



# QUESTIONNAIRES

---

LISTE  
des QUESTIONNAIRES

CONCEPT		
ACTION	3	
ADAPTATION	5	
APPRENTISSAGE	19	
AUTO-ORGANISATION	13	
AUTONOMIE	8	
BIFURCATION	10	
CAUSALITÉ	21	
CHANGEMENT	23	
COMMUNICATION	26	
COMPÉTENCE	28	
COMPLEXITÉ	31	
CONDITIONS INITIALES	34	
CONTRAINTES	36	
ÉMERGENCE	38	
FINALITÉ	41	
IDENTITÉ	43	
INFORMATION	46	
INTERACTION	48	
ORGANISATION	51	
PARADIGME	54	
PROGRAMME	57	
PROJET	59	
RECONNAISSANCE	62	
RÉGULATION	65	
RÉSEAU	68	
STRATÉGIE	71	
SYSTÈME	74	
TENSIONS DYNAMIQUES	79	

Des QUESTIONNAIRES pour :

vous aider à réfléchir sur une situation vécue...

vous aider à faire le point...

travailler sur un plan plus personnel...

tester les notions sur des expériences et des cas réels...

reformuler certains concepts...

travailler en groupe à l'élaboration de réponses communes...

se préparer à la lecture de la mallette...

# Action

## Questionnaire

- 1 Y-a-t-il accord entre ce que j'engage et mes objectifs ?
- 2 Quelles sont les entraves potentielles à la réussite de mon action ?
- 3 L'ai-je préparé en identifiant les paramètres critiques ?
- 4 Qu'est-ce que je prévois, dès le départ, pour intégrer les aléas qui ne manqueront pas de survenir ?
- 5 Comment est-il prévu de tenir compte des feedbacks qui vont se produire et suis-je prêt à modifier le programme, le projet ?
- 6 Quels talents personnels utiliser et mobiliser ?  
Comment les combiner avec ceux que je vais chercher à mobiliser chez les autres ?
- 7 Si l'action est collective, comment prends-je concrètement en compte les cadres de référence de ceux qui agissent avec moi ? Que pensent et que disent les autres ?
- 8 Parmi ces contraintes, avez-vous identifié les résistances possibles au changement de la part des acteurs concernés ?
- 9 Ai-je bien mesuré et dosé le ratio risques / opportunités ?
- 10 Quels sont les éléments que j'accepte de voir modifiés ?

11 Quelles intentions devrai-je éventuellement renoncer à poursuivre ?

12 A quels éléments précis vais-je mesurer ma satisfaction ?

...et celle des autres parties prenantes ?

# Adaptation

## Questionnaire

### Recueillir l'information : "être au parfum"...

- 1 "Tout change tout le temps"... Est-ce que je prends en considération les éléments, les événements présents dans mon environnement qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur mon activité ?
- 2 La vision que j'ai de mon activité inclut-elle un questionnement sur sa propre évolution ?  
De quelle façon je m'y prends pour questionner mes "valeurs de certitude ?"
- 3 Est-ce que je me donne les moyens d'avoir accès à l'information, à travers les différentes sources possibles, et est-ce que j'informe suffisamment mes collaborateurs ?

### Analyser, comprendre...

- 4 Ai-je bien tous les éléments à ma disposition pour donner du sens à ces informations ?  
Est-ce que je prends le temps de compléter mon analyse, de rencontrer les "bonnes personnes", de vérifier les sources, de croiser les paramètres en interaction ?

- 5 Ai-je pris en compte tous les éléments du contexte actuel (social, culturel, les circonstances immédiates, la gestion des priorités...) ?

### Réagir : anticiper, prévoir, planifier, rectifier, réguler, améliorer, transformer...

- 6 Quels types de réactions épidermiques ou réfléchies provoquent en moi les feedbacks, positifs comme négatifs, que je peux recevoir des autres sur la pertinence de ma propre action ?
- 7 Ce que je fais et la manière de le faire requièrent-ils quelques améliorations, un petit plus ?  
  
Voire même des transformations ?  
  
Que se passerait-il si je ne faisais rien ?
- 8 Suis-je prêt à me remettre en question de façon radicale, à acquérir d'autres savoir-faire ou savoir-être ?  
Aller vers du "complètement nouveau" : quels freins, quelles envies, cela révèle-t-il en moi ?  
  
Comment m'y prendre ? avec quels moyens ?
- 9 Est-ce que je me positionne comme force de proposition, est-ce que je m'autorise à exprimer mon point de vue sur les adaptations nécessaires ?  
  
Et à écouter les points de vue des autres ?

10 Ne suis-je pas entrain d'attendre que les autres s'adaptent "d'abord", qu'ils s'en occupent, qu'ils enclenchent une action, en pensant "je m'y mettrai après ?"

11 Quand la balle "est dans mon camp", suis-je le premier à montrer l'exemple ?

12 Face à une adaptation qui touche l'ensemble de mes collaborateurs, est-ce que je vérifie que les résultats attendus, les finalités, l'intention initiale sont bien perçus et compris par tous les acteurs concernés ?

Ai-je bien intégré que la communication, c'est ce que l'autre a compris ?

13 L'action engagée prend-t-elle en compte un seuil "acceptable" de changement ?

Ai-je bien mesuré le trouble que cela provoque ?

Mes collaborateurs pourront-ils continuer à gérer des pans suffisamment importants d'activité qui restent inchangés ?

14 Une adaptation trop brutale ne risque-t-elle pas d'amener une perte de repères, d'identité, que les personnes auraient des difficultés à gérer ?

15 Les acteurs ont-ils plus à perdre ou à gagner dans l'évolution prévue ?  
Correspond-t-elle à un développement de leurs compétences, talents, spécificités ou à une limitation ?

16 Avons-nous toutes les compétences nécessaires pour se préparer aux évolutions futures ?

Quels moyens, ressources sont d'ores et déjà à envisager ?

17 La structure même de l'entreprise ou d'un service de l'entreprise n'est-elle pas trop lourde ?

Est-elle suffisamment souple pour autoriser des réponses nouvelles et inattendues ?

Sommes-nous prêts éventuellement à modifier certains principes de fonctionnement ?

18 Ai-je pensé aux différents scénarios possibles et à leurs conséquences pour les cas de figure "négatifs" dont l'occurrence est probable ?

Et si le pire se produisait, ai-je aussi envisagé un scénario?

19 Les actions prévues s'inscrivent-elles dans la cohérence de l'ensemble de la démarche, en accord avec les intentions initiales, les enjeux et les finalités ?

20 Ai-je inclus dans le processus d'adaptation la possibilité de réguler, de rectifier éventuellement le tir au fur et à mesure ?

... de mettre en place un processus d'évaluation et de suivi de l'action ?

...de revoir ma stratégie ?

... de changer les séquences de mon programme, voire de changer de programme ?

### **Retour d'expérience et leçons à tirer de ce qui s'est passé :**

21 Face à l'imprévisible, à l'aléatoire devenu réalité, comment moi et mes collaborateurs avons-nous réussi à mobiliser nos ressources ?

22 Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qui peut être retenu, généralisé ?

23 Qu'est-ce qui a mal fonctionné et pourquoi ?

24 Par quoi nous sommes-nous laissés surprendre ?

25 Qu'est-ce qui peut être anticipé dès aujourd'hui (compétences, attitudes, ressources....) ?

# Apprentissage

## Questionnaire

### Autodiagnostic : La détection de mes besoins d'apprentissage :

- 1 Voyons, voyons...en répondant sans réfléchir : apprendre, "me former", je vis ça comment ?

Contrainte, peur, désir, plaisir ?

Envie, pas envie ?

Et en réfléchissant à tout ça : pourquoi ?!

- 2 Et ces besoins, quels sont-ils ?...autodiagnostic :

- 3 Quelles sont les erreurs que je commets le plus fréquemment ?

Quels sont les comportements que je souhaite le plus éviter ?

- 4 Suis-je autonome dans la réalisation de ce qui m'est demandé dans les délais ?

Avec aisance ? Comment augmenter cette dernière ?

- 5 Suis-je capable de porter un regard critique, d'évaluer tout ce que je fais ?

- 6 Ai-je une vision globale suffisante pour pouvoir comprendre, interpréter un phénomène inhabituel ?

- 7 Suis-je capable d'innover, d'améliorer "le système" ?

- 8 Mes actes les plus automatiques ont-ils "aussi" du sens : je sais comment faire, mais est-ce que je sais aussi pourquoi je le fais ?

- 9 Est-ce que je parle "le même langage" que mes collègues, ai-je le même cadre de références ?

Notre culture est-elle commune à 100 %, à 75 %.....à 22,4 % ?

- 10 Y -a -t -il des domaines dans lesquels je souhaiterais une mise en commun, une homogénéisation des pratiques ?
- 11 "Il fait quelque chose que je ne sais pas faire" (savoir-être ou savoir-faire) : comment le fait-il, puis-je le "modéliser"...avec son accord?
- 12 Quels sont les savoir-faire, les connaissances qu'il serait bon que je réactualise ?
- 13 Quelles compétences devrais-je maîtriser demain ?

**La détection de ce que je peux transmettre, de façon formelle ou informelle :**

- 14 Mes collègues me demandent-ils fréquemment des informations dans certains domaines ?

S'agit-il de connaissances théoriques, de la maîtrise d'une pratique?

- 15 Les expériences infructueuses font-elles systématiquement l'objet d'une analyse pour éviter les répétitions ?

De même lorsque quelque chose fonctionne mieux que d'habitude, est-ce que je cherche à repérer ce qui pourrait être généralisable ?

**L'apprentissage / l'équipe :**

- 16 Dans mon équipe, quels sont les freins, les niveaux de résistance à l'apprentissage repérables : affectifs, cognitifs, culturels...?
- 17 Quelles sont les raisons les plus fréquemment évoquées ("je n'ai pas envie", "je ne vais pas savoir", "c'est trop compliqué pour moi", "je ne vois pas à quoi ça va me servir", "ça me prendrait trop de temps"... ) ?
- 18 Que puis-je développer dans mon comportement pour induire davantage de souplesse et de confiance : tolérance de l'erreur, être rassurant, patient, me mettre à la place de l'autre, donner envie par un renforcement positif, valoriser celui qui détient le savoir....?
- 19 Ai-je repéré les personnes qui sont susceptibles de s'adapter plus facilement à des nouvelles technologies, modes opératoires, méthodes....et puis-je m'appuyer sur elles comme "moteurs" dans l'équipe ?

# Autonomie

## Questionnaire

### Nous et notre environnement :

- 1 Quels éléments essentiels me paraissent fonder la spécificité de notre entreprise, notre identité propre ?

En quoi nous distinguons-nous de notre environnement ?

- 2 Notre adaptatbn et notre réactivité par rapport à notre environnement sont-elles optimales ?

Quels sont les paramètres internes qui les freinent et quels sont ceux qui pourraient les développer ?

### Notre organisation interne :

- 3 Si l'on considère les différents secteurs, services ... de l'entreprise, jusqu'où ceux-ci sont-ils capables d'auto-organisation et de capacité propre de réaction, de régulation ?

- 4 Si l'on développait l'autonomie des personnes et des services, quels seraient les gains, les pertes, les risques éventuels dans notre fonctionnement interne ?

- 5 Personnellement, est-ce que je repère des craintes, des freins, manifestes ou latents, par rapport à ce mode de fonctionnement? Comment peut-on les gérer ?

- 6 Des moyens nouveaux sont-ils requis ?

### Mon attitude et mes croyances par rapport au concept d'autonomie :

- 7 Autonomie...?

Ça m'apporterait quoi, à moi, d'être davantage autonome ?

Des soucis supplémentaires, un engagement lourd à porter, ou bien au contraire un bol d'oxygène, plus d'envie de faire....?

- 8 Suis-je vraiment prêt à une remise en question ?  
Qu'est-ce que je risque ?

Qu'est-ce que je perds ?

Qu'est-ce que je gagne ?

- 9 De quoi ai-je besoin ?  
... d'être davantage informé, que les informations données aient du sens ?

... d'être "rassuré" quant à l'éventuelle prise de risque que pourrait représenter une plus grande autonomie?

... de développer de façon pointue une compétence qui me fait défaut, donc de me former ?

... de consulter mes collaborateurs pour vérifier, conforter mon analyse ?

10 Est-ce que je sais mobiliser tous les moyens qui sont déjà à ma disposition ?

Aii-je besoin de moyens supplémentaires ?

11 Est-ce que je peux d'ores et déjà identifier dans mon quotidien des domaines spécifiques où une marge d'action plus grande me permettrait une meilleure opérationnalité ?

