

**UNIVERSITÉ DE BUCAREST
DÉPARTEMENT-CHAIRE UNESCO
D'ÉTUDE DES ÉCHANGES INTERCULTURELS ET
INTERRELIGIEUX**

**Programme de mastère
Communication et Management Interculturel
Spécialisation
Management Interculturel**

Master Thesis

**L'informel dans le cadre des organisations
Manière cachée du fonctionnement organisationnel**

**Auteur:
Cristina Elena Morega**

**Coordonnateur scientifique:
Prof. Dr Mathias J. Rossi**

**Bucarest
Juin 2008**

Table de matières

Introduction / 3

L'organisation et la structure organisationnelle / 6

L'organisation, approches et structures / 7

L'approche de Taylor / 8

L'approche de Fayol / 11

Structure de l'organisation / 13

L'organigramme / 16

L'informel / 20

L'expérience Hawthorne / 25

La motivation selon Maslow / 26

Le formel et l'informel dans le cadre de l'organisation / 27

Questionnaire / 33

Culture et culture organisationnelle / 38

Cultures différentes ayant le même but / 40

Fusion et changements dans la structure organisationnelle / 43

Conclusion / 49

Annexe / 52

Bibliographie / 57

Introduction

On vit dans un monde qui bouge, dans un monde où la plupart des choses changent du jour au lendemain, un monde où le mot adaptation a beaucoup d'importance. Dans tous les domaines il faut savoir se mouvoir dans la bonne direction afin d'être certain d'être du côté de la réussite. Il n'y a pas de règle à suivre pour réussir. Il faut savoir s'adapter à la situation afin d'atteindre le but désiré, savoir trouver les bonnes consignes et agir en conséquence. C'est dans ce monde que nous vivons aujourd'hui, un monde fait de mouvement, d'adaptation, un monde de changement. Si avant on pouvait dire qu'on n'a pas réussi parce qu'on ne savait pas ce qu'il fallait faire, de nos jours cette excuse n'est plus acceptable, étant donné le fait que l'on trouve pour tous les domaines d'activité une foule de consignes et de savoir-faire qui peuvent nous aider dans notre parcours.

Ce monde qui ne reste pas le même pose également son empreinte aussi dans le secteur des organisations qui, elles aussi ont beaucoup changé. Le terme « organisation » n'est plus le même qu'il y a 20 ans. De ce côté aussi, tout a évolué par rapport à la société et ses besoins. Les principes ne sont plus les mêmes, les activités non plus, et bien entendu les gens ont aussi changé. Cet ouvrage propose un essai pour trouver la réponse à l'un des changements majeurs du monde organisationnel, un changement traité par peu d'auteurs et donc, sur lequel les livres spécialisés accordent peu de place : l'informel dans une organisation. Il s'agit de la partie non écrite qui donne un contexte aux règles et aux relations. A notre avis l'intérêt de ce sujet réside dans le fait qu'il s'agit d'un lien indispensable entre deux domaines différents. C'est la liaison entre le côté humain et le côté économique, organisationnel. La question qui se pose est la suivante : l'informel est-il la partie cachée qui aide l'organisation dans son parcours vers la victoire ? Les hypothèses de cette recherche portent sur l'existence de relations informelles dans l'organisation et sur le fait que celles-ci apportent beaucoup d'avantages tant au monde organisationnel qu'individuel. On essaiera de trouver des réponses à l'aide d'une étude de cas faite dans une organisation multinationale qui a comme domaine d'activité les études de marché

Il faut mentionner que dans cette recherche nous allons utiliser plusieurs termes de la sociologie de l'organisation. Structure organisationnelle, organigramme ou sociogramme sont des termes qui nous aideront à bien établir la différence entre certains systèmes que l'on peut trouver

dans une organisation. Nous les avons tous entendu dans le cadre d'une organisation mais, parfois, nous nous demandons si le terme est bien connu par les personnes travaillant dans l'entreprise, par ceux qui sont dans l'opérationnel et non pas seulement par les personnes qui établissent, ou qui plutôt dirigent le parcours de l'organisation. Dans le dictionnaire encyclopédique l'organigramme est défini comme étant le « graphique représentant une structure d'organisation complexe (entreprise, groupement, etc.) avec ses différents éléments et leurs relations »¹. Si on compare cette définition avec une autre, donnée par les personnes s'occupant directement du domaine de recherche de la sociologie d'entreprise, on trouvera que même si en gros le même sens est donné, la deuxième définition est beaucoup plus explicite, beaucoup plus détaillée et est plus compréhensible non seulement les personnes ayant déjà eu contact avec cette notion, mais aussi pour les personnes qui n'ont jamais entendu parler de ce terme.

D'après Philippe Bernoux la manière classique de définir l'organisation est caractérisée par plusieurs traits tels que « la division de tâches, la distribution des rôles, le système d'autorité, le système de communication et le système de contribution-rétribution »². Il y a certainement d'autres auteurs qui ont essayé de donner une définition à ce terme, mais, à notre avis celle donnée par Philippe Bernoux englobe tous les éléments nécessaires dans le cadre de cette recherche. L'organigramme est donc le système de règles officiel de l'organisation, le système à l'aide duquel on trouve toutes les informations concernant les départements et les activités que ceux-ci développent.

Etroitement lié à l'organigramme, c'est la structure organisationnelle de l'entreprise qui nous donne le plus d'informations sur les types de structures que nous pouvons rencontrer dans une organisation. Par rapport à l'organigramme, la structure organisationnelle définit la manière dans laquelle les unités faisant partie de l'organigramme interagissent. On utilisera l'approche de Mintzberg³, qui a réussi à donner une vision globale et complète à la notion de structure organisationnelle.

Dans une organisation, peu importe son domaine d'activité, les relations humaines sont très importantes ; n'oublions pas que ce sont plutôt les gens qui font l'organisation et non pas les

¹ *Dictionnaire Encyclopédique Le Petit Larousse*, édition illustrée, 1994.

² Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Editions Du Seuil, 1985, p. 108.

³ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 1983.

règles, les stratégies, les domaines ou les marchés. C'est le côté humain qui réussit à mettre en place tout ce système qui peut être dessiné sans problème sur une feuille de papier. Heureusement, il reste encore pour chaque organisation un côté qui ne peut pas être volé ou emprunté par les concurrents. C'est la personnalité propre à chaque employé, ces individus qui font de leur mieux pour que les choses avancent et qu'elles aient une finalité. C'est pour cela qu'il est très important de savoir comment traiter les gens avec lesquels on travaille, de savoir répondre à leurs besoins et à leurs nécessités. De ce côté là, on utilisera la pyramide des besoins créée par Malsow⁴ pour voir quels sont les éléments les plus importants qui donnent la satisfaction et le désir de continuer à travailler pour l'entreprise.

Dans une organisation, les personnes ne sont pas des entités indépendantes qui travaillent individuellement et qui n'ont pas de contacts avec les autres. L'organisation est le lieu où en plus des relations imposées par les règles et les procédures, se créent aussi d'autres relations créées elles par les membres de l'organisation plutôt que formellement transmises. Ce sont les relations qui se créent par affinité, par sympathie, par envie de travailler avec telle ou telle personne, des relations naturelles et jamais imposées dans le cadre de l'organisation. Il est intéressant de voir que, de nos jours, ce type de relation est défini dans la littérature spécialisée par le terme de « sociogramme ». Ce terme présenté pour la première fois en 1933, est beaucoup plus utilisé de nos jours, car, c'est grâce à lui que nous pouvons maintenant analyser les interactions qui naissent à l'intérieur d'un group.

Pour mieux mettre en évidence le monde complexe des organisations nous allons utiliser dans notre recherche plusieurs livres spécialisés dans le domaine, les rapports de la multinationale et un questionnaire réalisé dans le cadre de l'équipe qui sera sujet de notre analyse. La plupart des documents utilisés sont des documents internes qui nous aideront à trouver des réponses, sur la partie cachée de toutes les organisations : l'informel.

⁴ A.H. Maslow, *The theory of Human Motivation*, Psychological Review, 1943, Vol. 50, pp. 370-396.

L'organisation et la structure organisationnelle

L'organisation représente l'ensemble des tâches et des rôles, un système entier lié par des traits différents, un système formel d'autonomie, de communication. Il s'agit, si l'on peut dire ainsi, d'un petit monde où chacun sait très bien ce qu'il doit faire et quelles sont ses responsabilités. Nous pouvons faire une petite parallèle entre le monde, la vie et l'organisation. Le parcours des personnes dans la vie est défini par les connaissances, par ses actions et par les activités qu'elle entreprend. C'est pareil à l'intérieur d'une organisation. Chaque « acteur », comme Philippe Bernoux nomme les personnes de l'organisation, a une tâche qu'il doit accomplir dans son travail; chaque acteur a ses responsabilités et ses activités, chacun a un trajet bien défini dans le cadre de l'organisation. Si dans la vie nous avons le droit de changer les activités et les actions à notre propre gré, à l'intérieur de l'organisation ce changement ne peut pas se faire individuellement, étant donné qu'il est lié à un réseau entier d'autres acteurs. Par exemple, dans la vie de tous les jours, chaque personne sait très bien ce qu'elle doit faire, connaît et respecte les lois et les règles du pays où elle vit et, est tout le temps en relation avec d'autres collègues qui peuvent l'aider à atteindre son but. Elle sait, par exemple, qu'elle ne doit pas faire telle ou telle chose et que pour arriver à atteindre son objectif il faut accomplir telle ou telle activité. Même si ce n'est pas marqué sur un papier, chacun d'entre nous sait exactement quels sont ses intérêts dans la vie et quelles sont les choses dont il a vraiment besoin pour arriver là où il veut. Dès que nous commençons à vivre, nous devons tenir compte d'un système de règles afin que le parcours soit des plus facile et sans difficultés. Plus ou moins la même chose est observable dans le cadre de l'entreprise. Dès que nous en faisons partie, nous savons exactement quelles sont les règles à respecter, qui sont les personnes qui nous aident à mieux faire notre travail, quels sont les objectifs à atteindre et quel est le cadre dans lequel nous nous trouvons. Les rôles sont bien définis et chacun sait comment atteindre ses objectifs. Dans son livre intitulé « La sociologie des organisations » Philippe Bernoux fait un parallèle entre le monde organisationnel et une pièce de théâtre. Chaque acteur a son rôle et chacun sait quelles sont les répliques qu'il doit utiliser pour que la pièce soit une réussite. Chaque acteur connaît aussi très bien sa place sur la scène et les relations qu'il a pendant le spectacle avec les autres personnages.⁵ Par contre, comme il l'observe aussi, tous les acteurs interprétant le même rôle ne le jouent pas de la même manière. Même s'il s'agit des mêmes répliques et des mêmes circonstances, chacun a sa propre

⁵ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Editions Du Seuil, 1985, p.109.

manière de faire les choses. Tout comme dans une organisation dans laquelle chacun connaît son propre « rôle en le faisant varier selon sa propre individualité. Un ancien et un nouveau directeur, même s'ils ont eu les mêmes tâches, ne réagissent pas de la même manière et ne font pas les choses comme l'autre. La manière de faire les choses peut tout changer. Si nous avons eu la chance d'assister à une pièce de théâtre dans une distribution excellente et que cela a été un réel succès, il est ensuite plus difficile de suivre la même pièce avec des acteurs moins performants. Si nous avons eu la chance de travailler dans une entreprise où les choses fonctionnaient très bien et où les gens s'entendaient il est plus difficile à se sentir à l'aise dans une organisation où il y aurait des problèmes de hiérarchie.

Le modèle que nous nous formons sur le monde organisationnel est très important car, c'est grâce à ce modèle que nous sommes capables de trier les choses bonnes et des mauvaises, de trier les aspects positifs et des négatifs. C'est pour cela que nous devons être informés sur l'organisation et sur tout ce qui est relatif au monde organisationnel.

L'organisation, approches et structures

Nous avons vu dans l'introduction quelques définitions du monde organisationnel. Maintenant nous allons essayer d'aller un peu plus loin et d'examiner les différentes perspectives de l'organisation. Ces perspectives s'articulent autour de deux grandes approches - l'organisation formelle et informelle.

Dans la première partie, on essaiera d'analyser l'organisation formelle en général, d'analyser les relations, les structures et les processus qui existent à l'intérieur même des organisations. Dans chaque organisation il y a quelques critères qui lui donnent son unicité et son identité sur le marché. Ces critères sont : la dimension, les fonctions, le type d'organisation et son histoire. On va donc prendre chaque critère pour faire une petite analyse de l'organisation dont on parle dans notre étude.

- **La dimension** : « OnlineServ. » est une organisation qui compte environ 800 employés en Roumanie, dans deux filiales qui se trouvent dans deux villes différentes.

- **Les fonctions** : Chaque département est bien organisé autour d'une certaine activité qu'il doit entreprendre; chaque département a des fonctions différentes par rapport à son activité.
- **L'organisation** : Certains départements sont organisés autour des clients et des produits que l'organisation offre à ses clients; par exemple, dans le département de technologie, on trouve les sous-branches « Online Prod. », et « Online Marketing » où « Prod » et « Marketing » définissent des produits différents.
- **L'histoire** : OnlineServ. a commencé son activité en 1998 dans le secteur des études de marché, au départ plutôt comme une aventure, étant donné qu'en Roumanie cette idée était vraiment nouvelle. L'entreprise est arrivée en quelques années à se faire un nom connu grâce à son activité et à son professionnalisme.

