

UNIVERSITE PARIS IX DAUPHINE

U.F.R. Sciences des Organisations

THESE

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR ès SCIENCES DE GESTION

(arrêté du 30 mars 1992)

présentée et soutenue publiquement par

Stéphanie DAMERON FONQUERNIE

**GENERATION DE LA
COOPERATION DANS L'ORGANISATION**

Le cas d'équipes projet

Tome II : Annexes

JURY

Directeur de Thèse	Bernard de MONTMORILLON Professeur à l'Université de Paris IX-Dauphine
Rapporteurs	Albert DAVID Professeur à l'Université d'Evry
	Yvonne GIORDANO Professeur à l'Université de Nice
Suffragants	Daniel MARTEAU Directeur de la coopération industrielle de Peugeot Citroën SA
	Pierre ROMELAER Professeur à l'Université de Paris IX-Dauphine

06 Décembre 2000

~ TABLE DES ANNEXES ~

~ I. L'ENTREE DANS L'ENTREPRISE ~	434
A ~ EXEMPLAIRE DE LA LETTRE MANAGER	435
B ~ COPIE D'UN ACCORD DE COLLABORATION	437
~ II. LE RECUEIL DES DONNEES ~	438
A ~ GRILLE DE L'ENTRETIEN RETROSPECTIF	439
B ~ GRILLE DE L'ENTRETIEN CONTEXTE (CAS PSA)	441
C ~ EXTRAIT D'UN JOURNAL DE RECHER CHE	442
~ III. DONNEES COMPLEMENTAIRES ~	451
A ~ UN EXEMPLE DE LETTRE DE MISSION CHEZ PSA	452
B ~ LES MODES D'INTERACTIONS STABILISEES DE L'EQUIPE PSA	453
~ IV. LE TRAITEMENT DES DONNEES ~	456
A ~ LES BASES DE DONNEES DES VERBATIMS	457
IV.A.1. EXTRAITS DE LA BASE DE DONNÉES DES VERBATIMS DU CAS SITA	458
IV.A.2. EXTRAITS DE LA BASE DE DONNÉES DES VERBATIMS DU CAS PSA	465
B ~ LES BASES DE DONNEES CHRONOLOGIQUES	473
IV.B.1. BASE DE DONNÉES CHRONOLOGIQUES DU CAS SITA	474
IV.B.2. BASE DE DONNÉES CHRONOLOGIQUES DU CAS PSA	491
C. LES CARTES DU PROCESSUS	538
IV.C.1. CARTE DU PROCESSUS DU CAS SITA	539
IV.C.2. CARTE DU PROCESSUS DU CAS PSA	552
~ V. LES REGLES DE CODAGE ~	571
A ~ REGLES DE CODAGE DES VERBATIMS	573
B ~ LE CODAGE DES INCIDENTS	575
V.B.1 PRÉSENTATION DES RÈGLES DE CODAGE	577
V.B.2 LA FIABILITÉ DU CODAGE DES INCIDENTS	584
~ VI. TABLEAUX ET GRAPHIQUES ~	587
A ~ REPARTITION DES VERBATIMS	588
VI.A.1 RÉPARTITION DES VERBATIMS DANS LE CAS SITA	588
VI.A.1 RÉPARTITION DES VERBATIMS DANS LE CAS PSA	590
B ~ COMPLEMENTS SUR LE PROCESSUS DE COOPERATION	591
VI.B.1. TABLEAUX QUANTITATIFS DES ÉVÉNEMENTS SUIVANT LES ATTRIBUTS ET FORMES DE COOPÉRATION	591
VI.B.2. GRAPHIQUES PROCESSUELS COMPLÉMENTAIRES	598
	433

~ I. L'ENTREE DANS L'ENTREPRISE ~

A ~ Exemple de la lettre manager

Stéphanie Dameron

Paris IX Dauphine – CREPA

Allocataire de recherche - moniteur

Tel : 01 44 05 43 54

Objet : proposition de collaboration au sein d'une recherche sur le thème du travail par équipes de projet

Doctorante à l'université Paris Dauphine au CREPA (Centre de Recherche en Economie Pure et Appliquée) sous la direction du Professeur Bernard de Montmorillon, je réalise une thèse en sciences de gestion. La coopération dans les équipes de projet plurifonctionnelles est le thème central de ma recherche.

En effet, cette forme de travail en équipe se développe; elle permet de rassembler différents métiers de l'entreprise qui participent, conjointement, à la réalisation d'une innovation. Cette innovation peut être technique, technologique, organisationnelle, relative à l'ouverture d'un débouché ou d'un produit nouveau.

Le fonctionnement et le déroulement de ces équipes restent cependant peu étudiés et la recherche dans ce domaine est exploratoire. Ainsi, même si l'analyse de la littérature théorique apporte des éléments cruciaux, une thèse sur ce thème ne peut se passer d'une étude approfondie, sur le terrain, des équipes de projet. En ce sens l'accès aux entreprises par le biais d'entretiens, de participation aux réunions ou encore de consultations des documents internes, est indispensable pour faire avancer le travail de recherche et améliorer l'accompagnement des équipes de projet.

C'est pourquoi je m'adresse à vous afin de **mieux comprendre le fonctionnement de la coopération dans les équipes de projet plurifonctionnelles**. Je cherche à la définir, repérer les dimensions importantes pour que l'équipe coopère (les problèmes d'intentionnalité, d'engagement, de confiance ou de résolution des conflits...), décrire son déroulement dans le temps, puis enfin rapprocher le processus étudié du résultat obtenu : à quelles étapes de son déroulement l'équipe innove-t-elle ? Qu'est-ce qui favorise l'innovation au sein de ces collectifs de travail ?

Rattacher cette problématique à votre entreprise peut permettre en contrepartie de mieux comprendre le fonctionnement de l'équipe de projet en son sein, et ainsi assurer une meilleure maîtrise de cet outil de coordination.

Les objectifs pratiques de ce travail sont ainsi :

- Connaître les éléments déterminants pour assurer la coopération entre différentes composantes de l'entreprise : les modes de communication et de transmission de l'information, la forme des contrats à mettre en œuvre ou encore les procédures de partage des tâches.

- Comprendre les facteurs déclenchant des idées novatrices dans l'équipe, en les reliant à la dynamique de coopération du groupe.
- Détecter et anticiper les moments importants dans la dynamique du travail en équipe plurifonctionnelle, notamment les périodes propices aux conflits et aux crises, et savoir comment les gérer.

Bien entendu, répondre à de telles questions demande un certain engagement du chercheur dans l'entreprise qui passe par un **devoir de confidentialité et de résultat**. Ainsi, le projet en lui-même n'étant pas l'objet de la recherche, il ne sera évoqué qu'en termes extrêmement généraux, l'étude se concentrant sur le fonctionnement de l'équipe. De même, le chercheur est dans l'obligation de communiquer ses résultats, d'obtenir l'accord de ses interlocuteurs sur ces derniers et, enfin, de solliciter une autorisation avant toute publication. En contrepartie, les modes d'étude et d'observation nécessitent une certaine entrée du chercheur dans l'entreprise pour résoudre les problèmes théoriques et pratiques posés par le sujet de recherche. Les conditions d'accès idéales seraient de :

- recueillir les témoignages des membres de l'équipe et des personnes clés du projet,
- assister à des réunions de l'équipe de projet et du comité de pilotage,
- travailler sur les documents internes tels que rapports, comptes rendus, mémos, etc.

Concernant le choix de l'équipe elle-même, l'idéal serait de l'étudier en temps réel du début jusqu'à la fin du projet : ce dernier doit alors être court (moins d'un an) et commencer au dernier trimestre 1998. Je serais en effet disponible pour cette recherche à partir de mi-octobre.

Ces conditions étant difficiles à réunir, d'autres modalités sont possibles comme, par exemple, se concentrer sur une étape du projet, ou encore étudier un projet déjà terminé par le biais d'entretiens et de consultation des documents internes. Les conditions d'accès à l'entreprise sont à définir lors d'entretiens préliminaires.

Quant à mon rôle dans l'organisation, il peut être considéré comme neutre, en tant que chercheur externe travaillant sur une problématique qui intéresse votre entreprise. Il est aussi possible de participer au projet en tant que "mémoire" de l'équipe en assurant le suivi du projet et la bonne transmission et conservation des informations. Dans tous les cas, en tant que salarié du ministère de l'éducation et de la recherche, je ne demande aucune contrepartie financière; seule la prise en charge de certains frais, notamment de transport, pourra être discutée.

En me réjouissant de m'entretenir prochainement avec vous sur les modalités de la recherche, les résultats attendus et les conditions d'accès à votre entreprise, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les plus cordiaux,

Stéphanie Dameron

B ~ Copie d'un accord de collaboration

D'un point de vue institutionnel, le mode d'entrée dans les deux entreprises a été légèrement différent. Pour la société SITA, le travail de recherche a donné lieu à un accord de collaboration, dont la teneur est retranscrite ci-dessous. Pour PSA, une convention de stage a été signée.

Accord de collaboration entre

- **France Déchets, groupe Lyonnaise des Eaux, représentée par Michel Genesco, directeur du développement.**
- **et Stéphanie Dameron, allocataire de recherche - moniteur à l'université Paris IX Dauphine.**

Cet accord s'étend du 4 mars 1998 au 3 juillet 1998.

L'accord porte sur l'étude d'une équipe de projet au sein de France Déchets dans le cadre d'une thèse réalisée à l'université Paris IX Dauphine. Le projet correspond à la réalisation d'un "APS" (avant projet sommaire) pour répondre à un appel d'offre de la région Rhône Alpes. Le dossier final doit être remis le 3 juillet 1998. La première réunion de préparation, qui décidera notamment des membres de l'équipe et de la stratégie à suivre pour remporter ce marché, est prévue pour le 4 mars 1998.

Stéphanie Dameron est intégrée dans l'équipe et sa disponibilité est d'un jour par semaine. Son travail consiste en la rédaction des comptes rendus de réunion et la réalisation d'une étude d'impact socio-économique. Etant salariée du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche, elle ne peut prétendre à aucune rémunération; en revanche les frais liés aux tâches réalisées pour France Déchets, tels que les frais de transport, seront pris en charge par l'entreprise. Enfin, Stéphanie Dameron s'engage à ne divulguer aucune information sur le projet en lui-même; toute communication ou publication sur ses résultats de recherche concernant France Déchets ne pourra se faire sans l'accord préalable de l'entreprise.

En contrepartie, Stéphanie Dameron peut avoir accès aux sources d'information relatives au fonctionnement des équipes de projet, c'est-à-dire :

- recueillir les témoignages des membres de l'équipe et des personnes-clés du projet,
- assister aux réunions de l'équipe de projet,
- travailler sur les documents internes tels que rapports, comptes rendus, mémos, etc.

Paris, le 13 mars 1998

~ II. LE RECUEIL DES DONNEES ~

A ~ Grille de l'entretien rétrospectif

L'objet de l'entretien est de recueillir des récits sur les relations coopératives au sein de l'équipe afin de comprendre le contexte, retracer le processus et préciser les dimensions de la coopération. C'est un entretien semi-directif dans le sens où « *l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.* » (Wacheux, 1996 :204). Il est en même temps centré sur la perception de l'acteur sur le déroulement des interactions liées à la réalisation du projet; il permet dans le même temps de recueillir des informations sur la manière dont l'acteur appréhende le contexte

Ce guide d'entretien rassemble donc une phrase d'entame et, non pas des questions mais des thèmes. Cette phrase permet de guider l'entretien ainsi que les relances effectuées. Les thèmes reprennent les éléments de la grille de recueil des données ; ils ont été abordés selon un ordre davantage défini par l'interviewé que par l'enquêteur dont la seule activité consiste à veiller au traitement de l'ensemble des thèmes et à relancer la personne sur chacun d'eux jusqu'à totale compréhension des informations ainsi diffusées. Il se termine alors par un commentaire de l'agenda de l'acteur, afin de confronter et compléter les données de l'observation participante et recueillir de nouvelles perceptions de certains incidents.

Racontez-moi votre expérience au sein de l'équipe projet, que s'est-il passé ?

THEMES	RELANCES
Positionnement de l'acteur	Cursus/ Parcours professionnel/ positionnement dans l'organigramme Connaissance initiale des membres de l'équipe Relation entre les différentes directions/entités/métiers représentés
Contexte organisationnel	Structure organisationnelle, relations entre les directions représentées dans le projet. Définition du projet Place du projet dans ce contexte,...
Finalité	Pourquoi travailler au sein de cette équipe ? Quels sont les objectifs ? Evolutions, s'il y a lieu Perceptions de ces derniers Réalisation...
Interdépendance Réciprocité des rapports	Quel est votre travail exactement ? Répartition du travail Gestion des interfaces, ... Comment travaillez-vous avec les autres personnes qui participent au projet ? Les modes de coordination, de partage d'information, les attentes vis-à-vis des partenaires...
Processus	Donner-moi deux incidents qui vous ont particulièrement marqués

Commentons ensemble votre agenda

B ~ Grille de l'entretien contexte (cas PSA)

Formation initiale	Carrière chez Peugeot	Recrutement sur le projet
<p>Événements depuis le début de l'équipe : quand l'équipe s'est-elle constituée et que s'est-il passé depuis le début de l'équipe ? Evolution des modalités de travail et des intervenants dans et autour de l'équipe.</p>		
<p>Quel est votre rôle dans l'équipe ?</p>	<p>Avec qui travaillez vous (Int, Ent, Ext) Depuis quand ?</p>	<p>Comment vous coordonnez-vous ?</p>

C ~ Extrait d'un journal de recherche

L'intégralité des deux journaux de recherche ne peut être reproduite en annexe : le volume en serait beaucoup trop important. Chaque journal, avec les compte-rendus de réunions, totalise en effet entre 70 et 120 pages.

Nous donnons ici un exemple des types d'observations qui ont pu être effectués grâce à l'observation participante. Cet extrait est tiré du journal de recherche de PSA.

Légende

Retranscription des faits observés (les verbatims retranscrits sont soulignés)

Description du fonctionnement et remarques personnelles

Commentaires, analyse

Remarques méthodologiques

Abréviations utilisées :

CP	Chef de Projet	ID	Injection directe	DTAT	Direction technique et achat
DP	Directeur de projet	DQ	Direction Qualité	CPP	Chef de projet produit
CPC	Chef de projet conception	PFA	Pilote Fonctionnel Architecture	DA	Direction des achats
AC	Adjoint coût	PFE	Pilote Fonctionnel Electricité	DQ	Direction Qualité
CPA	Chef de projet Achat	AQ	Adjoint Qualité		
DPTF	Direction Plate-forme	AAQO	Adjoint Assurance Qualité Opérationnel		

27 janvier 1999 (-77)

Réunion hebdo : confère le compte rendu

Description des nouveaux locaux : l'équipe est au dernier et second étage d'un bâtiment préfabriqué en attendant que toute la plate-forme organe soit réunie dans un autre site actuellement en travaux. Au rez-de-chaussée se trouve la ZTC (Zone de Travail en Commun) et au premier et second les différentes équipes projet organes avec les acteurs métiers, notamment la partie fonctionnel. Chaque étage est structuré sur la forme d'open space, les bureaux sont tous ouverts, sauf pour les directeurs de projet et certains adjoints ou

CP qui ont des bureaux fermés mais vitrés. Pour l'équipe, le DP, le CPC et l'AC (mais qui est dans le même temps le délégué coût de toute la plate-forme) ont des bureaux fermés. L'équipe est rassemblée sur à peu près le quart de la surface, ils peuvent se parler assis depuis leur bureau. on voit beaucoup de CAO en train d'être réalisée.

Informations glanées lors de la réunion hebdomadaire et commentaires.

Différence d'horizon temporel entre la Sogédac et le projet :

« la Sogédac raisonne sur l'injection directe sur la première et deuxième génération : dans la négociation avec les fournisseurs, il faut raisonner à long terme et pas seulement sur 135000 moteurs ».

Lorsqu'on parle de Siemens, c'est le CPC qui est l'interlocuteur, quid du CPA qui gère normalement les relations fournisseurs, elle semble réellement passer au second plan et n'être là que pour rassurer et ne pas froisser la Sogedac.

Début des réunions entre les CPA de la DPTF Tremery.

Présentation de la partie industrielle de l'ID à Tremery vendredi.

Pas encore de date pour le JE3, le 15 ou le 30 mars

Discussion sur le coordinateur produit : « il s'en fout ». Un technicien lui a demandé de quelle place il a besoin pour mettre le nom, mais toujours pas réponse. Dans les participants au JE3, le DP demande de mettre le supérieur hiérarchique du CPP afin de montrer son (non) travail.

A propos de l'ordre du jour du JE3 : « il n'y a pas de trucs fondamentaux ».

Conflit de rôle entre le CPA et les fonctionnels CPC : « La pompe est une pièce achetée, c'est la DA qui s'en occupe » CPA : « C'est une pièce interne à la base, on ne fait rien tant que le nom de la société n'est pas donnée ».

Communication de l'injection directe : B. Alzaty en est chargée.

Travail des fonctionnels avec l'adjoint coût sur la question de consoles

Questionnement du système interne de reporting : pas de vue d'ensemble pour la gestion de coût du projet. Il n'y a pas encore de consolidation des coût par projet, cela se situe toujours au niveau métier. Le DP : « il faut que cela change ».

Chiffrage de la partie adaptation avec X4, réunion le 8 février.

Le rapport d'activité a été expédié à directeur DPTF ce jour

Depuis une semaine, est affiché dans l'open space en face des bureaux, le compte à rebours, semaine par semaine à la date de fin de projet. Officiellement le projet se termine le 17/ 07/ 2000. Le CPA a fait démarrer son compte à rebours au 21/ 07/ 97, ie -156 semaines.

3 février 1999 (-76)

Réunion hebdo

Réunion synthèse technique

Proposition d'un logo équipe projet

Réunion avec le directeur de la plate-forme organe aujourd'hui pour la communication du projet.

Objet des réunions points durs avec les métiers : à la fois faire part des problèmes techniques et faire le retour d'expérience, connaître les méthodes utilisées par les uns et les autres. Synthèse projet Siemens approche, le CPC la prépare

Réorganisation de la DQ par Cap Gemini

La direction produit semble sceptique par rapport au projet : « elle ne voit pas comment gérer l'offre injection directe et indirecte en même temps. »

Ambiguïté quant au type de véhicule client du moteur : D9, D95, etc ?

De plus quel typage donner au moteur : plutôt consommation, performance ? : quelle image veut-on donner de l'injection directe au client ?

Les techniciens s'inquiète car le changement des véhicules peut entraîner de grosses incidences sur le projet : va faire le tour des problèmes posés par le changement potentiel d'implantation à la fois sur le plan technique et sur le plan des charges.

Quel engagement le groupe doit-il tenir vis à vis des clients sur la courroie de distribution.

Problème du budget prototype : il en reste un reliquat

Gestion des ressources : le responsable des essais doit faire le bilan de ses besoins pour le programme du moteur représentatif.

L'équipe a besoin d'un troisième homme Siemens dans l'équipe du fournisseur à La Garenne.

Ambiguïté sur les modes d'imputation des frais : demande de mettre les règles d'imputation par écrit, notamment projet/ métier.

Conflit entre le pilote architecture et l'AC sur des engagements pris vis à vis d'un fournisseur de consoles.

Le PFA s'est engagé moralement, sur l'avis de l'AC, auprès d'un fournisseur de consoles CAO qu'il serait payé de ses consoles livrées. Or l'adjoint coût n'a toujours pas signé le bon d'achat et ne semble pas prêt à s'engager. Le PFA lui demande de le faire mais l'autre reste dans le vague ou veut renégocier. Le PFA est furieux, le fournisseur ne lui rendra plus service la prochaine fois : « Désormais, il ne faut plus me demander de service, ce que tu fais me cause un grave préjudice, tu remets en cause ta parole et la mienne par la même occasion; alors ne me demande plus rien maintenant. » **On est dans des relations de réciprocité, de don contre don. Il n'y a pas de moyen de pression hiérarchique, ou alors il faut avoir recours à des niveaux trop élevés pour les ennuyer pour des problèmes relationnels. Les acteurs rentrent alors dans une relation de négociation où la menace ultime est celle du perdant/ perdant. « Si tu ne me donnes pas cela, moi je ne te donnerais plus rien par la suite ».**

Synthèse technique

Procédures/ confiance : « on a des problèmes pour avoir des informations fiables, écrites, sur les essais avec Siemens, c'est très difficile, on a que des informations orales et non pas des documents écrits, des traces d'essais. La solution n'est-ce pas d'y participer ».

Besoin du CPA pour trouver des fournisseurs capables de fournir des amortisseurs haute pression.

Rôle d'expert des métiers : aller voir le métier pour avoir des indications

Aujourd'hui, on ressent une grosse pression sur les coûts et les investissements qui orientent fortement les choix, notamment techniques.

Utilisation du partage d'expérience entre projet

Mise en concurrence pour la catalyse entre AZEC et Degussa pendant 2 mois (Dec/ Janv). Degussa a ainsi proposé un potentiel supplémentaire offert par les catalyseurs, Il s'avère plus intéressant, d'autant plus que la coopération est plus facile avec lui pour des raisons géographiques, de plus AZEC est en pleine réorganisation car il vient d'être racheté. Choix Degussa.

Rôle de la ZTC : régler des problèmes d'industrialisation, travailler sur toutes les pièces du moteur.

Ambiguïté des rôles. Négocier pour avoir des ressources partagées.

Manque l'adjoint produit qui est encore une fois absent.

Travaille avec les homologues des autres projets : mais aussi ceux des projets moteurs pour bénéficier de leur expérience.

Il existe un cahier des charges où sont définis les objectifs : quand a-t-il été réalisé.

09 février 1999 (-76)

Réunion hebdo : confère le compte rendu

Le style a fait des propositions sur l'emplacement du logo IDE et la marque Peugeot ou Citroën.

Réunion sur la communication avec Bocque

Opération Mitsubishi, réunion le 18 avec eux pour savoir comment travailler sur ce partenariat. L'objectif : les faire parler au maximum pour comprendre ce qui est intéressant pour PSA et savoir s'il n'y a pas des doublons avec ce qu'ils sont en train de faire.

Volonté de faire démarrer le premier moteur lundi 15

Réunion avec Degussa le 8 : balayage du planning et des solutions techniques. Ils été informé qu'ils ont été retenus le jeudi 4 février

Le 16 réunion multigamme

Ambiguïté à nouveau sur les AAQO : interprétation différente entre le DP et les PF sur leur rattachement : sont-ils projet ou métier ? Selon les dires du DP, l'AAQO met en œuvre des méthodologies projets adaptées à une spécialité métier. Problème du découpage métier qui n'est pas adapté au projet, ainsi il n'y a plus de métiers moteur dans la nouvelle organisation, or pour le projet

il manque un AAQO moteur. Le PFA et le PFE pensent que des AAQO métiers sont intéressés, mettre des méthodologies en œuvre suivant les spécificités métiers. L'AAQO est sous les ordres de quelqu'un du projet et doit travailler pour lui, c'est un opérationnel. Or il y a un problème s'il est rattaché, « à la botte » du métier : « il doit faire et ne pas faire faire ».

Problème de la date d'arrivée de l'AAQO et de clarté de la nouvelle organisation. : « d'ici quelque semaine on en aura plus besoin : il est nécessaire dans la définition du moteur mais après ? ». « Il y a un manque de réflexion notable sur les AAQO. »

A propos des demandes d'investissements (DI) : étonnement de la part de l'équipe vis à vis du CPA de la longueur des procédures à suivre à la Sogédac pour signer des demandes d'investissement.

Les DI ne seront pas signées en mars. Cela remet en cause la bonne convergence du style avec le développement du moteur car il faut investir dans le cache de style. De manière générale cela risque d'entraîner des retards. Le CPA fait part de ses contraintes dans son métiers et explique les différentes procédures, les étapes successives pour faire valider les DI dans le département. Le CPC ne comprend pas pourquoi il y a toutes ces procédures qui durent un mois : « il y a un problème à la Sogédac. Il ne semble pas accepter l'explication du CPA, elle réplique que s'il y a des problèmes à la Sogédac, elle n'a pas les moyens de les régler ». L'AC enchaîne alors : « de tous les projets, tu es le seul CPA avec lequel il y a des problèmes » : **remise en question de ses aptitudes professionnelles ou de sa volonté de travailler pour le projet**. Là l'AC essaie de les calmer en disant à l'AC qu'il va trop loin.

Le DP fait alors remarquer « de part le planning du projet, la procédure de signature des DI à la Sogédac n'est pas adaptée ». Concrètement il faut avoir l'outillage pour le 1^{er} mars. Un PF demande au CPA de « venir à la réunion ACCP du 16 février pour s'engager face au fournisseur même s'il n'y a pas de chèque », le DP demande au CPA et à l'AC « d'avoir pour chaque pièce le compte à rebours pour assurer la date de DMS, ce avec la date au plus tard afin de connaître exactement le risque sur certaines pièces. » Le CPA déclare qu'il ne peut pas le faire pour mardi.

Après cette incartade, le CPA fait remarquer (**volonté de montrer son expertise**) que les fournisseurs sont retenus pour 3 ans sur le moteur, c'est-à-dire sur la seule première génération, et pas encore pour la deuxième génération. Cela fait monter les prix dans la négociation. Il faut voir avec la Sogédac pour raisonner à plus long terme vers la seconde génération.

Pas de négociation encore avec Siemens (vers la fin du 3^{ème} trimestre).

Qui paie le détachement à Vélizy : DTAT ou DPTF ?

Comptabilisation des consoles, en location ou à remplacer.

Redéfinition du planning de l'équipe avec le décalage du DMS du projet véhicule client du moteur. Pas de décalage immédiat, délai se fera ressentir à partir des PRS probatoires. Le premier moteur doit sortir le 26 avril au lieu du 25 février.

Réunion technique avec X4.

Problème pour le rodage des moteurs représentatifs, demande à l'usine de prendre en charge le rodage des moteurs pour mars.

Interrogation sur l'organisation, changement incrémental de la nouvelle organisation

Changement de l'organisation des plate-forme en cours par le directeur de la plate-forme avec reconcentration des plate-forme moteurs. Un certain niveau hiérarchique sera consulté, le mémo

informe que ce sera jusqu'à n-4. les membres de l'équipe s'interroge alors sur leur niveau : ambiguïté des classifications professionnelles. Réflexion en commun :

C'est une réunion particulièrement longue (2heures) et animée par rapport à d'habitude (1 heure) : des tensions entre métiers, la peur de ne pas tenir les délais, alors qu'au départ, cette tension semblait plutôt liée à des problèmes techniques.

17 février 1999

Réunion hebdo : confère compte rendu

Synthèse technique : confère compte rendu

22 février signature des DI avec le directeur DPTF

Réunions hebdomadaire entre le directeur DPTF et les directeurs de projet.

Priorité donnée à la réunion Mitsubishi pour les PF par rapport à la réunion EDE : présentation des brevets du japonais

23 février : réunion de planification des besoins en bancs d'essais entre tous les projets.

Ambiguïté sur le nombre et le type de voiture cliente du moteur : réunion le 17 février avec le département Produit pour en décider. Etonnement par la suite des membres de l'équipe de l'absence du directeur de projet à cette réunion. Or cela leur semble essentiel pour montrer les points difficiles des implantations non prévues initialement dans le cahier des charges : risque de casser une partie du moteur. L'équipe demande à la direction Produit de tenir compte des contraintes de leur projet et de définir exactement les besoins pour vérifier la faisabilité industrielle. **Questionnement de certains membres de l'équipe sur le rôle du DP dans ce cas.**

Ambiguïté avec la direction produit sur le nombre de moteurs/jour, or cela change notamment en terme de négociation avec les fournisseurs : « on n'arrive pas à savoir le nombre exact de moteurs/jour qui sera produit : cela dépend des jours et de qui on rencontre du produit. »

Le directeur projet est un ingénieur reconnu d'un point de vue technique ; pour certains membres de l'équipe, « s'il est passionné par la technique, il devrait s'occuper un peu plus de la coordination avec les produits et des questions de management plutôt que de passer des heures en synthèse technique sur des points de détails parce que ça l'intéresse alors que ça ne concerne absolument pas l'ensemble de l'équipe. »

Questionnement sur le moteur 2de génération (3 ans après le 1^{er} moteur) : les objectifs qualité se durcissent et l'équipe a peur d'être embêtée : risque que la cahier des charges pour la 2^{me} génération soit très dur.

Manque une console CAO par rapport à la demande initiale.

L'équipe ne connaît toujours pas le planning officiel de l'équipe projet véhicule menante.

Le complément pour le rodage va être fait à Tremery, il faut que l'usine anticipe ce besoin.

Le coordinateur CPP, qui n'a jamais assisté à une réunion hebdo depuis que je suis arrivée, doit réactualiser le cahier des charges par rapport au besoin officiel du produit : il ne l'a toujours pas fait. Par conséquent, l'équipe, étant donné les rumeurs, ne sait plus quel véhicule est client et le nombre de moteurs. Pb d'implication du CPP.

Siemens reprendra les plans au 9 mars.

La 3^{ème} personne de Siemens : note de Siemens à transmettre à la Sogedac.

Avec le transfert d'une partie des essais à Belchamp depuis novembre, les problèmes d'implantation ne sont toujours pas réglés. Le CPC demande au DP d'intervenir, car c'est toujours la même personne qui bloque. **Demande d'intervention d'un niveau hiérarchique supérieur.**

Le 1^{er} moteur représentatif a démarré mardi 16 février : a eu du mal à démarrer du fait de la rampe, mais le planning a été tenu à un jour près. **L'équipe en est fière.** Diagnostic pour connaître les causes des difficultés : système essence, régulateur, rampe ?

Les PF ont du mal à trouver des BEX (bureau d'étude externe) avec expérience : l'offre est rare par rapport à la demande, fait ce constat depuis nov. Déc.

Problème d'amélioration des conditions de travail dans l'open space

Ambiguïté des AAQO : Réunion il y a une vingtaine de jours (25 janvier) pour savoir s'il en existe un AAQO par projet ou par métier ? c'est cette seconde orientation qui a été retenue. Questionnement sur le rattachement des AAQO. Personne n'est encore arrivée sauf Jacquot : quel est son périmètre d'action ? Le DP dit de l'utiliser comme le projet en a besoin. Attendre le compte rendu de cette réunion pour se fixer sur le rattachement exact des AAQO.

Visite de la DRIRE à Tremery pour obtenir l'autorisation d'exploiter qui ne donne sa réponse qu'au bout de un an, or la ligne de montage n'est pas encore figée, cela risque d'être trop juste. Ils étudient des procédures plus rapides.

Evocation du compte rendu du rapport d'activité.

Montage de la rampe à injection : montage en interne ou en externe. Ils attendent le chiffrage de Siemens depuis le 11 janvier. Le projet veut monter la rampe en interne, et les fonctionnels (ceux qui travaillent avec Siemens) veulent que les pièces soient fournies par Siemens. Le CPA déclare « c'est à la DA de décider, tout dépendra du coût des pièces fournies par Siemens, si elles apparaissent trop chères, la DA est libre d'aller voir ailleurs. » ⇒ **Conflit d'objectifs entre la DA qui s'intéresse au coût et les techniciens qui veulent conserver des bonnes relations avec Siemens en leur gardant une partie de l'intérêt de la rampe.**

Mais surtout, le CPA n'est pas content de ne pas être tenu au courant des décisions ayant trait à des fournisseurs, même s'il est du type de Siemens, semble même furieux : « l'équipe projet ne m'a pas dit qu'elle avait décidé le montage de la rampe à Tremery ». **Le CPA s'exclut de l'équipe en se plaçant à l'extérieur de celle-ci.**

Problème avec Siemens : échéancier de livraison des pièces Siemens risquent de perturber le projet, certains points durs à régler avec Siemens qui ne pourra fournir certains éléments du moteurs représentatifs avant mi-avril : retard par rapport à la date de sortie du premier moteur. Le partenariat Siemens questionne l'objectif qualité technique et par là-même délais.

Mettre à jour le planning et revoir l'objectif masse.

Il manque encore 15 fournisseurs : 6 en consultation, 4 pour lesquels il y a des pré choix, pour le reste les définitions sont en cours.

La date du JE3 est prévue pour le 1^{er} avril.

La réunion présentation style avec le CPP est annulée, elle devait avoir lieu le 18 février.

Cette réunion marque une période de tension avec Siemens.

Synthèse technique

Présence du CPP pour la première fois depuis le 23 décembre. Problème entre le PF architecture et le CPP qui ne lui donne pas de réponse sur le nombre de lettre du logo et son emplacement sur le moteur. Avec les délais, le PF doit lancer l'outillage qui détermine une définition ferme de l'emplacement et de la place donné au nom: **Pb de délais et de liaisons entre métiers de style et les métiers techniques.**

Le CPP dit que cela ne dépend pas de lui, il n'est pas le seul décideur et pour l'instant la décision n'est pas prise.

Il remet ensuite en cause le projet «Je me pose des questions : Renault vient de communiquer sur un moteur qui vient de sortir et qui ressemble au votre avec des performances supérieures » Le DP déclare que l'on peut dire ce qu'on veut, mais que techniquement les déclarations de Renault ne sont pas vraisemblables. Le **CPP pose les questions en fonction du client et des comparaisons par rapport à la concurrence, contrairement au technicien**

Revoir le CDC pour le jalon du premier avril, notamment en terme de masse, remettre en ordre le cahier des charges.

Comment présenter au client la capacité de résistance du moteur à froid.

Choix du fournisseur de la bougie, les techniciens proposent un fournisseur mais la DA veut encore en mettre deux en lice, contre l'avis de ces derniers : **Pb de relation, la DA veut avoir seule la responsabilité de la décision. Pb de répartition des tâches et de partage de pouvoir entre la DA et la partie technique, lié notamment aux objectifs souvent antagonistes de coût versus qualité technique.**

Volonté de s'affirmer du CPA en affirmant ses prérogatives par l'importance de son métier, dès que c'est possible affirmer l'aspect incontournable de la DA. Utilisation du terme Sogédac, dénomination de la DA lorsqu'elle était en dehors des structures de PSA, elle réintégrée avec la nouvelle organisation, sa dénomination officielle est Département Achat. Le fait d'utiliser l'ancien terme, c'est un peu la mettre à part, n'appartenant pas réellement au groupe, en tout cas différent d'eux, au cœur du métier du groupe.

Le PF architecture a un stagiaire depuis le 1^{er} janvier..

Pb d'endurance de la courroie, elle a cassé

Pour le jalon, fournir les premiers résultats de la tranche représentative, au moins pour trois moteurs. Manque de ressources en bancs d'essais, appeler le responsable de la planification pour résoudre ce problème.

Relation avec Siemens, notamment liés au coût : ils sentent qu'ils ne feront pas le montage, ils mettent alors le plus possible en frais de développement, les coûts annoncés paraissent importants : **pb de confiance et de visibilité des frais réellement engagés par le fournisseur. Le projet lui-même ne tient pas une des espérances du fournisseur, il a donc peur que ce dernier cherche à compenser cette défection**

Coût du montage en interne, cela apparaît trop cher

Relation avec Tremery qui fait l'apprentissage du montage.

Décision de ne pas acheter les tubes HP chez Siemens.

Révision du planning du projet : éventuellement modification du DMS X4 en septembre 2000. de plus, l'AQ a peur que la DQ reproche à l'équipe de ne pas utiliser un jalonnement plus classique, selon elle par exemple, le JE2 aurait du être un jalon DG. Le problème se pose à nouveau selon l'AQ pour le JE4, comme à ce stade la DQ n'aura pas eu son mot à dire, elle risque alors d'attendre de pied ferme le jalon suivant, et de ne pas être tendre s'il y a le moindre problème.

Demande aux PF de remettre à jour le planning de mise au point. Revoir le planning jalonnement Siemens, revoir le planning OCM.

Dans le c/R l'assemblage est présentée comme monté par l'équipe PSA contre l'avis initial du CPA qui voulait d'abord l'aval de la DA pour officialiser cette demande.

Fonctionnement : les différentes formes de réunions

- *Réunions avec tous les membres de l'équipe*
- *Réunions avec certains membres de l'équipe*
- *Réunions avec un membre de l'équipe et son équipe d'acteurs métiers*
- *Réunion avec la hiérarchie : DPTF pour le DP et les adjoints, les métiers pour les CP et PF, Réunions fournisseurs, réunion avec d'autres parties de PSA : transversalité, ZTC.*

Concentrer toutes les réunions en fonction de cette typologie

~ III. DONNEES COMPLEMENTAIRES ~

A ~ Un exemple de lettre de mission chez PSA

Lettre de mission de l'adjoint qualité projet moteur (au moment de l'observation)

« Dans le cadre des missions du Chef de Projet Moteur, **l'Adjoint Qualité Projet Moteur est responsable :**

- **De l'application des méthodes qualité utilisées sur le Projet,**
- **De la bonne application des méthodes qualité utilisées sur le Projet,**
- **De l'animation de la qualité sur le projet moteur,**
- **De la Qualité moteur**

Ses activités se caractérisent par des responsabilités vis-à-vis :

- La Direction de la Qualité en matière
 - d'application des méthodologies et des démarches définies,
 - de participation à l'élaboration de ces méthodes,
 - de préparation des informations nécessaires à la formulation d'un avis de la Direction de la Qualité avant un jalon,
- De l'entité Planification, Ressources, Méthodes et Développement en matière d'amélioration du jalonnement Projet.

A ce titre, l'Adjoint Qualité Projet Moteur est chargé :

Durant la phase de définition préliminaire :

- de s'assurer de la mise en cohérence progressive des objectifs qualité avec les autres objectifs du projet
- de s'assurer de la formation qualité des acteurs du Projet,
- d'élaborer le plan qualité sur la projet dans le cadre des démarches définies par la Direction de la Qualité,
- de préparer la partie qualité du dossier d'engagement,

Durant la phase de développement

- de valider la cohérence du Cahier des Charges avec les objectifs qualité
- de mettre en œuvre le plan qualité Projet, en particulier le jalonnement Projet, l'utilisation des méthodologies qualité, les principes de maîtrise des risques...
- d'animer les retours d'expérience,
- d'animer la démarche fiabilité prévisionnelle
- de traiter les risques qualité
- de déployer l'AQMPP
- de piloter le Plan Qualité en Conception Etudes et Process,
- de mettre en œuvre la démarche DFE Robuste,
- de traiter les défauts des premières phases de réalisation des organes, en pilotant une équipe d'analystes à partir des prototypes représentatifs,
- d'accepter les premiers organes de série,
- de préparer les revues de Projet,
- d'informer la direction Qualité sur le Projet. »

B ~ Les modes d'interactions stabilisées de l'équipe PSA

L'observation de l'équipe PSA ayant lieu 6 mois après sa formation, certains modes de coordination sont déjà stabilisés. Leur connaissance permet de mieux appréhender le contexte dans lequel évolue l'équipe et ses nouvelles interactions. Elle sert aussi au codage de la base de données chronologiques où ces interactions stabilisées sont traitées comme des éléments de contexte sauf en cas d'évolution d'un des attributs de la coopération. Ainsi, par exemple, l'équipe, depuis sa création, se réunit une fois par semaine, ces réunions hebdomadaires ne sont traitées comme des événements influençant les attributs de la coopération que si leurs modalités de fonctionnement évoluent.

