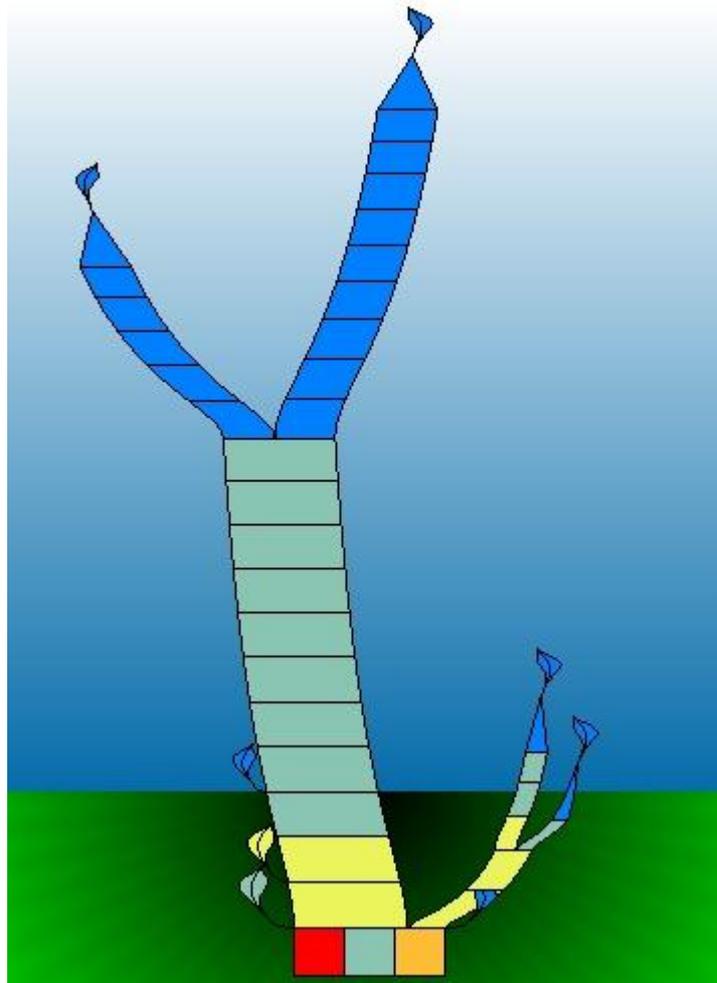
L'entretien a duré 1 heure.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES

### Fonction Opérationnelle-TG

#### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Je vais vous montrer la carte collective de niveau 4 « engagé » de la fonction Opérationnelle :



FC. Voilà, ce sont les réponses des 7 personnes en niveau 4 « engagé », l'arbre collectif de la fonction Opérationnelle de niveau 4 « engagé » l'anticipation des risques. Quel effet cela vous fait ?

TG. Ben il y a un tronc commun ... et une grosse branche ... alors quelle signification ? ... c'est qu'on partage une grosse partie, enfin une ... bonne partie, euh ... des réflexions ou des ...

FC. Là c'est difficile parce que vous n'avez pas d'indices ...

TG. Des réflexions, des ... des ... solutions, on partage, euh ...

FC. Je vais vous donner des indices ... pour interpréter une figure, je vais vous donner une série d'indices pour que la personne puisse interpréter ce qu'elle voit. Sans indice c'est très difficile, voire impossible. Donc le premier indice c'est la forme de l'arbre, comment le logiciel construit l'arbre

collectif. Parmi les 7 listes de réponses de niveau 4 qui ont été faites par chacune des personnes, le logiciel va aller chercher les actions qui ont été qualifiées par les 7 personnes et puis les positionne dans le bas de l'arbre.

TG. D'accord.

FC. Il élimine ces actions partagées par les 7 personnes des listes et recommence l'opération avec les actions qui sont partagées par 6 personnes, s'il les trouve il les empile sur les précédentes, donc ensuite les actions partagées par 5, 4, 3 ... personnes ... et puis les actions non partagées et cela constitue l'arbre.

TG. D'accord.

FC. Donc cela est l'indice de forme de l'arbre. Le deuxième indice est l'indice de couleurs, donc il y a une palette de couleurs qui est la suivante : rouge c'est très partagé par beaucoup de personnes, brun c'est partagé par moins de personnes, jaune c'est partagé par encore moins de personnes, vert c'est encore moins partagé par les personnes et quand c'est bleu, c'est porté par une seule personne.

TG. Par une seule personne ...

FC. Ce n'est pas partagé par les membres ... alors avec ces deux indices comment vous interprétez l'arbre collectif ?

TG. Cela signifie qu'il y a beaucoup de choses qui ne sont pas partagées contrairement à ce que j'ai dit ...

FC. Il n'y a qu'une seule action rouge.

TG. Ouais.

FC. Celle qui est la plus partagée, alors vous avez au total l'arbre collectif correspond à 46 actions qui ont été qualifiées par les 7 personnes comme étant de niveau 4 « engagé », anticipation des risques. Donc le niveau d'engagement le plus fort si je puis dire.

TG. Qu'on devrait trouver, euh, ben le maximum de rouge et de brun ... c'est préoccupant pour le ... pour la boutique ...

FC. En niveau 4 « engagé » anticipation des risques, vous êtes dans le comité de direction on pourrait penser comme vous êtes en train de le dire que le partage pourrait être plus important, mais la réalité n'est pas celle là ...

TG. Il y a des questions à se poser ... clairement !

FC. On peut dire autrement, on peut dire qu'il y a un travail à faire ...

TG. C'est la même chose en fait, voilà ! oui des questions à se poser et du travail à faire pour changer les choses ... c'est une bien piètre image ... piètre non, non, c'est une image ...

FC. C'est une image qui représente la réalité des réponses qui ont été faites au moment du questionnement et en même temps, ça correspond à une réalité ...

TG. Oui, oui.

FC. C'est une représentation de votre réalité ...

TG. Du travail collectif ...

FC. De la fonction Opérationnelle ... alors ce que nous allons faire maintenant, c'est continuer la présentation de la suite d'indices, c'est-à-dire je sélectionne les actions du tronc, celles qui sont les plus partagées ... les 3 actions du sont ici ...

TG. Ouais.

FC. Celles qui sont les plus partagées parce que dans le bas de l'arbre parce que dès qu'une branche commence, nous ne sommes plus dans le tronc.

TG. Ça veut dire que ce n'est plus partagé ...

FC. Ça veut dire que 3 actions sur 46 sont les plus partagées par les 7 membres et quelles sont elles ?  
Voilà le libellé des actions :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise
- Préparer la transmission des compétences

Et ici vous voyez, nous avons des indices chiffrés 01 c'est la prise de décisions, donc il y a deux actions en prise de décisions ce qui représente 20% puisque dans chaque pôle il y a avait 10 questions et puis vous avez une action (10%) en création de conditions favorables. Donc ces 3 actions là qui sont les plus partagées par les membres concernent le leadership ...

TG. Hum, hum.

FC. Donc on s'y retrouve quand même quelque part ... et puis le niveau de partage entre les membres pour ces 3 actions se trouve ici :

- Vous avez les 7 personnes qui sont là et le partage est le suivant : une personne porte les 3 actions sur les 3, deux personnes partagent 2 actions sur les 3 et quatre personnes en portent 1 sur les 3, sachant que les actions peuvent être différentes pour ces quatre personnes.

TG. Oui, hum, hum.

FC. Alors avec ces nouveaux indices, le libellé des actions et l'importance du partage, quel effet cela vous fait ? ... ..

TG. Quel effet cela me fait ? ... .. (Silence)

FC. La nature des actions ou le niveau de partage ... tout à l'heure de manière visuelle vous disiez on ne partage pas grand-chose, là vous avez quantitativement le partage entre les personnes...

TG. Ben en quantité, ça montre bien que ce n'est pas partagé, on ne partage pas grand-chose en fait ... on ne partage pas grand-chose ...

FC. Malgré tout les 3 actions concernent le leadership, donc quand on est dans le Codir ou dans la fonction Opérationnelle, ce n'est pas intéressant de savoir qu'on est dans le leadership ?

TG. Et rien dedans ... (silence) ça montre encore qu'on ne partage pas grand-chose, j'ai du mal à faire d'autres commentaires, euh, c'est plus ...

FC. C'est moi qui mets des temps de silence.

TG. Ouais, ouais. (Rires)

FC. On va continuer notre suite d'indices ... donc là nous avons vu la partie visuelle des indices, également le libellé des actions et le niveau de partage quantitativement, maintenant je vais vous montrer la logique d'action collective, donc une autre forme de représentation de la même chose mais sous forme de tableau ... alors la logique d'action collective de la fonction Opérationnelle de niveau 4 « engagé », voilà :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/3 Comprendre</i>	<i>2/3 Coopération</i>	<i>2/3 Entreprise</i>	<i>2/3 Prendre les décisions clés</i>
<i>1/3 Vouloir</i>	<i>1/3 Performance</i>	<i>1/3 Partenaire</i>	<i>1/3 Créer les conditions favorables</i>

**Figure 2 : la logique d'action collective Opérationnelle-4**

FC. Comment faut-il lire ce tableau ? Ici, vous avez le registre d'action du manager pour résoudre certains enjeux qui vont bénéficier à certains en utilisant les moyens mis à sa disposition.

TG. Hum, hum.

FC. Alors si je lis la ligne dont les scores sont les plus élevés :

- (2/3) Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de coopération qui bénéficie à l'entreprise en utilisant le moyen qu'est la prise de décisions.

Voilà la manière d'agir collective des 7 membres pour ces 3 actions qui sont les partagées.

TG. Hum, hum.

FC. Même si le niveau de partage n'est pas très important.

TG. Hum, hum.

FC. A vos yeux ...

TG. Et lorsqu'il est partagé c'est, euh ...

FC. Les 3 actions se ventilent de cette manière là, il y a la compréhension de la part des managers des situations mais il y a aussi ce Vouloir qui est en fait l'intention stratégique, une volonté de ...

TG. D'y aller, oui.

FC. Cela permet de résoudre deux types d'enjeux, d'abord la coopération de manière plus importante et la performance pour des bénéficiaires que sont l'entreprise et les partenaires, en utilisant les moyens que sont la prise de décisions clés et la création de conditions favorables. Donc là, nous retrouvons le leadership de notre modèle, voilà.

TG. Hum, hum... ça c'est encourageant d'avoir envie de comprendre ... oui, oui, l'action directe ...

FC. Vous êtes dans le niveau 4 « engagé » anticipation des risques, on devrait trouver le Vouloir à la place du Comprendre quand on est en anticipation des risques, c'est la volonté d'agir pour demain ...

TG. Ah oui, la compréhension c'est déjà .... On devrait déjà être passé, ouais ... oui, oui. Le Comprendre je crois qu'il est à tous les niveaux ...

FC. Quand on est en anticipation des risques, le Vouloir devrait apparaître de manière forte, on retrouve la coopération comme premier enjeu résolu, ici on devrait plutôt être dans la stratégie.

TG. Hum, hum.

FC. Peut être que votre fonds commun de fonctionnement au niveau du SDIS, des pompiers c'est peut être la coopération sans vous en rendre compte, votre fonds de fonctionnement sans même que vous ...

TG. Vous en rendez compte, ouais, la coopération entre qui ?

FC. Coopération ça veut dire que l'on coopère au niveau des 7 membres.

TG. Au niveau des 7 membres pas forcément avec l'extérieur ! C'est déjà ...

FC. Non, non pas avec l'extérieur ... parce que le modèle de questionnaire était plus centré...

TG. Sur l'interne ...

FC. Ça vous surprend ? (silence)

TG. Boh ! ça peut correspondre au fait que l'on a l'impression qu'on ne sort pas grand-chose du Codir, qu'on avance pas assez dans l'action ...

FC. En anticipation, on est dans le niveau 4 « engagé »

TG. Ouais, ouais.

FC. Maintenant il y a peut être une prudence qui existe dans la maison ...

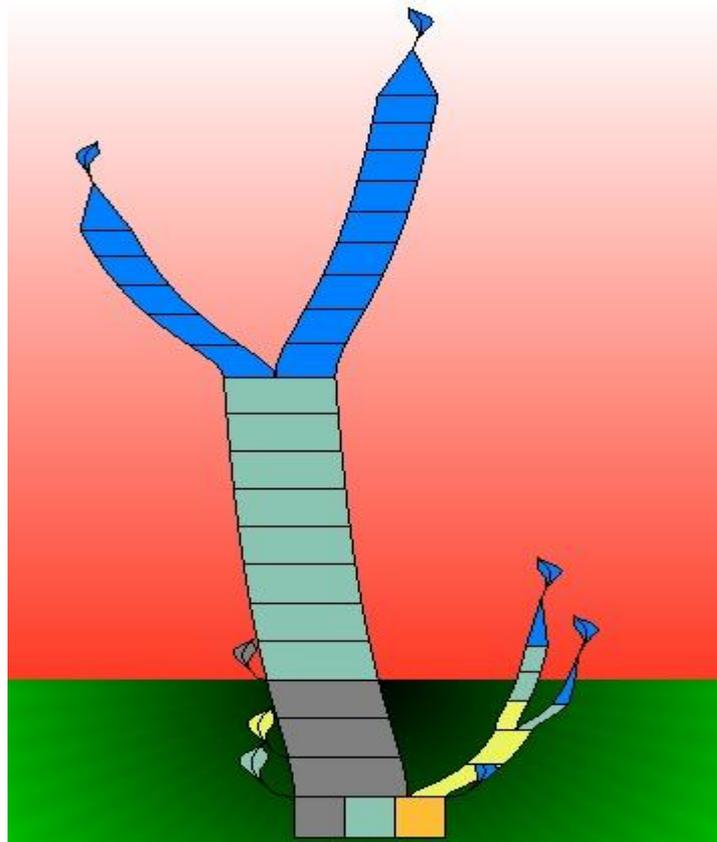
TG. Ou une crainte de l'action, une crainte d'y aller quoi ! C'est une, euh, bon on a depuis ... on a quelques mois déjà ... on a une rencontre entre les chefs de groupements territoriaux ... pour dire .... Pour aller dans l'action ... pour être plus efficace ... une recherche d'efficacité... parce que là on a l'impression qu'on est ... c'est une notion d'efficacité qui nous manque là-dessus ...

FC. Ça peut être aussi qu'au niveau du Costrat la stratégie est établie, je fais une hypothèse, étant établie, vous vous êtes dans la fonction Opérationnelle et bien vous mettez en application la

stratégie donc, euh, comprendre les situations pour les mettre en phase avec la stratégie qui est décidée par ailleurs ...

TG. C'est aussi une forme d'action !

FC. Je vais vous montrer votre positionnement individuel dans le collectif ...



**Figure 3 : positionnement individuel Opérationnelle TG-4**

FC. Vous apparaissez en gris dans l'arbre collectif ... vous avez 5 actions ...

TG. La petite feuille là, ça veut dire quoi ?

FC. Ça veut dire que c'est une action qui est en émergence d'une thématique qui est connectée sur cette action du tronc.

TG. D'accord.

FC. Ça veut dire cela les feuilles seules ou alors au bout d'une branche c'est la fin de la thématique qui est portée par cette branche qui peut être partagée par plusieurs personnes ou au bout, si c'est bleu par une seule personne. Donc en fait on retrouve des thématiques qui sont différentes de celle-ci qui sont certainement plus partagées mais cette thématique là est connectée sur cette action là.

TG. D'accord, ouais.

FC. C'est ce que l'on appelle la capacité d'engendrement.

TG. Oui.

FC. Ce que je peux vous faire c'est, euh, sélectionner les 5 actions pour vous montrer comment vos collègues partagent avec vous ... et ici vous avez le niveau de partage :

- Vous portez les 5 actions sur 5 puisque ce sont les vôtres, vous avez un collègue qui en partage 4 sur 5, un autre collègue en partage 3 sur 5 et deux autres collègues qui en partagent 1 sur 5 et puis il y en a deux qui ne partagent rien avec vous.

TG. (Silence) donc cela signifie que je ne partage pas grand-chose avec les autres, c'est ça ?

FC. On peut le dire dans l'autre sens ...

TG. C'est que les autres ne partagent pas beaucoup avec moi.

FC. Ce sont vos actions et ce sont les autres qui se situent dans vos actions.

TG. Oui, oui, hum.

FC. Ça vous dit quoi votre positionnement ? Je suis embêtant ... (rires)

TG. Complètement embêtant ... ...

FC. Vous portez 5 actions sur 46, ça fait en gros 10% ...

TG. Ce n'est pas beaucoup.

FC. Ce n'est pas beaucoup mais l'arbre collectif de niveau 4 « engagé », ce n'est pas beaucoup non plus 46 actions.

TG. Ouais, hum, hum ... et le niveau de partage était très faible.

FC. Et qu'il n'y avait que 3 actions dans le tronc et que si vous faites les pourcentages cumulés  $3/46=8\%$  et vous avez 10% des 8%, ça fait 0,8%, eh oui ! Donc autrement dit dans le niveau « anticipation des risques » il y a peu d'engagement fort de la plupart des personnes. Le niveau de partage on l'a vu tout à l'heure est très faible et bon, les actions qui n'ont pas été qualifiées sont certainement dans les autres niveaux d'engagement. Vous avez tous répondu aux 110 questions et donc il faut bien les retrouver !

TG. Oui, oui ... elles devraient être ailleurs, oui. Mon positionnement ... ...

FC. Ce que l'on peut dire c'est que vous êtes déjà dans l'action rouge, celle qui était la plus partagée.

TG. Oui, c'est vrai ...

FC. Et puis dans cette grosse branche, euh, que vous avez qualifié de tronc ...vous êtes plutôt dans le bas de l'arbre ... c'est ce qui est la plus partagé ...

TG. Il vaut mieux être dans le bas que dans le haut ... ouais, ouais. C'est la base, c'est la fondation.

FC. Si vous étiez dans la branche bleue ...

TG. J'aurais été tout seul, un peu isolé, ouais !

FC. Alors ce que je peux vous montrer aussi comme indice, c'est votre logique d'action individuelle ...  
le tableau vous montre comment vous fonctionnez dans le collectif mais de manière individuelle ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>3/5 Pouvoir</i>	<i>2/5 Stratégie</i>	<i>3/5 Entreprise</i>	<i>2/5 Résultats de professionnalisation</i>
<i>2/5 Vouloir</i>	<i>2/5 Valorisation</i>	<i>1/5 Client</i>	<i>2/5 Créer les conditions favorables</i>
	<i>1/5 Coopération</i>	<i>1/5 Individu</i>	<i>1/5 Prendre les décisions clés</i>

**Figure 4 : Logique d'action individuelle TG-4**

FC. Si je lis la ligne des scores les plus élevés :

- (3/5) Pouvoir c'est-à-dire choisir et décider pour résoudre l'enjeu de stratégie et de valorisation qui concerne l'humain pour l'entreprise comme bénéficiaire en visant les résultats de professionnalisation, donc le capital humain de l'entreprise en créant les conditions favorables.

Alors que dans le collectif que nous avons vu tout à l'heure la stratégie n'apparaissait pas.

TG. N'apparaissait pas, non.

FC. Donc individuellement vous faites de la stratégie ... au niveau anticipation des risques ... mais les 7 collègues réunis n'en font pas.

TG. N'en font pas ...

FC. Ensemble. (Silence) ... vous déclinez des actions individuelles, euh, qui sont particulières ... soit c'est une stratégie personnelle, soit c'est un axe stratégique qui a été prescrit par le Costrat, soit vous avez des actions stratégiques qui sont propres à votre service.

TG. J'ai changé de service depuis ...

FC. Vous êtes quand même classé dans la fonction Opérationnelle.

TG. Oui, j'étais là aussi ...

FC. Alors lisons complètement cette logique d'action individuelle, c'est :

- Pouvoir c'est choisir et décider, Vouloir c'est l'intention stratégique, donc vous avez la volonté de développer quelque chose et le pouvoir de décider pour résoudre 3 types d'enjeux, d'abord la stratégie, la valorisation et la coopération est toujours là pour l'entreprise, les clients et les collaborateurs en utilisant 3 types de moyens, viser les résultats de professionnalisation, donc augmenter le capital humain de l'entreprise en créant les conditions favorables et en prenant les décisions clés.

TG. Oui, oui.

FC. Voilà comment vous fonctionner individuellement ... votre manière de travailler...

TG. La logique c'est l'intérêt de l'entreprise, c'est l'intérêt collectif ...

FC. Oui, l'intérêt de l'entreprise que vous qualifiez de collectif, je n'irais pas jusque là, de mon point de vue par rapport à la thèse ...

TG. Oui ... les termes ne sont pas bien choisis, ouais.

FC. L'entreprise là, c'est plutôt l'entité dans sa globalité.

TG. Oui.

FC. Que je qualifierais plus de technique parce que vous verrez dans d'autres logiques d'action, nous retrouverons la Technique (entreprise) et l'humain (équipe+individu) qui apparaîtront ...

TG. Oui, oui.

FC. C'est votre manière de voir les choses, d'agir que vous retrouvez là ou pas ?

TG. Oui je crois, ouais, euh, moi j'aime mettre l'humain au centre du dispositif, au centre ...

FC. Et bien là, il apparaît là, un tout petit peu en niveau 4 « engagé », toujours.

TG. Oui, oui.

FC. L'anticipation des risques ... ..

TG. La valorisation, c'est la valorisation de qui, de quoi ?

FC. De l'humain.

TG. Oui de l'humain oui ... il fait progresser l'humain ...

FC. Le prendre en compte pour ses idées par exemple.

TG. Là oui, je m'y retrouve ... ouais.

FC. Ce qui me surprend, c'est la stratégie ... alors qu'on ne l'a pas dans le collectif en niveau 4 « engagé », on l'a individuellement.

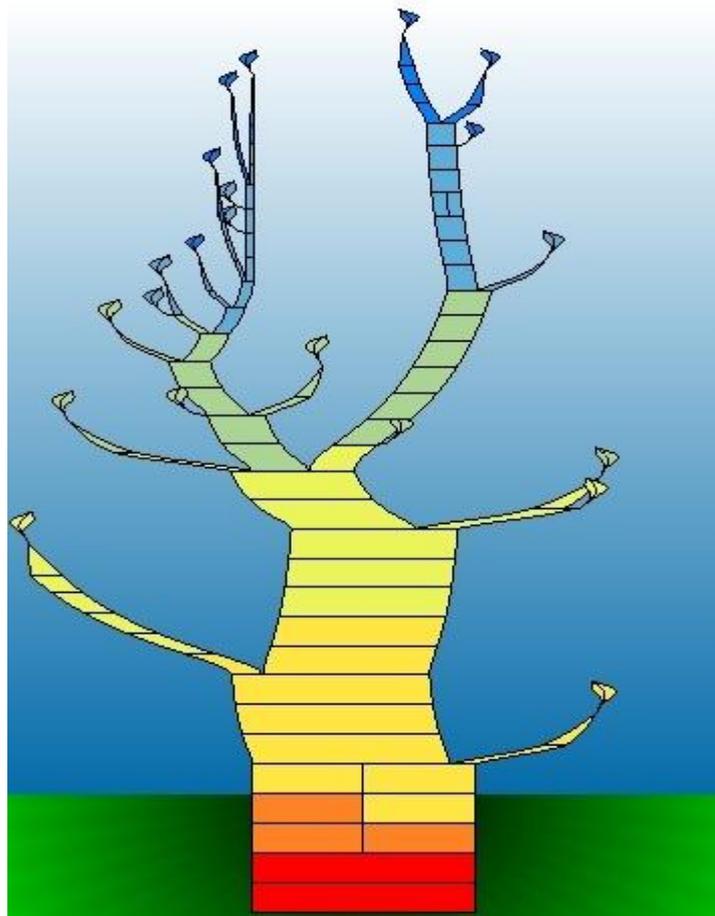
TG. Oui, individuellement.

FC. C'est une surprise ... c'est-à-dire qu'il y a une compensation individuelle si je le dis autrement par rapport à un collectif qui ...

TG. Oui, oui.