12 Mon mode de management ou mon mode relationnel, pour parler clair...est-il plutôt participatif, délégatif, directif...?

Quels comportements mon attitude induit-elle chez mes collaborateurs ?

13 Le goût de l'autonomie : inné ou acquis ?  
Comment puis-je favoriser l'expression des ressources individuelles, la reconnaissance de la personne et de sa zone d'expertise, la prise de responsabilité...?

Autoriser mes collaborateurs à dire, à faire ?

14 Par rapport à une ligne de conduite établie au départ, un programme d'action, est-ce que j'autorise l'improvisation, l'innovation ou est-ce que j'attends une stricte conformité à ce qui a été défini ?

Est-ce que je m'autorise à surprendre et à me laisser surprendre ?

15 Suis-je prêt à considérer l'erreur comme une opportunité d'apprentissage et non comme un échec ?

Quels autres préalables me paraissent nécessaires ?

16 Est-ce que j'accorde toute ma confiance à mes propres compétences et à celles de mes collaborateurs ?

17 Est-ce que je traite l'autre comme un alter ego, c'est à dire comme une source de savoir et d'information, quel que soit son niveau hiérarchique ?

18 Est-ce qu'il m'arrive de demander à mes collaborateurs de faire preuve d'une autonomie soudaine et peu habituelle pour qu'ils résolvent une situation par eux-mêmes ?

19 Que penser de la façon dont ils mobilisent leurs ressources ?

20 Quelles conclusions peut-on tirer de ce type d'expérience ?

21 Si je veux pouvoir un jour compter sur les initiatives de l'autre, sur sa prise de responsabilité, sur sa capacité à innover, suis-je prêt aussi à en payer le prix ?

22 Suis-je prêt à voir grandir en moi mon incertitude et à la gérer ?

23 Me suis-je doté d'un système de régulation, de contrôle a posteriori et a posteriori seulement ?

24 Si je me réfère à un passé récent, dans quel contexte spécifique une plus grande autonomie des personnes aurait-elle permis une réponse plus adaptée à la situation ?

# Auto-organisation

## Questionnaire

### Analyse des constats : prenons 2 cas concrets

Prenons une première situation dans un passé récent où il aurait été bon de faire preuve d'auto-organisation mais où "cela ne s'est pas fait".

#### 1. Quels facteurs ont été inhibiteurs ?

"On sait bien que c'est ce qu'il faudrait faire, mais ce n'est pas à nous de nous occuper de ça"

"Nous n'avons pas tous les éléments pour le faire..."

"Si je le fais, je risque de marcher sur les plates bandes de quelqu'un d'autre..."

"La dernière fois qu'on a pris une initiative, ça nous est retombé dessus..."

"L'équipe n'est pas suffisamment soudée pour que nous puissions nous mobiliser dans une dynamique collective..."

.....

Qu'avons-nous tenté, essayé ?

Quelles ont été les conséquences de cette non auto organisation sur le plan de la productivité ?

Et les conséquences sur le plan relationnel entre nous tous ?

2. Considérons maintenant une deuxième situation où de l'auto-organisation s'est mise en place dans notre environnement immédiat.

Quels sont les facteurs qui ont permis de le faire ?

Disposons-nous de tous les éléments dont nous avons besoin ou certaines données nous ont-elles fait défaut ?

Comment y avons-nous remédié ?

Les résultats de cette auto-organisation se sont-ils avérés positifs, constructifs, ou au contraire délicats à gérer ?

Pourquoi ?

Quelles ont été les conséquences de cette auto-organisation sur le plan relationnel dans notre équipe, dans notre service ?

Et par rapport à nos responsables hiérarchiques ?

#### **Autonomie, innovation et implication personnelle :**

- 3 La notion d'autonomie existe-t-elle comme une intention ou comme une pratique avérée ?

Comment cela se traduit-il, dans quels lieux, quelles instances ?

- 4 Quelle différence fait-on dans l'entreprise entre autonomie et responsabilité ?

- 5 Comment le potentiel des gens est-il sollicité ?

- 6 Quel est le poids du reporting et comment est-il vécu ? Quelle est sa réelle utilité ?

- 7 L'allégeance à la hiérarchie est-elle un mécanisme prépondérant de la relation avec les "chefs" ?

- 8 Par quoi vous sentez-vous ficelé ?

- 9 Existe-t-il des "espaces de liberté" ?

#### **Aléas, incitation et gestion des risques**

- 10 Quelles sont les réponses spontanées face aux surgissements de l'imprévu : aléas de l'environnement, défaillance interne du système (manque de personnel, problème technique...) ?

D'autres réponses, construites, peuvent-elles être pensées et mises en œuvre ?

- 11 Comment les gens sont-ils mis en tension, en concurrence interne ?

Comment le risque est-il considéré ?

Comment ceux qui en prennent sont-ils accompagnés et valorisés?

Quid de ceux dont les propositions, les projets, les budgets ne sont pas sélectionnés ? Sont-ils alors considérés comme des perdants ?

12 Comment la notion de rupture à l'équilibre est-elle considérée dans l'entreprise ?

Exclue ?

Tolérée ?

Supportable ?

Souhaitable ?

Inévitable ?

Considère-t-on qu'il faille maintenir l'équilibre coûte que coûte ou qu'il est parfois nécessaire de "le perdre" pour susciter une réaction innovante ou tout simplement adéquate du système?

...des acteurs ?

Susciter la bonne réaction et/ou faire confiance ?

13 De quelle capacité a priori dote-t-on les acteurs en la matière?

Estime-t-on qu'ils soient dotés de la capacité à produire une réponse adaptée en cas de perte d'équilibre ?

Cette appréciation a-t-elle évoluée ? Devrait-elle faire l'objet d'un "aggiornamento" ? Si oui, pourquoi ?

Comment tire-t-on parti des expériences en la matière ?

#### **Information et formation, apprentissages et interactions**

14 Comment s'y prend--on pour innover en matière d'organisation, de gestion de projets, de produits ?

Intègre-t-on dans ces travaux la part nécessaire de l'apprentissage et de la formation ?

15 Comment les acteurs sont-ils alimentés en informations clés (stratégie, contraintes, enjeux, nouvelles dispositions commerciales, éléments de politique) ?

16 Le système d'information permet-il aux acteurs de trouver l'essentiel des informations leur permettant de statuer rapidement sur les décisions courantes qu'ils ont à prendre ?

17 Quelles sont les relations entretenues avec l'environnement ?

Comment, par exemple, les acteurs sont-ils chargés d'identifier, traduire, diffuser, relayer, l'information qu'ils captent ?

18 Consacre-t-on assez de ressources à la mise au point de nouvelles formes d'interaction en interne et vis-à-vis des clients et partenaires ?

19 Les acteurs sont-ils formés à la créativité, à la résolution de problèmes en groupe ?

Existe-t-il des tanks forces chargés de résoudre des problèmes réputés "insolubles" ?

20 De quel crédit temps les acteurs disposent-ils pour mettre au point de nouvelles modalités d'organisation, des outils de cadrage des projets, du temps de réflexion ?

21 Tente-t-on de favoriser les conditions de travail et les relations interpersonnelles, grâce à certaines démarches ou outils, visant à aplanir les difficultés liées aux personnes, à leurs comportements, à leurs spécificités et valeurs ?

Chartes de comportement ?

Coaching et cohésion d'équipes (groupes projet, groupes naturels de travail) ?

Investissements fonctionnels et ergonomiques ?

Formations aux outils de bases (ce sont les plus mal traitées en général, parce que considérées comme "acquises") ?

Développement personnel ?

Choix des participants dans les groupes par co-optation et affinités ?

Activités extra-professionnelles (non obligatoires mais proposées périodiquement) ?

Evaluation en double sens ?

Travail sur l'imaginaire, les représentations, la sensibilité, l'art ?

Incentives et gratifications collectives ?

Séances de créativité et dimension ludique dans le travail ?

### Organisation et prise de décision :

22 Sait-on suffisamment requestionner les règles et règlements devenus caducs ou obsolètes pour remodeler une organisation plus adaptée ?

23 Comment les acteurs sont-ils impliqués (ou non impliqués) dans ces démarches ?

24 Quels modes de récompenses existent pour valoriser les contributions personnelles et notamment celles qui concernent l'organisation elle-même ?

25 Les décisions de tous ordres sont-elles élaborées par les acteurs avant d'être prises et validées par les personnes désignées pour ce faire ?

Quels sont les systèmes permettant ce mécanisme à deux temps ?  
Est-il satisfaisant ? Comment l'améliorer ?

### Sentiment d'appartenance

26 Comment le sentiment d'appartenance à l'entreprise est-il vécu ?

Est-il construit ?

Existe-t-il une dimension d'implication de l'entreprise dans son environnement direct dont les acteurs pourraient se prévaloir ou nourrir quelque fierté ?

Effort d'apprentissage envers les jeunes...

Politique environnementale claire...

Implication associative...

Comment y associer les acteurs ?

27 Dispose-t-on de moyens d'acculturation (\*) accessibles, variés et significatifs ?

- \* Ensemble des processus d'assimilation d'une culture par un individu ou par un groupe ; c'est un des aspects de la socialisation.

Mécanismes d'interaction par lesquels certains traits culturels sont transmis d'un groupe social à un autre

Il existe cinq formes d'acculturation :

- l'opposition
- l'intégration sélective de traits empruntés à la culture source
- le métissage (lorsque l'emprunt est réciproque)
- l'assimilation (lorsque la culture dominée disparaît)
- le rejet ou contre-acculturation (lorsqu'un groupe tente de revaloriser et de sauvegarder sa culture propre),

La culture étant ici considérée comme un ensemble structuré de traits, susceptibles de se combiner et de se réagencer lors de contacts.

28 Comment en accroître l'impact ?

Comment les mettre en valeur et les rendre utilisables et utilisés ?

Comment ce phénomène peut-il faire émerger des formes nouvelles (organisation, produits, services, design, modalités administratives...) ?

29 La capacité d'auto-organisation s'intègre-t-elle dans le processus d'évaluation ?

30 Les facteurs extra-professionnels sont-ils pris en compte dans l'évaluation des compétences ?

31 La transmission des traits culturels spécifiques est-elle un élément valorisé au sein de l'encadrement ?

# Bifurcation

## Questionnaire

### Arrêtons tout et prenons quelques minutes pour réfléchir ...

- 1 Qu'est-ce qui caractérise un point de bifurcation ?
- 2 Quels intérêts le système et moi-même pouvons-nous en retirer ?
- 3 Comment pourrions-nous favoriser a priori les apports bénéfiques, issus de situations inattendues ?

Pouvons-nous déterminer des conditions de l'action qui soient facilitantes ?

### Scrutons l'horizon !

- 4 Les risques majeurs, internes ou externes, pouvant avoir une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise sont-ils clairement identifiés, nommés, et abordés collectivement ?
- 5 Une réflexion est-elle menée sur les seuils d'acceptation de ces perturbations éventuelles et sur leurs conséquences ?

6 La façon de communiquer sur ces risques est-elle plutôt génératrice de craintes, d'un sentiment de manque d'information, d'indifférence... ou bien au contraire d'attention et de concertation ?

7 Une démarche de prospective semble-t-elle pouvoir et devoir être développée ?  
Une démarche qui intégrerait des acteurs aux statuts, aux intérêts, aux sensibilités et même aux cadres de références multiples, pour mener une réflexion féconde...

8 Quels seraient les bénéfices et les difficultés du développement d'une telle approche ?

Quelle forme pourrait-t-elle prendre concrètement ?

9 N'y aurait-il pas "des petites choses" à améliorer dans notre "dispositif d'observation" de ces multiples micro (ou macro !) événements pouvant avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise ?

10 Des améliorations quant au recueil des informations, à la concertation entre les acteurs pour analyser ces informations, à la résistance aux changements envisagés ?

### Et moi dans tout ça ?

11 Dans mon environnement de travail immédiat et quotidien, les outils "cartésiens" dont je dispose (tableaux de bord, indicateurs de suivi et de contrôle...) sont-ils opérés et suffisants?

12 Que dire de ces terrains d'observation nettement moins cartésiens, celui du climat social de mon équipe, celui de la vérification de la compréhension des informations ou encore de l'intégration des objectifs définis ....

Comment est-ce que je m'y prends pour détecter les fluctuations de ces baromètres-là ?

13 Est-ce que je porte attention aux signaux "'faibles", à ces observations qui paraissent relever du détail et qui se révèlent les points de départ d'une orientation que l'on n'avait pas vu arriver ?