Entités coordonnées	Type de coordination formalisée	Fréquence	Contenu (les verbatims sont ceux de membres de l'équipe)
Coordination interne au noyau dur	Tout l'équipe : Réunion de coordination	Hebdomadaire	« Il y a les réunions hebdo qui sont des réunions ascendantes et descendantes en termes d'information, qui peuvent être techniques mais pas forcément. »
	Toute l'équipe : Synthèse technique	Tous les 15 jours	« Les synthèses techniques ont pour vocation de présenter et de prendre les décisions sur des sujets techniques. Ce sont bien des réunions décisionnelles. »
	Point entre le directeur de projet et le chef de projet conception	hebdomadaire	Point de suivi des problèmes de conception
	Point hebdomadaire entre le CPC et ses pilotes fonctionnels	hebdomadaire	Point de suivi des problèmes de conception
Avec les acteurs métiers à 100% sur le projet (essenti. Partie conception et industriel)	Points études, essais Synthèse contrôle moteur, etc...	hebdomadaire à mensuel	Les différents pilotes essaient de réunir régulièrement leurs équipes afin de rendre compte des points de difficultés Un des pilotes : « j'essaie, parce que je n'y arrive pas toujours, de faire un point tous les quinze jours. Ça peut paraître peu. La raison est quand même que c'est une équipe avec qui je suis proche géographiquement et puis dans ma façon de travailler, donc je les mets au courant en temps réel des informations importantes (...) Je fais quand même un point tous les quinze jours pour avoir un moment où on s'arrête. D'autant plus qu'il y a une des personnes qui n'est pas à plein temps sur le site. Il faut qu'on ait un point de rendez-vous »
Avec la direction Technique	Des contacts informels extrêmement fréquents mais les interactions formalisées sont très variables suivant le métier. Elles ne sont pas encore tout à fait stabilisées du fait de la réorganisation : les lettres de mission par exemple ne sont pas toutes transmises aux membres de l'équipe	Au minimum mensuel	« Je m'appuie sur le métier pour tout ce qui est besoins ou ressources, donc à la fois ressources humaines, ressources financières et puis ressources moyens d'essai. Donc, en fait, moi, je suis amené à avoir comme correspondant, du point de vue générique, tous les gens qui sont de mon métier. Tout ce qui est également assistance technique et hiérarchique pour tout ce qui est gestion du personnel, suivi de carrière, promotion des gens qui travaillent avec moi, qui font partie intégrante de mon équipe, c'est-à-dire qui me sont opérationnellement rattachés. Donc ça, c'est, je dirais, 50% au moins de mes relations quotidiennes. » « Concernant <u>les relations avec le métier</u> , on fait un reporting mensuel qui permet de donner les faits marquants du projets. des réunions avec le responsable d'entité (n+2) permettent de mettre en place un référentiel sur le métier électronique. On a commencé aussi des tours de table avec les autres pilotes qui durent une journée, c'est l'aspect informel qui compte plus qu'autre chose. Ce qu'il manque donc c'est une instance où remonter les points difficiles en terme technique. Depuis lundi dernier, tous les lundis matins, les métiers se mettent à la disposition des pilotes pour traiter les problèmes techniques. (PFE)

Entités coordonnées	Type de coordination formalisée	Fréquence	Contenu (les verbatims sont ceux de membres de l'équipe)
Avec la Direction Innovation	Réunion prototype		Balayage des problèmes d'études avec des membres de la direction innovation « Ce sont des réunions qui ont été mises en place à un instant donné du projet. Elles ont commencé à peu près en mars 1998, c'est-à-dire à la mise en place du projet, parce qu'on avait un stade à définir complètement pour juin 1998. »
Avec la plate-forme et la direction	Jalonnement	En fonction du développement du moteur	« Il y a le jalonnement général du projet qui a pour objectif de passer un certain nombre de grandes étapes soit de définition d'un stade soit de validation d'états de mise au point du moteur. »
	Réunions de coordination	Variable suivant le coordinateur, de toutes les semaines à tous les mois	Tous les membres de l'équipe, sauf la partie conception, doivent en principe être en liaison avec un coordinateur de la plate-forme. Ce dernier rassemble les homologues des différents projets de la plate-forme afin de partager les expériences et de régler les problèmes transversaux en assurant un certain arbitrage : « Pour essayer d'avoir, au moins au niveau de la plate-forme, des positions qui soient communes ou des sujets qui concernent tous les projets. » Le directeur de projet participe aussi aux réunions hebdomadaire de direction de la plate-forme avec les autres directeurs de projet et les coordinateurs de la plate-forme.
	Rapport d'activités	mensuel	Un rapport d'activité est transmis tous les mois au directeur plate-forme, ce dernier est consolidé avec les autres projets et un rapport d'activité de la plate-forme est renvoyé aux directions métiers.
	Cahier des charges		Décidé par la direction Plan Produit Groupe, négocié au moment du jalon d'engagement, mais il peut être encore revu.
Avec l'usine	Réunion avec la direction de l'usine	hebdomadaire	Avec tous les chefs de service de l'usine où sont traités les problèmes.
Avec les équipes projet véhicules	Réunion multigamme	mensuelle	Il y a une réunion qui est spécifique pour traiter les problèmes d'adaptation de l'ensemble des applications, c'est pour ça qu'on appelle ça une multigamme, c'est-à-dire que des représentants de tous les véhicules concernés et des représentants de la plateforme moteur.
Avec Siemens	Steering Committe Synthèse projet Jalons	Pas de périodicité, au minimum tous les deux mois	Les synthèses projet avec Siemens permettent de préparer l'état d'avancement du développement des pièces communes pour le Steering Committee où les directeurs de projet sont présents. Les jalons permettent de faire un état des lieux sur les pièces développées par Siemens au moment du gel de définition des pièces ou de résultats de mise au point.

~ IV. LE TRAITEMENT DES DONNEES ~

A ~ Les bases de données des verbatims

Tout comme pour les journaux de recherche, l'intégralité des bases de données des verbatims ne peut être reproduite en annexes. Pour chaque cas, les verbatims sont triés en fonction de leur rapport au contexte de l'équipe, au processus ou plus spécifiquement aux dimensions et attributs de la coopération. Pour le cas de PSA par exemple, la base de données totalise près de 100 pages.

Afin de se retrouver dans cette abondance de données, des tris hiérarchiques sont effectués en fonction tout d'abord de la dimension et de l'attribut de la coopération, puis du descripteur et enfin de la fonction de l'interviewé. Nous pouvons ainsi, d'un coup d'œil, et dans un seul tableau, retrouver les perceptions de tel représentant de telle fonction sur tel attribut de la coopération, ou encore préciser l'attribut Appartenance au groupe quel que soit l'interlocuteur.

Deux extraits sont proposés ici afin d'illustrer ce traitement des données. Ils ne concernent que les entretiens rétrospectifs, et les verbatims sur les dimensions et attributs de la coopération de notre grille de lecture des données ; c'est sur cette base de données que le comptage des formes de coopération a été effectué.

IV.A.1. Extraits de la base de données des verbatims du cas SITA

SOURCE	FONCTION	VERBATIMS	DESCRIPTEURS	DIMENSIONS/ Attributs	N°
ENT	Directeur du développement	<p>lorsque j'étais directeur du développement, automatiquement, lorsqu'ils (les chefs de projet technique) étaient missionnés sur tel ou tel projet, ils devenaient mes collaborateurs, ils venaient me rendre des compte sans être dans mon organigramme, et ça se passait très bien.</p> <p>Ils n'étaient pas dans mon organigramme, donc ils n'étaient pas structurellement dans ma hiérarchie. Ils étaient mes collaborateurs pour le projet dont ils s'occupaient, ie c'est moi qui leur donnait leur plan de charge et ils venaient me rendre compte à moi de l'état d'avancement dont ils avaient la charge. Maintenant leur entretien individuel, leur augmentation, leur fonctionnalité, relevait encore du directeur technique</p>	Ogranisation Gestion des ressources humaines	CONTEXTE	
E	Chef de projet technique	<p>Ils (EMTA) sont plus critiques ... ça m'a agacé oui... ils critiquaient (rires), alors que nous on ne pouvait pas les critiquer puisqu'ils ne produisaient rien...</p> <p>par moment on se demande si vraiment s'ils sont d'accord avec ce qu'on écrit parce qu'après ils réagissent différemment, au bout d'un moment, on dit bon ça suffit, on le sort tel quel et puis c'est tout...</p>	Avec EMTA Pas de réciprocité sur le partage des résultats : critique comme s'ils font partie de l'externe	ENGAGEMENTS EXTERNES	
ENT	CP Comm.	Dans l'organisation, d'un point de vue technique... non, pour moi il n'y a pas eu d'éléments nouveaux, si ce n'est qu'il y a eu la présence d'un partenaire qui nous obligeait à formaliser les choses entre nous... cet élément là était novateur sur ce projet là, il n'y a pas eu vraiment d'éléments nouveaux sur la gestion technique du projet... sur l'organisation il n'y avait rien de vraiment très nouveau...	Avec EMTA, obligation de formalisation	ENGAGEMENTS externes	
E	Chef de projet technique	C'est vraiment le sous traitant, donc il exécute ce qu'on lui demande, à la limite il ne doit pas discuter sinon on n'en sort plus... alors c'est vrai que le reproche c'est que comme ils travaillent souvent avec nous, on a souvent échangé nos points de vue et qu'ils ont leur point de vue... ils font beaucoup de développement de classe 2, ils font les études techniques classe 2 pour toutes les filiales, donc c'est à leur initiative, ils proposent des projets à leur initiative, traduis qu'ici, malheureusement pour eux, il y a une direction technique, qui est ce qu'elle est maintenant, mais jusqu'à présent elle y était, et donc c'est nous qui imposons notre vision et notre volonté sur les projets techniques... <i>C'est une relation client fournisseur ?</i> Oui, complètement	Avec Fairtec Pas de réciprocité : pas de discussion Qualifie la relation client-fournisseur : c'est une relation où on ne discute pas (contrairement à la coopération)	ENGAGEMENTS EXTERNES	
ENT	CP Comm.	Par rapport aux prestataires, aux sous-traitants, les choses sont relativement claires, on demande au bureau d'études Fairtec un devis estimatif pour la réalisation de tel ou tel document, un APS	Avec Fairtec(CDC,	ENGAGEMENTS Externes	

		en l'occurrence, cet APS il est détaillé, il y a un cahier qui est fait par Bernard Julien où on précise tout ce que l'on veut, Fairtec répond en faisant une proposition et c'est à ce moment qu'on intervient, à la fois le chef de projet technique et le chef de projet, pour discuter les modalités de sa réalisation et pour discuter les modalités financières.	devis, négociation)		
ENT	Directeur du développement	d'abord je discutais avec mes collègues des urgences... j'en ai connu trois des directeurs techniques lors de mon passage, mais le plus long a été EV, on s'est rencontré souvent, il était à mes réunions de coordinations du développement, je lui adressais les compte rendus. On faisait pour chaque projet des tableaux, des échéanciers prévisionnels, avec un grand trait, Bernard Julien, IC, je les faisais pas tout seul mais en concertation. Exact, ça a toujours été informel... autant j'ai la culture de l'écrit... par contre non, le tableau était écrit, il y avait des comptes rendus, mais ce modus vivendi c'était la direction générale qui disait démerdez-vous	Avec l'organisation : engagements informels avec la direction technique, relation de coopération entre les métiers	ENGAGEMENTS externes	
ENT	CP Comm.	On a déjà travaillé ensemble sur un projet qui a abouti, on a un fonctionnement assez intuitif	informels	ENGAGEMENTS INTERNES	
ENT	CP Comm.	Nécessairement, je pense qu'avec Bernard Julien on a des rapports de confiance... plus on s'écarte dans les différents cercles concentriques dont je te parlais tout à l'heure, plus le paramètre confiance devient de moins en moins important, mais ce qui a une conséquence, c'est que ça oblige à croiser les informations... moins le degré de confiance est élevé, plus ça oblige à aller vérifier l'information qu'on va te donner... il faut mettre en place un système qui permet de vérifier l'efficacité de tel ou tel prestataire...	Confiance transparence	ENGAGEMENTS INTERNES et EXTERNES	
ENT	CP Comm.	Des informations qui sont officielles ou qui sont importantes au niveau de... comment dire... qui nécessitent une prise de décision, le fait de faire une note écrite, d'abord ça laisse une trace, ça permet de prendre acte, de dire, moi je vous ai dit ça, maintenant qu'est-ce que vous me dites, de dire on attend maintenant une décision et puis de dire, on attend maintenant une décision, et puis également de prendre une sécurité par rapport à l'avenir, de dire je vous avais prévenu, je l'ai écrit à telle ou telle date, vous ne m'avez pas donné de réponses, ou vous m'avez donné telle ou telle réponse qui ont engagé telle ou telle action ; ça permet de prendre du recul par rapport aux choses et de dire, moi j'informe et qu'est-ce que j'ai en retour...	Formels et vis à vis de l'organisation (notes de services) Relation avec la hiérarchie	ENGAGEMENTS INTERNES ET EXTERNES	
ENT	Resp. développement	moi je suis payé, j'ai des primes, moi en plus, en tant que délégué régional, si Eringuem abouti, moi je vais toucher le Jack pot, ça m'intéresse. Est-ce que l'intérêt aujourd'hui de l'entreprise en fonction de la nouvelle stratégie c'est de faire aboutir ce projet, ce n'est pas évident. Est-ce que c'est dans l'intérêt de la nouvelle stratégie, ce n'est pas évident.	Mécanismes d'incitation	FINALITE Interdépendance des intérêts	
ENT	Chef de projet technique	au niveau du montage du dossier, la présentation de la boîte, là il y a eu un changement de position de notre part. Il avait été décidé de faire quelque chose d'assez cool, comme ça quoi, une présentation interne, et puis Cm arrivant, remplaçant MG, sentant les choses différemment de MG et de LP, ils ont pris la décision, nous FD et pas EMTA, de faire quelque chose de plus schiagée... donc ça c'était le montage de ce document là qui a été fait sur mesure qui n'était pas	Objectifs du métier technique : changement	FINALITE Interdépendance des intérêts	

		prévu au début, donc il a fallu modifier aussi et intégrer le temps de préparation de ce dossier là et ça bon, ça doit dater du 15 mai, et disons que le 8 mai on a décidé de présenter quelque chose			
ENT	CP Comm.	Ça nous a permis de rencontrer les gens, de souligner l'importance de notre démarche, donc tous ça c'était bénéfique à la mise en place d'un réseau localement sur la région... je pense que même si on n'a pas atteint sur cette partie là les objectifs qu'on c'était fixé, ça aura été bénéfique sur la connaissance de la région et la mise en place d'un réseau...	Objectifs du métiers développement	FINALITE Interdépendance des intérêts	
ENT	Directeur du développement	Elle n'est pas hiérarchique, mais elle est affinitaire si on peut dire... ces garçons qui étaient des géologues à l'origine, ont manifesté très tôt le goût, avant même que j'arrive en 93, pour le développement. C'était des gens qui valait mieux que faire des analyses de dossiers. Le développement étant multi-facettes, ils s'y sont retrouvés. Casagrande, très vite, c'est son tempérament, c'est sa personnalité, c'est comme ça ; Bernard Julien le processus a été plus lent, il n'a pas le même âge non plus, mais il a pris le virus. Donc ça se passait très bien	Communauté d'intérêt pour la tâche/ caractérisation de la relation	FINALITE partage	
ENT	CP Comm.	A partir de là on définit les objectifs, en l'occurrence sur ce projet Rhône Alpes, c'était la remise d'APS, souvent l'objectif est caractérisé par une échéance de remise de dossier qui était précisé par l'appel à proposition de la Préfecture de région	Objectif du projet	FINALITE Partage des objectifs	
ENT	Chef de projet technique	De toutes façon le planning c'était clair. Il fallait fournir le document pour le dépôt du 3 juillet, à partir de là on a fait le planning de façon à avoir le fond du projet fini à cette époque là, les plans terminés à ce moment là, relecture par les uns et par les autres...	Référence à un temps commun	FINALITE partage des objectifs	
ENT	CP Comm.	Mais ça n'a pas d'importance puisqu'en fait ça ne remet pas en cause le planning, et l'objectif en conséquence	Référence au temps commun : quand il est remis en cause, travail en commun	FINALITE Partage des objectifs	
ENT	CP Comm.	C'est tout ce travail là qui est important pour mener un projet en fait, de bien prendre conscience de la globalité du projet, ce qui est important je pense, c'est qu'il faut qu'il reflète la personnalité de l'entreprise, il faut que le projet il ait une adhésion... c'est ce qu'on ne fait pas assez peut-être ici et c'est là certainement où on pêche dans notre organisation, c'est qu'on ne valorise pas en terme de communication interne les projets, je pense qu'on ne prend pas le temps suffisamment de le faire, je pense que l'on a les uns et les autres des responsabilités, il y a une question finalement d'organisation interne de l'entreprise et puis également de choix de stratégie de l'entreprise, mais c'est vrai que c'est quelque chose qui n'est pas fait suffisamment...	Assimilation aux objectifs du projet	FINALITE Partage des objectifs.	
ENT	CP Comm.	Il y a un premier noyau je dirais qui est un noyau dur du pilotage qui est le binôme Julien – Patrier... ensuite il y a un deuxième cercle élargi qui comprend les partenaires au sens large qui sont Christian du Manoir pour France Déchets et Thierry Gosset pour EMTA/SIRA, et puis il y a un troisième cercle qui est le cercle des prestataires, et des fournisseurs de prestations qui comprend à la fois les prestataires internes au sein de France Déchets mais aussi les bureaux d'études, etc, et puis ensuite, il n'y a pas de cercles parce que c'est très diffus, il y a tout le	Périmètre du collectif	INTERDEPENDANCE appartenance au collectif	

		réseau communication qu'on va mettre en place au-delà de ce... alors dans ce réseau il y a l'administration, l'Etat, les associations, les contacts locaux, les sociétés du groupe... C'est un réseau diversifié et transversal			
ENT	Chef de projet technique	oui mais le projet... on le connaît... ce sont les quatre, deux plus deux, qui gèrent, et puis c'est FAIRTEC qui vient derrière... enfin jusqu'à présent qui a le plus travaillé c'est... je me mets en premier parce que vraiment je crois que c'est moi qui ait le plus travaillé dessus, après c'est MM... sur le document parce qu'il y a eu tout le travail de LP en parallèle évidemment, mais il ne se retrouve pas là... c'est surtout les techniciens qui ont travaillé là-dessus, ça c'est certain, même après pour la conception du document, la présentation	Périmètre collectif	du	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	CP Comm.	Il y a plusieurs choses, il y a les contacts internes au sein de l'équipe élargie avec les prestataires extérieurs, et puis il y a les contacts dans le réseau extérieur alors réseau extérieur c'est très informel	Périmètre collectif	du	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	Directeur du développement	nous avons bénéficié d'une équipe tout de même assez renforcée, deux personnes du côté de France déchets, à peu près l'équivalent du côté de SIRA, plus évidemment le bureau d'étude, qui après plusieurs expériences, finalement FAIRTEC a été retenu pour réaliser l'APS	Périmètre collectif	du	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	CP Comm.	Ce qui est sûr c'est que ce ne sont pas des relations hiérarchiques, moi ce que je m'efforce de faire... j'essaie de ... dans la mesure du possible, de me mettre à la portée et au niveau des gens, en plus c'est assez facile pour moi parce que j'ai un positionnement qui est assez transversal dans l'entreprise ; donc les différents intervenants, que ce soit Bernard Julien ou les autres n'ont pas des rapports hiérarchiques avec moi si ce n'est Christian du Manoir. Donc pour moi c'est facile, même à la limite avec le directeur général je ne ressens pas la pression hiérarchique avec le directeur général parce que j'ai plutôt un fonctionnement d'électrons libres, alors ça me donne beaucoup de liberté dans le sens où les gens m'appréhendent comme ça je crois et il y a une certaine liberté dans les échanges que je peux avoir avec les intervenants, ce qui donne l'avantage de résoudre des problèmes conflictuels, soit des problèmes conflictuels de personnes, soit des problèmes conflictuels de temps ou... peu importe, parce que je les aborde sous un angle différent, donc ça me donne la capacité de médiation... on peut mettre en avant un certain nombre de choses, la liberté que j'ai d'appréhender les problèmes au-delà des rapports hiérarchiques ou au-delà des... ça donne la possibilité de mettre sur le tapis des choses qui nécessairement ne rentreraient pas en ligne de compte... je prends l'exemple des tirages photos, il était question qu'on nous facture le tirage des photos supplémentaires pour les mettre dans chacun des dossiers, j'ai dit qu'il en était hors de question qu'on paye en sus quoi que ce soit et j'ai été voir le responsable commercial de Fairtec, j'ai dit qu'il était hors de question, que cette affaire là on l'avait négocié au bénéfice de Fairtec, avec un extra qui compensait largement les coûts de surimpression, donc il était hors de question que j'entende parler de quoi que ce soit... cette liberté que j'ai elle me donne la latitude d'aborder des problèmes financiers qui ne sont pas nécessairement dans le champs de compétences du chef de projet technique par exemple... en plus j'ai une liberté de comportement, le fait que je ne sois pas présent en permanence etc, les gens se demandent où est-ce qu'il va, d'où est-ce qu'il vient, est-ce qu'il ne va pas voir telle ou	qualification de sa relation avec les acteurs, qui n'est pas hiérarchique		INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe

		telle personne après, donc ça me laisse beaucoup de possibilités dans mes négociations avec les gens directement, donc je n'ai pas des rapports hiérarchiques avec les gens, je pense que c'est plutôt des rapports de... collègues, ou confraternels, avec une certaine distanciation parce que je ne suis pas présent sur le lieu de travail en permanence...			
E	Chef de projet technique	donc ça c'est moi en tant que responsable technique qui doit faire une note, moi je les ais ces notes si vous les voulez, donc moi j'ai une note qui précise les points obligés, et puis à partir de ça ils montent leurs plans d'exploitations, et puis on se fait des rendez-vous	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE	division interne du travail
ENT	CP Comm.	La difficulté si tu veux, c'est que moi je n'ai pas d'existence physique au siège de l'entreprise, donc c'est vria que le gens... je ne sais pas s'ils entendent parler de moi ou pas mais ils ne me connaissent pas nécessairement, c'est au bout de deux, trois contacts qu'ils commencent à me connaître... on est amené à piocher comme ça, on est des pilleurs de compétences parce qu'on prend tout ce qui est disponible, tout ce dont on a besoin, de façon à partir de tout ce que l'on prend à droite et à gauche à constituer, non pas le projet, parce que le rprojet est déjà constitué, mais le discours qu'on va formaliser autour du projet... c'est ça qui est important de pouvoir formaliser un discours autour du projet et le porter en fait... et à chaque fois qu'on a une question et qu'on va rechercher une compétence particulière, on est amené de façon subtile mais de façon essentielle parfois à modifier le projet, à l'amender, à le regarder sous un angle différent.	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE	division interne du travail
ENT	CP Comm.	Le chef de projet assure la coordination de chacun, le choix des intervenants est plus ou moins prédéterminé dans une petite équipe comme la nôtre (...).Le rôle de chef de projet, il a une fonction de coordination humaines entre les différents éléments et puis de prise de décisions par rapport à l'intégrité du projet, ie il doit veiller à ce que le projet se déroule bien dans le temps imparti avec les objectifs qui sont fixés, donc il est amené à prendre pour ça des décisions soit qui relèvent de sa propre autonomie, soit qui relèvent de sa hiérarchie en fonction de l'importance des décisions, il y a des choix à faire...	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE	Division interne du travail
ENT	Directeur du développement	moi c'est les réunions de coordination du développement. Du temps de notre splendeur, on en faisait tous les trimestres, ils étaient dispersés sur toute le France, une fois par trimestre je les réunis, avec les chefs de projet techniques, le directeur technique et parfois le chargé de com (...) donc il y avait une grand messe tous les trimestres, et puis il y avait du bilatéral. Exemple, moi au début je laissais le chef de projet et le chef de projet technique faire monter en puissance le projet, arrivé à un certain stade, j'intervenais personnellement par exemple, j'avais un domaine réservé qui était le corps des préfetures et les grands élus, parlementaires ou président de conseil général, c'est moi qui allait les voir au moins la première fois	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE	division interne du travail
ENT	Resp. développement	A partir du moment où il y a des directeurs de projets qui sont censés pour leur poste d'avoir une certaine qualité de relations, ils sont des ambassadeurs à l'extérieur de l'entreprise quand même, l'intermédiaire dans la hiérarchie qui est le directeur de développement ne se justifie pas. Là où il se justifie complètement c'est là où il y a une coordination à assurer, un budget à gérer, une répartition à faire, là où il y a une vue d'ensemble à avoir et le rôle aussi du directeur du	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE	division interne du travail

		développement, et je crois surtout, c'est d'avoir un certain recul par rapport, et c'est là que ce n'est pas évident pour lui, par rapport au délégué régional qui lui colle plus à la réalité quotidienne.			
ENT	Resp. développement	Le rôle du directeur de développement est de répartir... De définir les grands objectifs bien entendu, de décliner au niveau de sa direction les grands objectifs théoriquement définis par la direction générale, dans la stratégie de l'entreprise. La grande orientation aujourd'hui c'est d'être défensif, pas offensif comme on le faisait hier. Le rôle du directeur de développement c'est de décliner vis à vis de ses délégués régionaux des objectifs plus précis par rapport à une stratégie générale, par rapport à une politique générale. Ensuite au niveau de son budget, c'est une phase importante, d'avoir la déclinaison chiffrée, d'avoir la possibilité avec les ressources financières, donc de mettre en application ces objectifs. Après son rôle, c'est de vérifier que tout ça fonctionne bien	Description du rôle du directeur du développement	INTERDEPENDANCE division interne du travail	
ENT	CP Comm.	Ensuite, il y a des informations qui sont toujours des informations techniques mais qui remettent en cause soit le projet lui-même, soit l'objectif qu'on s'était assigné, soit le délai, etc ; donc ça c'est une information qui remonte à mon niveau, qui est analysée avec le chef de projet technique, qui le cas échéant est à analyser d'ailleurs avec la hiérarchie, si jamais c'est une information qui remet en cause tout le travail qui a été fait jusqu'à présent, ou une information financière dont l'importance dépasse mon niveau de responsabilité, donc ça remonte obligatoirement... voilà, il y a deux cas de figure, soit je le règle à mon niveau, soit ça remonte et c'est tranché après dans le cadre d'une réunion soit avec Christian du Manoir, soit éventuellement avec Bruno Bernard... ce qui est important, c'est qu'il faut juger de la pertinence de l'information par rapport au projet, ie qu'est-ce que cette information apporte, quelle est sa conséquence, qu'est-ce que j'en fais, comment je la gère, quelle décision elle implique, est-ce que je suis capable de prendre cette décision là, est-ce que je fais remonter, etc...	Gestion des interfaces Intervention de la hiérarchie	INTERDEPENDANCE division interne du travail	
ENT	CP Comm.	L'information circule... par exemple il y a des contacts relationnels que j'ai dont je n'informe pas nécessairement Christian du Manoir et il y a d'autres contacts dont je n'informe pas Bernard Julien, parce que je juge que ce n'est pas opportun de les informer, que ça ne relève pas de leur mission, comme eux certainement ont des contacts dont il ne m'informe pas parce que ça ne relève pas de mon niveau d'intervention. Donc je pense qu'il est important... il ne faut pas qu'il y ait une surabondance d'information, il faut gérer le flou d'information à son niveau, il y a des informations qui ne sont pas intéressantes pour tout le monde, il faut quelque part juger de cette pertinence là et se dire qu'est-ce que je fais passer, qu'est-ce que je ne fais pas passer, comment je l'oriente... on échange des notes parfois, j'ai du faire 5 ou 6 notes stratégiques sur le projet Rhône Alpes, sur le déroulement des choses, comment je voyais un peu le projet.	Gestion des interfaces Relation information-pouvoir dans la réciprocité	INTERDEPENDANCE division interne du travail	
ENT	Chef de projet technique	Lionel, parce que c'est le travail de Lionel, il a pris contact avec toutes les associations de défense, la FRAPNA notamment, sur Chambarrand, on les a rencontrés, moi je suis venu avec lui pour les rencontrer, et on souhaitait leur dire et leur montrer même le dossier, je pense que ce dossier maintenant ils l'ont, mais ils l'ont comme ça non officiellement. Pourquoi, c'est parce que on a toujours pensé qu'il allait peut-être y avoir un projet, on ne sait toujours pas d'ailleurs	Partage des tâches	INTERDEPENDANCE division interne du travail	

		<p>s'il y a un projet déposé sur Chambarrand, mais s'il y en avait un, on voulait que les associations voient tous les problèmes et imposent notamment des études complémentaires assez lourdes que j'ai développées ici (rires)... donc c'est pour ça que les développeurs souhaitaient qu'on ait un dossier fini et qu'on puisse à tout moment jouer avec...</p> <p>ça ne modifie pas sur le fond, mais ça a entraîné un travail supplémentaire et là ce n'est pas Fairtec qui s'en est occupé, c'est nous, c'est moi en accord avec Lionel... moi je fais une proposition et puis comme c'est l'aspect extérieur du dossier, la forme etc, au niveau présentation, communication, c'est important donc j'attends les avis des uns et des autres</p>			
ENT	CP Comm.	Le chef de projet s'appuie sur un chef de projet technique qui lui en fait, en concertation étroite avec le chef de projet, coordonne les différents prestataires, soit des prestataires internes, le bureau de dessin, différentes spécialités thématiques, le juridique, l'exploitation, etc, internes à l'entreprise, ou les prestataires extérieurs, le bureau d'études comme Fairtec etc. Voilà un peu comment l'équipe se structure,	Partage des tâches	INTERDEPENDANCE Division interne du travail	
ENT	Directeur du développement	on retrouve une structure banale, conventionnelle, avec un chef de projet, qui ensuite a comme adjoint direct un chef de projet technique, lequel anime et coordonne les sous traitances extérieures, donc le bureau d'étude, lorsqu'il y a des experts techniques, géologiques, extérieurs, c'est lui qui en est l'interlocuteur, donc il s'occupe de toutes les sous traitances techniques, le chef de projet au-dessus de lui, outre l'aspect technique, s'occupe également de l'aspect communication et politique, donc il peut mobiliser d'autres composantes de France déchets, par exemple le service juridique, le service communication, le service d'exploitation, enfin bref c'est un homme orchestre... et de l'autre côté... vous avez l'intention d'interroger Thierry Gosset ?	Partage des tâches entre les deux chefs de projet, qui sont en relation chacun avec des types différents d'intervenants	INTERDEPENDANCE division interne du travail	
ENT	Chef de projet technique	Là il n'y a jamais eu de problèmes, bon on a déjà travaillé ensemble sur Enodin, donc on s'était partagé de façon intelligente le travail... de toute façon il était partagé par avance, puisqu'il est chef de projet, chef de projet global en fait, moi je me contente de la technique, donc je dois lui apporter un soutien, pendant le projet d'Enodin. Là ça va se traduire de la même façon à mon avis... on viendra leur apporter un soutien quand ce sera nécessaire...	Partage des tâches très clair avec le CPC notamment lié à une connaissance antérieure	INTERDEPENDANCE division interne du travail	
ENT	CP Comm.	Le chef de projet doit garder une certaine distance par rapport au contenu technique et aux matières sur lesquelles il intervient, et où il fait intervenir des intervenants extérieurs, de façon à avoir de la vigilance et de la clarté d'esprit, ie qu'il doit remettre en cause un certain nombre de chose, poser des questions qui peuvent apparaître un peu néophyte mais qui permettent de bien recentrer sur l'essentiel du projet. Le spécialiste a toujours tendance à se faire plaisir et à s'enfermer dans ce qui l'intéresse, donc il faut souvent le recadrer, le recentrer sur le projet...	Partage des tâches/complémentarité Définition de son rôle en fonction de celui de l'autre, rôle de recentrage	INTERDEPENDANCE Division interne du travail	

IV.A.2. Extraits de la base de données des verbatims du cas PSA

Source	Fonction	Verbatim	Descripteurs	DIMENSIONS/ Attributs N°
ENT	Directeur de projet	il y a eu du côté, donc, des moyens industriels, le travail qui a été fait avec Huller Hillé, le fournisseur de l'ensemble usinage, où il y a eu un important travail de fait. Mais où ça s'est déroulé, je dirais, normalement. Il n'y a pas eu de difficultés particulières. La seule difficulté qu'on ait eue, c'était en interne entre ceux qui voulaient des caniveaux et ceux qui ne voulaient pas de caniveau, ceux qui voulaient le sol clair et ceux qui voulaient du foncé. Bon, mais c'était... Mais il faut le traiter aussi parce qu'il faut arriver à... C'est sûr qu'il faut aussi prendre en compte leurs soucis et leurs desiderata parce que, après, c'est eux qui vont vivre là-dedans et qui vont devoir le faire marcher. C'est sûr que plus on leur facilite la chose et plus ils feront du bon boulot.	Avec les usines : tenir compte de leurs besoins pour qu'ils puissent s'occuper du moteur	ENGAGEMENTS externes
ENT	Adjoint qualité	C'est fait pour ça aussi. C'est fait pour avoir, dans le même document, un état des lieux diffusable. Où l'équipe projet se dévêt, quoi. Elle se met nue devant tout le monde. Bon, ça sert à ça. Ce qui est un petit peu dommage, c'est que, lors du jalon, il n'y avait pas suffisamment de personnes concernées par ce jalon. On avait fait un truc à part avec Raynal, bon, ça n'a pas du tout la même ampleur quand c'est dans un bureau que lorsque c'est dans une salle devant tout le monde. On ne se défend pas de la même façon, on n'argumente pas tout à fait pareil et puis les présentations à la va-vite parce qu'on n'a jamais le temps, c'est jamais aussi fin. Bon, d'une autre façon, aussi, ce jalon, au départ, c'était le jalon de l'équipe projet. Pour juger. Pour juger ton travail. On n'est pas jugés, nous. On n'est jamais jugés. C'est terrible, ça. On n'est jugés qu'à la fin pratiquement. C'est souvent trop tard, quoi. On fait le pompier en permanence.	Lors des jalons, l'équipe se montre à l'extérieur, besoin d'avoir le jugement de l'externe Nature des jalons	ENGAGEMENTS externes CONTEXTE PROJET
ENT	Adjoint planning	On a quand même eu des gros soucis avec Siemens. Bon, on a eu des gros soucis. Oui, sur un projet, c'est normal d'avoir des gros soucis. Oui, quand on a commencé à recevoir les pièces pour le moteur représentatif, si je ne m'abuse, où, là, on s'est vraiment rendu compte qu'ils avaient du mal à tenir leurs promesses. Mais bon, c'est un peu normal compte tenu de la difficulté qu'il y a chez eux, qui est technique, et puis aussi pour d'autres raisons, c'est que Siemens, il travaille sur plusieurs sites, tu le sais. Il y a Hagensburg, en Allemagne. Il y a Portsmouth, aux Etats-Unis. Et puis il y a Toulouse. Et puis les mecs de Toulouse, en fait, ils sont en équipe projet mais c'est pareil, ils sont comme nous, ils font travailler le métier. Mais, en fait, le métier enfin, chez eux, ils appellent ça "les domaines" mais c'est pareil. Alors Hagensburg qui fait les calculateurs, etc., il maîtrise un peu ces gens-là. Pise, ils maîtrisent beaucoup moins. Mais les Etats-Unis, ils ne maîtrisent pas du tout. Les mecs, ils font un peu ce	Relations avec Siemens, la difficulté qu'ils ont à tenir leurs engagements, la connaissance des problèmes internes. Compréhension des problèmes de l'autre, parallèle, début d'une coopération communautaire dans le cadre d'une coopération	ENGAGEMENTS externes