FC. Donc voilà, nous avons examiné la suite d'indices liés au niveau 4 « engagé ». Nous allons passer au niveau 3 « actif ».

## **2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».**



FC. Alors le niveau 3 est le niveau « actif », maîtrise des risques, maîtrise des actions quotidiennes ... donc voilà l'arbre collectif de niveau 3 « actif » de la fonction Opérationnelle ... ça vous parle comment ?

TG. Niveau 3 ...

FC. Maitrise des risques, la maitrise des actions en bonne voie, des actions quotidiennes ...

TG. Ben il y a un peu plus de partage ... à la base du tronc ... en même temps il y a plus de branches ... de petites branches, ouais ...

FC. Pas mal d'individualités, couleur bleue

TG. En haut, on est en bout de circuit ...

FC. Non pas en bout de circuit mais des missions particulières qui sont portées par une seule personne ...

TG. Ouais.

FC. Ça peut être des missions particulières, un projet particulier, des choses qui sont ...

TG. C'est pas préoccupant dans ...

FC. Non, dans le haut de l'arbre c'est normal.

TG. Si on avait des branches partout, là ce serait moins, euh ...

FC. Si toutes les branches étaient bleues à partir du tronc ...

TG. Ce serait des individus, chacun ...

FC. Ce serait plutôt un buisson ...

TG. Chacun dans son coin, ouais, ouais, c'est ça, ouais !

FC. Alors nous allons présenter la suite d'indices comme tout à l'heure, je vais sélectionner les actions partagées du tronc ... voilà :

- Nous avons 8 actions.

TG. Partagées ?

FC. Partagées selon ce niveau d'importance là ...

- Donc 2 personnes partagent les 8 actions, 3 personnes partagent 7 actions sur les 8, une personne en porte 6 sur 8 et une personne en porte 4 sur 8...

Comme vous le disiez le partage est plus important et le libellé des actions est :

- 3 actions concernent la prise de décisions
- 1 action concerne la création de conditions favorables
- 2 actions concernent l'organisation
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne les résultats de professionnalisation

Donc voilà comment la répartition des actions ainsi que la lecture des libellés que vous avez fait. Alors quel effet cela produit sur vous ?

TG. Un peu paumé ... c'est complexe ... c'est impressionnant ... ah !

FC. Vous disiez au visuel tout à l'heure que le partage est important, hormis les 4/8 et encore ... ça fait 50% d'actions partagées, là nous sommes autour de 70% en moyenne pondérée ...

TG. D'actions partagées.

FC. Le partage est plus important mais il n'y a que 8 actions sur 105.

TG. Qui sont partagées ... 8 actions ...

FC. 8%.

TG. Ah oui ! C'est ... ça reste faible oui, oui.

FC. Par rapport au niveau 4 « engagé », le partage est un peu plus important ...

TG. Mais il reste faible ... on devrait trouver beaucoup plus de couleur rouge ... de ...

FC. Ah si on avait du rouge sur la hauteur là par rapport à ça, ce serait formidable, rouge ça voudrait dire que tout le monde partage ... toutes les actions ...

TG. Oui, oui, on est dans le vrai là ...

FC. C'est une réalité, je ne sais pas si c'est vrai mais c'est une réalité ... qui est représentée.

TG. Je pense que oui ... on le ressent un peu, on ressent, euh, ce manque de partage, euh, de chacun pour sa chapelle ... ça devrait être un maximum de valeurs partagées ... ça devrait être ça ... on ne se demande que ça, que ça fonctionne mieux ...

FC. La seule chose ... l'idée du partage, j'ai l'impression maintenant que je termine les entretiens chez vous ... c'est que dans la tête des personnes, l'idée du travail collaboratif c'est d'avoir un maximum de partage entre les membres, ce que vous disiez aussi ... il faudrait partager beaucoup plus ... je vais vous donner un exemple, dans l'entreprise (t), pour eux le partage maximum c'est 50% de l'effectif du Codir parce que leur fonctionnement est un management par projets et ils me disaient, je ne peux pas mettre les 6 personnes du Codir sur chacun des projets, autrement il nous faudrait un délai « dingue », donc pour eux 2/5 ou 3/5 c'est déjà un maximum de partage ... donc vous voyez l notion de partage est relative...

TG. Oui, oui, tout à fait, oui, oui.

FC. Parce que quand vous disiez si on avait du rouge jusque là, à vos yeux ce serait l'idéal ...

TG. Mais on perdrait beaucoup de temps à ... à ... discuter tous ensemble, alors que ... voilà ... ouais ! ça pourrait signifier beaucoup de perte de temps ...

FC. Peut être que le niveau de partage qu'on a là 8%, on pourrait dire 8% c'est pas grand-chose, mais 8% partagé à 70% c'est déjà quelque chose ...

TG. Déjà quelque chose ...

FC. A vos yeux peut être, je ne sais pas ? il n'y a que vous qui pouvez dire, ce niveau de partage pour nous est déjà optimum ou alors il y a encore à travailler, il y a des marges de progrès.

TG. Non, je pense que ...

FC. Il n'y a pas de lois générales pour dire quel niveau de partage atteindre ... si tout le monde partagerait tout, nous aurions un tronc ... ce serait pire, ce serait la pensée unique ...

TG. Ce serait monolithique, voilà. Cela n'aurait aucun intérêt ... je pense que si on refaisait cette étude dans quelque temps on aurait ... si on isole le groupe des chefs de Groupements Territoriaux ... on aurait sans doute un tronc plus important ...

FC. Possible ... possible ...

TG. Possible mais pas sûr ?

FC. Je ne peux pas répondre, il n'y a pas de lois ... autrement dit, le commentaire que vous faite est le suivant, à mes yeux, vous ne le dites pas comme ça, mais je le formule différemment : à mes yeux ce serait plus intéressant d'avoir un tronc plus grand et mieux ou plus partagé, mais cela ne dépend que d'une seule chose ... du travail que vous faites ensemble pour le construire et de votre volonté ou désir de le faire ...

TG. C'est ça ...

FC. C'est pour cela que je dis « possible », il y a une condition de base, la volonté de le construire.

TG. Oui, oui.

FC. Je reviens dans un an, je repose les mêmes questions, je peux obtenir le même arbre parce que vous n'aurez pas décidé de faire avancer le « schmilblick »...

TG. Alors qu'on a décidé de faire avancer ...

FC. Alors si vous décidez de le faire avancer, il y aura certainement un arbre qui sera plus partagé, puis des spécificités qui peuvent être représentées par des branches non pas bleues ...

TG. De couleurs, oui, c'est ça ...

FC. Où le niveau de partage serait, non pas à 7 mais à 5, à 3, à ...

TG. Voilà, on trouve ... voilà.

FC. Et vous pourriez en regardant le libellé des actions concernées dire, ça effectivement c'est un projet qu'on partage à 3 ... que l'on développe ensemble ...

TG. Oui, oui. Oui parce que là dedans (arbre de niveau 3 « actif ») on a de l'opérationnel et du territorial, donc on ne partage pas ...

FC. Alors cela est la complexité de votre organisation

TG. De notre organisation, tout à fait, ouais.

FC. Il faudrait reprendre les 4 responsables de groupements territoriaux, que je reconstruise les tables Excel pour représenter uniquement l'arbre collectif des groupements territoriaux ...

TG. Je pense que là, on devrait trouver plus de ... plus de partage quand même ...

FC. Si vous travaillez dans ce sens là, dans cet esprit là, ce que j'ai entendu ...

TG. Forcément je ne suis pas le seul à l'exprimer puisqu'on est 4 à fonctionner, à vouloir fonctionner dans le même sens ... on devrait avoir des ... un tronc commun de réponses forcément ...

FC. Je dis possible ... ça dépend ...

TG. Ça dépend de nous, euh, voilà !

FC. Alors voilà la logique d'action collective du niveau 3 « actif » de la fonction Opérationnelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/7 Vouloir</i>	<b>2/7 Performance</b>	<b>5/7 Equipe</b>	<b>3/7 Prendre les décisions clés</b>
<i>2/7 Comprendre</i>	<b>2/7 Coopération</b>	<b>1/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Organisation</b>
<i>1/7 Pouvoir</i>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Individu</b>	<b>1/7 Compétences</b>
	<b>1/7 Valorisation</b>		<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 6 : logique d'action collective Opérationnelle-3**

FC. Elle peut s'exprimer ainsi :

- Vouloir c'est l'intention stratégique, la volonté de développer, d'y aller, pour résoudre trois enjeux (même score), la performance, la coopération et la stratégie, la stratégie et la performance sont présents, la valorisation est toujours là pour l'équipe (5/7) comme bénéficiaire, ensuite l'entreprise, collectivement c'est un travail sur l'humain comme bénéficiaire, l'entreprise apparait mais c'est moindre (1/7) en utilisant comme moyens la prise de décisions, un travail sur l'organisation et les compétences pour viser les résultats de professionnalisation.

Donc nous retrouvons le capital humain comme bénéficiaire et comme résultats également.

TG. Oui.

FC. Ce qui est bien là, c'est que vous avez performance et stratégie qui sont au même niveau et c'est l'action qui est maîtrisée tous les jours, quotidiennement vous conduit à cela ....

TG. Alors quels commentaires ? C'est cohérent ...

FC. Il n'y a que vous qui pouvez le dire ... ..

TG. On retrouve le travail sur l'équipe ... l'humain, l'équipe, euh ....

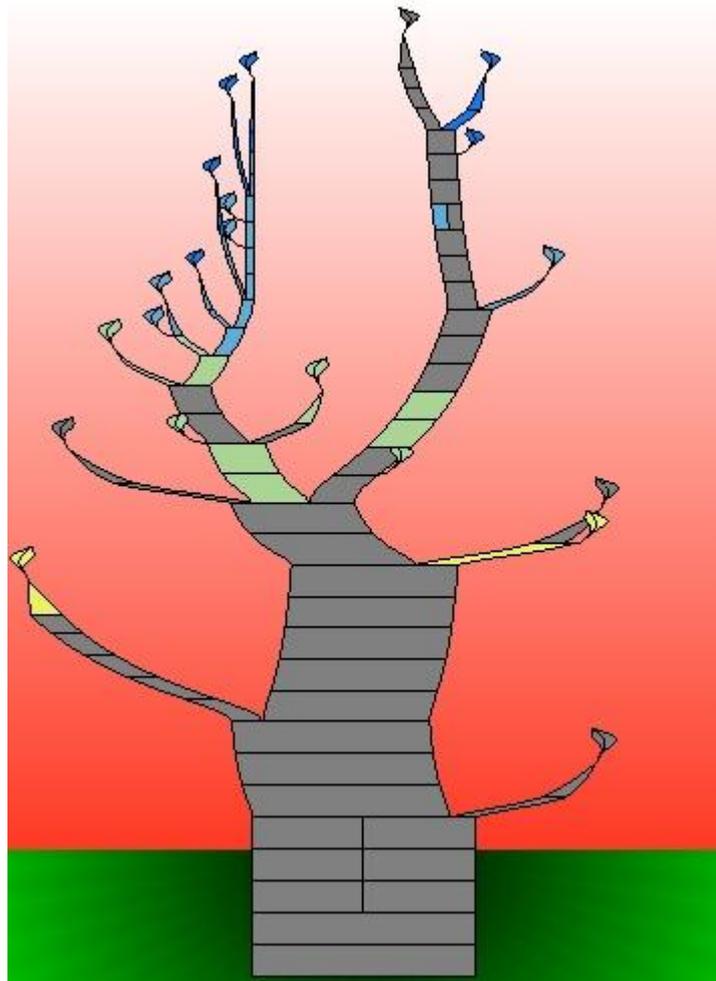
FC. C'est d'abord l'équipe.

TG. Oui ... l'équipe, que cela ne soit pas une somme d'individus mais qu'il y ait derrière un collectif, qu'il y ait, euh ...

FC. C'est peut être comme ça que vous raisonnez « équipe » sans même vous en rendre compte ... ce qui est intéressant, c'est que cela ressort sur la figure ... que l'équipe est privilégiée ...

TG. Mais oui parce qu'individuellement ... individuellement on ne vaut rien, euh, c'est l'équipe qui gagne, individuellement on ne gagnera jamais ... on le retrouve logiquement ...

FC. Nous allons faire votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 3 «actif» :



**Figure 7 : positionnement individuel opérationnelle TG-3**

FC. Vous apparaissez en gris dans l'arbre collectif, vous avez 52 actions sur 105, en gros 50%, la répartition des actions grises, euh, couvrent quasiment tout l'arbre collectif ...

TG. Ce qui signifie que j'ai envie de travailler en collectif ... est ce que cela signifie cela ?

FC. Vous avez envie non ? Que vous travaillez ...

TG. En collectif, quoi !

FC. Parce là, c'est une réalité représentée ...

TG. Hum, hum.

FC. Vous êtes dans tout l'arbre collectif individuellement ... donc vous partagez fort avec beaucoup de vos collègues dans le tronc, là vous partagez avec d'autres ...

TG. Oui, un certain nombre ...

FC. Un peu moins et puis là, si j'ai bonne mémoire sur cette petite branche qui était bleue, vous avez un projet ou des missions ou des fonctions particulières.

TG. Hum, hum.

FC. Et même dans les petites branches que vous partagiez tout à l'heure ...

TG. Oui dans le partage, oui, oui.

FC. Je vais vous montrer pour une fois, parce qu'il y en a 52 à cliquer et que ça prend du temps, comment vos collègues partagent vos actions ... ça prend du temps mais cela peut être intéressant à vos yeux ...

Voilà le niveau de partage :

- Vous portez les 52 actions (52/52), vous avez un collègue qui en partage 31 avec vous, un autre collègue 26, un autre 24, un autre 23, un autre 19 et un autre 16 ... vous pouvez lire là les initiales de vos collègues ... les 4 territoriaux vous pouvez les repérer ...

TG. Les 4 territoriaux c'est ... euh, ... MP, TRB, TB et TG, ouais.

FC. Voyez quand on a le global comme ça .... Les actions partagées par vos collègues par rapport aux vôtres, nous n'avons pas leurs libellés ...

TG. Oui, oui.

FC. Ça vous parle mieux ça ?

TG. Ben ça montre qu'il y a du partage mais qu'il y a encore de la marge de progression, il y a encore à progresser entre les ... .. c'est important, j'ai répondu sur ma fonction de groupement Prévention ... mais on est là, on est d'accord ... tout à fait ... j'entends bien.

FC. En tout cas il faudrait refaire des arbres collectifs propres aux Territoriaux avec les réponses obtenues ...

TG. Hum.

FC. Alors votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>20/52 Comprendre</i>	<b>17/52 Performance</b>	<b>24/52 Entreprise</b>	<b>7/52 Processus</b>
<i>19/52 Vouloir</i>	<b>12/52 Valorisation</b>	<b>17/52 Equipe</b>	<b>7/52 Créer les conditions favorables</b>
<i>10/52 Pouvoir</i>	<b>10/52 Stratégie</b>	<b>9/52 Individu</b>	<b>6/52 Résultats d'amélioration</b>
<i>3/52 Faire comprendre</i>	<b>7/52 Implication</b>	<b>1/52 Client</b>	<b>6/52 Prendre les décisions clés</b>
	<b>6/52 Coopération</b>	<b>1/52 Partenaire</b>	<b>6/52 Résultats opérationnels</b>
			<b>5/52 Organisation</b>
			<b>5/52 Compétences</b>
			<b>5/52 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>3/52 Communication</b>
			<b>2/52 Collaborateur et son apprentissage</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle TG-3**

FC. Voilà, en lisant la ligne des scores les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise comme bénéficiaire en travaillant sur les processus et en créant les conditions favorables.

TG. Hum, hum.

FC. Maintenant on peut lire les 4 registres, c'est comprendre principalement les situations, vouloir c'est l'intention stratégique, pouvoir c'est choisir et décider et ensuite faire comprendre c'est mobiliser, communiquer. C'est d'abord comprendre, vouloir et pouvoir, les enjeux résolus sont d'abord la performance, la valorisation, la stratégie est présente, pas très éloignée de la performance, l'implication et la coopération, l'entreprise comme bénéficiaire, l'équipe, l'individu mais si vous faites la somme des deux scores équipe plus individu  $17+9=26$  c'est d'abord le capital humain qui est privilégié et ici sur les 11 domaines du modèle, vous en couvrez 10. Donc là, la palette d'utilisation des moyens ...

TG. Est assez large, oui... ce qui est normalement une bonne chose ...

FC. Vous travaillez sur les processus au niveau 3 « actif », c'est d'abord les processus que vous travaillez en créant les meilleures conditions pour l'amélioration.

TG. Hum, hum.

FC. Vous prenez les décisions pour les résultats opérationnels en travaillant l'organisation, les compétences et puis les résultats de la professionnalisation viennent de la communication et de l'apprentissage de chaque collaborateur.

TG. Hum, hum.

FC. Vous vous retrouvez là, dans votre manière de fonctionner, d'agir ?

TG. Oui, oui, assez, tout à fait ... oui je me retrouve dans toutes ces actions du domaine de la Prévention où la compréhension des phénomènes est ... importante avant de ... des actions ... oui, oui, je me retrouve.

FC. Donc nous allons passer aux cartes collectives de niveau 2 « prudent », c'est l'expérimentation, la prise de risques modérée.

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

TG. J'expérimente des choses et, euh ...

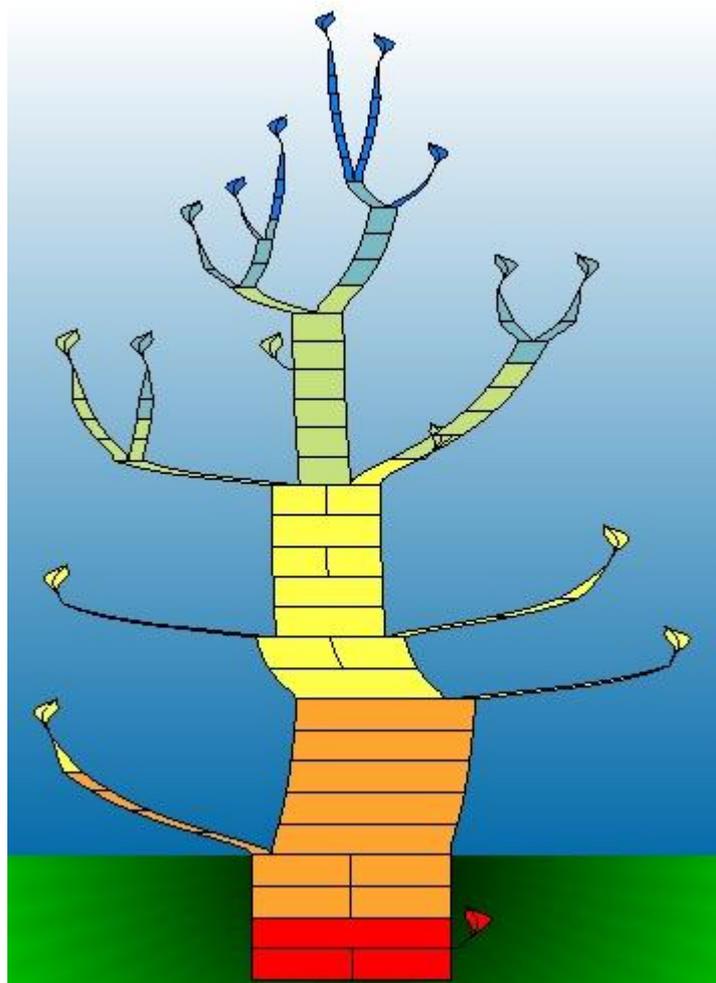


Figure 9 : arbre collectif Opérationnelle-3

FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 2 « prudent »

TG. Hum, hum, il y a plus de commun ... donc est ce ....

FC. Il y a plus de couleurs rouge et brune qui indiquent ...

TG. Un partage plus fort ... la petite branche ?

FC. Ça c'est une feuille, une action qui est rouge et donc qui signifie qu'elle est partagée par le maximum ...

TG. De monde, oui, oui.

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. Donc on peut continuer selon notre protocole d'enquête et je sélectionne le tronc et la petite feuille rouge. Donc on retrouve ici :

- Une action concerne la prise de décisions
- Deux actions concernent les processus
- Une action concerne les compétences
- Une action concerne l'individu
- Une action concerne l'équipe
- Une action concerne les résultats d'amélioration
- Une action concerne les résultats de professionnalisation

Et comment les actions sont elles partagées entre les membres ? Voilà :

- Une personne porte les 8 actions, trois personnes partagent 7 actions sur 8, deux personnes partagent 6 actions sur 8 et une personne en porte 3 sur 8.

TG. Oui là, le partage est important.

FC. Mais on est en expérimentation ... au niveau prudent.

TG. Hum, hum.

FC. On partage beaucoup dans la ...

TG. La prudence ... et moins dans l'action

FC. Dans la prudence et l'expérimentation vous partagez beaucoup dans, euh, des actions qui concernent plutôt les processus et les compétences ... c'est peut être quelque chose qui est en train de s'élaborer, je ne sais pas ? ... et on a vu que c'était l'amélioration ... processus et compétences pour améliorer ...

TG. Je pense que c'est lié à toutes les actions qui sont menées collectivement depuis trois ans ... ça se retrouve, euh ... ben dans l'expérimentation, dans ... dans ... et dans la prudence, euh, de l'évolution ...

FC. De l'extérieur on pourrait dire, vous êtes des prudents ou des expérimentateurs plus que des stratèges ... à quoi c'est lié ? Je ne sais pas.

TG. On y va et on verra bien ...

FC. La logique d'action collective au niveau 2 « prudent », expérimentation, voilà :

<b>4/7 Comprendre</b>	<b>4/7 Performance</b>	<b>6/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Processus</b>
<b>3/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Equipe</b>	<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/7 Implication</b>		<b>1/7 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/7 Compétences</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Opérationnelle-2**

FC. En lisant la première ligne :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en travaillant les processus.

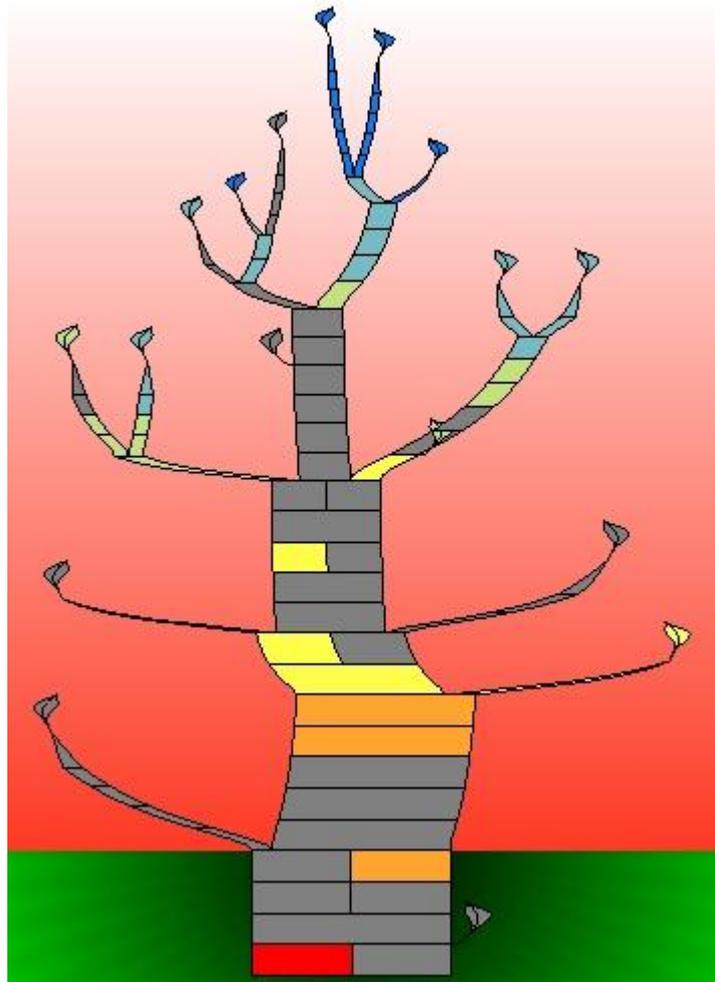
Alors si je lis tous les domaines : comprendre les situations, pouvoir c'est choisir et décider pour résoudre trois types d'enjeux, d'abord la performance, la stratégie, performance et stratégie sont liées et puis l'enjeu d'implication des personnes pour l'entreprise et les équipes en travaillant les processus, le collaborateur et son apprentissage, la coopération dans l'équipe, on retrouve les compétences pour viser les résultats de professionnalisation. Donc en fait les processus et les compétences, la coopération dans l'équipe permettent d'accroître ou d'obtenir des résultats de professionnalisation.