14 Quid de l'analyse de l'information recueillie ?

Mes observations sont-elles "entendues", analysées, mises en lien avec d'autres informations pour dégager du sens et de l'opérationnalité ?

15 Les événements imprévus et la multiplicité des possibles ont-ils été et sont-ils pour moi source d'appréhension, d'inertie ou de mobilisation ?

16 Quelle est ma réaction spontanée face aux états de déséquilibre observés dans l'environnement ?

Puis-je mettre en place une attitude construite, pensée, qui soit facilitatrice pour moi ?

17 Si des perturbations imprévues surviennent, suis-je prêt à garder le cap de mon objectif, quitte à redéfinir les moyens, l'organisation, tous les programmes en cours... ?

Ai-je aussi prévu de devoir renoncer à ces objectifs ?

18 A priori, cette démarche est-elle coûteuse pour moi ?

# Causalité

## Questionnaire

### Dis, comment, pourquoi ?

- 1 Spontanément, quels réflexes avez-vous pour analyser les causes des événements qui adviennent ?

Faites-vous généralement référence à une cause unique, ou à une pluralité de causes, à un enchevêtrement de causes qui interagissent entre elles ?

- 2 Qu'est-ce qui paraît le plus facile, qu'est-ce qui paraît le plus pertinent ?

Acquérir des réflexes différents de réflexion suppose-t-il une transformation des mentalités ?

Que pourriez-vous améliorer ?

- 3 Est-il des domaines où une causalité strictement linéaire (C découle de B qui découle de A) vous paraît pertinente ?

- 4 En quoi penser en terme de causalité linéaire est-il un risque ?

- 5 Dans ces contextes spécifiques, les paramètres en présence sont-ils parfaitement connus, identifiés, et leurs effets sont-ils cernés et neutralisés avec certitude ?

- 6 Sont-ils tous pris en compte, n'a-t-on pas laissé pour compte une partie de la réalité ?

Tout le champ d'investigation a-t-il été considéré, cette vision n'est-elle pas limitante ?

- 7 L'idée de causalité rétroactive vous est-elle familière (le retour d'information sur la cause de l'événement va pouvoir contribuer à réguler l'événement) ?

- 8 Les phénomènes où vous êtes impliqués par des effets récursifs ou des rétroactions sont-ils plus nombreux ?

Quels types de rétroaction entrent en jeu et comment se produisent-ils ?

### Causalité et relationnel :

- 9 En quoi une attitude construite (comportement volontaire) est-elle cause de moi-même ?

10 Dans le domaine relationnel, ai-je le sentiment que mon comportement découle de la façon dont on se comporte avec moi, ou au contraire, mon attitude quelle qu'elle soit, induit-elle en retour l'attitude de mes collaborateurs ?

11 La multiplicité et l'enchevêtrement des causes peuvent-ils être, pour moi et mes collaborateurs une occasion de dilution des responsabilités ?

Un facteur de risques ?

Comment les gérer ? Ensemble ?

12 Comment l'intégrer, favoriser, et maximiser les conséquences bénéfiques des inter-rétro-actions ?

**Interdépendance / interaction bien comprises :**

13 Comment nous régulons-nous ?

Par constat, Analyse et correction des erreurs ?

14 Comment assurer le retour de l'information sur la cause ?

Des conséquences de l'action sur l'action ?

Comment éviter l'effet des paroles et gestes désastreux ?

Comment générer de la reconnaissance, de l'identité, de l'écoute, et intégrer de la différence dans la relation à l'autre ?

15 Comment s'ouvrir à la différence, s'ouvrir à l'autre, s'ouvrir aux effets observés, prendre conscience, et en prendre acte, l'intégrer et s'en nourrir ?

16 Jusqu'où peut-on accepter la différence ?

17 Comment sortir des dynamiques de causalité linéaire prévisible où je me limite à jouer mon jeu ?

18 Comment rentrer dans des dynamiques de rétroaction, c'est-à-dire entrer dans le nous => j'accepte l'ouverture, j'accepte que sa parole puisse modifier la mienne ?

19 Comment développer les nouveaux terrains d'entente ainsi ouverts ?

20 Comment puis-je intégrer de nouvelles règles ou comportements suite aux effets observés ?

# Changement

## Questionnaire

### Volonté ou constat ?

1 Qu'est-ce qu'évoque pour vous le changement ?

- des contraintes nouvelles, des nouveaux moyens de pression...
- un renforcement des contrôles de performance et de résultat...
- une nouvelle "usine à gaz" ...
- enfin ... une ouverture possible...
- encore une lubie qui finira par passer...
- un risque pour les plus exposés et les moins formés...

2 A-t-on bien identifié s'il s'agit...

D'un changement ...

Modification de l'agencement des ressources et des comportements au sein du système. Ces modifications peuvent s'accompagner de contreparties. Les fonctions, finalités, ne sont pas fondamentalement modifiées (changer de vêtement). Notion fortement liée au libre arbitre et à la volonté, qu'il convient de mobiliser.

D'une adaptation...

Suppose une notion d'ajustement beaucoup plus forte. Caractère obligatoire de l'aptitude nouvelle devant être acquise. On est en face d'une contrainte incontournable à laquelle il convient de se conformer (ce rasoir n'est pas adapté aux prises de courant allemandes).

D'une transformation...

Changement d'une chose en une autre. Dans l'entreprise, une transformation suppose souvent une modification profonde, voire totale, des finalités (un essai au rugby).

3 La volonté affichée de changement marque-t-elle véritablement un changement "objectif" de l'environnement du système ?

Peut-on éventuellement faire l'économie de ce changement ?

4 Parmi ces deux types de changement (par anticipation ou par réaction) lequel vous semble le mieux correspondre à la situation ?

5 Pouvez-vous identifier les principales inerties et résistances au changement ?

6 A quelle occasion les changements ont été les mieux acceptés et assimilés ?

A quoi peut-on attribuer les succès ou échecs ?

Quelles sont les conditions initiales indispensables à une dynamique de changement ?

**Renforcements positifs et métriques :**

7 Le changement se résume-t-il à un jeu gagnant/perdant ?

Peut-on avoir le sentiment que les changements s'imposent toujours aux mêmes ?

8 Y-a-t-il une reconnaissance réelle des acteurs qui jouent le jeu où se limite-t-on à un discours "bâton-carotte" ?

Sur quoi cette reconnaissance peut-elle porter ?

La confiance et la loyauté suffisent-elles à engager un processus de changement acceptable ?

Peut-on courir le risque d'une exacerbation des tensions ?

Le climat social se prête-t-il au changement ?

9 Quels peuvent être les éléments concrets d'une gratification immédiate ?

L'encadrement de proximité est-il lui-même porteur et acteur de ce changement ?

Est-il en capacité d'assurer ses responsabilités en terme de reconnaissance, d'encouragement et de sanctions ?

De quels canaux dispose-t-il pour ce faire ?

Peut-il être perçu comme légitime dans cette mission et juste dans ses observations ?

10 Quels indicateurs a priori seront utilisés pour mesurer l'adhésion au changement et sa pertinence ?

Ces indicateurs ont-ils fait l'objet d'une réflexion et d'un débat larges et ouverts ?

A-t-on la volonté d'intégrer de nouvelles mesures d'évaluation ou de corriger les premières quel que soit l'origine de la demande ?

Comment cette contribution est accueillie, discutée et validée ?

### **Messages - Images - Représentation :**

11 Quelle est la nature des arguments utilisés pour motiver les choix de changement ?

Y-a-t-il cohérence entre les motifs de changement et les valeurs et finalités du système ?

Quelles sont les fragilités apparentes et objectives de l'argumentation ?

Peut-on prévoir des scénarios "alternatifs" au changement ?

12 Peut-on prendre le risque de n'être pas compris ?

Comment peut-on s'assurer que les arguments et messages transmis ne seront pas dénaturés ?

La décision de changement doit-elle s'accompagner d'une mise en œuvre discrète ou d'une création d'événement(s) ?

Quels sont les risques dans l'un et l'autre cas ?

13 L'image de soi est-elle en cohérence avec la nature et les mesures des changements annoncés ?

Quels peuvent-être les conflits de perception ?

Représentent-ils un facteur de perturbation probable ?

Est-il nécessaire d'adapter le message en fonction des interlocuteurs et des acteurs impliqués ?

Ces différences de langage et de forme de message peuvent-elles affecter la compréhension globale du changement ?

14 Est-il possible et souhaitable de tout clarifier ?

# Communication

## Questionnaire

- 1 Qu'est-ce que je veux qu'il ressente ?
- 2 Les émotions ressenties, provoquées et induites sont-elles identifiables et seront-elles identifiées ?  
A quelles fins ?
- 3 Qu'est-ce que je veux qu'il comprenne ?
- 4  A-t-on prévu des phases de "reformulation sur le sens" ?  
C'est-à-dire centrées sur des échanges permettant de vérifier que les éléments sont compris.
- 5 Qu'est-ce que je veux qu'il retienne ? (Résidu insoluble...).
- 6 Qu'est-ce que je veux qu'il fasse (Le but de la Communication n'est pas de "communiquer"...), d'autres options ?

- 7 En cas d'échec, ai-je des positions de repli, d'autres options ?  
Lesquelles ?

Ai-je par exemple prévu que cet échec peut modifier mes positions, voire me transformer ?

- 8  Ai-je bien renoncé à éviter absolument les ambitions excessives...et quelles seraient-elles d'ailleurs précisément en pareilles circonstances?

- 9  Que dois-je d'abord entendre et comprendre ?

- 10  Ma communication est-elle un coup isolé ?

- 11  Constitue-t-elle un dispositif, une noria ?

- 12  Repose-t-elle sur plusieurs séquences ?

Lesquelles ?

Me suis-je posé les 4 questions de base à propos de chacune d'entre elles ? (voir slide 1 page 64)

13 ☐ Outre les médias classiques (son, image, texte) ai-je pensé à mobiliser le média humain, y-a-t-il place pour et à l'émotion dans mon dispositif ?

14 ☐ Combien de ressources (personnes, moyens, temps, supports...) ai-je affectées au traitement des retours d'information ?

15 ☐ Dans mon dispositif ai-je bien prévu les processus suivants : transmission, ambiance, symbolique, captation, traitement, retour, "service après-vente"... ?

16 ☐ Comment m'y prends-je pour surprendre ?

17 ☐ Si j'ai prévu de choquer, comme m'y prends-je pour ré-équilibrer ensuite ?

18 ☐ Si la communication a une source, si cette source c'est moi, comment ai-je prévu de m'impliquer ?

19 ☐ Quand je m'adresse à des personnes ai-je identifié la nature de leurs enjeux, de leurs motivations, de leur cartes mentales du sujet ?

Si oui comment sont-ils pris en compte ?

20 ☐ Si il y a des éléments négatifs évidents, des incontournables gênants, adoptez-vous l'attitude qui consiste à les accepter sans maquillage ?

21 ☐ Avez-vous décidé de parler aussi des choses négatives ?

Comment ?

# Compétence

## Questionnaire

### L'entreprise :

- 1 Puis-je définir en quelques mots le domaine de compétence fondamental de l'entreprise et les compétences qui y sont attachées ?  
...Son cœur de métier ?
- 2 Comment cet ensemble peut-il être maintenu et enrichi au travers de différents projets (technique, service, commercial, formation, recherche...) ?
- 3 A quel niveau se situent aujourd'hui les enjeux de recrutement de l'entreprise ?
- 4 Ces enjeux intègrent-ils une diversité de caractères, de propositions et de profils utiles ?

- 5 Les clients nous reconnaissent-ils pour les compétences que nous pensons avoir et/ou dont nous professons l'existence ?  
S'il existe un delta, quelles pourraient en être les raisons ?

- 6 Quels sont les dispositifs utilisés pour maintenir, accroître, et diffuser les compétences-clés ?

### Les équipes, groupes et petits collectifs :

- 7 Sur quels types de compétences les équipes sont-elles constituées ?  
Savoir-faire ?  
Expertise technique ?  
Caractère et aptitudes personnelles ?  
Capacité d'innovation ?  
Capacité relationnelle ?
- 8 Sur quelles bases peut-on développer des compétences collectives ? Lesquelles ?
- 9 Quel dispositif apprenant peut favoriser l'échange des savoir-faire et des expériences ?  
  
Comment décrire, consigner et transmettre les savoirs d'action ?

Comment gère-t-on le départ des collaborateurs qui détenaient des savoirs et maîtrisaient des "gestes" particuliers ?