		<p>qu'ils veulent. Et l'équipe projet de Toulouse, qui est censée maîtriser, eh bien il y a beaucoup de difficultés. Et il y a même un mec de Siemens, alors il y a eu des interventions en haut lieu, côté Sigwald, etc. Et il y a même un mec de Portsmouth qui s'est fait virer par Siemens (Dominique Van Burke). Alors, depuis, il semblerait que ça aille mieux.</p> <p>Donc, depuis, ça va un petit peu mieux. Mais, enfin, les relations avec Siemens ne sont plus ce qu'elles étaient au début.</p> <p>Au début, c'était l'idylle. C'était les jeunes mariés. Bras dessus, bras dessous. C'était merveilleux. On allait bouffer ensemble, tout ça. C'est plus pareil. Mais c'est à cause de ça.</p>	<p>inter organisations.</p> <p>Intervention du DP dans leur organisation</p>	
ENT	Pilote électricité électronique	<p>On peut se demander pourquoi on réagit aujourd'hui et pas dans un mois ou dans deux. Là aussi c'est un inconvénient de l'équipe projet, on réagit parce qu'on est dans une phase où on doit des résultats, d'endurance par exemple, on a un jalon en juillet il faudrait que l'endurance ait eu lieu, enfin il aurait fallu, et on doit des résultats parce qu'on doit livrer des moteurs à nos clients, ce sont les projets véhicules. On devait les livrer il y a deux mois et on le fait juste maintenant. On réagit parce qu'on est obligé de communiquer en externe ce qu'on fait et là les problèmes et les retards se voient et doit maintenant les régler.</p>	<p>Rôle de l'outgroup à qui on doit rendre des compte : l'exécution des engagements externes place le groupe devant le regard externe et l'oblige à prendre conscience de ce qu'il fait : le regard de l'autre l'oblige à être juge de ce qu'il fait : cf Sartre : « l'enfer, c'est les autres. »</p>	ENGAGEMENTS externes
ENT	Adjoint qualité	<p>Notre société n'est pas suffisamment mûre pour pouvoir accepter ça. On y va doucement mais notre société n'est pas suffisamment mûre et un contrat, ça se fait vraiment tôt, vraiment en amont du projet, quoi. Vraiment dans les premières phases du projet. Parce que, aujourd'hui, les gens, si tu leur fais un contrat, ils vont avoir l'impression d'être menottés, qu'on les remet... Enfin qu'on n'a pas confiance en eux, etc. Qu'on remet en doute ou en cause leurs capacités ou leur travail. Donc je pense que ce serait malvenu.</p> <p>Vis-à-vis de quoi? Vis-à-vis des prestations du moteur, etc., mais on le vit tous au quotidien, on est tous impliqués. L'équipe projet, elle est là, elle est mouillée jusqu'au cou, quoi. Dès l'instant où les gens parlent à l'unisson dans une équipe projet, il n'y a pas besoin de contrat ou de choses comme ça, quoi.</p>	<p>Responsabilisation de l'équipe vis à vis des objectifs : pas besoin de formalisation</p>	ENGAGEMENTS externes ou internes ? ou appartenance au groupe ?
ENT	Pilote électricité électronique	<p>Un gros inconvénient est l'éloignement de la mise au point à Belchamp. Cela nécessite des déplacements, de la présence, cela entraîne des retards parce qu'on doit envoyer certains éléments. De plus le site de Belchamp avait l'habitude de travailler seul. Or maintenant c'est VY le centre de gravité du projet, tout doit passer par là et ça n'a pas toujours été le cas. On l'a vraiment ressenti notamment à l'arrivée des moteurs</p>	<p>Importance de l'autocontrôle lié à la proximité géographique ; l'éloignement engendre des asymétries</p>	ENGAGEMENTS internes

		représentatifs, siemens a resenti ça aussi, au moment où les réglages devaient arriver	d'information et nécessité des déplacements coûteux en temps	
ENT	Directeur de projet	<p>Oui parce que, pour ce qu'on veut faire, on veut, on voulait, à un moment, à une date donnée, sortir un produit qui, vis-à-vis du public, montre que, techniquement, on est bons. Alors le prix, de toute façon, le client, il ne va pas savoir si, en prix, on a tenu le cahier des charges ou si on n'est pas tout à fait au cahier des charges et qu'on fait une marge malheureusement plus faible que ce qu'on aurait voulu faire. Donc, au niveau de l'image, ça n'a pas d'impact. Ça a de l'impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Donc c'est pour ça que ça vient en troisième, quoi.</p> <p>On a mis l'énergie sur ce qui était vital pour le projet et puis ce qui l'était moins, c'est vrai qu'on l'a laissé un peu de côté. Et puis maintenant que le vital est réglé, on peut mettre de l'énergie, effectivement...</p> <p>dans l'action, là, qu'on a engagée sur la réduction des coûts, je ne ferai rien qui risquerait de dégrader la prestation. Je ne prendrai aucun risque là-dessus. Je ne ferai pas une opération de gain de prix en me disant: "Tu verras bien si, au niveau technique ou de prestation, ça..." Ca, je laisse ça de côté. Je ne retiendrai que ce qui, à coup sûr, permet de gagner du prix sans rien dégrader. Quitte à ne pas respecter le cahier des charges prix.</p> <p>L'essentiel, c'est d'avoir un bon produit. Il vaut mieux avoir un bon produit qui arrive un mois en retard que d'avoir un mauvais produit au moment prévu. C'est le produit. La deuxième chose, c'est de le faire le plus vite possible puisqu'on veut se donner de l'image pour avoir des retombées au niveau de la société. Et puis la troisième chose, c'est d'essayer d'avoir la marge bénéficiaire qu'on espérait sur ce projet. Si on ne l'a pas, eh bien, effectivement, on aura une prime de fin d'année qui sera moins bonne. Mais...</p>	Hiérarchie entre les objectifs, on voit que c'est l'ingénieur qui parle !!	FINALITE partage des objectifs
ENT	Adjoint planning	Une action technique, ça suppose des modifications, ça suppose des tas de choses qu'il est trop tard pour faire! Et ça, il s'en rend pas compte. On a beau lui dire. Il ne s'en rend pas compte. Il pense qu'on va encore pouvoir modifier, modifier. Mais non, c'est fini! C'est fini. Alors, bon, il y a un programme qui est en train de se construire. On se rend compte qu'on va pouvoir supprimer des bricoles, des trucs comme ça. Mais bon	La dynamique du projet est celle d'une baisse de la marge de manœuvre de l'équipe au fur et à mesure que le projet se précise (Midler)	FINALITE partage des objectifs
ENT	Directeur de projet	Les difficultés, ça a été les problèmes qu'on rencontre sur les composants essence et sur les développements des logiciels. Les développements des logiciels qui sont plus compliqués qu'on ne l'avait pensé au départ, donc qui représentent un travail de développement plus fort que ce qu'on avait imaginé et qui nous amènent, au niveau du planning, à être vraiment extrêmement à l'étroit. Bon, mais c'est pas de la technique, je dirais, c'est de la charge de travail qui nous pose un problème. Alors que, en ce qui	Partage des objectifs / temps commun qualité technique Les événements positifs ou négatifs sont liés à	FINALITE partage des objectifs PROJET

		concerne les composants essence, c'est de la technique. Parce que les composants essence, tant qu'on les faisait, je dirais, de façon artisanale, on a eu des résultats qui étaient bons. Et c'est au moment où on a voulu passer à la gamme de fabrication industrielle qu'on a eu des surprises. Alors ce que je ne sais pas, c'est si c'est le fait qu'on n'avait pas eu accès à toutes les infos, c'est-à-dire que, quand il faisait ça de façon artisanale, si le gars, il n'avait pas tout à fait le résultat, il bidouillait un petit peu et il finissait par avoir son résultat. Et nous, on n'aurait vu, à ce moment-là, que ce qui marchait bien. Sans savoir que, pour arriver à ce que ça marche bien, il y avait des problèmes. Ou bien est-ce que c'est la gamme?	des objets projet	
ENT	Chef de projet achat	sur l'aspect coût, on est toujours cher. Sur l'aspect délais, il y a Siemens qui nous enquiquine. Sur l'aspect qualité, ben c'est encore trop tôt pour dire (...) Bon, on a quand même eu du mal avec le projet..	Positionnement de l'équipe sur les trois objectifs	FINALITE partage des objectifs
ENT	Directeur de projet	Un événement positif, c'est qu'on a tenu à un jour près, au jour près, le montage du moteur représentatif, ce qui n'était pas gagné d'avance. Il y en a beaucoup qui pensaient qu'on serait dans les choux. Donc là, l'équipe a bossé de façon extraordinaire. Ils se sont battus tous.	Tenu de l'objectif délai dans le montage du moteur représentatif	FINALITE partage des objectifs
ENT	Chef de projet achat	Je crois pas. Mais ça, on n'en sait rien. Alors il y a quelque chose d'assez... Je sais pas ce qu'ils ont dit, les chefs de l'eau, là, mais il y a quelque chose d'assez flagrant en ce moment, c'est que, comme toutes les pièces, maintenant, sont définies, même s'il y a des modifications qui vont arriver dans les mois qui viennent, eh ben ils se trouvent avec une équipe solide, quand même, qui est pas désœuvrée mais qui est quand même nettement moins occupée qu'il y a quelques semaines et qui n'a pas l'alimentation d'autres choses. Parce que, dans un projet classique, il y a des lancements secondaires, il y a des déclinaisons. Par exemple, si on avait eu plusieurs cylindrées... Là, c'est le W10-D, 135.000 moteurs, point final. Donc les gars, ils commencent à se poser des questions, ils commencent déjà à poser des jalons. "Dis donc, moi, je fais quoi au mois de septembre?" En plus on est très mal placés parce que, la plateforme organe étant à La Garenne, tout nouveau projet s'installe à La Garenne. Donc si les dessinateurs d'aujourd'hui étaient à La Garenne, il serait facile de leur dire: "Ben le matin vous travaillez sur ce que vous avez à faire et puis l'après-midi vous..." Evidemment qu'on va pas les mettre sur la route tous les jours pour faire la navette entre les deux. Donc il y a un problème de fond, là.	La gestion de carrière après	FINALITE intérêts individuels CONTEXTE organisationnel
ENT	Adjoint planning	Bon, là, on est maintenant en phase de lancement des tranches pilotes. Donc, si tu veux, ça nous ouvre aussi des horizons avec des gens qu'on ne connaissait pas. C'est une équipe qui était restée un peu de côté aussi puisqu'elle n'avait pas à rentrer encore dans le jeu. C'est l'équipe du rez-de-chaussée, là, qui s'appelle TPTF je ne sais plus quoi, TNP, je crois. Et, en fait, c'est l'équipe de Jean-Pierre Doublet. Et, en fait, ce sont ces gens-là, je me suis rendu compte _et ça, je le savais même pas avant_ que ces gens-là, eh bien c'est eux qui mènent la danse au niveau de tout ce qui est commande	Arrivée de nouveaux acteurs, interlocuteurs. Ils changent le périmètre du collectif (relation avec la division du travail)	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe

		et lancement des tranches pilotes. <i>Et ça m'a permis d'appréhender un petit peu comment se faisait vraiment un lancement industriel. Moi, jusque-là, j'étais toujours resté dans le schéma: on lance les protos, on les essaie, etc. Et, quand on arrive à la tranche pilote, c'est plus ça. C'est plus nous qui lançons les protos. C'est les usines qui lancent les prototypes. Selon notre définition mais c'est lancé par les usines. C'est l'usine qui les monte. Enfin, etc., quoi. On rentre dans un système qui est tout à fait différent. Dans une machine qui est différente et à laquelle il faut s'adapter.</i>		
ENT	Adjoint coût	On est aussi payés pour, quelque part, être très égoïstes en termes de projet. Attention. On a parlé de communauté. Et, quand on parle de communauté, au niveau d'un projet, on peut être très très égoïste. Un projet est très égoïste. "C'est pas à moi, c'est à lui de payer." D'accord?	Esprit communautaire face aux autres	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	Adjoint coût	On fait nos réunions de maîtrise des coûts à la Sogedac et, à part l'adjoint planning et l'adjoint qualité, tout le pilote fonctionnel est là, Bertrand, Derue, tous les responsables de conception sont là, donc c'est l'équipe. C'est l'équipe face aux acheteurs. C'est pas J.-P. Gagnant face aux acheteurs. Au niveau des coûts, c'est comme ça que ça marche. Parce que chacun a ses pièces, donc il faut aussi qu'eux soient conscients que les coûts, ça existe. Oh mais ils en sont bien conscients.	Existence du groupe par rapport à l'outgroup	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	Adjoint qualité	lorsque tu as quelque chose qui dirige fortement, qui est menant, si tu veux, quelque part, forcément les autres, derrière, vont se référer à cette même personne. Si tu laisses libre cours à certaines choses, eh bien tout le monde fait à sa sauce vu qu'il n'y a pas de frontière. Si tu veux, comme dans toute équipe, il y a une cadence, il y a un point ferme à donner. Et si tu ne le fais pas, si tu ne le donnes pas, eh bien c'est la panade, Parce qu'il y a quand même une pointe d'autorité à avoir. Qui est nécessaire parce qu'on est des hommes et on a tous envie d'aller au-delà de ce qu'on aurait normalement besoin de faire, quoi. Et on doit avoir quelqu'un qui nous dit: "Non, ça, c'est pas ton boulot." Qui te recadre, tout simplement. Et les gens en ont tous besoin. Intimement. Ils en ont besoin. Ça ne fait pas toujours plaisir mais, en tout cas, dans le bon fonctionnement d'un projet, tu en as besoin.	Nécessité d'un leader	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	Adjoint planning	Avant, il n'avait pas à être là. Quand je dis: "Il n'avait pas à être là", c'est... Il fallait, au contraire, qu'il y soit. Pour être au courant, pour assimiler le projet, etc. C'est justement lui. Et puis après, quand son moment vient, pouf, il peut rentrer. En fait, c'est ça le travail du projet. Il y a un moment où il y a un mec là -dedans qui ne fait rien (...) dans l'organisation auparavant, il arrivait à un certain moment, il ne connaissait rien. Donc il perdait un mois ou deux mois pour apprendre le projet, se mettre en route, etc. Alors que, maintenant, il se met en route avant. C'est quand même intéressant. Même si, pendant une certaine période, pour l'équipe proprement dite, il ne sert pas à grand chose à la limite. C'est pas péjoratif du tout ce que je dis, hein.	On peut être dans l'équipe et ne pas y avoir de rôle pendant un temps	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe

ENT	Adjoint qualité	Tu as le noyau dur, donc l'équipe projet, tu connais. Mais on a souhaité, moi, j'ai souhaité l'étendre également à style Vincent Frottier, Bertrand Gessier, aux gens que tu ne vois pas habituellement, ceux qui sont beaucoup plus près du terrain. Il faut que ces gens-là soient là parce que ce sont eux, généralement, qui sont l'interface avec les essais. Donc il faut les mouiller. Parce que eux subissent. Donc il faut qu'ils soient avec nous.	Périmètre du collectif : fluctuant	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	Chef de projet achat	On a marqué le coup une fois, la fameuse séance à la bergerie, là, pour le premier moteur de synthèse. Et puis, bon, c'était quand même assez tristounet. Et on est arrivés à Vélizy. Bon, on a fait une tentative, Olivier et moi, avec notre vin blanc et notre fromage de chèvre, visiblement ça a pas convenu parce qu'il y en a qui aiment pas le fromage, il y en a qui mangent pas avant neuf heures, il y en a qui font pas ci, il y en a qui font pas ça. Bon, on a dit: "Ecoutez, les gars, allez-y, vos idées seront les bienvenues, on verra si ça nous convient." Ben on a jamais rien vu depuis.	Recherche de symboles unifiant le groupe	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	Chef de projet achat	Ensuite, moi, je suis arrivée. Bon, alors ça, peut-être que c'est de la faute de mes patrons de la DA qui ont traîné mais je suis arrivée après le jalon d'engagement. Alors constituer... Il y avait quelqu'un avant, hein. Il y avait Pierson qui faisait office mais bon. Si tu veux, c'est difficile de faire la part des choses entre le problème personnel de chacun d'entre nous, enfin la façon dont ça s'est passé, et puis le problème global. C'est sûr que, s'il y avait eu un chef de projet achats, dès les phases préliminaires, qui soit resté, déjà il avait une vue d'ensemble. Moi, faut voir comment j'ai ramé pour comprendre quelque chose au début, hein. Mais tout était ficelé, particulièrement avec Siemens, quand je suis arrivée. Donc qu'est-ce que tu veux que je fasse? Bon, ça, c'est un problème propre à la DA. Est-ce que la DA n'a pas réagi comme il fallait pour mettre un chef de projet achats? J'en sais rien. Et puis le chef de projet achats en question, même si j'ai pas la même personnalité que mon prédécesseur, quand il est arrivé là-dedans, il est arrivé un peu alors à la fois comme le... Non pas le souffre-douleur mais l'espèce de bonne à tout faire de tout le monde. Mais en lui en disant le moins possible. Bon, alors ça va pas. Le projet tel que je le vis aujourd'hui, c'est une bulle en l'air dans laquelle on n'arrive pas à rentrer. C'est le résultat de l'équipe en question. Mais c'est quelque chose de fermé.	Recrutement tardif sur le projet qui fait qu'elle a mis du temps pour se mettre au niveau des autres. Du fait de sa fonction ne se sent pas dans le groupe	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
ENT	Adjoint coût	Quelque part Jacques Sigwald a une enveloppe globale de dépenses projet. Quelque part il doit présenter à son jalon la situation de ses dépenses. C'est ce que je lui ai fait faire. Il a 400 millions de francs de dépenses ponctuelles. Et je fais son tableau. Il rentre dans son objectif de dépenses ponctuelles. On suit tout ça. En fait on lui fait son tableau de bord et puis on va piquer un peu tous les intervenants qui remplissent. C'est un peu le rôle dans ce métier-là.	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE division interne du travail
ENT	Chef de projet achat	Les premières demandes d'investissement achats externes, on les a présentées en décembre pour les pièces (inaudible). Tout le paquet de chez Olivier Bertrand.	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE division interne du

	projet achat	(inaudible) Elles ont été faites à ce moment-là. Mais là, elles ont été faites sur les DFE, elles ont été faites avec des risques parce que, si on change de pièce, on change d'outillage. Et maintenant on arrive à une phase où il y a des départements d'achats qui font les (inaudible) que s'ils ont (inaudible), il y a le projet qui me dit: "Oh la la, sur celle-là, vaut mieux pas trop courir parce qu'on va changer la pièce jusqu'au dernier moment." Je dis: "Attendez..." Moi, je préfère l'avoir signée par la DA et la présenter à M. Raynal. Et, quand il a signé, terminé. Parce qu'il y a la commande qui se génère automatiquement derrière. A partir du moment où la DI est signée par M. Raynal, les gens du produit, non, de la stratégie, ils récupèrent, ils enregistrent les signatures électroniques et la demande d'achat, la commande, pardon, elle arrive sur le bureau de l'acheteur qui doit la signer, bien sûr, mais il n'y a plus d'opération manuelle de l'acheteur qui tape sa commande. Alors donc, moi, ce que j'aurais aimé faire avec la DA et ça n'a pas été possible parce que la DA (inaudible) et notre chef commun qui signe les DI pour le compte de la DA, hein, la personne qui a délégué, donc M. Guyot, pour signer les DI. C'est que, moi, j'aurais voulu avoir toutes mes DI signées par la direction des achats pour ne plus avoir qu'à les présenter à M. Raynal. En disant à M. Raynal: "Ecoutez, si vous signez là, il y a la commande la semaine prochaine. Il y a tant de délai pour faire les outillages, donc, bon." Et ça, ça n'a pas été possible. Parce que, ben, la DA, elle a peut-être aussi à changer un peu sa façon de faire.		travail PROCESSUS
ENT	Chef de projet industriel	j'avais commencé aussi, à cette époque-là (semaine 5), à regarder ce qu'on pouvait mettre pour contrôler les injecteurs puisque, bon, l'idée, c'est de vérifier effectivement la conformité des injecteurs que peut nous livrer Siemens. Puisqu'on savait contrôler les injecteurs en injection indirecte. Mais en injection directe, on ne sait pas. ... Non, pas du tout. Non, ça, on le fait à côté, pour l'instant, de Siemens. On regarde quels sont les moyens et là, comme c'est la recherche avancée du groupe, on a été voir. Entre-temps, on s'est de nouveau refait des réunions pour savoir effectivement si on a besoin d'un tel matériel ou pas, quoi. La première réunion, c'était avec Adrien.	Description de sa tâche	INTERDEPENDANCE division interne du travail PROCESSUS
ENT	Directeur de projet	C'est un rôle de coordination. En même temps technique et d'orientation des gens parce que, à partir d'un cahier des charges, on est chargés de mettre à disposition des fabricants un produit qui est validé et des moyens de production qui ont été validés comme étant capables de produire et de sortir des moteurs conformes au cahier des charges. Donc il faut tout faire pour y arriver. Donc c'est pas uniquement un rôle de coordination des uns et des autres parce que, au départ, vous avez un bout de papier qui vous donne un cahier des charges et, au bout, vous avez un moteur concret et une partie usine.	Description de son rôle : il se définit par rapport aux objectifs : mécanismes de coordination par les objectifs	INTERDEPENDANCE division interne du travail
ENT	Adjoint planning	<i>Bon, là, on est maintenant en phase de lancement des tranches pilotes. Donc, si tu veux, ça nous ouvre aussi des horizons avec des gens qu'on ne connaissait pas. C'est une équipe qui était restée un peu de côté aussi puisqu'elle n'avait pas à rentrer encore dans le jeu. C'est l'équipe du rez-de-chaussée, là, qui s'appelle TPTF je ne sais</i>	Détermination par l'externe de son rôle dans l'équipe (relation avec	INTERDEPENDANCE division interne du travail

		<i>plus quoi, TNP, je crois. Et, en fait, c'est l'équipe de Jean-Pierre Doublet. Et, en fait, ce sont ces gens-là, je me suis rendu compte _et ça, je le savais même pas avant_ que ces gens-là, eh bien c'est eux qui mènent la danse au niveau de tout ce qui est commande et lancement des tranches pilotes. Et ça m'a permis d'appréhender un petit peu comment se faisait vraiment un lancement industriel. Moi, jusque-là, j'étais toujours resté dans le schéma: on lance les protos, on les essaie, etc. Et, quand on arrive à la tranche pilote, c'est plus ça. C'est plus nous qui lançons les protos. C'est les usines qui lancent les prototypes. Selon notre définition mais c'est lancé par les usines. C'est l'usine qui les monte. Enfin, etc., quoi. On rentre dans un système qui est tout à fait différent. Dans une machine qui est différente et à laquelle il faut s'adapter.</i>	l'appartenance au groupe et l'engagement externe)	
ENT	Adjoint qualité	ce que j'essaie de faire maintenant davantage, c'est travailler beaucoup plus avec les gens de l'indus. Je continue à avoir les mêmes liens aujourd'hui avec les gens des études mais j'essaie d'avoir de plus en plus de contacts avec les gens de l'indus.	Evolution du partage des tâches, travail sur la complémentarité des ressources : comment peut-on travailler ensemble ?	INTERDEPENDANCE division interne du travail PROCESSUS

B ~ Les bases de données chronologiques

La base de données processuelle permet une première mise en forme du processus et rassemble dans un tableau de synthèse les informations essentielles au codage.

IV.B.1. Base de données chronologiques du cas SITA

N°	N° S	date	sources	incidents	Catégorisation des incidents. (codage ouvert)	verbatim associés	événements	dimensions
1	1	4/03/98	JR/E	première réunion de l'équipe projet France déchets :	Mettre au point la stratégie de réponse à l'appel d'offre. Objectif : passer le cap de l'APS. Réunion de l'équipe	MG (JR) : « Rhône Alpes jusqu'à une date assez récente était orpheline en délégués régionaux... on avait un délégué régional mais qui avait été appelé il y a très, enfin assez longtemps à d'autres fonctions en Asie du sud est et comme il n'a pas été remplacé, c'est un petit peu moi qui ait fait l'intérim de cet région. Maintenant L. P. va reprendre entre autres ce territoire sous la coordination de C. du M., donc c'est une réunion de passation, de présentation des dossiers » La première réunion que j'ai eu sur Rhône Alpes a eu lieu le 4 mars, c'était la première pour vous aussi. C'était une réunion d'information, il y a eu deux, une première qui était interne le matin et une deuxième avec les gens d'EMTA l'après -midi (Chef de projet développement)	Partage des tâches/ définition de la stratégie du projet/ formalisation de l'équipe	OBJECTIF (partage) INTERDEP (dit) INTERDEP (App) ENGAGT (interne)
2	1	4/03/98	JR/E	première réunion de l'équipe projet CEDIRA	Négociation sur la stratégie commune Réunion du groupement	Le début c'est là où on commence à travailler véritablement, donc le début véritablement c'est le 4 mars, là où on est tous tombé d'accord sur... mais avant ça moi j'avais déjà les éléments, donc le travail a commencé avant... sur l'appel à proposition c'est quand les différents partenaires ont décidé de présenter en commun ce projet là, donc on peut dire le 4 mars, ensuite c'est le démarrage vraiment du projet technique donc c'est la mise au point de la note technique, comment ça s'est déroulé...Et le milieu, ça veut dire quoi le milieu	Définition de la stratégie commune Nouveaux acteurs Partage des tâches Définition de la stratégie du projet	ENGT EXT EMTA négo INTERDEP (App) INTERDEP (dit) OBJECTIF (partage)
3	2	13/03/98	D	• Note interne de BJ : communication d'un bilan technique de travaux effectués sur le site : diffusion d'une information technique	Diffusion d'une information technique Réalisation du projet		Concrétisation du projet Partage de l'information Réalisation d'un travail technique	PROJET ENGAGT (interne) INTERDEP (dit)
4	2	13/03/98	D	MM envoi à BJ une proposition de sommaire de l'APS et un planning des dates butoirs :	Réalisation APS : sommaire + planning Réalisation technique du projet		Concrétisation du projet Définition du planning	PROJET OBJECTIF (partage)

					Définition du planning			
5	3	16/03/98	D	MM envoi à BJ l'appel à prestation et demande un devis chiffré pour le 24/03 :	définition du travail des prestataires + planification Contractualisation fournisseur Définition du partage des tâches Définition planning		ENGT EXT FAIR négo Définition du partage des tâches Définition du planning	ENGT EXT FAIR négo OBJECTIF (partage) INTERDEP (dit)
6	3	16/03/98	D/E	Note interne de BJ pour la direction développement et Fairtec (Y. Matchard et M. Correnoz): donne un plan de travail et la répartition des tâches, le délai de réponse est fixé au 24/03	définition du travail des prestataires + planification Contractualisation fournisseur Définition planning Note interne équipe	CPT il y a eu MM et TG. Donc ça c'est traduit par un sommaire de synthèse que j'ai fait et que j'ai envoyé aux deux bureaux d'études, et CM l'aeu également, il a une copie de tous mes courriers officiels. Là-dessus, les deux bureaux d'étude nous ont répondu, et il y a eu le choix de Fairtec pour la rédaction et puis moi après ça je suis revenu sur le sommaire, j'ai précisé un certain nombre de chose, j'ai expliqué que je voulais une introduction qui fasse au moins, ça d'ailleurs je dois l'avoir, et le sommaire était un petit peu différent de ce qui était demandé dans l'appel à candidature pour la rédaction, mais on retrouvait tous les éléments.	ENGT EXT FAIR négo Définition du planning Définition du partage des tâches Partage de l'information	ENGT EXT FAIR négo OBJECTIF (partage) INTERDEP (dit) ENGAGT (interne)
7	3	17/03/98	D	Note interne de LP pour MG, CM et BJ où il se questionne sur la sincérité de l'attitude d'EMTA :	diffusion d'info. sur l'ambiguïté du partenariat Note interne équipe		Partage de l'information	ENGAGT (interne)
8	3	18/03/98	JR/ E	MG et LP rencontre la DRIRE et annonce la candidature de CEDIRA	Construction du réseau externe	<i>E CPC : la première fois que je suis allé à Lyon c'était le 18 mars, où avec Michel Genesco on est allé à la DRIRE, voir Bligny Morel et le lendemain je suis allé voir mon nouveau bureau à MOS</i> <i>DD : le 18 mars j'ai vu la DRIRE, on a parlé de Sury le Comtal... j'ai fait l'annonce officielle du dépôt dans le cadre de l'appel qu'il avait lancé</i>	Concrétisation du projet Réalisation du travail de communication	PROJET INTERDEP (dit)
9	3	20/03/98	D	Note interne du CPT : définition plus large de la zone de chalandise et ce qui étend l'offre de déchets :	diffusion d'information sur le marché Note interne équipe Contexte		Contexte environnement Partage de l'information	CONTEXTE ENGAGT (interne)

10	4	24/03/98	D/E	Devis Fairtec version 01 communiqué à BJ	contractualisation Fournisseur		ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	
11	4	27/03/98	JR/E	Réunion de l'équipe projet CEDIRA :	échange d'information, point sur la stratégie Réunion groupement	CPC : on a eu une autre réunion le 27 mars avec EMTA pour valider... d'abord faire le point ensemble et valider notre partenariat... ce qui s'est passé c'est qu'on est avec un partenaire qui est également un concurrent, c'est qu'au début il y a une période où on teste notre partenaire, on regarde s'il est bien sincère dans sa démarche	ENGT EMTA négo	EXT EMTA négo	ENGT EMTA négo	EXT EMTA négo	
12	4	27/03/98	D/E	BJ retourne le devis commenté à FD Conseil	contractualisation Fournisseur		ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	
13	5	30/03/98	D/E	Devis Fairtec version 02 communiqué à BJ	contractualisation Fournisseur		ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	
14	5	01/04/98	JR/E	Réunion CEDIRA pour faire le point sur le partenariat :	Réunion groupement	E CPC : le 1er avril j'avais une première réunion à Limay pour notre partenaire, avec EMTA, là en fait on a parlé des différentes... on a cherché à savoir si notre partenaire était toujours intéressé pour démarrer une collaboration, un partenariat	ENGT EMTA négo	EXT EMTA négo	ENGT EMTA négo	EXT EMTA négo	
15	5	01/04/98	JR/E	Réunion CEDIRA élargie pour choisir le bureau d'études, partager les tâches	Division du travail et négociation Contractualisation fournisseur	CPT : On a pris Fairtec, parce qu'ils avaient déjà les relevés, les topes, etc, c'est eux qui avaient tout.. et puis on avait dit.... EMTA avait demandé que leur bureau d'étude travaille aussi sur le dossier, donc on avait fait un cahier des charges de l'APS, on l'avait fait passer à Fairtec et à Gaya, et on leur demandait leur prix de prestation pour différents postes... il s'est trouvé que Gaya était trois fois plus cher, donc EMTA qui ne voulait pas dépasser un certain budget a exclu... finalement c'est Fairtec qui a eu tout le travail de montage de l'APS	Définition du partage des tâches	ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo
16	5	02/04/98	D	Réalisation d'un projet de contrat entre FD et EMTA	Contractualisation partenaire		ENG EMTA Signature	EXT EMTA Signature	ENG EMTA Signature	EXT EMTA Signature	
17	5	02/04/98	D/E	BJ renvoie le devis Fairtec	Contractualisation		ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	ENGT FAIR négo	EXT FAIR négo	

		8		commenté et demande qu'il lui soit retourné corrigé dès le lendemain pour être signé par MG et TG	fournisseur		FAIR sign	FAIR sign
18	6	06/04/8	D/E	Note interne de BJ à Fairtec et au groupement : communication du principe technique	Note interne au groupement, concrétisation APS		Concrétisation du projet	PROJET INTERDEP (dit) ENGAGT (interne)
19	6	08/04/8	E	LP se rend à Sury pour la première fois ainsi que CM	Construction réseau local	E CM : le 8 avril je suis allé faire le tour des sites, pour voir sur le terrain la gueule que ça avait	Réalisation du travail de communication	INTERDEP (dit)
20	6	09/04/8	E	LP se rend à Chambarrand et à la Pacaudière	Construction réseau local		Réalisation du travail de communication	INTERDEP (dit)
21	6	09/04/8	D/E	Devis de Fairtec version 03 est communiqué à BJ	contractualisation Fournisseur		ENGT EXT FAIR sign	ENGT EXT FAIR sign
22	6	09/04/8	JR/E	Réunion avec le maire de Sury : TG, MG, DB, SD	construction du réseau local		Réalisation du travail de communication	PROJET INTERDEP (dit)
23	6	09/04/8	E	Réunion avec la DG sur la stratégie à suivre dans la région	Contexte : relation avec la DG	ECM : Le lendemain, le 9 avril, j'ai eu une réunion avec Bruno Bernard sur la stratégie Rhône alpes	Contexte organisation Définition de la stratégie du projet Engagements vis-à-vis de la hiérarchie	OBJECTIF (partage) INTERDEP (dit) ENGT EXT
24	6	10/04/8	D	Note d'information de LP à MG/CM/BJ sur ses visites aux sites présélectionnés	Diffusion d'information Note interne à l'équipe		Partage de l'information	ENGAGT (interne)
25	6	10/04/8	D	Note interne de BJ à MG/LP/MM où il propose un sommaire détaillé de l'APS	Réalisation de l'APS sommaire	le sommaire de dossier... alors d'abord quand on a fait l'appel à candidature pour la rédaction, ie pour Gaya et pour Fairtec, on a fait un sommaire assez détaillé, donc en accord avec EMTA et en accord avec	Concrétisation du projet	PROJET INTERDEP

				sommaire détaillé de l'APS	Note interne à l'équipe Réalisation technique du projet	les gens de chez nous, donc chacun a mis son grain de sel et chacun a donné son avis il y a eu le choix de Fairtec pour la rédaction et puis moi après ça je suis revenu sur le sommaire, j'ai précisé un certain nombre de chose, j'ai expliqué que je voulais une introduction qui fasse au moins	Partage de l'information	(dit) ENGAGT (interne)
26	7	14/04/8	E/D	BJ communique le planning au groupement et Fairtec	Définition du planning	On a du retenir Fairtec, l'ordre de service a du partir, à mon avis à la mi-avril en fait, fin avril, la 2ème quinzaine d'avril, parce qu'il fallu avoir l'accord de Fairtec, que eux s'engagent; il sont été au courant dès le début, fin mars début avril... (CPC)	Définition du planning	OBJECTIF (partage)
27	7	15/04/8	JR/E	LP à Lyon pour voir les sociétés du groupe + contacte SD pour l'EIS	construction d'un réseau local recherche de ressources	Le 15 avril je suis à Lyon pour voir les sociétés du groupe et recueillir certaines informations sur le contexte local	Réalisation du travail de communication	INTERDEP (dit)
28	7	16/04/8	E	LP contacte les associations de protection de la nature	Cons. Réseau local		Réalisation du travail de communication	INTERDEP (dit)
29	7	18-19/04/8	JR/E	LP cherche de nouveaux sites pour l'APS..	recherche de ressources externes		Evolution des objectifs métiers Réalisation D'un travail spécialisé	OBJECTIF (interdep)
30	7	19/04/8	D	Note interne le 19 pour CM où il fait un point sur la situation de FD en RA	Partage d'information Note interne à l'équipe	CPC : en ce qui concerne les notes, il y a des notes à partir du 19/04, 22/04, 7/05, 17/05, 15/05, 24/05, 9/06, 10/06... après il s'est passé toute une période où il n'y a rien eu...	Partage de l'information	ENGAGT (interne)
31	8	20/04/8	E	Réunion de démarrage de l'équipe de projet technique avec BJ, MM, LP et CB	Réalisation APS, première réunion technique, le CP est présent pour la première et dernière fois Réunions technique	Pour démarrer le dossier il y a eu une première réunion avec Bernard Julien, Lionel Patrier et Michel Mory d'EMTA, là c'est pour fixer, présenter le projet, fixer le contexte, les bases, c'est une première prise de contact, il n'y a pas énormément de choses qui se décident dans cette première réunion, on voit à peu près, on essaie de mettre en place un planning ... là c'est vraiment de l'organisation je dirais, globale, dans le temps, on essaie de pointer les différentes choses qui a à faire (CB, ent) après cette mise au point technique, qui est indispensable parce que je te dis c'est ce qui sous-tend tout le dossier derrière 1ère réunion technique. Le CP est présent pour « donner une impulsion au démarrage du projet, notamment insister sur la tenue des délais qui	Définition du planning Définition du partage des tâches	OBJECTIF (partage) INTERDEP (dit) INTERDEP Appartenance au groupe

						étaient assez courts ; pour le coût, les choses sont déjà ficelée. »		
32	8	20/04/98	E/D	BJ transmet le principe d'exploitation	Réalisation technique du projet	<p>CPT : ça c'est moi en tant que responsable technique qui doit faire une note, moi je les ais ces notes si vous les voulez, donc moi j'ai une note qui précise les points obligés, et puis à partir de ça ils montent leurs plans d'exploitations, et puis on se fait des rendez-vous, régulièrement des réunions, avec MM, le représentant de Sira et d'EMTA à cette occasion, pour que l'on soit bien d'accord sur le montage technique du dossier.</p> <p>en fonction de notre expérience des uns et des autres, et des données qu'on avait déjà à l'origine, parce que ça fait dix ans qu'on est présent sur le site: donc tout ce qui était données informatiques, relevés de terrains etc on les avait, Fairtec les avait en boîte, on avait déjà réfléchi sur les positions du style on va stocker au dessus du niveau d'eau que l'on connaissait... donc tout cela avait déjà été appréhendé, donc ma note technique de démarrage elle était rapidement faite, je l'avais déjà en tête avant que l'on commence. En fonction de ça il n'y avait plus qu'à peu près un mois de rédaction... avec l'expérience des uns et des autres ça devait passer bien.</p>	<p>Concrétisation du projet</p> <p>Réalisation D'un travail spécialisé</p> <p>Partage de l'information</p>	<p>PROJET</p> <p>INTERDEP division interne du travail</p> <p>ENGAGEMENTS internes</p>
33	8	21/04/98	JR/E	MG présente LP à l'ADEME et ils obtiennent des informations sur la composition du jury	Cons. réseau local.	<p>CPC : le 21 j'ai un contact avec l'ADEME à Lyon, monsieur Plasy, voir quelle est l'organisation du jury, etc... ensuite je dois avoir un contact avec le SGARE également, le SGARE c'est le service générale aux affaires régionales de la préfecture de région</p> <p>MG : le 21 avril j'ai vu l'ADEME, on lui a dit également officiellement et je lui ai présenté Lionel Patrier</p> <p>MG:L'ADEME « est en quelque sorte le maître d'ouvrage délégué par la Préfecture de région, les rencontrer, c'est formaliser l'acte de candidature »</p>	<p>Réalisation du travail de communication</p> <p>Concrétisation du projet</p>	<p>INTERDEP (dit)</p> <p>PROJET</p>
34	8	22/04/98	D	CM renvoie le devis signé à Fairtec	Contractualisation Fournisseur	<p>En fait cela a été signé la semaine où j'ai commencé. Parce que moi j'ai vu un devis non signé, donc cela a été signé la semaine où j'ai commencé la rédaction. Mais l'ordre logique c'est que normalement effectivement il y a une négociation, donc il y a un devis... si tu veux il y a le client qui vient nous exprimer son besoin, donc là-dessus tu fais une première proposition qui se formalise à travers un devis, donc tu proposes au client, le client regarde, il peut changer certains points, il peut négocier les prix, donc après tu as une petite phase de négociation, et puis ensuite tu refais le devis et puis une fois signé en principe t'entames l'affaire, donc nous comme on connaît France Déchets, on bosse souvent ensemble, bien que notre direction commerciale ne veule pas, c'est vrai que ce n'est pas dans l'enchaînement logique des choses, mais on commence souvent à travailler avant que les choses soient signées, donc on sait que de toutes façons les choses vont être signées donc bon... quand c'est dans</p>	<p>ENGT EXT FAIR sign</p>	<p>ENGT EXT FAIR sign</p>

						un délai raisonnable, on sait que cela va être signé dans les jours qui suivent... (CB)		
35	8	22/04/98	D	Note interne de LP pour l'équipe et la DG	Note interne pour la direction		Partage de l'information Note pour la hiérarchie	ENGAGT (interne) ENGT EXT DIR
	8	22/04/98	E/JR	Découverte du problème du POS par le CPT :	comment répondre à cette particularité et retourner l'argumentaire en leur faveur, peut remettre en cause le choix du site/ Contexte, projet	il y en un peut-être c'est le moment ou on a découvert la particularité du POS de Sury le Comtal où là il y a eu une petite tension(CPC)	Contexte environnemental	CONTEXTE
36	8	22/04/98	D	réunion LP, CM et MG sur l'avancement du projet	Objectifs projet, stratégie RA/Réunion groupement		Définition de la stratégie du projet	OBJECTIF (partage)
37	8	23/04/98	E/D	Réunion technique provoquée par CB pour préciser l'objet, notamment technique, avec BJ, Gilles et AM : réalisation APS :	préciser les objectifs techniques Réunion technique		Evolution des objectifs métiers	OBJECTIF (interdep)
38	8	23/04/98	JR/E	Réunion du groupement, avec TG, CM, MG, LP et BJ, pour faire le point sur la situation en RA et au sein du groupement, Cedira se fait avec Sira :	négociation et échange d'infos Réunion groupement		ENGT EXT EMTA négo Définition de la stratégie du projet	ENGT EXT EMTA négo OBJECTIF (partage)
39	8	24/04/98	E	réunion technique pour choisir les photos à insérer dans l'APS, avec MB, BJ, CB. :	réalisation APS : insertion photos Réunion technique		Concrétisation du projet Réalisation d'un travail technique	PROJET INTERDEP (dit)
40	8	25-26/04/98	JR/E	LP cherche de nouveaux sites pour l'APS..	recherche de ressources externes	<i>CPC : en prenant le bébé, j'ai regardé un petit peu quelles étaient les potentialités, validé ces choix là, et... je me suis vite rendu compte que notre potentiel... manquait... disons que notre panel de solutions était à mon avis défaillant, ie que j'aurais aimé à cette époque là, ie au mois de mars-avril, disposer d'autres sites qui répondent mieux ou différemment aux problèmes posés, n'en n'ayant pas, je me suis lancé effectivement pendant les premières semaines... c'était la deuxième quinzaine d'avril, j'ai du passer 3 week-end dans la régions pour trouver d'autres sites potentiellement favorable dans toute la région... effectivement l'analyse</i>	Réalisation du travail de communication Evolution des objectifs métiers	INTERD (dit) FINALITE intérêts individuels