TG. Bon qu'est ce que cela m'inspire ? ... .. (Silence) qu'est ce que cela m'a inspiré ? (rires) ...

FC. Peut être que cela est évident pour vous et que vous avez du mal à ...

TG. Ouais ... oui, ça paraît logique, oui. D'abord de comprendre les situations avant de ... pouvoir accroître la performance ... si on ne comprend pas le, euh, le système peut être que ...

FC. Je vais vous montrer votre positionnement individuel dans l'arbre collectif de niveau 2 « prudent », expérimentation.



**Figure 11 : positionnement individuel Opérationnelle TG-2**

FC. Vous apparaissez en gris, il y a 47 actions sur les 101 et voilà la répartition dans l'arbre collectif ... donc vous êtes dans le tronc, dans beaucoup de branches ... comme tout à l'heure que vous partagez avec d'autres ...

TG. Pas mal de choses, ouais.

FC. Pas forcément avec tous les autres mais ...

TG. Avec un certain nombre de personnes, oui.

FC. Et puis vous avez votre petite branche bleue qui ...

TG. Ça montre aussi que je partage beaucoup de prudence ...

FC. Oui tout à fait ...

TG. Ah oui !

FC. Il y a une prudence qui est exprimée par le niveau 2 dans l'expérimentation et qui est partagée ... avec d'autres ...

TG. Est-ce que prudent signifie qu'on est quelque part inactif ?

FC. Non pas inactif, prudent ça veut dire que j'agis on l'a vu ... mais j'agis sur 47 actions sur les 101 du collectif ... en étant prudent en menant des expérimentations pour 47 actions ... ce n'est pas inactif ! C'est j'expérimente, j'essaie ... je vois si ça marche ...

TG. J'y vais.

FC. Si ça ne marche pas ...

TG. Je modifie.

FC. Ou j'arrête ...

TG. Arrêter c'est aussi une manière de modifier.

FC. Certains me disent : on avance en faisant deux pas mais nous on recule toujours d'un !

TG. C'est une autre manière de la dire ...

FC. Peut être que c'est une caractéristique de la culture de votre entreprise, je ne sais pas ? je ne peux pas répondre ... la seule chose que l'on peut constater c'est que dans les arbres collectifs, euh, la prudence est celle qui mobilise le plus, euh, les personnes et où le niveau de partage est le plus important ...

TG. Le plus important. Est-ce que cela ne signifie pas quelque part qu'on est un peu attentiste, un peu trouillard ? ... dans ...

FC. Ça rejoindrait prudence.

TG. Avec un terme un peu plus, euh, péjoratif ...

FC. Chacun l'exprime à sa manière. Ce qui ressort c'est que la prudence est de mises dans le collectif et dans le positionnement individuel de chacun.

TG. Ah ! mais c'est quand même préoccupant ... enfin préoccupant ... préoccupant dans le collectif où on a la crainte de ... à la limite de se singulariser, on a la crainte de ...

FC. Singulariser, non ! ...

TG. De taper à côté ...

FC. Parce que là, on est sur une image collective ... si je prends comme je l'ai montré, d'abord l'image collective, donc on voit que la prudence est de mise, c'est la prudence qui est la plus partagée.

TG.hum.

FC. Et ensuite le positionnement individuel dans le collectif qui est déjà prudent, montre la prudence de chacun ... c'est-à-dire chacun associe sa prudence aux autres ... pas forcément sur les mêmes actions ... vous, c'est quand même très réparti, 50% d'actions partagées avec d'autres révèlent la prudence et comme déjà l'arbre collectif est déjà prudent ...

TG. Ça commence déjà ...

FC. C'est aussi une source de progrès possible ... c'est une décision qui appartient au collectif. C'est l'état des lieux à un moment donné, au moment où j'ai posé les questions.

TG. Oui tout à fait.

FC. Alors votre logique d'action individuelle dans le collectif ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
19/47 Comprendre	24/47 Performance	26/47 Entreprise	10/47 Coopération dans l'équipe
14/47 Faire comprendre	8/47 Coopération	11/47 Equipe	6/47 Collaborateur et son apprentissage
9/47 Pouvoir	6/47 Valorisation	7/47 Individu	6/47 Communication
5/47 Vouloir	6/47 Stratégie	3/47 Client	5/47 Compétences
	3/47 Implication		4/47 Résultats d'amélioration
			4/47 Résultats opérationnels
			3/47 Résultats de professionnalisation
			3/47 Prendre les décisions clés
			3/47 Processus
			2/47 Organisation
			1/47 Créer les conditions favorables

**Figure 12 : la logique d'action individuelle TG-2**

FC. Voilà comment vous fonctionnez individuellement au niveau 2 « prudent », expérimentation, c'est toujours :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant les modalités de coopération dans l'équipe.

Voilà votre manière principale de fonctionner.

TG. On retrouve bien la logique de la prévention, on a le souci d'avoir une quinzaine de collaborateurs ... qui font peu ou prou les mêmes actions et le souci c'est de ... d'appliquer le règlement, c'est une chose mais d'appliquer ... d'avoir la même lecture, euh, en marge du règlement, quoi ! Donc c'est là que l'on doit comprendre les ... situations ... et pour trouver, oui pour être performant pour ne pas taper à côté, pour être dans le vrai et l'intérêt, c'est que l'ensemble de l'équipe puisse en bénéficier.

FC. Si nous lisons les colonnes verticalement, il y a un autre mode de lecture :

- C'est d'abord comprendre les situations, c'est aussi Faire comprendre, mobiliser, communiquer, Pouvoir c'est choisir et décider et Vouloir c'est l'intention stratégique, donc la volonté de faire,
- Au niveau des enjeux, tous les enjeux du modèle sont présents, c'est d'abord la performance, la coopération, la valorisation, la stratégie est présente et l'implication, donc, euh, vous avez autant pour la performance et la stratégie au niveau de l'entreprise que la coopération et la valorisation, l'implication concernant les personnes, les individus,
- Pour les bénéficiaires, si vous cumulez équipe+ individu, ça fait 18, c'est pratiquement autant que l'entreprise et puis on retrouve les clients, donc des actions externes.

C'est votre spécificité dans la prévention ...

TG. Oui, c'est ça.

FC. Ça apparaît là et vous couvrez les 11 domaines du modèle ... c'est d'abord la coopération dans l'équipe, le collaborateur et son apprentissage, donc la compétence des collaborateurs, la communication, la compétence, les résultats d'amélioration, les résultats opérationnels, les résultats de professionnalisation, donc ces différentes actions là qui concernent principalement la compétence et la coopération produits des résultats dans les trois familles de résultats... et ensuite un travail sur les processus, l'organisation et la création de conditions favorables. Ça, c'est votre manière d'agir ...

TG. Ce qui a priori, euh ... est une bonne solution d'utiliser un panel assez large ... ou est ce que je me trompe ?

FC. Vous utilisez tous les moyens qui sont à votre disposition au regard des questions que je vous ai posées, au regard de notre modèle et comme un piano vous avez 11 touches et vous avez ...

TG. Utilisé comme une partition, absolument.

FC. Que vous utilisez de cette manière là ...

TG. Hum, hum.

FC. Vous avez les bénéficiaires des actions de notre modèle, vous avez les 5 enjeux, vous avez une palette la plus large mais on est, je rappelle, au niveau 2 « prudent », expérimentation.

TG. Prudence, oui, oui ... hum, hum.

FC. Voilà votre logique d'action individuelle dans le collectif ... il nous reste à faire l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent » ...

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

FC. Cela veut dire que ce sont les questions que les personnes ont considérées comme ne les concernant ...

TG. Pas !

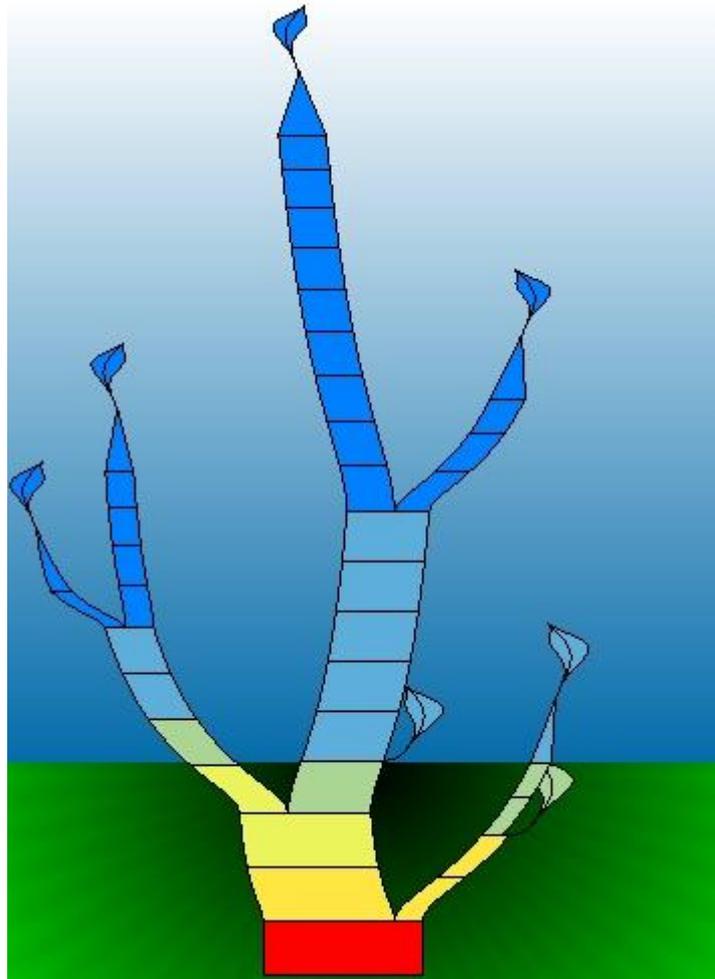


Figure 13 : arbre collectif Opérationnelle-1

FC. Voilà l'arbre collectif « indifférent »

TG. Indifférent

FC. Donc cela ne nous concerne pas ... alors avec les indices de forme et de couleurs quels commentaires êtes vous amener à faire ? (silence)

TG. A la base, ce qui ne nous concerne pas.

FC. Il y a une action rouge ...

TG. Oui, une action rouge ...

FC. Donc qui est la plus partagée, je peux vous la montrer :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

Et c'est rejeté par tout le monde (7/7). Les 7 personnes ont dit, cette action ne nous concerne pas.

TG. Ouf !

FC. Donc c'est intéressant de voir l'arbre collectif, il y a beaucoup de bleu ...

TG. Oui, c'est une expression individuelle et peu partagée ...

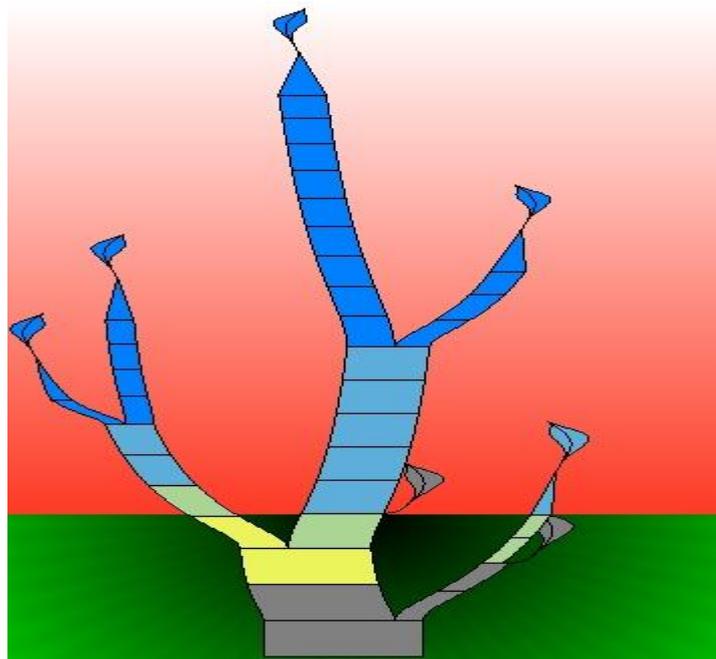
FC. Pas partagé du tout, c'est bleu.

TG. Oui, oui, ça montre aussi la spécificité des services, ouais, ouais. C'est pas mal j'aime bien, ouais j'aime bien, c'est ....

FC. C'est marrant de voir que les réponses individuelles sans que les personnes soient de connivence, le logiciel fabrique une carte collective ...

TG. Oui, oui.

FC. On peut faire votre positionnement ...



FC. Vous en avez rejeté 6 qui ne vous concernait pas ... quand je dis rejeté, c'est un peu violent, hein.

TG. Et oui.

FC. Les actions sont :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes
- Favoriser les apprentissages à partir de l'observation
- Valoriser l'organisation des postes et des fonctions

- Evaluer le plan de formation
- Partager les compétences par le rôle de sosie
- Mesurer le climat social

TG. Ouais, mesurer le climat social, je n'ai pas de souci là.

FC. Et votre logique d'action individuelle sur les 6 actions, on retrouve :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
2/6 Faire comprendre	3/6 Performance	4/6 Entreprise	3/6 Organisation
2/6 Vouloir	1/6 Coopération	1/6 Individu	2/6 Collaborateur et son apprentissage
1/6 Pouvoir	1/6 Stratégie	1/6 Equipe	1/6 Communication
1/6 Comprendre	1/6 Valorisation		

**Figure 14 : la logique d'action individuelle Opérationnelle TG-1**

FC. On retrouve les 4 registres ce qui est surprenant c'est d'en avoir 3/6...

TG. Sur la performance...

FC. Une sur la stratégie ... bon c'est comme ça !

TG. Il y a toujours une marge d'erreur, d'incompréhension ... qui est à prendre en compte.

FC. Là nous allons finir ... globalement si vous aviez à résumer un peu les choses sur les quatre types d'arbre collectif que l'on a vu ...

TG. C'est difficile de résumer.

FC. Oui, faire un résumé de vos impressions et si vous le jugez utile ...est ce que cela vous a apporté quelque chose ? Est ce que ces éléments, euh, sont prégnants ?

TG. Oui moi, je m'y retrouve dans, euh, dans ... dans cette maison, en même temps je retrouve ce ... ce manque de partage que ... que, ouais qu'on ressent du ...

FC. Vous le ressentez dans votre vécu et en même temps vous le retrouvez sur les cartes collectives ...

TG. Oui, oui, c'est ça ! oui ... on retrouve ... oui, sinon commentaires ... je ne suis pas prolix en commentaires. Je trouve intéressant l'étude, ouais, ça met quand même en exergue du ressenti ...

FC. Ça visualise une partie de votre ...

TG. Oui, oui.

FC. C'est aussi une manière de montrer le collectif parce qu'on ne le voit pas.

TG. Oui, on ne le voit pas ! ... et en même j'ai l'impression qu'on partage relativement peu de choses ... en même temps il n'est pas étonnant que les chefs de groupement territoriaux partagent relativement peu de choses avec les chefs du groupement Prévention ... ce n'est pas le même métier, c'est ...

L'entretien a duré 1 heure 15 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES

### Fonction Opérationnelle-KT

#### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

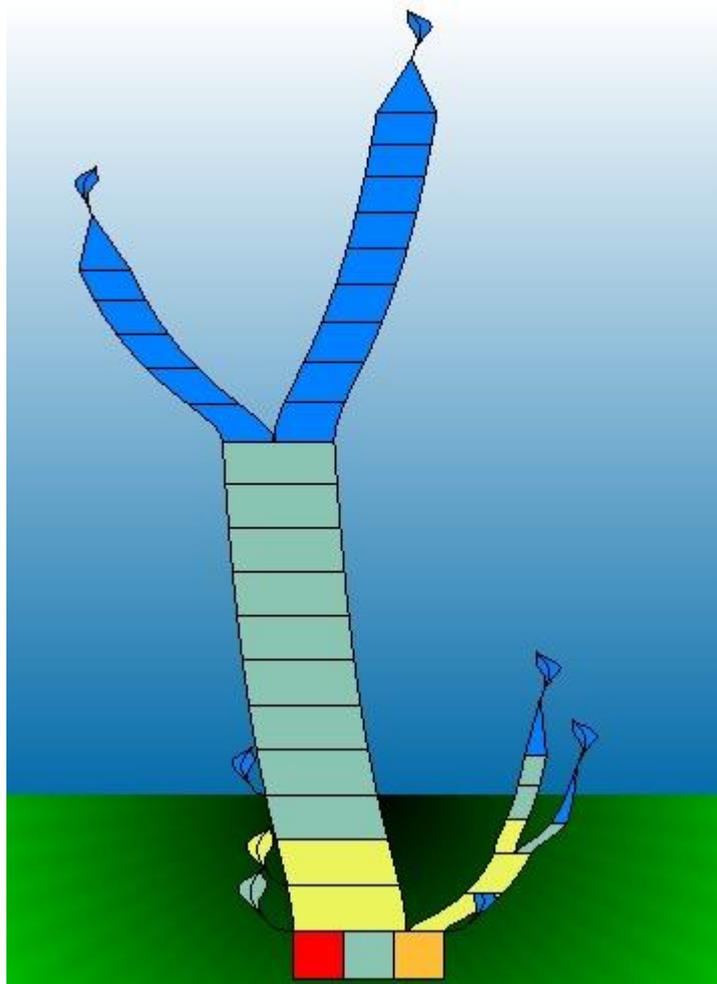


Figure 1 : arbre collectif Opérationnelle-4

FC. Alors au niveau de ma thèse ceci représente l'arbre collectif des réponses individuelles des 7 personnes de la fonction Opérationnelle et la question posée par ma thèse est :

- Quel effet vous fait cette figure ?
- Que représente cette figure du travail collaboratif pour vous ?

KT. Euh, avoir une explication quand c'est une branche, c'est un individu ou ... pas forcément ...

FC. Alors comme ça brutalement quand je vous pose la question : quel effet vous fait cet arbre ? Je ne vous donne pas d'indices pour le moment.

KT. Ben, euh, je vois des branches, pas mal de branches qui s'écartent .... Mais il y a un tronc assez important, j'aurais tendance à dire ... beaucoup de choses en commun qui sont partagées et dès le départ une branche qui s'en écarte, euh, donc il y aurait une direction déviante, dérivante et puis, euh, différente ... et, euh, en partie supérieure deux grands axes qui ... s'écartent un petit peu ... la première chose qui me vient ... qui ressort, c'est un tronc assez important ...

FC. Alors effectivement quand on ne donne pas d'indices c'est difficile d'interpréter car vous ne connaissez pas les codes ... donc nous allons entrer progressivement dans une série d'indices que je vais vous apporter ... pour que vous puissiez interpréter cette image collective. Alors tout d'abord l'indice de forme de l'arbre. L'algorithme qui construit l'arbre collectif le fait de la manière suivante : il recherche les actions qui sont partagées par le maximum de personnes de personnes, par exemple 7, s'il les trouve il les positionne dans le bas de l'arbre, ensuite il élimine ces actions dans les listes d'actions de chacune des 7 personnes et recommence l'opération de recherche des actions partagées par 6 personnes, s'il les trouve, il les place au dessus des précédentes et recommence l'opération jusqu'à épuisement des actions dans les listes des 7 personnes de la fonction Opérationnelle. Ainsi se construit l'arbre collectif. Autrement dit, les actions les plus partagées sont dans le bas de l'arbre, donc dans le tronc et plus on monte dans l'arbre, moins les actions sont partagées selon ce principe là. Le deuxième indice est la palette de couleurs qui est plus visuel que la forme...

KT. Oui les couleurs qui ...

FC. Les couleurs : rouge ce sont les actions les plus partagées par les membres, brun c'est moins partagé que le rouge, jaune c'est moins partagé que le brun, vert c'est encore moins partagé et bleu, ce n'est pas partagé du tout. Autrement dit, c'est porté par une seule personne.

KT. D'accord.

FC. Donc plus vous montez dans l'arbre collectif selon sa forme, moins c'est partagé entre les personnes et plus c'est bleu, ce n'est pas partagé du tout. Alors quel effet cet arbre collectif vous fait il avec ces deux indices ?

KT. Alors après, je ne sais pas le nombre de cases, quelle signification cela a ?

FC. Le nombre de cases, donc d'actions est de 46 représentants cet arbre collectif là.

KT. Alors une explication .... Qui me vient à l'esprit, c'est qu'il y a ... je trouve du coup les branches du haut assez important ...

FC. La taille, vous voulez dire ?

KT. Le nombre de cases, si ... si c'est chaque fois une action,

FC. Oui, c'est une action.

KT. Il y a quasiment autant d'actions non partagées que partagées ...

FC. Mais elles ne sont pas partagées.

KT. Oui, c'est ça ... donc il y a une petite dizaine pas partagées ...

FC. Plus celles là ...

KT. Voilà.

FC. Et si vous comptez toutes les actions en bleu vous avez à peu près ... effectivement

KT. Ça paraît important.

FC. Autrement dit le partage n'est pas très important.

KT. Oui et j'aurais imaginé qu'il était plus fort ...

FC. Et il n'y a qu'une action rouge.

KT. Hum, hum, qui veut dire complètement partagé, quoi !

FC. Complètement ou partagée par un maximum de personnes, pas forcément les 7 personnes.

KT. Oui, d'accord, hum ...

FC. Alors au niveau 4 « engagé », anticipation des risques, ce que l'on prépare aujourd'hui pour demain, autrement dit la projection ... votre collectif dans la fonction Opérationnelle partage relativement peu de choses ...

KT. D'accord, ouais .... Et bien c'est une surprise ...

FC. Alors les autres indices que je peux vous donner, c'est la nature, le libellé de l'action rouge :

- Préparer la transmission des compétences

Et puis quelle est la répartition, le niveau de partage entre les membres ? Voilà :

- 5 personnes qui partagent cette action là, et il y a deux personnes qui ne la partagent pas.

Donc en fait la couleur rouge dans cet arbre collectif représente 5 personnes sur 7.

KT. D'accord.

FC. Nous pouvons voir que dans d'autres niveaux ça partage plus ...

KT. Ça veut dire que cette action là, les deux personnes l'ont classées ailleurs ... alors ce n'était pas forcément une priorité ...

FC. C'était tout l'intérêt d'interroger toutes les personnes séparément, euh, pour éviter les connivences ... donc il s'agit de l'action « préparer la transmission des compétences », cela vous dit quoi tout ça ? Quel effet ça vous dit tout ça ? Quel effet ça vous fait avec ces deux nouveaux indices ?

KT. Euh, donc moi je partage donc, euh, ça me paraît assez logique ... après que ...

FC. Oui vous, vous pouvez vous repérer par rapport aux initiales des personnes ...

KT. Oui, ça ne me choque pas complètement ... par contre j'aurais pensé qu'il y aurait plus comme

ça ... à ce niveau là ...

FC. Alors ce que nous pouvons faire pour aller plus loin dans la suite des indices, c'est de sélectionner les 3 actions du tronc puisqu'en fait, même si elles n'ont pas la couleur rouge, le tronc reste le tronc dès qu'une branche fait une bifurcation, dès que j'ai une branche ce n'est plus le tronc comme un arbre quoi ! il s'agit de 3 actions qui concernent :

- Une action concerne la création des conditions favorables
- Deux actions concernent la prise de décisions clés

Les 3 actions sont partagées par les 7 membres mais pas de la même manière, vous voyez :

- Une personne porte les 3 actions
- Deux personnes en partagent 2 sur 3
- Quatre personnes portent une action sur les 3

Donc il y a un partage mais qui n'est pas ... les deux actions qui sont en prise de décisions, il s'agit de :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise

Donc en fait ce qui a été qualifié par les 7 membres qui partagent plus ou moins, les trois actions là du tronc concernent le leadership ...