Dans les livres spécialisés, il y a plusieurs théories qui ont essayé d'expliquer le monde des organisations et d'analyser les différentes manières de faire les choses. Certaines théories ont à la base une approche scientifique ou technique. On pense que, dans le monde organisationnel, il y a certains principes qui peuvent être appliqués dans toutes les organisations. Ces théories suggèrent que, même si on peut regarder les organisations de la même manière, il y a pourtant des différences qui ne permettent pas d'appliquer les principes généraux. Deux des théoriciens les plus importants ont été F.W Taylor et H. Fayol. Ils ont essayé d'aller plus loin dans l'analyse des organisations; ils ont donc donné des prescriptions, mis au point, des recettes pour que l'organisation soit de plus en plus performante

L'approche de Taylor

Taylor⁶ a analysé les méthodes traditionnelles de travail des personnes pendant une série d'études sur des tâches très simples telles que le bricolage. Il pense qu'il est plus adapté d'appliquer les principes scientifiques à tout travail comme remplacement pour des anciennes méthodes. Il pense aussi que la force de travail doit être choisie par rapport à ces principes scientifiques et que, si l'on appliquait ces principes les employés seraient plus efficaces et donc

⁶ F.W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, New York and London, 1967.

la productivité de l'entreprise serait donc plus grande. En ce qui concerne la productivité, Taylor est persuadé que les gens sont motivés par le côté matériel. Un autre de ses principes est la division du travail répartie en petits travaux répétitifs. Il pensait que, de cette manière, chaque individu a l'occasion de se spécialiser dans certains travaux, rendant ainsi plus évidente la différence entre les membres du management et ceux des départements de production. Dans une vision plus moderne on constate que certains de ces principes sont encore à la base de certaines organisations car la division du travail est encore pratiquée dans certaines entreprises.

OnlineServ est une organisation qui a gardé certains de ces principes et qui est gérée d'après ceux-ci. Chaque département sait très bien ce qu'il doit faire et qu'il ne doit pas intervenir dans le travail des autres départements. Cependant les choses ont un peu évolué ces dernières années et les consignes ne sont plus si restrictives. Par exemple les employés qui travaillent dans le département de « Project Management » se spécialisent certes dans ce domaine mais cela ne veut pas dire qu'ils n'auraient pas les connaissances nécessaires pour faire également des tâches attribuées au département de « Programmation ». Malgré ces potentiels de part et d'autre, *la spécialisation* reste un principe respecté au cadre de l'organisation en question. Un autre principe, celui de la *division du travail* marche encore très bien dans le cadre de cette entreprise, chaque personne devant exécuter certaines parties dans le cadre d'un projet. Il est le Project Manager qui discute avec le client puis qui transmet les informations au programmeur et Il est celui-ci qui met en ligne le projet. Il y a dans le cadre de tous les projets, une certaine démarche à respecter. Une fois terminés tous les pas dans le département de Project management, le projet peut donc se poursuivre au département de programmation. Il s'agit ici d'un petit exemple, englobant deux départements, mais la chaîne peut aller encore plus loin, étant donné que dans le cadre de l'organisation, chaque département a des choses bien précises à faire pour les projets mais, dans une certaine mesure, la réalisation de celles-ci dépend beaucoup du travail fait dans les autres départements.

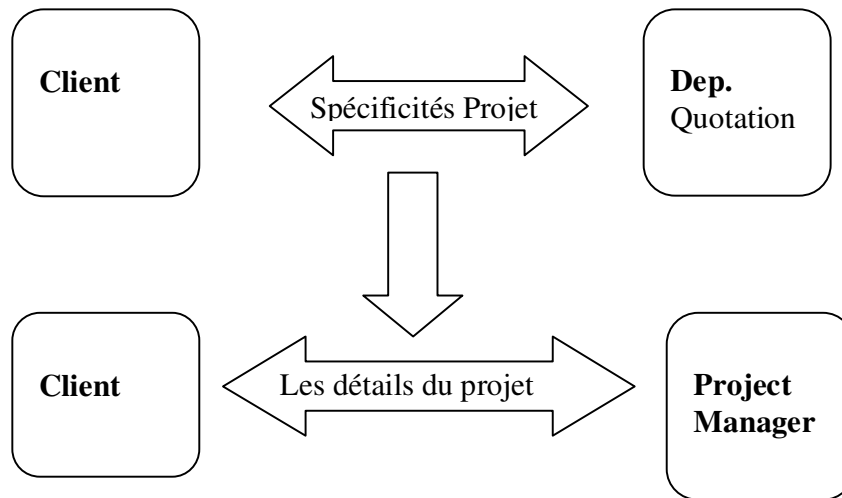


Figure1. Flux des informations et premiers pas dans le cadre d'un projet.

Une fois le projet accepté par les deux parties, l'organisation et le client, et donc une fois le contrat signé, le projet passe à l'étape suivante, la mise en place. A partir de ce moment là, le département de « Quotation » n'intervient plus dans le processus, étant donné le fait qu'il a accompli toutes les tâches liées à sa spécialisation et à son travail. Un troisième principe dont on peut parler dans le cadre de cette organisation est celui des hiérarchies assez claires. Dans le cadre d'un projet les choses sont très simples et bien définies. Le programmeur ou la personne travaillant dans le département de « Data Processing » doit toujours informer le Project Manager de tous les changements qui ont été faits pour le projet, afin que celui-ci puisse informer à son tour le client. Dans ce domaine d'activité, le client est celui qui a le dernier mot. Les protagonistes de l'organisation ne peuvent rien modifier sans avoir l'accord préalable du client. La hiérarchie au cadre d'un projet est donc bien claire et connue de toutes les parties impliquées dans le processus.

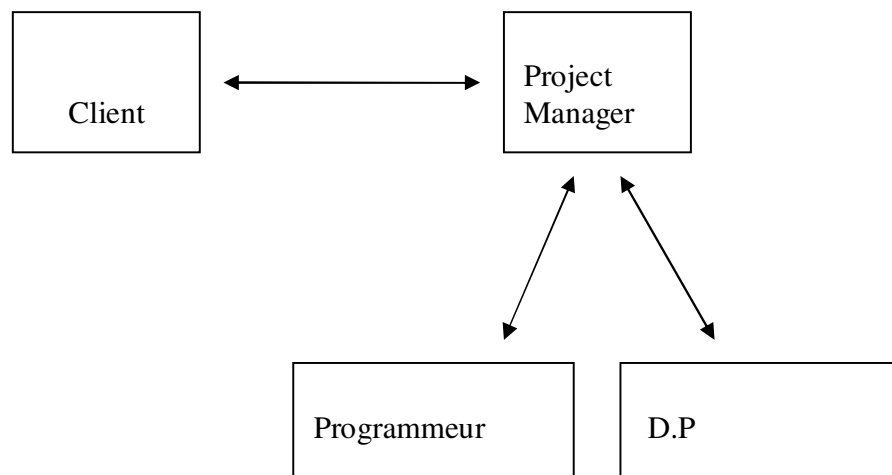


Figure 2. Hiérarchie dans le cadre d'un projet

Comme nous avons pu le voir, même si les autres auteurs n'ont pas tous été d'accord avec les principes de Taylor, certains de ceux-ci sont pourtant encore utilisés dans les organisations de manière efficace.

L'approche de Fayol

Ce chapitre continue avec les approches théoriques, cette fois-ci avec l'approche d'Henri Fayol⁷. Fayol suggérait que le management signifie planification, organisation, commandes, coordination et contrôle quand à l'autorité formelle. Lui aussi a développé une série des principes dans ses théories qui pourraient, d'après lui, être la clé de la réussite pour toutes les organisations, peu importe leur domaine d'activité. Les 14 principes de Fayol étaient les suivantes :

1. **La division du travail** : elle a pour but essentiel de produire plus et mieux avec le même effort. Elle permet la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
2. **Principe d'autorité et de responsabilité** : l'autorité, il est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.

⁷ Henri Fayol, *General and Industrial Management*, London, 1949.

3. **La discipline** : il est le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.

4. **L'unité de commandement** : Fayol s'est opposé au modèle fonctionnel proposé par Taylor. Il considère que la multiplicité des chefs n'est pas bonne pour le fonctionnement de l'organisation.

5. **L'unité de direction** : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.

6. **La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général** : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

7. **La rémunération du personnel** : le mode de rémunération est fondamental puisqu'il peut avoir une influence considérable sur le fonctionnement de l'entreprise. La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable. La rémunération doit être "aussi satisfaisante que possible" pour le salarié et pour l'employeur.

8. **La centralisation** : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. Selon lui, la taille de l'entreprise, le caractère du chef et la valeur des subordonnées déterminent le degré de centralisation.

9. **La hiérarchie** : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.

10. **L'ordre matériel et social** : il contribue à l'efficacité de l'entreprise.

11. **L'équité** : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle (équité qui résulte de la justice et de la bienveillance).

12. **La stabilité du personnel** : elle contribue à un meilleur résultat général (savoir-faire).

13. **L'initiative** : elle augmente le zèle, le rendement et la motivation des salariés.

14. **La fusion du personnel** : il y a une recherche de l'harmonie dans la gestion du personnel.

L'avantage de ces approches théorique dans le cadre d'une organisation formelle est que les objectifs peuvent être atteints si on respecte les principes mentionnés plus haut. Ces théories montrent comment mieux allouer les personnes et les ressources. Les personnes sont plus heureuses et donc plus efficaces si elles savent ce qu'elles doivent faire, quel est leur rôle dans l'organisation et quel pourrait être leur trajet dans le cadre de l'organisation. De l'autre côté, il est beaucoup plus simple, lorsqu'on doit accomplir une tâche, de savoir exactement qui est responsable de quoi et qui est en mesure de prendre des décisions dans l'organisation. Par exemple, dans le cadre d'un projet si un client demande au Project Manager de faire l'étude en cinq étapes au lieu de deux, il est très important de savoir à qui s'adresser pour savoir s'il est possible ou non d'ajouter ces étapes. Il est important de savoir qui sont les personnes clés pour pouvoir bénéficier d'une réponse rapide et ainsi pour montrer son efficacité aux yeux du client. Même si on ne connaît pas nous-mêmes la réponse, il faut savoir où chercher; plus les responsabilités sont visibles, plus l'objectif d'avoir des clients satisfaits est accompli. Il y a certaines situations dans l'organisation pour lesquelles nous devons répondre à des questions dont on ne connaît pas la réponse (comme dans l'exemple mentionné plus haut) et d'autres quand où nous devons faire des choses que nous ne savons pas faire.

Il y a bien sûr d'autres théoriciens qui ont essayé de trouver les meilleures réponses aux problèmes organisationnels, mais nous nous en tenons aux théories mentionnées plus haut. Non parce que les autres sont moins importants, mais parce qu'à notre avis celles-ci englobent les dimensions qui nous intéressent d'une manière assez directe dans l'étude de l'entreprise dont nous parlons. Elles nous offrent les éléments nécessaires des théories classiques en nous aidant, comme nous allons le voir plus tard à tirer les traits caractéristiques de l'organisation.

Structure de l'organisation

Nous avons vu dans les approches présentées que les auteurs ont essayé de mettre en évidence certaines variables qui sont étroitement liées à la réussite de l'organisation. Parmi les variables les plus importantes se trouvent:

- La spécialisation des tâches
- La standardisation des règles, procédures et pratiques de travail
- La formalisation quant à la clarté des responsabilités
- La centralisation et le contrôle
- La hiérarchie entre les différents niveaux
- La communication et l'instruction
- La coordination pour les activités

Toutes les organisations doivent tenir compte de ces variables afin de pouvoir savoir exactement de quel type d'organisation il s'agit sans oublier un autre critère très important lui aussi : l'environnement.

Mintzberg⁸ a donné une série de structures dans l'organisation et a essayé de trouver les meilleures méthodes pour grouper les activités d'une organisation. Les critères les plus importants sont :

- Connaissances et habilités
- Fonctions
- Temps
- Output
- Clients
- Lieu

Partant de ceux-ci, on essayera de voir pour chaque critère le rapport avec l'organisation dont il est question dans notre recherche.

OnlineServ. est une organisation qui est organisée d'après *les connaissances et les habilités* des personnes. Il y a douze départements, chacun ayant son domaine d'activité et les personnes y sont réparties par rapport à leurs connaissances. Si par exemple quelqu'un du département de

⁸ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 1983.

communication souhaite travailler dans le département de programmation, il doit démontrer qu'il a les habilités et les connaissances nécessaires pour y travailler. Même les noms des départements peuvent nous indiquer plus ou moins les connaissances requises et les activités entreprises : il est clair que les personnes travaillant dans le département de communication sont des personnes ayant des connaissances développées de communication; quand au département de programmation, les personnes travaillant dans ce département savent mieux programmer et leurs connaissances techniques dans ce domaine sont importantes. Cela ne veut pas dire que si une personne travaille dans le département de communication elle n'est pas un bon programmeur - le département dans lequel travaille chaque personne indique les qualités et les habilités pour lesquelles elle a été employée. *Les fonctions* sont aussi une manière de structurer l'organisation. Certains départements ont le nom de la fonction qu'ils ont: Finances, Développement and Implémentation etc.

Dans l'organisation dont on parle, la variable *temps* de la structure de Mintzberg est très importante. Il y a dans certains départements plusieurs horaires. Ces horaires dépendent beaucoup des horaires des clients. On peut travailler de 9h du matin jusqu'à 18h; de 9h et demie jusqu'à 18h30 et encore de 16 h jusqu'à minuit. Ceci vaut uniquement si l'on compte les horaires des personnes qui travaillent à plein temps, sans analyser aussi ceux de ceux qui travaillent à temps partiel, quatre, cinq ou six heures par jour et qui peuvent venir au travail entre 9h30 et 18.30. Il est assez difficile pour une organisation de tenir compte de tous ces horaires quand il faut concevoir la structure organisationnelle. Il est pour cela qu'il faut choisir, dans le cadre de l'organisation, l'horaire le plus fréquenté par ses employés. On peut dire que, chez OnlineServ, le travail commence à 9h30 du matin et se termine à 18h30. Il est l'horaire autour duquel l'organisation établit ses activités les plus importantes. OnlineServ. a comme activité principale les études de marché mais il y a différents départements par rapport au type d'étude. L'*output* est donc un autre critère qui est représentatif dans cette organisation. Il y a des départements qui font des études pour certains marchés ou pour certains domaines : études de marketing, études de consommation ou études publicitaires. Chacun de ces départements édicte ses spécifications quand aux projets : les règles et le processus de réalisation d'une étude sont différents d'un département à l'autre.

Une autre manière d'organiser, surtout dans les départements de Project management, se fait autour des *clients* avec lesquels l'organisation travaille. Ainsi collaborent dans le même département des personnes qui travaillent avec des clients plus importants ou plus anciens, des

clients dont les études coûtent plus. Cela ne veut pas dire que les autres clients ne sont pas importants mais on affecte les employés aux différents projets par rapport à leur expérience préalable acquise dans le travail. Il y a certains clients qui veulent travailler avec telle ou telle personne, vu qu'ils la connaissent déjà, et qu'ils ont déjà réalisé plusieurs projets ensemble. Au niveau organisationnel Il est un avantage, car, lorsqu'un chef de projet travaille souvent avec un même client, cela suppose que l'on pourra économiser certaines ressources, au vu de l'expérience antérieure (plus besoin de demander si le client veut faire des changements ou des modifications dans le projet, plus besoin de lui présenter des arguments pour certaines choses).