						<i>que je faisais moi à l'époque c'est que le panel de propositions de sites que l'on avait était insuffisant, en plus il y avait beaucoup de difficultés sur certains d'entre eux, donc je considérais que c'était pas la meilleure situation pour aborder l'appel à proposition et qu'il fallait en conséquence étoffer un peu notre offre</i>		
41	9	27/04/98	JR/E	Rencontre de LP avec le maire adjoint	Const. réseau local	le 27 avril c'est toi qui est venue à Sury, il y avait de la neige ce jour là.	Concrétisation du projet Réalisation du travail de communication	PROJET INTERDEP (dit)
42	9	28/04/98	E/D	LP voit Imétal pour l'acquisition de maîtrises foncières	Recherche de ressources externes	« Afin de régulariser un vieil accord de 89 avec Imetal et Récumat » le 28 avril j'ai une réunion avec un intervenant extérieur, c'est compliqué, c'est une personne avec qui on a des accords sur des maîtrises foncières, ie sur des propriétés foncières (CPC)	Concrétisation du projet Réalisation du travail de communication	PROJET INTERDEP (dit)
43	9	30/04/98	E	LP rencontre quelqu'un de FD qui connaît la région PACA	Recherche d'information sur la région Construction d'un réseau local	le 30 je vois quelqu'un de chez nous qui a travaillé sur la région Rhône Alpes pour faire le point également (CPC)	Réalisation du travail de communication	INTERDEP (dit)
44	9	2-3/05/98	JR/E	LP cherche de nouveaux sites pour l'APS..	recherche de ressources externes		Evolution des objectifs métiers Réalisation du travail de communication	OBJECTIF (interdep) INTERDEP (dit)
45	10	04/05/98	JR	MG quitte ses fonctions, il est remplacé par un délégué régional. Le département devient un service.	Contexte		Contexte organisation Départ d'un acteur	CONTEXTE INTERDEP (App)
46	10	04/05/98	E	Cont acts téléphoniques externes de LP pour s'informer	Construction d'un réseau local		Réalisation du travail de communication	INTERDEP (dit)
47	10	04/05/98	E	Réunion d'avancement avec MM et CB : ils se rendent comptent d'un problème en	Réunion technique		Evolution des objectifs métiers	FINALITE intérêts individuels

	0			terme de gestion des eaux.			Réalisation d'un travail technique	individuels INTERDEP (dit)
48	1 0	04/05/98	D/JR	Début de la campagne de forage :	Campagne réglementaire, actualisation et recentrage des données techniques Réalisation technique du projet		Réalisation d'un travail technique	INTERDEP (dit)
49	1 0	06/05/98	D	Fairtec accuse réception de la commande relative au devis et envoie une facture d'acompte de 30%.	Contractualisation fournisseur		ENG EXT FOUR REGLEM	ENG EXT FOUR REGLEM
50	1 0	07/05/98	E/JR	LP rencontre la FRAPNA Isère	Construction d'un réseau local	le 7 mai je suis avec la FRAPNA Isère (CPC°	Concrétisation du projet Réalisation du travail de communication	PROJET INTERDEP (dit)
51	1 0	07/05/98	E/D	LP fait une note interne sur cette rencontre	Note interne à l'équipe		Partage de l'information	ENGAGT (interne)
52	1 1	11/05/98	D/JR	Fin de la campagne de forage	Réalisation technique du projet		Réalisation d'un travail technique	INTERDEP (dit)
53	1 1	11/05/98	E	Réunion provoquée entre MM, BJ, AM et CB pour régler le problème de la gestion des eaux	Réunion technique	CPT : il y a eu énormément, là il n'y a que deux réunions de marquées, mais alors moi j'étais constamment à aller chez eux... ils venaient frapper parce qu'il y avait des éléments qu'ils n'avaient pas oui, beaucoup de choses informelles... oui alors il y a eu les deux (il me montre le planning) ça c'est les réunions provoquées où EMTA étaient présents et puis il y a eu celles où je passais 1/2 heures avec l'ingénieur qui s'occupais de rédiger	Réalisation d'un travail technique	INTERDEP (dit)
54	1 1	11/05/98	D	BJ donne son accord pour l'acompte de 30% en paiement des prestations Fairtec	Contractualisation Fournisseur		ENG EXT FOUR REGLEM	ENG EXT FOUR REGLEM
55	1 1	13/05/98	E	Réunion interne pour faire le point, décide comment traiter le problème du POS changement	Réunion de l'équipe	CPT : au niveau du montage du dossier, la présentation de la boîte, là il y a eu un changement de position de notre part. Il avait été décidé de faire quelque chose d'assez cool, comme ça quoi, une présentation	Définition de la stratégie du projet	OBJECTIF (partage)

				problème du POS, changement d'orientation sur le projet		interne, et puis Cm arrivant, remplaçant MG, sentant les choses différemment de MG et de LP, ils ont pris la décision, nous FDet pas EMTA, de faire quelque chose de plus schiagée... donc ça c'était le montage de ce document là qui a été fait sur mesure qui n'était pas prévu au début, donc il a fallu modifier aussi et intégrer le temps de préparation de ce dossier là et ça bon, ça doit dater du 15 mai, et disons que le 8 mai on a décidé de présenter quelque chose j'ai une réunion le 13 à Gargenville où on a du parler du dossier de Sury et de son avancement, j'ai noté le problème du POS dans la marge... on a du en parler le 13. (CPC)		
56	1 1	15/05/98	E	BJ, MM, Gilles, CB : réunion présentation plans	Réunion technique	ça passe par l'ingénieur responsable FAIRTEC et eux doivent encadrer le bureau de dessin... bon alors quand on fait nos réunions techniques, quand il est question de travailler sur les plans les deux sont présents, il y a à la fois A. Marc, le responsable du bureau de dessin et puis l'ingénieur responsable du projet chez eux.	Concrétisation du projet Réalisation d'un travail technique	PROJET INTERDEP (dit)
57	1 1	15/05/98	E/D	Réalisation d'une seconde version du planning : Structuration du planning en distinguant Fairtec et le groupement, décalage de 1 à 15 jours	Définition du planning		Définition du planning	OBJECTIF (partage)
58	1 1	15/05/98	E	Note interne de LP	Note interne		Partage de l'information	ENGAGT (interne)
59	1 1	15/05/98	D/JR	Projet de contrat CEDIRA réalisé par LP	Contractualisation partenaire	« Difficulté de la négociation dans le contexte du projet ; il y a une divergence dans l'affichage des objectifs ; au-delà du projet, il y avait le traitement des déchets de SIRA par FD. On fait monter la pression et la tension ; on demande plus qu'il n'est possible pour être sûr d'obtenir ce qu'on veut atteindre. »	ENG EMTA Signature	EXT EMTA Signature
60	1 1	16-17/05/98	E	Recherche de nouveaux sites	Recherche de ressources		Evolution des objectifs métiers Réalisation d'un travail spécialisé	OBJECTIF (interdep) INTERD (dit)
61	1 1	17/05/98	E/D	Note de LP à CM et BJ pour les informer de la découverte d'une friche industrielle qui pourrait convenir	Nouvelles ressources		Partage de l'information	ENGAGT (interne)
62	1 2	18/05/98	JR/E	LP rencontre la DRIRE Rhône Alpes	Construction d'un réseau local	le 18 mai moi j'ai un autre RDV avec la DRIRE Rhône Alpes	Concrétisation du projet	PROJET INTERDEP

							Réalisation du travail de communication	(dit)
63	1 2	18/05/98	JR/E	Réunion avec le DG et CM sur la stratégie RA	Contexte : réunion avec la DG		Engagements vis-à-vis de la hiérarchie Définition de la stratégie du projet	ENGAGEMENTS externes OBJECTIF (partage)
64	1 2	19/05/98	JR/E/ D	Réunion CEDIRA, sur la mise au point d'un protocole d'accord. Directeur de SIRA, EMTA, développement FD, problèmes sur les objectifs réciproques de la participation au groupement et partage d'information sur les sites et les concurrents potentiels	Réunion groupement, contractualisation partenaire	E CPC : le 19 mai on a une réunion avec les gens de Limay. C'était la mise au point du protocole entre SYRA, EMTA et France Déchets...	Définition de la stratégie du projet ENGT EXT EMTA négo	OBJECTIF partage ENGT EXT EMTA négo
65	1 2	20/05/98	D	Projet de contrat	Contractualisation partenaire		ENG EXT EMTA Signature	ENG EXT EMTA Signature
66	1 2	20/05/98	D	Note interne de CM à la direction générale sur les relations avec EMTA et les difficultés à signer.	Note interne pour la direction		Note pour la hiérarchie	ENGT EXT DIR
67	1 2	24/05/98	E	Note interne de LP			Partage de l'information	ENGAGT (interne)
68	1 3	26/05/98	E	Réunion d'avancement prévue entre BJ, MM et CB Réalisation APS	Réunion technique	Après en général ce qu'il se passe, c'est que ces petites réunions, c'est des réunions de mise au point, moi je leur présentais l'état d'avancement du dossier, j'essayais de lister tous les problèmes soulevés, toutes les questions laissées encore en suspens auxquelles il fallait répondre, voilà en général ce dont on discute... de l'avancement, s'il y a des choses nouvelles, eux t'en font part également, c'est une réunion de mise au point, tu vois où tu en es, tu vois ce qu'il te reste à faire, et puis en principe tu réponds à tous les points noirs encore qui étaient dessinés (CB)	Réalisation d'un travail technique	INTERDEP (dit)

69	1 3	29/05/98	E	Le Directeur Général de FD et CM rencontre la DRIRE Exposition de la stratégie pour l'appel à projet, et connaître les attentes du client	Construction d'un réseau local Contexte : intervention de la DG	E CM : j'y suis allé avec Jacques Dembland Deschamps, le DRIRE Rhône Alpes, pour lui exposer quelle était notre stratégie, de façon un peu confidentielle, on voulait lui montrer qu'aujourd'hui finalement les déchets étaient bien traités, ça a été suivi cette visite au moment de l'inauguration de Grambon, un des deux centres qu'on permet de desservir la région, ça a été suivi d'une visite de Grambon, parce qu'il y a eu une inauguration par les gens de la DRIRE qui ont vu dans quelles conditions les déchets de classe 1 étaient traités là-bas, ça leur donne en tant que DRIRE satisfaction (...) il y a une réunion plus formelle avec Jacques Demblans Deschamps sur la stratégie Rhône Alpes, JDD qui était le DG de TREDI et Donne des informations sur la structure locale, c'est complètement merdique parce qu'il sort de son rôle de directeur général , là c'est du subjectif, du passionnel, tel mec de telle DRIRE il est sympa, on en arrive un peu à des aberrations. Il voulait rencontrer la DRIRE, la DRIRE voulait rencontrer le chef de l'environnement parce que c'est son pote, alors que le type s'en allait à Avignon, et à son niveau comme il se déplace en tant que directeur général, c'est une DIRE qu'il faut qu'il rencontre, avec Lionel on le lui a dit et il a compris . Réunion avec la DRIRE RA le 29 mai. CPC : il y a eu une réunion importante entre le directeur général de France Déchets, JDD, et le DRIRE lui-même, le 29 mai, ce qui a permis de préciser, de dire des choses également sur notre volonté également de répondre à cet appel à propositions	Contexte organisation Réalisation du travail de communication	CONTEXTE INTERDEP (dit)
70	1 3	29/05/98	JR/E	Fairtec fournit 4 dossiers complets version 01 et les plans : 1 ^{ère} version APS	Concrétisation du projet	après cette mise au point technique, qui est indispensable parce que je te dis c'est ce qui sous-tend tout le dossier derrière , il y a en général la remise d'une première version, ça c'est une version qui reste encore provisoire, là en tout les cas pour Sury, là c'est une version provisoire dans le sens où il n'y avait eu aucune validation au furet à mesure de la rédaction de cette première version (CB)	Concrétisation du projet	PROJET
	1 3	30/05/98	E	Inauguration de Grambon avec la DRIRE RA	Construction d'un réseau local	E CM : Il y eu l'inauguration de Grambon qui était intéressante le 30 mai parce que les gens de la DRIRE sont venus, la DRIRE RA pour voir comment étaient traités les déchets RA ailleurs	Contexte organisation	CONTEXTE
71	1 4	02/06/98	D	Note d'information du DD pour l'équipe et la DG sur la rencontre avec la DRIRE	Note interne à l'équipe		Partage de l'information Note pour la hiérarchie	ENGAGT (interne) ENGT EXT DIR
72	1 4	03/06/98	JR/E	Réunion de correction de la version 01 avec MM, BJ, CB	Réunion technique	tu as la version provisoire qui doit être revue normalement par tout le monde , relue chez France Déchets par Bernard Julien, Lionel Patrier, chez EMTA par Thierry Gosset et Michel Mory, Thierry Gosset qui est au-dessus de Michel Mory, peut-être l'équivalent peut-être de Christian du Manoir, c'est lui qui signait le devis donc situ veux, c'est là où tu	Concrétisation du projet	PROJET

						vois les équivalences (rires) tu as cette première version qui était vraiment provisoire, que tout le monde devait lire, et puis qui devait servir de base de validation pour tout ce qui était écrit dedans, à la suite de cette première version, tu as toujours des remarques de chacun, là c'est Bernard Julien qui a tout synthétisé dans un document, là tu intègres toutes les remarques, et puis tu remets ensuite une version finale...		
72	14	04/06/98	JR/E	Continuation de la réunion de la veille car MM était arrivé en retard	Réunion technique		Concrétisation du projet	PROJET
73	14	05/06/98	JR/E	LP rencontre le maire de Chambarrand et le conseiller général	Construction d'un réseau local		Concrétisation du projet Réalisation du travail de communication	PROJET INTERDEP (dit)
74	14	05/06/98	JR/E	Remise de la version 01 de l'étude d'impact socio-économique	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet	PROJET
75	15	08/06/98	JR/E	LP revoie l'ADEME à Lyon	Construction d'un réseau local	je revois Plasy de l'ADEME le lundi 8 juin (CPC)	Concrétisation du projet Réalisation du travail de communication	PROJET INTERDEP (dit)
76	15	09/06/98	JR/E	remise de la version 02 de l'étude d'impact socio-économique	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet	PROJET
77	15	09/06/98	D	Note interne de LP déclarant l'impossibilité de déposer les dossiers de la Pacaudière et de Chambarrand note sur ses rencontres à Chambarrand et avec l'ADEME en direction de l'équipe FD	Note interne à l'équipe		Partage de l'information Evolution des objectifs métiers	ENGT (interne) OBJECTIF (interdep)
78	15	09/06/98	E	Remise des coupes par MB version 01	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet	PROJET

79	15	10/06/98	JR/E	Remise de la version 02 du dossier avec un jour de retard par rapport au planning	Concrétisation du projet	<p>CPC : après qu'ils nous aient redonné la version 02, moi j'ai encore repris des éléments, parce qu'au niveau des relectures, bon on s'aperçoit pas de tout, là par exemple c'est MM qui s'en est aperçu, mais moi après le 6 là, moi je l'ai repris... alors c'est pour ça, il y a des choses qui apparaissent qui sont vite fait, qui ne sont pas dans le style du document parce que ça a été repris, il y a un certain nombre de choses comme ça.</p> <p>tout ça ça a été un peu bousculé parce qu'il a fallu que je reprenne un certain nombre d'éléments, qu'il a fallu attendre le dernier moment pour faire les tirages, c'était surtout au niveau des plans, des photos, les petits schémas explicatifs, les coupes etc</p> <p>CPT : là c'était leur version définitive. Moi je savais très bien qu'on allait encore avoir, parce qu'on avait eu ça sur les autres projets, qu'on allait encore avoir des rectifications à faire... donc je voulais que ça arrive assez tôt par rapport à la date de remise et par rapport au bon à tirer qui était normalement le 19</p> <p>Là la version finale en fait était remise en sachant que la forme serait retravaillée ensuite derrière puisque ça c'était une clause du devis, puisque tout ce qui était mise en page, mise en classeur... tout ça... comme c'était un truc particulier ils font ça à leur idée, derrière, il y a probablement des mises en formes, je sais que Bernard qui est très pointilleux en plus sur la forme, les figures, d'ailleurs il a repris pas de choses que j'avais faites, il t'en parlera peut-être, donc je sais qu'il a travaillé ça, il devait faire les annexes, moi je m'occupais pas du tout des annexes. Ensuite, c'est eux qui finalisait le dossier, qui le rendait (CB)</p>	Concrétisation du projet	PROJET
80	15	10/06/98	E/D	Note interne de LP			Partage de l'information	ENGAGT (interne)
81	15	12/06/98	E	Remise version 02 des coupes par MB	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet	PROJET
82	16	15/06/98	D	Projet de contrat Cedira	Contractualisation partenaire		ENG EXT EMTA Signature	ENG EXT EMTA Signature
83	16	17/06/98	E/D	devis classeur	Contractualisation fournisseur		ENG FAIR sign	ENG EXT FAIR sign
84	16	18/06/98	E	LP continue à prendre des contacts sur Lyon	Construction d'un réseau local	Le 18 juin je reprends un certain nombre de contacts locaux sur Lyon également, avec la FRAPNA, d'autres consultants extérieurs, toujours pour mettre en place un réseau local (CPC)	Réalisation du travail de communication	INTERDEP (dit)

	1 6	18/06/98	JR	Réunion du CE de FD sur la réorganisation	contexte		Contexte organisation	CONTEXTE
85	1 6	19/06/98	JR	Conflit entre BJ et MB, ce dernier ne peut remettre la photo le 19 comme prévu sur la planning, son fournisseur a du retard.		CPC : dans la présentation globale du projet, la photo d'intégration aurait du être ici (on est interrompu par un coup de fil)... parce que si on l'avait eu le 19, j'aurai pu la faire apparaître sur le document, comme ça 'il me montre la mise en forme du document) on l'a fait traiter en dehors, là il fallait que le 19 on fournissent tous les éléments pour constituer l'enveloppe	Non exécution d'un engagement Définition du planning	ENGT EXT FOURN non exécution OBJECTIF (partage)
86	1 6	19/06/98	E/D	Note interne de BJ à CM prend acte par écrit du retard de Fairtec sur la photo d'insertion	Note interne à l'équipe		Partage de l'information	ENGAGT (interne)
87	1 6	19/06/98	D	Projet de contrat Cedira	Contractualisation partenaire		ENG EXT EMTA Signature	ENG EXT EMTA Signature
88	1 6	19/06/98	JR	Nouvelle réunion du CE de FD sur la réorganisation	contexte		Contexte organisation	CONTEXTE
	1 7	22/06/98	JR	Réunion Cedira le matin avec en plus le directeur des achats sur le protocole d'accord	Réunion groupement Contractualisation partenaire		ENG EXT EMTA Signature	ENG EXT EMTA Signature
89	1 7	22/06/98	JR/E	Nouvelle réunion en fin d'après-midi avec LP, BJ, TG et MM, ils butent toujours sur le problème des BHM et sur l'étendue du contrat	Réunion groupement Contractualisation partenaire		ENG EXT EMTA Signature	ENG EXT EMTA Signature
90	1 7	22/06/98	D/E	Projet de contrat Cedira	Contractualisation partenaire		ENG EXT EMTA Signature	ENG EXT EMTA Signature
91	1 7	22/06/98	JR	BJ remet à SD la version corrigée de l'étude socioéconomique.	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet	PROJET
92	1 7	22/06/98	E/D	Contrat Fairtec-FD pour la réalisation d'exemplaires supplémentaires de plans, OK de BJ pour la commande	Contractualisation fournisseur		ENGT EXT FAIR sign	ENGT EXT FAIR sign
93	1 7	23/06/98	E	LP rencontre le sous-Préfet de Montbrison	Construction réseau local	je rencontre le sous préfet de Montbrison le 23 juin	Réalisation du travail de	Réalisation du travail de

	7	8		Montbrison	local		communication	communicati on
94	1 7	24/06/98	JR	Remise de la version définitive de l'étude d'impact socio-économique	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet	PROJET
95	1 7	25/06/98	E	CB rend la photo finale à BJ et MM	Concrétisation du projet	n'a pas pu leur rendre une première version vendredi mais le mardi 23, en revanche le mardi il n'y avait personne dans les locaux pour la valider, donc ça ne s'est fait que le jeudi, or il fallait rendre la version finale le vendredi, donc pendant ce temps là l'image avançait, l'intégration avançait, le jeudi je lui présente la photo, Michel Mory était dans les locaux donc il a pu regarder aussi, donc lui il a fait une remarque et puis Bernard m'a fait ses remarques, mais sur le projet en lui-même il n'y avait pas grand chose, à part qu'il voulait accentuer le profil du dôme, il voulait qu'on masque définitivement la K1 et puis l'aure carrière à côté, donc l'esprit lui convenait tout à fait, donc moi ça j'ai trouvé super (RPF) L'intégration photographique que vous attendiez jusqu'au dernier moment pour le mettre... bon elle est arrivée beaucoup plus tard que ce qui était prévu ici, parce qu'elle a du arriver 2-3 jours avant, je l'ai introduite d'ailleurs dans votre document... et puis voilà, on a fait les tirages, au dernier moment, tout ça c'était un plus précipité que ça (CPT)	Concrétisation du projet	PROJET
96	1 7	26/06/98	E	LP est à Gargenville : dernières relectures et corrections avec BJ	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet	PROJET
97	1 7	26/06/98	D	Projet de contrat CEDIRA	Contractualisation externe		ENGT EMTA	EXT ENGT externe
98	1 8	29/06/98	D/E	Signature du contrat SIRA-FD par D. Bareille et B. Bernard	Contractualisation partenaire	L'engagement avec SYRA c'est fait quelques jours avant la date butoir	ENG EMTA Signature	EXT ENG EXT EMTA Signature
99	1 8	29/06/98	E	LP est à Gargenville pour faire les dernières corrections et relecture	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet Définition de la stratégie du projet	PROJET OBJECTIF partage
100	1 8	30/06/98	E	LP est à Gargenville pour faire les dernières corrections et relecture	Concrétisation du projet		Concrétisation du projet Définition de la stratégie du projet	PROJET Objectif partage

10 1	1 8	01/07/9 8	E	LP est à Gargenville pour faire les dernières corrections et relecture	Concrétisation du projet	du CPC : le 26 juin, le 29, le 30, le 1er juillet, je suis sur Gargenville afin de faire les dernières relectures, les dernières corrections, de tout le dossier, c'est un point important dans la démarche d'un projet, c'est de bien suivre la réalisation du projet, le travail rendu après sur le dossier Les choses vont un petit peu crescendo à la fin parce qu'il y a des relectures, il y a des dossiers intermédiaires, il y a des relectures, donc il y a tout ce travail là à faire... les derniers jours sont très intenses, il faut vérifier qu'il n'y ait pas d'oubli	Concrétisation du projet Définition de la stratégie du projet	PROJET Objectif partage
10 2	1 8	03/07/9 8	JR/E	Remise du dossier à Lyon par LP	Concrétisation du projet	du CPC : c'est le dépôt du dossier... il y a une satisfaction, une certaine jouissance interne à savoir qu'on a accompli le travail pour lequel on a été missionné, qu'on l'a réalisé dans les temps et délais impartis, que le rapport qualité-prix est satisfaisant... globalement le travail qui a été fait sur Rhône Alpes en l'espace de trois-quatre mois est assez important parce qu'on partait d'une situation dont l'encéphalogramme était quasiment plat et puis petit à petit on a quand même réactivé un certain nombre de choses, on a mis en place un réseau, on a réalisé un travail	Concrétisation du projet	PROJET

IV.B.2. Base de données chronologiques du cas PSA

L'équipe moteur de PSA est étudiée lors d'une phase d'un processus qui a déjà commencé. Le codage ouvert s'est ici centré sur la nature des interactions comme mode de coordination stabilisé ou non. La notion de réunion récurrente renvoie aux réunions définies et planifiées antérieurement à la période observée, ainsi que les réunions de coordination avec les métiers respectifs des différents membres. Ces réunions sont répertoriées comme des éléments de contexte car elle font référence à un fonctionnement stabilisé. En revanche, si elle se transforment, changent de nature, ou donnent lieu à des changements identifiés sur les dimensions de la coopération. Ce changement est codé comme un incident ayant un impact sur une des dimensions répertoriées de la coopération. Au total 196 incidents sont repérés.

Le repérage des interactions a été ici facilité par la tenue d'une réunion hebdomadaire où les différents membres du noyau dur commentaient leur agenda de la semaine.

196 incidents

N°	S	date	sources	incidents	Catégorisation des incidents. (codage ouvert)	verbatims associés et commentaires	événements	dimensions
<i>Semaine 1 : 19 incidents</i>								
	1	30/11 au 04/12/98	JR	(2) Présence d'une équipe projet véhicule lors de la réunion hebdo : Présentation des lots impactés par le projet		Toute l'équipe est réunie pour la première fois devant un de ses « clients », une des équipes véhicule. Cette dernière présente les éléments du véhicule qui seront en interface avec le moteur.	Contractualisation client Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS externes INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe

1	30/11 au 04/12/98	JR	(2) JE2: lancement du stade représentatif,		L'équipe s'engage pour un plan de réduction des masses courant janvier afin de se rapprocher de l'objectif pour les moteurs représentatifs. Le directeur de la Plate-forme met l'accent sur l'aspect stratégique pour ce projet du respect des coûts : la viabilité du projet est en jeu, « je suis sûr que techniquement, malgré les difficultés, vous allez y arriver, mais il faut tenir les objectifs coûts, ils sont stratégiques, on vous attends au tournant là-dessus. » (Directeur DPTF) de plus le style doit être balisé par la plate-forme avant le lancement des moteurs représentatifs. Engagement du directeur Plate-forme pour connaître le planning officiel d'une des équipes projet véhicul. L'équipe s'engage aussi à tenir les délais sur le soft P20500, etc. Le passage au stade représentatif du moteur est accepté	Engagements vis à vis de la hiérarchie Définition de la stratégie du projet Concrétisation du projet Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage PROJET INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
1	30/11 au 04/12/98	JR	Pt entre le DP et le responsable du métier Electricité électronique		Le directeur de projet veut obtenir des informations sur les dispositions des ressources en hommes afin de pouvoir recruter de nouvelles personnes (JR)	Formalisation de l'équipe	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
1	25/11/98	ST	Action de suivi des prix de revient du moteur		Suivi particulier lors de la synthèse technique des coûts de revient du moteur (JR)	Définition de la stratégie du projet Réalisation D'un travail spécialisé	FINALITE partage INTERDEPENDANCE div. Interne du travail
1	25/11/98	ST	PSA est project leader chez Siemens et Degussa		Environnement stratégique	CONTEXTE	
1	ET AQ, PFA		AMDEC : DTAT (métier/ fournisseur)			Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
1	ET AQ, CPA		Préparation AQMPP avec Siemens essence (DQ/ Siemens)		« Assurance Qualité Maîtrise Procédé Processus » (fiabilité prévisionnelle des fournisseurs) animée par la direction qualité sur les procédures de suivi de la qualité des pièces créées. (JR et nomenclature PSA). Préparation de la procédure qualité sur des pièces créées par Siemens	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. Interne du travail
1	ET AQ, CPC, PFC, PFE		Synthèse projet Siemens	Réunion récurrente	Tous les deux mois avec Siemens, point sur le projet, le problème de la transparence de Siemens vis à vis de l'équipe est traité	Contractualisation fournisseur	ENGAGEMENTS externes
1	ET AQ, AP, CPA, CPC, PFA, PFE		Points proto	Réunion récurrente	Tous les quinze jours avec la direction innovation, réunion encore essentiellement tournée vers la partie étude du moteur	CONTEXTE	

1	ET AC, DP	Préparation et signature des DI		<p>Les réunions d'investissement, il y a une réunion de préparation avec le directeur de projet en présence du coordinateur technique qui est le patron des pilotes produit process et du chef de projet achats CPR. Et cette réunion-là a lieu quatre jours avant la signature des directeurs de la plate-forme. Et derrière cette réunion, l'adjoint coût, une fois que les demandes de crédit sont signées par le directeur de projet, il vérifie qu'il est bien dans l'enveloppe, qu'il n'est pas en retard, que l'investissement est bien utile, donc on a un certain rôle de vérification. (AC)</p> <p>Alors à la grande réunion, il y a l'adjoint coût qui assiste avec son directeur de projet et il y a le coordinateur coût qui a fait une synthèse, qui est celle-là, qui fait une synthèse projet par projet et qui dit: "Voilà pour Jacques." Jacques, ce mois-ci, il présentait 6,5 millions. Et puis ces 6,5 millions, on a fait une réunion préparatoire chez Jacques, on les a signés. Avec l'adjoint coût. Il sait qu'il a tel pourcentage de son budget. Bon. Et puis il y a Claude Chéreau qui était là, s'il a besoin d'un justificatif technique à lui demander vis-à-vis des fournisseurs. Il y avait le coordinateur technique qui était là aussi parce que l'investissement, s'il est interne, il est à monter sur Trémery. Il donnait aussi son avis. Et puis il signe. Et, à la deuxième réunion de coordination, avec des STE, donc avec des gens des investissements de la société, du groupe PSA, en face de nous, là, le directeur de projet, assisté de l'assistant, de l'adjoint coût. Ils présentent chacun leur... Le coordinateur coordonne vis-à-vis de la plate-forme, fait une synthèse globale et, en cas de plan d'économies ou en cas de réduction d'enveloppe globale, ça se passe toujours au niveau des plate-formes, propose des arbitrages en ayant déjà fait une première synthèse. Le coordinateur coût ne fait pas de, ne se substitue pas à la décision du directeur de la plate-forme. Il a un rôle transversal pour synthétiser les informations et un rôle méthodologique pour qu'on parle de la même chose. Et, vis-à-vis de l'extérieur, disons que c'est un peu l'ambassadeur. C'est, quelque part, l'ambassadeur, sur son métier, de la plate-forme. Mais il ne se substitue pas. Il va pas dire à Jacques Sigwald en pleine réunion: "Je t'enlève deux. Au lieu de 6,5, je te mets 5,5 et puis je rajoute tout ça à Patrick Hochet." Non. Je les vois auparavant. Si on peut le faire, on le fait, mais c'est un consensus. Au niveau de la plate-forme, c'est comme une super équipe projet. Vous avez vu l'équipe projet? Au-dessus, on remonte le problème. (AC)</p>	<p><i>Engagements vis à vis de la hiérarchie</i></p> <p><i>Définition de la stratégie du projet</i></p> <p><i>Réalisation D'un travail spécialisé</i></p>	<p>ENGAGEMENTS externes</p> <p>FINALITE partage</p> <p>INTERDEPENDANCE div. interne du travail</p>
	ET CPI	Réunion usine Tremery	Réunion récurrente	Toutes les semaines, le CPI participe à la réunion hebdomadaire de coordination de la direction de l'usine de Trémery	CONTEXTE	

	1	ET CPI	Réunion CDC culasse		Phase d'élaboration du cahier des charges, fait la tournée des compétences et des besoins pour la négociation avec le fournisseur	<i>Contractualisation fournisseur</i> <i>Définition de la stratégie du projet</i>	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage
	1	ET CPI	Réunion Huller Hillé		Négociation du partenariat avec le fournisseur de la ligne de montage du moteur	<i>Contractualisation fournisseur</i>	ENGAGEMENTS externes
	1	ET CPI	Présentation de la ligne culasse à la direction de Trémery		Le CPI présente la nouvelle ligne de montage qui servira au montage industriel du moteur	<i>Concrétisation du projet</i> <i>Contractualisation client</i>	PROJET ENGAGEMENTS externes
	1	ET CPC	Point JS	Réunion récurrente	Le seul à avoir un point régulier avec le DP		CONTEXTE
	1	ET CPC	Visio avec l'équipe projet véhicule D9		Le chef de projet conception commence à jouer son rôle d'interface avec l'équipe projet véhicule	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
	1	ET PFE	Revue spécification interface (Siemens)		Spécification des interfaces en électricité électronique	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
	1	ET DP	Réunion avec le directeur DPTF	Réunion récurrente	Coordination du DP la hiérarchie Mode de fonctionnement organisationnel		CONTEXTE
	1	ET DP	Mode de fonctionnement Siemens		Négociation avec le fournisseur pour revoir certains aspects du fonctionnement à la suite de problèmes répertoriés lors de la période précédente	<i>Contractualisation fournisseur</i>	ENGAGEMENTS externes

Semaine 2 : 16 incidents								
-84	2	07/12 au 11/12/98	JR	L'adjoint planning prend aussi la fonction de correspondant communication de l'équipe vis à vis de DPTF/com		Création d'un nouveau rôle	<i>Définition du partage des tâches</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-84	2	07/12 au 11/12/98	JR	Décision de centraliser tous les essais à Belchamps		Les essais de mise au point su moteur étaient jusque là éclatés entre le site de La Garenne et celui de Belchamps. Pour des raisons de charge et de cohérence de l'activité de mise au point, tous les essais sont désormais effectués sur le même site où se trouve un responsable essais. Seul inconvénient : il se trouve à 400 km du noyau dur situé à Vélizy.	<i>Définition du partage des tâches</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-84	2	07/12 au 11/12/98	JR	Planification des réunions EDE/ EMO (Echéancier Des Etudes)		Détermination avec toute l'équipe du planning des réunions réalisées avec l'usine pour s'engager sur des dates d'officialisation des pièces utilisées par le moteur pour le montage industriel	<i>Définition du planning</i>	FINALITE partage
-84	2	07/12 au 11/12/98	JR	Décalage du JE3 de 15 jours		<i>Afin de détenir à cette date des éléments probants sur les résultats du premier moteur représentatif (compte rendu de la synthèse technique)</i>	<i>Définition du planning</i>	FINALITE partage
-84	2	07/12 au 11/12/98 ET AC, CPA, CPC, PFE, DP	JR,	Réunion maîtrise des coûts		<i>Il y a les comités prix qu'on a mis en place avec une réunion tous les mois sauf les mois où il y a un jalon. Donc ça, c'est pour suivre les prix et mettre sur pied un plan d'action pour les réduire avec un suivi régulier. (entretien avec l'adjoint coût)</i>	<i>Réunions de suivi des objectifs au sein de l'équipe</i> <i>Définition de la stratégie du projet</i>	ENGAGEMENTS internes FINALITE partage INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
-84	2	07/12 au 11/12/98	JR	Début de mise en place du planning des tranches pilotes		Planification de l'industrialisation des moteurs	<i>Définition du planning</i> <i>Contractualisation client</i>	FINALITE partage ENGAGEMENTS externes
-84	2	07/12/98	ST	Le quatrième mulet de MAP est livré pour le véhicule D9		Le mulet est un prototype	<i>Concrétisation du projet</i>	PROJET

-84	2	10/12/98	ST	Décision de mettre à la disposition des deux fournisseurs des ressources supplémentaires en moyens d'essais		Renégociation de contrats avec des fournisseurs	<i>Contractualisation fournisseur</i>	ENGAGEMENTS externes
-84	2	ET AQ, PFE		Siemens : DV Nox (méthodologie de développement)		Réalisation d'une méthodologie de développement lié à la stratégie antipollution du moteur	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-84	2	ET AQ		Mise à jour des AMDEC		Mise à jour de procédures qualité	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-84	2	ET CPI		Réunion usine Trémery	Réunion récurrente		CONTEXTE	
-84	2	ET CPI		Elaboration du cahier des charges de Huller Hillé		Consultation des différents utilisateurs de la future ligne de montage	<i>Contractualisation fournisseur</i> <i>Définition de la stratégie du projet</i>	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage
-84	2	ET CPC, PFE		Point avec les pilotes fonctionnels	Réunion récurrente		CONTEXTE	
-84	2	ET CPC		Point avec le DP	Réunion récurrente		CONTEXTE	