KT. Oui, d'accord.

FC. Donc l'action du manager ...

KT. Oui.

FC. Ça vous parle plus ? Moins ? Quel effet cela vous fait ?

KT. Bon ça me, euh ... ça conforte un petit peu notre position de voir qu'on est, euh, à partager, euh, ce qu'on partage le plus c'est dans le leadership, ça paraît, euh, vu les fonctions qu'on vous donne, la stratégie sur laquelle on est censé agir ... ça paraît rassurant, euh, cohérent ... oui plutôt cohérent ...

FC. D'accord, je vais vous faire .... Je vais vous montrer la logique d'action collective, c'est une autre manière de représenter le collectif, en fait le « travailler ensemble » pour ces 3 actions qui ont été sélectionnées dans le tronc, je vous montre la logique d'action collective de la fonction Opérationnelle :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/3 Comprendre</i>	<i>2/3 Coopération</i>	<i>2/3 Entreprise</i>	<i>2/3 Prendre les décisions clés</i>
<i>1/3 Vouloir</i>	<i>1/3 Performance</i>	<i>1/3 Partenaire</i>	<i>1/3 Créer les conditions favorables</i>

**Figure 2 : la logique d'action collective Opérationnelle-4**

FC. Cela se présente sous forme de tableau qu'il faut lire de la manière suivante :

- Le manager produit des actions pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui bénéficient à certains, soit l'entreprise, soit l'équipe en utilisant un certain nombre de moyens pour résoudre ces enjeux.

Si je lis la ligne dont les scores sont les plus élevés, je rappelle que ce chiffre là (/3) est le nombre d'actions sélectionnées, donc, c'est :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de coopération au bénéfice de l'entreprise en prenant les décisions clés.

Et si je lis les deux lignes qui représentent la manière d'agir collective, nous avons :

- Comprendre les situations et Vouloir qui est l'intention stratégique pour résoudre principalement l'enjeu de coopération et de performance pour l'entreprise et les partenaires en utilisant comme moyens la création de conditions favorables et la prise de décisions clés.

Donc les enjeux qui sont résolus par le « travailler ensemble », c'est la coopération principalement et la performance pour l'entreprise principalement.

KT. Hum, hum.

FC. Ça vous parle plus ? Ce genre de représentation ? Qui est aussi une représentation collective ...

KT. Ben plus, euh, oui ça parle un petit peu, euh, en termes de performance, de ... il faudrait rajouter aussi l'entreprise .... Oui c'est ça ! ... ..

FC. Donc là on retrouve le leadership de tout à l'heure dont on a parlé et puis la manière dont les managers agissent ... donc ils comprennent ou ils essaient de comprendre les situations qu'ils vivent et ils projettent un certain nombre de choses ... donc on est proche de la stratégie dans l'intention mais la stratégie n'apparaît pas comme enjeu résolu ...

KT. Hum, d'accord.

FC. Donc elle n'est pas dans le niveau 4 « engagé » collectif.

KT. Hum, hum, .... Ouais !

FC. Elle peut apparaître dans d'autres niveaux que l'on verra, mais pour le coup dans le niveau 4 qui est un niveau d'engagement fort, vous parliez tout à l'heure de stratégie, là elle n'apparaît pas dans la logique d'action collective ...

KT. Hum, hum.

FC. Ça veut dire aussi que là, on travaille sur ces 3 actions qui représentent le tronc et en quelque sorte le niveau de partage entre les membres ... il faut relativiser ...

KT. Oui bien sûr.

FC. On avait 3 actions sur 46, euh, ça fait quoi ? #5% ?

KT. Hum, hum.

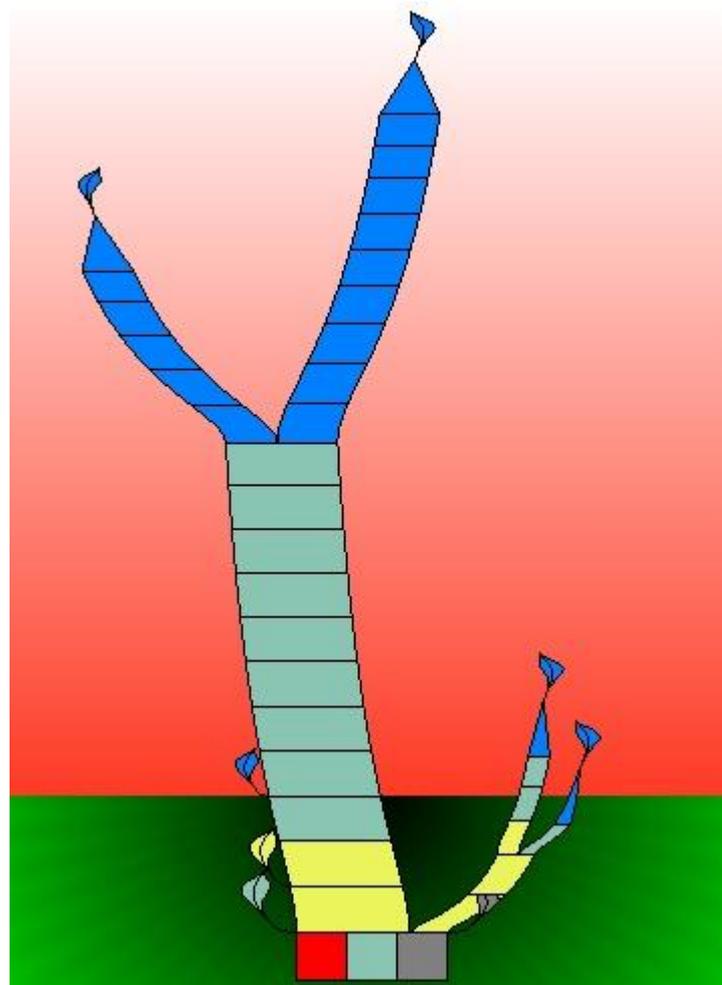
FC. Ça va ?

KT. Oui, oui, il y aurait plus ... partagé ...

FC. Il y aurait là plus à travailler le partage

KT. Bien sûr.

FC. Donc la suite des indices ... je vais vous montrer en revenant sur la carte collective, votre positionnement dans l'arbre collectif de niveau 4 « engagé » et il apparaît en gris ...



KT-4

FC. Les actions qui correspondent à vos réponses au niveau 4 « engagé » apparaissent en gris, ici et puis sur cette branche là.

KT. Hum, hum, on a l'impression qu'elles sont toutes sur un ...

FC. Vous êtes dans le tronc sauf une, il y a deux actions ici qui sont encore dans le tronc mais moins partagées avec d'autres, ça peut correspondre à des projets ou un projet que vous menez avec d'autres et puis vous avez une branche qui se dessine qui est principalement votre branche.

KT. D'accord.

FC. Et donc là vous avez 11 actions sur 46 ...

KT. Hum, hum.

FC. Alors je vais vous le faire une fois parce que ça prend du temps ... comme nouvel indice, comme il y a 11 actions je les sélectionne et nous verrons comment vos collègues partagent avec vous votre positionnement ...

KT. Hum, hum.

FC. Et donc vous avez ce niveau de partage :

- 11/11 actions c'est vous, vous avez un collègue qui en partage 7 sur 11, un autre collègue en partage 6 sur 11 et puis 3, 2, et 1 action sur 11.

Donc vous avez plutôt un partage avec LF et MP.

KT. Hum, hum.

FC. Ça vous parle comment tout ça ?

KT. Euh, ben si je reviens à l'arbre, euh ... je ne m'imaginai pas avoir une branche ... bon c'est ... une branche collective qui peut être partagée par plusieurs personnes ...

FC. Ça veut dire que par rapport à cette grosse branche là ... cette branche là comporte des spécificités comme type d'action alors on peut lire ces 11 actions :

- Une action concerne la prise de décisions
- Quatre actions concernent la création de conditions favorables
- Une action concerne les compétences
- Une action concerne l'individu
- Une action concerne les résultats opérationnels
- Deux actions concernent les résultats d'amélioration

Autrement dit, vous êtes dans .... Voilà ce vous portez comme actions à titre individuel représentées dans le collectif.

KT. Hum, hum.

FC. Et donc le niveau de partage avec vos collègues de ces 11 actions, nous l'avons vu ...

KT. Or bien sûr ce qui ressort des ... de la recherche des indicateurs qu'on voit apparaître des indicateurs ... analyser la performance c'est tout ce qui, euh, je privilégie beaucoup, ça ne m'étonne pas ...

FC. Vous vous reconnaissez ? ...

KT. Voilà, je les retrouve ... par contre l'intérêt est de voir que dans l'expression, euh, sur certains on ne s'y retrouve pas du tout .... Alors c'est peut être aussi là ... dans le cadre de la formation on joue beaucoup la dessus ... la jeunesse dans la fonction c'est vrai que, euh, ... c'est intéressant de voir que c'est partagé et qu'il y a un travail collaboratif à faire.

FC. Oui ... ce que je peux vous montrer maintenant c'est votre logique d'action individuelle ...

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>1/2 Comprendre</i>	<b>1/2 Performance</b>	<b>2/2 Entreprise</b>	<b>1/2 Compétence</b>
<i>1/2 Pouvoir</i>	<b>1/2 Stratégie</b>		<b>1/2 Prendre les décisions favorables</b>

**Figure 4 : la logique d'action individuelle Opérationnelle KT-4**

FC. Si je lis les scores les plus élevés nous avons :

- Vouloir c'est l'intention stratégique, autrement dit le collectif ne se porte pas sur le vouloir, l'intention stratégique alors que vous individuellement oui, et de manière forte. Comprendre les situations pour résoudre un enjeu de valorisation pour l'entreprise en créant les conditions favorables et en même temps si nous regardons les bénéficiaires, si nous cumulons les scores de l'individu et de l'équipe  $3+2=5$ , on est très proche du score de l'entreprise ...

KT. Autant pour l'entreprise que pour l'humain.

FC. Vous avez aussi deux actions qui conduisent aux résultats de professionnalisation, une pour les résultats opérationnels et on voit tout de suite que la création de conditions favorables que vous mettez en œuvre conduit immédiatement à une famille de résultats.

KT. Hum, hum, d'accord.

FC. Voilà votre manière d'agir, de travailler dans le collectif mais à titre individuel.

KT. A titre individuel oui, ça correspond bien à mes valeurs ... .. Ça me paraît ... ma volonté de faire évoluer l'équipe, euh, et en ... c'est le discours que je tiens tous les jours ... comment mesurer les résultats ?

FC. Vous avez aussi, si je termine la lecture du registre du manager :

- Faire comprendre c'est mobiliser, communiquer, c'est ce que vous êtes en train en train de dire finalement et le Pouvoir, ça renvoie à choisir et décider.

Donc dans notre modèle nous n'avons que quatre registres d'actions, on les retrouve là ... vous utilisez les quatre registres de notre modèle ... comme un piano vous utilisez les touches qui correspondent aux situations et puis on voit apparaître contrairement à la logique d'action collective, vous avez une préoccupation stratégique.

KT. Hum, hum.

FC. Mais à titre individuel.

KT. Hum, hum.

FC. C'est assez surprenant d'ailleurs, de l'extérieur, c'est qu'on ne la retrouve pas dans le collectif de niveau 4 « engagé » fort et qu'on la retrouve pratiquement chez chacun à titre individuel.

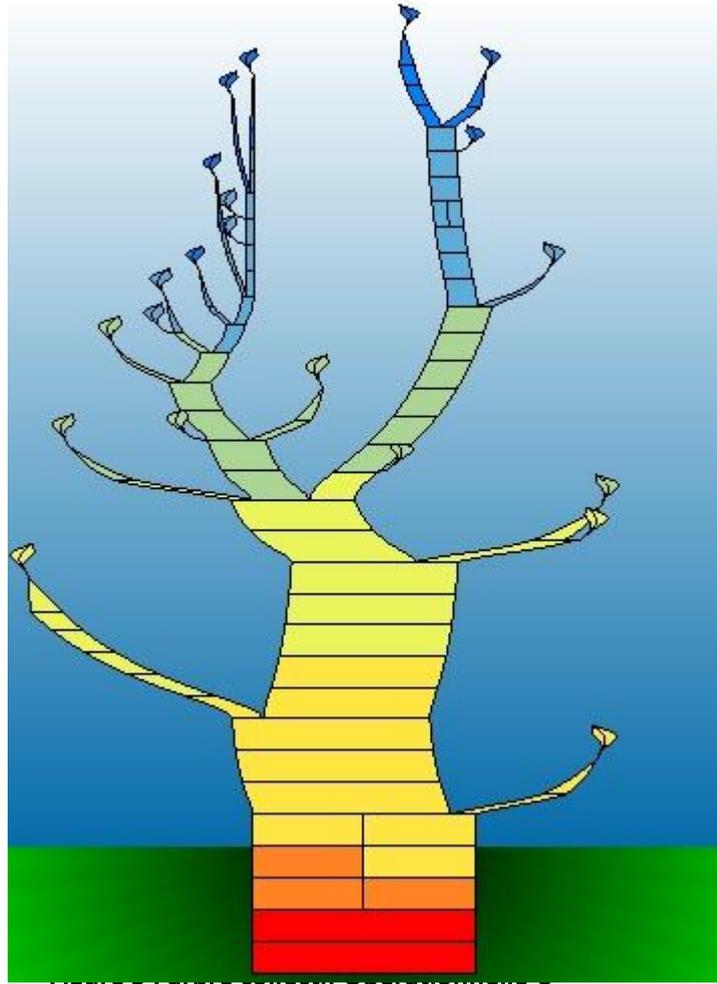
KT. KT. Ça veut dire qu'elle n'est pas partagée.

FC. Pas partagée, oui. Ça va ?

KT. Oui, oui, c'est intéressant ...

FC. Nous allons balayer aussi les quatre niveaux d'engagement, donc je vais vous montrer progressivement, maintenant que vous avez les clés de lecture ... nous allons passer au niveau « actif », la maîtrise des risques.

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».



FC. Je vous laisse découvrir la carte ...

KT. Oui. Bon la base, euh, la base est bien large ... l'arbre est solide je dirais. Les ramifications sont plus hautes, les branches après, euh, c'est ... quelques actions ...

FC. Là il y a beaucoup de bleu ...

KT. Ouais.

FC. Ça veut dire que sur les 7 personnes il y a beaucoup d'individualité ...

KT. Oui, oui.

FC. Bon, c'est intéressant parce que, euh, peut être que dans la fonction Opérationnelle les actions ne sont pas les mêmes d'un Centre à l'autre ... ou certains privilégient certaines actions.

KT. Ça arrive à la spécificité de chacune de nos unités.

FC. Ça peut être l'unité, ça peut être la personnalité, ça peut être, euh, des éléments comme cela ... comme vous l'avez dit le tronc est plus large ... bon, c'est un aspect de l'infographiste ...

KT. D'accord.

FC. Comme il y a beaucoup de branches, comme un arbre normal, plus il y a de branches, pour les porter il faut un gros tronc ... c'est un peu ça ... et ça ne veut pas dire que les actions sont plus importantes que tout à l'heure, il n'y a que le nombre des actions qui compte. Par contre il y a plus de rouge ... il y en a deux ... (rires)

KT. Le ton est plus jaune-brun que verte et bleu ...

FC. Voilà, vous avez raison cela signifie que le partage est plus important ... l'arbre collectif, visuellement vous fait dire que c'est plus partagé.

KT. Oui, une grosse partie bien partagée et c'est vraiment très diversifié sur ce qui n'est pas partagé ... une pensée unique ...

FC. Quand c'est bleu !

KT. Ouais.

FC. Par contre sur cette branche là, on peut retrouver 3 personnes.

KT. Il y en a beaucoup plus que tout à l'heure ...

FC. Alors nous allons sélectionner les actions du tronc. Je vais vous montrer que cette action rouge est partagée par tout le monde. Si je clique sur cette action, il s'agit de :

- Repenser l'organisation du travail

Et le partage pour cette action est :

- Toutes les 7 personnes partagent cette action.

KT. Compte tenu de ce que l'on fait en ce moment c'est assez fort ...

FC. Je me permets de vous dire, comme vous dites, en ce moment ... les questions étaient posées en juin, juillet 2010.

KT. Oui, dans l'année quoi !

FC. Je vais sélectionner les actions du tronc jusqu'à cette première petite branche qui me fait dire qu'au-delà, je ne suis plus dans le tronc. Donc nous avons 8 actions sur 105 au total ... il s'agit de :

- 3 actions concernent la prise de décisions
- 1 action concerne la création de conditions favorables
- 2 actions concernent l'organisation
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne les résultats de professionnalisation

KT. Hum, hum.

FC. Et donc si je le dis violemment de l'extérieur, vous prenez des décisions au niveau de l'organisation pour produire de la professionnalisation, c'est-à-dire augmenter le capital humain de l'entreprise, pardon ... de la fonction Opérationnelle et le niveau de partage est :

- 2 personnes partagent les 8 actions, 3 personnes partagent 7 actions sur 8, une personne porte 6 actions sur 8 et une personne porte 4 actions sur 8.

KT. Hum, hum.

FC. Le niveau de partage est plus important ...

KT. Hum, hum.

FC. Voilà, ça vous fait quel effet tout ça ?

KT. Ben, euh, rassurant par rapport à ce qu'on a vu en premier sur le collectif, là on ne s'éloigne pas trop d'une action forte de notre part et que, euh, on se rapproche de valeurs communes ...

FC. Là vous retrouvez plus l'action principale qui est la prise de décisions et l'organisation.

KT. Oui, oui, il y a beaucoup de choses sur « organiser le travail » quoi ! C'est notre préoccupation à tous, c'est notre projet ...

FC. Ça se retrouve là dans le collectif de niveau 3 « actif » au niveau du quotidien. Je vais vous montrer également la logique d'action collective de niveau 3 « actif », voilà :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/7 Vouloir</i>	<i>2/7 Performance</i>	<i>5/7 Equipe</i>	<i>3/7 Prendre les décisions clés</i>
<i>2/7 Comprendre</i>	<i>2/7 Coopération</i>	<i>1/7 Entreprise</i>	<i>2/7 Organisation</i>
<i>1/7 Pouvoir</i>	<i>2/7 Stratégie</i>	<i>1/7 Individu</i>	<i>1/7 Compétences</i>
	<i>1/7 Valorisation</i>		<i>1/7 Résultats de professionnalisation</i>

**Figure 6 : la logique d'action collective Opérationnelle-3**

FC. Comment vous agissez collectivement ? si je lis la ligne des scores les plus élevés :

- Vouloir c'est l'intention stratégique pour résoudre trois types d'enjeux : performance, coopération et stratégie. la stratégie est au même niveau que la performance, collectivement c'est fort ... au bénéfice de l'équipe en utilisant la prise de décisions clés.

Donc vous avez une intention stratégique pour résoudre trois types d'enjeux Performance, Stratégie et Coopération.

KT. Hum, hum.

FC. Donc voilà votre manière de travailler ensemble ...

KT. Ça correspond un petit peu à une trame de réactions dont on fait partie qu'on retrouve là, hum ...

FC. D'autres commentaires ? Ça va ?

KT. Ben oui, c'est des valeurs importantes qu'on aurait pu s'y s'attendre à ...

FC. A l'autre niveau !

KT. Voilà ! Mais la surprise c'est de ne pas les voir à l'autre niveau et après ... nous ... voilà on la retrouve là ... donc ce qui est ... un niveau actuel, je dirais ... dans l'engagement.

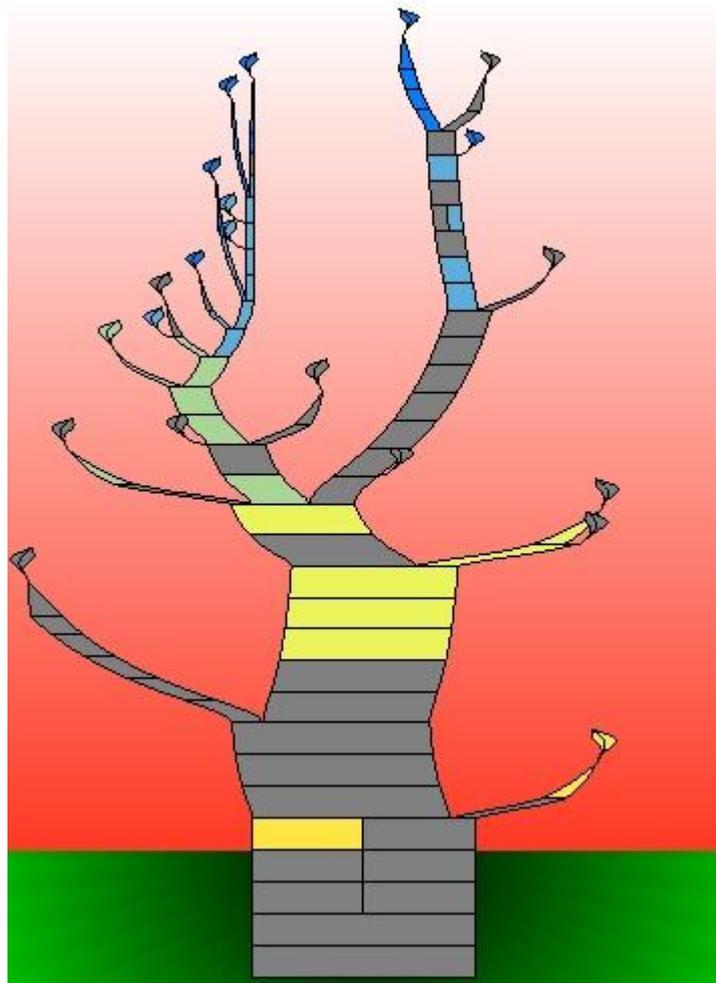
FC. C'est un axe de progrès possible, si vous décidez d'un changement de niveau.

KT. Oui, oui.

FC. C'est vrai que là nous avons la stratégie qui est bien positionnée par rapport au collectif ... au même titre que la performance ...

KT. Ben oui.

FC. Je vais vous montrer également votre positionnement dans le collectif ... voilà :



**Figure 7 : positionnement individuel Opérationnelle KT-3**

FC. Il y a 105 actions au total et vous en portez 39.

KT. D'accord.

FC. En gros 40% et vous apparaissez en gris dans l'arbre collectif.

KT. C'est plus réparti sur l'ensemble ... hum, hum.

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. On peut dire déjà que vous êtes dans le tronc ... présent dans le tronc ... présent dans cette branche là ... ça veut dire que vous partagez beaucoup avec d'autres ...

KT. Hum, ouais donc, je décrirais cela comme beaucoup de choses partagées dans ce niveau d'engagement et un particularisme sur, euh, des dossiers en cours, des spécificités locales sur le Groupement dont je suis issu, ouais ça ne me surprends pas.

FC. Ce que je peux vous faire c'est comment vos collègues partagent avec vous ? C'est intéressant à voir :

- vous portez les 39 actions, 2 personnes en partagent 24 avec vous, 1 personne en partage 21, une autre 15, 14 et puis 10.

KT. C'est une proportion .... Pour la moitié des personnes, une proportion assez forte, hein...

FC. On peut dire un tiers des personnes partagent a minima et puis ici ... un partage en gros à 70%.

KT. Oui.

FC. Partagent à 70% votre positionnement ...

KT. Oui.

FC. Ça va ? Ça vous parle tout ça ?

KT. Ouais, ouais ... je vous dis, je retrouve plus l'esprit qu'on pourrait vouloir mettre dans notre strate effectivement, là ça paraît très ... ce serait une image presque une image qui ... d'un engagement de niveau 4 ...

FC. Oui, ce serait plus joli (rires) ... mais pour la réalité des réponses qui ont été faites ...

KT. Ça reste un objectif à atteindre ...