10 Sommes-nous en mesure d'évaluer pour chacune des unités et chacun des groupes constitués leurs compétences principales et associées ?

Comment identifier les compétences en cours d'acquisition ?

11 Doit-on inclure dans les programmes d'acquisition de savoirs, des éléments opérationnels sur l'acquisition d'une esthétique, d'une sensibilité ?

12 Quel travail fait-on sur la définition, le développement et la maintenance des cadres d'interprétation ?

13 Un corpus de connaissances professionnelles, techniques et relationnelles est-il défini et mis à jour périodiquement ?

Permet-il de définir une base à la réflexion sur les formations à déployer ?

14 Les facteurs d'intégration à la culture globale d'entreprise (service, relations aux clients, valeurs éthiques, normes et règles d'organisation...) sont-ils pris en compte dans la mise en valeur des compétences ?

### **La personne :**

15 Dans quelle mesure le développement des compétences prend en compte les caractéristiques globales de la personne (son histoire, ses désirs, ses besoins personnels...) en liaison avec les savoir-faire utiles à l'entreprise ?

16 Une mobilité sociale et professionnelle est-elle possible pour chaque salarié ?

Comment la gère-t-on ?

Comment les salariés sont-ils impliqués dans la démarche ?

17 Comment les modalités d'accès aux savoir-faire nouveaux sont-elles définies ?

Comment sont-elles liées à des mécanismes de promotion ?

18 Comment les programmes de formation sont-ils établis ?

En quoi les actions choisies rendent la performance des gens possible ?

Comment est-ce évalué, notamment auprès d'eux ?

Visent-ils les six fonctions clés visées par la mise en place de formations adaptées ?

Autonomie...

Adaptation...

Reproductibilité...

Apprentissage opérationnel...

Collaboration...

Rassurance...

Les opportunités d'enrichissement et de développement personnels sont-ils pris en compte clairement ?

19 Le travail sur le développement des compétences permet-il les opérations suivantes :

Echanger ?

Mutualiser ?

S'identifier et se connaître ?

Mobiliser ?

Renforcer ?

Intégrer ?

20 Les salariés sont-ils sollicités ou impliqués dans la recherche / recrutement de ressources et de compétences ?

# Complexité

## Questionnaire

### Une attitude générale :

- 1 Est-on sûr d'avoir déterminé l'ensemble des variables en présence et les champs d'investigation possibles ?

A-t-on associé à cette analyse des acteurs aux cultures et aux sensibilités suffisamment variées et différentes ?

- 2 Quelles sont les interactions en présence ?
- 3 Quels sont les éléments de nature à nous faire changer d'avis ?  
Ont-ils été recherchés avec la curiosité qui convient ?
- 4 La description des éléments concernés, si elle est simplifiable, fait-elle au moins la part qui importe aux interactions entre ces éléments ?  
Dispose-t-on de représentations schématiques permettant plus facilement que le seul texte, de représenter les principales boucles d'interaction ?

- 5 Quel rapport entretient-on avec les éléments observés :  
a-t-on tenté de prendre en compte  
les éléments d'historique,  
le contexte culturel,

la dimension scientifique et technique,  
les facteurs liés aux comportements des acteurs,  
la pluridisciplinarité que supposent les domaines concernés,  
la transversalité des problématiques,  
la dimension humaine et sociale, etc...?

- 6 A-t-on procédé à "plusieurs tours" pour arriver à ces formulations ?

S'est-on laissé suffisamment de temps d'appropriation et de réflexion ?

- 7 Quelles logiques ont-été suivies, a-t-on pris soin d'en utiliser plusieurs ?

- 8 A-t-on identifié les causalités enchevêtrées en prenant soin de ne défaire que les nœuds qui peuvent l'être ?

9 A-t-on cherché au fond à réfléchir avec l'énergie et la modestie qui conviennent ?

10 A-t-on travaillé le sens et les valeurs des maîtres-mots dont la compréhension est nécessaire ?

11 A-t-on envisagé de nombreuses voies possibles ?

12 A-t-on tenté, à cette occasion de développer un savoir totalement ou partiellement nouveau ?

13 A-t-on alterné la logique et la perception, l'une se nourrissant de l'autre ?

14 L'alternance des certitudes et du doute a-t-elle permis de confirmer un ensemble de données, puis de les passer au crible d'une invalidation constructive ?

15 A-t-on alterné les phases divergence-convergence qui permettent de ne fermer les concepts qu'après avoir ouvert un grand nombre d'options ?

16 A-t-on tenté d'envisager des solutions partielles et quels résultats donnent-elles ?

Que se passe-t-il quand on les assemble ?

17 A-t-on utilisé une méthode par hypothèse-expérimentation permettant de fonder des options en dehors des idées reçues qui font immédiatement surface ?

18 A-t-on inscrit la problématique à la fois dans le présent et dans la continuité du passé (histoire), en tentant de probabiliser l'occurrence des scénarios possibles pour le futur ?

19 A-t-on fait l'effort de s'appropriier momentanément la vision des autres et de faire ou de penser comme eux ?

Qu'apporte ce "différemment de nous" ?

20 A-t-on clairement identifié, formalisé et pris en compte les contraintes ?

A-t-on mesuré le degré d'autonomie et de liberté des acteurs ?

Sait-on compter sur des solutions créatives, sur l'innovation, les ruptures...?

- 21 A-t-on réfléchi à la mise en place de mesures applicables rapidement et à la préparation d'un contexte favorable à la mise en œuvre de solutions plus lourdes et plus lentes à appliquer ?

**Une méthode en forme de boutade :**

Pour ce qui est du reste, se reporter aux questionnaires suivants

Causalité, page 21

Condition initiales, page 34

Emergence, page 38

Paradigme, page 54

Système, page 74

Tensions dynamiques, page 79

# Conditions initiales

## Questionnaire

1 Les gens concernés ont-ils bien compris ?  
Qu'est-ce qu'ils n'ont pas compris ?

2  A quoi dois-je faire attention ?

Y a-t-il des signaux, informations, rumeurs, remarques, et si oui de quoi sont-ils porteurs ?

3 Ai-je bien compris moi-même ?

4 Quelle méconnaissance pourrai-je faire ?

5 Comment utiliser le retour d'expérience issu de cas similaires dans le passé, pourquoi ne l'ai-je pas déjà intégré dans mon approche ?

6  Parmi ces éléments, lequel suis-je le plus à même de prendre à tort pour un détail ?

7 Y a-t-il un risque de méconnaître la réalité et de prendre des choses pour ce qu'elles ne sont pas ?

8 Qui d'autre que moi pourrait m'aider à compléter mon analyse ?

9 Existe-t-il des signes, même faibles d'une quelconque réaction à ce qui va être entrepris ?

10 Que veulent dire ces signes ?

11 Comment puis-je les prendre en compte, en accuser réception ?

12 Cette analyse préalable m'incite-t-elle à modifier quoi que ce soit de mon plan initial ?

si oui quoi et de quelle façon ?

13 Les éléments suivants : environnement, nature des enjeux, moyens à disposition, situation sociale, perméabilité, circuit de décision... peuvent-ils s'avérer problématiques, et si oui, pourquoi ?

14 Comment les personnes qui n'y sont pas favorables, voudraient voir le projet s'enliser ou échouer ?

Quoi faire pour éviter que cela ne se passe pas comme cela ?

Avant tout il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on en dise, les problèmes ne se posent pas d'eux mêmes. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.

Gaston Bachelard.

# Contrainte

## Questionnaire

1 Peut-on identifier les différents niveaux de contraintes ?

Ont-elles toutes une utilité évidente ?

Certaines peuvent-elles apparaître comme abusives ou inutiles ?

2 Comment ces contraintes ont-elles émergées, comment ont-elles été comprises et prises en compte ?

Lesquelles se sont renforcées avec le temps ?

A quelle occasion ?

D'autres ont-elles été assouplies ou abandonnées ?

Dans quelles circonstances ?

3 Des procédures de réaménagement et de réinterrogation des contraintes ont-elles été mises en place ?

Le personnel est-il impliqué dans ces réflexions ?

4 Quelles valeurs sont associées à ces contraintes ?

peut-on dire que certaines contraintes participent à une culture d'entreprise : sécurité, respect des équipements collectifs, propreté et hygiène des lieux et postes de travail, respect de l'environnement ?

5 Peut-on qualifier certaines contraintes "d'obsolètes" ?

Sous quelles conditions pourraient-elles définitivement être abandonnées ?

6 Les évolutions technologiques et managériales ont-elles eu un effet objectif de renforcement ou de réduction des contraintes ?

Cet effet a-t-il été perçu comme tel par l'ensemble des acteurs impliqués ?

7 Prend-on un soin particulier à argumenter et convaincre l'autre dans l'adoption de nouveaux comportements ou procédés contraignants ?

Comment crée-t-on les conditions d'une appropriation collective durable des contraintes ?

Est-il nécessaire de revenir régulièrement dessus (effet de soufflet) comment et sous quelles modalités se fait le "rappel des dérives" ?

8 Peut-on qualifier les normes et règlements en vigueur de pointilleux, de formalistes, de justes ?

9 Peut-on compenser certaines contraintes (ressourcement, gratification spécifique...) ?

Y a-t-il systématiquement sanction en cas de non respect ?

10 Les contraintes sont-elles les mêmes pour tous ?

Peut-on dire que chacun peut ressentir un sentiment de justice en regard de ces contraintes, dans la mesure où elles s'imposent à tous ?

11 Peut-on observer au contraire, en fonction des statuts et caractères propres à l'entreprise, des pratiques ou comportement d'affranchissement ?

Sont-ils stigmatisés ?

Peut-on dire de moi que je respecte ces contraintes ou ai-je montré des comportements "à la marge" ?

12 Y aurait-il de "bonnes raisons" de ne pas se conformer à certaines contraintes ?

Les exceptions sont-elles clairement notifiées et communiquées ?

13 La contrainte est-elle acceptée sous la forme d'une obéissance passive ou d'une prise de conscience active ?

# Émergence

## Questionnaire

1 Comment l'entreprise peut-elle favoriser des opportunités de rencontres nouvelles (salariés de différentes entités, intégration des compétences des clients et fournisseurs, groupes de travail transverses, intégration d'expertise et de conseil externes...) et autoriser des modes d'organisation "adhocratiques" (voir slides Identités tensions dynamiques, page 51) ?

2 Comment le paradoxe autonomie / subordination est-il posé et mis en pratique ?

Doit-on intégrer cet élément d'analyse dans la mise en place des structures de commandement et au sein même du fonctionnement des instances de gouvernement ?

3 Par quels moyens s'y prend-on collectivement pour faire venir les contraintes, enjeux et finalités en conscience ?

Dans les missions confiées aux managers, leur est-il demandé de favoriser l'émergence de cette conscience lucide des problèmes, contraintes, enjeux et finalités ?

4 Quel est l'intérêt de ce type de mécanisme de compréhension par rapport aux processus classiques d'information et/ou de formation descendante ?

5 Les processus mis en œuvre autorisent-ils des redéploiements de ressources ou des modifications d'objectifs par les acteurs eux-mêmes ?

6 Sait-on ré-interroger nos interrogations ?

7 Sait-on créer les conditions favorisant des événements inattendus, des surprises heureuses, des réponses innovantes, des rencontres de hasard ?

Evénements d'entreprise, forums, cycle de formations non professionnelles, implication dans le monde associatif, actions de développement local...?

8 Les interactions favorisées par l'entreprise entre les personnes sont-elles suffisantes pour permettre à chacun d'élargir ses connaissances relationnelles et s'autoriser à participer à d'autres équipes (produit, projet, activités) ?

9 Les contraintes de l'entreprise ou les pressions managériales ne sont-elles pas trop pesantes pour permettre une libre expression des talents et spécificités ?

Comment assouplir des normes trop coercitives ?

10 Jusqu'où peut-on aller en matière de risque et d'erreur ?

Ce droit à l'erreur est-il clairement intégré ?

11 Des débats permettent-ils de mettre en valeur la diversité des approches et des points de vue liés au métier et aux activités exercées ?

12 Sait-on jouer avec les qualités et les "manques", la subjectivité et l'objectivité, l'approbation et les critiques de nos collaborateurs et collègues pour créer du nouveau ?

S'y emploie-t-on parfois ouvertement ?

Pourquoi ne le fait-on pas plus souvent ?

13 Choisit-on plus spontanément l'identique ou le différent ?

Sait-on provoquer, gérer et accueillir cette différence ?

14 Choisit-on plus spontanément le formel / hiérarchique ou l'informel / relationnel ?

Pourquoi ?