-84	2	ET PFA		Point essai	Réunion récurrente de coordination avec son équipe	<i>Dès le début, depuis le début de l'avance de phase, on a systématisé des réunions qu'on a appelées "points étude" où on mettait en même temps, dans la même salle, à échéance d'une fois par semaine, une fois tous les quinze jours, les gens étude contrôle moteur, les gens étude architecture, les gens étude électricité électronique. Justement, il y avait Yann Robin, Marcel Trottier et puis il y avait donc Philippe et/ou moi pour, justement, qu'on puisse, à rendez-vous réguliers, confronter ce que chacun faisait et puis mettre en place une synergie d'action pour que (inaudible) les uns avec les autres. Donc, ça, ça a été systématisé dès le début à l'initiative de tout le monde, finalement. Par la proximité géographique. Ce qui a été mis également en place, c'est des points essais. Donc qui avaient lieu, eux, je crois, toutes les semaines, où on balayait tous les moteurs que l'on avait à notre disposition, ce que chacun faisait avec son moteur et les gros problèmes particuliers que chacun rencontrait. Et donc, d'un point de vue essais, ce que je voulais te dire, c'est que c'était Patrick Voizard qui s'occupait des essais avance de phase. Avant que ce soit Bertrand Gessier. Parce que Patrick Voizard est plutôt spécialiste combustion et donc c'est ce dont on avait besoin au début du projet pour toute la partie. Et ensuite il fallait... Maintenant, on est dans une phase où la combustion, je dirais, elle est faite par le design architecture qu'on a mis dans le moteur. Et donc maintenant, ce qu'il faut, c'est mettre au point, faire du contrôle moteur. Et là, c'était une compétence que Patrick n'avait pas forcément. (PFA)</i>	CONTEXTE	
-84	2	ET PFA		EACP Cache de style		Le pilote architecture s'occupe de la réalisation du cache de style destiné à protéger et à enjoliver le moteur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail

emaine 3 : 16 incidents							
33	3	14/12 au 18/12/98	JR	Nomination d'un délégué achat au sein de DPTF		Structure de la plate-forme	CONTEXTE
33	3	14/12 au 18/12/98 ET AQ, DP	JR	2de et dernière réunion d'avancement technique		<p>la DG a décidé lors du jalon de septembre 98 de se réunir plus régulièrement avec l'équipe, elle trouvait qu'il n'y avait pas suffisamment de jalons. Elle a donc créé ces réunions d'avancement techniques. La première a eu lieu le 13 novembre, la seconde le 18 décembre. A cette période on commence en effet à avoir les premiers résultats sur les moteurs et la hiérarchie veut savoir où ça en est. (JR)</p> <p>La DG est rassurée par les résultats sur les objectifs du projet, c'est la dernière réunion de ce type.</p>	<p><i>Engagements vis à vis de la hiérarchie</i></p> <p><i>Définition de la stratégie du projet</i></p> <p>ENGAGEMENTS externes</p> <p>FINALITE partage</p>
33	3	14/12 au 18/12/98	JR, D	Décision de répondre négativement à la proposition de Siemens sur les tubes HP		<p>Siemens a proposé de prendre en charge la définition des tubes haute pression, l'équipe refuse.</p> <p>Ambiguïté sur l'interlocuteur de Siemens dans ce cas : le métier étude, l'équipe ou le métier achat ?</p>	<p><i>Définition du partage des tâches</i></p> <p><i>Contractualisation fournisseur</i></p> <p>INTERDEPENDANCE div. interne du travail</p> <p>ENGAGEMENTS externes</p>
33	3	ET AQ, CPC, PFA, PFE		Points durs ARE : point avec OB (lien métier, qualité)	Coopération métier/ projet Réunion récurrente	<p><i>Alors ça, ce n'est qu'avec le métier architecture. C'est lui qui l'a demandé. Donc, en fait, c'est pour formaliser, je dirai, le retour d'expérience. C'est-à-dire qu'on fait le point des travaux qu'on a pu faire et des difficultés qu'on a pu rencontrer de façon à ce que le métier soit bien informé et puisse redescendre l'expérience sur les autres projets. Mais c'est le métier qui a été l'instigateur de ces réunions-là. Et c'est le seul. Il n'y a que l'architecture qui l'a formalisé (PFA)</i></p>	<p><i>Evolution des objectifs métiers</i></p> <p>FINALITE intérêts individuels</p>
33	3	ET AQ, CPC, PFA, PFE		Réunion multigamme n°20	Réunion récurrente Coopération entre les projets	<p>Avec les équipes projet véhicules, les PPP et animée par X. Lepeuple</p> <p><i>Avec les projets véhicules, moi, j'ai pas de contacts formalisés mais Herrenschmidt a ce qu'on appelle une multigamme tous les mois, c'est-à-dire qu'il y a une réunion qui est spécifique pour traiter les problèmes d'adaptation de l'ensemble des applications, c'est pour ça qu'on appelle ça une multigamme, c'est-à-dire que des représentants de tous les véhicules concernés et des représentants de la plateforme moteur. (DP)</i></p>	CONTEXTE
33	3	ET CPI		Réunion usine Trémery	Réunion récurrente	Toutes les semaines, le CPI participe à la réunion hebdomadaire de coordination de la direction de l'usine de Trémery	CONTEXTE

33	3	ET CPI		Validation des conditions de réception de ligne culasse avec les PPP		Le CPI et le métier méthode qui gère les questions de faisabilité industrielle vérifient comment la ligne de montage peut être réceptionnée à l'usine	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
33	3	ET CPI		Envoi du cahier des charges à Huller Hillé		Réalisation du cahier des charges pour la ligne de montage qui sera réalisée en externe	Contractualisation fournisseur	ENGAGEMENTS externes
33	3	ET		Séminaire DPTF Trémery		Relation avec la plate-forme : structuration de celle-ci, présentation des différentes équipes projet	Structuration de l'équipe	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
33	3	ET CPC, AP, AQ, PFE		Réunion prototypes	Réunion récurrente			CONTEXTE
33	3	ET CPC		Pt avec le DP	Réunion récurrente			CONTEXTE
33	3	ET CPC, PFE		Pt avec les pilotes fonctionnels	Réunion récurrente			CONTEXTE
33	3	ET PFA		EACP Cache de style		Le pilote architecture s'occupe de la réalisation du cache de style destiné à protéger et à enjoliver le moteur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
33	3	ET PFE		Travail avec le métier électricité électronique sur la tâche du pilote fonctionnel, amélioration du cycle en V		Amélioration des procédures de développement sur la partie électricité électronique	Evolution des objectifs métiers	FINALITE intérêts individuels
33	3	ET PFE		Réunion électronique Siemens		Travail avec le fournisseur sur la partie électricité électronique du moteur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
33	3	ET DP		Réunion DPTF	Réunion récurrente			CONTEXTE

Semaine 4 : 13 incidents							
- 82	4	21/12 au 25/12/98	JR, E	Nomination d'un quatrième PPP sur la plate-forme		Structure organisationnelle de la plate-forme	CONTEXTE
- 82	4	21/12 au 25/12/98	JR, ST	Mise en concurrence de Degussa par AZEC pilotée par un PF		Les négociations avec le fournisseur Degussa pour la catalyse du moteur ne donnent pas entière satisfaction à l'équipe, elle le met en concurrence avec un autre fournisseur avec de faire son choix définitif	<i>Contractualisation fournisseur</i> ENGAGEMENTS externes
- 82	4	21/12 au 25/12/98	E	Validation et signature du cahier des charges de la ligne de montage avec le fournisseur Huller Hillé		L'engagement est signé avec le fournisseur de la ligne de montage	<i>Contractualisation fournisseur</i> ENGAGEMENTS externes
- 82	4	21/12 au 25/12/98	JR	Recherche d'un interlocuteur fournisseur en cas de défaillance pièce		L'équipe a besoin d'un nouveau rôle	<i>Définition du partage des tâches</i> INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 82	4	21/12 au 25/12/98	JR, D	Besoin de coordination avec la direction produit sur le cahier des charges consommation et l'alignement avec EW10J4		Avec le développement du projet, une précision du cahier des charges initial apparaît nécessaire quant aux objectifs du projet ; cette précision du cahier des charges est de la responsabilité de la direction plan produit.	<i>Définition de la stratégie du projet Engagements vis à vis de la hiérarchie</i> FINALITE partage ENGAGEMENTS externes
- 82	4	21/12 au 25/12/98	JR	Officialisation du planning 99 de l'équipe et des dates de tranches pilotes		Les plannings de l'année 99 des différents membres de l'équipe sont réalisés, consolidés et diffusés, même si « de toutes façon, ils ne sont jamais définitifs » (AP)	<i>Définition du planning</i> FINALITE partage
- 82	4	23/12/98	ST	Début de la réflexion sur l'assemblage de la rampe en interne		<i>Quand il nous sort sa chemise avec tous ses mémos, là, il dit : "Ben tiens, il y a un mémo d'Alain Rouzeaud. Le contrat... Il me regarde et il me dit : "Sur cette affaire-là, je vais jouer la montre." Il n'y avait pas de contrat avec Siemens. On n'avait pas encore décidé à l'époque qu'on allait assembler la rampe chez nous. Et, aujourd'hui, on a décidé qu'on assemblait la rampe chez nous et on n'a pas de contrat avec Siemens. Alors ça, là-dessus... Alors qu'est-ce qui s'est passé entre deux, les points importants, c'est ça, c'est aussi la rampe. La décision d'assembler la rampe à Tremery. Alors ça, c'est parce que Siemens n'a pas été bon sur ses propositions de prix (CPA)</i>	<i>Contractualisation fournisseur</i> ENGAGEMENTS externes <i>Définition du partage des tâches</i> INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 82	4	ET AQ		Réunion adjoints qualité	Réunion récurrente		CONTEXTE

- 82	4	ET AQ, CPC, PFC, PFE, DP	Steering Siemens	Réunion récurrente	Réunion de pilotage du partenariat de co-développement avec Siemens	<i>Définition de la stratégie du projet</i> <i>Contractualisation fournisseur</i> <i>Concrétisation du projet</i>	FINALITE partage ENGAGEMENTS externes PROJET
- 82	4	ET CPI	Réunion usine Trémery	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 82	4	ET CPC	Point ave le DP	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 82	4	ET DP	Réunion DPTF	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 82	4	ET DP	Présentation OPP	Mode de rémunération en fonction du projet	Réflexion sur les procédures de fixation des objectifs et l'évaluation de leur respect : détermination de ce sur quoi porte sa part variable		CONTEXTE

Semaine 5 : 10 incidents								
-79	5	11/01 au 15/01/99	D	Début de la réalisation d'outillage pour PRS probatoire et PRS (culasse)		Lancement de la réalisation des pièces nécessaires au montage du moteur représentatif	Concrétisation du projet	PROJET
-79	5	11/01 au 15/01/99	JR, E	Déménagement de l'équipe à Vélizy sur une plate-forme commune avec les ZTC et les autres projets moteurs		<p><i>Un avantage a été le rapprochement géographique qui est très intéressant. Il facilite la communication avec les autres chefs de projets, avec les homologues des autres projets et bénéficier des expériences des uns et des autres. En revanche, il ne faut pas oublier de toujours aller voir le métier. (PFE)</i></p> <p><i>je pense que le suivant, c'est effectivement le déménagement. D'autant plus que, jusqu'à présent, donc, moi, j'avais la particularité d'être deux étages plus bas que tout le monde, ce qui fait que je n'étais pas vraiment sur le projet. En fait, traditionnellement, les électroniciens étaient au premier étage, ce qui fait qu'il y a toujours eu une dichotomie qui était naturelle, c'est-à-dire que l'électronique n'est arrivée qu'il y a une quinzaine d'années, vingt ans à peu près, dans les contrôles moteur. Avant, ça n'existait pas. Ça s'est rajouté. Ça a été un peu vécu comme une intrusion au début et le fait qu'on soit deux étages plus bas ne facilitait pas les choses. (PFE)</i></p> <p><i>C'est pour ça que le déménagement à Vélizy est important parce que l'équipe projet va être réunie. Alors, par exemple, c'est vrai, à mon niveau, je suis dans le noyau dur du projet mais les ingénieurs et les techniciens qui travaillent avec moi sur le projet, qui sont électroniciens, aujourd'hui, ils ne connaissent pas les gens du projet, ça leur semble quelque chose d'un peu abstrait. Le fait d'être au même étage, on ne peut pas dire que ça va resserrer les liens mais ça va rendre le projet plus concret. On va être vraiment au même étage. Ça va être un plus. (PFE)</i></p>	Structuration de l'équipe	CONTEXTE INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
-79	5	11/01 au 15/01/99	JR	Signature d'un accord avec Mitsubishi sur le partage de brevet		<p><i>Ce qui se passe, c'est que, en fait, on a le risque d'être attaqués par Mitsubishi pour des brevets. Les gens de brevets de chez nous pensaient qu'on pouvait y échapper, qu'on n'était pas dans les brevets Mitsubishi. Mais le risque qu'on a, c'est que Mitsubishi nous attaque et qu'on passe en procès, qu'on discute, que la presse s'en mêle et puis qu'on finisse par gagner mais enfin que la presse s'en soit mêlé. Donc Folz a dit: "Je ne veux pas de ça. Je ne veux surtout pas qu'on puisse être devant un tribunal à s'expliquer. Même si on doit gagner, au niveau image, c'est très mauvais. Donc signez-moi quelque chose avec Mitsubishi pour que je sois sûr de ne pas être emmerdé par eux." Donc on a signé un contrat avec Mitsubishi qui nous met à l'abri. (DP)</i></p>	CONTEXTE Définition de la stratégie du projet	

-79	5	11/01 au 15/01/99	JR	Décision de monter une partie des moteurs représentatifs à Trémery :		Le CPI avec l'usine prend en charge une partie du montage des moteurs représentatifs, c'est la première fois qu'une usine prend en charge aussi tôt dans le développement le montage de moteurs.	Définition du partage des tâches	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-79	5	ET AQ		Réunion adjoints qualité	Réunion récurrente de coordination avec la plate-forme		CONTEXTE	
-79	5	ET AQ		DFE Robuste : définition des objectifs (métier DQ)		Travail sur la définition des procédures qualité en liaison avec les diffusion d'étude (définition de pièces) des métiers de conception du moteur	Evolution des objectifs métiers Réalisation D'un travail spécialisé	FINALITE intérêts individuels INTERDEPENDANCE division interne du travail
-79	5	ET AQ		DV Nox Trap Siemens		Travail sur l'aspect dépollution du projet	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-79	5	ET CPI		Réunion Huller Hillé		Etude et définition de la ligne de montage <i>on avait toujours réunion avec Huller Hillé. C'est les réunions de suivi que l'on a. Là, c'était toujours... Régulièrement, c'est des points d'étude. Ils nous donnent l'avancement. C'est-à-dire qu'on leur pose des questions. On dit : "Tiens, on souhaiterait plutôt avoir les choses comme ça." Et puis eux, au fur et à mesure, ils nous donnent les réponses en nous disant : "Si vous voulez ça, ça va être à tel prix, si on fait ça, ça va être à tel prix, etc." Après on choisit, on repose des questions sur autre chose. Ca marche comme ça par itérations successives (CPI)</i>	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-79	5	ET DP		Réunion DPTF		Présence du directeur de toutes les plate-forme tous les trimestres : il y a une réunion tous les trois mois avec M. Gardaneda où chaque directeur de projet fait un point de l'avancement de son projet. J'en vois une déjà en janvier mais c'était déjà la deuxième. Donc il y en avait une trois mois avant. Ca devait être en septembre. Et il y en a une lundi prochain. (DP)	CONTEXTE	

Semaine 6 : 14 incidents							
-78	6	18/01 au 22/01/99	JR	Départ du directeur de la plate-forme Tremery, remplacé le directeur des plate-forme organe		Le directeur de la plate-forme où se situe l'équipe projet est appelé par la direction générale pour négocier un accord de coopération avec Ford sur les moteurs injection directe diesel notamment	CONTEXTE
-78	6	18/01 au 22/01/99	E	Détachement à 100% sur le projet de l'assistant CPLI		Montée en puissance de la partie usine	<i>Formalisation de l'équipe</i> INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
-78	6	18/01 au 22/01/99 ET AP	E	1 ^{ère} réunion de coordination planning de la plate-forme		Tentative d'harmonisation du travail des adjoints plannings, mais le responsable n'est pas à la hauteur	CONTEXTE
-78	6	18/01 au 22/01/99 ET CPI	JR	1 ^{ère} revue de projet EWD usine		Deux problèmes sont soulevés où l'usine est en désaccord avec la plate-forme. L'affaire PCI tout d'abord, la direction impose un fournisseur interne, l'usine cherche à réunir les griefs contre lui pour négocier son retrait, elle ne sera pas entendue Le problème du relevage ensuite, le directeur de l'usine rejete en bloc la solution 0 (aucun enterré), c'est le début du conflit	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i> INTERDEPENDANCE div. interne du travail <i>Evolution des objectifs métiers</i> FINALITE intérêts individuels
-78	6	ET AC, CPI, CPA, CPC, PFC	JR	Réunion montage rampe injection		Décision de l'équipe projet de monter la rampe injection en interne et non de le confier au fournisseur	<i>Structuration de l'équipe</i> ENGAGEMENTS externes <i>Définition de la stratégie du projet</i> FINALITE partage
-78	6	18/01 au 22/01/99	JR	Réflexion sur la communication du projet à la presse		Le projet, sur la demande de la plate-forme, commence à réfléchir sur la manière de communiquer le projet à la presse	<i>Définition de la stratégie du projet</i> FINALITE partage
-78	6	18/01 au 22/01/99	JR	Le DMS D9 est repoussé officiellement à septembre 2000, le projet X4 devient menant		L'équipe projet véhicule menante, c'est-à-dire la première à commercialiser un véhicule avec le nouveau moteur, a pris du retard ; l'équipe projet véhicule menante change, ce qui va permettre de retarder les échéances d'industrialisation du moteur sans remettre en cause l'équipe projet.	CONTEXTE
-78	6	21/01/99	ST	Demande de préciser le pilotage des DI		Les demandes d'investissement (DI) du projet auprès de la hiérarchie prennent du retard, le directeur de projet d emande à l'adjoint coût et au chef de projet achat d'expliciter le cheminement de ces dernières et de déterminer les dates au plus tard pour ne pas faire prendre du retard au projet.	<i>Demande de création de procédures</i> ENGAGEMENTS internes

- 78	6	ET AP, AQ, CPC, PFC, PFE	Préparation JCO3 Siemens : Les injecteurs réalisés par Siemens présentent des défauts		Première mise en garde	Réalisation D'un travail spécialisé Concrétisation du projet	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage projet	
- 78	6	ET CPI	La plate-forme impose à l'usine un fournisseur interne au groupe PSA	Lors de la réunion usine Trémery hebdomadaire : Réunion récurrente	<i>Conflit entre la ZTC et l'usine que le CPI doit résoudre</i> <i>C'était après la signature du cahier des charges de commandes puisqu'on avait passé la commande à Huller Hille pour que Huller Hille commande les moyens chez Eldema, le fournisseur qu'on avait plébiscité, et, après coup, si tu veux, PCI, qui est Peugeot-Citroën, enfin qui fait partie du groupe PSA, ils se sont réveillés puisqu'ils ont su qu'on avait passé toute la commande à l'extérieur et ils se sont dit: "Ah mais nous, on n'a plus de boulot!", donc, du coup, ce que l'on reproche, c'est qu'on serait peut-être arrivés à la même décision mais le problèmes, c'est qu'on n'a pas eu notre mot à dire, ça nous a été même pas imposé parce qu'on l'a appris après coup et c'était déjà trop tard pour revenir en arrière. Donc ça, effectivement, ça a été plutôt un raté de fonctionnement entre la ZTC et les projets..... c'était le lundi 18, entre autres, qu'on avait parlé de l'affaire de PCI. Il y avait une réunion pour parler de ce problème-là, du choix de PCI. Donc lundi 18, en fait, là, je venais de l'apprendre et puis j'avais fait une réunion à Trémery pour que toutes les personnes mettent leur griefs vis-à-vis de PCI pour qu'on... Et puis, du coup, moi, j'avais fait des notes pour dire: "Voilà, on voulait pas PCI pour telles raisons." Et puis les gars, ils ont dit: "Mais non, on s'engage à tout faire bien cette fois-ci." Et puis aujourd'hui, on constate que, ben, c'est pas forcément aussi bien qu'ils le disent. (CPI)</i>		Evolution des objectifs métiers	FINALITE intérêts individuels
- 78	6	ET CPC, PFA, PFE	Réunion multigamme	Réunion récurrente	Tous les quinze jours avec les équipe de la direction innovation		CONTEXTE	
- 78	6	ET PFA	Pt essai	Réunion récurrente	Tous les quinze jours avec son équipe		CONTEXTE	
- 78	6	ET PFE	Réunion SEE/ TDSM	Réunion récurrente	Tous les quinze jours avec le métier		CONTEXTE	
- 78	6	ET DP	Réunion DPTF	Réunion récurrente	Toutes les semaines pour se coordonner avec les autres projets de la plate-forme.		CONTEXTE	

Semaine 7 : 27 incidents								
- 77	7	25/01 au 29/01/99 ET AP, AQ, CPC, PFC	JR	JCO3 Siemens Echech (injecteur)		Début d'un conflit ouvert avec Siemens : <i>On devait recevoir des pièces fin janvier par Siemens, en fait on les reçu fin février non validées. (PFE)</i> <i>« on a des problèmes pour avoir des informations fiables, écrites, sur les essais avec Siemens, c'est très difficile, on a que des informations orales et non pas des documents écrits, des traces d'essais. La solution n'est-ce pas d'y participer ».</i> (CPC, JR, réunion hebdomadaire du 3 février)	<i>Contractualisation fournisseur</i> <i>Définition de la stratégie du projet</i>	<i>ENGAGEMENTS externes</i> <i>FINALITE partage</i>
- 77	7	25/01 au 29/01/99	JR	Demande au CPA et à l'AC de revoir les procédures de signature à la DI		Les procédures de signature des demandes d'investissement sont considérées trop longues par le directeur de projet	<i>Demande de création d'évolution procédures</i>	<i>de ou de</i> <i>ENGAGEMENTS internes</i>
- 77	7	25/01 au 29/01/99	JR	Demande de revoir le système actuel de reporting qui rend difficile la consolidation des coûts par le projet		Le système de reporting doit s'adapter à la nouvelle organisation orientée projet, l'AC doit assurer la visibilité des coûts engagés par le projet.	<i>Demande de création d'évolution procédures</i>	<i>de ou de</i> <i>ENGAGEMENTS internes</i>
- 77	7	25/01 au 29/01/99	E	Dernière réunion de coordination des adjoints plannings, aucune suite n'est donnée à ces tentatives	Réunion de coordination avec la plateforme	La dernière, cette initiative est rendue difficile par l'institutionnalisation d'un nouveau métier au sein de l'entreprise, celui de l'adjoint planning.		CONTEXTE

- 77	7	25/01 au 29/01/99 ET AP, CPI, CPA, CPC, PFC, PFA	JR	2 ^{ème} réunion d'Echéancier Détaillée des Etudes (EDE)	<p>L'équipe identifie face à l'usine les différentes tâches à réaliser et les échéances qu'elle promet à son interlocuteur industriel. La première a eu lieu en novembre, elle s'est avérée avoir été programmée trop tôt.</p> <p><i>De plus, et les autres pilotes fonctionnels ne te le diront pas car cela correspond à mon expérience, dans ma partie on a du faire l'apprentissage de la gestion technique avec l'arrivée de la partie industrielle, de Trémery, dans le développement. Or il y a un tel turnover dans la partie électricité électronique, que l'on du réapprendre mon équipe et moi cette partie, ce qui a entraîné un retard dans la définition des pièces. (PFE)</i></p> <p><i>Aujourd'hui, ce qui est apparu entre le JE-2 et le JE-3, ce sont les réunions EDE dont tu as peut-être entendu parler. Bon, ça, c'est un truc auquel, dans mes fonctions, auparavant, je n'avais jamais été confronté. C'est logique puisque, là, c'est vraiment les gens d'usine, les fabricants qui nous demandent des comptes. Sur des délais, etc. Bon, donc ça, pour moi, c'est un peu nouveau. Sur le plan de l'organisation, si on veut. Et puis de la forme. C'est un truc que je connaissais pas. Je ne savais même pas ce que c'était. (AP)</i></p> <p><i>Bon, là, on est maintenant en phase de lancement des tranches pilotes. Donc, si tu veux, ça nous ouvre aussi des horizons avec des gens qu'on ne connaissait pas (...) On rentre dans un système qui est tout à fait différent. Dans une machine qui est différente et à laquelle il faut s'adapter. Depuis un mois. Oh, dis ons, depuis février, quoi. Puisque, vraiment, on a commencé... D'ailleurs, là, maintenant, on va faire ce type de réunion EDE-MO à Trémery. La première à Trémery a lieu mercredi, je crois. La dimension industrielle qui vient et qui démarre sérieusement. C'est plus de la rigolade. Et ça, moi, j'ai jamais été confronté à ce truc-là. C'est nouveau. Et c'est apparu dans cette période. (AP)</i></p> <p><i>On a mis en place les réunions avec Trémery. Les fameuses réunions EDE et EMO. C'est dans la case Bruno Weber. Les EDE et les EMO. Alors là tous les mois. Où c'est vrai qu'on a l'air de se distinguer quand même par le fait qu'il y a beaucoup de pièces qui sont pas définies, alors bon, acheter des pièces en prototypes pour faire des tranches pilotes... C'est grandiose, ça. C'est vraiment une foire d'empoigne pas possible. (CPA)</i></p>	<p><i>Contractualisation usine</i></p> <p><i>Définition du planning</i></p> <p><i>Structuration de l'équipe</i></p>	<p>ENGAGEMENTS externes</p> <p>FINALITE partage</p> <p>INTERDEPENDANCE</p> <p>Appartenance au groupe</p>
- 77	7	24/01/99	ST	Réunion maquette à Sochaux	<p>Constitution de l'objet projet où à travers la maquette les essais de mise au point sont préparés</p>	<p><i>Concrétisation du projet</i></p> <p><i>Réalisation D'un travail spécialisé</i></p>	<p>PROJET</p> <p>INTERDEPENDANCE</p> <p>div. interne du travail</p>

- 77	7	ET AP	E	Réunion planification essais	L'équipe de conception prévoit ses besoins en bancs d'essais afin que la plate-forme gère les besoins des différents projets	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET AQ	E	Réunion adjoints qualité	Réunion récurrente		CONTEXTE
- 77	7	ET AQ	E	AQMPP	Réalisation de procédures qualité	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET AQ, PFA	E	GATES	Mise en place de procédures de suivi qualité avec le fournisseur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET AQ, PFA	E	DFE Robuste ARE	Diffusion par le métier architecture de documents techniques (plans, nomenclature ou autre) donnant une définition non officialisée. « Cette dernière, en principe, dans le cadre d'un lancement nouveau, a pour but de donner notamment des informations permettant de commander des pièces prototypes, de prévoir des répartitions de fabrication, de chiffrer, de recueillir des avis techniques et d'engager les études de moyens de production. » (nomenclature PSA)	Réalisation D'un travail spécialisé Demande de création ou d'évolution de procédures Concrétisation du projet	INTERDEPENDANCE div. interne du travail ENGAGEMENTS internes PROJET
- 77	7	ET AQ, DP	E	AAQO	Travail sur le statut métier ou projet des « Animateurs Assurance Qualité Opérationnelle »	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET AC, DP	E	Signature DI	Signature des demandes d'investissements du mois du projet Les réunions d'investissement, il y a une réunion de préparation avec le directeur de projet en présence du coordinateur technique qui est le patron des pilotes produit process et du chef de projet achats CPR. Et cette réunion-là a lieu quatre jours avant la signature des directeurs de la plate-forme. Et derrière cette réunion, l'adjoint coût, une fois que les demandes de crédit sont signées par le directeur de projet, il vérifie qu'il est bien dans l'enveloppe, qu'il n'est pas en retard, que l'investissement est bien utile, donc on a un certain rôle de vérification. (AC)	Engagements vis à vis de la hiérarchie Définition de la stratégie du projet Réalisation D'un travail spécialisé	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET AC	E	Commission adjoints coûts	Réunion récurrente de coordination avec la plate-forme		CONTEXTE
- 77	7	ET CPI	E	Réunion usine Trémery	Réunion récurrente de coordination avec l'usine		CONTEXTE

- 77	7	ET CPI, PFA	E	Présentation de la ligne culasse à la direction technique où est exposé la position de Tremery sur les affaires de relevage	Le CPI est ambassadeur de l'usine et présente la ligne de montage au métier étude afin d'avoir son aval et de lui faire connaître les contraintes de l'usine	<i>Concrétisation du projet</i> <i>Evolution des objectifs métiers</i> <i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	PROJET FINALITE intérêts individuels INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET AP, AQ, CPA, CPC, PFA, PFE	E	Réunion prototypes	Réunion récurrente de coordination avec l'entité Innovation		CONTEXTE
- 77	7	ET CPC	E	Point avec le DP	Réunion récurrente de coordination au sein de l'équipe		CONTEXTE
- 77	7	ET CPC, PFC	E	Visio injecteur	Travail de l'équipe de conception avec leurs homologues de chez Siemens	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET CPC, PFC, PFA	E	Réunion assemblage montage du système essence	Travail sur la question de la faisabilité de l'assemblage de la rampe d'injection du moteur en interne	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET PFC, PFE	E	Réunion préparation tube haute pression (BP)	Travail sur la réalisation du tube haute pression du moteur	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 77	7	ET PFA	E	Pt calcul	Réunion récurrente de coordination de l'équipe architecture		CONTEXTE
- 77	7	ET PFA	E	Pt essai	Réunion récurrente de coordination de l'équipe architecture		CONTEXTE
- 77	7	ET PFE	E	Formation à la gestion technique (métier)	Relation avec le métier		CONTEXTE
- 77	7	ET DP	E	Examen des brevets Mitsubishi	La direction a signé un accord de partage de brevets en injection directe essence avec le constructeur, l'équipe conception vérifie que ses propres brevets ne sont pas similaires avec ceux du constructeur.		CONTEXTE
- 77	7	ET DP	E	Réunion DPTF	Réunion récurrente de coordination des différents directeurs de projet de la plate-forme		CONTEXTE

Semaine 8 : 19 incidents								
-76	8	1/2 au 05/02/99 ET	JR ST,	Réunion choix du fournisseur du catalyseur : Degussa est retenu		Choix du fournisseur qui développera le catalyseur du moteur	<i>Contractualisation fournisseur</i> <i>Structuration de l'équipe</i> <i>Définition de la stratégie du projet</i>	ENGAGEMENTS externes INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe FINALITE partage
-76	8	1/2 au 05/02/99	JR	Réunion comité produit sur le nombre de moteurs jour et les applications véhicules		Ambiguïté sur les décisions de la direction produit sur le nombre de moteur/ jour et les applications véhicules qui seront concernées, cela peut entraîner une réactualisation du cahier des charges « Les techniciens s'inquiète car le changement des véhicules peut entraîner de grosses incidences sur le projet : va faire le tour des problèmes posés par le changement potentiel d'implantation à la fois sur le plan technique et sur le plan des charges. » (JR, réunion hebdomadaire du 3 février)		CONTEXTE
-76	8	03/02/99	ST	Les « Officialisations de Création ou de Modification » des pièces (OCM) du stade représentatifs sont toutes planifiées		Planification par l'adjoint planning des réunions avec l'usine où l'équipe devra définir son échéancier d'officialisation des pièces du moteur de stade représentatif..	<i>Définition du planning</i> <i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	FINALITE partage INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-76	8	03/02/99	ST	Changement de l'objectif masse du moteur lié à la masse du moteur initial		Actualisation du cahier des charges	<i>Définition de la stratégie du projet</i>	FINALITE partage
-76	8	03/02/99	ST	Essais sur monocylindre		Réalisation d'essais pour la mise au point du moteur	<i>Concrétisation du projet</i>	PROJET
-76	8	ET AQ		DFE Robuste CMO		Diffusion par le métier contrôle moteur de documents techniques (plans, nomenclature ou autre) donnant une définition non officialisée. « Cette dernière, en principe, dans le cadre d'un lancement nouveau, a pour but de donner notamment des informations permettant de commander des pièces prototypes, de prévoir des répartitions de fabrication, de chiffrer, de recueillir des avis techniques et d'engager les études de moyens de production. » (nomenclature PSA)	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i> <i>Demande de création de procédures</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail ENGAGEMENTS internes

-76	8	ET AQ		DRIA synthèse visualisation injecteur (moyen de contrôle), le projet le suscite pour l'étendre à PSA		Méthodologie d'essais	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-76	8	ET AQ, PFE		Stratégie allumage voyant		Définition de la stratégie à suivre pour avertir le client quand il y a un problème au niveau du moteur : à quel niveau de risque de panne faut-il l'avertir ?	Réalisation D'un travail spécialisé Evolution des objectifs métiers	INTERDEPENDANCE div. interne du travail FINALITE intérêts individuels
-76	8	ET AQ, PFA, PFC		Points durs ARE		Présence du pilote fonctionnel contrôle moteur : « il y avait une pièce qui concernait les gens de l'architecture uniquement par le côté calcul parce que c'est chez les gens de l'architecture que les compétences calcul de tenue en particulier étaient pour développer la pièce. Donc, forcément, ça se passait mal, on demandait plus d'efforts. Donc c'est pour ça qu'on est allés le demander. Par contre, bon, c'est ce qui a expliqué le fait que moi, j'ai participé à ces séances. » (PFC)	Demande de création ou d'évolution de procédures Définition du partage des tâches	ENGAGEMENTS internes INTERDEPENDANCE division interne du travail
-76	8	ET AQ, PFE		DFE Robuste SEE		Diffusion par le métier électricité électronique de documents techniques (plans, nomenclature ou autre) donnant une définition non officialisée de pièces. « Cette dernière, en principe, dans le cadre d'un lancement nouveau, a pour but de donner notamment des informations permettant de commander des pièces prototypes, de prévoir des répartitions de fabrication, de chiffrer, de recueillir des avis techniques et d'engager les études de moyens de production. » (nomenclature PSA)	Réalisation D'un travail spécialisé Demande de création de procédures	INTERDEPENDANCE div. interne du travail ENGAGEMENTS internes PROJET
-76	8	ET CPI		point sur le fonctionnement culasse Huller Hillé,		Travail sur la définition d'étude de la ligne de montage.	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-76	8	ET CPA		Réunion CPA (à la DA)	Réunion récurrente			CONTEXTE
-76		ET PFC		Synthèse contrôle moteur		Réunion récurrente		CONTEXTE
-76	8	ET PFA		Pt essai		Réunion récurrente, de coordination avec son équipe		CONTEXTE
-76	8	ET PFA		Visio GA, réunion pole AMOT	Coordination fournisseur	Initialisation de procédures qualité	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-76	8	ET PFE		Synthèse électronique avec Siemens		Travail entre le pilote fonctionnel électricité électronique et le fournisseur Siemens	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail

- 76	8	ET PFE		RDV avec le PPP SEE		Coordination avec la ZTC		CONTEXTE
- 76	8	ET PFC, PFE		Suivi flotte avec Siemens		Estimation des besoins en ressources de Siemens	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 76	8	ET DP		Réunion DPTF	Réunion récurrente			CONTEXTE

Semaine 9 : 23 incidents								
- 75	9	08/02 au 12/02/99	E, JR	Début de la réflexion sur la réorganisation des plate-forme		Le directeur de la plate-forme organe cherche à augmenter les synergies entre les deux plate-formes moteurs existantes, le projet est éventuellement de les regrouper « Changement de l'organisation des plate-forme en cours par Reynal avec reconcentration des plate-forme moteurs. Un certain niveau hiérarchique sera consulté, le mémo informe que ce sera jusqu'à n-4. les membres de l'équipe s'interroge alors sur leur niveau : ambiguïté des classifications professionnelles. » (JR, réunion hebdomadaire du 09 février)		CONTEXTE
- 75	9	08/02 au 12/02/99	JR	Demande de connaître les dates de DI au plus tard, la lenteur des procédures risquent de remettre en cause les délais liés au projet		« Les DI ne seront pas signées en mars. Cela remet en cause la bonne convergence du style avec le développement du moteur car il faut investir dans le cache de style. De manière générale cela risque d'entraîner des retards. Le CPA fait part de ses contraintes dans son métiers et explique les différentes procédures, les étapes successives pour faire valider les DI dans le département. Le CPC ne comprend pas pourquoi il y a toutes ces procédures qui durent un mois : « <i>ilya un problème à la Sogédac. Il ne semble pas accepter l'explication du CPA, elle réplique que « s'il y a des problèmes à la Sogédac, elle n'a pas les moyens de les régler ».</i> L'AC enchaîne alors : « <i>de tous les projets, tu es le seul CPA avec lequel il y a des problèmes »</i> : Le DP fait alors remarquer « <i>de part le planning du projet, la procédure de signature des DI à la Sogédac n'est pas adaptée</i> ». Concrètement il faut avoir l'outillage pour le 1 ^{er} mars. Un PF demande au CPA de « <i>venir à la réunion ACCP du 16 février pour s'engager face au fournisseur même s'il n'y a pas de chèque</i> ». le DP demande au CPA et CPC « <i>d'avoir pour chaque pièce le compte à rebours pour assurer la date de DMS, ce avec la date au plus tard afin de connaître exactement le risque sur certaines pièces.</i> » » (JR, réunion hebdomadaire du 09 février)	<i>Demande de création de procédures</i>	ENGAGEMENTS internes
- 75	9	08/02 au 12/02/99	JR	Décision de roder une partie des moteurs représentatifs à Tremery		« Problème pour le rodage des moteurs représentatifs, demande à l'usine de prendre en charge le rodage des moteurs pour mars. » (Journal de recherche » (JR, réunion hebdomadaire du 09 février)	<i>Définition du partage des tâches</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 75	9	08/02 au 12/02/99	JR	Réflexion sur la présentation presse		Cette réflexion s'effectue avec le service communication et le directeur de la plate-forme	<i>Définition de la stratégie du projet</i>	FINALITE partage

- 75	9	08/02 au 12/02/99 ET AP, AQ, AC, CPC, PFC, PFE	Réunion Visio planning D9 Réunion visio planning X4		<p>Pour rebatir le planning industriel Décalage officiel du planning EWD pour s'adapter au planning des équipes projet véhicules officialisation des dates de PRS et DMS. Préparation de la tranche représentative</p> <p>main dans la main", je ne sais pas si c'est le mot mais un peu plus, quoi, disons, eh bien à partir du début de l'année 1999. A partir du moment où on a commencé à monter les mulets représentatifs, etc., enfin les préparations de ça. C'est au début de l'année. L'année dernière, pour moi, il n'y avait pas... Je n'avais pas de relations ou presque avec les gens des véhicules. Parce que, là, bon, c'est parti et maintenant, c'est mis sur pied. Mais c'est un peu normal aussi. Avant, c'était pas... Au début, le moteur commence à bosser un petit peu. Pas dans son coin. Il tient compte quand même, forcément, des objectifs et puis des cahiers des charges qui sont demandés. Mais il n'est pas directement concerné avec les gens des véhicules qui, eux-mêmes, n'ont pas le temps, ne peuvent pas. Pour eux, c'est pas encore le moment de s'occuper de cette motorisation, si tu veux. (AP)</p> <p>ça s'est amélioré avec les véhicules aussi. Ca, ça fait partie aussi de mon... C'est normal, hein. Pareil : meilleure connaissance des gens et puis aussi avancement du programme qui a fait que, à un moment donné, il faut bien rentrer dans le vif du sujet, tout au moins dans mon domaine. Avec les véhicules, on s'est mis d'accord sur des plannings industriels plus clairs et plus précis, aussi bien avec Sochaux qu'avec Vélizy. Pour les véhicules Peugeot et pour les véhicules Citroën. On a mis sur pied le programme des tranches pilotes, les besoins de chacun en se mettant d'accord sur les dates auxquelles on va leur fournir les moteurs, etc. Bon, donc, ça, ça suppose, dans mon domaine, un peu de négociation avec des gens que je ne connaissais pas avant. Bon, que je connaissais quand même, mais pas de la même façon. Notamment mes homologues planning dans un cas comme dans l'autre. Pour B-9 et pour X-4. Alors le planning X-4, c'est pas difficile puisqu'il est à côté, là. Avec Sochaux, c'est un peu plus difficile parce qu'il y a la distance. Alors on fait des visios, il y a des réunions à Sochaux... Mais enfin c'est quand même un peu la difficulté, ça, les problèmes véhicules. (AP)</p>	<i>Contractualisation client</i> <i>Définition du planning</i> <i>Structuration de l'équipe</i>	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
- 75	9	ET AQ	Réunion adjoint qualité				CONTEXTE
- 75	9	ET AQ	Points AMDEC		Travail sur les procédures de suivi des risques du projet	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail

-75	9	ET AQ		Initialisation AQMPP-Sagem		Procédures d'assurance qualité pour des pièces fournisseurs	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-75	9	ET AQ		DV Nox Trap Siemens		Travail sur l'aspect dépollution du projet	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-75	9	ET AP, AQ, CPA, CPC, PFC, PFE		Synthèse projet Siemens		Les problèmes de retard sur les fournitures d'équipement sont traités	Contractualisation fournisseur Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS externes INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
-75	9	ET AQ		Présentation AMDEC		Présentation de procédure qualité	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-75	9	ET CPI		Réunion usine Tremery	Réunion récurrente			CONTEXTE
-75	9	ET CPI		RDV avec la DRIRE		pour la conformité réglementaire de l'atelier	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-75	9	ET CPI		Visite de Huller Hillé à Tremery		Faire rencontrer le fabricants et le fournisseur de la ligne de montage afin qu'ils puissent connaître leurs interlocuteurs respectifs et discuter des contraintes liées à la définition de la ligne et à l'organisation de l'atelier de montage Le CPI réalise son travail d'ambassadeur. « c'était premièrement pour qu'ils connaissent le site de Trémery, pour une connaissance, si tu veux, des interlocuteurs. C'est-à-dire qu'il faut que les personnes qui font la ligne puissent connaître les personnes de maintenance, etc. Et puis, bon, c'était pour faire passer un certain nombre de messages, de besoins d'usine. C'était aussi pour leur montrer effectivement le type de ligne que l'on a pour qu'ils puissent constater les modes de travail, les organisations que l'on a, pour leur montrer que, eh bien, quand on demande certaines choses, c'est parce que notre organisation, des fois, l'impose. » (CPI)	Réalisation D'un travail spécialisé Contractualisation fournisseur	INTERDEPENDANCE div. interne du travail ENGAGEMENTS externes
-75	9	ET CPA		Réunion CPA avec J Perdriel, le nouveau coordinateur DPTF		Entrée en fonction du coordinateur achat DPTF		CONTEXTE
-75	9	ET CPC		Point ave le DP	Réunion récurrente			CONTEXTE

- 75	9	ET CPC, PFE	Point avec les pilotes fonctionnels	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 75	9	ET PFC	Point calcul				CONTEXTE
- 75	9	ET PFA	Point essais				CONTEXTE
- 75	9	ET PFE	Point composants ZTC/ métier		Travail sur les besoins en composants du projet	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDAN CE div. interne du travail
- 75	9	ET PFE	STERIA fournisseurs		Travail avec un fournisseur sur la réalisation d'éléments propres à l'électricité électronique	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDAN CE div. interne du travail
- 75	9	ET PFE	Audit, fonctionnement métier	Relation métier projet			CONTEXTE
- 75	9	ET DP	Réunion DPTF	Réunion récurrente			CONTEXTE

Semaine 10 : 27 incidents								
- 74	¹⁰	15/02 au 19/02/99	JR	(16) Démarrage du premier moteur représentatif, des problèmes par la suite		<p>Le premier moteur de stade représentatif a démarré comme prévu avec des injecteurs non conformes qui devront être remis à jour ultérieurement (ST)</p> <p>Il y a eu, au mois de mars, le 16 mars, ou le 15 mars, je ne sais plus, à une journée près, la date clef, ça a été l'arrivée du premier moteur représentatif. Ce truc-là a été... Le 17, le moteur était là et il tournait. C'était un événement, bon, pas critique, celui-là, mais... Positif. Très positif. J'étais très content. C'était au poil. On a tenu à une journée près. C'est merveilleux. Manque de pot, trois jours après, eh bien on s'est rendu compte que tous ces moteurs-là ne tournaient pas. Because il y avait des problèmes avec Siemens. Et ça, pour moi, ça a été un truc assez stressant. Stressant, n'exagérons rien, hein, mais, bon, perturbant. Parcequ'on n'arrivait pas à les faire tourner <i>et on n'y arrive toujours pas</i> proprement et on a quand même, depuis, engrangé un mois de retard. Bon. Pas un mois uniquement à cause de ça. Mais on a engrangé du retard et ça, pour moi, c'est un élément critique au sens critique. (AP)</p> <p>Et puis, deuxième événement, eh bien c'est, toujours au niveau des protos, le premier moto, il est bien arrivé le 16 mars mais, après, on a eu des difficultés <i>on a toujours des difficultés</i> de livraison de pièces prototypes, notamment de la part de Siemens, ce qui fait que l'échéancier des moteurs tel qu'il était prévu, le premier, ça a été, mais ceux d'après, ça a été moins bien. Et puis, globalement, on se prend un mois en gros. Quand on ajoute les deux morceaux, on se prend un bon mois sur tout le reste du planning, aussi bien en ce qui concerne les essais d'architecture, d'endurance, etc. qu'en ce qui concerne le reste de la mise au point : contrôle moteur, etc. Donc ça, c'est un peu, pour moi, les deux événements... Ils sont forcément axés sur le planning, hein. (AP)</p> <p>On devait recevoir des pièces fin janvier par Siemens, en fait on les reçu fin février non validées. Or par expérience on sait que des pièces en développement ont toujours des défaillances donc ça ne marche pas. On a voulu absolument tenir le délai du démarrage moteur au 15/02, on a tenu à un respect absolu de ce délai et en fait ça ne marche pas, ça nous a fait perdre plus de temps, ça nous a obligé à faire des aller-retour avec Siemens. Il y a en effet beaucoup d'innovation dans ce moteur et il fallait chercher les problèmes, là où ça ne marchait pas. Maintenant, on ne prend plus aucune pièces validées, ça nous a trop coûté en temps et énergie. (PFE)</p>	Concrétisation du projet	PROJET

- 74	¹⁰	15/02 au 19/02/99	JR	Renforcement des équipes études/ essais : arrivée d'un BEX dans l'équipe contrôle moteur et décision d'embaucher un troisième homme sur l'antenne Siemens		Recherche de ressources externes, la partie étude ne diminue pas Ambiguïté sur l'allocation budgétaire d'un troisième homme sur l'antenne Siemens : la DA ou Siemens ?	<i>Définition du partage des tâches</i>	INTERDEPENDANCE division interne du travail (de premier degré)
- 74	¹⁰	15/02 au 19/02/99	E	Formation du personnel de Trémery par les gens des prototypes		Formation pour le montage des moteurs	<i>Définition du partage des tâches</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	¹⁰	17/02/99	ST	L'assemblage et le contrôle d'étanchéité de la rampe haute pression d'essence seront réalisés en interne		L'équipe décide de réaliser le montage en interne au détriment de Siemens qui en était initialement responsable (bien qu'il n'y ait aucun contrat signé.) L'idéal de Siemens aurait été qu'ils assemblent la rampe chez eux. Or, pour des raisons de comportement commercial et de chiffrage mauvais, ça se fait chez nous. Ils sont pas contents. Et ils nous le font savoir. Mais ça, c'est compréhensible (...) ça a un côté positif, c'est que ça va nous apprendre à le faire.	<i>Définition du partage des tâches</i> <i>Contractualisation fournisseur</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail ENGAGEMENTS externes
- 74	¹⁰	17/02/99	ST	Officialisation du planning moteur réaménagé suite au report du DMS D9 au 4 septembre 2000		Le planning de l'équipe est réaménagé du fait du retard pris par une des équipes véhicules. Ce nouveau planning est officialisé	<i>Définition du planning</i>	FINALITE partage
- 74	¹⁰	17/02/99	ST	Caractérisation des bougies		Choix de pièces	<i>Concrétisation du projet</i>	PROJET
- 74	¹⁰	17/02/99	ST	Essais temps de réponse avec huile économie d'énergie la plus défavorable en pression		Réalisation d'un travail spécifique de mise au point	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	¹⁰	ET AP, CPC, PFC		Réunion Degussa Proposition de leur dernière version de catalyseur		Négociation avec le fournisseur du type de catalyseur qui va être développé ? Réalisation d'un choix technique	<i>Contractualisation fournisseur</i>	ENGAGEMENTS externes
- 74	¹⁰	ET AQ		DFE Robuste CMO		Diffusion par le métier contrôle moteur de documents techniques (plans, nomenclature ou autre) donnant une définition non officialisée de pièces. « Cette dernière, en principe, dans le cadre d'un lancement nouveau, a pour but de donner notamment des informations permettant de commander des pièces prototypes, de prévoir des répartitions de fabrication, de chiffrer, de recueillir des avis techniques et d'engager les études de moyens de production. » (nomenclature PSA)	<i>Demande de création de procédures</i> <i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	ENGAGEMENTS internes INTERDEPENDANCE division interne du travail

- 74	¹⁰	ET AQ	Programme injecteur PSA/IFP		Contrat de recherche avec un labo externe	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	¹⁰	ET AQ, PFA	Réunion multigamme	Réunion récurrente			
- 74	¹⁰	ET AQ, CPI, AC, CPC, PFE, DP	Présentation AMDEC		Inventaire de l'avancement de la démarche de suivi des risques avec l'AQ	Evolution des objectifs métiers Demande de création de procédures	FINALITE intérêts individuels ENGAGEMENTS internes
- 74	¹⁰	ET AC, CPA, DP	Signature des DI	Projet	Signature des demandes d'investissement du projet avec la plateforme, permet de lancer les commandes	Engagements vis à vis de la hiérarchie Définition de la stratégie du projet Réalisation D'un travail spécialisé	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	¹⁰	ET CPI	Réunion Huller Hillé		Étude et chiffrage du relevage	Réalisation D'un travail spécialisé Evolution des objectifs métiers	INTERDEPENDANCE div. interne du travail FINALITE intérêts individuels
- 74	¹⁰	ET CPA	Réunion CPA avec J Perdriel	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 74	¹⁰	ET CPC, PFA, PFE	Réunion prototype		Changement de nature de la réunion, les adjoints n'y assistent pas : la réunion prototype tend vers un point essai	Demande de création ou de évolution de procédures Evolution des objectifs métiers	ENGAGEMENTS internes FINALITE intérêts individuels
- 74	¹⁰	ET CPC	Point avec le DP	Réunion récurrente			
- 74	¹⁰	ET CPC	Réunion avec Siemens sur la dépollution		Travail avec le fournisseur sur les stratégies de dépollution	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail

Annexes ~ Les bases de données

- 74	10	ET CPC	Réunion (visio) avec l'équipe projet véhicule D9		Négociation avec l'équipe projet véhicule des aspects d'implantation du moteur	Réalisation D'un travail spécialisé Contractualisation client	INTERDEPENDANCE div. interne du travail ENGAGEMENTS externes
- 74	10	ET PFC	Point sur le démarrage moteur		Travail sur la mise au point du moteur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	10	ET PFC	IFP point injecteur		Travail sur une étude technique	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	10	ET PFC	Réunion dépollution Siemens		Travail sur les stratégies de dépollution avec le fournisseur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	10	ET PFA	EACP :cache de style et carter distributeur		Travail sur la réalisation du cache de style du moteur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	10	ET PFA	Charge essais		Étude des problèmes de disponibilité des bancs d'essais pour effectuer des essais sur le moteur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	10	ET PFA	Points essais	Réunion récurrente			
- 74	10	ET PFE	Réunion technique PSA/Siemens/texas Instrument		Réalisation d'un travail sur les questions d'électricité électronique	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 74	10	ET DP	Réunion pour l'exploitation des contrats Mitsubishi		Et là, comme on a signé avec Mitsubishi, ça concerne donc les brevets. Et ce qui a été dit, c'est que si on utilisait un brevet, si on tombait sous le coup d'un brevet, on aimerait bien que Mitsubishi nous aide alors à l'exploiter à fond. Parce que si on paie, au moins qu'on en ait pour notre argent, hein. Et donc, vu comment le contrat a été signé, c'est assez étonnant, Mitsubishi a accepté de nous donner des infos techniques si on le souhaitait qui, si on tombait sous le coup d'un brevet après, feraient que les royalties seront augmentées de 15%. Mais si on ne tombe pas sous le coup d'un brevet, c'est gratuit. Donc on s'est dit : ben, il faut qu'on essaie d'exploiter ça parce que c'est... Hein ? Donc on a fait une réunion pour voir comment on pouvait essayer de tirer de Mitsubishi des infos. Donc là, c'était la préparatoire à cette réunion-là. (DP)	Définition de la stratégie du projet	CONTEXTE

Semaine 11 : 12 incidents								
-73	11	22/02 au 26/02/99	D	Démarrage du premier moteur représentatif habillé		Démarrage du moteur représentatif avec son interface véhicule	Concrétisation du projet	PROJET
-73	11	22/02 au 26/02/99	D	Poursuite de l'outillage série		Lancement de la réalisation de pièces définitives pour le moteur, notamment du cache de style sans connaître les exigences de la direction du produit concernant le nom du moteur	Concrétisation du projet	PROJET
-73	11	22/02 au 26/02/99	JR	Désaccord sur la procédure d'officialisation de la décision du montage de la rampe en interne entre la direction achat et l'équipe projet		le CPA n'est pas content de ne pas être tenu au courant des décisions ayant trait à des fournisseurs, même s'il est du type de Siemens, semble même furieux : « l'équipe projet ne m'a pas dit qu'elle avait décidé officiellement le montage de la rampe à Tremery ». (CPA) ; pour lui c'est à la direction des achats d'annoncer au fournisseur cette décision et non l'équipe. (JR du 24 février)	Demande de création de procédures	ENGAGEMENTS internes
-73	11	22/02 au 26/02/99	E	Réunion de planification des essais		Définition et planification des besoin en bancs d'essais pour la réalisation du prjet	Définition du planning	FINALITE partage
-73	11	22/02 au 26/02/99	JR	Annonce officielle à Siemens d'assembler la rampe en interne		Siemens est prévenu, contrairement à ce qui était convenu initialement, mais sans contrat, qu'il ne réaliserait pas le montage de la rampe à injection, élément clé du moteur qu'il co-définit par ailleurs.	Contractualisation fournisseur	ENGAGEMENTS externes
-73	11	ET AP, CPI		Réunion EDE		L'équipe identifie face à l'usine les différentes tâches à réaliser et les échéances qu'elle promet à son interlocuteur industriel pour la définition définitive des pièces série.	Contractualisation client Définition du planning Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
-73	11	ET CPI		Réunion Huller Hillé		Étude et chiffrage du relevage, définition de la ligne de montage industriel	Réalisation D'un travail spécialisé Evolution des objectifs métiers	INTERDEPENDANCE div. interne du travail FINALITE intérêts individuels
-73	11	ET CPI		Décision du directeur plateforme		Arbitrage : le directeur donne sa décision ferme concernant le relevage et choisit de tout relever au niveau 0	Intervention de la hiérarchie	CONTEXTE
-73	11	ET CPA		Réunion CPA avec J Perdriel				CONTEXTE

- 73	¹¹	ET CPC		Point avec le DP	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 73	¹¹	ET DP		Réunion d'examen des brevets Mitsubishi		<p>C'est là où sont venus tous les pilotes fonctionnels... Parce que Mitsubishi, dans le contrat, devait venir nous faire une présentation de l'ensemble de ses brevets puisque, dans le contrat, on a une remise du paquet de brevets de Mitsubishi, donc ils venaient nous remettre le paquet et nous expliquer ce qu'il y avait dans les brevets. Pour voir si on pouvait... (DP)</p> <p>Bon, le contrat Mitsubishi mais enfin... Les réunions se sont faites, se font, enfin il y a 1,2 MF à chaque réunion. Je sais pas si c'est vraiment bien ça mais, bon, j'ai pas d'avis là-dessus. J'en ai un mais ça rentre pas dans mes cordes de porter un jugement, ou tout au moins de le diffuser. Mais enfin je dis quand même que c'est de la connerie. Mais bon. (...)Qu'on se protège au niveau des brevets, etc., ça, c'est OK. Mais, par contre, on ne sait pas ce qui se passe. On va peut-être racheter Mitsubishi. (AP)</p> <p>Ce qui se passe, c'est que, en fait, on a le risque d'être attaqués par Mitsubishi pour des brevets. Les gens de brevets de chez nous pensaient qu'on pouvait y échapper, qu'on n'était pas dans les brevets Mitsubishi. Mais le risque qu'on a, c'est que Mitsubishi nous attaque et qu'on passe en procès, qu'on discute, que la presse s'en mêle et puis qu'on finisse par gagner mais enfin que la presse s'en soit mêlé. (DP)</p>	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE division interne du travail
- 73	¹¹	ET DP		Réunion DPTF	Réunion récurrente			CONTEXTE

Semaine 12 : 29 incidents								
-72	12	01/03 au 05/03/99	JR	Sortie de deux prototypes avec cache de style		Le prototype du cache de style se trouve au premier étage du bâtiment toute l'équipe s'est retrouvée autour du cache de style du moteur après la réunions : il y a alors un certain sentiment de fierté: « il est beau ». (journal de recherche du 3 mars)	Concrétisation du projet	PROJET
-72	12	01/03 au 05/03/99	E PFE	Le moteur tourne pour la première fois à Tremery		Les deux premiers moteurs ont démarré à Tremery le 1 ^{er} mars, le démarrage a lieu avec un calculateur de développement	Concrétisation du projet	PROJET
-72	12	01/03 au 05/03/99	E	Les plans de masses et de détails de la ligne de montage sont figés		Des éléments du développement de la ligne de montage sont figés	Concrétisation du projet	PROJET
-72	12	01/03 au 05/03/99	JR	Mission froide		Réalisation d'essais du moteur dans des conditions climatiques extrêmes	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-72	12	01/03 au 05/03/99	JR	Diffusion des résultats PSA 98 : les marges sont insuffisantes, objectifs de diminution des PRF de 17% en 3 ans.				CONTEXTE FINALITE partage
-72	12	01/03 au 05/03/99	JR	Demande d'explicitier la démarche de diffusion du budget prototypes, ce dernier ayant été communiqué sans l'aval du projet		Les procédures de diffusion des budgets ne sont pas claires, le directeur de projet demande à l'adjoint de les expliciter et de faire en sorte que la diffusion des budgets prototypes ne puissent se faire sans l'aval de la direction projet.	Demande de création de procédures	ENGAGEMENTS internes
-72	12	01/03 au 05/03/99	JR	La DTAT se plaint du manque d'outil du suivi du développement		Les métiers souhaitent que les projets développent des outils de développement pour suivre les commandes globales de la plateforme. Cela questionne notamment les problèmes de ressources en bancs d'essai (journal de recherche du 3 mars)	Contractualisation métier	ENGAGEMENTS externes
-72	12	01/03 au 05/03/99	JR	Date de la communication à la presse sur le projet déterminée au 24 mai, établir le projet d'argumentaire pour communiquer.		Lors de la réunion hebdomadaire, réflexion sur la communication du projet	Définition de la stratégie du projet	FINALITE partage
-72	12	01/03 au 05/03/99	JR, ST	Les équipes projet véhicules refusent la démarche de standardisation de l'ADC		Difficulté dans la standardisation des pièces d'assemblage véhicule, Commence à parler des interfaces véhicules	Contractualisation client	ENGAGEMENTS externes

- 72	12	03/03/99	ST	Les difficultés rencontrées par Siemens nécessitent de revoir la définition et le planning d'industrialisation du calculateur		Accélération des problèmes avec Siemens	Contractualisation fournisseur Définition du planning	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage
- 72	12	03/03/99	ST	La 6 ^{ème} génération du piège à Nox de Degussa, plus stable en vieillissement et plus économique est retenue pour la tranche pilote et la série		Choix d'une pièce	Concrétisation du projet	PROJET
- 72	12	03/03/99	ST	Les 6 premiers moteurs sont construits et ont démarré			Concrétisation du projet	PROJET
- 72	12	03/03/99	ST, JR	Livraison des mulets des équipes véhicules est annoncée avec trois semaines de retard		JS fait une demande de réduction de ce retard à la DPTF « l'équipe D9 a un retard de trois semaines sur le montage des mulets (premier prototype de voiture qui roule) et l'équipe X4 a un retard de 4 semaines, alors que les livraisons des mulets étaient prévues le 29/03. L'équipe D9 fait des propositions pour limiter le retard à 15 jours. Pour la mise au point, le moteur démarrera avec des mulets de synthèse. » (JR du 3 mars) Négociation pour limiter ce retard.	Contractualisation client	ENGAGEMENTS externes
- 72	12	03/03/99	ST	Début consultation fournisseurs pour l'approvisionnement des pièces constitutives du système essence		Rencontre avec des fournisseurs, notamment pour le métier architecture	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 72	12	ET AP, AQ, CPC, PFE		Préparation JCA3		Réunion de préparation du jalon d'engagement	Engagements vis à vis de la hiérarchie Définition de la stratégie du projet	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage
- 72	12	ET AQ, PFA, DP		Points durs ARE	Réunion récurrente, relation avec le métier			
- 72	12	ET AQ, PFC		Siemens : réunions modes dégradés		Réalisation d'un travail d'étude et d'essais avec un fournisseur	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 72	12	ET CPI		Réunion usine Trémery	Réunion récurrente	Communique la décision du directeur de la plate-forme		CONTEXTE

- 72	12	ET CPI		RDV entre le CPI et le directeur plate-forme		Présentation au directeur plate-forme la position de l'usine, mais ce dernier confirme sa décision	<i>Evolution des objectifs métiers</i>	FINALITE intérêts individuels
- 72	12	ET CPA		Réunion CPA avec J Perdriel	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 72	12	ET CPC		Point avec le DP	Réunion récurrente	Coordination interne entre le DP et le CPC		CONTEXTE
- 72	12	ET PFC		Point dépollution avec Francis Aguerre		Réalisation d'un travail d'étude pour régler la question des performance consommation et dépollution du moteur	<i>Définition du partage des tâches</i> <i>Evolution des objectifs métiers</i>	INTERDEPENDAN CE div. interne du travail FINALITE intérêts individuels
- 72	12	ET PFC		Point dépollution avec Siemens		Réalisation d'un travail d'étude pour régler la question des performance consommation et dépollution du moteur	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i> <i>Evolution des objectifs métiers</i>	INTERDEPENDAN CE div. interne du travail FINALITE intérêts individuels
- 72	12	ET PFE		Point métier				CONTEXTE
- 72	12	ET DP		Réunion DPTF				CONTEXTE
- 72	12	ET DP		RDV avec le coordinateur des CPA sur la plate-forme				CONTEXTE

- 72	¹²	ET DP		Présentation d'une étude sur la conformité des usines		« C'est un point des gens de qualité qui sont venus nous exposer le résultat de leurs travaux sur la conformité dans les usines terminales. Parce que, nous, on est chargés de définir un produit et un process. Et puis, derrière, les gens de fabrication, ils sont chargés de faire des produits conformes à la définition. De temps en temps ils n'ont pas le bon piston ou ils oublient de serrer la vis, etc. Et donc il y a la qualité qui a fait une enquête pour voir un petit peu quel était le niveau d'imperfection qu'on avait. C'est Tremery qui a fait une enquête pour voir un peu quel était le niveau de non-conformité qu'ils avaient. Et donc on est venu nous exposer le résultat de cette enquête. L'idée, c'était, à ce moment-là, d'essayer de voir pourquoi ça avait pu arriver, les non-conformités, de façon à ce qu'on puisse essayer de prendre en compte ces problèmes-là et de prendre des mesures si c'est possible dans la définition des moyens nouveaux pour éviter que ça puisse se reproduire. »(DP)	Contractualisation fournisseur	ENGAGEMENTS externes
---------	---------------	-------	--	---	--	---	--------------------------------	----------------------

Semaine 13 : 25 incidents								
- 71	13	08/03 au 12/03/99 ET AP, AQ, PFE	JR	JCA3 Siemens Le jalon calculateur JCA3 est passé		le jalon calculateur du 9 mars est passé, « <i>ils ont fait un gros travail</i> » (JR du 10 mars 1999)	Contractualisation fournisseur Définition de la stratégie du projet Concrétisation du projet	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage PROJET
- 71	13	08/03 au 12/03/99 ET AQ, CPC, PFE	JR	JCO3 bis Siemens Le jalon JCO3 bis échoue (injecteur)		Le jalon composant n'a pas été passé: « <i>c'est une catastrophe : cela amène à fin avril pour avoir des résultats, et encore on a aucune visibilité sur les délais industrialisation, des délais sont déjà passés</i> » « <i>On bâtit avec Siemens projet mais le métier derrière ne suit pas : il y a antagonisme entre ce qui est convenu avec le projet et ce qui est bâti par le métier, les décisions sont remises en cause par le métier. Du côté des composants, il y a vraiment un problème de cohérence de fonctionnement entre métiers et projets</i> » « <i>Il semble y avoir un électron perturbateur, le directeur de l'équipe américaine, est-ce qu'il faudrait pas le faire sauter. D'accord on rentre dans l'organisation Siemens, sachant que d'autres l'ont fait, ce type a déjà été sorti d'un projet.</i> » (JR du 10 mars 1999)	Contractualisation fournisseur Définition de la stratégie du projet	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage
- 71	13	08/03 au 12/03/99	JR	Le coût des prototypes PSA doit diminuer globalement de 9%				CONTEXTE
- 71	13	08/03 au 12/03/99	JR	Renault communique à la presse la sortie prochaine de l'injection directe essence en homogène				CONTEXTE
- 71	13	08/03 au 12/03/99	JR	Le budget prototype est en train d'être révisé, le projet veut être associé à la réflexion		La direction Innovation décide de diminuer leur budget de 9% et leur planning est en train d'être révisé: « <i>quand le projet sera-t-il consulté ?</i> » : Pb des arbitrages entre coûts, délais et qualité, et si les coûts baissent, la qualité diminuera aussi (JR du 10 mars 1999)	Demande de création de procédures Définition de la stratégie du projet	ENGAGEMENTS internes FINALITE partage

- 71	¹³	08/03 au 12/03/99	JR	Ambiguïté sur les procédures de diffusion des résultats de l'étude sur la ligne de montage. La plate-forme (par l'intermédiaire du DP veut en être informé avant Trémery		Le CPI veut présenter les résultats lors d'une réunion à Tremery. Le DP refuse catégoriquement : <i>« il ne faut pas en parler au fabricant avant que ce soit entériné par le projet. »</i> Le choix des termes est assez intéressant, le DP parle du fabricant, et place ainsi l'usine au même rang qu'un fournisseur. Le DP affirme le projet comme meneur dans les décisions. Pour le CPI, le problème est autre, il a un problème de temps sur le montage culasse et veut donc informer l'usine des résultats avant l'arrivée de la ligne : ses contraintes et ses objectifs sont différents De manière générale, le DP veut placer la fonction projet au-dessus des autres activités, notamment les métiers et les usines. Il y a actuellement une bataille de pouvoir, surtout entre métiers et projet, et chacun cherche à affirmer sa prérogative, les débats sur les AAQO ou sur le statut de la ZTC en sont des exemples. (Journal de recherche du 10 mars 1999)	<i>Demande de création d'évolution procédures</i> de ou de	ENGAGEMENTS internes
- 71	¹³	08/03 au 12/03/99 ET CPI, CPA, CPC, PFC, PFA, PFE, DP	JR	Première réunion ZTC/ projet		Analyse du fonctionnement ZTC/projet sur la demande de la plate-forme, chacun reste campé sur ses positions <i>« il y avait la réunion ZTC projet le vendredi mais ça n'avait strictement rien apporté parce que c'était une réunion pour analyser, en fait, le fonctionnement entre la ZTC et les projets et puis... Non. C'est Raynal qui... D'ailleurs il y avait plusieurs réunions qui avaient été programmées. Pour l'instant, la suivante a été annulée. Voilà. Mais je crois que c'est aussi beaucoup dû... Parce qu'il n'y a pas de cohésion entre les directeurs de projet, quoi. Donc, à mon avis, c'est toujours encore un problème de management. » (CPI)</i> <i>« Avec la ZTC, par exemple, on a mis en place une réunion tous les trois mois pour rencontrer... Il y a les quatre PPP. On en a déjà eu une première. Et puis c'est pour discuter du fonctionnement et de voir comment on peut améliorer les choses. C'est pas du tout technique. C'est du fonctionnement de la ZTC. Oui. Donc ça, c'était la première. Et c'est régulièrement qu'on va le faire. Ca, c'est pour essayer d'améliorer notre efficacité en tant que travail mais il n'y a pas du tout de discussions techniques. C'est uniquement de l'organisation et du fonctionnement. » (DP)</i>	<i>Structuration de l'équipe</i> de Engagements vis à vis de la hiérarchie	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe ENGAGEMENTS externes

- 71	13	ET AP, AQ, CPC, PFC, PFA	Réunion Degussa		Travail sur le jalonnement, qui n'aura pas encore débouché sur un jalonnement définitif au 19/04 « Ce qu'on peut dire sur Degussa, c'est qu'on est un peu à la bourre. Oui, on est en retard. Mais y a-t-il vraiment nécessité d'un jalonnement comme on l'a fait pour Siemens avec Degussa ? Non. Je ne suis pas d'accord. Le problème n'est quand même pas le même. C'est pas du tout les mêmes contraintes, etc. C'est pas la peine. » (AP)	Définition du planning Contractualisation fournisseur	FINALITE partage ENGAGEMENTS externes
- 71	13	ET AQ	Réunions adjoints qualité				CONTEXTE
- 71	13	ET AQ	DFE Robuste		Diffusion d'études	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 71	13	ET CPI	Réunion usine Trémery	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 71	13	ET CPI, DP	Réunion Huller Hillé : présentation et validation étude YN950 de la ligne		Résultat de l'étude qualité Mardi, réunion avec Huller Hille. On était dans ce qu'on appelle la préparation des validations études, c'est-à-dire que c'est...Ben, normalement, on avait dit à Huller Hille: "Voilà, à telle date vous devez avoir fini l'ensemble de l'étude de la ligne." Donc c'était pour dire: "Voilà ce que l'on attend de votre part." Bon, et puis... (CPI)	Réalisation D'un travail spécialisé Contractualisation fournisseur Concrétisation du projet	INTERDEPENDANCE div. interne du travail ENGAGEMENTS externes PROJET
- 71	13	ET CPA	Réunion CPA avec J Perdriel	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 71	13	ET CPA, CPC, PFA, PFE, DP	Réunion maîtrise des coûts n°3		Réunion des suivi des dépenses du projet	Réunions de suivi des objectifs au sein de l'équipe Définition de la stratégie du projet Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS internes FINALITE partage INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
- 71	13	ET CPC	Point avec le DP	Réunion récurrente			CONTEXTE

- 71	13	ET CPC, PFC, PFA, PFE, DP	Réunion prix de l'injection directe seconde génération		« c'était une réflexion sur le prix de l'injection dans l'hypothèse où on aurait généralisé l'injection directe. Aujourd'hui, on a un surcoût qui est important parce que, de toute façon, on est en faible volume. Mais c'est de se dire: à ce prix-là, l'injection directe, on ne peut pas généraliser. Mais si elle se généralise, bien évidemment, les prix vont baisser. Donc à quel niveau de prix arriverait-on? » (DP)	Stratégie du projet	CONTEXTE
- 71	13	ET PFC	Point avec le métier dépollution		Besoins en ressources	<i>Contractualisation métier</i>	ENGAGEMENTS externes
- 71	13	ET AP, PFC, PFA, PFE	Réunion proto	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 71	13	ET PFA	GATES		Réalisation d'un travail avec un fournisseur	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 71	13	ET PFA	Pt essais	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 71	13	ET PFE	demande de l'aval de l'équipe véhicule sur le parcours sonde O2		Négociation des interfaces dans l'implantation du moteur	<i>Contractualisation client</i>	ENGAGEMENTS externes
- 71	13	ET PFE	Réunion Siemens, microcontrôleur		Réalisation d'un travail en électricité électronique avec un fournisseur	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 71	13	ET DP	Point avec le métier SEE et la plate-forme		Discussion sur le fonctionnement projet-métier et des charges : C'est le métier qui l'a demandé et c'est pour discuter du fonctionnement et des charges. C'est pas du tout technique. Il y a donc l'ensemble des directeurs de projet qui sont à cette réunion. (DP)	Fonctionnement de la plate-forme	CONTEXTE
- 71	13	ET DP	Réunion DPTF	Réunion récurrente			CONTEXTE

Semaine 14 : 15 incidents								
- 70	14	15/03 au 19/03/99	JR	Essai du premier moteur représentatif par l'équipe projet		<p>« Essai d'un moteur dans un mullet : c'est la première fois que l'équipe essaie concrètement ce moteur : concrétisation de ce projet. Ils semblent très content de ça. Cela semble comme un baptême. » (JR du 17 mars 1999)</p> <p>« c'est ça les grandes étapes... et puis la prochaine grande étape c'est la livraison du moteur représentatif, le 15/02... la livraison de la première voiture, c'est le 15/03... » (CPC)</p> <p>« Il y a eu, au mois de mars, le 16 mars, ou le 15 mars, je ne sais plus, à une journée près, la date clef, ça a été l'arrivée du premier moteur représentatif. Ce truc -là a été... Le 17, le moteur était là et il tournait. C'était un événement, bon, pas critique, celui-là, mais... Positif. Très positif. J'étais très content. C'était au poil. On a tenu à une journée près. C'est merveilleux. Manque de pot, trois jours après, eh bien on s'est rendu compte que tous ces moteurs-là ne tournaient pas. Because il y avait des problèmes avec Siemens. Et ça, pour moi, ça a été un truc assez stressant. Stressant, n'exagérons rien, hein, mais, bon, perturbant. Parce qu'on n'arrivait pas à les faire tourner _et on n'y arrive toujours pas_ proprement et on a quand même, depuis, engrangé un mois de retard. Bon. Pas un mois uniquement à cause de ça. Mais on a engrangé du retard et ça, pour moi, c'est un élément critique au sens critique. Et puis, deuxième événement, eh bien c'est, toujours au niveau des protos, le premier moto, il est bien arrivé le 16 mars mais, après, on a eu des difficultés _on a toujours des difficultés_ de livraison de pièces prototypes, notamment de la part de Siemens, ce qui fait que l'échéancier des moteurs tel qu'il était prévu, le premier, ça a été, mais ceux d'après, ça a été moins bien. Et puis, globalement, on se prend un mois en gros. Quand on ajoute les deux morceaux, on se prend un bon mois sur tout le reste du planning, aussi bien en ce qui concerne les essais d'architecture, d'endurance, etc. qu'en ce qui concerne le reste de la mise au point: contrôle moteur, etc. Donc ça, c'est un peu, pour moi, les deux événements... Ils sont forcément axés sur le planning, hein. » (AP)</p>	<p><i>Concrétisation du projet</i></p> <p><i>Structuration de l'équipe</i></p>	<p>PROJET</p> <p>INTERDEPENDANCE</p> <p>Appartenance au groupe</p>
- 70	14	15/03 au 19/03/99	E	Arrivée d'un AAQO architecture		Un « Animateurs Assurance Qualité Opérationnelle » spécialisé architecture vient travailler sur le projet	<p><i>Formalisation du groupe</i></p>	<p>INTERDEPENDANCE</p> <p>Appartenance au groupe</p>

- 70	14	15/03 au 19/03/99	JR	Départ d'un responsable de Siemens sous l'impulsion de PSA		« docteur Heger, qui était un Allemand, il est rentré chez lui et puis il a remis de l'ordre dans ses troupes. Et là, ça s'est bien passé. Par contre il a essayé de mettre de l'ordre dans les troupes américaines mais il a rencontré un succès nettement moindre ! Et donc il a fallu remettre une deuxième couche il n'y a pas longtemps pour demander qu'ils dégagent... C'était, oui, début mars où j'ai demandé, en me faisant appuyer par la Sogedac, que notre interlocuteur en ce qui concerne les injecteurs soit dégagé. Il a fallu aller jusque-là. Et ça a l'air, maintenant, d'être remis en ligne. Quand on demande un truc pareil à un fournisseur, il faut quand même que la direction achats soit dans le coup » (DP)	Contractualisation fournisseur	ENGAGEMENTS externes
- 70	14	15/03 au 19/03/99	JR	Siemens augmente ses équipes afin de faire face aux difficultés		Siemens accepte de fournir des ressources supplémentaires	Contractualisation fournisseur	ENGAGEMENTS externes
- 70	14	15/03 au 19/03/99	JR	Réflexion sur le fonctionnement des synthèses techniques : diffusion plus tôt de l'ordre du jour et préparation des questions		Évolution des modes de fonctionnement interne	Demande de création ou d'évolution de procédures	ENGAGEMENTS internes
- 70	14	15/03 au 19/03/99	E	Début du travail sur le planning des tranches pilotes		Définition du planning détaillé du montage du moteur en usine (moteur Tranche Pilote)	Définition du planning	FINALITE partage
- 70	14	ET AQ, CPA, CPC, PFE, DP		Steering Committee Siemens		Réunion de pilotage du partenariat de co-développement avec Siemens, éviction d'un des directeurs d'une équipe Siemens	Contractualisation fournisseur Définition de la stratégie du projet Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
- 70	14	ET AQ		Revue de projet Tremery n°2		Le CPI met en place un groupe de démarrage pour mettre en place la ligne de montage industriel	Réalisation D'un travail spécialisé	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 70	14	ET CPI		Réunion usine Trémery	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 70	14	ET CPI		Réunion à Trémery sur la qualification des tranches pilotes		Préparation des tranches pilotes en mettant à jour les contraintes de Trémery	Contractualisation usine	ENGAGEMENTS externes

-70	14	ET CPI	Réunion Trémery sur le contrôle usinage			<i>Contractualisation usine</i>	ENGAGEMENTS externes
-70	14	ET CPA	Réunion CPA avec J Perdriel	Réunion récurrente			CONTEXTE
-70	14	ET AC, CPA, DP	Signature des DI avril		Signature des demandes d'investissement du projet avec la plateforme, permet de lancer les commandes	<i>Engagements vis à vis de la hiérarchie</i> <i>Définition de la stratégie du projet</i> <i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-70	14	ET PFE	Réunion électronique Siemens, Essence/ diesel		Réalisation d'un travail spécialisé dans l'électricité électronique avec un des fournisseurs	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
-70	14	ET DP	Réunion DPTF				CONTEXTE