FC. Voilà, c'est un progrès potentiel possible. Je vais vous montrer votre logique d'action individuelle :

<b>18/51 Comprendre</b>	<b>18/51 Performance</b>	<b>21/51 Entreprise</b>	<b>7/51 Prendre les décisions clés</b>
<b>14/51 Vouloir</b>	<b>10/51 Stratégie</b>	<b>18/51 Equipe</b>	<b>7/51 Créer les conditions favorables</b>
<b>10/51 Pouvoir</b>	<b>9/51 Coopération</b>	<b>8/51 Individu</b>	<b>6/51 Résultats d'amélioration</b>
<b>9/51 Faire comprendre</b>	<b>9/51 Valorisation</b>	<b>3/51 Client</b>	<b>5/51 Résultats opérationnels</b>
	<b>5/51 Implication</b>	<b>1/51 Partenaire</b>	<b>5/51 Communication</b>
			<b>4/51 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>4/51 Compétences</b>
			<b>4/51 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>4/51 Processus</b>
			<b>3/51 Organisation</b>
			<b>2/51 Coopération dans l'équipe</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle Opérationnelle KT-3**

FC. Vous êtes dans :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise et la stratégie est tout de suite derrière. Donc dans votre manière de fonctionner c'est performance et stratégie, euh, pour l'entreprise principalement ? mais si vous cumulez les scores équipe + individu,  $14+6=20$ , on peut dire que vous travaillez autant la partie technique qu'humaine et puis vous travaillez avec les 11 domaines de moyens de notre modèle que nous avons construit. Donc principalement en communication, l'organisation pour viser les résultats d'amélioration en prenant les décisions clés, en travaillant les compétences et les résultats opérationnels sont présents, les conditions favorables, tout le modèle est sollicité comme moyens pour résoudre les enjeux de coopération, de valorisation et d'implication sont plus liés à la partie humaine ... la stratégie et la performance concerne plus l'entreprise ...

KT. Hum, hum, OK. Et Pouvoir, Faire comprendre n'étaient pas dans le premier, euh, qui apparaissait ...

FC. Oui, la communication dans les moyens que vous utilisez, elle apparaît en premier.

KT. Hum, hum.

FC. C'est ce que vous disiez tout à l'heure sans le savoir, sans l'avoir vu finalement, ça correspond à votre pratique ...

KT. Oui.

FC. Ça ?

KT. Oui, oui, ouais, ben individuellement je m'y retrouve, après c'est plutôt une découverte du collectif puisque ...

FC. Le collectif peut surprendre parce qu'en fait le collectif ne se voit jamais.

KT. Eh oui !

FC. Le collectif de travail ...

KT. Le travail des personnes en même temps !

FC. Mais même, même si vous travaillez avec deux personnes, je vous demande quelle est la compétence collective des deux personnes que vous citez, vous ne serez pas à l'aise pour y répondre ...

KT. Hum, hum.

FC. Parce que c'est invisible .... Tout l'objet de la thèse, si je fais un aparté, tout l'objet de la thèse est de dire e travail collaboratif tout le monde en parle, mais personne ne l'a jamais vu.

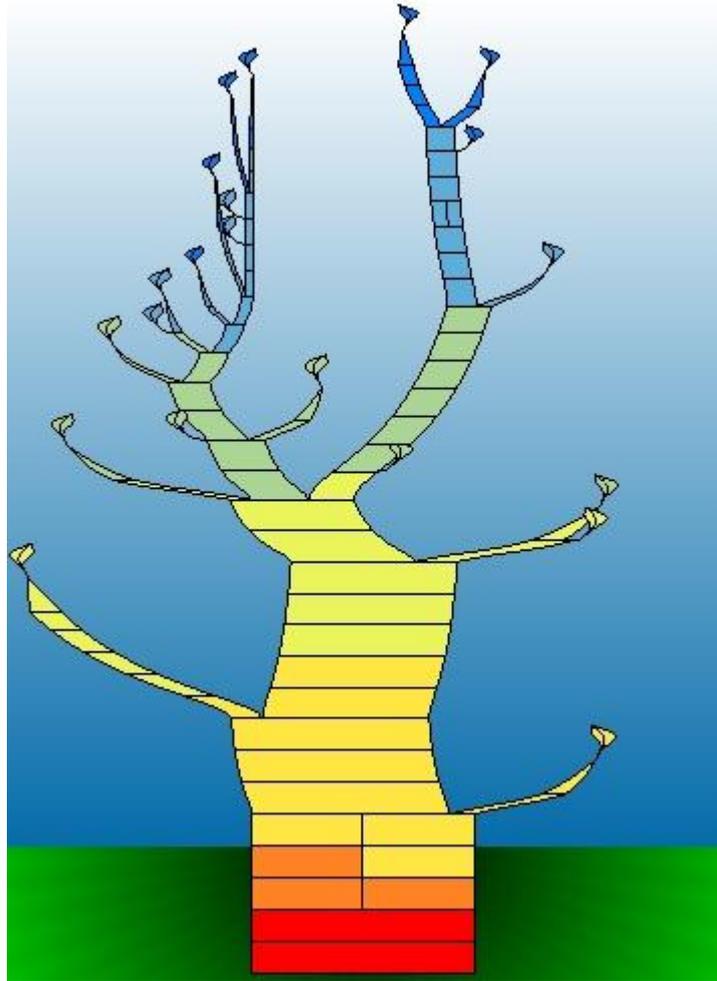
KT. Oui.

FC. Et comment le rendre visible ? ... nous avons choisi un logiciel qui construit une image collective, une expression collective à partir des expressions individuelles et à partir de là les gens peuvent dire : ah ! je ne voyais pas ça comme ça !

KT. Exactement ...

FC. Nous allons passer à la carte collective de niveau 2 « prudent ».

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».



FC. Voilà l'arbre collectif de niveau 2 « prudent », expérimentation.

KT. Et bien il ressemble au deuxième, il est plus partagé ... on voit qu'il y a toujours des branches et le nombre d'actions ?

FC. Le nombre d'actions est de 101, proche du précédent de niveau 3 « actif » ...

KT. Ça paraît encore plus partagé ...

FC. Vous partagez plus dans l'expérimentation, autrement dit en étant prudent.

KT. Hum, hum.

FC. Que dans les deux niveaux que nous venons de voir ... c'est peut-être une culture d'entreprise qui le veut, je ne sais pas ... ce que nous pouvons voir aussi, ici vous avez des petites branches bleues et si vous les comptez, nous avons pratiquement les 7 personnes ... alors que tout à l'heure, il y avait beaucoup de bleu à l'image d'un buisson ... là il y en a 7 ... on retrouve les 7 personnes sur des actions en nombre limité et, euh ...

KT. Un axe précis ...

FC. Si je sélectionne les actions du tronc, nous avons 7 actions :

- Une action concerne la prise de décisions clés
- Deux actions concernent les processus
- Une action concerne les compétences
- Une action concerne l'individu
- Une action concerne l'équipe
- Une action concerne les résultats de professionnalisation

Et le niveau de partage est :

- 7, ... 5 et une personne porte 2 actions ...

Donc là nous avons un partage qui est de l'ordre de 80% ...

KT. Hum, hum.

FC. La logique d'action collective en niveau 2 »prudent », expérimentation est :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/7 Vouloir</i>	<i>2/7 Performance</i>	<i>5/7 Equipe</i>	<i>3/7 Prendre les décisions clés</i>
<i>2/7 Comprendre</i>	<i>2/7 Coopération</i>	<i>1/7 Entreprise</i>	<i>2/7 Organisation</i>
<i>1/7 Pouvoir</i>	<i>2/7 Stratégie</i>	<i>1/7 Individu</i>	<i>1/7 Compétences</i>
	<i>1/7 Valorisation</i>		<i>1/7 Résultats de professionnalisation</i>

**Figure 10 : la logique d'action collective Opérationnelle-2**

FC. La lecture nous indique :

- Comprendre les situations, performance, entreprise et on travaille sur les Processus. Tout à l'heure en niveau 3 « actif » on travaillait sur l'organisation, en niveau 2 « prudent » vous travaillez sur les processus.

KT. Hum, hum.

FC. Et là :

- Comprendre les situations, Pouvoir c'est choisir et décider pour résoudre l'enjeu de performance, la stratégie est proche, pour l'entreprise en travaillant les processus ...

C'est plus un travail sur les processus et les compétences, sachant que Processus et Compétences sont liés si nous faisons un lien avec l'ISO Qualité. On ne peut dissocier le processus et les compétences et réciproquement.

KT. Hum, hum.

FC. Ce qui est intéressant c'est que la performance et la stratégie apparaissent au niveau de la fonction Opérationnelle en niveau 3 et en niveau 2 ...

KT. Oui, oui.

FC. Il peut y avoir des glissements si vous souhaitez ...

KT. Ce qui en ressortirait c'est que là on est plus sur l'entreprise, très fortement ... alors qu'avant on était un peu plus partagé, là c'est vraiment ...

FC. Alors que peut être vous expérimentez beaucoup ....

KT. Normalement c'est de l'expérimentation ... donc là ... je ne sais pas comment on le traduit, ça veut dire qu'on n'est pas certain d'avoir trouvé, on cherche différentes solutions ... on n'est pas certain d'avoir trouvé la bonne, quoi !

FC. Ce qui m'était dit au niveau « prudent », c'est qu'il y a une culture d'entreprise qui appelle à une certaine prudence et puis l'autre élément qui apparaît à mes yeux de l'extérieur c'est que vous êtes dans un régime où le commandement est plus important, je vais le dire comme ça que le management, même si vous avez fait beaucoup de formation de type managérial ... pour transformer un peu les choses, mais le commandement est quand même présent, ça ressort dans les entretiens et un problème de légitimité. Il y a quand même une ligne de commandement entre le directeur et les cadres ...

KT. Oui.

FC. Ce qui ressort de manière forte chez vous, c'est que l'expérimentation dans le domaine de la performance et de la stratégie se fait au niveau 2 « prudent ».

KT. D'accord et après ... que le directeur soit, euh, il nous définit une stratégie, il y a une partie que l'on est censé appliquer en cherchant la performance quelque chose comme ça, moi ça ne me surprendrait pas effectivement si moi je devais analyser, je dirais qu'il manque ... effectivement on est censé nous aussi participer à la définition de la stratégie du département ... et peut être que collectivement c'est peut être pas assez ...

FC. Vous voulez dire les 16 membres ...

KT. Oui les 16 ... à notre niveau Opérationnel ça se ressent un tout petit peu ...

FC. Il y a une construction .... Sur le terrain, il y a peut être plus entre guillemets, confronté à la stratégie et à la performance ...

KT. Hum, hum, après ... est e que ce n'est pas le terrain qui nous absorbe une trop grosse partie d'investissement par rapport à ... à la fonction Opérationnelle ...

FC. Ça veut dire que l'état des lieux en fonction des réponses des personnes se situe à ce niveau là, mais il y a des axes de progrès ... vous êtes aussi en train de construire ...

KT. Et on expérimente beaucoup parce qu'on est une maison neuve ... une grosse entreprise qui, euh  
....

FC. Nous allons passer à votre positionnement individuel dans l'arbre de niveau 2 « prudent », voilà :

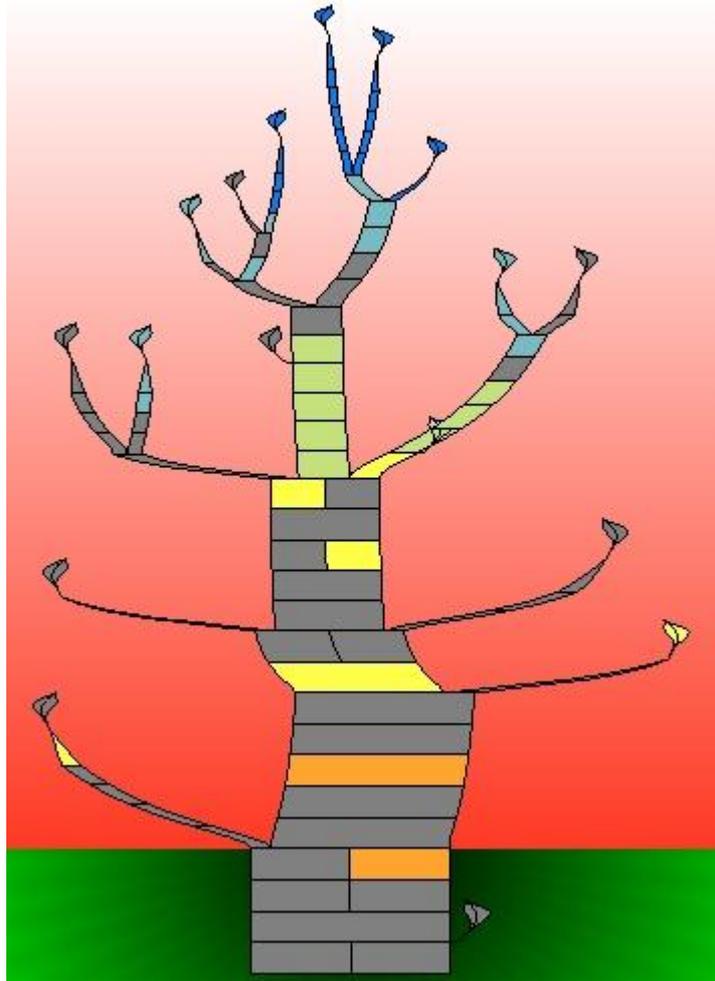


Figure 11 : positionnement individuel Opérationnelle KT-2

FC. Il y a 45 actions sur les 101 ... donc pratiquement la moitié que vous partagez avec d'autres ... quel effet cela vous fait ? Déjà au niveau visuel ?

KT. Ben toute la partie basse est présente donc, euh ... il y a un partage fort, je vois une branche seule qui se sépare, euh ... voilà visuellement et après une répartition mais c'est le bas qui attire mon attention... dire que dans l'ensemble ... il n'y en manque pas une seule ...

FC. Là dans le tronc vous partagez tout avec d'autres. Ce que je peux vous montrer c'est le partage avec vos collègues ... ce qu'ils partagent avec vous ... voilà :

- 45/45 c'est vous, vous partagez 29, 26, 22 ...

KT. Il y a un petit écart avec tout à l'heure.

FC. Mais vous avez la totalité ... si on prenait le tronc jusque là, on aurait un partage plus fort ...

KT. D'accord.

FC. Et donc votre logique d'action individuelle .... Voilà :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>19/51 Comprendre</i>	<b>22/51 Performance</b>	<b>29/51 Entreprise</b>	<b>7/51 Coopération dans l'équipe</b>
<i>12/51 Vouloir</i>	<b>11/51 Valorisation</b>	<b>11/51 Equipe</b>	<b>6/51 Collaborateur et son apprentissage</b>
<i>11/51 Pouvoir</i>	<b>7/51 Coopération</b>	<b>9/51 Individu</b>	<b>6/51 Résultats de professionnalisation</b>
<i>9/51 Faire comprendre</i>	<b>6/51 Stratégie</b>	<b>2/51 Client</b>	<b>5/51 Processus</b>
	<b>5/51 Implication</b>		<b>5/51 Résultats opérationnels</b>
			<b>5/51 Compétences</b>
			<b>4/51 Résultats d'amélioration</b>
			<b>4/51 Communication</b>
			<b>4/51 Organisation</b>
			<b>3/51 Créer les conditions favorables</b>
			<b>2/51 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 12 : la logique d'action individuelle Opérationnelle KT-2**

FC. Lire la première ligne :

- Comprendre les situations, performance pour l'entreprise et puis un travail sur la coopération dans les équipes.

KT. Comme dans le collectif l'entreprise est devant ... enfin, devant l'équipe et l'individu.

FC. Si je cumule les scores on est à 17, d'abord l'entreprise, c'est quand même l'humain qui est là et puis la performance c'est l'entreprise, la coopération et la valorisation c'est pour l'humain ... la stratégie est quand même présente, hein...

KT. Ouais.

FC. Et bien en expérimentation, vous expérimentez moins la stratégie que la performance, ce qui peut se comprendre ...

KT. Hum, hum.

FC. Puis c'est comprendre les situations et décider, hein, communiquer et intention stratégique sont présents mais moins ... pour expérimenter, si je le dis autrement, pour expérimenter il faut comprendre les situations ... et vous utilisez comme moyens les 11 domaines du modèle ...

KT. Il n'y a pas de trous.

FC. Ce qui se traduit aussi dans l'arbre ...

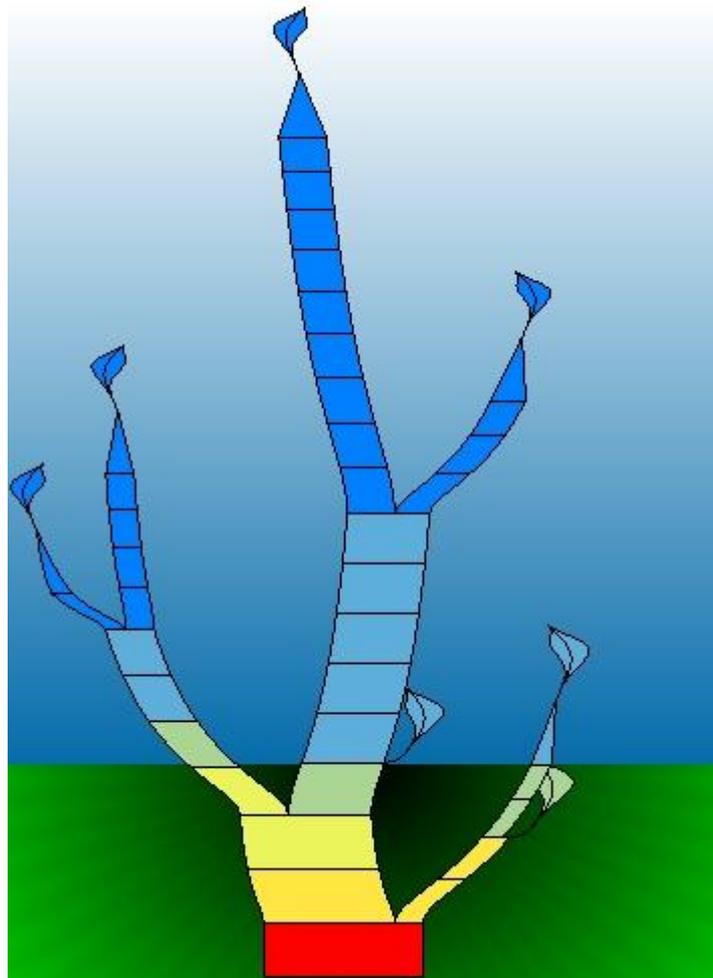
KT. Oui on voit qu'il y a du gris partout.

FC. Ça va ?

KT. Oui, d'accord.

FC. Et bien nous allons faire le dernier arbre, celui de niveau 1 « indifférent ».

#### **4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».**



**Figure 13 : arbre collectif Opérationnelle-1**

KT. Où l'on ne sent pas trop concerné ...

FC. Où vous n'êtes pas concerné, c'est ça « indifférent »...

KT. Hum, hum, un roseau !

FC. Il ressemble un peu au niveau 4 « engagé »

KT. Il ressort majoritairement du bleu ...

FC. Oui.

KT. Des choses pas partagées

FC. En fait il n'y a qu'une action rouge ...

KT. Puis 4, 6 jaunes, hum, hum.

FC. Là, il faut lire :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

Ça veut dire que ça a été rejeté !

KT. Ça veut dire qu'on rejette tous ça ... tous on ne s'adapte pas à l'extérieur ...

FC. C'est peut être votre job, hein ... donc là vous êtes à l'unisson pour dire tous que « adapter l'organisation aux contraintes externes », ce n'est pas nous. Voilà. Il n'y a pas grand-chose à dire sur le niveau « indifférent »...

KT. D'accord.

FC. Voilà ... alors en résumé, quel est votre sentiment global par rapport à tout cela ?

KT. Ben, à part le niveau 1 « indifférent », effectivement où il faudrait creuser individuellement ... je trouve conforme à ce que j'imaginai, à ce que je pensais, euh ... de ce que j'essaie de faire ... après sur le collectif, c'est effectivement la force un petit peu de tous les éléments qu'on a qui sont sur des niveaux d'expérimentation et d'engagement de niveau 3 « actif », euh ... moi je pourrais conclure c'est de dire : c'est un côté rassurant, c'est qu'on partage un certain nombre de choses qui vont dans le sens compte tenu du travail qu'on fait en ce moment, c'est de dire qu'il y a des éléments ... de 3 ça devrait être 4 ... on pourrait, euh, c'est pour ça qu'il y a un comité de direction ... pour partager ... même si ce n'est pas le codir, ça c'est la fonction Opérationnelle, déjà à nous de basculer là pour peut être basculer en Codir, c'est plus difficile à faire ... j'aurais le sentiment si on le refaisait dans une année, vu le travail qu'on fait, la fonction Opérationnelle, les Groupements territoriaux on a dû beaucoup se rapprocher du 3, 4 (niveau) ... avoir un baobab en niveau 4 « engagé »... L'entretien a duré 1 heure 5 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN DE PRESENTATION DES FIGURES

### Fonction Opérationnelle-LF

#### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

FC. Voilà la figure collective de la fonction Opérationnelle de niveau 4 « engagé », anticipation des risques.

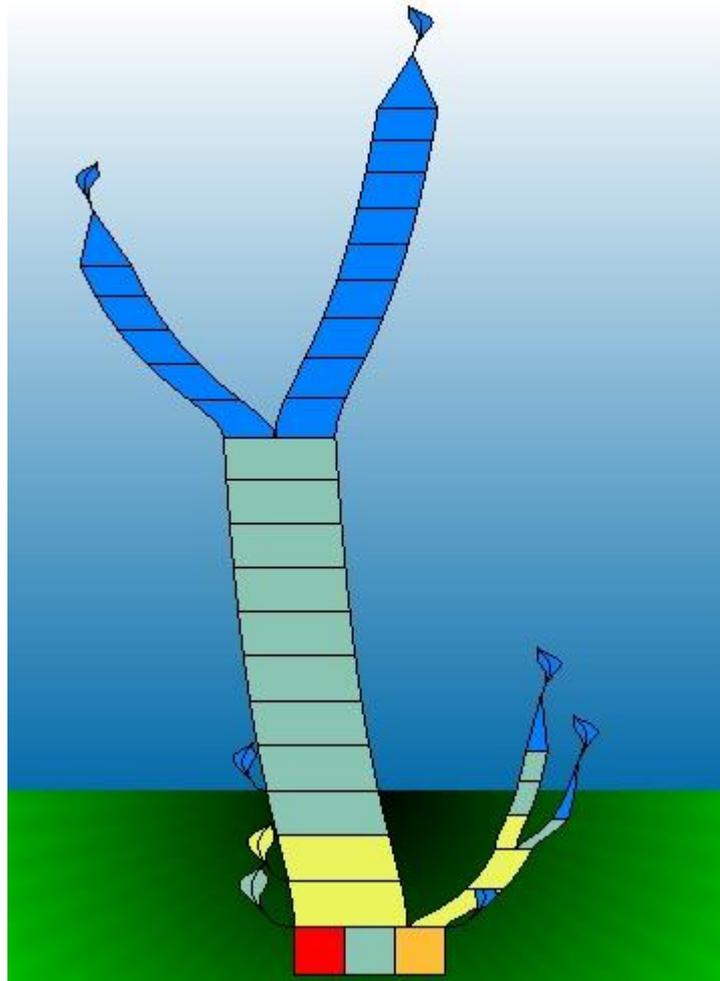


Figure 1 : arbre collectif Opérationnelle-4

FC. Quel effet vous fait cette figure ?

LF. C'est assez incompréhensible vu comme ça ...

FC. Je ne vous donne pas d'indices pour la première vue, notre protocole d'enquête l'exige lors de la présentation de la première vue collective. Alors ...

LF. Ça fait un joli dessin avec un joli arbre mais disons qu'on ne voit pas où ça démarre et où ça finit ...

