

Annexes

	Répondante 3
Nom ?	Mignolet
Prénom ?	Eve
Homme ? Femme ?	Femme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui
Bureaux ? Ateliers ?	Bureaux
Nombre de rôles ?	15
Description des rôles ?	Principalement, elle s'occupe de deux gros clients et sinon des rôles liés au ressources humaines, à l'implémentation de l'holocratie.
Informations générales	
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Pendant plusieurs mois jusqu'à ce que le cercle soit dissout
Avec qui ?	Aux réunions avec un cercle encore peu mature en holocratie
Dans quelles conditions ?	En tant que facilitateur d'un cercle qui n'a pas beaucoup de maturité par rapport à l'holocratie. Elle doit tout le temps couper la parole et reprendre les personnes. Ça la démotive un peu de voir que les règles ne sont pas respectées. Elle est une grande joueuse et pour elle c'est très important.
Incompétence ?	Non
Peu autonome ?	Non
Manque relationnel ?	Oui, incompréhension par rapport aux autres qui n'arrivent pas à suivre les règles et à respecter le cadre de réunion.
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Intégration des processus de réunion, elle espère que le temps et la pratique vont changer les choses.

Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a un an et demi
Avec qui ?	Tous
Dans quelles conditions ?	A la mise en place de l'holocratie. L'ancien dirigeant l'a emmené à des conférences pour découvrir cette technique. Et dès le début elle a beaucoup lu sur le sujet. Elle a aimé la raison d'être du groupe d'entreprises « un nouveau modèle sociétal au service de l'homme ». Le côté innovation, expérience non encore faite, l'a vraiment tentée. Elle adhérait également au concept. Elle voyait par-là la possibilité de faire de nouvelles choses également.
Compétence ?	Oui car elle a été une des pionnières du nouveau système. Elle avait pas mal de connaissances au sujet de l'holocratie et ça lui donnait un sentiment de compétence par rapport à l'outil. En plus par après l'holocratie, Cela lui a permis un élargissement des tâches, à la fois verticalement mais aussi horizontalement. Elle a pu développer des connaissances et des compétences qu'elle ignorait.
Autonome ?	Oui puisqu'elle savait que ce sur quoi elle était compétente, lui donnerait l'autonomie pour gérer jusqu'à un certain point. On lui accorde énormément de confiance.
Aide relationnelle ?	
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	Moins bloqué par la hiérarchie.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	-
Dans un seul cercle ?	Non
Capacités démontrées ?	Oui, il y a des rôles à haute responsabilité et des petits rôles tels que la machine à café. Elle se décrit comme une personne polyvalente grâce à cela.

Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Tout dépend des rôles. Elle a quinze rôles donc pour certains oui et d'autres non.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	
Il fixe seul ses priorités ?	Oui
Apte à gérer seul ?	Oui mais forcément il y a des interactions avec d'autres rôles alors on peut fixer seul ses priorités mais après encore dépendre des autres.
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Oui, libération de la prise d'initiative. Carte blanche.
Autorité exclusive ?	Oui à cent pour cent.
Choix de ses rôles ?	Non, le premier lien est là pour guider l'employé vers un rôle en accord avec l'expérience et les talents de la personne. Comité de sanction qui peut choisir de désaffecter quelqu'un d'un rôle.
Choix de se délester d'un rôle ?	Oui
Ecouter l'avis des autres ?	Oui c'est le principe de l'intelligence collective. Il faut allier différents avis, différentes idées et on construit une troisième chose, qui est différente de ce que les parties seules auraient faits. Formations en coaching pour qu'elle exprime son besoin et entende le besoin de l'autre.
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autres avis ?	Jamais, elle sait de quoi elle est responsable et l'autorité qui lui revient de droit. Elle sait qu'elle va pouvoir prendre la décision seule et du coup, même si elle tient compte de l'avis des autres et l'entends, elle ne se sent pas bloqué par rapport à cela.
De quelle manière il exprime son avis ?	En réunion principalement. Important pour créer une certaine cohésion.
Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Oui, il n'y a pas de tabous, pour les atouts et les faiblesses. La parole est libre tant qu'on se justifie.

Expressions des émotions en entreprise ?	Oui, il y a beaucoup d'espaces pour qui ils sont. On reconnaît les atouts mais aussi les faiblesses. Les espaces de parole en réunion permettent de petit à petit exprimer son avis mais aussi qui on est.
Intégré dans un groupe ?	Oui mais avant elle travaillait beaucoup avec des petites équipes. La place que l'on prend change alors vraiment.

	Répondant 8
Nom ?	Mory
Prénom ?	Jean-Christophe
Homme ? Femme ?	Homme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui
Bureaux ? Ateliers ?	Bureaux
Nombre de rôles ?	5
Description des rôles ?	
Informations générales	
Où ?	Chez MobilWood
Quand ?	Il y a un an et demi
Avec qui ?	Tout le monde
Dans quelles conditions ?	À la mise en place de l'holocratie. J-C revenait aussi d'une maladie (cancer). Il avait une vision « transversale » de ce qu'il se passait dans l'entreprise et des responsabilités transversales, qu'il n'a plus pu avoir après l'holocratie. Certaines de ses anciennes tâches ont été données à d'autres. L'entreprise a recruté plus de 20 personnes en un an. En passant d'une quarantaine de personnes à une soixantaine, il a perdu certaines responsabilités. Vision plus ponctuelle et précise
Incompétence ?	Oui en lui retirant plusieurs tâches et responsabilités il s'est senti peu compétent. Il a dû abandonner des rôles qu'il aimait vraiment et a le sentiment d'avoir dû se sacrifier.