Le dernier critère, celui du lieu, met un problème assez important à l'organisation. En Roumanie l'entreprise est présente, dans deux villes différentes. Il est relativement difficile de pouvoir coordonner des personnes qui ne sont pas dans la même ville ou qui ne peuvent pas être présentes lors des conférences ou des rencontres officielles. Il y a, grâce à la technologie qui a beaucoup évolué, la possibilité de faire des conférences téléphoniques ou sur Internet mais lors d'une réorganisation générale il est plus difficile de le faire.

L'organigramme

Nous avons vu dans le premier chapitre la définition de l'organigramme. La plupart des organisations ont déjà implémenté le système de l'organigramme, Il est-à-dire qu'elles ont déjà défini les fonctions des personnes y travaillant, les relations à tous les points de vue: hiérarchiques, fonctionnels ou de collaboration.

L'organigramme représente, à notre avis, une photo à l'aide de laquelle nous pouvons mieux comprendre quelles sont les relations entre les acteurs de l'organisation et quelle sont les relations entre les différents départements. On voit clairement qui il faut s'adresser lorsque nous avons une question et, qui peut résoudre certains problèmes lorsque le cas se présente. Nous avons donc la présentation de l'organisation sur le papier, présentation des liaisons formelles dans les organisations.

Il y a trois types d'organigrammes:

- Organisation par fonction
- Organisation par opération
- Organisation matricielle ou par projet

Nous allons étudier l'organisation par fonction étant donné que Il est le type d'organigramme présent dans l'organisation sujet de notre étude. Il est très important pour chaque organisation de savoir exactement quel type d'organisation elle adopte afin que les choses soient claires pour tout le monde et que les types de relations soient visibles pour toutes les personnes y travaillant.

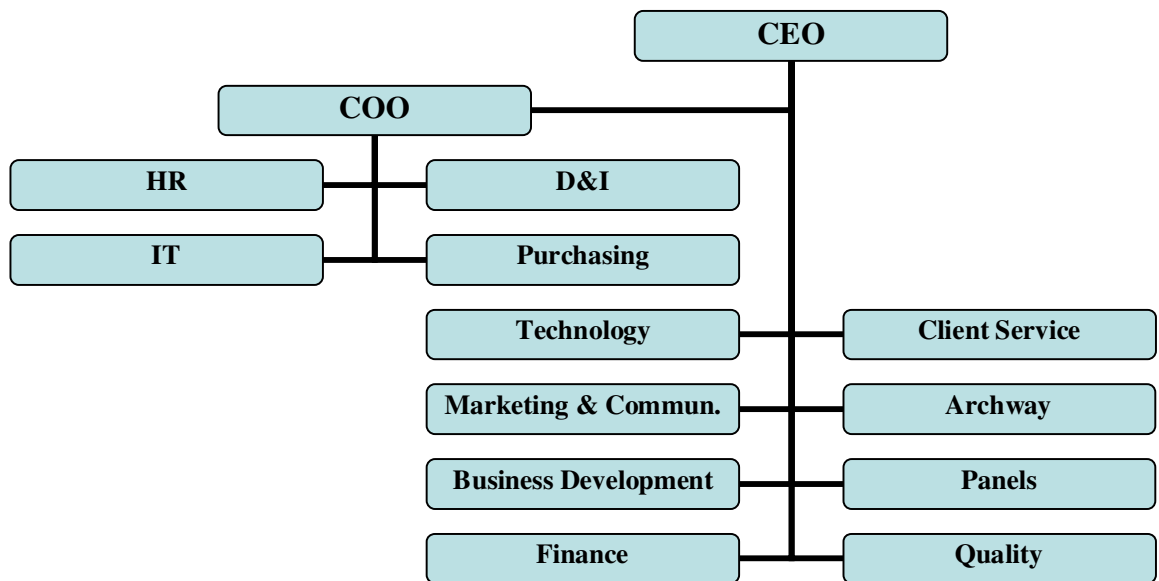


Figure 3. Organigramme de « OnlineServ ».

La structure fonctionnelle de l'organisation représente en fait le groupement des activités autour des grandes fonctions de l'organisation. Comme nous avons vu dans l'organigramme présenté plus haut, il y a 12 départements, chacun représentant une fonction et autour desquels on groupe les équipes et les personnes y travaillant. En observant l'organigramme présenté nous pouvons déjà avoir une idée sur les relations hiérarchiques dans l'entreprise bien que cette information apparaisse beaucoup plus clairement lorsque nous avons l'organigramme détaillé de tous les départements. Il est plus difficile de le faire en une seule image, étant donné que le nombre de personnes y travaillant est de presque 800. Il est quasi impossible de représenter sur une feuille de papier les relations entre 800 personnes mais ce que nous pouvons faire est de représenter chaque département dans des petites « photos » qui donnent une vision globale de l'organigramme. Chaque organisation a des départements plus nombreux ou plus importants

selon le domaine d'affaires mais sur l'organigramme cette différence n'est pas visible. Ce type de présentation de la structure de l'organisation a aussi des désavantages. Le plus important est à notre avis le fait que nous ne pouvons pas voir la différence entre les départements qui sont plus importants et les autres. Dans chaque organisation il y a certains départements dont le travail est plus stratégique pour l'entreprise. Par exemple, les départements de production, qui « rapportent de l'argent » seront toujours plus importants que les départements dits de support.

Nous avons parlé plus haut de la difficulté de représenter tous les postes de l'organisation sur l'organigramme et en même temps de son importance dans les relations de travail de tous les jours. Nous allons maintenant zoomer sur un l'organigramme pour mettre le focus sur le département qui nous intéresse directement dans notre recherche. En procédant ainsi nous pouvons voir exactement quel est la place de ce département à l'intérieur de l'entreprise et ses relations avec les autres départements. Celui des 12 départements de l'organisation qui nous intéresse est Panels. Nous allons présenter dans la figure 4 l'organigramme de celui-ci puis dans la figure suivante les relations exactes dans le cadre du département de support (département qui va nous tenir occupés à la suite de notre étude).

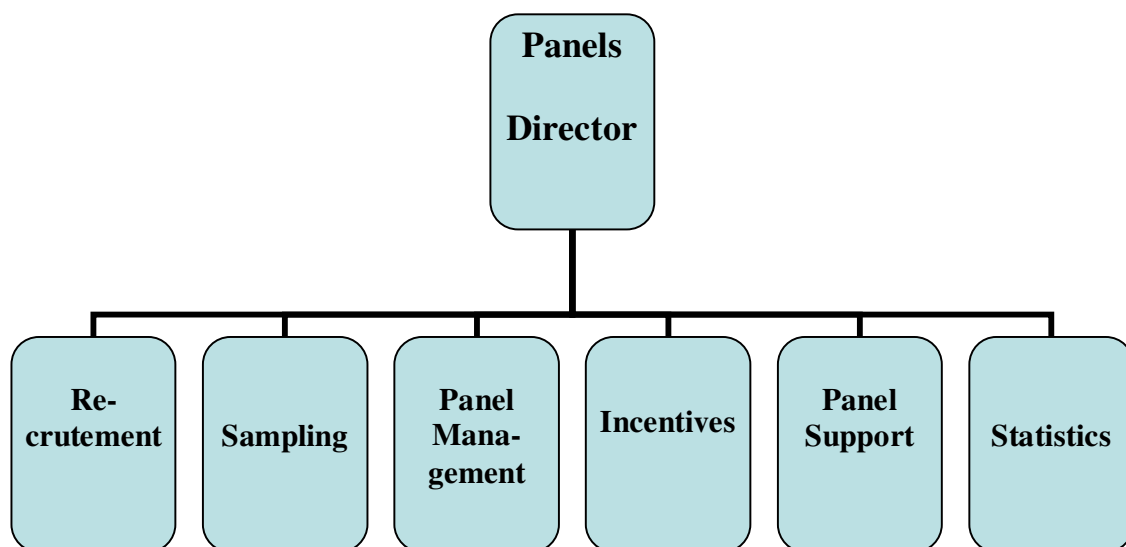


Figure 4 - Organigramme du département Panels

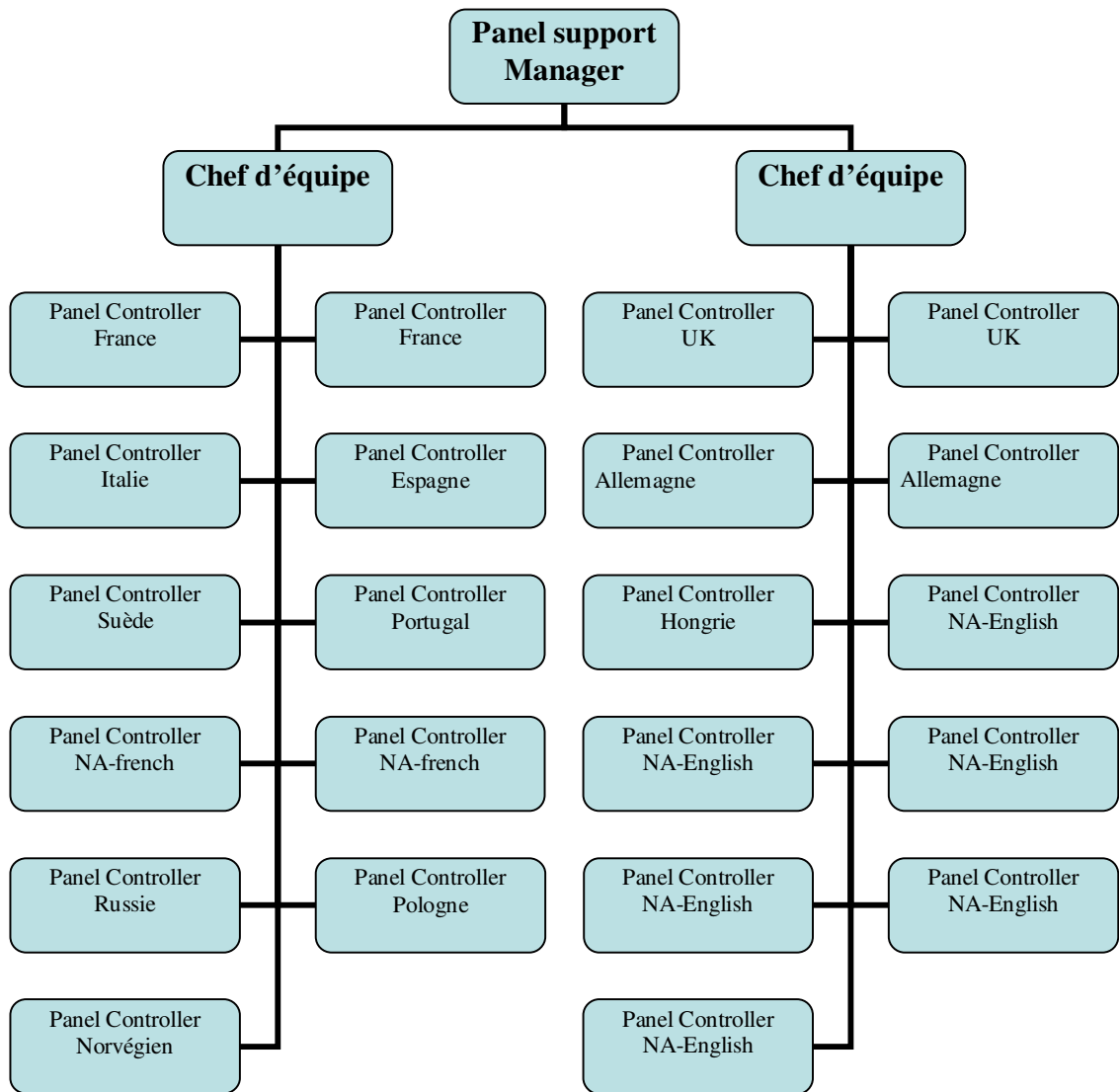


Figure 5. Organigramme du département Panel support.

Il faut mentionner que dans l'organigramme du département, nous avons représenté seulement les personnes ayant un bureau. Il y a aussi des personnes qui travaillent à l'extérieur de l'entreprise. L'organisation des équipes a comme base principale les connaissances des langues des chefs d'équipe. Ainsi un chef d'équipe doit comprendre les langues que les membres de son équipe utilisent dans leur communication avec les panélistes.

L'informel

Nous avons choisi ce département pour notre étude car Il est un département représentatif qui peut nous aider à analyser les relations informelles et formelles dans le cadre de l'organisation. Dans les chapitres précédents nous avons présenté les théories générales sous-jacentes aux organisations. Maintenant, nous allons analyser l'informel dans le cadre des organisations et surtout l'impact que celui-ci peut avoir sur les affaires.

La plupart des auteurs ont consacré des recherches sur le côté formel des entreprises, celui des règles ou celui des relations liées étroitement à la manière de travailler. Il est intéressant de voir qu'à part ces relations qui se trouvent dans l'organigramme, il y a d'autres relations qui ne sont pas imposées par l'entreprise et qui sont créées par les membres de l'organisation. Si les personnes étaient des machines, elles respecteraient probablement sans écart les directives et les relations imposées par la structure organisationnelle, elles respectaient sans faute les règles et les rapports indiqués dans leurs fiches de poste (telle personne rapporte uniquement à son manager ou à son chef d'équipe et a des relations de communication avec les personnes d'un tel département etc.) Nous ne pouvons pas faire seulement ce qui est marqué sur une feuille de papier sans tenir compte de nos impulsions, de nos sentiments ou de nos affinités pour certaines personnes, dont leur fonction n'est pas liée à la nôtre sur l'organigramme⁹. Nous ne pouvons pas laisser de côté ce que l'on ressent seulement parce que nous ne « devons » pas parler avec telle ou telle personne. Bien entendu, nous ne disons pas que dans le cadre d'une organisation les personnes ne se parlent pas du tout ou que, si elles discutent avec les autres Il est seulement pour faire leur travail. Nous parlons des relations de travail qui se font naturellement et sans respecter le côté formel de faire les choses.