Qu'est-ce que changer amènerait de nouveau ?

15 Existe-t-il des capacités de ressourcement interne susceptibles d'enrichir les compétences et de réduire les effets d'usure qui réduisent la capacité créative ?

16 Sous quelles modalités les initiatives sont-elles reconnues et valorisées ?

17 Sait-on donner la place et les moyens aux initiatives libres et auto-organisées ?

Dans quel domaine ?

18 Comment fait-on pour associer de nouvelles personnes et partager des projets en conservant la cohérence des moyens et attendus des actions déjà engagées ?

19 Sollicitons-nous les collaborateurs sur les visions qu'ils peuvent avoir ou seulement sur des relations d'allégeance et d'obéissance ?

20 Comment concilie-t-on dans l'entreprise ces deux traditions françaises aux ramifications professionnelles évidentes : c'est l'élite qui arbitre mais en même temps l'égalité entre individu est énoncée comme valeur et proposée comme pratique (égalité possible et souvent personnelle...) ?

21 A quel domaine l'entreprise donne-t-elle le primat ?

La raison

L'économie

La technique

Le client

Le CA

etc...

En quoi est-ce un obstacle à l'émergence de nouvelles idées ?

# Finalité

## Questionnaire

### Incertitudes et finalités :

- 1 Puis-je établir des différences claires entre objectifs et finalités ?  
Lesquelles ?
- 2 Quelles incertitudes majeures risquent de compromettre la finalité de mon action ?  
  
Ai-je une capacité suffisante d'autonomie, de décision, d'influence, de responsabilité pour répondre favorablement aux finalités malgré les aléas ?
- 3 Chacune des parties est-elle en mesure d'apporter une contribution déterminante à la finalité du système ?  
  
...ou au contraire existe-t-il des risques de "disqualification" ou d'"exclusion" préjudiciables à la conservation d'un dessein partagé ?
- 4 Quelles régulations peuvent contribuer à mieux orienter mon intervention dans le sens de cette finalité ?

### Finalités et légitimité :

- 5 La finalité du système est-elle purement instrumentale ("faire de bons boulons") ou répond-t-elle à une vocation, un dessein partagé par l'ensemble des acteurs ?

Quelles valeurs sont alors associées à la finalité du système ?

Ces valeurs sont-elles légitimes et véritablement incarnées ou sont-elles un prétexte, un ralliement opportuniste à la cause ?

- 6 Comment puis-je m'assurer que les finalités sont comprises et intégrées quelque soit la nature des missions à effectuer et les renouvellement d'acteurs ?
- 7 Des événements extérieurs ont-ils au cours des derniers temps remis en question les finalités internes au système ?

(ex : incidents nucléaires qui remettent en question les autorités de contrôle, accident pétrolier et accusations portées contre les valeurs de sécurité et de qualité défendues par les sociétés pétrolières et de transport maritime, premier accident de concorde qui précipite sa sortie...)

- 8 Dans cette hypothèse existe-t-il des mesures correctives de "gestion de crise" qui permettent de réaffirmer les finalités ?

Ai-je parfois le sentiment de contradiction entre les valeurs prônées et les valeurs pratiquées ?

Y-a-t-il débat sur les finalités ? qui est légitimé à y participer ?

Sur quelle base peut-on alors justifier la participation ou l'exclusion à ce débat ?

**Finalité et pérennité :**

9 Les changements sociologiques, les mutations technologiques et d'organisation peuvent-elles mettre en défaut les valeurs de fondement rattachées aux finalités ?

10 Les finalités contribuent-elles à asseoir la pérennité des activités ?

Le type de management par les finalités intègre-t-il suffisamment le ressourcement nécessaire à la poursuite des objectifs ?

11 Quels sont les risques inhérents au gouvernement par les procédures ?

12 Comment les désirs d'accomplissement et de mieux-être sont-ils pris en compte ?

13 Existe-t-il un cadre éthique permettant de fonder une culture "communautaire" d'appartenance qui puisse résister aux pressions de l'environnement ?

# Identité

## Questionnaire

- 1 Quels talents et spécificités suis-je prêt à me reconnaître ?
- 2 Quels sont ceux que m'attribuent en général les autres ?  
  
S'il y a des différences comment je me les explique ?
- 3 Comment ai-je tendance à réagir ?  
Quelles sont mes émotions ? Peuvent-elles être classées dans la peur, la colère, la joie ou la tristesse ?  
Y a-t-il une émotion dominante ?  
Dans quel contexte ?
- 4 En suis-je satisfait ?
- 5 Quels éléments de votre comportement, de vos attitudes, vous semblent vous échapper ?

- 6 Dans quelles circonstances estimez-vous ne pas agir complètement selon votre désir ?
- 7 Dans quelle situation votre autonomie vous paraît-elle restreinte ? Quels sont les obstacles à son déploiement ?
- 8 Quels sont les sentiments, les pensées et les comportements que vous attachez aux éléments suivants :  
  
J'existe...  
  
J'ai besoin...  
  
Je sens...  
  
J'ai le droit...  
  
Je suis "aimable"...  
  
Je suis bon...  
  
Moi d'abord...  
  
Je suis responsable de moi-même...

9 Comment je m'y prends pour renforcer ce que je considère constituer mes "qualités" ?

10 Comment je m'y prends pour minimiser ou réduire ce que je considère constituer mes "défauts" ?

11 Comment je m'y prends pour nourrir mon propre cadre d'expériences et de références ? Suis-je satisfait de ma façon de m'y prendre ?

12 Que puis-je améliorer dans ce dispositif de recrutement de ressources ?

13 Si j'étais..., je serais...

un homme ou une femme célèbre...  
un arbre...  
un met...  
une période de l'histoire...  
un parfum...  
une couleur...  
un des quatre éléments...  
une musique...  
un paysage...  
un objet...  
une boisson...  
un livre...  
un conte de fées...  
une entreprise...  
un pays...  
un animal...

14 Quels sont les moyens que j'utilise pour mettre en scène mes talents et mes spécificités ?

15 Est-ce que j'y consacre suffisamment de temps ?

16 Parmi les messages intérieurs suivants, lesquels font le plus sens ?  
Les écoutez-vous, en quoi représentent-ils des injonctions parfois ou souvent inadaptées ?

Comment, dans ce cas, arrivez-vous à vous en débarrasser ?

Sois parfait...

Ne sens pas...

Sois fort...

Dépêche-toi...

Ne fais pas...

Fais effort...

Fais plaisir...

Ne sois pas proche...

17 Quelles sont mes principales croyances ?  
Sont-elles toujours fondées, pertinentes ?

18 Quand j'entreprends des choses importantes pour moi, ai-je des modalités particulières de sabotage (s'y prendre de telle façon que je n'y arrive finalement pas) ?  
Lesquelles ?

En quoi cela me met-il en danger ?  
Comment s'y prendre autrement ?

19 Dans mon entretien au monde et aux autres, ai-je mis en place un ensemble de dispositifs me permettant de

Recevoir...

Donner...

Demander...

Me donner...

Refuser...

Les signes de reconnaissance et l'attention qui constituent la trame de ma relation à moi-même et à l'autre ?

Sur quelles "opérations" dois-je ou puis-je porter mon attention et obtenir plus et/ou de meilleurs résultats ?

Pourquoi et comment ?

# Information

## Questionnaire

### 1 Comment définit-on l'information ?

...des données brutes ?

...des données sélectionnées suivant des critères précis ?

...une sélection de données faites pour apporter le "nécessaire" aux acteurs ?

...des données variées et nombreuses venant de partout ?

...une responsabilité des acteurs chargés de recruter les infos et de les diffuser et de les partager ?

...un ensemble de bases de données requêtables et distribuées en réseau ?

...comme un acte de gestion collectif et contributif ?

...comme un pack minimum et identique pour tous à l'exception de quelques élus ayant droit à "plus" ?

...comme une ressource nécessairement outillée (base de données, ordinateurs portables, intranet, journaux thématiques, diffusion large de la presse, abonnement à des lettres d'information confidentiels, visites de salons professionnels, visites de clients...) ?

### 2 Comment concevoir un véritable système d'information ?

Autour de quelles fonctionnalités ?

De quels modes de diffusion et d'accès ?

Qui est chargé de l'enrichir ?

De l'administrer ?

Quel est le rôle précis de l'administrateur ?

Comment valoriser le rôle contributif de chacun ?

### 3 Comment mettre en place un système d'information qui soit aussi un système apprenant ?

Comment être capable de nourrir les acteurs en rendant le système pour partie "appétissant" et attractif, notamment parce qu'il déborde les seuls enjeux et problématiques professionnels ?

### 4 Quels balises introduire ?

Quels points de repère donner aux utilisateurs ?

Quels mots-clés utiliser ?

Comment les valider ?

### 5 Comment distinguer l'information devant être validée ?

...et celle qui est simplement contributive ?

6 Quel confort et quelle ergonomie introduire afin que la consultation soit la moins chronophage possible ?

7 Quels dispositifs mettre en place pour alerter les acteurs de l'arrivée d'une info saillante ?

8 Comment permettre aux acteurs qu'ils puissent, au moins en partie, définir les modalités et critères qui font que certaines informations les atteignent vite et directement ?

9 Comment intégrer dans les bases de connaissances ainsi mises en place et rendues accessibles, les informations qui "disent" ce que "fait le voisin" ?

Les projets sur lesquels il travaille ?

Les idées informelles qu'il a "sous le coude" ?

10 Quelles modalités prévoir pour participer activement aux modifications de la gestion du système d'information lui-même ?

11 Quelles règles anti-bruits mettre en place ?

12 Quelles règles de rédaction mettre en place ?

13 Quel budget consacrer à la mise en place, le maintien et l'enrichissement du système d'information ?

14 Quelles modalités prévoir pour l'expression de tout ce qui ne touche pas directement l'activité de l'organisme ?

15 Comment traiter les problèmes de langage et d'expression de la culture dominante ?

Comment mettre à jour un lexique en temps réel des termes abscons ?

# Interaction

## Questionnaire

### Interaction et modalités de prises de décision :

- 1 Les avis des collaborateurs ont-ils une influence sur le processus d'élaboration et de prise de décision ?
- 2 Les processus de décision impliquent-ils la responsabilité des décideurs, c'est-à-dire leur capacité à répondre de leurs choix devant ceux que ces derniers concernent ?  
  
...y compris en cas d'échec ?
- 3 A-t-on bien défini les enjeux stratégiques appelant une décision souveraine du dirigeant et les enjeux tactiques et opérationnels pouvant être élargis à l'ensemble des acteurs engagés ?

Comment sont-ils dissociés, élucidés et présentés ?

Comment les acteurs sont-ils impliqués ?

- 4 Comment les décisions, les grandes orientations, les thèmes de développement, les projets sont-ils mis en débat ?

Par quelles instances ?

En quelles occasions ?

### Interaction et communication interne :

- 5 La politique de communication interne est-elle bien structurée pour prendre en compte les feedbacks (ce que l'autre a compris) ?

Peut-elle adapter la nature des messages à la diversité des acteurs, afin de garantir une expression de la parole à tous les niveaux de l'entreprise ?

Sur quels critères d'efficacité est-elle évaluée ?

- 6 Peut-on identifier les clés et les normes de notre langage commun ?

Mettons-nous les mêmes définitions derrière les mêmes mots ?

Quels jargons devons-nous clarifier ?

- 7 Existe-t-il des dispositifs internes permettant de faciliter l'accueil de l'autre, son intégration, la prise en compte de ses demandes ?

8 Que fait-on pour alimenter une culture mix (échanges de savoirs et de savoir-faire) de type anciens/nouveaux, hommes/femmes, diplômés/non diplômés, local/élégi, ou dans une culture segmentée et "du même" ( mêmes écoles, mêmes cursus, mêmes ressorts, mêmes valeurs ) ?

#### **Niveaux d'interaction et de dialogue :**

9 Quels indicateurs peuvent être mis en place afin de mesurer les niveaux d'interaction entre les acteurs, entités, services, niveaux hiérarchiques ?

10 Cherche-t-on à mesurer les facteurs d'ambiance ?

11 Que fait-on pour maximiser les occasions de dialogue ?

12 Est-on parfaitement informé des caractéristiques sociométriques de l'entreprise ?

Qui travaille avec qui ou non et pourquoi ?

Qui pourrait ou souhaite travailler avec qui d'autre ?

Dans quelle mesure la logique métier perturbe-t-elle la logique système ?

13 Peut-on créer en marge ou au sein de la ligne hiérarchique, une fonction chargée de réguler et de maintenir un bon niveau d'interaction entre les salariés ?