Peu autonome ?	Oui, il n'a pas pu garder son autonomie et décidé lui-même de ses rôles. Il a dû en abandonner qqes uns car vu que ce n'était pas assez centré et trop transversal, il était dans bcp de cercles et donc souvent en réunion. Changement qui pour lui n'était pas à l'initiative des salariés mais plutôt des anciens dirigeants.
Manque relationnel ?	Plusieurs collègues qu'il appréciait sont partis à cause du nouveau système.
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Il en parlé avec l'ancien dirigeant mais il n'a pas pu garder tous ses rôles.
Ou ?	Ne nous a pas donné de réponse
Quand ?	
Avec qui ?	
Dans quelles conditions ?	
Compétence ?	
Autonome ?	
Aide relationnelle ?	
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	
Dans un seul cercle ?	Oui (1 ou 2), Se sent très limité

Capacités démontrées ?	Pas autant que ce qu'il voudrait.
Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Il se sent moins concerné par l'ensemble de l'entreprise car il n'a plus toutes les responsabilités qu'il avait avant.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Il se sent valorisé. Le fait qu'on vienne le chercher le satisfait.
Il fixe seul ses priorités ?	Non pas toujours. Cela dépend énormément des dates de livraison du mobilier.
Apte à gérer seul ?	Oui
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Non, il dépend des ateliers. Ce n'est pas lui qui libelle ses redevabilités.
Autorité exclusive ?	Non, avec l'arrivée de beaucoup de nouveaux effectifs dans les bureaux il a le sentiment d'avoir du léguer ses responsabilités. Il attend de voir ce que les nouveaux vont faire avec ses anciennes responsabilités.
Choix de ses rôles ?	Non pas pour tous et oui pour quelques-uns.
Choix de se délester d'un rôle ?	Plus qu'un choix, il a été contraint.
Ecouter l'avis des autres ?	Oui, le fait de prendre les décisions collectivement fait qu'elles sont selon lui plus assumées et plus efficacement appliquées. Il a le sentiment qu'on écoute son avis parce qu'il a plus d'expérience (privilège de l'âge).
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autre avis ?	Oui car les réunions prennent beaucoup de temps, il y a beaucoup de chose à apprendre. Sentiment d'épuisement.
De quelle manière il exprime son avis ?	En réunion avec le tour d'objection et de réaction. Cela permet à chacun de s'exprimer à son tour.

Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	<p>Non pas vraiment. Selon lui, l'entreprise ne récompense pas spécialement des efforts exceptionnels mais plus la sympathie des gens.</p> <p>Oui d'un autre côté car la parole est libérée. Les différences entre bureaux et ateliers se sont apaisées. On hésite moins à donner son avis. Il y a un moment donné à chacun pour parler.</p>
Expressions des émotions en entreprise ?	<p>Il n'aime pas trop devoir partager ses émotions au travail. Même s'il n'est pas bien, il ne pense pas que ça l'empêcherait d'être aimable ou de faire son job correctement. Il n'aimerait pas qu'on vienne lui poser des questions s'il n'est pas bien ?</p>
Intégré dans un groupe ?	<p>Non pas vraiment. Il est souvent sur sa réserve. Il a du mal à aller vers les autres.</p> <p>Oui pour un autre coté car le fait de faire le point sur les projets collectivement amène à plus de reconnaissance, de valorisation. Il peut plus partager avec les autres.</p>

	Répondante 6
Nom ?	Soares
Prénom ?	Elisabeth
Homme ? Femme ?	Femme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui
Bureaux ? Ateliers ?	Ateliers
Nombre de rôles ?	5
Description des rôles ?	Avant ponçage puis maintenant robot
Informations générales	
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a quelques mois
Avec qui ?	Une personne du bureau

Dans quelles conditions ?	Une personne du bureau lui a parlé de manière peu correcte et ça l'a démotivée. Elle essaie d'être perfectionniste et de toujours terminer le travail. Elle reste après les heures de travail pour terminer les commandes en temps et en heure.
Incompétence ?	Oui pas de reconnaissance de son travail, elle se sent peu valorisée.
Peu autonome ?	-
Manque relationnel ?	Se sent peu respectée par les gens des bureaux, comme s'ils la prenaient de haut. Ils ne connaissent pas toutes les difficultés de l'atelier et du coup, elle n'a pas apprécié.
Quelles compétences ont été utilisées ?	-
Quelle autonomie lui a été accordée ?	-
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Elle essaie d'être elle respectueuse. Elle essaie de faire en sorte de souder une équipe pour que ce soit « un pour tous et tous pour un ».
Ou ?	Dans les magasins avec du mobilier de l'entreprise
Quand ?	Souvent
Avec qui ?	Sa famille, ses amis
Dans quelles conditions ?	Elle aime bien montrer le mobilier MobilWood et parler de son travail. Elle bien voir son mobilier dans les magasins, ça la rend fier. Elle montre aussi des photos.
Compétence ?	Oui, c'est son travail, ses compétences qui sont montré à tout le monde. Elle se sent fier.
Autonome ?	-
Aide relationnelle ?	-
Quelles compétences ont été utilisées ?	Continue de veiller à ce qu'il n'y ait pas de défaut.
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	