Nous avons vu dans le chapitre précédent l'organisation formelle du département et de l'entreprise mais il y a un autre type d'organisation qui n'est jamais présenté dans les informations officielles de l'entreprise. Il est l'organisation et la structure qui ont comme base les relations formées entre les protagonistes de l'organisation, relations qui se forment différemment des relations officielles.

⁹ Les premières notations sur les relations affectives *informelles* au sein des groupes ont été faites par des chercheurs américains durant les années 1930. F.J. Roethlisberger et W.J. Dickinson, *Management and the Worker*, 1939.

L'informel et le formel ont toujours existé dans le monde organisationnel et il faut savoir analyser les deux structures lorsque l'on souhaite voir exactement quels ont été les points forts ou faible dans une réussite. Dans le département dont nous parlons, le département de support, les relations formelles sont connues de tous les membres de l'équipe. Il y a souvent des situations où les gens préfèrent passer par l'informel pour atteindre leur objectif. Dans ce chapitre nous essayons de voir quels sont les raisons pour lesquelles cette structure est des fois préférée et de voir aussi quelles sont les avantages de cette structure pour l'organisation mais aussi pour les gens qui y travaillent. On a vu dans l'organigramme présenté que les Controller sont directement subordonnés à un chef d'équipe, et donc, qu'ils doivent s'adresser à lui à chaque fois qu'un problème intervient. Dans certaines situations ceux-ci préfèrent aller demander directement au manager du département comment faire pour résoudre les problèmes, et cela surtout parce que le manager du département a toujours essayé d'être proche des membres de l'équipe et n'a jamais « fermé » la porte de son bureau.

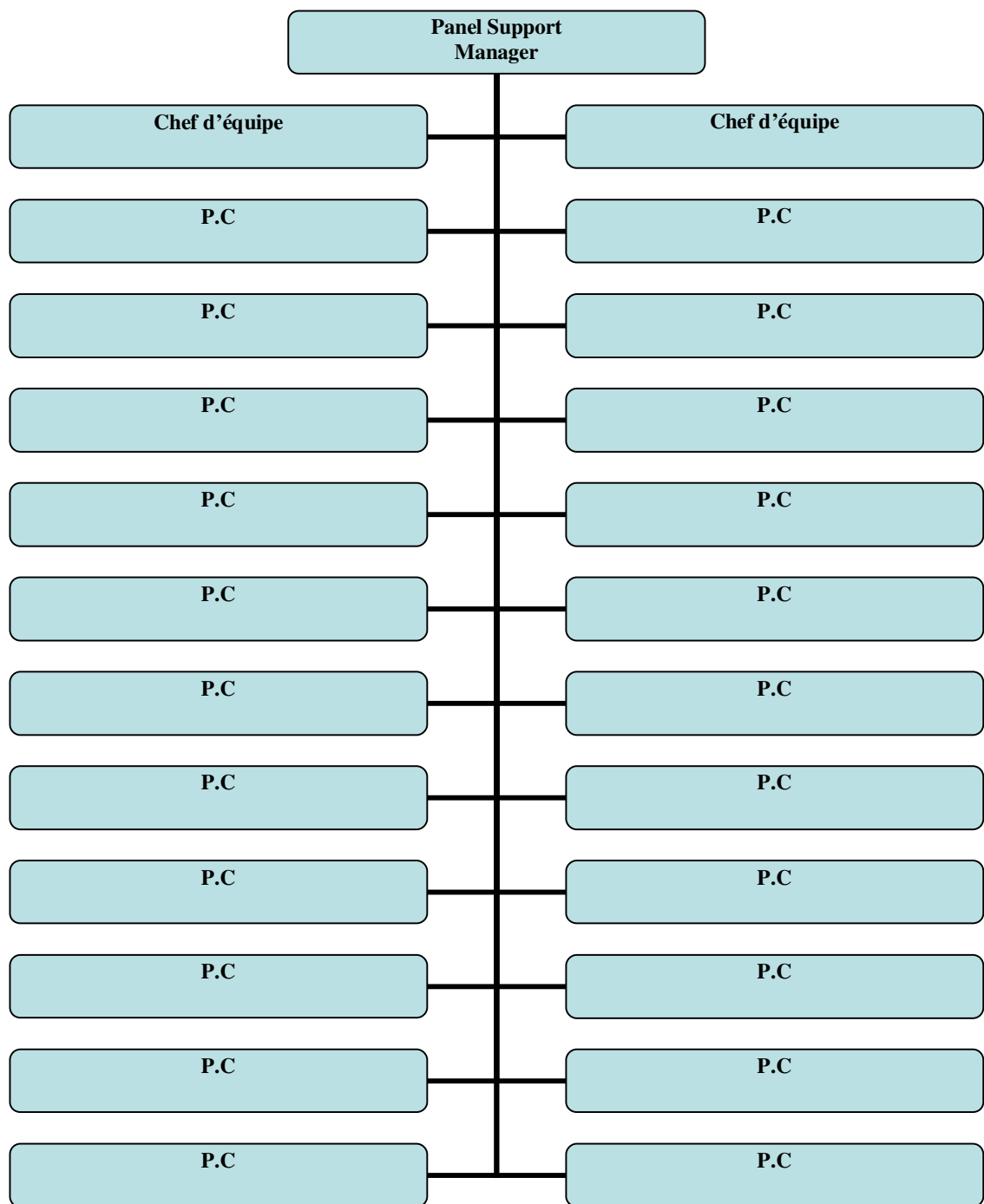


Figure 6. Le sociogramme du département Panel support

On peut donc tirer une première conclusion: l'atmosphère est très amicale et donne un confort assez grand aux membres de l'équipe. Est-ce une situation favorable pour le milieu organisationnel? Imaginons qu'un jour le manager ait plein de choses à faire et ne soit pas capable d'écouter ou de répondre aux panels contrôleurs tels qu'il le faisait avant. Que se passe-t-il dans cette situation? Comment faut faire pour que les gens comprennent exactement la situation

et qu'ils ne pensent pas que c'est de la mauvaise volonté. En roumain il y a un proverbe qui dit « si tu as pu le faire une fois tu pourras le faire toujours ». C'est une situation qui peut amener des conflits dans le cadre de l'équipe et des situations désagréables pour les deux parties. D'un autre côté, il faut penser que le chef d'équipe est souvent mis de côté et ce n'est pas bien pour l'organisation. Il faut aussi garder à l'esprit que la structure officielle de l'organisation aide beaucoup dans la réalisation des tâches quotidiennes. Nous avons dit avant que la plupart des membres de l'équipe vont demander directement au manager. On va essayer d'illustrer à l'aide d'un sociogramme ce que cela donne. Dans une structure totalement informelle du département, tous les membres passent directement par le manager. C'est un peu difficile pour une seule personne de s'occuper de 24 personnes en même temps dans une journée, sans oublier qu'il a d'autres choses à faire pour le département. Disons que chaque personne lui prend 10 minutes. Cela veut dire que dans une journée de travail il lui reste 4 heures pour faire son travail. Sans compter les problèmes qui peuvent prendre plus de 10 minutes, car parfois pour résoudre un problème on a besoin de beaucoup plus de temps. Ces situations ne reflètent pas la réalité de tous les jours mais il faut les mentionner étant donné que c'est une situation qui peut arriver et qui met l'équilibre de l'équipe en danger.

Vu que l'atmosphère au bureau est assez amicale, il y a aussi des situations où le Panel Contrôler, au lieu de demander à son chef d'équipe, qui n'est peut-être pas disponible, demande à l'autre chef d'équipe. On arrive à une situation où les équipes se mélangent et aux yeux d'une personne qui travaille dans le département il y a plusieurs chefs. Ceci rend plus difficile après de diriger l'activité du département et de savoir exactement quelles sont les responsabilités de chaque personne et qui peut prendre une décision dans le département. S'il y a plusieurs chefs et qu'il n'y a pas de coordination entre ceux-ci, l'activité du département sera entièrement compromise. Par exemple, si l'on doit prendre une décision et que les opinions des chefs ne sont pas les mêmes cela mène automatiquement à une perte de temps et à une indécision. Toutes ces indécisions dans un département ont des effets sur les autres aussi, vu que tous les départements de l'entreprise doivent travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Si une décision n'est pas prise dans un département, cela signifie que le projet ne pourra pas se faire, ou, s'il se réalise quand même que le délai sera plus long. Du point de vue de l'entreprise ce type de relation informelle représente donc un désavantage.

Un délai supplémentaire pour un projet signifie perdre du temps. Le temps dans le monde des affaires signifie argent « Time is money » comme les Américains le disent tout le temps. Il faut savoir faire les choses de sorte que tout le monde soit content, de gagner de l'argent mais aussi d'avoir les meilleurs clients, d'être toujours un pas en avance sur la concurrence. C'est ça que chaque entreprise se veut d'atteindre lorsqu'elle commence une activité dans le monde des affaires. Ce sont, les clés de réussir en affaire.

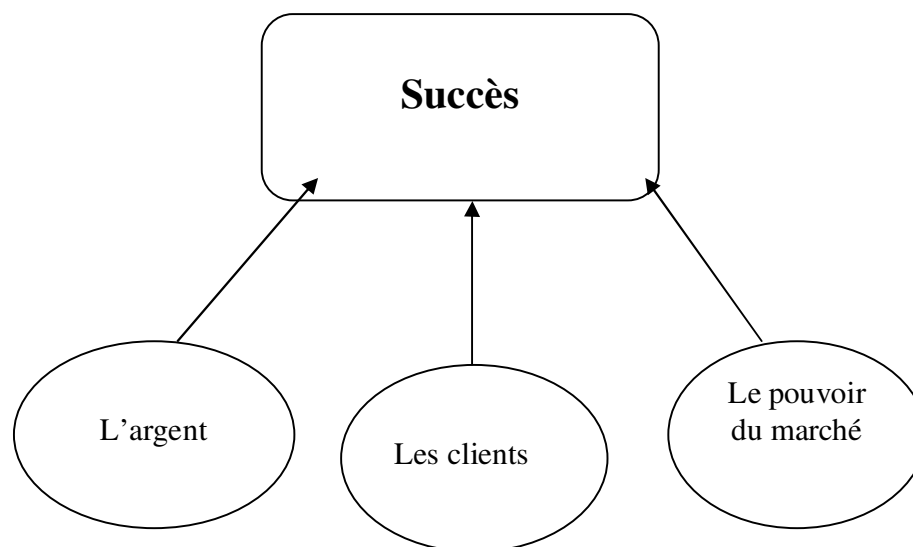


Figure 7 : Clés du succès

Mais pour arriver à avoir tous ces clés, il faut savoir utiliser les ressources présentes dans l'organisation de la meilleure façon possible. Il faut que tout marche très bien, qu'il n'y ait pas un client qui doit attendre, car cela peut avoir des conséquences assez graves. Le client risque de vouloir payer moins pour le projet s'il décide de continuer à travailler avec cette organisation et qu'il ne se tourne pas vers la concurrence pour la suite de la réalisation du projet. Dans le cadre de l'organisation dont on parle, le contrat de chaque étude se négocie d'après les caractéristiques du projet: longueur; difficultés; nombre de personnes invitées, nombre de ressources utilisées ainsi que le temps de réalisation du projet. Si les clients veulent faire un projet assez rapidement cela signifie pour l'entreprise plus de ressources et donc plus d'argent de la part du client. S'il veut les statistiques dans disons 5 jours, l'équipe de l'organisation doit faire les choses très rapidement, afin que le client soit content et les statistiques rendues à temps. Si dans une telle situation une décision n'est pas prise vite dans un département, cela entraîne un délai supplémentaire pour tout le projet. Si au lieu de programmer le questionnaire le troisième jour

après avoir établi les détails avec le client on le fait le lendemain cela réduit d'autant le temps disponible et prévu pour les autres départements. La conséquence d'une décision prise tardivement peut amener, comme déjà mentionné plus haut, à la perte du client ou à une diminution de l'argent gagné. La perte de plusieurs clients a comme conséquence la perte de pouvoir sur le marché et l'engrenage de l'insuccès.

L'expérience Hawthorne

Ce côté informel des choses existe dans toutes les organisations, même si les gens qui y travaillent ne le reconnaissent forcément pas. On ne travaille pas comme des machines, on ne peut pas exécuter des tâches sans communiquer avec les personnes qui nous entourent, sans échanger d'opinions. Nous sommes tous des êtres humains et nous cherchons toujours l'attention. L'étude sur l'informel dans les organisations est associée avec l'expérience Hawthorne réalisée dans l'usine Western Electric des Etats Unis. Les résultats de l'expérience ont été publiés par W.J. Dickson et J.F. Roethlisberger¹⁰ et par Mayo¹¹. L'intention du projet était à la base de mesurer la productivité et l'efficacité dans des conditions de travail différentes. La première phase de l'expérience était basée sur la variation de lumière. Deux groupes travaillant dans des conditions de luminosité différentes ont été testés. Pour un groupe on avait augmenté l'éclairage, pour l'autre on avait gardé les conditions habituelles. Les chercheurs se sont rendus compte qu'en fait la productivité augmentait dans les deux groupes même si la variation de lumière était différente et donc les conditions de travail aussi. Il était attendu que la productivité augmente dans le groupe où l'éclairage était le plus grand, mais ils ne comprenaient pas pourquoi la productivité avait aussi augmenté dans l'autre groupe qui faisait partie de l'expérience. Ils ont donc remis la lumière comme elle était avant, sans avoir plus d'éclairage et ils ont été surpris de constater que la production augmentait encore. C'était donc clair que l'éclairage n'était pas la raison qui influençait la production. En effet, après avoir fait plusieurs expériences de ce type, les chercheurs se sont rendu compte que la productivité augmentait parce que les personnes qui travaillaient dans l'usine savaient qu'elles étaient l'objet d'une expérience et donc, qu'elles étaient attentivement surveillées. Ces personnes ont essayé de faire de leur mieux pour donner une sorte de satisfaction aux chercheurs. Elles ont voulu tout au long du processus montrer

¹⁰ J.F. Roethlisberger, W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, 1939.