14 Existe-t-il des chartes de fonctionnement permettant de cadrer le champ d'interaction au sein des différents groupes de travail naturels ?

Les limites applicables font-elles l'objet d'un accord négocié entre parties ?

Vérifie-t-on que les engagements pris sont tenus ?

#### **Freins et résistances**

15 A-t-on bien repéré les paramètres qui constituent des freins ou des résistances possibles au développement des interactions : rigidité de l'organisation, excès de formalisme, procédures tatillonnes, culture d'entreprise centrée sur l'écrit, culture d'experts, schémas de fonctionnement mécaniste, culture d'évitement des tensions... ?

16 Quels sont les secteurs et environnements où l'on peut noter un déficit d'interaction et de concourance ?

Quelles en sont les conséquences ?

Quels types de changement pourraient entraîner des améliorations ?

#### **Nos comportements :**

17 Existe-t-il dans l'entreprise un processus de type "faites ce que je dis et pas ce que je fais" ?

Qui affecte-t-il ?

Est-ce préjudiciable au bon fonctionnement ?

Pourquoi ?

18 Pouvons-nous repérer aisément les principaux traits de caractère de nos collègues et collaborateurs ?

Sommes-nous en mesure d'orienter nos demandes en les prenant en compte ?

Prend-on les gens pour ce qu'ils sont ?

19 Quels types de comportements "facilitateurs" devons-nous favoriser et encourager pour développer de l'interaction ?

En quelles occasions ? Comment ?

20 A contrario, quels comportements "inhibiteurs" devons-nous éviter ou condamner ?

Sous quelle forme ?

### **Interaction et antagonismes :**

21 Existe-t-il des domaines interdits, des codes concernant les limites à ne pas franchir dans le cadre des relations interpersonnelles ?

Les individus se sentent-ils protégés par le système sur des questions précises ?

22 Les conflits font-ils l'objet d'un processus d'instruction complet, ou sont-ils, au contraire, traités à la discrétion et suivant des arrangements connus des seuls protagonistes ?

Dans quelle mesure chacune de ces deux approches s'avère-t-elle adéquate, a-t-on pris soin de vérifier les desiderata des acteurs en la matière ?

23 Comment accueille-t-on l'expression des antagonismes et qu'est-ce qui est fait pour les rendre féconds et complémentaires ?

# Organisation

## Questionnaire

1 Quelles sont les principales dispositions en vigueur dans le système ?

En matière de structure...

notre structure hiérarchique :

notre organigramme :

notre agencement :

notre mode de décision :

nos relations et interactions de process à process :

nos échanges et régulation :

notre logistique :

2 En matière de systèmes...

d'information :

informatique :

de gestion financière :

de vérification et modalités de contrôle :

de supervision :

de reporting :

de validation :

d'acquisition de connaissances nouvelles :

3 En matière de modes de management et de comportements...

• Disponibilité, courtoisie et écoute réciproques :

• L'ambition :

• L'autonomie des acteurs :

• Les relations avec l'environnement :

• Les changements culturels et de comportements :

• L'expression de la responsabilité :

4☐ Comment l'organisation prend-elle en compte les problématiques suivantes :

- Ses marchés :
- La gestion des risques :
- L'innovation :
- L'identification et la réponse aux besoins des "clients":
- Le niveau de complexité nécessaire :
- Le débat sur les finalités, contraintes, doctrines et enjeux :
- Les métriques à mettre en place :

5 Quelles améliorations premières vous paraissent devoir être apportées sur les différents points abordés jusqu'ici ?

6 En tendance, quelles sont les différentes formes d'organisation présentes dans la structure (Voir module" slides Identités tensions" page 51) ?

#### **Organisation entrepreneuriale :**

Manifestations :

Entités concernées :

Pertinence :

#### **Bureaucratie professionnelle :**

Manifestations :

Entités concernées :

Pertinence :

#### **Organisation divisionnelle :**

Manifestations :

Entités concernées :

Pertinence :

#### **Organisation mécaniste :**

Manifestations :

Entités concernées :

Pertinence :

**Organisation missionnaire :**

Manifestations :

Entités concernées :

Pertinence :

**Organisation politique :**

Manifestations :

Entités concernées :

Pertinence :

**Adhocratie :**

Manifestations :

Entités concernées :

Pertinence :

- 7 Suite à ces constats sur les formes d'organisation présentes au sein de la structure, vous parait-il souhaitable d'apporter des orientations nouvelles, des modifications ?

Quels sont les objectifs visés qui trouveraient un meilleur déploiement dans une organisation modifiée ?

# Paradigme

## Questionnaire

### Apprendre à reconnaître la présence d'un paradigme au cœur de sa propre logique :

1 Quand il s'agit d'aborder une problématique ou des situations précises, identifiez-vous les concepts maîtres en présence ?

Par exemple : ordre, aléa, hasard, certitude, responsabilité, etc...

2 Pouvez-vous maintenant identifier les relations que votre logique, votre culture, vos habitudes semblent spontanément établir entre ces concepts ?

S'agit-il d'une relation d'exclusion, d'association, de réduction, d'opposition, avec ou sans solution, de liens impératifs (ce qui se traduit par...)?

3 Pouvez-vous détecter dans le cœur des relations logiques que vous établissez spontanément, des croyances, des valeurs empruntées, des idées toutes faites ?

Lesquelles ?

4 Dans le raisonnement qui est le vôtre constatez-vous la présence des éléments suivants :

- Dogmes.....
- Principes.....
- Traditions.....
- Conventions.....
- Théories.....
- Doctrines.....
- Idéologies.....
- Coutumes.....
- Généralisations.....
- Idéalisations.....
- Rationalisations.....
- Simplifications.....
- Toutismes (tous les allemands sont.....)
- Rituels.....
- Logiques de CQFD.....
- Inférences (les maladies ont des vecteurs viraux versus les maladies expriment aussi un terrain affaibli.....)*

5 Leur présence ne traduit-elle pas l'existence d'une logique spécifique à l'œuvre qui fait en partie ou en totalité obstacle à votre appréhension du problème par une démarche purement logique ?

Une logique beaucoup plus hypothético-déductive qui n'a pas de véritables inférences...

6 Avez-vous cherché tout au long de votre réflexion à "sauver les phénomènes", c'est à dire à conserver votre explication de départ malgré son peu d'adéquation avec la situation ou les événements analysés ?

## Changer de vision ? Comment adopter une logique sans être prisonnier de ma logique ?

7 Est-il possible de poser d'autres prémisses ?

De sortir de la problématique étudiée, du cadre de référence ?

8 Qui peut aider à participer à cette relecture de la problématique ?

En terme de ...causalités, motifs, environnement, etc... ?

9 Comment introduire une rupture, une lecture séquente, aller chercher d'autres images mentales, même temporairement, pour voir émerger d'autres analyses...et d'autres solutions ?

10 Comment introduire un autre champ d'action ?

11 Comment passer transversalement à l'aplomb des différentes logiques (économiques, sociales, humaines, productivistes...) ?

12 Et si c'est une question, de mots, de sémantique, quel vocabulaire nouveau adopter ?

Quels concepts emprunter ailleurs pour modifier sa vision des choses ?

## Paradigme et innovation ?

13 Le problème ne peut-il pas être bien mieux étudié en sautant le pas, en changeant de technique ?

Dans quels autres domaines peut-on puiser d'autres ressources, d'autres analyses ?

14 La simplicité, tant recherchée, n'est-elle pas un obstacle à la mise au point de solutions adéquates, ?

Doit-on réfléchir à d'autres solutions, beaucoup plus complexes, elles ?

## Paradigme et autonomie ?

15 Comment se dégager des pressions internes qui nous poussent spontanément à utiliser nos grilles de lecture et la collection de solutions, bien utiles, que nous emmagasinons avec l'expérience ?

Ne nous emprisonnent-elles pas aux *seuils* des réalités nouvelles dont le rythme d'apparition s'accélère ?

Que faire dans ce cas ?

Développer l'autonomie ?

Accentuer la prise de risque ?

Adopter des comportements, des itinéraires différents ?

16 Est-on suffisamment curieux pour aller chercher complètement  
Ailleurs ?

Les réponses nouvelles sont-elles issues d'un "stock" disponible ?

17 A-t-on suffisamment travaillé sur un nouvel imaginaire ?

Les acteurs associés à la recherche de solutions ont-ils un droit de  
proposition en dehors des cadres officiels et reconnus ?

Quand ce droit leur est accordé, s'agit-il d'une tolérance où d'un  
droit de plain-pied *qui peut être exercé* sur tout terrain  
d'investigation ?

# Programme

## Questionnaire

### 1. Situation :

Quels sont les programmes en cours de réalisation ou d'élaboration dans votre entreprise, à ce jour ?

Ont-ils chacun un "propriétaire" identifié, disposant de l'autorité pertinente pour le piloter ?

### 2. Lors de l'élaboration du programme :

Quelles mesures précises ont été prises en matière de communication et d'information pour s'assurer que le niveau de compréhension des différents acteurs est à la hauteur des objectifs visés ?

Avez-vous anticipé les contraintes de réalisation et les obstacles potentiels ?

Parmi ces contraintes, avez-vous identifié les résistances possibles au changement de la part des acteurs concernés ?

Si oui comment celles-ci ont-elles été prises en compte dans les étapes et actions programmées ?

D'une façon générale, quelle est l'influence de ces contraintes sur le contenu et l'organisation des étapes à déclencher ?

S'il existe un risque potentiel que le programme dérive ou échoue, quelle stratégie précise avez-vous prévue ?

Dans ce cas avez-vous procédé à une évaluation des risques potentiels ?

(gravité, probabilité, coûts...)

Les conditions initiales (environnement, nature des enjeux, moyens à disposition, situation sociale, perméabilité, circuits de décision...) qui sont satisfaisantes, car vous l'avez vérifié, se maintiendront-elles dans le temps ?

### 3. Gestion et suivi/bilan des programmes :

Avez-vous défini des moyens de suivi, de contrôle et d'évaluation ?

Le suivi des délais de réalisation en fait-il partie ?

Existe-t-il des écarts entre les effets produits et les résultats visés ?

Si oui, avez-vous les moyens de vous les expliquer ?

Si le programme dérive ou échoue, quelle stratégie précise avez-vous prévue ?

Tous les programmes en cours ou prévus sont-ils réellement pertinents ?

Il faut toujours s'appuyer sur les principes, ils finiront bien un  
jour par céder...  
Jean Cocteau

# Projet

## Questionnaire

### Un projet, pourquoi un projet ?

1 Un projet est-il nécessaire ?

Y a-t-il moyen de faire autrement ?

Comment se définit-il au sein de l'organisation ?

Une extension d'activité ou une réflexion ne nécessite pas forcément une organisation en projet...par quoi alors faudrait-il remplacer cette approche ?

2 La finalité du projet est-elle stratégique, pourquoi ?

Peut-elle être intégrée par l'ensemble des niveaux concernés (langage et appropriation) ?

Peut-elle faire l'objet d'une communication à tous (quand et sous quelles conditions) ?

Dans cette information, quelle est la part nécessaire de compréhension des enjeux, des contraintes, des valeurs, des ambitions... ?

### Qui fait quoi ?

3 A-t-on suffisamment réfléchi à la notion de propriétaire, pilote du projet ?

Sont-ce des rôles différents, joués par des acteurs différents ?

Est-ce X, le client, l'entreprise, les membres du groupe ?

4 Qui arbitre les priorités et comment sont définies les valeurs d'arbitrage ?

5 Ces arbitrages peuvent-ils occasionner des tensions nouvelles (frustrations, exclusions, désintérêts, tensions entre services, personnes...) ?

6 Les compétences présentes peuvent-elles en assumer la mise en route ?

Peut-on prévoir des ressources externes à associer ?

Lesquelles ?

Pourquoi ?

Quelles précautions prendre vis-à-vis des acteurs ?

### L'adhésion au projet

7 A partir de l'analyse du champ des acteurs, quels sont les arguments de nature à convaincre chaque catégorie concernée ?

Alliés...

Opposants...

Neutres et/ou bienveillants...

8 Avons-nous la capacité décisionnelle suffisante pour orienter le projet dans le sens que nous souhaitons ?

9 Chaque personne engagée a-t-elle une marge d'autonomie, de critique, d'autorité et de décision légitime suffisante ?

10 A-t-on pensé à faire le marketing permanent du projet auprès des autres acteurs et de ceux qui sont partie prenante ?

Comment ?

Avec quelle fréquence ?