Dans un seul cercle ?	Non
Capacités démontrées ?	Oui, après quelques mois en holocratie. On lui a proposé de devenir coordinatrice. Elle pensait qu'elle ne serait pas à la hauteur et en fait oui, maintenant c'est un de ses rôles favoris. Les anciens coordinateurs n'avaient pas sa patiente et c'est ça son atout pour elle.
Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Oui pour quelques rôles et pour d'autres non, ils sont plusieurs
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Elle n'a pas le sentiment de gérer comme avant. Elle ne peut plus dire aux gens ce qu'ils doivent faire. Mais elle aime former et apprendre aux autres.
Il fixe seul ses priorités ?	Non, ils n'ont pas encore le pouvoir de tout définir.
Apte à gérer seul ?	Non, certaines personnes n'ont pas compris l'esprit de l'holocratie et si on dit qu'il n'y a plus de chef, certaines personnes pensent qu'elles peuvent faire que ce qu'elles veulent.
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Oui mais ce n'est pas facile de prendre des décisions. Les patrons lui manquent.
Autorité exclusive ?	Oui, personne ne peut plus faire de remarques ou d'injonctions non justifiées. Elle décide seule mais si les autres ne sont pas là ou font différemment (contrairement à avant), elle ne peut rien leur dire. Globalement c'est un bon système quand tout le monde joue le jeu. Les gens doivent être autonomes et prendre des initiatives.
Choix de ses rôles ?	Oui grâce à ses compétences
Choix de se délester d'un rôle ?	Oui
Ecouter l'avis des autres ?	Oui et l'avis est pris en considération quand il est bien justifié et argumenté.
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autres avis ?	

De quelle manière il exprime son avis ?	En face à face et aussi en réunion. Mais elle préfère le contact direct et instantané pour dire son avis.
Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Oui, elle n'aime pas les gens qui parlent derrière le dos des autres. Ils se disent beaucoup de chose mais ce ne sont pas spécialement ses amis.
Expressions des émotions en entreprise ?	Oui, elle se sent presque comme à la maison.
Intégré dans un groupe ?	Non, ils recrutent beaucoup de gens donc un petit groupe est en train de se former mais avant non.

	Répondant 7
Nom ?	Dargere
Prénom ?	Raphael
Homme ? Femme ?	Homme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui
Bureaux ? Ateliers ?	Ateliers
Nombre de rôles ?	6
Description des rôles ?	Peinture
Informations générales	
Où ?	Dans son ancienne entreprise
Quand ?	Il y a deux ans
Avec qui ?	Avec son patron
Dans quelles conditions ?	Cela faisait cinq ans qu'il travaillait pour une autre entreprise et il n'a pas eu d'augmentation salariale malgré son expérience et son ancienneté.

Incompétence ?	Oui, on ne reconnaissait pas son travail.
Peu autonome ?	Non pas spécialement
Manque relationnel ?	Oui, incompréhension de son patron. Il ne demandait pas beaucoup mais c'était pour lui comme une sorte de reconnaissance qui n'arrivait pas
Quelles compétences ont été utilisées ?	-
Quelle autonomie lui a été accordée ?	Il est parti.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	-
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a un mois
Avec qui ?	Delphine la responsable production
Dans quelles conditions ?	Tous les trois mois, chacun peut distribuer un chèque cadeau d'une valeur de 50euro à quelqu'un pour un effort spécial. Delphine lui en a offert un et ça la motiver fortement. Elle lui en a offert un car il a travaillé durant toute une semaine beaucoup plus longtemps que prévu pour remplacer et aider un collègue malade.
Compétence ?	-
Autonome ?	-
Aide relationnelle ?	Il s'est senti valorisé par quelqu'un et reconnu.
Quelles compétences ont été utilisées ?	Il a continué à se donner et à faire des efforts car cela l'avait motivé de recevoir de la reconnaissance.
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Il a remercié Delphine pour son geste.
Dans un seul cercle ?	Oui

Capacités démontrées ?	Non, pas grand-chose à part la peinture. Il pense qu'il pourrait démontrer d'autres choses qui ne concernent pas spécialement son bac en « peinture et carrosserie ».
Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Oui, il est le seul peintre aussi expérimenté.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Il se sent compétent. Il sait qu'il connaît bien ce qu'il fait et que son avis est important pour d'autres étapes de la fabrication.
Il fixe seul ses priorités ?	Non il dépend de ce qui arrive, il n'a pas grand-chose à dire sur l'ordre des commandes
Apte à gérer seul ?	Oui
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Oui
Autorité exclusive ?	Non, il doit suivre certaines règles et ne peut pas y déroger mais avant il devait tout accepter et depuis la mise en place de l'holocratie il a le droit en réunion d'exprimer un avis négatif. Si ce dernier est bien justifié alors les autres personnes concernées tiennent compte de son avis.
Choix de ses rôles ?	Oui. Il a eu le rôle pour lequel il avait postulé puis en a pris d'autres
Choix de se délester d'un rôle ?	Oui
Ecouter l'avis des autres ?	Oui
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autres avis ?	Oui, car il y a pour lui une trop grande disparité encore entre la partie bureau de l'entreprise et la partie ateliers ? Il aimerait plus de communication parce que du coup certaines décisions sont bloquées.
De quelle manière il exprime son avis ?	En réunion principalement. S'il se justifie bien, on tolère généralement ses idées et remarques.

Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Non. Manque de reconnaissance de la part des anciens de l'entreprise (vu qu'il se considère encore comme un plus ou moins nouveau). Il aimerait qu'on lui dise plus souvent quand les choses sont biens.
Expressions des émotions en entreprise ?	Non, stricte séparation de la vie professionnelle et privée. Il n'aime pas l'idée d'exprimer ses émotions. Pour lui il faudrait que tout le monde essaie d'arriver de bonne humeur avec le sourire.
Intégré dans un groupe ?	Oui principalement des amis de l'atelier

	Répondant 9
Nom ?	Bernard
Prénom ?	Philippe
Homme ? Femme ?	Homme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui
Bureaux ? Ateliers ?	Bureaux
Nombre de rôles ?	2
Description des rôles ?	Bureau d'études, dessinateur projeteur
Informations générales	
Où ?	N'a pas voulu donner de réponse
Quand ?	
Avec qui ?	
Dans quelles conditions ?	
Incompétence ?	
Peu autonome ?	
Manque relationnel ?	

Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a un an et demi
Avec qui ?	Son cercle
Dans quelles conditions ?	Il a pu exprimer des idées qui étaient bloquées avant la mise en place de l'holocratie. Ça lui a plu de pouvoir les exprimer car il avait beaucoup d'idées en réserve.
Compétence ?	Oui car ses idées ont fini par être écoutées et certaines ont été implémentées.
Autonome ?	Pas spécialement, il était déjà assez autonome dans son travail avant.
Aide relationnelle ?	-
Quelles compétences ont été utilisées ?	Il a utilisé tout son bagage d'ancien pour mettre en place ses idées.
Quelle autonomie lui a été accordée ?	On lui a accordé toute autonomie pour mettre ses idées en place.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Il a discuté avec d'autres qui étaient affectés par ses idées pour les mettre en place mais ça n'a pas été le moteur principal de sa motivation.
Dans un seul cercle ?	Oui
Capacités démontrées ?	Non car il voudrait faire plus mais à cause de sa crise d'épilepsie il a dû restreindre ses rôles
Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Oui mais maintenant il forme des nouveaux car l'entreprise grandit.

Ressenti quand on lui demande une décision ?	Il a le sentiment que ces années d'expériences et d'ancienneté l'aide à se faire respecter. Il est considéré dans son travail et c'est parce qu'il pense qu'il se donne à fond.
Il fixe seul ses priorités ?	Non, les réunions fixent les nouveaux projets et échéances et en tant que dessinateur il n'a pas vraiment de choix.
Apte à gérer seul ?	Non, il doit former des personnes supplémentaires car sinon il ne saurait pas gérer le planning.
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Oui, il est pour le moment un des seuls dans ce rôle.
Autorité exclusive ?	Oui mais bientôt plus car il forme des personnes qui auront bientôt certains rôles très similaires.
Choix de ses rôles ?	Non, il a fait une crise d'épilepsie et on lui a retiré des rôles. Il n'a pas eu le choix, on lui a imposé de travailler moins.
Choix de se délester d'un rôle ?	Oui même si il ne le ferait pas de lui-même.
Ecouter l'avis des autres ?	Oui. Chacun a des responsabilités et c'est pour ça que leur avis est important. Ils sont censés connaître ce qu'ils font.
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autres avis ?	Non pas dans ses rôles. Il est là depuis très longtemps dans la boîte donc il connaît bien ce qu'il doit faire. Ça lui arrive très rarement de demander l'avis des autres.
De quelle manière il exprime son avis ?	En réunion. Il aime cela parce que cela crée des discussions qui n'existaient pas avant et du coup des avis divergents et enrichissants, mais il trouve que cela prend trop de temps, il aimerait que ça aille plus vite. Sinon de manière informelle, il sait qu'on l'écoute.
Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Oui. Il a vu tout le monde arriver dans l'entreprise donc il a eu le temps de se faire même de bons amis, surtout dans la partie bureau d'étude.
Expressions des émotions en entreprise ?	Oui, tout le monde sait que c'est un mordu du travail. Il n'a pas peur de s'exprimer et de dire quand quelque chose ne va pas ou le tracasse. Il n'hésite pas à être franc.

Intégré dans un groupe ?	Oui, bien intégré dans un groupe avec trois collègues principalement de la partie bureaux. Philippe aime l'ambiance au sein de l'entreprise. Il se considère un peu comme le « papa » bienveillant pour les employés de l'entreprise.
--------------------------	---

	Répondant 5
Nom ?	Lotier
Prénom ?	Médéric
Homme ? Femme ?	Homme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui
Bureaux ? Ateliers ?	Ateliers
Nombre de rôles ?	2
Description des rôles ?	Opérationnel principalement, ébéniste
Informations générales	
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a 9 mois
Avec qui ?	Avec le cercle « fabrication », le cercle « expédition » et l'ancien patron, Sébastien
Dans quelles conditions ?	Médéric était premier lien du cercle « expédition » et avait demandé au cercle « fabrication » de préparer les commandes pour une semaine avant de les expédier. Cela lui aurait laissé du temps de tout terminer et peaufiner. Quelques mois plus tard vu que le cercle « fabrication » n'arrivait pas à fournir une semaine à l'avance, ils ont réduit le temps à deux jours avant l'expédition. Médéric considère donc que deux jours ce n'est pas assez pour préparer les commandes. Il a donc été démotivé.
Incompétence ?	Oui car il savait que deux jour ce ne serait pas assez pour préparer les commandes mais la décision est quand même tombée à deux jours.
Peu autonome ?	Oui car il n'a pas su changer les choses vu que son rôle ne lui permettrait pas de modifier la décision.