¹¹ E. Mayo, *Hawthorne and the Western Electric Company*, Organization Theory, 1971.

qu'elles pouvaient bien travailler seulement parce qu'elles savaient qu'il y avait quelqu'un qui s'intéressait à elles et à leur travail. Cet effet a ainsi été appelé « l'effet Hawthorne »¹². On peut donc bien voir, après cette étude, que même si les conditions créées par l'entreprise sont meilleures, même si l'employeur fait tout son mieux pour que les choses marchent très bien, cela ne suffit pas. Il faut avoir aussi des ressources «humaines» complètement impliquées dans le processus. L'école des Relations Humaines a tenté d'analyser ce rapport entre les êtres humains et le monde organisationnel.

Dans le monde des affaires, nous pouvons avoir les ressources, et un bon marché mais, si nous n'avons pas les personnes qui travaillent durement pour y arriver, les choses ne vont pas être une réussite. Il y a certainement des personnes qui travaillent durement parce qu'elles aiment leurs travail, mais il y a aussi d'autres, pour lesquelles le travail dans une organisation est un compromis pour pouvoir vivre. Il y a des personnes qui n'aiment pas ce qu'elles font, qui travaillent seulement pour gagner de l'argent. Si nous pensons au monde organisationnel, au monde des affaires, la première chose qui nous vient à l'esprit est le mot « argent ». Pour une organisation, le chiffre d'affaire ou le profit sont comme une carte de visite. Il y a donc une question qui s'impose, L'argent représente-t-il le pouvoir pour les personnes travaillant dans une organisation ? Est-il le facteur le plus important ?

La motivation selon Maslow

Pour pouvoir garantir la réussite dans le monde organisationnel, nous devons bien connaître les objectifs de l'organisation mais aussi les objectifs des gens qui y travaillent. C'est humain de vouloir tout comprendre et d'être compris. Maslow¹³ a argumenté que les personnes ont une base de besoins psychologique et physiologique qui doit être satisfaite. Il s'agit en fait d'une pyramide de besoins, dans laquelle pour atteindre le niveau supérieur des besoins l'individu on doit d'abord satisfaire les besoins inférieurs. C'est une échelle qui peut apporter selon Maslow de la motivation à toute personne, seulement en tenant compte de ce pyramide.

¹² Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Editions Du Seuil, 1985, pp. 69-73.

¹³ A.H. Maslow, *The theory of Human Motivation*, Psychological Review, 1943, Vol. 50, pp. 370 -396.

Les 5 types de motivation sont:

- les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil...)
- les besoins de sécurité (protection, ordre...)
- les besoins sociaux (appartenance à un groupe, amour...)
- les besoins d'estime (réussite, reconnaissance...)
- les besoins de réalisation de soi (créativité, développement personnel...)

Nous avons donc vu que les désirs de l'organisation et les désirs des personnes y travaillant ne sont pas les mêmes. L'organisation veut gagner de l'argent, avoir un profit, détenir le pouvoir sur le marché tandis que les personnes veulent que leurs besoins soient satisfaits. Nous avons tous besoin de reconnaissance lorsque nous travaillons durement pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Voyons maintenant si l'informel aide à atteindre les objectifs de deux parties: de l'organisation mais aussi des personnes qui travaillent dans l'organisation. Le plus important dans le monde organisationnel est d'atteindre les objectifs proposés pour que la relation soit profitable pour tout le monde, un genre d'affaire « win - win ». Est-il important pour l'entreprise si les règles et les procédures ont été respectées tant que les objectifs ont été atteints ? A notre avis tant que les objectifs sont atteints et que les clients sont contents, les moyens utilisés ne sont plus importants pour l'entreprise. Il y a pourtant une question qui s'impose. Les personnes passent-elles par l'informel seulement pour atteindre les objectifs de l'entreprise ou aussi pour atteindre leurs propres objectifs.

Le formel et l'informel dans le cadre de l'organisation

Les procédures et les règles internes sont une manière de bien faire les choses et d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans un département chaque personne a ses propres tâches et ses objectifs. Dans l'entreprise dont nous parlons, il y a annuellement une évaluation pour voir dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ou pas. Chaque personne essaye de faire de son mieux pour respecter les procédures et d'avoir un bon résultat. Si un bon résultat est atteint par plusieurs employés l'organisation atteint ses objectifs est c'est donc une très bonne situation. Mais comment faire pour démontrer que nous pouvons faire encore plus si les règles et les procédures ne le permettent pas? Comment pouvons-nous démontrer que nous sommes capables d'apporter

plus d'argent à l'entreprise dans un temps plus court en accomplissant en même temps notre désir d'affirmation ?

Prenons un exemple: nous avons une étude en ligne et le département de support a reçu plusieurs messages de la part des panélistes qui disaient que le lien ne fonctionne pas. C'est vendredi soir et cette situation doit être résolue le plus vite possible afin que les panélistes puissent compléter le sondage et que le lien ne reste pas inactif jusqu'à lundi. Cela signifierait non seulement produire un délai pour les statistiques mais aussi beaucoup de personnes mécontentes (panélistes, clients, et aussi les collègues des autres départements qui devront travailler plus vite pour que le délai de livraison pour le client soit respecté. Conformément à la procédure le panel controller doit annoncer au Project Manager toutes les informations qu'il reçoit en rapport avec l'étude (plaintes, problèmes techniques, remerciements etc.). Dans une situation qui peut avoir des conséquences très graves, le panel Controller appelle le Project Manager pour lui expliquer le problème sur lequel il reçoit des plaintes. Dans la figure suivante on a un schéma de relations entre les personnes conformément à la procédure.

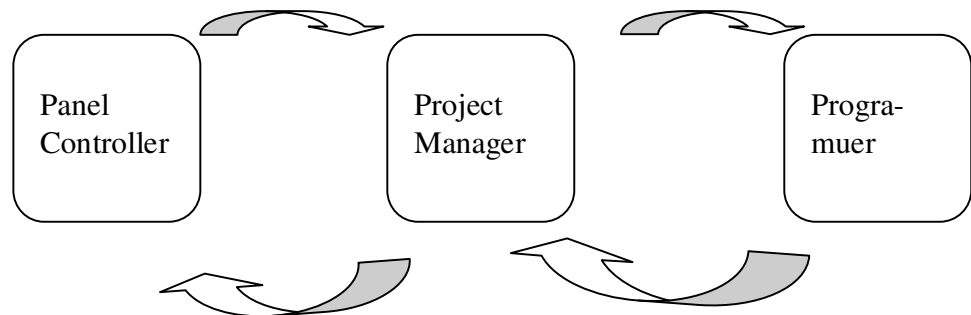


Figure 8. Flux d'actions conformément à la procédure dans le cadre d'un projet.

Le flux est conforme à la procédure entre le département de Support (Panel Controller et celui de Production (Project Manager(P.M) et Programmeur). Le PM était déjà parti, parce que c'était hors de son programme. Conformément à la procédure, il n'y aurait rien d'autre à faire que d'attendre le retour du PM et de lui donner le rapport de la situation. C'est donc une situation un peu spéciale. Le PC appelle ensuite directement le programmeur de l'étude, sachant que c'est lui la personne qui peut modifier le lien et donc résoudre la situation. Ainsi le PC et le programmeur ont fait les changements nécessaires afin que le lien marche pour que les panélistes soient

contents et que le client ait les statistiques à temps. Tout le monde était apparemment content mais il y avait quand même un problème. La procédure n'avait pas été respectée.

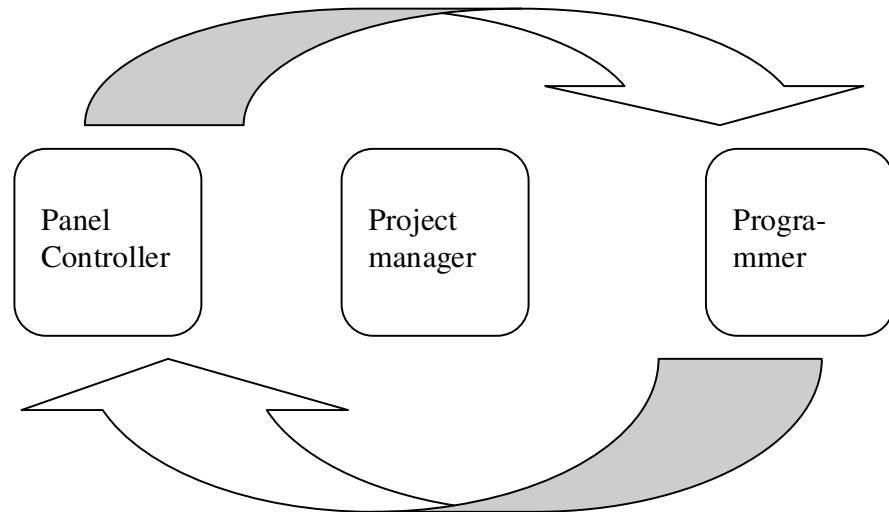


Figure 9 Résolution du problème en passant par la structure informelle.

Si le panel Controller avait suivi la procédure interne il n'aurait pas contacté le programmeur et donc le problème ne serait pas résolu. Comment faut-il faire dans ce type de situation ? Du point de vue de l'organisation il est très important de respecter les règles mais aussi d'atteindre les objectifs. Il est important de respecter les structures formelles mais aussi que le client soit satisfait. Quelle est donc la variante à choisir ? Respecter la procédure ou avoir la satisfaction du client, sachant qu'il n'est pas possible de faire les deux à la fois ? C'est dans ce genre de situation qu'intervient la personnalité et les objectifs de la personne qui doit faire le choix. Faire son travail comme il faut sur le papier en respectant les règles ou les enfreindre et avoir une vue correspondant plus au long terme de l'entreprise ? S'il avait respecté la procédure, il aurait fini beaucoup plus vite, il aurait pu partir sachant que la résolution du problème ne dépendait pas de lui et que la personne responsable n'était pas au bureau. C'est dans cette situation que l'individu a le choix de se faire remarquer, de démontrer ses connaissances et son habilité pour résoudre les problèmes. Il faut mentionner que les promotions dans le cadre de l'entreprise se font aussi en choisissant les chefs parmi les membres de l'équipe. Chacun a donc la possibilité de démontrer qu'il peut faire mieux et si c'est le cas, ses résultats seront récompensés. Il faut avoir une vision globale, bien comprendre le processus général du projet

pour pouvoir « jouer » avec les règles quand la situation le demande. Mais cette situation qui ne respecte pas les normes du formel peut apporter des avantages aussi pour l'entreprise et pas seulement pour la personne. Du point de vue de l'entreprise c'est un pas fait en avant, car si cette situation se répète plusieurs fois cela signifie qu'il y a un problème avec la procédure. Il faut donc la réviser afin qu'elle puisse englober tous les situations. C'est un avantage à long terme pour l'entreprise car nous savons tous que les activités changent beaucoup et qu'il faut être tout le temps au courant. On peut donc affirmer que l'informel dans certaines situations est un avantage pour les deux :-l'organisation et la personne.

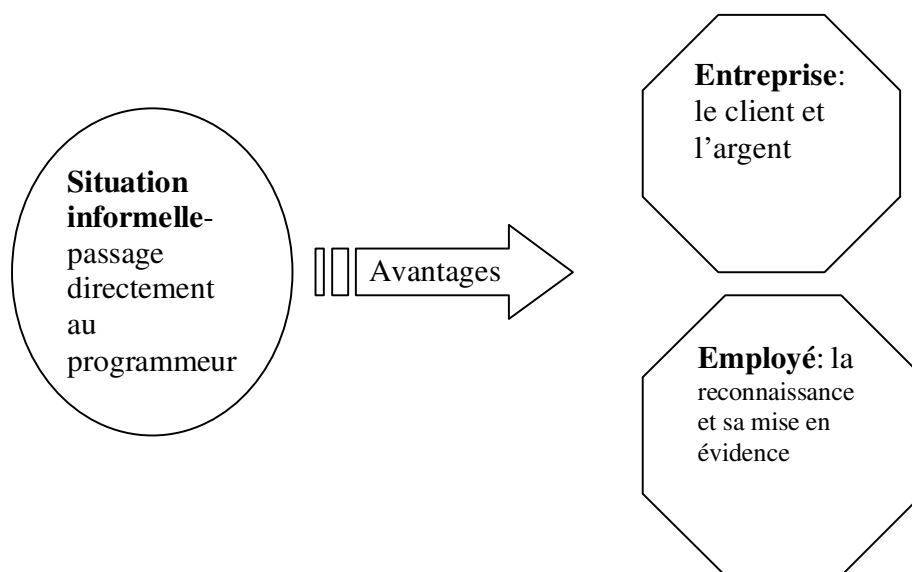


Figure 10. Avantages de l'informel

Mais cette situation peut aussi entraîner des désavantages pour les deux cotés. Par exemple, si le panel Controller et le programmeur avaient fait les changements sans savoir que le Project manager avait choisi avec le client de repenser un peu le questionnaire, cela aurait signifié en fait le disfonctionnement du projet pour quelques heures. Dans cette situation, ne pas avoir respecté la procédure aurait pu avoir des conséquences graves tant pour l'entreprise que pour l'employé. C'est pour cela qu'il faut toujours bien réfléchir avant de prendre une décision et de savoir en assumer les conséquences.