Semaine 15 : 18 incidents								
- 69	15	22/03 au 26/03/99	D	Démarrage du programme lavage de fûts			Concrétisation du projet	PROJET
- 69	15	22/03 au 26/03/99	JR	Le jalon JE4 devient un jalon direction générale J4		Afin de s'assurer la présence des différentes direction métier, et notamment qualité, et ainsi assurer leur aval si le jalon est passé	Engagements vis à vis de la hiérarchie	ENGAGEMENTS externes
- 69	15	22/03 au 26/03/99 ET AP, CPA	JR	Première réunion EMO		<p>« EDE, on vérifie les dates de tombée des OCM, c'est-à-dire on vérifie que la définition des pièces arrivera en temps et en heure pour commander et on prédispose déjà pour savoir si on peut commander chez le fournisseur ou chez un prototypiste. Et puis EMO, après, la réunion est plus pratique puisque, a priori, on sait qu'on a ou on n'a pas la définition, donc, si on a la définition, on est en train de planifier pour savoir quand est-ce que le fournisseur va nous faire les pièces, quand est-ce qu'il va nous livrer, qui va commander. Et puis, si on n'a pas la définition, quelle définition on va commander chez le prototypiste, etc. » (AQ)</p> <p>« D'ailleurs, là, maintenant, on va faire ce type de réunion EDE-MO, on le fera à Trémery. La première à Trémery a lieu mercredi, je crois. Donc on va tous à Trémery pour défendre notre beefsteak devant les gens des usines qui nous disent: "Alors, est-ce que vous êtes prêts?" Alors balayage des pièces une à une et puis date d'OCM. OCM, c'est officialisation, etc. Pièce à pièce. Alors ça dure toute l'après-midi. C'est extrêmement chiant. Maintenant, on nous dit: "Est-ce que l'OCM du 15 avril pour le cartel de distribution est fait?" (je dis n'importe quoi.) Alors, quand on dit non... On se fait taper sur les doigts. C'est pas moi, hein, qui me fais taper sur les doigts. Mais je me sens un petit peu impliqué aussi. »(AP)</p>	Contractualisation usine Définition du planning Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
- 69	15	24/03/99	ST	Les investissements de montage ont été réduits de 34 à 30,5 MF pour un objectif de 29		Lors de la réunion de synthèse technique : Action de réduction des coûts	Définition de la stratégie du projet	FINALITE partage
- 69	15	ET AP, CPC		Réunion de préparation du jalon JE3		<p>Travail sur les objectifs en présence du coordinateur produit qui fait peser une ambiguïté sur une possible révision du cahier des charges vers une diminution du nombre de moteurs fabriqués par jour, tollé dans l'équipe.</p> <p>De même, l'équipe fait remarquer le risque de retard lié à l'interface avec les projets véhicules (Journal de recherche, 22 mars 1999)</p>	Engagements vis à vis de la hiérarchie Définition de la stratégie du projet Structuration de l'équipe	ENGAGEMENTS externes FINALITE partage INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe

- 69	15	ET AQ	Réunion adjoints qualité	Réunion récurrente			
- 69	15	ET AQ	Préparation fiabilité prévisionnelle EW10 D avec DQUA			<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 69	15	ET CPI	Réunion usine Trémery	Réunion récurrente	Tensions à Tremery en terme de charge de travail		CONTEXTE
- 69	15	ET CPI	Réunion Huller Hillé		Spécifiquement sur le contrôle	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 69	15	ET CPA	Réunion CPA avec J Perdriel	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 69	15	ET CPC, PFC, PFE	Réunion prototype	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 69	15	ET CPC, PFC	Déplacement aux USA pour voir l'équipe américaine de Siemens		Contrôle de l'équipe américaine du fournisseur	<i>Contractualisation fournisseur</i>	ENGAGEMENTS externes
- 69	15	ET PFC	Synthèse contrôle moteur	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 69	15	ET PFE	Point métier	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 69	15	ET DP	Réunion DPTF	Réunion récurrente			CONTEXTE

Semaine 16 : 13 incidents								
- 68	16	29/03 au 02/04/99 ET	JR	JE3		<p>Engagements pour mettre en œuvre des actions volontaristes afin de réduire le prix du moteur</p> <p>« C'était quoi les deux jalons? Le jalon de la fin 1998, c'était le résultat des moteurs de synthèse mais alors qu'on avait déjà décidé de la façon dont on allait faire les moteurs représentatifs. Le jalon du 1er avril, c'était pas le résultat des moteurs représentatifs puisqu'ils étaient en cours de montage, donc c'était finalement confirmation des moteurs de synthèse et là, on était déjà partis sur la tranche pilote. Et le jalon DG du 22 juillet, ça va être quoi? Le résultat des moteurs représentatifs. Mais les pièces de tranche pilote, certaines d'entre elles seront déjà arrivées à Tremery. » (CPA)</p> <p>« une chose qui m'a énormément choquée, c'est le jalon du 1er avril. Parce que le jalon du 1er avril, entre nous, il y avait quand même quelques personnes de plus mais qui n'étaient pas des personnes qui pouvaient prendre des décisions vis-à-vis de notre projet. C'était des observateurs, des gens qui pouvaient faire des remarques, ce qu'ils n'ont pas manqué de faire. Notamment au niveau de la qualité (inaudible). Mais un jalon, même si c'était un jalon équipe projet, ça n'était pas un jalon plus haut, sans notre chef, lequel chef avait été instruit la veille du truc, alors ça... Comment veux-tu motiver les gens? C'est un jalon qui a été complètement pipeau. Ce n'est rien. On a tous perdu notre temps et dans la préparation et dans la séance. » (CPA)</p> <p>« Ce qui est un petit peu dommage, c'est que, lors du jalon, il n'y avait pas suffisamment de personnes concernées par ce jalon. On avait fait un truc à part avec Raynal, bon, ça n'a pas du tout la même ampleur quand c'est dans un bureau que lorsque c'est dans une salle devant tout le monde. On se défend pas de la même façon, on n'argumente pas tout à fait pareil et puis les présentations à la va-vite parce qu'on n'a jamais le temps, c'est jamais aussi fin. Bon, d'une autre façon, aussi, ce jalon, au départ, c'était le jalon de l'équipe projet. » (AQ)</p> <p>« Il y a une ambiguïté des priorités : il faut trouver un compromis. La prise de conscience du problème du prix du moteur s'est réellement faite fin mars lors du jalon. » (PFE)</p>	<p><i>Engagements vis à vis de la hiérarchie</i></p> <p><i>Définition de la stratégie du projet</i></p> <p><i>Structuration de l'équipe</i></p> <p><i>Concrétisation du projet</i></p>	<p>ENGAGEMENTS externes</p> <p>FINALITE partage</p> <p>INTERDEPENDANCE</p> <p>Appartenance au groupe</p> <p>PROJET</p>
- 68	16	29/03 au 02/04/99	JR	Le point prototype évolue de plus en plus vers un point essais		<p>Changement dans les modes de fonctionnement internes</p>	<p><i>Demande de création de procédures</i></p>	<p>ENGAGEMENTS internes</p>

- 68	1 6	29/03 au 02/04/99		Demande de définir les procédures de partage des tâches pour la recherche de compromis sur des problèmes d'adaptation sur les véhicules		Difficultés dans les négociations avec les équipes projet véhicules	<i>Contractualisation fournisseur</i>	ENGAGEMENTS externes
- 68	1 6	ET AP		Réunion communication	Coordination DPTF	Avec l'adjoint planning		CONTEXTE
- 68	1 6	ET AP		Réunion Doubley : gel planning des TP	Plannification avec l'usine	Avec le CPI et l'AP « Ca a commencé il y a un mois, si tu veux. (la planification des tranches pilotes) ne s'est pas fait en une journée. Ca s'est fait en un mois. Mars pour des moteurs qui arrivent en septembre » (AP)	<i>Contractualisation client</i> <i>Réalisation D'un travail spécialisé</i> <i>Définition du planning</i>	ENGAGEMENTS externes INTERDEPENDANCE div. interne du travail FINALITE partage
- 68	1 6	ET AQ		Réunion adjoints qualité	Coordination DPTF			CONTEXTE
- 68	1 6	ET CPI		Réunion usine Trémery	Réunion récurrente Coordination usine			CONTEXTE
- 68	1 6	ET CPI		Point projet à Charleville			<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE div. interne du travail
- 68	1 6	ET CPA, CPC, PFC		Visio Siemens		Avec le chef de projet achat négociation d'éléments d'engagements		ENGAGEMENTS externes
- 68	1 6	ET CPA		Réunion CPA avec J Perdriel	Réunion récurrente			CONTEXTE
- 68	1 6	ET PFC		Point dépollution		Réalisation d'un travail spécialisé de mise au point pour améliorer l'aspect dépollution du moteur	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
- 68	1 6	ET PFA		Réunion fournisseur MTS		Travail avec un fournisseur sur l'aspect architecture du moteur	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i>	INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe
- 68	1 6	ET DP		Réunion DPTF	Réunion récurrente			

C. Les cartes du processus

La carte du processus est un traitement de la base de données chronologiques, ou plus précisément, c'est une présentation plus abstraite du processus ; elle est l'étape intermédiaire entre la base de données, qui permet et justifie le codage, et la construction des « courbes de fréquence » des événements propres à chaque forme de coopération.

IV.C.1. Carte du processus du cas SITA

	Semaine 1 : 2-8/ mars 98		Semaine 2 : 9- 15 mars 98		Semaine 3 : 16-22 mars 98				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Incidents	(4) première réunion de l'équipe projet France déchets	(4) première réunion de l'équipe projet CEDIRA	(13) Note interne de BJ : communication d'un bilan technique de travaux effectués sur le site	(13) MM envoi à BJ une proposition de sommaire de l'APS et un planning des dates butoirs	(16) MM envoi à BJ l'appel à prestation et demande un devis chiffré pour le 24/03	(16) Note interne de BJ pour la direction développement et Fairtec: donne un plan de travail et la répartition des tâches, le délai de réponse est fixé au 24/03	(17) Note interne de LP pour MG, CM et BJ où il se questionne sur la sincérité de l'attitude d'EMTA	(18) • MG et LP rencontre la DRIRE et annonce la candidature de CEDIRA	(20) • Note interne du CPT : définition plus large de la zone de chalandise, ce qui étend l'offre de déchets
CONTEXTE	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PROJET	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Objectifs locaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Objectifs globaux	1	1	0	1	1	1	0	0	1
Partage de s tâches (DIT)	1	1	1	0	1	1	0	1	0
Appartenance au collectif	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Engagements internes	1	0	1	0	0	1	1	0	0
Engagements externes	0	1	0	0	1	1	0	0	0

Semaine	Semaine 4 : 23-29 mars 98			Semaine 5 : 30-03 avril 98				
	10	11	12	13	14	15	16	17
Incidents	(24) Devis Fairtec version 01 communiqué à BJ	(27) Réunion de l'équipe projet CEDIRA	(27) BJ retourne le devis commenté à FD Conseil	(30) • Devis Fairtec version 02 communiqué à BJ	(1 ^{er}) • Réunion CEDIRA pour faire le point sur le partenariat	(1 ^{er}) • Réunion CEDIRA élargie pour choisir le bureau d'études, et partager les tâches.	(02) Réalisation d'un projet de contrat entre FD et EMTA	(02) BJ renvoie le devis commenté et demande qu'il lui soit retourné corrigé dès le lendemain pour être signé par MG et TG
CONTEXTE								
PROJET								
Objectifs locaux								
Objectifs globaux		1			1	1		
Partage des tâches (DIT)						1		
Appartenance au collectif						1		
Engagements internes								
Engagements externes	1	1	1	1	1	1	1	1

Semaine	Semaine 6 : 6-10 avril 98							
	18	19	20	21	22	23	24	25
Incidents	(06) Note interne de BJ à Fairtec et au groupement : communication du principe technique	(08) • LP se rend à Sury pour la première fois, tour des sites sur le terrain	(09) LP se rend à Chambarrand et à la Pacaudière	(09) • Devis de Fairtec version 03 est communiqué à BJ	(09) • Réunion avec le maire de Sury : TG, MG, DB, SD	(09) • Réunion avec la DG sur la stratégie Rhône Alpes	(10) • Note d'information de LP à MG/CM/BJ sur ses visites aux sites présélectionnés	(10) • Note interne de BJ à MG/LP/MM où il propose un sommaire détaillé de l'APS
CONTEXTE								
PROJET	1				1			1
Objectifs locaux								
Objectifs globaux						1		
Partage des tâches (DIT)	1	1	1		1	1		1
Appartenance au collectif								
Engagements internes	1						1	1
Engagements externes				1		1		

Semaine	Semaine 7 : 13-19 avril 98				
	26	27	28	29	30
Incidents	(14) • BJ communique le planning (1^{ère} version) au groupement et Fairtec	(15) • LP à Lyon pour voir les sociétés du groupe + contacte SD pour l'EIS	(16) • LP contacte les associations de protection de la nature	(18-19) • LP cherche de nouveaux sites pour l'APS. Note interne le 19 pour CM où il fait un point sur la situation de FD en RA.	(19) Note interne le 19 pour CM où il fait un point sur la situation de FD en RA.
CONTEXTE					
PROJET					
Objectifs locaux				1	
Objectifs globaux	1				
Partage des tâches (DIT)		1	1	1	
Appartenance au collectif					
Engagements internes					1
Engagements externes					

Semaine	Semaine 8 : 20-26 avril 98										
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
Incidents	(20) • Réunion de démarrage de l'équipe de projet technique avec BJ, MM, LP et CB	(20) • BJ transmet le principe d'exploitation	(21) • MG présente LP à l'ADEME et ils obtiennent des informations sur la composition du jury	(22) • CM renvoie le devis signé à Fairtec	(22) Note interne de LP pour l'équipe et le DG	(22) Découverte du problème du POS par le CPT	(22) Réunion de l'équipe sur l'avancement du projet	(23) • Réunion technique provoquée par CB pour préciser l'objet, notamment technique, avec BJ, Gilles et AM	(23) Réunion du groupement, pour faire le point sur la situation en RA et au sein du groupement, Cedira se fait avec Sira	(24) • réunion technique pour choisir les photos à insérer dans l'APS, avec MB, BJ, CB.	(25-26) • LP cherche de nouveaux sites pour l'APS.
CONTEXTE						1					
PROJET		1							1		
Objectifs locaux							1			1	
Objectifs globaux	1					1		1			
Partage des tâches (DIT)	1	1	1						1	1	
Appartenance au collectif	1						1		1		
Engagements internes		1			1						
Engagements externes				1	1			1			

Semaine	Semaine 9 : 27-3 mai 98			
	41	42	43	44
Incidents	(27) • Rencontre SD et LP avec le maire adjoint	(28) • LP Imetal pour l'acquisition de maîtrises foncières	(30) • LP rencontre de quelqu'un de FD qui connaît la région RA	(2-3) • LP cherche de nouveaux sites pour l'APS.
CONTEXTE				
PROJET	1	1		
Objectifs locaux				1
Objectifs globaux				
Partage des tâches (DIT)	1	1	1	1
Appartenance au collectif				
Engagements internes				
Engagements externes				

Semaine	Semaine 10 : 4-10 mai 98					
	45	46	47	48	50	51
Incidents	(4) • MG quitte ses fonctions, il est remplacé par un délégué régional. Le département devient un service	(4) • Contacts téléphoniques externes de LP pour s'informer	(4) • Réunion d'avancement avec MM et CB : ils se rendent compte d'un problème en terme de gestion des eaux.	(4) début de la campagne de forage	(7) • LP rencontre la FRAPNA Isère	(7) • LP fait une note interne sur cette rencontre
CONTEXTE	1					
PROJET					1	
Objectifs locaux			1			
Objectifs globaux						
Partage des tâches (DIT)		1	1	1	1	
Appartenance au collectif	1					
Engagements internes						1
Engagements externes						

Semaine	Semaine 11 : 11- 17 mai 98									
	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
Incidents	(11) Fin de la campagne de forage	(11) • Réunion provoquée entre MM, BJ, AM et CB pour régler le problème de la gestion des eaux	(11) • BJ donne son accord pour l'acompte de 30% en paiement des prestations Fairtec	(13) • Réunion interne pour faire le point, décide comment traiter le problème du POS et changement d'orientation sur le projet	(15) • BJ, MM, Gilles, CB : réunion présentation plans	(15) Seconde version du planning	(15) • Note interne de LP	(15) • Projet de contrat CEDIRA réalisé par LP	(16-17) • Recherche de nouveaux sites par le CPD	(17) • Note de LP à CM et BJ pour les informer de la découverte d'une friche industrielle qui pourrait convenir
CONTEXTE										
PROJET					1					
Objectifs locaux		1							1	1
Objectifs globaux				1		1				
Partage des tâches (DIT)	1	1			1				1	
Appartenance au collectif										
Engagements internes							1			1
Engagements externes			1					1		

Semaine	Semaine 12 : 18-22 mai 98						Semaine 13 : 25-29 mai			
	62	63	64	65	66	67	68	69	70	
Incidents	(18) • LP rencontre la DRIRE Rhône Alpes	(18) • Réunion DG et CM pour la stratégie Rhône Alpes	(19) • Réunion CEDIRA, sur la mise au point d'un protocole d'accord.	(20) • Projet de contrat	(20) • Note interne de CM sur les relations avec EMTA et les difficultés à signer.	(24) Note interne de LP	(26) • Réunion d'avancement prévue entre BJ, MM et CB	(29) • Le Directeur Général de FD et CM rencontre la DRIRE	(29) • Fairtec fournit 4 dossiers complets version 01 et les plans	(30) Inauguration de Grambon avec la DRIRE RA
CONTEXTE										1
PROJET	1								1	
Objectifs caux										
Objectifs obaux		1	1							
Partage des choses (DIT)	1						1			
Appartenance collectif										
Engagements ternes						1				
Engagements ternes		1	1	1	1			1		

nature	Semaine 14 : 1-7 juin 98				Semaine 15 : 8- 14 juin 98						
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81
identifiants	(2) • note d'information du DD pour l'équipe et la DG sur la rencontre avec la DRIRE	(3-4) • Réunion de correction de la version 01 avec MM, BJ, CB (Continué le lendemain	(5) • LP rencontre le maire de Chambarrand et le conseiller général	(5) • Remise de la version 01 de l'étude d'impact socio-économique	(8) • LP revoie l'ADEME à Lyon	(9) • remise de la version 02 de l'étude d'impact socio-économique	(9) • Note interne de LP déclarant l'impossibilité de déposer les dossiers de la Pacaudière et de Chambarrand	(9) • Remise des coupes par MB version 01	(10) • Remise de la version 02 de l'étude avec un jour de retard par rapport au planning	(10) • Note interne de LP	(12) • Remise version 02 des coupes par MB
INTEXTE											
OBJET		1	1	1	1	1		1	1		1
objectifs aux											
objectifs travaux		1					1				
étiquette des sites (DIT)			1		1						
partenariat collectif											
engagements internes	1						1			1	
engagements externes	1										

Semaine	Semaine 16 : 15-21 juin 98							
	82	83	84		85	86	87	
Incidents	(15)• Projet de contrat Cedira	(17)• devis classer	(18)• LP continue à prendre des contacts sur Lyon	(18)Réunion du CE de FD pour la réorganisation	(19)• Conflit entre BJ et MB, ce dernier ne peut remettre la photo le 19 comme prévu sur la planning, son fournisseur a du retard.	(19)• Note interne de BJ à CM prend acte par écrit du retard de Fairtec sur la photo d'insertion	(19)• Projet de contrat Cedira	(19) Nouvelle Réunion du CE de FD pour la réorganisation
CONTEXTE				1				1
PROJET								
Objectifs locaux								
Objectifs globaux					1			
Partage des tâches (DIT)			1					
Appartenance au collectif								
Engagements internes						1		
Engagements externes	1	1			1		1	

Semaine	Semaine 17 : 22- 28 juin 98									
	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97
Incidents	(22) Réunion Cedira le matin avec en plus le directeur des achats sur le protocole d'accord	(22) Nouvelle réunion en fin d'après-midi avec LP, BJ, TG et MM, ils butent toujours sur le problème des BHM et sur l'étendue du contrat	(22) • Projet de contrat Cedira	(22)• BJ remet à SD la version corrigée de l'étude socio-économique	• Contrat Fairtec-FD pour la réalisation d'exemplaires supplémentaires de plans, OK de BJ pour la commande	(23) • LP rencontre le sous-Préfet de Montbrison	(24) • Remise de la version définitive de l'étude d'impact socio-économique	(25) • CB rend la photo finale à BJ et MM	(26) • LP est à Gargenville : dernières relectures et corrections avec BJ	(26)• projet de contrat CEDIRA
CONTEXTE										
PROJET				1			1	1	1	
Objectifs locaux										
Objectifs globaux									1	
Partage des tâches (DIT)						1				
Appartenance au collectif										
Engagements internes										
Engagements externes	1	1	1		1					1

Semaine	Semaine 18				
	98	99	100	101	102
Incidents	(29)• Signature du contrat SIRA-FD par D. Bareille et B. Bernard	(29)• LP est à Gargenville pour faire les dernières corrections et relecture	(30)• LP est à Gargenville pour faire les dernières corrections et relecture	(01)• LP est à Gargenville pour faire les dernières corrections et relecture	(03)• Remise du dossier à Lyon par LP
CONTEXTE					
PROJET		1	1	1	1
Objectifs locaux					
Objectifs globaux		1	1	1	
Partage des tâches (DIT)					
Appartenance au collectif					
Engagements internes					
Engagements externes	1				

IV.C.2. Carte du processus du cas PSA

	<i>Semaine 1 : 30 nov – 04 décembre 1998 (-85) 14 incidents</i>								
Incidents	Présence d'une équipe projet véhicule lors de la réunion hebdo : Présentation des lots impactés par le projet	JE2: lancement du stade représentatif	Pt entre le DP et le responsable du métier Electricité électronique	Action de suivi des prix de revient du moteur	AMDEC : DTAT (métier/ fournisseur)	Préparation AQMPP avec Siemens essence (DQ/ Siemens)	Synthèse projet Siemens	Préparation et signature des DI	Réunion CDC culasse
PROJET		1							
Objectifs locaux									
Objectifs globaux		1		1			1	1	1
Partage des tâches (DIT)				1	1	1		1	
Appartenance au collectif	1	1	1						
Engagements internes									
Engagements externes	1	1					1	1	1

	<i>Semaine 1 : 30 nov – 04 décembre 1998 (-85) (suite)</i>				
Incidents	Réunion Huller Hillé	Présentation de la ligne culasse à la direction de Trémery	Visio avec l'équipe projet véhicule D9	Revue spécification interface (Siemens)	Travail entre le DP et Siemens sur leurs modes de fonctionnement
PROJET		1			
Objectifs locaux					
Objectifs globaux					
Partage des tâches (DIT)			1	1	
Appartenance au collectif					
Engagements internes					
Engagements externes	1	1			1

	Semaine 2 : 07 – 12 décembre 1998 (-84) 11 incidents										
Incidents	L'adjoint planning prend aussi la fonction de correspondant communication de l'équipe vis à vis de DPTF/com	Décision de centraliser tous les essais à Belchamps	Planification des réunions EDE/ EMO	Réunion hebdo : Décalage du JE3 de 15 jours	Réunion maîtrise des coûts	Début de mise en place du planning des tranches pilotes	Le quatrième mulet de MAP est livré pour le véhicule D9	Décision de mettre à la disposition des deux fournisseurs des ressources supplémentaires en moyens d'essais	Mise à jour des AMDEC	Elaboration du cahier des charges de Huller Hillé	EACP Cache de style
PROJET							1				
Objectifs locaux											
Objectifs globaux			1	1	1	1				1	
Partage des tâches (DIT)	1	1						1	1		1
Appartenance au collectif					1						
Engagements internes					1						
Engagements externes						1	1			1	

	Semaine 3 : 14 – 18 décembre 1998 (-83) 9 incidents								
Incidents	2de et dernière réunion d'avancement technique	Décision de répondre négativement à la proposition de Siemens sur les tubes HP	Validation des conditions de réception de ligne culasse avec les PPP	Réalisation du cahier des charges et envoi au fournisseur	Séminaire DPTF Trémery	Réunion prototypes	EACP Cache de style	Travail avec le métier sur la tâche du pilote fonctionnel, amélioration du cycle en V	Réunion électronique Siemens
PROJET			1						
Objectifs locaux								1	
Objectifs globaux	1								
Partage des tâches (DIT)		1	1				1		1
Appartenance au collectif					1				
Engagements internes									
Engagements externes	1	1		1					

Semaine 4 : 21 – 25 décembre 1998 (-82) 7 incidents							
Incidents	Mise en concurrence de Degussa par AZEC pilotée par un PF	Validation et signature du cahier des charges de la ligne de montage avec le fournisseur Huller Hillé	Recherche d'un interlocuteur fournisseur en cas de défaillance pièce	Besoin de coordination avec la direction produit sur le cahier des charges consommation et l'alignement avec EW10J4	Officialisation du planning 99 de l'équipe et des dates de tranches pilotes	Début de la réflexion sur l'assemblage de la rampe en interne	Steering Siemens
PROJET							1
Objectifs locaux							
Objectifs globaux				1	1		1
Partage des tâches (DIT)			1			1	
Appartenance au collectif							
Engagements internes							
Engagements externes	1	1		1		1	1
Réunion (E, P, T)		X					X
Notes							
Courrier ext. (D, P, F)							
RDV							

Semaine 5 : 11 – 15 janvier 1999 (-79) 5 incidents					
Incidents	Début de la réalisation d'outillage pour PRS probatoire et PRS (culasse)	Décision de monter une partie des moteurs représentatifs à Trémery :	DFE Robuste : définition des objectifs (métier DQ)	DV Nox Trap Siemens	Réunion Huller Hillé
PROJET	1				
Objectifs locaux			1		
Objectifs globaux					
Partage des tâches (DIT)		1	1	1	1
Appartenance au collectif					
Engagements internes					
Engagements externes					

Semaine 6 : 18 – 22 janvier 1999 (-78) 6 incidents								
Incidents	Détachement à 100% sur le projet de l'assistant CPLI	1 ^{ère} revue de projet usine EWD	Réunion montage rampe injection	Réflexion sur la communication du projet à la presse	Demande de préciser le pilotage des DI au projet	Préparation JCO3 Siemens : Les injecteurs réalisés par Siemens présentent des défauts		
PROJET								
Objectifs locaux		1				1		
Objectifs globaux			1	1				
Partage des tâches (DIT)		1						
Appartenance au collectif	1							
Engagements internes					1			
Engagements externes			1			1		

Semaine 7 : 25 – 29 janvier 1999 (-77) 15 incidents															
Incidents	JCO3 Siemens Echech (injecteur)	Demande de revoir les procédures de signature à la DI	Demande de revoir le système actuel de reporting qui rend difficile la consolidation des coûts par le projet	2 ^{ème} réunion EDE	Réunion maquette à Sochaux	Réunion planification essais	AQMPP	GATES	DFE Robuste ARE	AAQO	Signature DI	Présentation de la ligne culasse à Pelletier où est exposé la position de Tremery sur les affaires de relevage	Visio injecteur	Réunion assemblage montage du système essence	Réunion prépa. des tubes haute pression
PROJET					1				1			1			
Objectifs locaux												1			
Objectifs globaux	1			1							1				
Partage des tâches (DIT)					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Appartenance au collectif				1											
Engagements internes		1	1												
Engagements externes	1			1							1				

Semaine 8 : 01 – 05 février 1999 (-76) 13 incidents														
Incidents	Réunion choix du fournisseur du catalyseur : Degussa est retenu	Les OCM du stade représentatifs sont toutes planifiées	Changement de l'objectif masse du moteur lié à la masse du moteur initial	Essais sur monocylindre	DFE Robuste CMO	DRIA synthèse visualisation injecteur (moyen de contrôle),	Stratégie allumage voyant	Points durs ARE	DFE Robuste SEE	RDV à Borny, point sur le fonctionnement culasse Huller Hillé, vérification de la conformité des injecteurs avec la DRIA	Visio GA, réunion pole AMOT	Synthèse électronique avec Siemens	Suivi flotte avec Siemens	
PROJET				1	1				1					
Objectifs locaux							1							
Objectifs globaux	1	1	1											
Partage des tâches (DIT)		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Appartenance au collectif	1													
Engagements internes								1						
Engagements externes	1													

Semaine 9 : 08 – 12 février 1999 (-75) 13 incidents													
Incidents	Demande de connaître les dates de DI au plus tard, la lenteur des procédures risquent de remettre en cause les délais liés au projet	Décision de roder une partie des moteurs représentatifs à Tremery	Réflexion sur la présentation presse	Réunion Visio planning D9 Réunion visio planning X4	Points AMDEC	Initialisation AQMPP-Sagem	DV Nox Trap Siemens	Synthèse projet Siemens	Présentation AMDEC	RDV avec la DRIRE	Visite de Huller Hillé à Tremery	Point composants ZTC/métier	STERIA fournisseurs
PROJET													
Objectifs locaux													
Objectifs globaux			1	1									
Partage des tâches (DIT)		1			1	1	1		1	1	1	1	1
Appartenance au collectif				1				1					
Engagements internes	1												
Engagements externes				1				1			1		

Semaine 10 : 15 – 19 février 1999 (-74) 22 incidents															
Incidents	Démarrage du premier moteur représentatif, des problèmes par la suite	Renforcement des équipes études : arrivée d'un BEX dans l'équipe étude et décision d'embaucher un 3è homme sur l'antenne Siemens	Formation du personnel de Trémery par les gens des prototypes	L'assemblage et le contrôle d'étanchéité de la rampe haute pression d'essence seront réalisés en interne	Officialisation du planning moteur réaménagé suite au report du DMS D9 au 4 septembre 2000	Caractérisation des bougies	Essais temps de réponse avec huile économie d'énergie la plus défavorable en pression	Réunion Degussa Proposition de leur dernière version de catalyseur	DFE Robuste CMO	Programme injecteur PSA/ IFP	Présentation AMDEC	Signature des DI	Réunion Huller Hillé	Réunion prototype	Réunion avec Siemens sur la dépollution
PROJET	1					1									
Objectifs locaux													1	1	
Objectifs globaux					1							1			
Partage des tâches (DIT)		1	1	1			1		1	1		1	1		1
Appartenance au collectif															
Engagements internes								1	1		1			1	
Engagements externes												1			

Semaine 10 : 15 – 19 février 1999 (-74) (suite)							
Incidents	Réunion (visio) avec l'équipe projet véhicule D9	Point sur le démarrage moteur	IFP injecteur	point dépollution Siemens	Réunion EACP : cache style et carter distributeur	Charge de essais	Réunion technique PSA/Siemens/texas Instrument
PROJET							
Objectifs locaux							
Objectifs globaux							
Partage des tâches (DIT)		1	1	1	1	1	1
Appartenance au collectif							
Engagements internes							
Engagements externes	1						

	Semaine 11 : 15 – 19 février 1999 (-73) 8 incidents							
Incidents	Démarrage du premier moteur représentatif habillé	Poursuite de l'outillage série	Désaccord sur la procédure d'officialisation de la décision du montage de la rampe en interne entre la direction achat et l'équipe projet	Réunion de planification des essais	Réunions d'examen des brevets Mitsubishi	Annonce officielle à Siemens d'assembler la rampe en interne	Réunion EDE	Réunion Huller Hillé
PROJET	1	1						
Objectifs locaux								1
Objectifs globaux				1			1	
Partage des tâches (DIT)					1			1
Appartenance au collectif							1	
Engagements internes			1					
Engagements externes						1	1	

Semaine 12 : 01-03 février (-72) 19 incidents															
Incidents	Sortie de deux prototypes avec cache de style	Le moteur tourne pour la première fois à Tremery	Les plans de masses et de détails de la ligne de montage sont figés	Mission froide	Demande d'explicitation de la démarche de diffusion du budget prototype, ce dernier ayant été communiqué sans l'aval du projet	La DTAT se plaint du manque d'outil du développement	Les équipes projet véhicules refusent la démarche de standardisation de l'ADC	Les difficultés rencontrées par Siemens nécessitent de revoir la définition et le planning d'industrialisation du calculateur	La 6 ^{ème} génération du piège à Nox de Degussa, plus stable en vieillissement et plus économique est retenue pour la tranche pilote et la série	Les 6 premiers moteurs sont construits et ont démarré	Livraison des mulets des équipes véhicules est annoncée avec trois semaines de retard	Mission froide la première quinzaine de mars	Début consultation fournisseurs pour l'approvisionnement des pièces constitutives du système essence	Préparation JCA3	Siemens : réunions modes dégradés
OBJET	1	1	1						1	1	1				
Objectifs aux objectifs baux								1						1	
Atteinte des axes (DIT)				1								1	1		1
Partenariat collectif															
Engagements internes					1										
Engagements externes						1	1	1						1	

Semaine 12 : 01-03 février (-72) (suite)				
Incidents	RDV su CPI avec le directeur plate- forme	Point dépollution en interne	Point dépollution avec Siemens	Présentation d'une étude sur la conformité des usines
PROJET				
Objectifs locaux			1	
Objectifs globaux	1			
Partage des tâches (DIT)			1	
Appartenance au collectif				
Engagements internes				
Engagements externes		1		1

Semaine 13 : 08-12 mars 1999 (-71) 13 incidents													
Incidents	JCA3 Siemens Le jalon calculateur JCA3 est passé	JCO3 bis Siemens Le jalon JCO3 bis échoue (injecteur)	Le budget prototype est en train d'être révisé, le projet veut être associé à la réflexion	Ambiguïté sur les procédures de diffusion de l'étude sur la ligne de montage. Le projet veut en être informé avant Trémery	Première réunion ZTC/projet	Réunion Degussa	DFE Robuste	Réunion Huller Hillé : présentation et validation étude de la ligne	Réunion maîtrise des coûts n°3	Point avec le métier dépollution	GATES	demande de l'aval de l'équipe véhicule sur le parcours sonde O2	Réunion Siemens, microcont rôleur
PROJET	1							1					
Objectifs locaux													
Objectifs globaux	1	1	1			1		1					
Partage des tâches (DIT)						1	1			1			1
Appartenance au collectif					1			1					
Engagements internes			1	1		1		1					
Engagements externes	1	1			1	1		1		1		1	

Semaine 14 : 15-19 mars 1999 (-70) 12 incidents												
Incidents	Essai d'un moteur de synthèse par l'équipe projet	Arrivée d'un AAQO architectu re	Départ d'un responsable de Siemens sous l'impulsion de PSA	Siemens augmente ses équipes afin de faire face aux difficultés	Réflexion sur le fonctionnement des synthèses techniques : diffusion plus tôt de l'ordre du jour et préparation des questions	Début du travail sur le planning des tranches pilotes	Steering Committee Siemens	Revue de projet Tremery n°2	Réunion à Trémery sur la qualification des tranches pilotes	Réunion Trémery sur le contrôle usinage	Signature des DI avril	Réunion électronique Siemens, Essence/ diesel
PROJET	1											
Objectifs locaux												
Objectifs globaux						1	1				1	
Partage des tâches (DIT)								1			1	1
Appartenance au collectif	1	1										
Engagements internes					1							
Engagements externes			1	1			1		1	1	1	

	Semaine 15 : 22-26 mars 1999 (-69) 8 incidents							
Incidents	Démarrage du programme lavage de fûts	Le jalon JE4 devient un jalon direction générale J4	Première réunion EMO	Les investissements de montage ont été réduits de 34 à 30,5 MF pour un objectif de 29	Réunion de préparation du jalon JE3	Préparation fiabilité prévisionnelle EW10 D avec DQUA	Réunion Huller Hillé	Déplacement aux USA pour voir l'équipe américaine de Siemens
PROJET	1							
Objectifs locaux								
Objectifs globaux			1	1	1			
Partage des tâches (DIT)						1	1	
Appartenance au collectif			1		1			
Engagements internes								
Engagements externes		1	1		1			1

Semaine 16 : 29-02 avril 1999 (-68) 4 incidents							
Incidents	JE3	Demande de définir les procédures de partage des tâches pour la recherche de compromis sur des problèmes d'adaptation sur les véhicules	Réunion Doubley : gel planning des TP	Point projet à Charleville	Visio Siemens	Point dépollution	Réunion fournisseur MTS
PROJET	1						
Objectifs locaux							
Objectifs globaux	1		1				
Partage des tâches (DIT)			1	1		1	1
Appartenance au collectif	1						
Engagements internes							
Engagements externes	1	1	1		1		

~ V. LES REGLES DE CODAGE ~

La grille de lecture de cette recherche est présentée à la fin de la première partie, elle guide à la fois l'analyse dimensionnelle (de contenu des entretiens rétrospectifs) et l'analyse processuelle (des incidents qui définissent les interactions entre les acteurs qui interviennent sur le projet, la finalité de l'action coopérative).

Conduire deux analyses de différentes natures nécessite de proposer deux formes d'opérationnalisation de la grille de lecture et ainsi d'améliorer notre connaissance des attributs de la coopération. Ce travail de codage est ainsi au cœur de la recherche.

Plusieurs objectifs guident la construction des règles de codage.

Il s'agit tout d'abord d'opérationnaliser la grille de lecture conceptuelle qui a guidé l'analyse.

Deuxièmement, ces règles ont pour objet de favoriser la cohérence interne du codage. Ce sont les mêmes règles, quel que soit l'état d'esprit du codeur, qui guident son travail.

Enfin, elles permettent de vérifier la fiabilité du codage, en quelque sorte sa cohérence externe, en confrontant les résultats des codages de différents chercheurs. Ce troisième objectif rejoint le premier ; le fait de pouvoir confronter différentes subjectivités améliorent l'opérationnalisation de la grille de lecture, d'autres chercheurs peuvent l'utiliser.

Nous avons ainsi conduit dans les deux analyses un travail de double (voire triple) codage dont les résultats sont récapitulés dans cette partie.

A ~ Règles de codage des verbatims

Cette section présente les règles de codage (ou dictionnaire des thèmes) qui ont guidé l'analyse de contenu.

Ces règles ont été construites en deux temps. Sur la base d'une première grille et sur un entretien (de l'équipe PSA), deux codages de deux chercheurs ont été confrontés. Ils ont permis d'améliorer et de préciser les règles. Sur cette nouvelle base, nous avons codé l'ensemble des entretiens rétrospectifs.

Ce traitement a ensuite été confronté avec celui d'un autre chercheur pour en vérifier la fiabilité. Le double codage a été effectué sur la base de 30% des verbatims de la base de données des entretiens rétrospectifs du cas SITA. Le fait de traiter le second cas avec un second chercheur permet de valider aussi la « transversalité » de la grille de lecture, sa capacité à être utilisée par différents chercheurs dans différents contextes¹.

Ce troisième codeur avait accès à une première analyse du contexte de l'équipe SITA d'une quinzaine de pages.

Sur cette base, le codage s'est révélé fiable à 84%.

Les divergences étaient essentiellement liées à certains éléments du contexte qu'il a fallu éclaircir et qui pouvait nous paraître évident étant donné notre immersion sur le terrain par l'observation participante. Ce travail a ainsi permis dans le même temps d'améliorer la restitution du contexte.