Manque relationnel ?	
Quelles compétences ont été utilisées ?	Rien, il a baissé les bras.
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a un an et demi
Avec qui ?	tous
Dans quelles conditions ?	Quand les patrons ont signé la constitution de l'holocratie. Il se disait que les choses allaient bouger
Compétence ?	
Autonome ?	Plus d'autonomie lui sera accordée.
Aide relationnelle ?	Cela a engendré un rapprochement avec la partie « bureaux » de l'entreprise.
Quelles compétences ont été utilisées ?	Il a suivi toutes les formations d'introduction à l'holocratie pour pouvoir jongler avec le modèle.
Quelle autonomie lui a été accordée ?	Il a pu arrêter son travail, le temps de suivre les formations.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	
Dans un seul cercle ?	Non, un seul principalement pour son rôle opérationnel. Mais aussi quelques petits rôles épars dans d'autres cercles. Cela prend beaucoup de temps en réunion et du coup moins de temps pour s'investir dans ses rôles.
Capacités démontrées ?	Oui mais cela prend bcp de temps car plus de réunions. Il se considère comme polyvalent grâce à ses rôles est c'est un atout à montrer.

Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Oui mais la il forme d'autres personnes en prévision d'un arrêt de travail.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Rien, il donne juste un avis mais se réfère toujours au rôle décisionnaire.
Il fixe seul ses priorités ?	Non, il se sent trop pris au dépourvu par les délais de préparation de commande.
Apte à gérer seul ?	Avec l'organisation actuelle, c'est impossible pour lui mais il va essayer de mettre des redevabilités sur d'autres rôle pour arriver à faire les siennes.
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	A priori oui, mais parfois il n'est pas le seul à avoir un rôle (plusieurs même rôle) et là il doit en parler.
Autorité exclusive ?	Plus maintenant, ils sont en train de changer d'organisation avec des coordinateurs et des Binômes leader. Ça lui semble anti holocratie. Système encore très flou
Choix de ses rôles ?	Il a pu les demander mais il ne les a pas eu car il était trop pris par ses autres rôles. Donc non pas vraiment de choix. On lui a attribué des rôles qu'il ne voulait pas spécialement, sans lui demander son avis.
Choix de se délester d'un rôle ?	Il a quitté le rôle « logistique » mais a quand meme fait un burn out
Ecouter l'avis des autres ?	Oui, il trouve que c'est important. Le tour de réaction en réunion est très important.
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autre avis ?	Oui et non. Oui parce qu'il voit de nouvelles contraintes en écoutant l'avis des autres et donc ça le restreint et non à la fois car ce n'est pas du blocage volontaire de la part des autres.
De quelle manière il exprime son avis ?	En réunion principalement. Il n'hésite pas à dire ses tensions. Avant en ateliers ils étaient très peu concertés.

Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Oui mais plus avec les collègues de son cercle qu'avec les autres cercles.
Expressions des émotions en entreprise ?	Non il n'a pas l'impression d'être lui-même. Il ne va pas dans la direction ou il voudrait aller. Ses rôles ne le touchent pas vraiment. Il n'est pas à l'aise pour exprimer ses émotions au travail. Il n'a que deux amis.
Intégré dans un groupe ?	Non, le midi il préfère lire seul plutôt que de manger avec les autres pour se détendre. Il ne se sent pas intégré car il n'a ni un profil d'atelier ni un profil de bureau. Ce n'est pas évident pour lui de tisser des liens dans l'entreprise.

	Répondant 1
Nom ?	Mignolet
Prénom ?	Martin
Homme ? Femme ?	Homme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Non
Bureaux ? Ateliers ?	Bureaux
Nombre de rôles ?	6
Description des rôles ?	Prototypage, propriétaire de commandes Naturalia, études de faisabilité.
Informations générales	
Où ?	Dans son ancienne entreprise
Quand ?	Il y a environ deux ans
Avec qui ?	
Dans quelles conditions ?	A part s'occuper d'une seule même machine, il ne faisait pas grand-chose. En six mois il en avait fait le tour

Incompétence ?	Oui
Peu autonome ?	Oui
Manque relationnel ?	
Quelles compétences ont été utilisées ?	-
Quelle autonomie lui a été accordée ?	Il est parti.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	-
Où ?	Dans les bureaux
Quand ?	Il y a un an quand il a été engagé
Avec qui ?	Seul
Dans quelles conditions ?	Il a été engagé ici et a pu « sortir » de l'atelier pour travailler en bureau. On lui paie une formation pour utiliser le logiciel SolidWorks.
Compétence ?	Oui car il a pu apprendre des nouvelles choses. Il a appris le métier de « document de fabrication ». Il a le sentiment qu'on lui transmet de la connaissance.
Autonome ?	
Aide relationnelle ?	
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	
Dans un seul cercle ?	Non
Capacités démontrées ?	Oui car c'est un métier qu'il ne pourrait pas exercer dans une autre entreprise normalement. Il a plusieurs rôles qui se complètent

Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Non, il apprend comment faire des documents de fabrication.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Il trouve ça normal quand quelqu'un veut prendre une décision qui affecte un de ses domaines.
Il fixe seul ses priorités ?	Liberté de décider de son emploi du temps en fonction de ce qu'il y a faire.
Apte à gérer seul ?	Non car il n'a aucun bagage dans ce qu'il fait donc il doit apprendre constamment et s'adapte en fonction des autres, en fonction de ce qu'ils lui apprennent. Il s'adapte aux horaires des formateurs
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Non, le fait d'être en apprentissage donne des outils pour y arriver mais ce n'est pas encore exactement le cas
Autorité exclusive ?	Oui quand il maîtrise la tâche. A ce moment-là, il ne demande plus l'avis des autres personnes
Choix de ses rôles ?	Oui pour la plupart
Choix de se délester d'un rôle ?	Oui mais il aimerait plutôt le contraire et en avoir plus
Ecouter l'avis des autres ?	Oui car il est en apprentissage constant.
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autres avis ?	Non
De quelle manière il exprime son avis ?	De manière instantanée. Il n'attend pas d'être en réunion pour lancer une idée ou mener une action.
Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Il se sent écouté et respecté quand il est convaincu par une idée. Il argumente bien. La parole est libre.
Expressions des émotions en entreprise ?	Non

Intégré dans un groupe ?	Non, plutôt solitaire. Pas vraiment de sentiment d'appartenance à l'entreprise.
--------------------------	---

	Répodante 10
Nom ?	C.
Prénom ?	Christiane
Homme ? Femme ?	Femme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui depuis 22 ans chez MobilWood
Bureaux ? Ateliers ?	Ateliers
Nombre de rôles ?	3
Description des rôles ?	
Informations générales	
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a 6 mois
Avec qui ?	Avec son cercle
Dans quelles conditions ?	A la suite d'un arrêt de travail de quatre mois, une majeure partie de la situation avait changé (Avec l'holocratie la structure est très évolutive de manière rapide). Christiane ne s'y retrouvait plus et s'est sentie dévalorisée. Ils avaient fait des changements et elle n'était plus responsable atelier. Ils ont voulu la placer dans l'atelier ponçage car avec ses problèmes de dos la peinture était compromise. Et elle a pleuré pour ne pas y aller. Elle ne trouvait plus sa place. Puisqu'elle est à trois ans de la retraite, elle n'a plus le courage de se battre.
Incompétence ?	Oui, on lui a retiré son rôle de responsable.
Peu autonome ?	Oui, elle n'a rien pu faire, elle n'a pas pu récupérer ses rôles.
Manque relationnel ?	
Quelles compétences ont été utilisées ?	Aucune, démotivation totale

Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Elle a demandé pour revenir à un système hiérarchique. Ils ont fait un vote dans l'entreprise mais les résultats n'allaient pas en majorité dans ce sens. Elle aimerait abolir l'holocratie pour la partie ateliers de l'entreprise du moins.
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a 5 ans
Avec qui ?	
Dans quelles conditions ?	Quand on l'a nommé responsable ateliers.
Compétence ?	Oui, reconnaissance de ces compétences
Autonome ?	Oui, cela lui donnait plus d'autonomie.
Aide relationnelle ?	-
Quelles compétences ont été utilisées ?	Elle a beaucoup appris et à acquis de nouvelles compétences.
Quelle autonomie lui a été accordée ?	Elle pouvait décider de plusieurs choses, elle était responsable de l'atelier, de voir que tout fonctionne bien.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	-
Dans un seul cercle ?	Oui
Capacités démontrées ?	Non , ses rôles touchent principalement une activité et un domaine.
Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Non, on l'a vite remplacée pour les rôles qu'on lui a pris. Elle ne s'est pas sentie indispensable.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Rien, on lui demande rarement. Ne se sent pas vraiment écoutée

Il fixe seul ses priorités ?	Non on lui dit ce qu'elle a à faire pour la fin de la semaine, elle ne choisit pas vraiment.
Apte à gérer seul ?	Oui, une fois qu'elle sait ce qu'elle doit faire, elle est autonome et s'organise seule.
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Oui, se sent autonome, elle dit qu'elle peut se débrouiller toute seule.
Autorité exclusive ?	Oui pour les rôles qu'elle a.
Choix de ses rôles ?	Non
Choix de se délester d'un rôle ?	Non
Ecouter l'avis des autres ?	Oui
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autres avis ?	Oui, cela l'embête pour le temps en réunion car elle a l'impression de perdre beaucoup de temps. Les autres ont eu comme avis qu'il fallait la remplacer et elle s'est sentie bloquée à son retour.
De quelle manière il exprime son avis ?	Pas vraiment en réunion. C'est plus direct car elle n'aime pas trop les réunions. Elle est très franche et parfois cela blesse les autres alors maintenant elle se retient parfois. Même si c'est mal fait selon elle, elle ne dit plus rien.
Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Relations sans non-dits mais conflictuelles.
Expressions des émotions en entreprise ?	Oui, elle ose dire quand ça ne va pas, mais elle a toujours été franche. Il n'y a rien spécialement de mis en place pour l'aider à exprimer ses émotions.
Intégré dans un groupe ?	Non, se dit plutôt réservée, dans son coin.