Avec quels supports ?

### **Planifions...**

11 Y a-t-il des séquences déterminantes du projet qui conditionnent sa poursuite ?

Doit-on prévoir des jalons, des rendez-vous précis, où il est envisageable, entre autres, de quitter ?

12 Est-on en mesure d'imaginer sur ces points déterminants, ...des scénarios de contournement,

...des articulations avec d'autres projets,

...une utilisation des moyens mis en œuvre,

...et l'intégration des enseignements tirés d'autres actions ?

13 Dans ces différentes phases peut-on prévoir des temps de repos ou de moindre avancée lorsque des données critiques nous font défaut ou pour d'autres raisons ?

14 A-t-on prévu de documenter chaque phase, décision, étape du projet ?

15 Par quel type de validation devons-nous passer au cours des différentes phases du projet ?

16 Doit-on et peut-on mesurer le coût véritable d'une mise en projet ?

Doit-on et peut-on mesurer a priori la probabilité de réussite ?

### **Echec, réussite... et fin du projet :**

17 Quels facteurs déterminants a priori peuvent influencer sur la poursuite ou l'abandon, la réussite ou l'échec du projet ?

Sur qui repose la responsabilité d'engagement et la communication d'un éventuel échec, comment rebondir ?

Quels enseignements en tirer pour l'avenir ?

Comment éviter les stigmates, frustrations, sentiments de trahison ?

Comment relancer la dynamique, mobiliser à nouveau des ressources ?

18 Quelles conséquences le projet peut-il avoir sur la disponibilité, les compétences, l'organisation de l'ensemble ?

19 Un projet réussi est-il un projet achevé ?

20 Comment est-il prévu de gérer la fin du projet ?

Peut-on imaginer des "rites" d'entrée/lancement et de sortie/clôture, susceptibles de réduire le sentiment de deuil ?



8 L'influence des signes de reconnaissance collectifs ne tend-il pas par ailleurs à réduire l'expression des singularités et à transformer les individus en "quêteur d'ambiance" ?

Dans ce cas la recherche d'allégeance ne tend-elle pas à "rogner" l'identité individuelle des acteurs ?

#### **Le sentiment de "justice" :**

9 Existe-t-il des gratifications non ou mal perçues ?

Comment travailler à rendre leur perception plus proches des intentions qui les fondent ?

Que faire quand les acteurs n'acceptent plus certaines "caresses" (strokes) ?

10 Les logiques de statut, de métier et de qualification permettent-elles le déploiement d'une "économie des caresses" équitable et une véritable plasticité des attitudes de soutien et de confrontation au sein de l'entreprise ?

Où peuvent-elles être perçues comme source d'affrontement et de hiérarchisation de fait (aristocratie de métier, séniorité, symbolique de dominance, activités valorisées et dépréciées...) ?

Quelle type d'équité est-il nécessaire de garantir alors à tous ?

Comment veiller à ce que ces signes de reconnaissance ne soient pas alors utilisés à l'envers, c'est-à-dire comme un primat accordé aux uns et pas du tout aux "autres" ?

11 Y a-t-il débat sur la légitimité des signes de reconnaissance ?

Par qui ce débat est-il porté ?

Comment l'organiser ?

Le rendre opère et non fastidieux ?

12 Par quelles modalités doit-on veiller à réparer des torts (préjudice ressenti) ?

13 Les organisations représentatives sont-elles suffisamment associées à ces questions ?

14 Quels dispositifs de validation a été mis en place en matière "d'économies des caresses" ?

Comprend-il une noria de dispositifs prévoyant les nombreux cas où les besoins de reconnaissance, légitimement, s'expriment ?

Peut-il être remis en question ?

Par qui ?

15 Les signes de reconnaissance uniquement basés sur le pouvoir statutaire et sa volonté de dominance peuvent-ils être réduits ?

Place de parking, passe-droits, exceptions aux règles...

En tout état de causes, quels sont leurs effets en période de tensions sociales ?

16 Doit-on prévoir des phases de développement personnel pour aider les managers à s'approprier ce bagage humain et à tempérer ce qui est intrinsèquement lié à leur fonction : l'autorité de fait et la possibilité de se revendiquer de la "raison d'état" ?

**La personne :**

17 Ai-je le sentiment d'être reconnue pour ce que je suis (≠ de ce que je fais) ?

18 Ai-je le sentiment que l'on prend en compte mes valeurs personnelles, mes demandes ?

Y a-t-il conflit entre ce que je veux pour moi et ce que le système me propose ?

19 L'erreur ou l'échec ont-ils une incidence directe sur la gratification d'une personne ? (gratification différée, annulée ?)

La responsabilité entraîne-t-elle un sentiment de culpabilité en cas d'échec ?

Le responsable est-il un coupable potentiel ?

Comment prévoit-on de statuer réellement sur le droit à l'erreur ?

20 Ai-je plaisir à travailler avec d'autres ?

Est-ce pris en compte ?

21 Quelles sont les choses qui me sont particulièrement insupportables ?

Le système prévoit-il que je puisse en faire état ?

Y a-t-il suffisamment d'interactions entre les individus pour que ces questions soient posées ?

Quid quand ces "choses insupportables" me donnent le sentiment d'un danger couru personnellement ?

22 Les savoir-faire acquis ont-ils été reconnus à leur juste valeur ?

23 Le regard des autres pèse-t-il trop lourdement sur le sentiment que j'ai de ma propre valeur ?

# Régulation

## Questionnaire

### Facteurs et valeurs critiques :

- 1 Quels sont les points de fragilité des processus en œuvre ?

Quels sont les niveaux de risque et les perturbations que peuvent occasionner ces points de fragilité sur l'ensemble ?

- 2 Est-il possible de hiérarchiser les facteurs critiques ou sensibles en fonction de leurs conséquences ?

Y-a-t-il des possibilités d'intervenir directement sur ces facteurs ?

Quelles dispositions ou procédures ont été prévues à cet effet ?

- 3 Ces facteurs critiques sont-ils appréhendés par tous ?

Comment se répartissent les niveaux d'intervention :  
Information - analyse - alerte - disposition - affect - retour des informations et des expériences ?

- 4 Y a-t-il une procédure d'arbitrage en cas de conflit sur l'interprétation des données ?

Comment cette procédure s'organise-t-elle ?

Prend-elle en compte les situations d'extrême urgence ?

### Comparaisons et corrections :

- 5 Nous sommes-nous dotés d'un système de comparaison et de correction pertinent ?

Ce système permet-il une automatisation de certaines procédures d'intervention ?

Cette automatisation est-elle performante ?

Peut-elle générer des oppositions des tensions Hommes/ Procédures ?

Comment sont-elles résolues ?

- 6 Pouvons-nous comparer des données qualitative de nature différente ?

Nos forces peuvent-elles compenser nos faiblesses (ex : production et services performants mais climat social dégradé, personnel fortement impliqué mais sens du travail en équipe limité, faible communication et dynamique collective...) ?

7 Existe-t-il une fonction de veille et d'analyse de ces données qualitatives ?

Sur quels indicateurs clés se fondent les comparaisons ?

Ces indicateurs sont-ils réinterrogés régulièrement au cours des processus de régulation ?

Comment sont-ils amendés, validés puis communiqués ?

8 Un tableau de bord global peut-il répondre efficacement aux besoins de régulation ? Sur quelles valeurs et doctrines est-il fondée ?

Sert-il à redéfinir des objectifs de portée générale ?

Est-il utilisé pour redéfinir les projets et programmes en cours ?

Les analyses sont-elles débattues puis validées ?

Les compte-rendus sont-ils diffusés ?

L'accès à ces données est-il confidentiel ou au contraire largement ouvert ?

### **Les régulations interpersonnelles :**

9 Les conflits de caractère ou de personnes sont-ils une préoccupation essentielle ?

Peut-on dresser une carte sociométrique des affinités sélectives entre les personnes ?

Cette sociométrie vous paraît-elle favorable à l'expression des personnes et des différences ou constitue-t-elle un frein au développement des relations humaines ?

10 Existe-t-il une fonction de médiation susceptible de corriger les tensions entre services et personnes ?

A qui cette mission est-elle confiée ?

Cette mission est-elle reconnue ?

S'inscrit-elle dans une logique de responsabilité hiérarchique ?

11 Quelles mesures pourraient permettre d'améliorer durablement les relations interpersonnelles ?

Peut-on parler de vie sociale dans l'entreprise ?

Peut-on s'autoriser à parler de tout ?

Y a-t-il une tolérance générale à l'erreur, à la mauvaise humeur ?

L'entreprise est-elle à l'écoute des problèmes sociaux extérieurs à son environnement ?

Comment sont-ils gérés ?

12 Peut-on qualifier certains comportements de marginaux ?

Comment se manifestent-ils ?

Ont-ils une influence préjudiciable sur l'ensemble ?

Qui intervient dans ce cas ?

13 A contrario, certains comportements peuvent-ils être qualifiés de "modèle" ?

Comment sont-ils valorisés ?

## Les fondations du réseau :

- 1 Quel modèle du monde inspire la mise en place du réseau ?  
Un modèle de gouvernement...  
...centrique ?  
...acentrique ?  
...ou polycentrique ?  
ou les trois à la fois ?  

...la bonne réponse est la quatrième...
- 2 Le réseau s'appuie-t-il sur des valeurs de fondements partagés ou sur des opportunités ?  
  
Est-ce clair pour tous ?
- 3 Quelles formes précises doivent revêtir les principes de solidarité ?
- 4 Existe-t-il au sein de ce projet de réseau, des solidarités, des dépendances acceptées et des modalités d'accès rendant parfaitement accessible l'information, de manière intrinsèque et inhérente ?

## La gestion des ressources :

- 5 Le réseau est-il prévu pour permettre le déploiement d'un système apprenant ou simplement productif ?

Comment les ressources sont-elles mises en valeur ?

Comment la présentation du tout renvoie aux parties et vice versa ?

- 6 Quels apprentissages prévoir pour que chacun acquière les compétences opérationnelles ou pas qui lui font défaut par rapport à sa participation active et sereine au système ?

- 7 Comment a-t-on prévu les échanges, comment permettent-ils de faire émerger de nouvelles compétences et ressources, non prévues au départ, mais utiles au fonctionnement du réseau-ressource lui-même ?

## La régulation des acteurs :

- 8 Existe-t-il en préalable à toute action ou production d'un réseau, des règles d'interaction, de synergies et d'échange, basées sur des finalités en partie cadrées et des contraintes connues et acceptées ?

9 Quelle est la part de contrôle et d'autocontrôle ?

L'administrateur est-il un pôle obligé de passage ou une mission déléguée ?

10 Quelles sont les instances de décision, comment fonctionnent-elles ?

Comment les "parties" peuvent-elles s'influencer ?

Comment se répartissent-elles la charge de travail ?

Notamment en matière de suivi et de temps passé non productif (administration répartie, répercussion des informations, interactions liées à la recherche et au partage de ses fruits...)

11 Comment prévenir les effets de l'isolement et de la solitude des acteurs, et éviter les effets d'amplification négatifs qui leur sont inhérents ?

12 Comment sont prises les décisions de modification des règles mêmes de fonctionnement et des finalités du réseau ?

13 Que prévoit-on comme moyens et comme temps de régulation avec les acteurs ?

Sont-ils prêts à ce que ce temps soit inversement proportionnel à leur niveau d'activité ?

14 Doit-on se demander ce que les acteurs ne sont pas prêts à accepter ?

Doit-on le consigner ?

Est-ce que cela doit faire l'objet d'un suivi ?

Sous quelles formes ?

15 Quel degré d'influence et de feedback sont prêts à accepter les acteurs ?

Dans quel contexte de rencontre est-ce le mieux adapté ?

16 S'il existe des valeurs de conquête et des enjeux de progrès comment les différentes personnalités en présence s'en accommodent ?

17 Doit-on favoriser l'expression de valeurs de dépendance hiérarchique et de demande de prise en charge pour certains ?

De quelle manière s'y prendre pour que ce point soit pris en compte par tous de façon lucide et consentie ?

#### **Contributions et répartitions :**

18 A-t-on négocié les déséquilibres liés à la variabilité des contributions et à leur apport respectif au tout ?

L'inéquité de fait est-elle posée comme un problème à résoudre et résolu ?

19 Comment gérer les contributions et répartir les fruits du succès ?  
Quelle logique doit prévaloir ?

20 Comment est-il prévu que soient répartis les risques ?

21 Quelles conditions fixer à la sortie du système ?

#### **Environnement du réseau et aléas :**

22 Comment sont prévues les interactions avec d'autres réseaux ?

23 Est-il prévu qu'une part d'imprévu émerge ?

Comment serait-elle gérée, accueillie, exploitée et communiquée tout au long du flux ?