Les relations formelles ou informelles de l'organisation peuvent apporter des avantages ou des désavantages qui peuvent avoir un impact sur l'organisation générale, qui peuvent mettre en danger les affaires. Il est vrai aussi que les mauvaises décisions prises par les managers de

l'organisation peuvent causer beaucoup plus de problèmes que celles prises par les personnes qui exécutent simplement les tâches. Le pouvoir de décision est plus grand mais les responsabilités aussi. Les relations à l'intérieur d'une organisation sont très importantes soient elles formelles ou informelles. Les deux représentent un pilier dans le développement et dans la réussite. Les formelles ont été beaucoup étudiées et celles informelles restent encore un sujet insuffisamment traité dans la littérature du domaine organisationnel. Il est assez difficile de donner des règles ou des repères pour les relations créées par les personnes travaillant dans une entreprise surtout parce que celles-ci diffèrent d'une organisation à l'autre, d'un domaine d'activité à l'autre et même d'un pays à l'autre. Grâce à toutes ces différences nous pouvons affirmer que l'informel se crée entre les personnes pour des raisons assez précises, des raisons qui aident au développement de l'organisation mais aussi des raisons plutôt personnelles qu'organisationnelles. Ces deux types de raisons vont souvent ensemble car si un employé réalise quelque chose pour son bien, cela peut avoir des avantages également pour l'organisation. L'informel peut être utilisé par l'organisation aussi pour voir plus ou moins quels sont les relations et d'établir si possible une stratégie capable de combiner les avantages personnels avec ceux de l'organisation. Il est souvent dans le milieu informel que nous apprenons beaucoup de choses liées au travail, que nous pratiquons tous les jours au bureau, des choses qui souvent peuvent être utilisées dans l'ensemble de l'entreprise. Cela dépend de la vision de management que l'organisation a mais aussi de son intérêt à avoir des personnes motivées et qui essaient de faire de leur mieux pour réussir. Nous ne pourrions jamais faire une liste distincte des raisons personnelles ou organisationnelles étant donné que les contextes changent souvent et donc un raison qui représente aujourd'hui un avantage personnel peut devenir demain un avantage organisationnel. Les règles assez strictes attirent souvent les réseaux informels car les gens sentent le besoin de faire leurs propres règles ou d'essayer de sortir du lot, d'essayer de trouver une meilleure manière de faire les choses. Ces réseaux informels apparaissent souvent parce que les gens ne croient pas vraiment au pouvoir des règles établies par l'entreprise ou ils ont l'impression que c'est un chemin plus long ou plus compliqué à suivre. On distingue donc plusieurs types de réseaux informels à l'intérieur de l'organisation.

- le réseau qui passe par l'informel pour atteindre des objectifs de l'organisation (par exemple si suivre la procédure signifie prendre plus de temps pour arriver au même résultat).

- le réseau qui passe par l'informel pour atteindre des objectifs personnels (quand c'est plutôt une ambition personnelle de sortir du lot ou de démontrer qu'on est capable de faire quelque chose de bien dans le processus organisationnel)

Essayons maintenant de voir quels seraient les différences entre ces deux types de réseaux et quels seraient les objectifs pour chacun d'entre-deux. Le réseau qui passe par l'informel pour atteindre des objectifs de l'organisation – c'est un réseau informel établis à l'intérieur de l'entreprise par une ou plusieurs personnes et qui a comme objectif principal l'amélioration du processus, le développement et la croissance de l'entreprise. Lorsque nous sommes impliqués dans le même processus tous les jours, on arrive parfois à faire des choses automatiquement sans penser aux procédures, aux décisions prises à l'intérieur de l'organisation ou aux règles. En connaissant le processus complet, il est plus facile de savoir quels sont les points clés et ceux dont on peut ne pas tenir compte.

Questionnaire

Pour mieux souligner l'importance des réseaux informels à l'intérieur de l'organisation nous avons préparé un questionnaire¹⁴ qui porte sur ces relations. Le questionnaire a été envoyé à 100 personnes qui travaillent dans l'entreprise « OnlineServ » des personnes travaillant dans des départements différents sans tenir compte de leurs fonctions ou de leurs niveaux hiérarchiques. Nous avons pensé envoyer le sondage uniquement aux personnes travaillant au département de support mais cela n'aurait pas été concluant. Nous avons envoyé le questionnaire aux employés travaillant dans d'autres départements qui interagissent tous les jours avec le département de support.

Nous avons choisi de réaliser ce questionnaire pour avoir une vision plus claire de l'opinion générale des personnes sur l'informel et pour apprendre quels sont leur perception de vue sur le sujet. Lorsque nous avons choisi les personnes à interroger, nous avons pensé qu'il était mieux de pas tenir compte de leur position dans l'organigramme. Pour mieux connaître une organisation et les relations qui interviennent entre ses membres, il y a plusieurs possibilité : soit une analyse directe sur le lieu de travail, analyse faite en tant qu'observateur, soit tout simplement en demandant aux personnes y travaillant. Nous avons utilisé les deux approches en espérant que de cette manière nous pourrions éliminer la subjectivité et donc avoir des résultats plus ou moins objectifs. Les questions portaient sur l'organisation en général mais aussi sur les relations créées au sein des départements afin de pouvoir mieux souligner les différences des résultats entre les parties de l'organisation et l'entreprise dans sa globalité. Nous allons voir que les choses peuvent être différentes et que la vision de l'organisation n'est pas forcément la vision de chaque département. Vu que les activités dans les départements sont différentes il est intéressant de constater que les relations diffèrent aussi. Par exemple, dans les départements de communication ou ceux liés à la communication, la tendance vers les réseaux informels est beaucoup plus grande. Cela a un lien assez grand avec la formation des personnes qui y travaillent et avec leur personnalité et leur mode de vie. On dit toujours qu'un programmeur a comme meilleur ami son ordinateur, cela n'est pas de tout valable pour une personne qui travaille directement avec les clients, la communication ou les ressources humaines.

¹⁴ Annexe.

La première question demandait depuis combien de temps les personnes interrogées travaillaient à l'intérieur de l'entreprise car il était très important de connaître le rapport entre les personnes travaillant depuis peu de temps et celles qui ont une expérience plus grande à l'intérieur de l'entreprise. Il est intéressant de constater que sur les questions portant sur le formel ou l'informel à l'intérieur de l'entreprise, la plupart des gens travaillant depuis peu de temps ont répondu que les relations sont plutôt formelles. L'explication vient peut être du fait que les personnes nouvelles ne connaissent pas tout, veulent respecter les règles, veulent démontrer qu'elles peuvent. C'est normal, quand on est nouveau et qu'on ne connaît pas vraiment la culture organisationnelle ou les personnes avec lesquelles on travaille. La seule chose que nous savons est que nous devons respecter les ordres et les règles. De l'autre côté une personne nouvelle à l'intérieur du groupe a presque toujours besoin d'une période d'observation pour pouvoir mieux comprendre son fonctionnement général. Par contre, les personnes ayant plus d'expérience à l'intérieur de l'entreprise ont répondu que les relations sont plutôt informelles. Pourquoi l'opinion change-t-elle et pourquoi les gens travaillant depuis plus de temps trouvent que l'informel est plus appliqué dans les activités quotidiennes? Serait-ce parce qu'elles connaissent déjà le flux des activités, parce qu'elles connaissent déjà les gens avec lesquels elles travaillent, leurs personnalités et leurs types? A notre avis ces raisons sont parmi les plus importants. Si on travaille depuis longtemps dans une entreprise nous avons le temps de savoir comment est chaque personne, comment elle réagit, si elle est gentille ou méchante, si elle aide lorsqu'on lui demande de l'aide ou pas, si elle est une personne de confiance ou pas. Nous avons donc un point de vue général qui peut nous aider dans notre activité quotidienne. Tous ces états, tous ces types de personnes peuvent nous aider à mieux faire notre travail ou, au contraire, peuvent nous empêcher d'atteindre nos objectifs personnels ou ceux de l'entreprise. Dans le questionnaire trois personnes ont répondu qu'elles préfèrent ne pas respecter la procédure en demandant la permission d'un collègue parce qu'elles savent que ce collègue donne jamais sincèrement son impression car il est du type « jaloux » des projets que les autres peuvent avoir. Il arrive souvent que ce genre de relation soit fréquentes, spécialement quand il s'agit de récompense personnelle par projet. Si une personne ou une équipe réussit à gérer un questionnaire de manière que le client soit très content cela peut entraîner un bonus plus grand. On crée alors une concurrence à l'intérieur de l'équipe ou du département qui n'est pas de tout constructive comme elle devrait l'être. Il y a aussi des personnes qui ont répondu qu'elles suivent cette procédure parce qu'elles ont confiance en leurs collègues mais elles préfèrent demander aux collègues qui ont déjà plus d'expérience et donc elles savent que l'aide sera utile pour le projet.

La plupart des personnes ayant répondu pense que les relations à l'intérieur de l'entreprise sont plutôt formelles mais qu'il y a des situations où les procédures ne peuvent pas être respectées. En général les gens essaient de respecter les procédures car ils savent très bien que c'est une manière sûre de réussir dans son activité. Les procédures sont élaborées dans le cadre de l'entreprise par les managers de département qui connaissent donc très bien l'activité des personnes y travaillant. C'est donc un moyen de faire les choses comme l'organisation le veut sans avoir des conséquences négatives. Une procédure ne décrit pas seulement le côté théorique, c'est aussi une manière testée et agréée de faire les choses. 80 % des répondants ont répondu qu'il y a des situations où ils ne respectent pas les règles, pas parce qu'ils pensent qu'elles ne sont pas utiles ou qu'elles représentent un obstacle dans l'accomplissement du procès mais parce qu'il y a des fois des situations où ils devaient gagner du temps. Comme nous l'avons déjà affirmé dans un des chapitres précédents dans le monde des affaires le temps représente de l'argent. L'informel est donc utilisé dans le désir de gagner de temps et de proposer une solution la plus vite possible, de réagir dans une période assez courte pour ne pas perdre les clients. Il y a des situations où les clients n'aiment pas attendre beaucoup de temps pour avoir une réponse à leur problème et en suivant la procédure le délai serait trop long. Le temps est donc la raison principale pour laquelle les personnes interrogées préfèrent passer par l'informel au lieu de respecter les procédures. Dans ce cas nous pouvons dire que l'informel représente un avantage non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les personnes.

Une autre raison importante est, selon les répondants, la procédure elle-même dans le cas où celle-ci ne n'est pas assez complète, où elle ne couvre pas toutes les situations possibles. Il est assez difficile de faire des procédures ou des règles pour tous les processus qui se déroulent afin que le formel prenne la place à l'informel. Il est difficile de mettre tout en liaison afin que les procédures représentent une chaîne logique du processus surtout quand les intérêts et les objectifs des différents départements ne sont pas les mêmes. Une solution à cette situation serait la mise à jour des procédures qui ne sont pas complètes, car l'organisation ne peut pas reprocher au cas où la solution n'est pas correcte. Si les règles ne sont pas très claires, chaque personne réagit comme elle pense être le mieux et, cela ne veut pas dire que la solution la meilleure soit appliquée.

L'informel représente donc, d'après les personnes interrogées, la possibilité de mieux faire les choses à l'intérieur d'une organisation, soit pour gagner du temps soit pour pouvoir mettre à jour les procédures déjà existantes. Nous pouvons dire que dans ce cas l'informel représente un

avantage pour l'organisation. La question qui se pose encore est de savoir quelle est la raison personnelle qui pousse à donner cours à l'informel. Est-ce que les employés pensent toujours au bien de l'organisation? Les objectifs de l'organisation sont-ils les plus importants? Ce qui n'a pas été dit par les personnes interrogées c'est que l'informel représente plutôt un intérêt personnel qu'organisationnel. Prenons un exemple : un panel Controller doit annoncer au Project Manager par email lorsqu'il reçoit des messages de la part des panélistes pour une étude. Si par exemple le lien ne fonctionne pas, le nombre de plaintes sera de plus en plus grand. Faut-il respecter la procédure et envoyer un mail sans savoir quand le Project Manager va le lire. Ou plus encore, quand il va donner une solution ? Ou doit-il essayer de le contacter par téléphone pour mieux résoudre le problème ? Dans la plupart des cas les panels contrôleurs préfèrent ne pas respecter la procédure et contactent directement le Project Manager par téléphone. Cette utilisation de l'informel représente bien sûr un avantage pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise, mais aussi un avantage personnel pour le Panel Controller. Plus le problème est résolu vite, moins les panélistes enverront des plaintes.

- l'avantage pour l'entreprise est qu'elle a toujours une bonne image aux yeux des panélistes – celle d'une entreprise sérieuse qui réussit à résoudre les problèmes dans le délai le plus court possible
- l'avantage personnel pour le panel Controller est nombre de messages auxquels il doit répondre. Il faut aussi mentionner que dans le cadre du département de support, la réponse doit être envoyée dans les deux jours ouvrables. Plus il reçoit de emails pour un questionnaire plus il aura de travail à faire.

Dans le cadre d'une organisation où tout le monde connaît très bien ce qu'il doit faire et ses responsabilités, les relations formelles et informelles peuvent devenir complémentaires. Une personne responsable sait comment faire pour ne pas mettre en danger les objectifs de l'entreprise tout en respectant les siens. Il faut pourtant savoir aussi quels sont les limites des relations informelles créées à l'intérieur de l'entreprise. Nous ne pouvons bien sûr pas nous empêcher de réagir conformément à notre personnalité et à notre mode de vie, mais il faut toujours savoir s'aligner à la manière de faire les choses créées par l'organisation. Nous ne pouvons pas tout le temps respecter les procédures car il y a des situations exceptionnelles mais, de l'autre côté, nous ne pouvons pas passer tout le temps à construire par l'informel car si tout le monde le ferait il n'y

aurait plus d'organisation à l'intérieur de l'entreprise et cela amènerait au chaos. Il faut donc trouver un chemin intermédiaire pour combiner les deux types de relations : les formelles et les informelles.

Culture et culture organisationnelle

Depuis quelques temps les deux termes de culture et culture organisationnelle sont très utilisés lorsque l'on parle d'un individu, d'un groupe ou bien d'une organisation. Ce sont des termes autour desquels déclinent toutes les explications et toutes les définitions sociologiques du monde du travail. On ne parle plus des mécanismes concrets et des règles à respecter sans tenir compte de la culture. Mais pourquoi la culture est elle si importante lorsque l'on parle des organisations ? Quel est l'apport qu'elle apporte ? Quelles sont les choses que seule la culture peut apporter au monde du travail ? Il y a beaucoup de questions dont les réponses sont déjà proposées par les personnes qui ont écrit à ce sujet. Il n'y a pas une définition complète qui puisse donner les explications à tous les niveaux, il n'y a pas des règles générales à respecter pour que les choses marchent très bien dans telle ou telle organisation.

La culture représente « l'ensemble des structures sociales et des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent un groupe, une société par rapport à un autre. »¹⁵ D'après cette définition, lorsque l'on parle d'une culture il faut toujours se référer à une autre. On ne peut pas définir une culture sans avoir des termes de comparaison ou des repères bien établis à l'avance. On ne peut pas créer une culture dans le vide sans avoir une base. Qu'en est-il donc? Même si l'on ne connaît pas les autres cultures pour pouvoir faire une comparaison, cela ne veut pas dire qu'en réalité elles n'existent pas. Il est bien clair qu'une personne qui a habité toute sa vie dans un pays ou dans une seule ville ne connaît que ces cultures, celle de sa ville et celle de son pays. Ce sont des réalités qu'il connaît, des réalités qu'il a vécu lui-même. Si un jour il décide de partir ailleurs, il se rendra compte qu'en fait les cultures sont multiples et ne peuvent jamais être connues dans leur totalité. Cela dépasse tous les « cercles » que nous traversons durant notre vie. Le premier cercle est le familial, ensuite il y a celui du groupe, puis celui de la ville, de la région, du pays etc. Chaque cercle est donc la source d'une culture spécifique, culture qui englobe beaucoup d'éléments, dont les plus importants sont mentionnés plus haut dans la définition de la culture.