¹ Nous en profitons pour renouveler nos remerciements à Judith Ryba et Alain Klarsfeld, tous deux ATER au CREPA, pour leur gentillesse et leur compétence. Leur travail a permis d'améliorer et de tester la fiabilité de cette recherche.

CONTENU DE L'OBSERVATION	Dimension	Attribut	code	Verbatims
				Descripteurs
CONTEXTE	Environnement		CTX	Description des partenaires externes, des clients, de la concurrence/ évolutions socio-économiques
	Organisationnel			Relation entre les départements/ place de la hiérarchie métier/ Systèmes de gestion des acteurs sur le projet/ positionnement stratégique et historique du projet
	Acteur			Expériences antérieures/ recrutement sur le projet
PROJET	Type de projet, les objets du projet, les objectifs du projet Phases prédéfinies et outils de gestion de projet		PJT	<ul style="list-style-type: none"> - Type de projet - Outil de gestion de projet - Les objets du projet
COOPERATION	Finalité commune La réalisation des objectifs soit autour de l'interdépendance des intérêts individuels, soit dans la réalisation des objectifs du projet	<i>Intérêts individuels</i> : la réalisation des objectifs individuels dépend de la réalisation des objectifs des autres membres de l'équipe	OCr	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs du métier - Rétribution personnelle - Conflits entre des objectifs
		<i>Objectifs globaux</i> : l'individu assimile l'ensemble des objectifs du groupe et les fait sien	OCc	<ul style="list-style-type: none"> - assimilation aux objectifs du projet - Référence au temps commun - Changement d'objectifs du projet/ ambiguïté
	Interdépendance Elle se réalise autour de la complémentarité des ressources et de l'appartenance au groupe : l'objet est de trouver sa place dans le groupe	<i>Division interne du travail</i> : concerne l'activité liée au partage des tâches et à l'assignation de rôles	DTr	<ul style="list-style-type: none"> - Description de sa tâche - Partage des tâches (disjoints)/ complémentarité des ressources (ce qu'ils s'apportent mutuellement) - Gestion des interfaces et travail commun
		<i>Appartenance au groupe</i> concerne la reconnaissance par les membres du groupe de l'appartenance au groupe	DTc	<ul style="list-style-type: none"> - Périmètre du collectif - Caractérisation d'une relation particulière - Communauté d'intérêt pour la tâche
	Réciprocité Dans les relations et le partage des résultats de la tâche commune, assurer la symétrie des relations	<i>Engagements internes et transparence</i> Concernes les engagements pris au sein du noyau dur <ul style="list-style-type: none"> - Négociation et signature de contrats en interne - Procédures de contrôle et confiance - Transparence : pas d'asymétrie d'information, visibilité de son travail et de celui des autres. 	ENGr	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence dans le partage d'information - Formalisation du fonctionnement (rapport confiance /procédures, notes internes)
		<i>Engagement vis à vis du groupe et du groupe et égalité</i> Concernes la formalisation des relations avec l'externes <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité globale du groupe - Egalité des apports et des rétributions dans la confrontation avec des groupes externes. 	ENGc	<ul style="list-style-type: none"> - Relation avec la hiérarchie - avec les métiers - avec les partenaires externes
PROCESSUS	Phases/ rythmes : spécification de périodes/ accélération ou calme Incidents (historique)		PRO	<ul style="list-style-type: none"> - Phases/ rythmes - incidents

B ~ Le codage des incidents

Cette section présente les règles de codage qui ont guidé l'analyse de processus.

Ces règles sont construites à partir de la grille de lecture présentée à la fin de la première partie. Elles ont pour objet de traiter des interactions entre des acteurs oeuvrant pour la réalisation d'un projet commun, de leur donner une signification du point de vue de la notion théorique de coopération et de son mode de génération (rationalité calculatoire ou rationalité identitaire).

Tout comme pour l'analyse de contenu, elles sont identiques aux deux cas. Nous les avons construites en utilisant la notion d'événements, ainsi qu'en effectuant un premier codage ouvert, comme nous l'avons explicité dans le chapitre IV.

La question de la fiabilité du codage se pose alors. Il ne s'agit plus d'analyser le sens de verbatims, la perception d'acteurs, mais des interactions ancrées dans des contextes dont la connaissance se doit d'être particulièrement approfondie pour qu'elles prennent sens.

Un double codage a été réalisé sur le cas SITA à l'aide d'un autre chercheur, différent des deux premiers afin de renouveler la vérification de la capacité de réplique de la grille de lecture². Il lui a été fourni l'analyse du contexte et l'analyse dimensionnelle qui sont présentées dans la thèse ainsi qu'un résumé de la première partie.

Le codage a été effectué sur la base de données chronologiques, les deux dernières colonnes étant bien entendu vides, et suivant les règles présentées ci-dessous.

Les deux codages sont ensuite confrontés.

Deux tests de fiabilité du codage sont réalisés. La fiabilité de l'analyse processuelle est tout d'abord quantifiée par le nombre d'événements communs entre les deux codeurs, suivant la même formule

² Nous en profitons à nouveau pour remercier cette fois-ci Christophe Torset, ATER au CREPA, pour son travail rigoureux dans ce double codage. Non seulement cette technique est consommatrice de temps, mais elle est également fastidieuse et vite lassante. Son travail, effectué dans des délais courts, permet à la fois de tester la fiabilité du codage des incidents, et d'éclairer cette démarche encore peu pratiquée dans les analyses de processus.

que l'analyse de contenu (confère chapitre IV). Cependant, il s'est avéré que compter les différences et ressemblances en terme de pourcentage est une démarche faussée : certains incidents se répètent (ce qui n'est pas le cas pour les verbatims), et si les divergences de codage portent sur ces incidents, elles se répètent également. Cette particularité peut multiplier les désaccords, alors que les règles de codages s'avèrent très majoritairement opérationnelles et utilisables par différents chercheurs suivant une compréhension identique.

Un second test se concentre sur la signification générale donnée au processus. Il s'agit ici de traiter le codage du second chercheur en réalisant une carte du processus et en construisant les « courbes de fréquence » des deux formes de coopération, les deux traitements sont comparés sur cette analyse. La question qui se pose alors porte moins sur le nombre d'accords ou de désaccords que sur le fait de retrouver ou non les mêmes éléments de résultats en réponse aux questions de recherche.

Nous présentons ainsi dans un premier temps les règles de codage et ensuite les résultats du double codage.

V.B.1 Présentation des règles de codage

La question qui guide le codage de la base de données chronologique est :

Sur quel(s) attribut(s) de la coopération cet incident a-t-il de l'influence ?

Un incident peut avoir un impact sur un ou plusieurs attributs de la coopération. Il traite d'une action collective finalisée. Ces actions engagées lors du processus peuvent être soit ponctuelles (durée limitée dans le temps), soit étalées dans le temps. Dans ce dernier cas, le point de repère temporel utilisé pour coder l'action sera alors le début de l'action. De même, une action qui se répète plusieurs fois ne sera codée qu'une seule fois, à partir du moment où elle ne change pas de nature. Les réunions récurrentes dans le cas PSA sont un exemple de cette dernière règle. Enfin, ces actions ont lieu lors, ou à la suite, d'interactions entre des individus, par exemple un incident peut décrire une décision qui a été prise lors d'une réunion.

La construction d'événements est une étape intermédiaire facilitant le codage des incidents en terme d'attributs de la coopération. Elle ne servira en revanche pas directement dans l'analyse finale du processus.

Sur cette base, les événements ayant servi à décrire les attributs de la coopération et le projet ainsi que les règles de codages associées sont les suivants :

PROJET			
Evénement	Nom de code	Règle de codage	Exemple d'incident
Action de concrétisation du projet	<i>Concrétisation du projet</i> <i>PROJ</i>	<p>Incidents où le projet devient objet :</p> <p>Dans le cas de SITA : bilan technique, proposition de sommaire, annonce de candidature, principe technique, sommaire détaillé, principe d'exploitation, maîtrise foncière, plan, dossier APS, coupes, photos, étude ISE</p> <p>Dans le cas de PSA : ligne culasse, mulets, réalisation d'outillage, moteurs représentatifs, moteurs de synthèses, maquettes, prototypes, programme de lavage de fûts, jalons (sauf si échec), les essais de mise au point du moteur</p> <p>Dans le cas SITA Incidents où le travail de lobbying est effectué vis à vis du client externe porteur du cahier des charges : rencontres avec la DRIRE, la mairie, l'ADEME, la FRAPNA et la Préfecture</p>	<p><i>Pour le cas SITA :</i></p> <p>Remise d'une version du dossier Réunion technique où sont présentés les plans Rencontre avec l'ADEME où le chef de projet développement obtient des informations sur les membres du jury.</p> <p><i>Pour le cas PSA :</i></p> <p>Prototype d'un moteur avec cache de style</p>

FINALITE Intérêts individuels			
Événement	Nom de code	Règle de codage	Exemples d'incidents
Actions de changement d'objectifs initiaux spécifiquement liés à un métier	<i>Evolution des objectifs métiers</i> OBJM	Incidents montrant la réalisation par un acteur d'un nouveau travail, qui n'était pas prévu à l'origine du projet, et qui reste lié à une expertise spécifique	<i>Pour le cas SITA :</i> Recherche de nouveaux sites pour le métier développement <i>Pour le cas PSA</i> Changement dans la présentation du dossier pour le métier technique

FINALITE objectifs globaux			
Sous-événements	Nom de code	Règle de codage	Exemples d'incidents
Action de définition et de redéfinition de l'enchaînement des tâches dans le temps	<i>Définition du planning</i> OBJT	Action de redéfinition des objectifs du projet spécifiquement tournée vers la gestion du temps dans le projet.	<i>Pour le cas SITA</i> La première réunion technique, la diffusion du planning <i>Pour le cas PSA</i> Officialisation du planning 99 de l'équipe
Actions de définition et de redéfinition de l'ensemble des objectifs du projet en terme de délai, de coûts et de qualité	<i>Définition de la stratégie du projet</i> OBJS	Notamment lors des réunions de l'équipe avec la direction ; dans les activités de négociation de contrat, de travail de correction sur les objets projet, lorsque les différents membres de l'équipe réfléchissent ensemble sur le projet	<i>Pour le cas SITA</i> Réunion de l'équipe projet, note où le CPT donne un plan de travail et la répartition des tâches <i>Pour le cas PSA</i> Demande de coordination avec la direction produit sur le cahier des charges, choix du fournisseur co-développeur de la catalyse.

INTERDEPENDANCE Division interne du travail			
Sous-événements	Nom de code	Règle de codage	Exemples d'incidents
Les activités liées à la spécialisation et au partage des tâches	<i>Définition du partage des tâches</i> DEPT	Les actions et décisions d'attribution des tâches, elles se réalisent notamment au cours de réunions où les compétences visées sont présentes, recherche de ressources externes pour une division du travail du premier degré	<i>Pour le cas SITA</i> Note où le CPT donne un plan de travail et la répartition des tâches, Réunion CEDIRA élargie pour choisir le bureau d'étude <i>Pour le cas PSA</i> Décision de monter une partie des moteurs représentatifs à l'usine de Trémery
Les activités liées à la réalisation d'une tâche spécialisée	<i>Réalisation D'un travail spécialisé</i> RTSP	Incidents se rapportant à la réalisation d'une tâche spécialisée réalisée par un des membres de l'équipe, pour le cas SITA, la réalisation d'un travail technique, notamment lié au dossier, PSA : interface avec les EPV, procédures qualité	<i>Pour le cas SITA</i> Le DD et le CPD rencontre la DRIRE et annonce la candidature de CEDIRA, Communication par le CPT du principe technique <i>Pour le cas PSA</i> Réunion assemblage montage du système essence, Réalisation de procédures qualité

INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe			
Sous-événements	Nom de code	Règle de codage	Exemples d'incidents
Les activités liées à la constitution d'une équipe, ou à l'arrivée de nouvel acteur qui travaille sur le projet	<i>Formalisation ou de l'équipe</i> <i>ANVA</i>	L'équipe se formalise notamment au cours de la première réunion (rencontre d'acteurs); et avec l'appel en cours de projet à de nouveaux acteurs	<i>Pour le cas SITA</i> Première réunion de l'équipe projet France Déchets Réunion de démarrage de l'équipe projet technique <i>Pour le cas PSA</i> Arrivée d'un assistant CPLI
Fluctuation de l'équipe dans le sens de la baisse du nombre de ses membres	<i>Départ d'un acteur</i> <i>DACT</i>	Incidents liés au départ d'acteurs initialement dans l'équipe, ce qui entraîne des changements de statut au sein de l'équipe	<i>Pour le cas SITA</i> Le DD quitte ses fonctions, il est remplacé par un ancien délégué régional
Activités révélant l'équipe comme un groupe spécifiquement par rapport à l'externe	<i>Structuration de l'équipe</i> <i>STRE</i>	Les incidents où l'ensemble de l'équipe est regroupé en interaction avec d'autres groupes	<i>Pour le cas SITA</i> Une réunion où l'ensemble de l'équipe est présente face à un partenaire-concurrent <i>Pour le cas PSA</i> Une réunion où l'ensemble de l'équipe est présente face à la direction plate-forme.

RECIPROCITE/ Engagements internes			
Sous-événements	Nom de code	Règle de codage	Exemples d'incidents
Les activités formalisées liées au partage de l'information et assurer une certaine transparence entre les membres de l'équipe	<i>Action de diffusion et de partage formalisé de l'information au sein de l'équipe</i> EINF	Incidents montrant le partage d'information formalisés au sein de l'équipe.	<i>Pour le cas SITA</i> Note interne du CPC pour le DD où il fait un point sur la situation en Rhône Alpes.
Mise en place, ou sa demande, ou changement de procédures particulières entre les métiers représentés par l'équipe dans le cadre du projet.	<i>Demande de création ou d'évolution de procédures</i> EICP	Incidents où sont demandées et créées des procédures particulières afin d'améliorer la circulation d'information au sein de l'équipe	<i>Pour le cas PSA</i> Changement de nature de la réunion prototype Diffusion de définition de pièces
Les activités liées aux réunions particulières de suivi des objectifs au sein de l'équipe	<i>Réunions de suivi des objectifs au sein de l'équipe</i> EIRO	Incidents montrant le partage d'informations par le biais de réunions provoquées pour cet objectif.	<i>Pour le cas SITA</i> Réunion sur la stratégie du projet <i>Pour le cas PSA</i> Réunion de préparation du jalon JE3

RECIPROCITE/ Engagements externes			
Sous-événements	Nom de code	Règle de codage	Exemples d'incidents
Les engagements pris par l'ensemble de l'équipe vis à vis de la hiérarchie	<i>Engagements vis à vis de la hiérarchie</i> EEHI	Toutes les notes à destination de la direction générale, les réunions et déplacements avec cette dernière sont des marques d'engagements de l'équipe vis à vis de la direction, notamment en terme de partage d'information, et constituent le groupe en tant qu'entité vis à vis du reste de l'organisation.	<i>Pour le cas SITA</i> Réunion entre la DG et le DD pour la stratégie à suivre sur la région Rhône Alpes Note interne du DD pour la DG sur les difficultés à signer avec le partenaire. <i>Pour le cas PSA</i> Les jalons d'engagements dans le cas PSA
Les négociations d'engagements entre l'ensemble de l'équipe avec un fournisseur	<i>Contractualisation fournisseur</i> EEFN	Concerne les activités de négociation et de contractualisation avec un fournisseur suffisamment important pour que toute l'équipe soit concernée.	<i>Pour le cas SITA</i> Devis classeur Communication d'un plan de travail par le CPT au fournisseur pour la constitution d'un devis <i>Pour le cas PSA</i> Réunion avec Degussa pour le choix de la version de catalyse
Les négociations d'engagement entre l'ensemble de l'équipe et un partenaire-concurrent (CAS SITA)	<i>Contractualisation partenaire</i> EEEN	Concerne les activités de négociation et de contractualisation avec un partenaire qui est en même temps concurrent.	<i>Pour le cas SITA</i> Réunion de l'équipe projet CEDIRA Réalisation d'un projet de contrat entre FD et CEDIRA
Les négociations d'engagements entre l'ensemble de l'équipe et un client interne (CAS PSA)	<i>Contractualisation client</i> EEEC	Concerne les activités de négociation et de contractualisation avec un client interne à l'organisation	<i>Pour le cas PSA</i> Négociation avec l'équipe projet véhicule des aspects d'implantation du moteur. L'équipe identifie face à l'usine les différentes tâches à réaliser et les échéances qu'elle promet à son interlocuteur industriel pour la définition définitive des pièces série.

V.B.2 La fiabilité du codage des incidents

La fiabilité du codage des incidents est détaillée car c'est une procédure encore peu utilisée.

Le double codage est effectué sur la totalité du processus du cas SITA. Un extrait de la carte du processus à partir de laquelle la fiabilité est mesurée est proposé en fin de paragraphe. Plusieurs mesures de la fiabilité du codage des incidents sont proposées.

V.B.2.a) *Mesure de la fiabilité en terme de codage d'attributs*

Les deux codages sont comparés attributs par attributs sur la base de la carte du processus.

La fiabilité du codage est alors mesurée de la manière suivante : Y / X , avec

X : Nombre d'accords sur les attributs + nombre de désaccords sur les attributs

Y : Nombre d'accords sur les attributs

Ici $X=181$ et $Y=135$

Le résultat est donc de **74,6%** d'accords sur le codage des attributs de la coopération et des événements projet de la totalité du processus du cas SITA. Lorsque les accords et les désaccords du codage ne sont comptabilisés que sur les attributs de la coopération (sans prendre en compte les codages liés aux événements projet), la fiabilité du codage est sensiblement la même ; elle s'élève à 74,1%.

V.B.2.b) *Mesure de la fiabilité en terme de codage des incidents*

On s'intéresse ici à la proportion d'incidents qui ont exactement le même codage.

La fiabilité du codage est alors mesuré de la manière suivante : $(X-Y) / X$, avec

X : Nombre d'incidents où les deux codeurs ont un total accord + Nombre d'incidents où les deux codeurs ont au moins un désaccord sur un attribut.

Y : Nombre d'incidents où les deux codeurs ont un total accord

Ici $X=101$ et $Y=73$

Le résultat est donc de **72,3%** d'incidents ayant exactement le même codage par les deux codeurs.

V.B.2.b) Comparaison graphique des deux codages

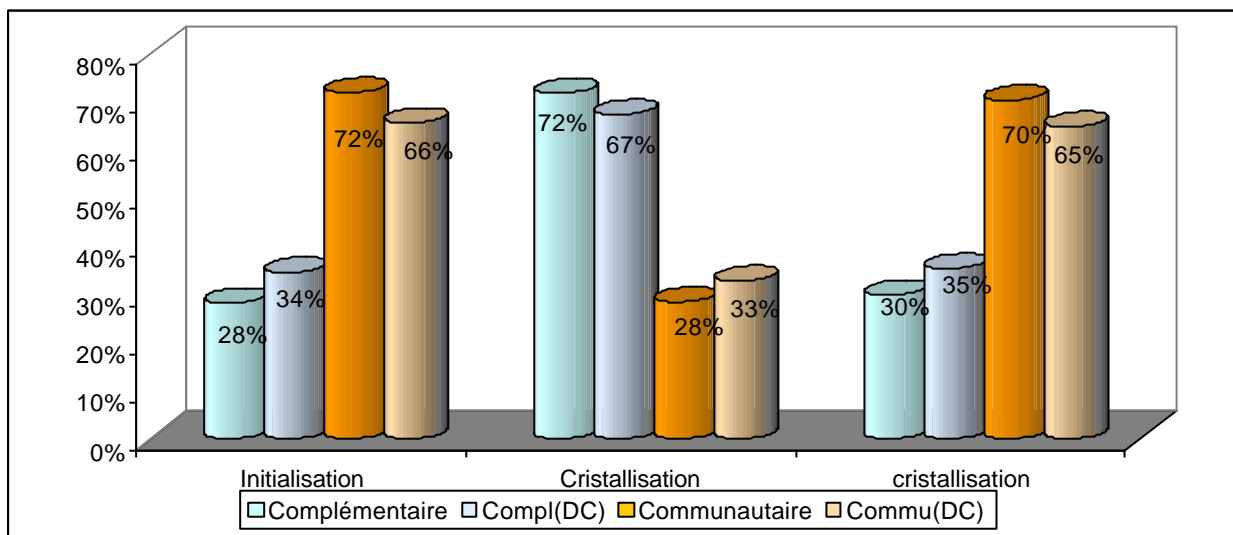
Il est alors intéressant de vérifier si les deux codages aboutissent finalement aux mêmes résultats en terme d'évolution des deux formes de coopération.

On retrouve en effet les mêmes tendances, comme l'indique le graphique page suivante.

De plus, la proportion des deux formes de coopération suivant les phases est elle aussi similaire, tandis que sur la totalité du processus, les deux formes de coopération sont présentes suivant les mêmes proportions dans les deux codages.

La fiabilité des résultats est ainsi satisfaisante.

Composition des phases suivant le type de coopération : comparaison des deux codages

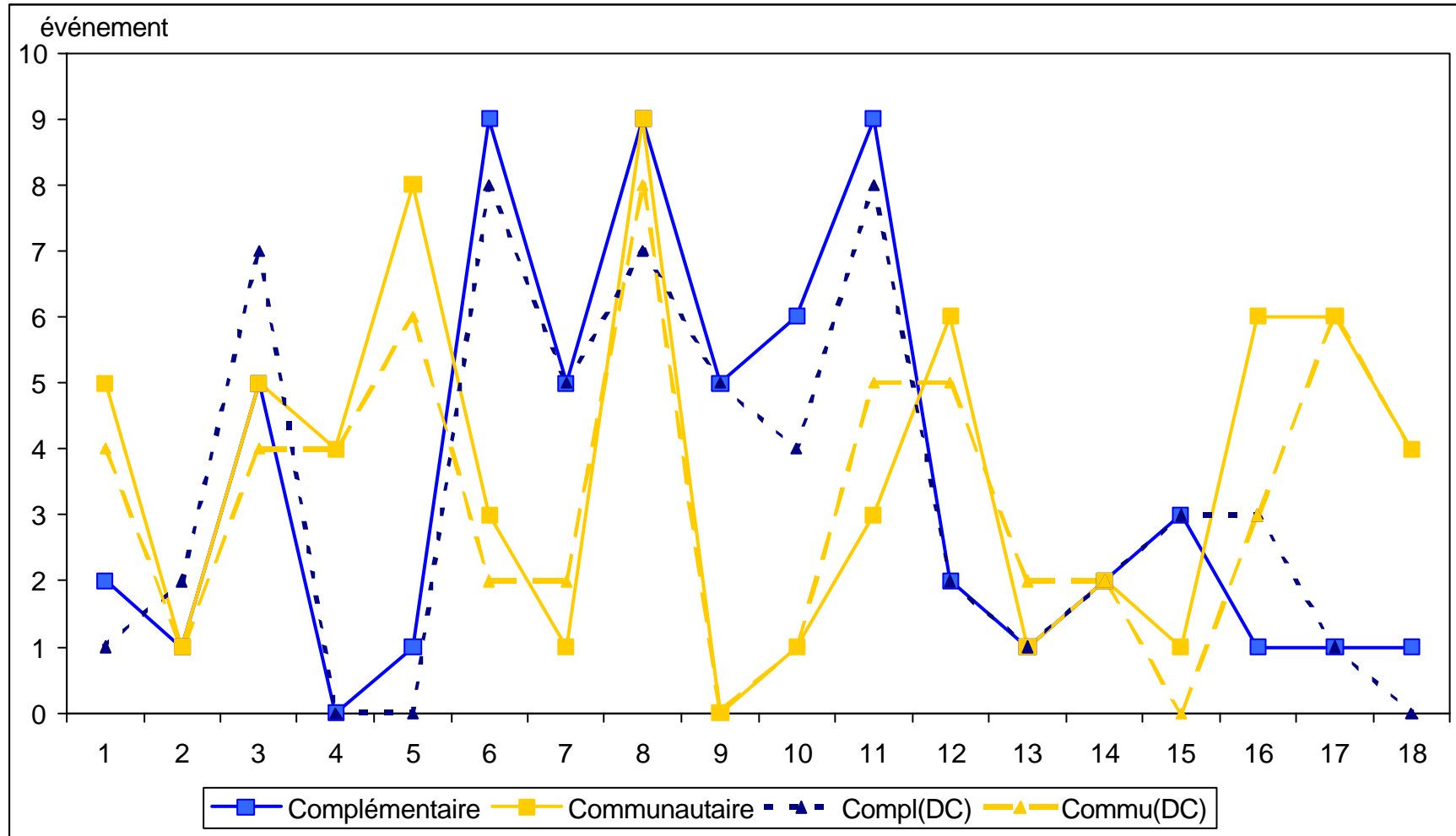


La notice (DC) permet de repérer le codage effectué par le second chercheur.

Pourcentage d'événements affectant une forme de coopération sur l'ensemble des événements répertoriés durant la période observée : comparaison des deux codages.

Codeur	Coopération complémentaire	Coopération communautaire	Nombre total d'événements
Codeur 1	49%	51%	129
Codeur 2	50%	50%	118

Evolution des deux formes de coopération : comparaison des deux codages du processus du cas SITA



~ VI. TABLEAUX ET GRAPHIQUES ~

A ~ Répartition des verbatims

Grâce à la base de données des verbatims, il est possible de quantifier le nombre de verbatims se référant à tel attribut de la coopération. On peut alors identifier l'équilibre existant entre ces attributs et ainsi les formes de coopération dans les perceptions des membres de l'équipe (sachant que les entretiens ont été réalisés entre une semaine et un mois après la fin du projet : ces perceptions sont situées dans le temps par rapport au processus de coopération). Cette quantification est réalisée à partir des seuls entretiens rétrospectifs des membres du noyau dur de l'équipe. Elle est notamment utilisée dans l'analyse dimensionnelle de chacun des cas.

VI.A.1 Répartition des verbatims dans le cas SITA

Le tableau suivant donne la répartition des 105 verbatims repérés sur des mécanismes de génération de la coopération dans les entretiens rétrospectifs avec les membres de l'équipe projet (noyau dur).

Répartition des dimensions et attributs de la coopération dans les verbatims sur les mécanismes générateurs de la coopération dans le cas SITA

Dimensions/ Attributs de la coopération			Nombre de verbatims		% par rapport au total*		% par rapport à la dimension
COOPERATION	<i>Finalité</i>	<i>Intérêts individuels</i>	9	21	8,6%	20%	42,9%
		<i>Partage des objectifs</i>	12		11,4%		57,1%
	<i>Interdépendance</i>	<i>Division interne du travail</i>	43	58	41%	55,2%	74%
		<i>Appartenance au groupe</i>	15		14,3%		26%
	<i>Engagements</i>	<i>Engagements internes et transparence</i>	10	26	9,5%	24,8%	38,5%
		<i>Engagement vis à vis du groupe, du groupe et égalité</i>	16		15,2%		61,5%
TOTAL			105	105	100%	100%	

* Arrondi au plus proche

Répartition des verbatims suivant le type de coopération

Type de coopération	Attributs	Nombre de verbatims		% par rapport au total	% par rapport à la forme de coopération
Coopération complémentaire	<i>Intérêts individuels</i>	9	62	59%	15%
	<i>Division interne du travail</i>	43			69%
	<i>Engagements internes et transparence</i>	10			16%
Coopération communautaire	<i>Partage des objectifs</i>	12	43	41%	28%
	<i>Appartenance au groupe</i>	15			35%
	<i>Engagements vis à vis du groupe et égalité</i>	16			37%

VI.A.1 Répartition des verbatims dans le cas PSA

Répartition des dimensions et attributs de la coopération dans les verbatims sur les dimensions et attributs de la coopération dans le cas PSA

Dimensions et attributs			Nombre de verbatims		% par rapport au total		% par rapport à la dimension *
COOPERATION	<i>Finalité</i>	<i>Intérêts individuels</i>	17	49	9%	26%	33%
		<i>Partage des objectifs</i>	32		17%		67%
	<i>Interdépendance</i>	<i>Division interne du travail</i>	44	81	23%	43%	54%
		<i>Appartenance au groupe</i>	37		20%		46%
	<i>Engagements</i>	<i>Engagements internes et transparence</i>	18	60	9%	31%	30%
		<i>Engagement vis à vis du groupe, du groupe et égalité</i>	42		22%		70%
TOTAL				190		100%	

* Arrondi au plus proche

Répartition des verbatims suivant le type de coopération dans le cas PSA

Type de coopération	Attributs	Nombre de verbatims		% par rapport au total	% par rapport à la forme de coopération
Coopération complémentaire	<i>Intérêts individuels</i>	17	79	42%	21%
	<i>Division interne du travail</i>	44			56%
	<i>Engagements internes et transparence</i>	18			23%
Coopération communautaire	<i>Partage des objectifs</i>	32	111	58%	29%
	<i>Appartenance au groupe</i>	37			33%
	<i>Engagements vis à vis du groupe et égalité</i>	42			38%

B ~ Compléments sur le processus de coopération

A partir de la base de données chronologiques, la carte du processus est construite, elle constitue une première quantification du processus. Sur cette base, plusieurs tableaux et graphiques sont construits à l'aide d'Excel. Afin d'alléger le corps de la thèse, seules les données fondamentales sont présentées. L'objet de cette annexe est donc de restituer les principaux tableaux et graphiques qui ont conduit l'analyse processuelle, et ainsi de faire appréhender au lecteur le travail qui a été accompli.

VI.B.1. Tableaux quantitatifs des événements suivant les attributs et formes de coopération

VI.B.1.a) Tableau quantitatif des événements du cas SITA

Semaine	COOPERATION COMPLEMENTAIRE			COOPERATION COMMUNAUTAIRE			Total	Projet
	Objectifs locaux	Division interne du travail	Engagements internes	Objectifs globaux	Appartenance au groupe	Engagements externes		
1	0	2	0	2	2	1	7	0
2	0	0	1	1	0	0	2	2
3	0	3	2	3	0	2	10	1
4	0	0	0	1	0	3	4	0
5	0	1	0	2	1	5	9	0
6	0	6	3	1	0	2	12	2
7	1	3	1	1	0	0	6	0
8	2	5	2	3	3	3	18	2
9	1	4	0	0	0	0	5	1
10	1	4	1	0	1	0	7	0
11	3	4	2	2	0	1	12	1
12	0	1	1	2	0	4	8	0
13	0	1	0	0	0	1	2	1
14	0	1	1	1	0	1	4	2
15	0	1	2	1	0	0	4	4
16	0	1	0	1	0	5	7	0
17	0	1	0	1	0	5	7	4
18	0	1	0	3	0	1	5	4
Total	8	39	16	25	7	34	129	24

VI.B.1.b) Tableau quantitatif des événements du cas PSA

Semaine	COOPERATION COMPLEMENTAIRE			COOPERATION COMMUNAUTAIRE			Total	Projet
	Intérêts individuels	division interne du travail	Engagements internes	Objectifs partagés	Appartenance au groupe	Engagements externes		
1	0	6	0	5	3	8	22	2
2	0	5	1	5	1	3	15	1
3	1	4	0	1	1	3	10	1
4	0	2	0	3	0	5	10	1
5	1	4	0	0	0	0	5	1
6	2	1	1	2	1	2	9	0
7	1	11	2	3	1	3	21	3
8	1	10	1	3	1	1	17	3
9	0	9	1	2	2	3	17	1
10	2	15	3	2	0	3	25	2
11	1	2	1	2	1	2	9	2
12	1	5	1	3	0	5	15	6
13	0	4	4	5	2	7	22	2
14	0	3	1	3	2	6	15	1
15	0	2	0	3	2	4	11	1
16	0	4	0	2	1	4	11	1
Total	10	87	16	44	18	59	234	28

VI.B.1.c) Répartition des formes de coopération pour les deux cas

Les chiffres en gras concernent les transitions.

SITA		Semaine	PSA	
COMP	COMM		% COMP	% COMM
29%	71%	1	27%	73%
50%	50%	2	40%	60%
50%	50%	3	50%	50%
0%	100%	4	20%	80%
11%	89%	5	100%	0%
75%	25%	6	44%	56%
83%	17%	7	67%	33%
50%	50%	8	71%	29%
100%	0%	9	59%	41%
86%	14%	10	80%	20%
75%	25%	11	44%	56%
25%	75%	12	47%	53%
50%	50%	13	36%	64%
50%	50%	14	27%	73%
75%	25%	15	18%	82%
14%	86%	16	36%	64%
14%	86%	17		
20%	80%	18		
49%	51%	Total	48%	52%

VI.B.1.d) Répartition par forme de coopération et par dimensions suivant les phases du processus pour les deux cas

Initialisation PSA				
	<i>Finalité</i>	<i>Interdépendance</i>	<i>Engagement</i>	Total
COMP	5%	89%	5%	33%
COMM	37%	13%	50%	67%
<i>Total</i>	26%	39%	35%	100%
Transformation PSA				
	<i>Finalité</i>	<i>Interdépendance</i>	<i>Engagement</i>	Total
COMP	11%	77%	12%	69%
COMM	41%	17%	41%	31%
<i>Total</i>	20%	59%	21%	100%
Cristallisation PSA				
	<i>Finalité</i>	<i>Interdépendance</i>	<i>Engagement</i>	Total
COMP	7%	69%	24%	35%
COMM	33%	15%	52%	65%
<i>Total</i>	24%	34%	42%	100%

Initialisation SITA				
	<i>Finalité</i>	<i>Interdépendance</i>	<i>Engagement</i>	Total
COMP	0%	67%	33%	28%
COMM	39%	13%	48%	72%
<i>Total</i>	28%	28%	44%	100%
Transformation SITA				
	<i>Finalité</i>	<i>Interdépendance</i>	<i>Engagement</i>	Total
COMP	19%	60%	21%	72%
COMM	41%	24%	35%	28%
<i>Total</i>	25%	50%	25%	100%
Cristallisation SITA				
	<i>Finalité</i>	<i>Interdépendance</i>	<i>Engagement</i>	Total
COMP	0%	64%	36%	30%
COMM	35%	0%	65%	70%
<i>Total</i>	24%	19%	57%	100%

VI.B.1.e) Répartition des attributs suivant les phases identifiées

Ces tableaux permettent de connaître comment chaque attribut de la coopération se décompose par phases du processus. Ainsi, par exemple, dans le cas SITA, près d'un tiers et moins d'un cinquième des événements ayant trait aux engagements internes ont lieu lors de la phase Initialisation et lors de la phase Transformation. La moitié de ces événements ont lieu lors de la dernière phase.

Cas SITA

	Intérêts individuels	Objectifs partagés	division interne du travail	Appartenance au groupe	Engagements internes	Engagements externes	Evénements de la coopération	Projet
Initialisation	0%	36%	15%	43%	19%	32%	25%	13%
transformation	100%	28%	67%	57%	56%	18%	47%	25%
crystallisation	0%	36%	18%	0%	25%	50%	29%	63%

Cas PSA

	Intérêts individuels	Objectifs partagés	division interne du travail	Appartenance au groupe	Engagements internes	Engagements externes	Evénements de la coopération	Projet
Initialisation	10%	32%	20%	28%	6%	32%	24%	18%
transformation	70%	27%	57%	28%	50%	20%	40%	36%
crystallisation	20%	41%	23%	44%	44%	47%	36%	46%

VI.B.1.f) *Composition des phases du point de vue des événements de la coopération*

Chaque phase est ici décomposée en fonction des attributs qui la constituent. Ainsi, dans le cas PSA, les événements ayant trait à la division interne du travail constituent plus de la moitié des événements de la phase transformation.

Cas SITA

	Intérêts individuels	Objectifs partagés	division interne du travail	Appartenance au groupe	Engagements internes	Engagements externes	Total
Initialisation	0%	28%	19%	9%	9%	34%	100%
transformation	13%	12%	43%	7%	15%	10%	100%
cristallisation	0%	24%	19%	0%	11%	46%	100%

Cas PSA

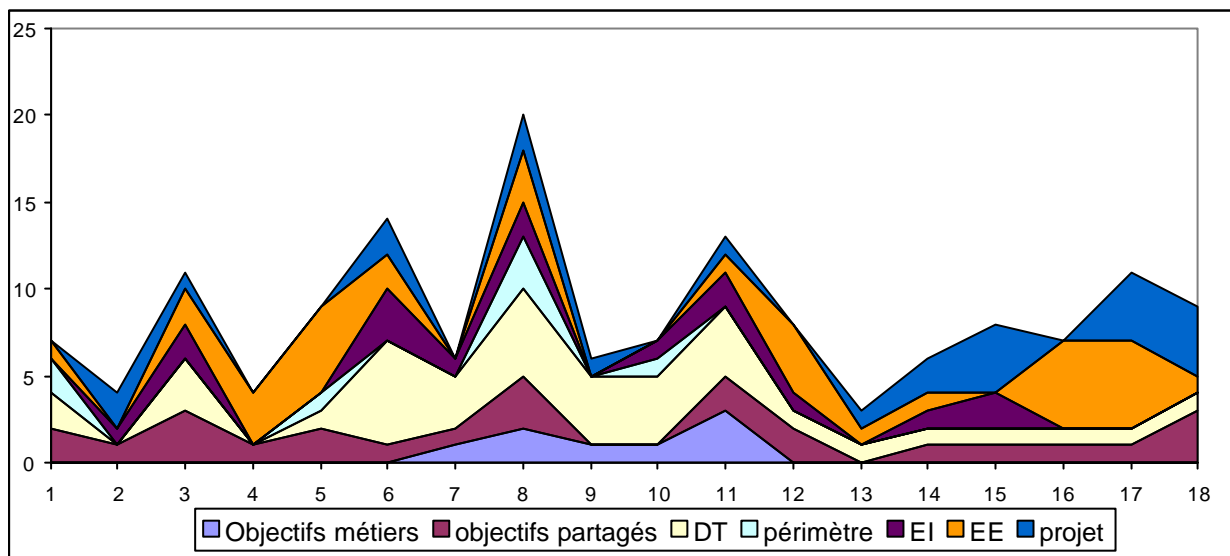
	Intérêts individuels	division interne du travail	Engagements internes	Objectifs partagés	Appartenance au groupe	Engagements externes	Total
Initialisation	2%	30%	2%	25%	9%	33%	100%
transformation	7%	53%	9%	13%	5%	13%	100%
cristallisation	2%	24%	8%	22%	10%	34%	100%

VI.B.2. Graphiques processuels complémentaires

Ce paragraphe présente quelques illustrations graphiques qui ont aidé à l'analyse.

Les graphiques suivant présentent l'évolution de chaque attribut de la coopération, ainsi que la concrétisation du projet, semaine après semaine. Cette évolution est représentée par l'aire occupée par chaque attribut ou projet.

Cas SITA



Cas PSA