# Stratégie

## Questionnaire

- 1 La stratégie est-elle considérée comme la première méthode pour organiser l'entreprise ?

Si non, quel est son rôle ?

### **Le pourquoi de notre stratégie :**

- 2 Quelle est la stratégie de l'entreprise ?

Peut-on l'énoncer simplement ?

Est-elle parlante ?

Peut-on se l'approprier ?

- 3 A-t-elle évolué ?

Comment ?

- 4 Quel processus préside à son élaboration ?

Quels projets englobe-t-elle ?

- 5 S'agit-il d'une réponse aux marchés visés ?

D'une adaptation opportuniste ?

Volontaire ?

Sur quoi s'appuie-t-elle ?

A-t-elle des chances de succès ?

Est-elle réaliste ?

Est-elle en capacité de favoriser un imaginaire de conquête ?

- 6 Quels sont les facteurs pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ?

Balaye-t-on un spectre large ?

Ou au contraire se limite-t-on à la prise en compte des éléments minimalistes ?

## Pilotage de la stratégie :

7 Comment est-elle déployée ?

Comment les acteurs sont-ils associés ?

Comment s'y prend-elle pour recruter les compétences internes et externes dont elle a besoin ?

8 Comment s'y prend-on pour capter les signaux qui vont l'influencer ou permettre de la valider ?

9 Comment est-elle remise en cause ?

Les remises en causes savent-elles emprunter des voies nouvelles ?

10 S'appuie-t-elle sur des programmes ?

Lesquels ?

Comment sont-ils coordonnés ?

Les pilote-t-elle ?

Est-elle pilotée par elle ?

11 Comment les scénarios d'élaboration ont-ils pris en compte l'aléa, l'incertain, le risque ?

Ces éléments sont-ils de nature à influencer son pilotage et à négocier des bifurcations significatives ?

12 Les contraintes objectives dans l'environnement sont-elles analysées périodiquement ?

Que fait-on de ces observations ?

13 Comment les informations relatives à la stratégie sont diffusées, accompagnées et traitées ?

Se soucie-t-on de la compréhension qu'en ont les acteurs ?

Quels événements, quelles approches sont utilisées pour parvenir à la compréhension nécessaire ?

14 La stratégie intègre-t-elle l'animation et la formation des décideurs ?

15 La stratégie sait-elle conserver les finalités, en changeant, le cas échéant, les objectifs ?

16 La stratégie est-elle, in fine, conçue comme une adaptation au milieu, comme une adaptation aux incertitudes et aux aléas de ce milieu ?

17 Comment la stratégie conserve-t-elle le fond de mémoire et d'histoire communes ?

18 Sait-on travailler sur l'identité singulière du système ?

# Système

## Questionnaire

### Les valeurs d'émergence :

- 1 Les finalités sont-elles compréhensibles, comprises et intégrées dans la logique des acteurs ?

Quelles sont-elles ?

- 2 Les stratégies sont-elles clairement définies, connues, comprises ?

- 3 De quelle manière la "logique système", c'est-à-dire l'ensemble des éléments ci-dessus intégrés par les acteurs à différents niveaux de conscience et d'appropriation, se traduit-elle ?

Quelles valeurs, posées comme fondamentales ou tacites s'expriment ?

Quels comportements correspondants se déploient spontanément au sein du système ?

- 4 Quelle place est réservée à la sensibilité, l'esthétique (de la relation, de l'organisation...), la beauté ?

Sont-ce des valeurs déconsidérées ?

Acceptées, mises en valeur ? Recherchées ?

- 5 Les contraintes sont-elles identifiées et mises en perspective ?

Comment s'y prend-on pour mesurer leur compréhension et leur prise en compte par les acteurs ?

### La gestion des interactions :

- 6 Comment s'exprime la diversité des acteurs ?

Est-elle souhaitée, entretenue ?

Constitue-t-elle une volonté organisatrice, dans le recrutement, l'apprentissage de nouveaux savoirs, la recherche de pratiques innovantes, la valorisation de l'innovation et de l'autonomie ?

Idem pour les outils, les démarches de pilotage, les modalités de réponse aux différents segments de clientèle visées ?

...les systèmes de régulation, de commande et d'asservissement

7 Existe-t-il des tensions au sein du système ?

Comment sont-elles gérées ?

Accueillies ?

Rendues fécondes ?

Est-elle partie prenante de la logique système ?

8 Existe-t-il des modalités d'élaboration de règles construites capables de substituer au moins pour partie aux comportements individuels et spontanés des acteurs et des entités en place ?

9 Comment s'y prend-on pour favoriser la clarté et la bonne foi entre les acteurs ?

10 Le bien-être des acteurs est-il admis au rang des problématiques à prendre en compte ?

11 Les règlements de manœuvres, les lois de fait ou écrites, sont-elles les mêmes pour tous ?

Ou bien y a-t-il des passes-droits connus de tous ?

Est-ce un sport de les identifier et un honneur de ne pas être concerné par les règles qui s'appliquent, en théorie, à tous ?

12 Les dirigeants veillent-ils à adopter des comportements en phase avec les valeurs qu'ils demandent à leurs collaborateurs de porter et d'incarner ?

13 Comment le problème de l'équité est-il posé et résolu ?

14 Existe-t-il des processus de reconnaissance des individus ?

15 Que doit-on penser des modalités mises en place pour renforcer le sentiment d'appartenance ?

#### **Les démarches et processus d'organisation :**

16 Y a-t-il une réflexion sur l'organisation elle-même, susceptible de favoriser la mise en place d'alternatives expérimentales ?

17 Existe-t-il des instances autorisées à questionner et requestionner le système ?

Comment leur impact joue-t-il ?

Comment sont-elles mises en interaction ?

En synergie ?

18 Comment sont élaborées et prises les décisions ?

19 Existe-t-il des "poches" d'auto-organisation ? des entités plus autonomes et innovantes que d'autres ?

Pourquoi ?

Sait-on en exploiter, valoriser les résultats ?

20 Comment s'y prend-on pour faire émerger du neuf ?

21 Comment fait-on sauter les obstacles internes, les dysfonctionnements, y compris hiérarchiques ?

22 Existe-t-il des processus permettant aux acteurs de proposer des solutions à leurs problèmes d'organisation ?

Est-il possible de se débarrasser des "sales cons", ou l'organisation évite-t-elle de régler ce type de problématique sous prétexte d'une vision soudainement "humaniste" et tolérante ?

23 Existe-t-il une gestion des déchets ? ...une sensibilité responsable et portée par les acteurs devant ce problème ?

**Les outils de communication et de formation :**

24 Au sein de l'organisation, quel rôle joue le système d'information ? Comment est-il structuré, accessible, utilisé ?

Peut-on le remettre en cause ?

L'améliorer ?

25 Quelles sont les modalités d'apprentissage en vigueur ?

Est-on utilitariste ? Solutioniste ?

Y a-t-il au contraire une vision élargie de l'accès à la connaissance et aux savoirs ?

Évalue-t-on ces processus ?

Comment ?

Sont-ils efficaces ?

26 Comment les processus sont-ils identifiés ?

Sont-ils cartographiés de façon à rendre leur lecture et leur compréhension la plus accessible possible pour les acteurs ?

27 Dans les situations difficiles et tendues, comment s'y prend-on pour "faire venir les phénomènes en conscience" ?

28 Veille-t-on à tirer partie des expériences menées ?

Y a-t-il une gestion du retour d'expérience ?

Est-il limité à un domaine précis ?

S'étend-il au contraire à l'ensemble des phénomènes et événements qui concerne l'organisme ?

**Les relations entretenues avec l'environnement :**

29 En quoi l'entreprise se distingue-t-elle de ses concurrents ?

Quelles spécificités fondent son organisation ?

30 Quelle mode de relations les acteurs entretiennent-ils spontanément avec leur environnement : veille d'informations, craintes irraisonnées, ouverture constructive sur des technologies nouvelles.... ?

Le système est-il globalement dans une dynamique d'ouverture sur son environnement ou de repli sur soi ?

# Tensions dynamiques

## Questionnaire

### Ecoute, expression et régulation :

- 1 Que fait-on concrètement pour agir sur l'inhibition naturelle et courante des acteurs ?

Comment donne-t-on le droit à la parole, le droit au "JE", le droit au "non" ?

- 2 Comment se prépare-t-on mentalement et concrètement à vivre les périodes de choix, le lancement de grands projets aux finalités connues mais aux résultats incertains, les grandes bifurcations ?

La libéralisation de la parole dans ces contextes est-elle considérée comme une preuve d'organisation et le dialogue, même tendu, comme une approche souhaitable face à l'incertitude ?

- 3 Comment sont précisément exposées et développées les positions des uns et des autres ?

S'autorise-t-on des lectures différentes ?

Comment les dialogues s'instaurent-ils entre parties, et comment le processus de décision intègre ces divergences ?

- 4 A-t-on la possibilité dans l'entreprise d'exprimer d'autres points de vue que ceux en vigueur ?

Les choix, les projets, les stratégies, les éléments d'organisation sont-ils mis en débat ?

Comment ?

A quelle fréquence ?

Avec quels résultats ?

5 Existe-t-il des débats, des sujets, interdits ou dangereux à aborder ?

6 Y a-t-il des acteurs punis d'expression, diabolisés, mis en quarantaine ?

Si oui, pourquoi ?

7 L'avis des femmes est-il pris en compte avec le même statut d'importance que celui des hommes ?

8 Existe-t-il des mécanismes de ségrégation concernant une partie des acteurs, en fonction d'éléments liés à leur statut, leur formation, leurs activités ?

9 Se pose-t-on toujours la question de la qualité des apports inattendus et des avis émanant de ceux que l'on a tendance à ne pas solliciter ?

10 Existe-t-il un processus d'écoute structurée permettant le recueil d'opinions et la prise en compte des divergences ?

...ou existe-t-il spontanément des blocages pour empêcher les sur-régimes ?

Les mécanismes d'inter-rétro-action sont-ils

...toujours,

...souvent,

...rarement,

...ou jamais bloqués ?

11 Quel est le degré de solitude des dirigeants à même de prendre les décisions ?

12 Peut-on se permettre au sein du Comité de Direction des attitude du type "12 hommes en colère", ou bien c'est la passivité et le silence poli qui prévaut ?

Est-il attendu de la part des membres de l'équipe dirigeante une passivité de bon aloi ?

13 Est-il bon de sortir de l'équivoque ?

... ou est-ce dangereux ?

14 La mauvaise foi est-elle reconnue comme vertueuse quand elle exprime un accord avec les tendances dominantes ?

**Turbulences et équilibres :**

15 Les équilibres atteints dans l'entreprise sont-ils statiques ou dynamiques c'est-à-dire instables et procédant d'ajustements temporaires et non durables ?

Si oui, comment parvient-on à ce type de situation ?

Quel rôle joue la direction par rapport à ces tensions d'intérêts et de positionnement entre acteurs et/ou services ?

16 Quand les problèmes sont posés, les pose-t-on jusqu'au bout ?

Quand les gens posent des problèmes, les leur fait-on poser jusqu'au bout ?

17 Si l'expression d'antagonismes est possible, relève-t-elle d'une approche plus classique de type "diviser pour régner" ?

Si c'est le cas, le mécanisme d'expression des points de vues aboutit-il à une prise de risque aléatoire et importante de se trouver emporté dans un jeu perdant de type "battez-vous" ?

18 La recherche de solution est-elle frappée des syndromes de type "not invented here" ou "je n'accepte que les solutions que je crois possibles"... ?

19 Les mécanismes de suradaptation sont-ils valorisés ?

20 D'une façon générale la diversité (des points de vues, des embauches, des facteurs de recrutement internes et des promotions...) est-elle considérée comme un plus, un mal nécessaire ou un danger contre l'ordre et la stabilité ?

21 La novation, la turbulence sont-elles acceptées quand elles adviennent ?

Y fait-on face en niant les éléments qui motivent cette perturbation, en tentant de maintenir coûte que coûte le statu quo ante ?

Prend-on soin, au contraire, d'y faire face en poussant l'autre au meilleur ?

22 La volonté de mettre en synergie les ressources passe-t-elle par des phases plus chaotiques où les points de vue semblent irréconciliables ?

23 Tire-t-on expérience des choix erronés, et, adaptés, faits dans le passé ?

Est-ce que ce point exerce une influence sur les décisions à venir ?