Lorsqu'on parle de culture, on utilise de manière générique le terme mais, il ne faut pas oublier que selon le domaine dans lequel le terme est utilisé ses sens changent. Dans le cadre de

¹⁵ *Le petit Larousse illustré*, 1993.

cette étude on parlera plutôt de la culture dans le cadre des organisations. L'explication et la définition de ce terme sont différentes d'un auteur à l'autre, chacun ayant son propre point de vue, parfois en contradictions ou au contraire qui se complètent réciproquement.

Dans son livre intitulé *La sociologie des organisations*, Philippe Bernoux affirme que « la culture est un concept flou et donc malléable auquel chaque utilisateur peut donner une forme particulière »¹⁶. Pourquoi le terme de culture n'est pas le même, pourquoi la signification est-elle différente ? Il est bien clair que le terme porte des ambiguïtés selon les différents domaines dans lequel il est utilisé. Par exemple un sociologue et un linguiste n'auront jamais la même définition pour le terme de culture. Avant d'essayer d'expliquer ce terme il faut bien définir le cadre dans lequel on le fait. S'agit-il d'une définition dans le domaine de la sociologie, de l'anthropologie ou d'un autre domaine ? L'explication doit être très claire afin de ne pas créer des confusions quand à l'usage du terme. Il y a plusieurs définitions correctes et le domaine est donc le seul à faire la différence.

« Les nouvelles approches sociologiques des organisations », essaie de souligner deux extrêmes que le terme de culture peut avoir en tant que signification : la première, «le système des valeurs d'une société constituant un ensemble original et cohérent caractérisé par certaines valeurs dominante formant un ensemble »¹⁷, définition liée au sens de culturalisme; et la deuxième: « un système de règles régissant les relations dans des groupes »¹⁸. On ira un peu plus loin pour démontrer que selon les différents domaines la signification est assez différente. « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société, un groupe social ou un individu. Subordonnée à la nature, elle englobe, outre l'environnement, les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions, les croyances et les sciences. »¹⁹

¹⁶ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 1985, p. 171.

¹⁷ Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, 2005, p. 53.

¹⁸ *Ibidem*, p. 53.

¹⁹ Définition de l'UNESCO de la culture, Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

Cultures différentes ayant le même but

La culture se forme à l'intérieur de l'organisation et réunit toutes les valeurs et toutes les traditions organisationnelles. L'organisation dont nous avons parlé dans les chapitres précédents, OnlineServ a une culture qui s'est formée au cours des années, en réunissant les objectifs personnels et ceux organisationnels sous un « toit » commun. La plupart des employés sont des personnes jeunes, ayant plus ou moins une formation dans le même domaine à la base et qui essaient le plus possible de créer une atmosphère qui soit propice tant pour l'organisation elle-même mais aussi pour ceux qui se réunissent tous les jours au bureau.

OnlineServ a réussi depuis sa formation de créer une culture connue de tous les employés et qui se modifie et évolue en même temps que l'entreprise. Les valeurs sont connues de tous les employés et tout le monde sait ce qui est accepté ou pas à l'intérieur de l'entreprise. On ne parle pas ici des règles et des procédures sinon plutôt du côté humain et relationnel. Les choses ont beaucoup changé à l'intérieur de l'entreprise en 2007, quand le Groupe a décidé la fusion de la filiale européenne avec celle de l'Amérique du Nord. Il s'agissait d'une stratégie pour améliorer les services et la qualité à l'intérieur du groupe. Une fusion entre deux entreprises qui n'ont jamais travaillé ensemble, même si elles font partie du même groupe est assez difficile. Le plus difficile en occurrence a été de trouver la meilleure manière de travailler ensemble. Comme nous l'avons déjà dit, à la base de la culture organisationnelle se trouvent les valeurs, les traditions, les croyances et les sciences. Comment faire pour réunir deux cultures assez différentes et en obtenir une seule ? La transition demande un effort de la part de tous les employés car ils ont du s'habituer très vite à trouver une manière de collaborer avec les autres collègues qui n'avaient pas la même culture, les mêmes habitudes et les mêmes principes. Du côté de l'organisation la fusion avait des objectifs assez clairs qui allaient très bien ensemble « sur le papier »²⁰.

Chaque département a du donc apprendre assez vite comment les choses fonctionnent dans l'autre entreprise pour pouvoir avoir une vision globale. La transition engendre beaucoup de changement dans l'organisation et dans la structure organisationnelle. Si avant la fusion chaque entreprise avait sa propre structure organisationnelle, cette chose n'était plus possible maintenant et il fallait donc faire en sorte que l'organigramme soit commun pour les deux. Certains départements ont du transférer leurs activités dans le pays de l'autre entreprise, d'autres ont gardé

²⁰ Nous nous référons aux objectifs établis par le Group, qui doivent être la conséquence de l'Union.

les mêmes tâches mais en trouvant aussi une nouvelle manière de faire les choses de la même façon. Ce n'est pas facile, lorsque nous avons l'habitude de faire quelque chose, d'apprendre que les règles ont été modifiées et que nous devons apprendre la nouvelle façon de les faire. Il a fallu, pour tous les employés, ceux d'Europe et ceux d'Amérique du Nord, avoir beaucoup de patience afin de pouvoir comprendre les nouvelles valeurs et les objectifs maintenant globaux de l'organisation.

Hofstede²¹ a beaucoup parlé dans ses livres et ses recherches de la différence culturelle et de ses conséquences dans le cadre de l'organisation. Chaque pays a ses traits spécifiques qui la définissent, chaque pays porte si on peut dire un vrai héritage quand aux valeurs et à son mode de vie. Il est parfois difficile de travailler avec des personnes ayant la même culture car chacun d'entre nous est différent, chacun a des principes de vie qui sont différents, chacun fait les choses d'une manière différente. Il est encore plus difficile de travailler avec des personnes qui ont en plus une culture différente.

Suite à la fusion et à la globalisation de l'organisation, il y a eu beaucoup de changements dans les processus de travail pour faire en sorte que les deux entreprises, devenues maintenant une seule, puissent travailler le mieux possible. Le problème le plus important soulevé par ces changements a été non seulement les cultures différentes mais aussi les fuseaux horaires. Les personnes travaillant en Roumanie avaient un programme assez stable qui commençait à 9h30 et qui terminait à 18h30 - sans compter les départements de support qui avaient un horaire un peu différent, - de 9h jusqu'à 21h. La différence horaire entre l'Europe et Amérique est de 7 heures. Il n'était pas donc possible de garder le même horaire, d'autant plus qu'après la fusion certaines tâches étaient communes et les personnes devaient travailler ensemble et surtout en même temps pour le même projet pour pouvoir gagner du temps. Une situation de compromis a été trouvée entre les deux entreprises afin que pour quelques heures au moins quelques heures de travail coïncident. Au niveau de l'organisation en Roumanie, cela s'est traduit par un changement d'horaire pour certaines personnes et la création des équipes qui puissent rester plus tard afin d'être au bureau en même temps que leurs collègues d'Amérique du Nord. La structure organisationnelle a donc changé et les employés sont partagés en deux groupes : celles qui ont le

²¹ Geert Hofstede, *Cultures and Organizations*, London Harper Collins Business, 1994.

même horaire qu'avant et qui sont responsables des projets pour l'Europe et ceux qui sont en charge des projets pour l'Amérique du Nord et qui travaillent aussi pendant la nuit.

Un autre problème aussi très important a été les cultures et la vision des choses qui étaient très différentes, la manière de réagir et de travailler aussi. Les procédures ont été mises à jour afin que ces différences culturelles ne soient trop visibles. La culture et le mode de réagir sont des choses que nous apprenons à l'intérieur de l'entreprise, des choses qui, après un certain temps deviennent automatiques. Il faut donc essayer d'adapter le style de travail avec les nouveaux collègues et leurs habitudes. Par exemple, les roumains ont l'habitude d'envoyer des messages assez longs et ils essaient dans la communication d'être le plus explicite possible. Les roumains veulent tout expliquer même s'il s'agit d'une chose assez simple. Au contraire, les américains au préfèrent les messages courts avec quelques lignes et qui contiennent seulement les points les plus importants. Comment faire donc dans ce cas pour trouver la meilleure manière de travailler ensemble sans toutefois ignorer nos habitudes et sans offenser l'autre. Quand un roumain envoyait un message « à la roumaine » à son collègue américain la réponse était le plus souvent « Je ne crois pas que j'ai bien compris. Peux-tu mieux m'expliquer ? ». Dans cette situation, aucune des deux personnes n'est contente, chose qui entraîne une sorte de relation négative, inconsciente. C'est une situation qui arrive assez souvent lorsque nous parlons des cultures différentes. Une autre variante serait d'interpréter les choses différemment même si elles sont écrites dans une langue commune (à l'intérieur de l'entreprise la langue de communication est la langue anglaise). Il ne s'agit pas d'incompréhension liée la langue mais liée au contenu. Il est donc difficile de travailler avec des personnes que nous ne connaissons pas et, surtout, dont les habitudes et la manière de travailler sont différentes. Toutes ces situations représentent une perte de temps car si le contenu n'est pas le même des deux cotés il faut expliquer à nouveau ce que nous avons voulu dire, et le cas échéant en utilisant d'autres mots que dans le message initial. Au travail il faut faire les choses dans un intervalle assez court, donc chaque minute perdue avec des explications à double signifie en fait moins de temps pour faire le travail.

Un autre aspect qui fait que le travail soit plus difficile est le fait de ne jamais avoir rencontré les personnes en tête-à-tête. Même si nous vivons dans une époque où la technologie a beaucoup évolué et où la communication n'est plus un problème (communication virtuelle par mail ou communication téléphonique) pour ceux qui se trouvent dans des coins différents du monde la communication gestuelle et mimique manque. Dans ce type d'organisation les employés parlent tous les jours avec d'autres personnes par mail ou par téléphone sans savoir

comment elles sont en réalité. On essaie alors de s'en faire une image d'après sa manière de parler ou de travailler. Il y a des situations où la communication par mail ou téléphonique ne suffit pas car les personnes continuent à avoir des points de vue différents dans ce cas le mieux serait d'avoir l'occasion d'avoir une discussion en tête à tête pour mieux se comprendre. Ou même, si une personne hausse le ton au téléphone, nous avons souvent l'impression qu'elle crie ou qu'elle n'est pas contente. Lors d'une rencontre nous nous rendons compte que ce n'est pas du tout comme ça et que la personne avec laquelle nous nous disputons tout le temps par téléphone ou par email est même très gentille. L'image de la personne peut donc nous aider à mieux communiquer à l'avenir. Cette situation n'est pas possible entre des personnes qui travaillent en Roumanie et en Amérique. Il n'y a aucune possibilité de rencontrer ses collègues, de pouvoir les remercier en face pour tel ou tel service, ou de « fêter » le succès d'un grand projet. Comme nous l'avons déjà mentionné la technologie a évolué et permet de nos jours de faire des conférences ou des rencontres virtuelles mais celles ci ne pourront jamais se substituer aux vraies rencontres. Il est dommage, car toutes ces actions participent à la fusion d'équipe et à la satisfaction personnelle dans le cadre de l'organisation.

Il y a bien sûr d'autres conséquences qui comptent dans la vision globale de l'organisation, dans les relations qui se forment au bureau avec les personnes avec lesquelles nous communiquons presque huit heures tous les jours. Lors d'une telle décision stratégique, les entreprises doivent bien penser à tous ces petits détails qui sont en fait très importants.

Fusion et changements dans la structure organisationnelle

La fusion a apporté, comme nous l'avons déjà mentionné, beaucoup de changements au niveau organisationnel à l'intérieur de l'entreprise. Certains départements ont eu plus de responsabilités, étant donné que l'on devait faire aussi des tâches des personnes travaillant dans l'autre pays; d'autres se sont spécialisés dans des tâches plus petites, les équipes se retrouvent dans la plupart des départements réparties entre les deux organisations. Ce n'est pas facile de travailler en ayant un chef qui est dans un autre pays et qui ne peut pas être à côté lorsqu'une situation délicate se profile. L'organigramme a dû être modifié afin qu'il puisse donner la nouvelle vision globale de l'organisation. Tous ces changements ont eu un impact assez grand sur

l'organisation et sur le travail, et même une année après la fusion il y a encore des choses à réaliser.

Nous avons déjà parlé des modifications et des conséquences de l'intégration. Nous allons maintenant essayer de voir quels ont été les changements dans les relations informelles à l'intérieur de l'entreprise. Lorsque nous avons parlé de ce type de relation nous avons mentionné que ce sont des relations qui émergent lors d'une expérience hors respect des règles ou lorsque nous faisons les choses à notre propre manière. Il y a dans toute organisation des affinités qui se forment ou au contraire des relations négatives envers telle ou telle personne. Par l'informel nous avons la possibilité de choisir les personnes avec lesquelles nous voulons travailler et celles avec lesquelles nous ne voulons pas. Que se passe-t-il s'il n'y a pas d'expérience personnelle et que nous devons travailler avec des personnes que nous ne connaissons pas ? Est-ce que ce genre de relation informelle existe ?

Si nous ne connaissons pas une personne, nous ne connaissons ni sa manière de travailler ni de faire les choses. Au début, les relations sont plutôt formelles car nous ne savons pas si cette personne accepte ou pas d'autres types de relations, quel est son tempérament ou sa personnalité. Lorsque les personnes travaillant en Roumanie ont commencé à travailler avec leurs collègues américains les procédures ont été respectées tout le temps. Peu à peu les choses ont changé car ils ont appris à se connaître et à savoir comment l'autre réagit dans telle ou telle situation. Il y a des project managers américains qui sont plus aimables, en tout cas du point de vue des personnes travaillant en Roumanie. D'autres qui répondent plus vite aux messages et qui ont l'habitude de résoudre un problème plus vite que leurs collègues. Il y a dans les deux organisations des personnes qui se sont adaptées beaucoup plus vite et qui ont compris qu'à partir du moment où l'intégration a eu lieu ils doivent faire des efforts pour que les choses avancent dans la bonne direction. Des relations collégiales se sont formées mais il reste encore une distance assez grande à parcourir avant d'arriver aux relations informelles établies avec les personnes travaillant au même endroit. Dans la plupart des cas, les relations entre les personnes en Roumanie et celles en Amérique du Nord restent formelles car c'est assez difficile d'avoir un point de vue global sur le processus entier.