FC. Ça démarre en bas comme un arbre, le tronc et ça monte avec des branches et des feuilles au bout. Alors le logiciel qui fabrique cette image collective à partir des réponses des 7 membres

procède de la manière suivante : il va prendre dans les listes des réponses de chacune des personnes les actions qui sont le plus partagé entre les personnes et lorsqu'il les a identifiées, il les place dans le bas de l'arbre, c'est la naissance du tronc et puis ensuite, il élimine ces actions des listes et recommence l'opération avec les actions partagées par 6 personnes, lorsqu'il les trouve il les empile sur les premières pour constituer le tronc et plus vous montez moins il y a de partage et donc il finit par les branches et les feuilles ...

LF. D'accord.

FC. Ensuite l'autre indice est la palette de couleurs : quand c'est rouge c'est partagé par le maximum de personnes, quand c'est brun c'est partagé par moins de personnes, quand c'est jaune c'est partagé par encore moins de personnes, quand c'est vert c'est encore moins partagé et quand c'est bleu ce n'est pas partagé du tout...

LF. Donc ça, c'est l'ensemble des données que tout le monde a exprimé ...

FC. Les 7 personnes de la fonction Opérationnelle

LF. D'accord.

FC. C'est une réponse collective qui vous est montrée et qui représente les réponses de niveau 4 « engagé » ...

LF. Sur l'anticipation...

FC. Sur l'anticipation des risques.

LF. En gros, il y a peu de personnes qui anticipent

FC. Tout à fait.

LF. C'est dramatique.

FC. En fait il n'y a qu'une action rouge qui est la plus partagée, une sur 46.

LF. Oui c'est dramatique ... ça prouve qu'on n'a rien compris parce que l'anticipation c'est un élément clé dans la réussite des actions du SDIS, donc ça c'est dramatique pour le SDIS. C'est un premier commentaire qui me vient à l'esprit.

FC. OK. Alors la suite des indices ... je peux ...

LF. Autrement dit, c'est petits bras et vue courte, quoi ! Ça le montre quoi !

FC. Je sélectionne les 3 actions du tronc puisque dès qu'une branche commence, ce n'est plus le tronc et quelles sont ces actions ? C'est :

- Modifier la coopération avec les partenaires
- Préparer la transmission des compétences
- Modifier l'organisation de l'entreprise

Voilà le libellé des 3 actions qui sont dans le tronc et quel est l'importance du partage entre les membres ? Voilà :

- Nous avons les 7 membres, nous avons une personne c'est vous qui portez les 3 actions de la base du tronc, vous avez deux personnes qui en partagent 2 sur les 3 et puis 4 personnes qui en portent une sur les 3.

Voilà l'importance du partage entre les membres de la fonction Opérationnelle.

LF. C'est assez décevant ... bon d'accord, il n'y a rien à dire c'est le résultat de votre étude.

FC. C'est le résultat que produit le logiciel à partir des réponses de chacune des personnes.

LF. Oui ça ce n'est qu'une analyse statistique je veux dire ... ça nous éclaire quand même sur le plan des valeurs partagées ...

FC. Ce que je peux vous montrer également comme indice, c'est la logique d'action collective, ça se présente sous forme de tableau :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>2/3 Comprendre</b>	<b>2/3 Coopération</b>	<b>2/3 Entreprise</b>	<b>2/3 Prendre les décisions clés</b>
<b>1/3 Vouloir</b>	<b>1/3 Performance</b>	<b>1/3 Partenaire</b>	<b>1/3 Créer les conditions favorables</b>

**Figure 2 : la logique d'action collective Opérationnelle-4**

FC. Ce tableau représente votre manière de travailler ensemble. Alors comment lire ce tableau ? vous avez le registre des actions du manager qui agit pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à certains en utilisant un certain nombre de moyens qui sont à sa disposition. Ici nous avons le score 2/3, ça veut dire qu'il y a 2 actions sur les 3 qui ont été sélectionnées dans le tronc qui correspondent à Comprendre les situations, alors je vais dans un premier temps lire la ligne dont les scores sont les plus élevés :

- Comprendre les situations pour résoudre l'enjeu de coopération pour le bénéfice de l'entreprise en prenant les décisions clés.

LF. Oui ça, ça se comprend bien ... c'est à peu près l'évidence, une démarche logique, quoi !

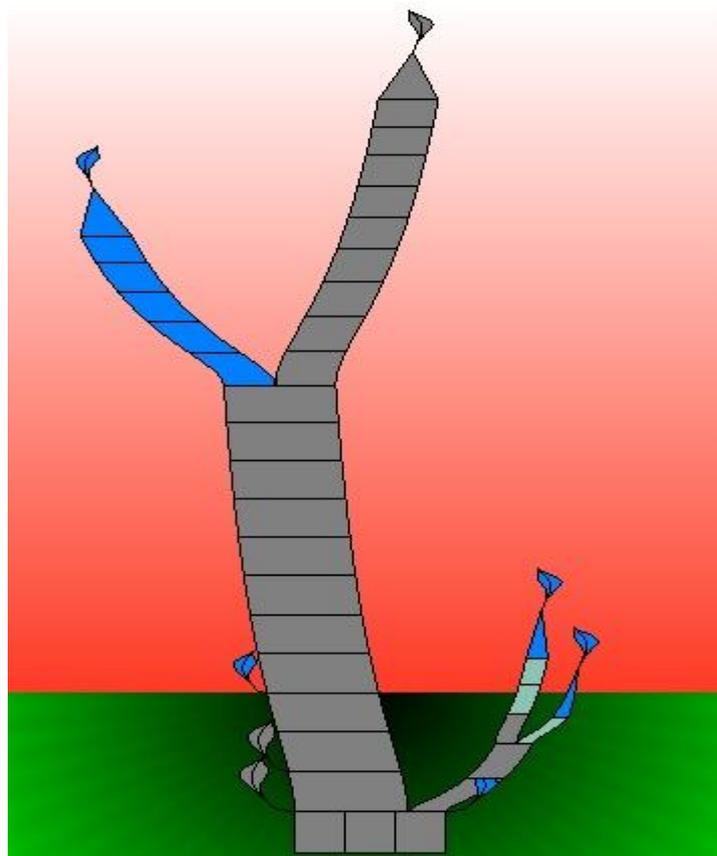
FC. Nous pouvons lire également de manière verticale. C'est : comprendre les situations qui se présentent, ils ont la volonté stratégique (le Vouloir) pour résoudre deux types d'enjeux, d'abord la coopération, ensuite la performance pour l'entreprise et pour les partenaires extérieurs en prenant les décisions clés et en créant les conditions favorables.

LF. C'est logique, c'est le moins que l'on puisse faire dans un service public, on est là quand même pour que cela fonctionne ... donc ça, ça me rassure, donc ça veut dire que les gens veulent que cela fonctionne quoi. Mieux comprendre pour prendre les bonnes décisions et qu'au bout ça fonctionne et ça fonctionne pour qui ? Pour le grand public, pour les gens qui sont dans la « merde » ... donc ça, ça me rassure quelque part que les gens ont quand même ce but là.

FC. L'autre élément d'indice, je vais peut être un peu vite ?

LF. Non, non...

FC. Je vais revenir à la carte et je vais vous montrer votre positionnement individuel dans l'image collective et donc cela apparait en gris.



**Figure 3 : positionnement individuel Opérationnelle LF-4**

FC. Tout ce qui est en gris sur cette carte collective est votre positionnement, sur cette petite branche et puis tout le tronc et la grosse branche représente les 30 actions pour lesquelles vous avez dit : anticipation des risques, niveau 4.

LF. Ouais, ça veut dire quoi ? ça veut dire que le service de santé a une mission large ... parfait ça me va bien . c'est ce que je pense d'ailleurs parce que je pense qu'(aujourd'hui les pompiers sont (mot inaudible) par le secours à personnes, demain vous faites abstraction du secours à personnes, vous pouvez passer de 350 pompiers professionnels à 100, euh, ouais parce que pour le reste, feu de poubelles ... et puis vous pouvez passer de 6000 pompiers volontaires à 2000 comme cela se fait dans le reste des départements de France et personne ne meurt plus ... et puis le fait que l'on est très

engagé dans le secours à personnes, c'est l'élément fort des pompiers aujourd'hui et c'est ce qui les sauvent ...

FC. Je vais vous monter votre logique d'action individuelle, donc ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>10/30 Vouloir</b>	<b>10/30 Performance</b>	<b>14/30 Entreprise</b>	<b>6/30 Créer les conditions favorables</b>
<b>8/30 Comprendre</b>	<b>7/30 Valorisation</b>	<b>9/30 Equipe</b>	<b>5/30 Prendre les décisions favorables</b>
<b>7/30 Faire comprendre</b>	<b>6/30 Coopération</b>	<b>5/30 Individu</b>	<b>4/30 Communication</b>
<b>5/30 Pouvoir</b>	<b>4/30 Stratégie</b>	<b>1/30 Client</b>	<b>3/30 Processus</b>
	<b>3/30 Implication</b>	<b>1/30 Partenaire</b>	<b>3/30 Résultats d'amélioration</b>
			<b>3/30 Compétences</b>
			<b>2/30 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>2/30 Collaborateur et son apprentissage</b>
			<b>1/30 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/30 Organisation</b>

Figure 4 : **La logique d'action individuelle Opérationnelle LF-4**

FC. Voilà comment vous agissez à titre individuel dans le collectif, c'est votre manière d'agir ... en lisant les scores les plus élevés de la première ligne :

- Vouloir c'est l'intention stratégique, donc vous êtes en phase avec l'anticipation des risques pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en créant les conditions favorables.

LF. Ça me va bien.

FC. Et vous balayez de manière verticale, le Vouloir l'intention stratégique, Comprendre les situations, Faire comprendre c'est mobiliser et communiquer et Pouvoir c'est choisir et décider, donc les 4 types d'enjeux la performance, la valorisation donc là, il s'agit plus de l'humain, la coopération, il s'agit aussi de l'humain, la stratégie apparaît à titre individuel alors que dans la logique d'action

collective elle n'est pas présente et puis l'implication des personnes ... et cela bénéficie à l'entreprise elle-même, aux équipes d'abord, aux individus mais si vous prenez le score de l'individu et de l'équipe  $9+5=14$ , vous avez comme bénéficiaire autant l'entreprise que l'humain.

LF. En ressources humaines quoi !

FC. En capital humain comme on dit aujourd'hui et puis vous utilisez les moyens de manière relativement large, bien sûr la création de conditions favorables, la prise de décisions tout de suite après, donc là, on retrouve le leadership de notre modèle ...

LF. Oui d'accord.

FC. La communication est importante, les processus, les résultats d'amélioration ...

LF. Ça me va bien là parce qu'en réalité je pense que fondamentalement que les hommes sont maîtres de leur destin et que si tu veux quelque chose, tu peux ! Parce que c'est la fameuse phrase de de Gaulle, l'intendance suivra.

FC. Oui, c'est bien partagé entre ... l'entreprise la partie technique des choses et la partie humaine ...

LF. Ça c'est bien partagé, ça me va bien, ça me va bien ...

FC. Et vous privilégiez d'abord l'amélioration, ensuite il y a un travail sur les compétences.

LF. Oui.

FC. La professionnalisation apparaît, le collaborateur et son apprentissage, on est toujours dans le champ des compétences. C'est d'abord le leadership, la communication, les processus et l'amélioration.

LF. Ben oui, les organisations dépendent plus de ce que les gens en font que d'elles même toutes seules parce que, euh, l'organisation en elle-même est neutre, enfin bon, enfin il me semble ...

FC. Je ne fais pas de commentaires parce que ...

LF. Je n'ai pas besoin de votre avis, mais ça correspond bien ce que vous avez sorti, ça correspond bien à ma façon de penser les choses, ouais.

FC. Très bien. Alors nous avons fait le niveau 4 et que vous faites d'excellents commentaires ... oui parce que vous le faites judicieusement et très rapidement, c'est ça que je veux dire ...

LF. Quand les choses vont bien, il n'y a pas besoin de se ...

FC. Donc passons au niveau 3 « actif », le niveau de la maîtrise des risques, le niveau des actions quotidiennes ...

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif».

FC. Voilà la carte collective ...

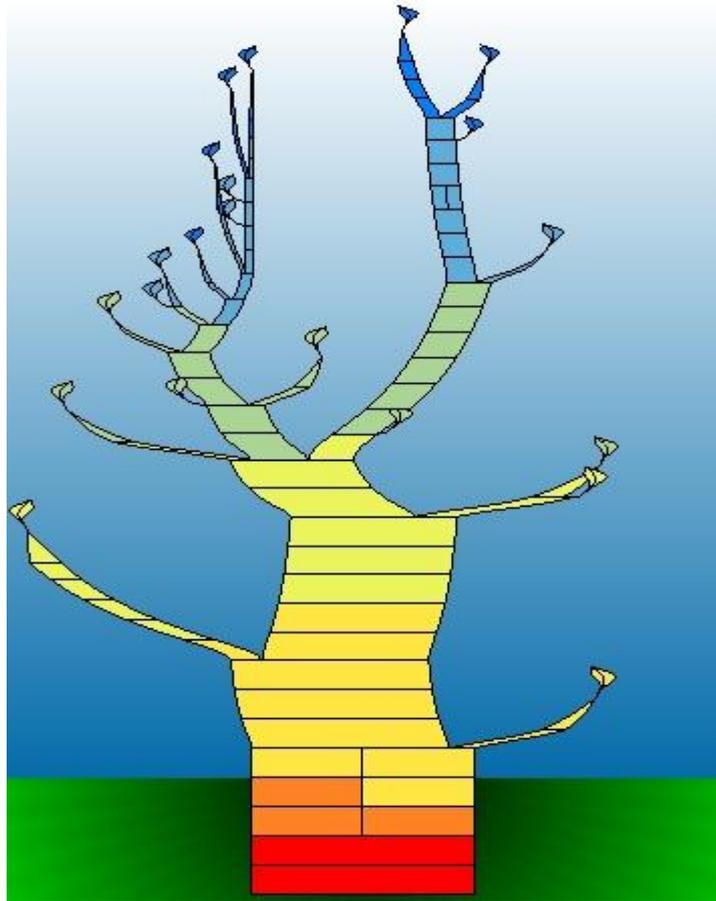


Figure 5 : arbre collectif Opérationnelle-3

LF. D'accord.

FC. Alors quel effet cela vous fait ?

LF. Alors là, il y a un tronc plus épais, on a l'impression que les gens sont plus dans le même ... dans le même ... ils prennent plus de choses en compte, quoi.

FC. Alors la taille des actions ...

LF. C'est plus partagé quoi, euh, il y a des couleurs plus vives, donc ça veut dire que, euh ...

FC. Le rouge c'est très partagé, le brun aussi, c'est tout de suite après ...

LF. Oui, oui.

FC. Donc il y a un tronc plus grand.

LF. Donc là les gens partagent plus de choses ...

FC. Dans la maîtrise du quotidien.

LF. Oui je pense, oui. Oui, oui.

FC. Il y a aussi beaucoup de petites branches bleues, donc cela peut correspondre à des projets individuels ...

LF. Ou des problèmes particuliers ... oui çà, çà reflète bien les choses ...

FC. Comme tout à l'heure, je vais sélectionner les actions partagées du tronc jusqu'à la petite branche et nous obtenons :

- 30% des actions concernent la prise de décisions
- 10% des actions concernent la création de conditions favorables
- 20% des actions concernent l'organisation
- 10% des actions concernent les compétences

LF. Oui.

FC. Et le niveau de partage entre les membres...

LF. N'est pas mauvais ...

FC. Nous avons :

- Deux personnes partagent 8 actions sur les 8, trois personnes partagent 7 actions sur les 8, une personne en porte 6 sur 8 et une autre personne en porte 6 sur 8.

LF. Là, on a l'impression que, les valeurs sont mieux partagées, mieux comprises et mieux partagées et c'est logique parce que pompiers c'est quand même un métier d'action, plus que de ... euh ... FC. La logique d'action collective de niveau 3 « actif », de maîtrise des risques est :

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>4/7 Vouloir</i>	<i>2/7 Performance</i>	<i>5/7 Equipe</i>	<i>3/7 Prendre les décisions clés</i>
<i>2/7 Comprendre</i>	<i>2/7 Coopération</i>	<i>1/7 Entreprise</i>	<i>2/7 Organisation</i>
<i>1/7 Pouvoir</i>	<i>2/7 Stratégie</i>	<i>1/7 Individu</i>	<i>1/7 Compétences</i>
	<i>1/7 Valorisation</i>		<i>1/7 Résultats de professionnalisation</i>

**Figure 6 : la logique d'action collective Opérationnelle-3**

FC. Nous pouvons lire la première ligne :

- Vouloir, c'est l'intention stratégique pour résoudre 3 types d'enjeux qui ont le même score, performance, coopération et stratégie pour les équipes en prenant des décisions clés.

LF. Ça me va bien, ça me paraît justifié.

FC. Donc là on a le couple Performance/ stratégie comme c'est le même score on peut les classer dans n'importe quel ordre.

LF. Oui.

FC. Souvent on élabore la stratégie pour obtenir la performance, sachant que là, euh, peut être pour vous au SDIS c'est la coopération qui est ... c'est le fond de ...

LF. Ben c'est la coopération ... on n'est pas ... sinon on est un chef sans troupe, hein ...

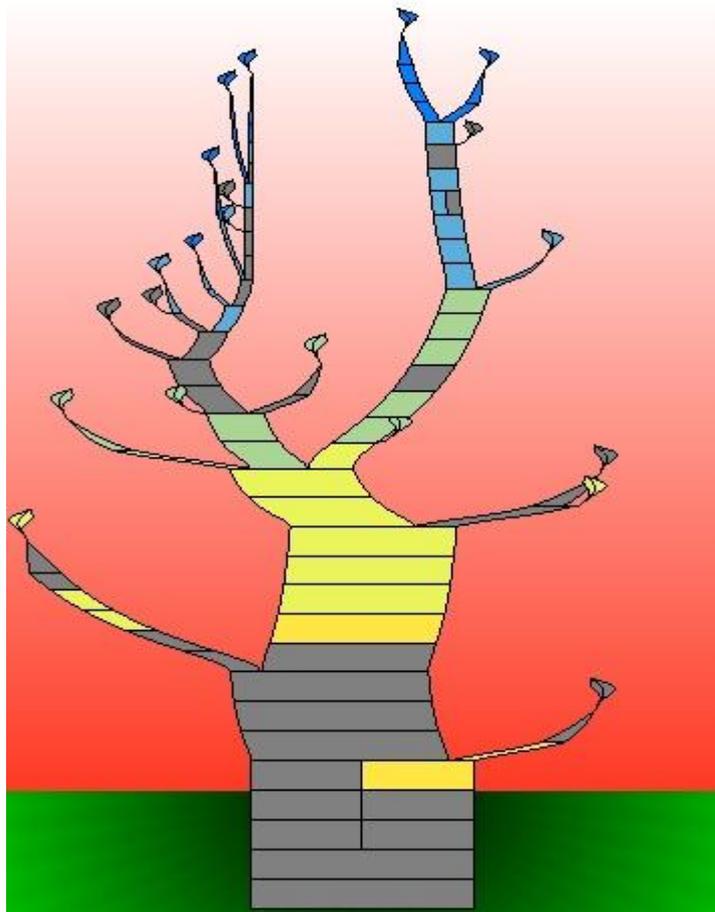
FC. Si on cumule les scores de l'équipe et de l'individu, on est à  $5+1=6$ , c'est plus fort que l'entreprise, alors là le bénéficiaire c'est quand même le capital humain.

LF. Ce qui est globalement ce que je ressens ... dans la manière d'agir de la plupart des cadres quand même, ils ne vont pas engager des « mecs », euh, euh, sans tenir compte du risque humain sur des choses inutiles ... vous savez moi j'ai déjà vu des gens aller risquer leur vie pour un hangar alors que de toute façon, il n'a aucune valeur, les feux de broussailles dans les forêts du Sud qui repoussent toutes seules ... ça plus rien à sauver ... il n'y a pas besoin de faire « cramer » les gens là dedans, quoi ! Donc ça va bien dans mon esprit ... faire bénéficier l'humain de ...

FC. Au niveau des moyens, on touche à l'organisation, aux compétences, c'est la professionnalisation en fait des ...

LF. Ce qu'il faut rappeler, c'est quand même savoir prendre les bonnes décisions, donc ça ils ont compris que c'est ... c'est ... ces notions là ... ça me va bien.

FC. Alors je vais de nouveau revenir à la carte ... et vous montrer votre positionnement individuel dans le collectif ... voilà :



**Figure 7 : positionnement individuel Opérationnelle LF-3**

FC. Vous apparaissez dans le tronc et vous êtes avec d'autres ...

LF. Ça me va bien, ça illustre bien ... ouais on est un peu sur tous les secteurs en fait, on est transversal, ça me va bien ... vous avez déjà vu le commandant TF ?

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. Oui.

LF. Et qu'est ce qu'il en dit ?

FC. Autant pour moi ... je n'ai plus la mémoire comme j'ai vu à ce jour 12 personnes, euh, ...

LF. D'accord.

FC. Ici nous avons 39 actions sur 105 que vous portez individuellement.

LF. Moi ? Personnellement ?

FC. C'est votre positionnement individuel dans le collectif de niveau 3.

LF. Bien sur, d'accord.

FC. Il y a :

- 3 actions concernent la prise de décisions
- 3 actions concernent la création de conditions favorables
- 5 actions concernent les processus
- 3 actions concernent l'organisation
- 5 actions concernent les compétences
- 4 actions concernent l'individu
- 4 actions concernent la communication
- 2 actions concernent l'équipe
- 10 actions concernent les trois familles de résultats

Votre logique d'action individuelle concernant votre positionnement, voilà :

<b>12/39 Comprendre</b>	<b>16/39 Performance</b>	<b>18/39 Entreprise</b>	<b>5/39 Compétences</b>
<b>11/39 Vouloir</b>	<b>9/39 Stratégie</b>	<b>12/39 Equipe</b>	<b>4/39 Organisation</b>
<b>11/39 Pouvoir</b>	<b>7/39 Valorisation</b>	<b>7/39 Individu</b>	<b>4/39 Collaborateur et son apprentissage</b>
<b>5/39 Faire comprendre</b>	<b>5/39 Coopération</b>	<b>2/39 Client</b>	<b>4/39 Communication</b>
	<b>2/39 Implication</b>		<b>4/39 Processus</b>
			<b>3/39 Résultats opérationnels</b>
			<b>3/39 Créer les conditions favorables</b>
			<b>3/39 Prendre les décisions clés</b>
			<b>3/39 Résultats d'amélioration</b>
			<b>3/39 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>3/39 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 8 : la logique d'action individuelle Opérationnelle LF-3**

FC. Si nous en faisons la lecture, nous avons :

- Comprendre, Vouloir, Pouvoir, Faire comprendre pour résoudre l'enjeu de performance et de stratégie, la valorisation et la coopération dans le domaine humain comme bénéficiaire l'entreprise et l'humain car si vous cumulez les scores Equipe plus Individu= 19, supérieur à celui de l'entreprise et un peu de clients.

LF. Donc 50-50.

FC. Et vous avez 2, 4, 6, 8, 10, 11 ... vous utilisez comme moyens les 11 domaines de notre modèle.

LF. Par rapport au modèle, je suis dans les clous quoi !

FC. Complètement ... tous les registres sont actionnés.

LF. Le modèle est content avec moi (rires).

FC. On peut dire cela comme ça ! Ce qui est intéressant de voir c'est que ce sont les compétences, l'organisation, le collaborateur et son apprentissage, c'est encore la compétence, la communication, les processus et ce sont les résultats opérationnels qui viennent en premier ...

LF. Oui.

FC. Vous agissez pour produire des résultats opérationnels, voilà.

LF. Parce que si on n'est pas compétent, on ne produit rien ...

FC. C'est bon ?

LF. Oui, ça va bien ... pour le moment je n'ai pas de commentaires à faire, c'est votre travail là ...

FC. Moi j'utiliserai pour ma thèse vos commentaires (rires).

FC. Nous allons passer au niveau 2 « prudent », le niveau de l'expérimentation.