	Répondant 4
--	-------------

Nom ?	Bounon
Prénom ?	Christophe
Homme ? Femme ?	Homme
Travaille depuis avant l'holocratie ?	Oui
Bureaux ? Ateliers ?	Bureaux
Nombre de rôles ?	2
Description des rôles ?	Avant bureau d'étude et maintenant chargé d'affaires.
Informations générales	
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	À quelques moments parfois
Avec qui ?	Avec les anciens patrons
Dans quelles conditions ?	Au niveau de la reconnaissance salariale, MobilWood n'est pas une des meilleures entreprises. Il serait beaucoup mieux payer ailleurs et parfois c'est une situation qui le démotive un peu. Cela va faire 10 ans en 2008 qu'il a intégré l'entreprise. Mais il n'a jamais été vraiment démotivé très longtemps
Incompétence ?	Oui, pas assez de reconnaissance, il ne peut pas choisir ; bien qu'ils fonctionnent selon l'holocratie, de s'accorder une prime.
Peu autonome ?	Non
Manque relationnel ?	-
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	Il a demandé en réunion mais c'est un sujet qui ne concerne pas les réunions apparemment.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Il a demandé à l'ancien patron et celui-ci a refusé.
Où ?	Dans l'entreprise
Quand ?	Il y a deux ans

Avec qui ?	tous
Dans quelles conditions ?	Quand il est passé du bureau d'étude au rôle « chargé d'affaire ». Cela lui a permis de changer d'horizon et d'aller à la rencontre de clients. D'aller sur la route aussi. Il se déplace et va sur le terrain.
Compétence ?	Il s'est senti plus compétent. Il n'a à la base normalement pas de formation commerciale.
Autonome ?	Oui
Aide relationnelle ?	-
Quelles compétences ont été utilisées ?	Il a appris de nouvelles choses sur le terrain
Quelle autonomie lui a été accordée ?	On lui a accordé beaucoup d'autonomie puisqu'il avait toute autorité sur son nouveau rôle.
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	
Dans un seul cercle ?	Non
Capacités démontrées ?	Oui, il gère encore un peu certaines parties du bureau d'étude et d'un autre côté il a maintenant des capacités commerciales qu'il peut mettre en avant.
Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Oui pour l'instant. Personne n'a encore demandé à avoir le même rôle. Il se sent chaque jour de plus en plus avancé et expert.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Il forme deux nouvelles recrues, c'est un de ses rôles. Il aime aider les autres et apprendre aux autres. Aime être sollicité pour répondre à un renseignement.
Il fixe seul ses priorités ?	Oui, il est assez libre dans son travail.
Apte à gérer seul ?	Oui, on lui fait confiance

Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Oui, plus qu'avant l'holocratie. Il parle de plus de latitude et moins de pression.
Autorité exclusive ?	Oui mais il faut assumer. Et cela peut effrayer
Choix de ses rôles ?	Non, il pense que les employés n'arrivent pas à exprimer bien les rôles qu'ils voudraient avoir. Il n'y a pas assez de possibilité pour eux de s'exprimer correctement pour avoir d'autres rôles.
Choix de se délester d'un rôle ?	Oui toujours car la santé c'est primordial il ne faut pas la compromettre.
Ecouter l'avis des autres ?	Oui, c'est important d'avoir plusieurs opinions.
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autre avis ?	Cela complexifie le choix.
De quelle manière il exprime son avis ?	En réunion pour avoir une traçabilité des échanges. Il se sent plus confiant car les décisions sont assumées collectivement par après.
Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Pas spécialement au sein de l'entreprise. Il est beaucoup à la rencontre des clients.
Expressions des émotions en entreprise ?	Ateliers mis en place d'ouverture sur soi-même. Cela a permis aux gens de mieux se connaître. Sinon il y a les petits « smileys » devant les bureaux pour exprimer son humeur du jour et il trouve cela important.
Intégré dans un groupe ?	Oui, il se décrit comme super extraverti, super intégré

	Répondant 2
Nom ?	Moreau
Prénom ?	Fantin
Homme ?	H
Femme ?	

Travaille depuis avant l'holocratie ?	Après l'holocratie
Bureaux ? Ateliers ?	Bureaux
Nombre de rôles ?	12
Description des rôles ?	Rôle principal – maitre d'ouvrage, chargé du déménagement des bureaux dans la commune voisine car bâtiments vétustes
Informations générales	
Où ?	Dans les bureaux de MobilWood
Quand ?	Il y a trois mois
Avec qui ?	« Seul »
Dans quelles conditions ?	Après avoir appris le départ d'une collègue, avant d'avoir compris les raisons de son départ précipité
Incompétence ?	Oui car il ne connaissait pas les raisons du départ anticipé de sa collègue Sentiment d'impuissance face à la situation
Peu autonome ?	
Manque relationnel ?	Tristesse de perdre une collègue. Manque d'informations de la part des autres.
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Il a demandé à ses collègues qu'il aimait bien qui étaient susceptibles de connaître les raisons du départ.
Où ?	Dans les bureaux et les ateliers
Quand ?	Le vendredi 21 juillet au matin
Avec qui ?	Avec plusieurs personnes
Dans quelles conditions ?	Après avoir défini avec plusieurs groupes de travail les différents espaces de l'entreprise (zone de stockage, allées de travail...), et de voir que deux