LF. Là je pense que l'on a moins de choses ...

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

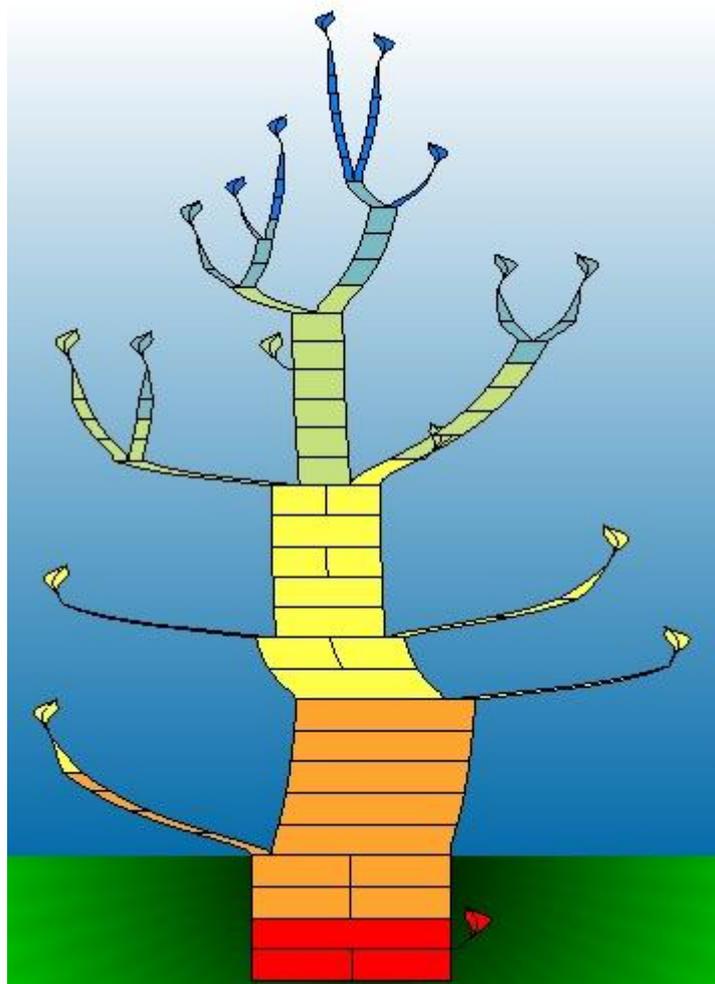


Figure 9 : arbre collectif Opérationnelle-2

FC. Voilà la carte collective de niveau 2 « prudent », expérimentation.

LF. Hum.

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
---------------------------------------	---	---	---

FC. On retrouve 7 actions dans le tronc qui correspondent à :

- 1 action concerne la prise de décisions
- 2 actions concernent les processus
- 1 action concerne les compétences
- 1 action concerne l'individu
- 1 action concerne l'équipe
- 1 action concerne les résultats de professionnalisation

LF. D'accord.

FC. Donc nous voyons que c'est plutôt de la professionnalisation en termes de résultats qui est recherché ... avec un niveau de partage qui n'est pas mal.

LF. D'accord.

FC. Nous avons :

- Deux personnes partagent 7 actions sur 7, deux personnes partagent 6 actions sur 7, deux personnes partagent 5 actions sur 7 et une personnes porte 2 actions sur 7, en fait c'est vous et comme avec TF, c'est le service de santé qui n'est pas un groupement comme disait TF, vous êtes au service de...

LF. Un service de soins ... ça c'est un (mot inaudible) c'est transversal ... c'est pour ça qu'on est rattaché au directeur directement on n'a pas ... un autre officier qui est au-dessus de nous ...

FC. Donc la logique d'action collective en expérimentation est la suivante :

<b>4/7 Comprendre</b>	<b>4/7 Performance</b>	<b>6/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Processus</b>
<b>3/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Equipe</b>	<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/7 Implication</b>		<b>1/7 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/7 Compétences</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 10 : la logique d'action collective Opérationnelle-2**

FC. La lecture indique :

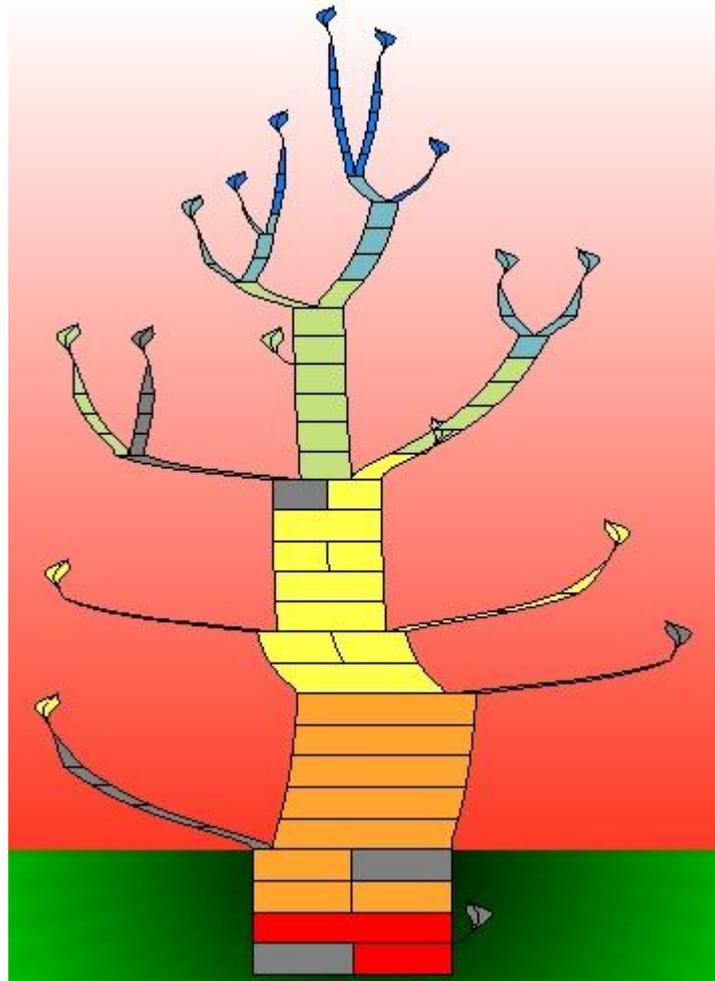
- Comprendre les situations, Pouvoir c'est choisir et décider pour résoudre les enjeux de performance et de stratégie pour l'entreprise et les équipes en travaillant les processus.

LF. Ça c'est plus pour l'entreprise que les équipes parce que c'est plus l'organisation ...

FC. Voilà, processus et organisation ...

LF. D'accord, ça marche.

FC. Ça va ? Donc il nous reste votre positionnement à faire dans le niveau 2 « prudent », expérimentation...



**Figure 10 : positionnement individuel Opérationnelle LF-2**

FC. Voilà, vous apparaissez avec 17 actions sur 101 ...

LF. Ça colle bien.

FC. Vous êtes assez peu dans le tronc, il n'y a que 2 actions sur 7 et puis vous avez votre branche là...

LF. Oui.

FC. Euh, celle-ci peut être aussi mais c'est tellement fin qu'on ne voit pas si c'est gris et cette partie là...

LF. D'accord.

FC. On voit bien que c'est ... dans l'ensemble des projets particuliers, des particularités ...

LF. Bon, pas de commentaires non plus, ça va bien.

FC. Il nous reste à faire le niveau 1 « indifférent » qui est particulier dans la mesure où il faut raisonner négativement ... puisque c'est le niveau « indifférent » ... il n'y a qu'une action rouge.

LF. Oui.

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	--

FC. Il y a une action rouge et on voit bien qu'elle est partagée par tout le monde.

LF. Oui.

FC. De quelle action s'agit-il ?

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

LF. Hum ... c'est logique ... c'est parfait ...

FC. La logique d'action collective de niveau 1 « indifférent », donc tout ce que le collectif ne fait pas ...



Registres d'actions c  
manager

réalisation à disposition  
du manager

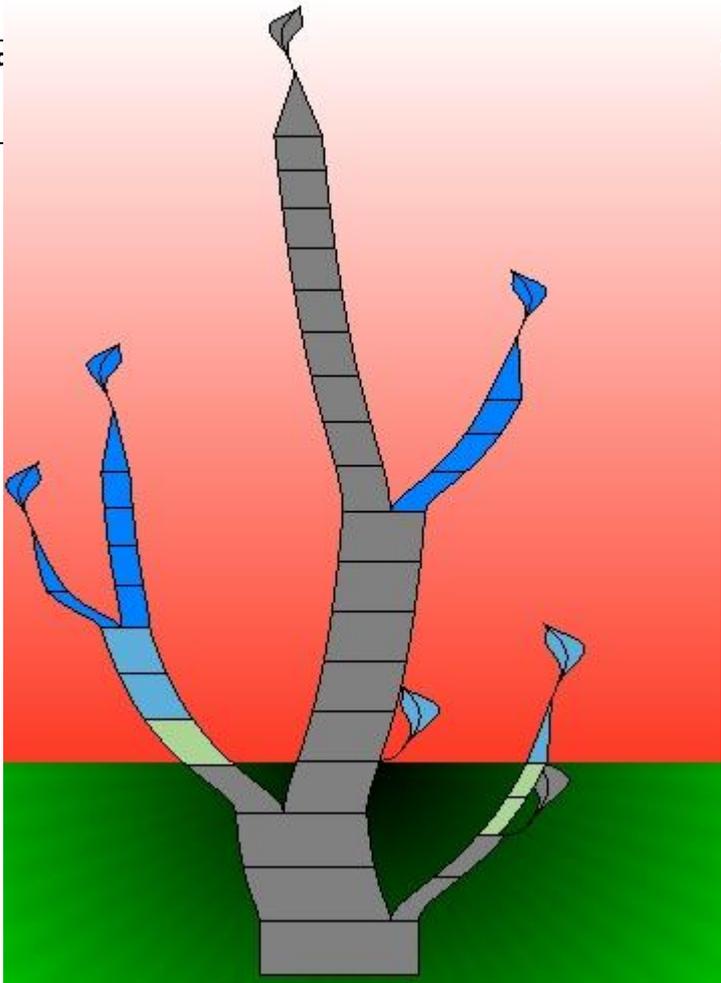


Figure 12 : positionnement individuel Opérationnelle LF-1

FC. Donc on voit qu'il y a un certain nombre d'actions en gris et votre branche était bleue et là un partage un peu plus important, mais, euh, ce sont toutes les actions qui sont là 24 sur 46 ... la moitié que vous considérez comme indifférentes ...

LF. Oui ... d'accord.

FC. Ce qui peut être intéressant à voir c'est votre logique d'action individuelle...

12/24 Comprendre	11/24 Performance	16/24 Entreprise	5/24 Organisation
5/24 Faire comprendre	5/24 Valorisation	5/24 Individu	5/24 Coopération dans l'équipe
4/24 Vouloir	3/24 Coopération	2/24 Equipe	5/24 Résultats opérationnels
3/24 Pouvoir	3/24 Stratégie	1/24 Client	4/24 Résultats de professionnalisation
	2/24 Implication		3/24 Collaborateur et son apprentissage
			1/24 Processus
			1/24 Compétences

**Figure 13 : la logique d'action individuelle LF-1**

FC. S'il y a de la stratégie ... ou comme enjeu à résoudre vous voyez ... comme il faut lire en négatif ... vous ne résolvez pas pour 11 de ces actions sur 24 l'enjeu de performance, ni de coopération, ni de valorisation, ni de stratégie, ni d'implication de manière décroissante, donc ça ne concernent pas non plus l'entreprise, ni l'individu, ni l'équipe, ni le client et vous ne touchez pas au domaine de l'organisation ... le niveau 1 ne veut pas dire grand-chose dans la mesure où, au moment où j'ai posé les questions les personnes me disaient : ça, ça ne me concerne pas, ce n'est pas ma mission, ma fonction ou cela n'est pas pour aujourd'hui. Voilà.

Avez-vous des commentaires globaux à faire ?

LF. Ben non, pas spécialement ... disons que ... je pense que vous avez repéré un peu ... moi ce qui m'intéressait c'était de savoir comment se situe le service de santé dans le système ... quoique cela reflète à peu près ce que l'on veut faire et la réalité de notre positionnement ... après, euh, après bon voilà, qu'est ce qu'on en fait de tout ça ... c'est un autre problème ... bouger une organisation c'est toujours compliqué.

FC. C'est compliqué, c'est long ...

LF. C'est long et puis, euh, le résultat n'est pas toujours garanti, c'est quelque chose le changement d'organisation, de personnes, etc. ça peut ... il faut être sûr qu'il n'y ait pas d'effet négatif donc là en l'occurrence, il u a peu à bouger d'après ce que j'ai compris, on est bien positionné dans nos missions

sur l'ensemble de nos colonnes, on partage les mêmes valeurs, on n'a pas de valeurs trop différentes ...

FC. La partage est quand même relativement faible ...

LF. Non, je parle en ce qui concerne le service de santé ... on est impliqué partout ... alors, euh, effectivement je pense qu'il y a relativement peu de partage de valeurs entre les différents groupements, les services et tout ça ... et c'est tout l'enjeu de l'avenir pour le SDIS du haut Rhin, c'est d'avoir des activités partagées et surtout un but, euh, vraiment une manière de voir les choses partagées de façon à ce que tout le monde tire vers le haut et il y a, à mon sens, pour moi c'est dans l'idée de ... c'est pas de se laisser décider le quotidien, c'est pas uniquement dans le quotidien, la tête dans le guidon etc. ... c'est de temps en temps de faire des challenges exceptionnels, de ... proposer l'organisation ... et à ce moment là, ce genre de figures de l'étude peut aider à progresser ... il faudrait ... après ben oui ! Voilà. Je pense que ce sont de bons professionnels, la problématique majeure que l'on a actuellement, c'est qu'ils sont trop nombreux pour l'opérationnel ... c'est devenu une grosse machine administrative qui gère 6000 employés en gros ... mais néanmoins ça fait des dossiers et du fait du passage, avant on était, on ne s'occupait que de l'opérationnel, des interventions ... et puis toute la partie ressources humaines c'était fondu dans les villes ... mais comme on en mis 4000 dans un établissement public avec sa propre organisation, sa propre DRH, sa propre « Truc » ... ben ça génère une entreprise quand même assez une administration un peu lourde et comme ils sont tous beaucoup dans la trouille des gars, du jury, des dizaines d'officiers pompiers ... tout le monde met des parapluies partout, parce qu'ils ont peur du juridique ... et alors ... je dis simplement qu'il ne faut pas avoir peur de l'avenir ... de tout ce que l'on fait ... on a des marges de manœuvre et de progrès et on doit être maître de son destin.

FC. Merci beaucoup.

L'entretien a duré 35 minutes.

## RESTITUTION DE L'ENTRETIEN COLLECTIF DE PRESENTATION DES FIGURES de la fonction OPERATIONNELLE.

### 1-Présentation de l'arbre collectif de niveau 4 « engagé ».

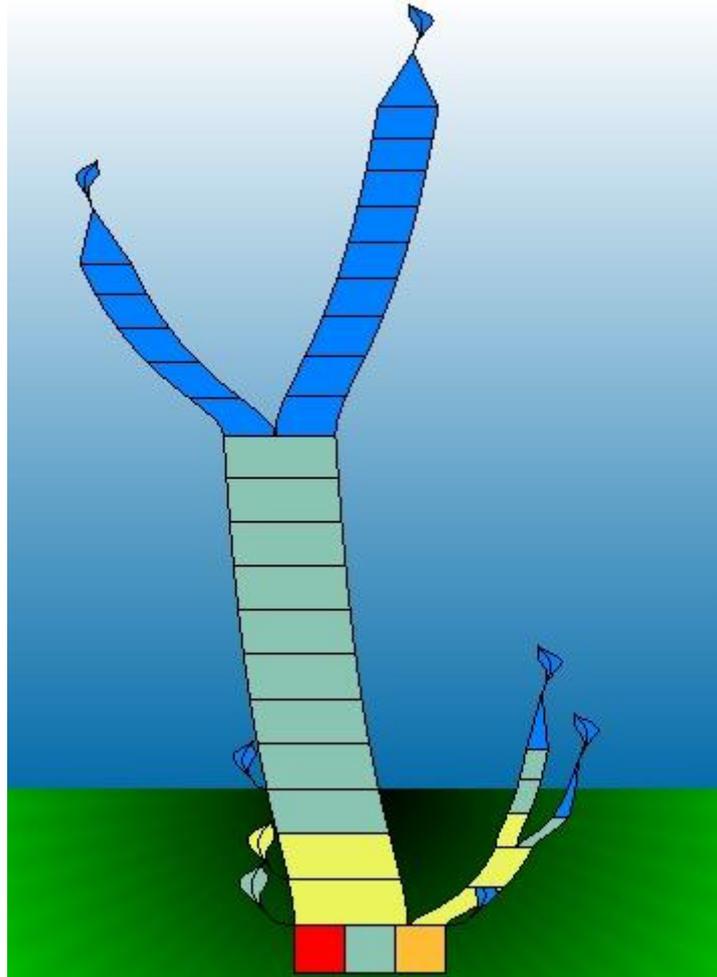


Figure 1 : arbre collectif Opérationnelle-4

FC. Là nous avons l'arbre de niveau 4, je rappelle que le niveau 4 est le niveau le plus engagé, c'est-à-dire celui où les actions correspondent à un axe stratégique et la forme de l'arbre vous évoque quel sentiment ? Quelle impression par rapport au travail collectif ? ... ..

GD. Il y a un tronc, des branches qui partent d'un côté ...

FC. Pour le moment, ce que je vous montre, vous n'avez que deux indices visuels, la forme et les couleurs ... quand c'est rouge c'est très partagé, quand c'est bleu ce n'est pas partagé du tout.

GD. Et ensuite, orange ...

FC. Voilà des couleurs indiquant une décroissance du partage pour aller vers l'individuel et le tronc est représenté par ces 3 briques là, ces 3 actions parce que dès qu'une branche commence je ne suis

plus dans le tronc ... comme un arbre normal ... on constate que cet arbre a très peu d'actions dans le tronc, on pourrait dire que le tronc est quasi inexistant.

DB. Ouais, ouais.

FC. Donc très peu de partage entre les 7 membres de la fonction Opérationnelle.

DB. Ouais ... .. c'est bizarre parce qu'il n'y a pas ou peu de ...

FC. Il faut vous représenter que cet arbre là de la fonction Opérationnelle est la représentation des réponses qui ont été faites, maintenant il y a plus d'un an.

GD. Ouais, ouais.

FC. Donc à l'époque vous étiez dans un certain état d'esprit, dans une forme d'organisation.

GD. Il y a ... la fonction Opérationnelle ... Opérationnelle l'équivalent de la fonction Production ...

FC. Le mot Opérationnelle, c'est monsieur SJ qui me l'a donné, je n'ai rien inventé, c'est-à-dire que dans votre organigramme il y a le Costrat, la fonction Support et la fonction Opérationnelle, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une stratégie déclinée sur le terrain, en gros ... voilà comment je l'ai compris.

GD. C'est vrai que ... .. il n'y a pas de standard ... il y a vraiment une valeur qui est partagée, c'est vraiment dans la fonction Opérationnelle ...

FC. Je peux cliquer sur les 3 actions du tronc ... voilà. Nous avons les 3 actions et leurs significations :

- Modifier l'organisation avec les partenaires
- Modifier l'organisation de l'entreprise
- Préparer la transmission des compétences

Donc nous pouvons dire que ces trois actions représentées concernent la prise de décisions et la création de conditions favorables que nous pouvons rapprocher du Leadership, même si le tronc n'est pas énorme nous sommes dans le ciblage de ce que vous disiez : on partage au moins ces actions là au niveau de la déclinaison stratégique ... et comment sont elles partagées entre les membres ? vous avez une seule personne qui partage ces 3 actions, c'est LF, deux personnes en partagent deux sur trois, MP et TRG et puis 4 personnes en partagent une sur les trois. Cette action n'est pas forcément la même pour les 4 personnes. Donc tout le monde est présent dans ce tronc minimal ... c'est présent et c'est faible comme partage ...

GD. Hum...

FC. On aurait pu s'attendre à avoir une déclinaison forte d'une stratégie du Costrat sur le terrain ... opérationnel.

GD. Vous pouvez décaler l'image pour relire les actions concernées ?

FC. Oui, bien sûr. Donc nous avons :

- Modifier la coopération avec les partenaires, cela touche l'extérieur,

- Modifier l'organisation de l'entreprise, cela est énorme, cela concerne la manière dont vous travaillez,
- Préparer la transmission des compétences, cela veut dire que vous créez des conditions pour les compétences soient en permanence présente même s'il y a des mutations, un départ ...

GD. [Mot inaudible] ce n'est pas l'opérationnel proprement dit ... l'opérationnel !...

FC. Cela vient des questions que j'ai posées et de la transformation de la question en proposition d'action.

GD. Oui.

FC. C'est tout !

GD. Ça renforce la manière de faire que sur le ... sur le fond lui-même.

FC. Normalement le niveau 4 « engagé », quand nous lisons : modifier la coopération avec les partenaires, cela veut dire qu'il y a un engagement fort de le faire.

GD. Oui.

FC. Cela est clair ... mais c'est quand même l'engagement fort. Nous allons voir tout de suite après ... je vais passer au tableau de la logique d'action collective ... qui est une autre forme de représenter votre travail collaboratif au niveau 4 « engagé ».

Registres d'actions du manager	Enjeux à résoudre par le manager	Bénéficiaires des actions du manager	Moyens de réalisation à disposition du manager
<i>2/3 Comprendre</i>	<i>2/3 Coopération</i>	<i>2/3 Entreprise</i>	<i>2/3 Prendre les décisions clés</i>
<i>1/3 Vouloir</i>	<i>1/3 Performance</i>	<i>1/3 Partenaire</i>	<i>1/3 Créer les conditions favorables</i>

**Figure 2 : logique d'action collective Opérationnelle-4**

FC. Donc là, il faut lire un tableau de la manière suivante :

- Le manager agit pour résoudre un certain nombre d'enjeux qui vont bénéficier à certains en utilisant un certain nombre de moyens.

Donc vous voyez que les 3 actions qui ont été décrites auparavant : prendre les décisions clés, il y a bien deux actions qui correspondent à cela et puis créer les conditions favorables, il y a bien une action qui correspond à cela. Ce sont les moyens qui sont utilisés. Ce qui est intéressant c'est de voir :

- Comprendre pour résoudre l'enjeu de coopération pour l'entreprise, et puis
- Vouloir pour résoudre l'enjeu de performance qui va bénéficier à des partenaires.

Alors là, il n'y a que vous qui pouvez interpréter cela, mais la logique d'action collective telle qu'elle est représentée dans notre modèle « travail collaboratif », c'est votre logique d'action collective au niveau des 7 personnes, vous travaillez tous avec un partage plus ou moins important sur cette manière de résoudre ces enjeux ... donc deux enjeux : la coopération et la performance. Ce que nous pouvons constater, c'est qu'il n'y a pas de stratégie comme enjeu à résoudre ... ça veut dire que la déclinaison que vous faites est plus au niveau de la coopération et de la performance pour l'entreprise et les partenaires. Et Comprendre veut dire : c'est la compréhension des situations que vous vivez qui vous permet de résoudre ces deux enjeux, coopération et performance ...

GD. Nous avons 2 sur 3 pour comprendre et 1 sur 3 pour vouloir ... je pense que c'est une forme de sagesse, mais euh ... est ce que la volonté existe ?

FC. Oui, mais c'est limité par le nombre d'actions qui sont prises en compte, c'est seulement 3 actions dans le tronc, ce sont les actions qui sont le plus partagées. Vous êtes pour ces trois actions dans le leadership. C'est le leadership qui résout les enjeux en comprenant les situations ... ça va ? ...  
... ..

(Silence).

FC. Nous allons passer au niveau 3 « actif », ce que vous faites au quotidien.

## 2-Présentation de l'arbre collectif de niveau 3 « actif ».

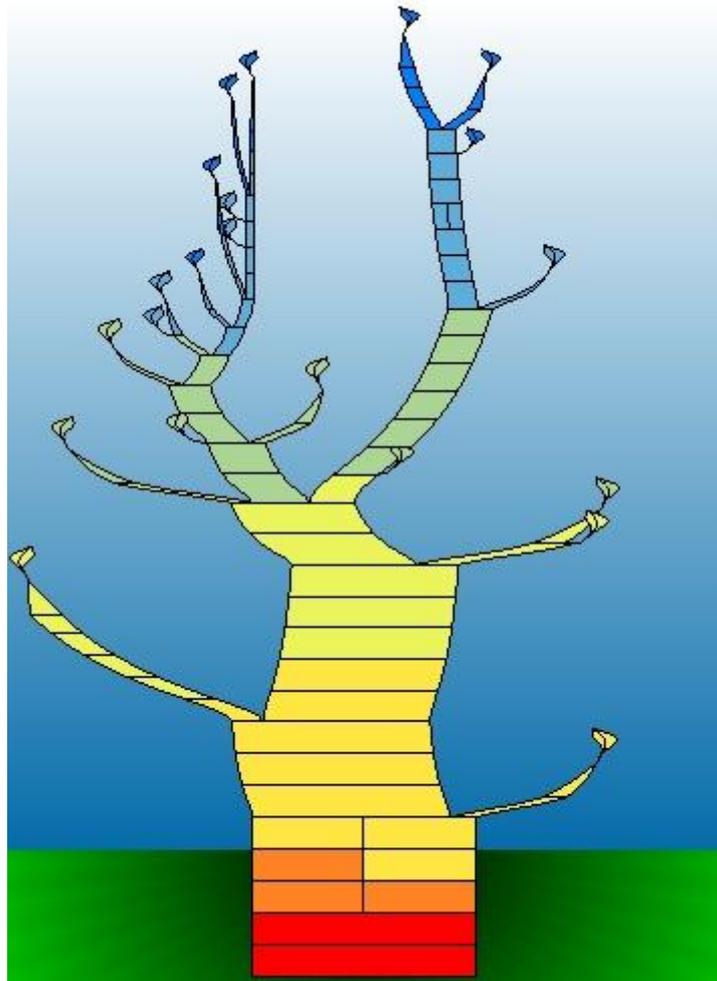


Figure 3 : arbre collectif Opérationnelle-3

FC. Donc voilà l'arbre collectif, forme et couleurs... cela vous parle comment ?

DB. Il y a plus d'actions, le tronc est plus large ...

FC. Donc ça, c'est l'infographiste, c'est-à-dire comme un arbre normal, la taille des briques n'a rien à voir, c'est toujours une brique égale une action.

GD. Oui, oui.

FC. Par contre comme il y a beaucoup de branches comme un arbre normal, il faut un tronc plus massif. Ce qui est important c'est qu'il y a plus de rouge, de brun et d'orange ... donc ce qui est le plus partagé. Donc, je vais vous cliquer ces actions là du tronc jusque là puisque j'ai une petite branche qui commence ... voilà, nous avons 8 actions qui sont :

- 3 actions concernent la Prise de décisions clés
- 1 action concerne la Création de conditions favorables
- 2 actions concernent l'Organisation
- 1 action concerne les Compétences
- 1 action concerne les Résultats de professionnalisation

Donc les actions qui correspondent à la Prise de décisions clés sont :

- Modifier l'organisation du travail
- Développer la coopération au bénéfice de l'entreprise
- Développer la coopération au service des équipes

Donc nous voyons que ce qui ressort dans les actions, c'est la coopération qui prime. Donc au quotidien vous travaillez cet aspect de la coopération que l'on va retrouver :

- Repenser l'organisation du travail
- Repenser l'organisation par les compétences

Nous voyons bien qu'il y a un travail sur les savoirs- faire, les compétences des collaborateurs :

- Stimuler la performance des équipes sur la prise de décisions
- S'attacher les collaborateurs par la promotion interne
- Développer les conditions de l'implication de chaque collaborateur

Donc, nous nous retrouvons autour d'un pôle des compétences liées à des modifications, des changements dans la partie organisationnelle ... et puis la stimulation de la performance des équipes, c'est un transfert de responsabilité et d'autonomie auprès des collaborateurs pour pouvoir stimuler la performance. En sachant que dans notre modèle la performance est stimulée par l'autonomie et la responsabilité accordées à nos collaborateurs. Mais ça reste un modèle ... nous pouvons penser autrement et puis au niveau du partage, tout le monde est présent, vous avez :

- 2 personnes partagent les 8 actions, TG et MP
- 3 personnes partagent 7 actions sur 8
- 1 personne porte 6 actions sur 8
- 1 personne porte 4 actions sur 8

Je rappelle quand même, comme nous avons quatre modes d'engagement, les actions qui ne sont pas dans le niveau 3 peuvent se retrouver dans le niveau 2 qui est le niveau « prudent », l'expérimentation. Bon, nous pouvons dire que le partage est plus conséquent, nous l'avons vu d'ailleurs avec les couleurs.

DB. Oui.

FC. Puisque nous avons plus de rouge et de brun, c'est traduit ici quantitativement ... ça va ? est ce que vous retrouvez votre quotidien ? Notamment dans le libellé des actions ?

DB. A la rigueur on revient à la mutation qu'il faut faire dans nos services ... on doit revenir à nos fondamentaux, on était plus programmé commandement, maintenant on se développe en management ... donc voilà, le commandement c'est la manière spécifique de travailler en équipe ... à partir du moment où on a des facilités à travailler, à coopérer en équipe et puis ... de partager tout avec nos collaborateurs, voilà.

FC. OK. Donc je vais vous montrer également la logique d'action collective de niveau 3 « actif »

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<i>4/7 Vouloir</i>	<b>2/7 Performance</b>	<b>5/7 Equipe</b>	<b>3/7 Prendre les décisions clés</b>
<i>2/7 Comprendre</i>	<b>2/7 Coopération</b>	<b>1/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Organisation</b>
<i>1/7 Pouvoir</i>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Individu</b>	<b>1/7 Compétences</b>
	<b>1/7 Valorisation</b>		<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>

**Figure 4 : logique d'action collective Opérationnelle-3**

FC. Nous retrouvons une volonté, le vouloir c'est l'intention stratégique de faire, donc nous avons :

- 4 actions en vouloir pour résoudre 3 types d'enjeux puisque nous avons les mêmes scores (2/7), la performance, la coopération et la stratégie. donc nous voyons bien que la performance et la stratégie sont très liées par le même score et la coopération et que certainement il y a une stratégie de la maison déclinée en opérationnalité. On peut le supposer ... à qui bénéficient la résolution de ces enjeux, c'est surtout aux équipes ... et un peu à l'entreprise et à l'individu, mais c'est quand même l'équipe qui est privilégiée comme bénéficiaires des 3 enjeux.

GD. On n'a pas quelque part le client ?

FC. Oui, il existe dans le modèle ...

GD. En gros, c'est pour l'interne et rien pour le client, c'est ça que ça veut dire.

FC. Alors je vais tempérer ce que vous dites, ce qui est vrai et en même temps dans le modèle des 110 questions, il y a 4 à 5 questions concernant le client et autant pour les partenaires. Il y a un centrage plus grand sur l'intérieur car ce n'était pas évident de poser les mêmes questions à trois entreprises différentes, il fallait que je trouve un moyen transverse pour pouvoir faire des comparaisons dans mon analyse.

GD. Oui, oui.

FC. Nous retrouvons dans le groupement les prises de décisions clés, un travail sur les compétences, sur l'organisation et la professionnalisation, c'est rendre les gens compétents, autonomes et responsables.

LF, TF. Est-ce que c'est au détriment de l'individu ?

FC. Non, mais c'est ce qui a été privilégié par les membres de la fonction Opérationnelle individuellement.

LF, TF. Ah, voilà.

FC. Alors si nous raisonnons en collectif, ça veut dire que le collectif constitué des sept membres, a choisi 5 actions identiques sur les 7 qui ont été identifiées comme étant les plus partagées, mais le bénéficiaire des 3 enjeux résolus par ces 5 actions, performance, stratégie et coopération bénéficient plus aux équipes qu'aux individus. C'est-à-dire, ce qui est pris, ce n'est pas l'individu en tant que tel, c'est l'équipe en tant que composée d'individus et cela est remarquable ...

LF, TF. C'est lié à la mission ...

FC. C'est peut être lié à votre fonds de fonctionnement depuis toujours ...

GD. Pour nous l'équipe c'est quelque chose de privilégié et c'est notre seule manière de résoudre ces enjeux.

FC. Voilà. Donc, chez vous l'entité c'est l'équipe, l'individu existe mais il est considéré comme membre d'une équipe constituée. Votre fonds de fonctionnement est très centré sur la coopération et l'équipe. Ici au niveau 3 « actif » de la fonction Opérationnelle la stratégie et la performance interviennent au même niveau que la coopération, nous sentons bien qu'il y a une déclinaison sur le terrain d'une stratégie et d'une performance dictées par le Contrat. Cela reste dans une logique d'organigramme. Ça va ?

(Silence).

Nous allons passer au niveau 2 « prudent », le niveau 2 est le niveau qui est plus lié à l'expérimentation...

### 3-Présentation de l'arbre collectif de niveau 2 « prudent ».

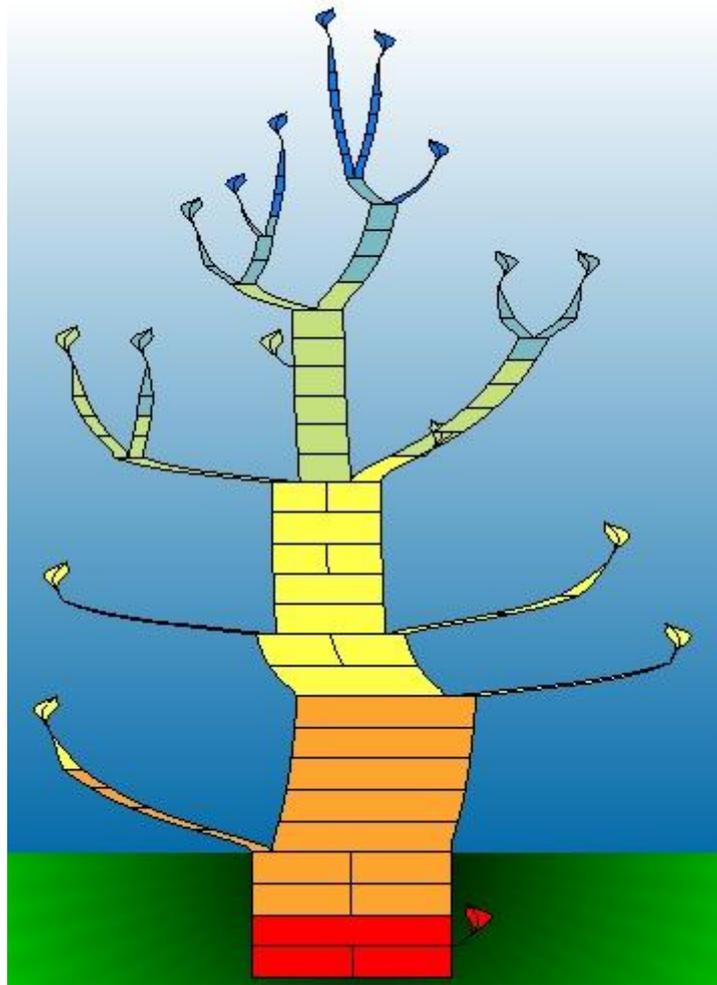


Figure 5 : arbre collectif Opérationnelle-2

FC. D'abord la forme de l'arbre ... la forme et les couleurs ...

DB. Ah, il est beau, hein ...

FC. Il y a du rouge, beaucoup de brun.

GD. Je regarde en même temps les chiffres sur la droite, là ...

FC. En principe le chiffre qui est là, c'est le nombre de personnes qui ont répondu « 2 » à ces actions là. Cela nous donne une indication déjà du nombre de personnes associées à cette action là.

GD. Ouais. On peut les classer par ordre croissant ou décroissant ?

FC. Attendez, je n'ai pas fait la requête... je fais la requête.

GD. Et la feuille rouge là ?

FC. Là, c'est une action très partagée ... c'est une action qui se nomme :

- Analyser les manques de compétences au quotidien.

Et qui est partagée par 6 personnes sur les 7 de la fonction Opérationnelle ...

GD. Le rouge c'est significatif ? Le rouge c'est combien de personnes sur les 7 ?

FC. Alors, le rouge représente les actions les plus partagées par les membres, ça ne veut pas dire que nous avons les 7 membres.

GD. Et pourquoi là, elle apparaît comme étant une feuille et pas avec les autres ?

FC. Parce que ... par rapport à la construction de l'arbre collectif à partir des réponses des 7 personnes, le logiciel prend en compte le calcul de la forme de l'arbre/ il va choisir parmi les 7 listes de réponses individuelles (parce que j'ai interrogé chaque personne dans le même ordre des questions, d'où les listes de réponses ordonnées de manière identique). Parmi ces listes de réponses individuelles le logiciel va chercher les actions qui sont partagées par les 7 personnes, ensuite les actions partagées par 6 personnes et ainsi de suite jusqu'à épuisement des listes : donc plus nous montons, moins nous aurons de partage entre les personnes.

GD. D'accord.

FC. Attendez ... il faut de la cohérence ... nous venons de voir comment le logiciel construit la forme de l'arbre et ensuite le logiciel vérifie que la liste des actions collectives représentées dans l'arbre collectif soit la plus proche possible de chacune des listes individuelles. Donc il trouve un compromis le plus proche possible dans l'ordre des actions entre la liste des actions collectives et les listes des actions individuelles. Donc cette feuille rouge est dans le bas de l'arbre car très partagée, mais n'entre pas dans l'ordre des différentes listes individuelles dans une suite d'actions comme celles-ci dans le tronc. C'est un peu compliqué parce qu'en fait le modèle mathématique utilisé est la topologie ...

GD. Pour nous qui ne le pratiquons pas, alors même ... c'est pratiquement inapplicable ...

DB. Il faut se familiariser.

LF, TF. Les petites branches ?

FC. Les petites branches sont construites de la même manière, car le modèle mathématique qu'utilise le logiciel est la topologie, donc il privilégie les relations entre les actions, le lien entre les actions et donc ça représente les liens entre les différentes actions.

LF, TF. OK.

FC. Il y a deux indices, plus vous monter dans l'arbre collectif, moins c'est partagé et quand nous avons une branche toute jaune (la palette de couleurs nous indique un certain partage entre les personnes) ... alors c'est volontaire pour répondre à GD au niveau de la thèse. Si j'avais choisi un autre mode de représentation, par exemple des camemberts, vous le dites vous-même, les lectures seraient dès le départ facilitée car connue et déjà appris. Alors que là nous sommes dans un modèle qui représente un collectif et en même temps un modèle qui ne se lit pas de manière naturelle et donc un apprentissage est nécessaire ... il y a un mode de réflexion à apporter et l'idée de la thèse est : quelle est la capacité d'effet d'une figure représentant le travail collaboratif à partir de la mise

en visibilité des logiques d'action sur les lecteurs-interprétants, soit individuellement, soit collectivement.

GD. Pour moi ... je ne comprends pas, il y a une difficulté à lire les figures ... après, euh, la petite feuille, il y a des actions cohérentes les unes avec les autres sont partagées par un certain nombre, ça fait rameau ... c'est OK. Mais au bout de 4 fois, je n'ai pas encore pigé le modèle, la représentation du modèle et euh, en termes de progression pour une équipe managériale, je pense ne pas le retrouver parce que je ne maîtrise pas ce modèle.

FC. La difficulté est très variable d'une personne à l'autre. Certains ne se posent pas la question de la compréhension du modèle, d'autres prennent la représentation comme étant la représentation du travail collaboratif et ne lisent que la représentation.

GD. Les valeurs qui sont là, alors que les autres sont là ... alors j'imagine que là parce qu'elles sont en cohérence avec celles qui suivent et là, elles le sont moins, mais le partage ici et là au regard de la couleur est le même.

FC. Alors ça, c'est encore une notion qu'il faut que j'apporte ... cette petite branche là est connectée sur cette action là, c'est ce qu'on appelle la capacité d'engendrement de cette action là sur ces actions (de la petite branche). Donc il y a une cohérence entre cette action là du tronc et cette petite branche là, au même titre que la petite feuille rouge de tout à l'heure ...

GD. Oui, elle est en cohérence ...

FC. Oui, elle est en cohérence avec cette action là du tronc, donc cela répond à la suite logique des actions dans chacune des listes individuelles dont nous parlions tout à l'heure. C'est de la topologie au sens strict mathématique, mais le logiciel est protégé par des brevets. Donc l'auteur Michel Authier ne précise pas le détail de fonctionnement du logiciel, il ne précise que les usages comme je viens de le faire. Ce qu'il faut retenir c'est qu'il a privilégié dans la représentation ce sont les liens entre les actions que les actions elles mêmes.

Donc maintenant nous retrouvons les 7 actions du tronc et nous avons :

- Une action concerne la prise de décisions clés
- Deux actions concernent les processus
- Une action concerne les compétences
- Une action concerne l'individu
- Une action concerne l'équipe
- Une action concerne les résultats de professionnalisation

Ce qui est intéressant de regarder c'est la logique d'action collective :

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>4/7 Comprendre</b>	<b>4/7 Performance</b>	<b>6/7 Entreprise</b>	<b>2/7 Processus</b>
<b>3/7 Pouvoir</b>	<b>2/7 Stratégie</b>	<b>1/7 Equipe</b>	<b>1/7 Collaborateur et son apprentissage</b>
	<b>1/7 Implication</b>		<b>1/7 Coopération dans l'équipe</b>
			<b>1/7 Compétences</b>
			<b>1/7 Résultats de professionnalisation</b>
			<b>1/7 Prendre les décisions clés</b>

**Figure 6 : logique d'action collective Opérationnelle-2**

FC. Nous avons 4 actions sur 7 dans le comprendre, comprendre les situations, ce qui se passe pour résoudre les enjeux de performance et de stratégie pour l'entreprise comme bénéficiaire en utilisant comme moyens les processus, le collaborateur et son apprentissage, la coopération, les compétences et les résultats de professionnalisation. Donc vous voyez que la performance et la stratégie apparaissent plus fortement qu'au niveau 3 « actif », là nous sommes au niveau 2 « prudent ».

GD. Hum, hum.

FC. Donc cela est un peu surprenant de mon point de vue, c'est-à-dire que vous expérimentez de la stratégie et de la performance en expérimentation et non pas en déclinaison de niveau 4 « engagé ».

GD. Oui mais, quand on vit ... ..

FC. Quand on lit brutalement le tableau.

GD. Oui, oui.

FC. Cela voudrait dire qu'individuellement et en même temps collectivement puisqu'on a vu que le collectif était identique en niveau 2 « prudent ». On décline par expérimentation la performance et la stratégie pour voir ce que cela peut donner. Cela peut être compréhensible aussi en prudence, en expérimentation.

GD. A partir du moment où on n'a pas de pouvoir fort et que le choix politique [inaudible], on ne peut pas faire autrement que d'être prudent.

DB. C'est un mode particulier où après .... On développe la stratégie à partir du terrain ...

FC. Comme vous dites « par le bas »

GD. Il n'y a pas d'autres solutions ...

FC. Encore faut il que cela rejoigne le haut (Costrat) ? Nous pouvons avoir un écart qui peut être conséquent, je ne sais pas ? Mais enfin, il y a une certaine cohérence dans ce que nous retrouvons là dans la fonction Opérationnelle, nous l'avons retrouvés dans la fonction Support. Au niveau du Costrat c'est plus compliqué dans la mesure où le directeur et le directeur adjoint, euh, eux ont comme référence la loi de 2004 sur la sécurité civile, donc ils ont interprétés les figures au regard de cette loi, alors que les autres membres du Costrat fonctionnent comme on vient de le décrire ...

(Silence)

FC. Ça va ?

(Silence)

FC. Je vais vous montrer pour finir la carte collective de niveau 1 « indifférent ».

#### 4-Présentation de l'arbre collectif de niveau 1 « indifférent ».

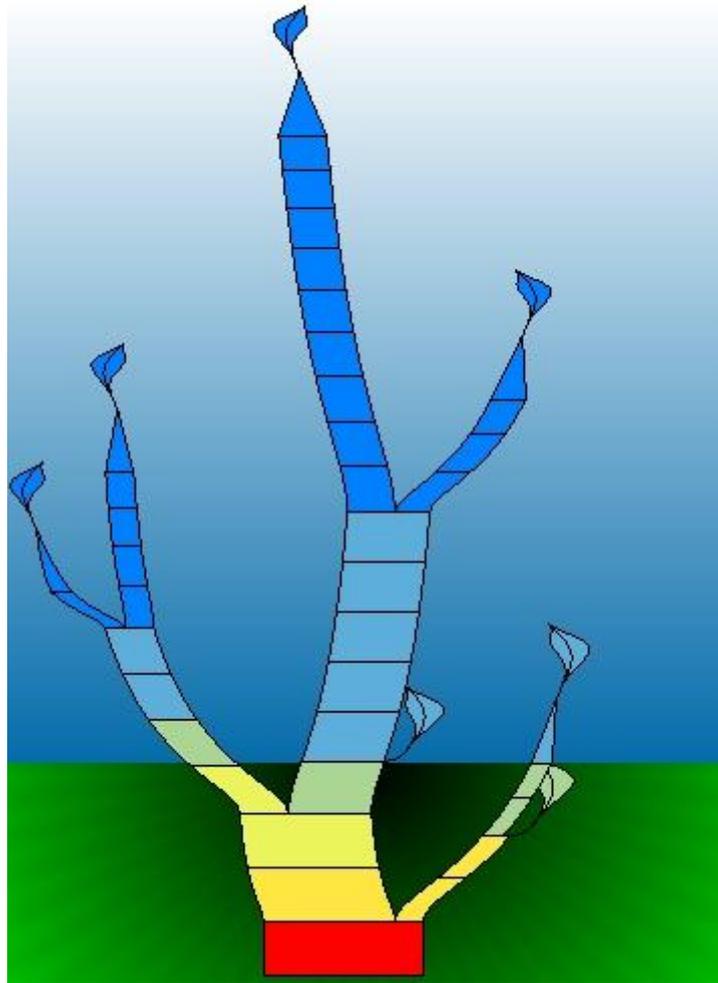


Figure 6 : arbre collectif Opérationnelle-1

FC. Il n'y a qu'une seule action rouge qui constitue le tronc et il s'agit de :

- Adapter l'organisation aux contraintes externes

Donc pour cette action là, il faut raisonner négativement, elle a été refusée par les 7 membres.

GD. Ceci me paraît évident pour cette action. Il y a une pression un peu partout ....

FC. Votre point de vue exprimé individuellement se retrouve collectivement sur cette action là.

GD. Oui, oui.

FC. Simplement pour dire, ce que je sais en ayant vu le directeur, apparemment c'est lui qui s'occupe des contraintes externes, de son point de vue. la logique d'action collective de niveau 1 « indifférent », nous devons regarder s'il n'y a pas des actions dites stratégiques ...

<b>Registres d'actions du manager</b>	<b>Enjeux à résoudre par le manager</b>	<b>Bénéficiaires des actions du manager</b>	<b>Moyens de réalisation à disposition du manager</b>
<b>1/1 Vouloir</b>	<b>1/1 Performance</b>	<b>1/1 Entreprise</b>	<b>1/1 Organisation</b>

**Figure 7 : logique d'action collective Opérationnelle-1**

FC. Vous avez un Vouloir (l'intention stratégique) pour résoudre l'enjeu de performance pour l'entreprise en utilisant comme moyen l'organisation.

(Silence)

FC. Voilà, j'ai fini les présentations. Avez-vous des commentaires de synthèse ?

GD. Quand pourrons-nous assister à la thèse ?

FC. C'est en train de se finaliser, probablement le 6 décembre 2011.

L'entretien a duré 41 minutes.