	heure après tout était rangé et prêt à être tracé au sol. A éprouvé une grande joie de voir une motivation partagée
Compétence ?	Sentiment de compétence car son projet abouti
Autonome ?	
Aide relationnelle ?	Joie de voir que les autres ont fait rapidement ce qui devait être fait et de les voir partager sa motivation
Quelles compétences ont été utilisées ?	
Quelle autonomie lui a été accordée ?	
Quelles relations personnelles ont été entreprises ?	Remerciements
Dans un seul cercle ?	Non, dans quatre cercles
Capacités démontrées ?	Ne pourrait pas être motivé s'il n'avait pas plusieurs rôles car il aime toucher à tout et avoir une vision globale. Ne savait pas à la base pour quel job il allait travailler. Ses rôles se sont affinés de fil en aiguille. Il a montré plusieurs compétences
Sentiment d'être le seul à pouvoir gérer le rôle ?	Ne se sent pas indispensable mais il a des compétences qui lui permettent d'apporter une plus grande valeur ajoutée. Sa formation n'a rien avoir avec ce qu'il fait aujourd'hui, donc c'est un challenge et bcp de responsabilités et aussi de formations. Passionné par son travail, il dit que ses fonctions sont hyper nourrissantes. Il se sent généralement apte à gérer seul les domaines pour lesquels il est indispensable d'avoir son avis.
Ressenti quand on lui demande une décision ?	Fierté et satisfaction quand il peut répondre. Frustration quand il ne sait pas répondre.
Il fixe seul ses priorités ?	Oui et non car il y a encore un système de deadlines. Il fixe ses priorités quand même seul mais en est responsable. Il compare l'importance de la tâche à son urgence et ensuite il fait les tâches importantes et urgentes.

Apte à gérer seul ?	Plutôt non que oui. Parfois trop de redevabilités.
Choix seul de la manière dont il va procéder ?	Il aimerait pouvoir choisir de travailler moins. Avoir une moins forte dose de travail, être moins chargé.
Autorité exclusive ?	Oui mais du coup vu que c'est un projet externe à l'entreprise sur lequel il travaille et qu'il a toute autorité sur ce projet il a l'impression qu'il n'a pas assez de reconnaissance de la part des autres. Il ne doit demander l'avis d'aucune personne pour prendre une décision et ça le frustre car les autres ne voient pas son avancement. Certains rôles qui demandent moins d'interaction peuvent isoler.
Choix de ses rôles ?	Oui mais il considère cela comme un vice de l'engagement. Plus il a envie que ça avance, plus il y passe du temps et cela crée un déséquilibre. MobilWood est une entreprise qui ne paie pas super bien par rapport à la formation. C'est vraiment l'autonomie accordée qui fait qu'il reste et qu'il est motivé.
Choix de se délester d'un rôle ?	Oui, il y a à peine quelques semaines. C'est fréquent.
Ecouter l'avis des autres ?	Oui, avoir plusieurs avis lui permet de combler son manque d'expérience par des avis croisés d'autres personnes. Il ferait il pense plus d'erreurs s'il n'avait pas ces avis mais se sent autonome pour prendre sa décision. L'holocratie permet à ceux qu'on entendait peu de pouvoir avoir un pouvoir décisionnaire assez fort.
Sentiment d'être bloqué par rapport aux autres avis ?	Pas bloqué par l'avis des autres mais il voudrait se rapprocher plus de la sociocratie. Il voudrait se rapprocher du consensus mais c'est fort et difficile à mettre en place.
De quelle manière il exprime son avis ?	En argumentant correctement.
Relations interpersonnelles fortes sans non-dits ?	Oui car bcp de retour bienveillant de plusieurs personnes et notamment de leur ex-dirigeant. Sorte de coaching de la part de l'ancien patron. Organisation des bureaux pour interagir facilement avec les personnes qui partagent à peu près le même type de rôle, cela crée de la communication.

	<p>Tutoiement courant et bcp de franchise. Parfois tellement franc que cela peut choquer. Franchise permet de changer les mentalités.</p> <p>Relations sans non-dits mais pas non plus des relations proches. Il considère ça plutôt comme de bonnes relations de travail.</p> <p>Aussi parce qu'ils se disent tout directement selon Fantin, cela permet de ne pas exploser et de ne pas garder tout pour soi.</p>
Expressions des émotions en entreprise ?	<p>Il pense qu'il faut être vrai sur son lieu de travail. Ce qui le dérangeait dans ses anciens jobs c'est qu'il y avait une sorte de masque. Il exprime tout le temps ses émotions dominantes.</p> <p>Cohérence de ses propres valeurs avec celles de l'entreprise le motive.</p> <p>Il y a des petites icônes devant les bureaux avec un émoticône représentant l'humeur du jour et cela permet d'être franc avec sois-même.</p>
Intégré dans un groupe ?	<p>Apprécie les valeurs que porte l'entreprise.</p> <p>L'ambiance de travail est positive.</p> <p>Ne se sent pas pour autant intégré à un groupe car il travaille sur des projets externes et non transversaux.</p> <p>Séminaires semi-personnels et semi-professionnels. C'est une forme de team-building qu'il considère comme une récompense.</p> <p>Il y a aussi les chèques récompense de 50eur pour célébrer une personne. C'est une valorisation par les pairs et non pas par une hiérarchie. On ne récompense plus le fait d'avoir fait de bons chiffres ou de bonnes affaires mais vraiment l'effort en particulier d'une personne.</p>