Il y a pourtant des situations où l'informel s'impose et ceci est une conséquence des différences culturelles dont nous avons parlé dans le chapitre précédent. Un des problèmes les

plus importants qui favorise l'informel est la différence de fuseau horaire. Que faut-il faire si conformément à la procédure, nous devons demander la permission du projet manager pour faire un changement dans un projet et qu'il n'est pas au bureau, vu que dans son pays il fait nuit ? Faut-il attendre jusqu'au lendemain ou faut il faire le changement le plus vite possible. Dans la plupart des cas la variante adoptée est celle du changement car le temps ne nous permet pas d'avoir un retard sur le projet. Comme nous l'avons déjà vu, tous ces réseaux informels peuvent avoir des conséquences positives ou négatives dans le cadre de l'organisation. Vu le décalage horaire, les personnes n'ont pas la possibilité de se synchroniser pour le travail et donc cette situation entraîne des réseaux et des relations informelles à l'intérieur de l'organisation.

La fusion entre OnlineServ Europe et OnlineServ Amérique de Nord a apporté beaucoup de changements au niveau de l'entreprise, les produits, les départements mais aussi la culture organisationnelle. Il est assez difficile, comme nous l'avons déjà mentionné, de coordonner beaucoup de personnes surtout si ces personnes ne se trouvent pas au même endroit. Les relations informelles dans le cadre de l'entreprise ne sont plus si évidentes après la fusion. Avant la fusion chaque département avait sa manière propre de résoudre les problèmes, en utilisant les deux types de relations : formelle et informelles. Au début les relations informelles n'existaient pas dans la communication et les projets réalisés avec des personnes de pays différents. Il est plus facile de respecter les règles et les procédures si nous ne savons pas exactement comment les choses fonctionnent. On peut donc dire que créer des relations informelles dans un milieu international n'est pas facile de tout, surtout qu'à la base nous avons une culture, des habitudes et des coutumes différentes. Il existe plusieurs livres sur le marché des affaires qui attirent l'attention sur la différence culturelle et sur le code à respecter lorsque l'on communique avec des personnes qui habitent un autre pays. Comment il faut parler, quand, comment il faut exprimer son respect et comment ne pas offenser la personne avec laquelle on parle. Ce sont bien sur des consignes qui ne sont pas généralement valables mais ce sont des consignes que nous devons respecter surtout si elles se basent sur une analyse détaillée de la culture de tel ou tel pays. Lorsque l'on communique avec une personne qui habite par exemple dans un pays musulman, il faut savoir respecter son identité et sa religion, il faut avoir au moins une vision d'ensemble du mode de vie et de la culture de son pays.

Dans la fusion organisationnelle dont il est question ici, entre les employés travaillant en Roumanie et ceux d'Amérique du Nord les relations sont plutôt formelles. On respecte les règles

et les procédures, on essaie le plus possible de ne pas intervenir dans le processus formel, car nous ne pouvons pas facilement corriger les conséquences d'une approche informelle n'ayant pas la possibilité de communiquer directement avec les personnes impliquées. La culture informelle, n'existe presque pas dans le cadre de l'organisation multinationale. Comment serait-il possible de créer une relation informelle, une culture informelle si nous n'avons pas la possibilité de connaître une personne en dehors du milieu du travail. Il n'est pas possible de créer une liaison, soit elle positive ou négative avec une personne que nous ne connaissons pas, une personne avec laquelle nous communiquons seulement en respectant le processus que nous devons réaliser ensemble. La culture informelle, la relation informelle dans une organisation est beaucoup plus que le non respect de procédures. Elle représente une liaison entre les personnes, une liaison plus forte que celle formelle. C'est une connexion positive ou négative, générée par plusieurs situations, par plusieurs manières de réagir. Ce genre de relation se crée lorsque nous passons beaucoup de temps avec personne, lorsque nous apprenons à connaître ce qu'elle fait en dehors du travail, ce qu'elle est dans le monde extérieur à l'organisation. Lorsque l'on travaille avec une personne plusieurs heures par jours, on commence à connaître ce qu'elle aime ou ce qu'elle n'aime pas, on commence à voir les choses d'une manière différente, qui n'est pas de tout liée à la structure organisationnelle et aux tâches quotidiennes.

Au niveau global, les relations informelles n'existent pas, mais il faut mentionner le fait que la fusion avec une organisation d'un autre pays n'a pas beaucoup changé la manière interne de faire les choses. Il y a pourtant un changement au niveau de tâches réalisées au niveau global car même si la plupart des personnes impliquées dans un processus sont en Roumanie et avaient avant l'habitude de le réaliser d'une manière informelle, les employés d'Amérique sont aussi importants et un code commun entre les deux doit être respecté. Ce code commun est représenté par les procédures globales, par les règles internationales, qui sont dans la plupart des cas totalement différentes des règles et des procédures interne qui existaient avant la fusion. Nous pouvons donc dire que la fusion et la globalisation de l'organisation représentent un frein pour les relations informelles, et que cette fusion favorise plutôt les relations formelles. Il est pourtant trop tôt pour tirer une conclusion générale vu que cette fusion est assez récente et qu'il y a encore des changements qui se ressentent au niveau de la structure organisationnelle et au niveau des processus. Peut-être que dans quelques années l'entreprise sera si unie que l'informel pourra prendre la même importance qu'à l'intérieur de l'entreprise roumaine avant la fusion. Il serait intéressant de voir si après quelques années la situation a changé, si la culture est réellement une

culture globale et commune. On ne peut pas encore parler d'une relation informelle au niveau global étant donné que peu d'années se sont écoulées, ce qui ne nous permet pas d'avoir une vision globale et de connaître toutes les personnes qui travaillent dans l'autre pays et qui sont nos collègues, ceux qui nous aident à réaliser les objectifs de l'entreprise.

Lors de la globalisation ou l'internalisation d'une organisation les facteurs les plus importants sont le profit et la réussite pour s'imposer sur le marché. Les produits finaux, les projets, les clients et le pouvoir sont les éléments qui comptent dans une stratégie d'affaire. Les employés sont de petits instruments à l'aide desquels les éléments importants peuvent être réalisés. C'est pour cela qu'il faut toujours penser aussi aux conséquences qui peuvent affecter les gens. D'habitude, cet élément n'est pas très important et c'est plutôt une conséquence de la fusion et non pas une cause. On ne pense jamais à réunir deux organisations uniquement parce que les employés s'entendent très bien et réussissent les projets. On pense au processus d'une manière objective et ensuite on réalise qu'en fait la ressource humaine a beaucoup de choses à voir dans le bon déroulement du processus et dans le succès de l'organisation. Les relations informelles ne sont pas du tout un problème auquel les personnes qui décident les stratégies s'intéressent mais il ne faut pas oublier que les gens ne sont pas des robots ou de simples machines qui exécutent une tâche. Même si les procédures sont bien établies, même si sur le papier tout va dans la bonne direction, la réalité peut être complètement différente. Imaginons que les employés des deux entreprises qui ont fusionné ne travaillent pas du tout bien ensemble. On pourrait premièrement penser au fait qu'aucune personne n'est remplaçable. C'est la réalité. Mais il faut aussi penser que trouver des nouvelles personnes prend beaucoup de temps et coûte beaucoup : le recrutement, les trainings, l'intégration et l'expérience demandent beaucoup de temps et de patience. Il serait donc bien, avant de penser une nouvelle stratégie d'affaire, d'inclure parmi les éléments les plus importants le côté humain mais d'une manière profonde et pas seulement dans la manière de communication. Dans les entreprises multinationales, il y a en général une langue de communication. Si dans les procédures cette langue est précisée et que les employés la connaissent et la comprennent cela ne veut pas dire que ces personnes pourront travailler ensemble. Et il ne s'agit pas d'une question de volonté car assez souvent le milieu dans lequel nous avons vécu, la langue et la culture de notre pays sont des choses qui nous marquent et qui nous guident tout au long de notre parcours professionnel mais aussi personnel. Nous pouvons nous adapter à des nouvelles situations mais nous ne pouvons jamais changer ce que nous sommes au fond. C'est pour cela que nous trouvons essentiel de bien analyser une fusion avant de

passer à l'action. Il faut prendre chaque petite partie et voir s'il y a une connexion avec une autre ou s'il y a au moins une base où cette connexion peut être formée. Cette connexion ne se traduit pas seulement dans les relations formelles, mais aussi dans les informelles qui ne sont pas évidentes dans les premières années après la fusion d'organisations différentes. Il faut savoir penser à l'avenir aussi pour ces types de relations car elles peuvent influencer les objectifs que l'entreprise désire obtenir.

Dans l'entreprise dont nous avons parlé, les relations informelles existent au niveau professionnel, mais uniquement pour être certain que la tâche ou le processus soit bien réalisé et que le client soit content. Même dans ces situations, les relations formelles sont celles qui dominent l'activité au niveau global de l'entreprise. Pour l'instant, vu que le chemin est long et que les objectifs de l'intégration sont beaucoup plus grands pour pouvoir en parler, seulement une année après la fusion, les relations formelles semblent fonctionner. Au niveau organisationnel les choses marchent très bien, les dirigeants de l'entreprise sont contents, les clients aussi mais nous ne pouvons pas dire la même chose des personnes qui travaillent durement pour atteindre ces objectifs. Il y a des personnes qui ne sont pas de tout contentes de la manière de faire les choses, des personnes travaillant dans l'autre pays et qui ne sont pas suffisamment contentes de la nouvelle organisation. Mais vu que chaque personne représente une petite roue qui tourne pour que la grande machine fonctionne, les échos ne sont pas si puissants. Ces mécontentements peuvent bien sur lancer l'informel au niveau global mais il faut, comme nous l'avons mentionné, bien connaître le processus avant d'essayer de changer ou de s'imposer, pour être surs que le résultat sera une réussite autant sur le plan personnel que professionnel.

La réussite se voit sur le marché et dans les yeux des clients, C'est pour cela que le mélange entre le plan personnel et le plan professionnel doit toujours rester le côté caché de l'entreprise. Cela n'intéresse pas le client de savoir si les personnes qui travaillent dans l'organisation sont contentes ou pas, il veut que son produit soit le meilleur du marché. Les autres problèmes doivent rester dans l'entreprise après avoir vendu le produit. Formelles ou informelles, les relations restent la base de l'organisation et de la structure organisationnelle et représentent les liens qui font marcher les choses. Ces deux types de relations peuvent représenter la clé pour la réussite à une seule condition : savoir comment et quand il faut les utiliser.

Conclusion

Le monde organisationnel et le mot organisation sont de plus en plus utilisés de nos jours, et c'est un domaine d'actualité dans le monde économique et social. Il y a pourtant des personnes qui l'utilisent sans connaître son sens ou ce que cela signifie vraiment.

Ce travail essaie de donner une vision d'ensemble du monde organisationnel mais surtout sur les relations informelles qui se créent à l'intérieur de l'entreprise. Beaucoup d'auteurs ont écrit sur le monde organisationnel et sur son impact sur la vie de tous les jours, sur l'impact que cela a sur notre mode de vie et sur la manière de voir les choses. Pour être plus concrets dans la recherche, nous avons fait l'analyse d'une entreprise multinationale qui est basée à Bucarest et qui a comme domaine d'activité les études de marchés et le marketing. Nous avons analysé les différents types de relations entre les personnes y travaillant et nous nous sommes rendus compte que les deux types de relations, formelles et informelles, fonctionnent très bien ensemble, en apportant des avantages pour l'entreprise mais aussi pour les employés. Nous avons vu qu'il est très important d'avoir une vision globale sur le processus de travail pour pouvoir passer par l'informel sans que cela ait des conséquences négatives sur les objectifs de l'entreprise.

A l'instar des relations formelles qui sont très importante pour l'organisation générale dans son ensemble, mais aussi pour savoir quels sont les pas à suivre pour arriver aux résultats désirés, les relations informelles peuvent avoir la même importance. Nous avons présenté dans ce travail plusieurs situations pour les deux types de relations. Il est bien clair que celles formelles aident beaucoup au développement de l'entreprise mais il ne faut pas oublier que ceux qui travaillent à l'intérieur d'une organisation sont aussi des personnes différentes ayant des principes de vie différents. Peu importe dans quelle entreprise on travaille, les buts personnels et les réalisations personnelles resteront les plus importantes. L'entreprise peut nous aider dans la plupart des cas à les atteindre. L'entreprise fonctionne de la même façon qu'une personne. On peut donc affirmer que chaque entreprise a ses buts qui sont établis par les chefs mais qui peuvent être réalisés seulement par les employés. Comment faut-il donc faire pour réussir sur les deux plans : personnel mais aussi organisationnel ? La plupart des spécialistes dans le domaine organisationnel ont analysé au cours des années les types des relations formelles basées sur l'idée

que celles-ci sont plus importantes que les autres. Il y a pourtant beaucoup d'autres qui pensent que les relations formelles ne peuvent fonctionner à 100% sans se baser sur des relations informelles. On a dit qu'il ne faut pas oublier que chaque individu travaillant dans une organisation est différent d'un autre. Toutes ces relations formelles ne font que suivre le cours désiré dans l'organisation pour atteindre les buts généraux. Les relations formelles sont en fait tous les règlements intérieurs de l'organisation, toutes les procédures mais aussi le schéma de l'organisation appelé aussi organigramme. Les procédures représentent les petits pas que les employés doivent suivre pour arriver à atteindre les buts de l'entreprise. Les procédures sont, si on peut dire « le comment faire » qui amène à la victoire. Mais comment peut-on interpréter les relations informelles dans le cadre de l'organisation. Représentent-elles toujours un facteur de réussite? Il y a bien sûr des avantages et des désavantages à ces relations tant pour l'entreprise que pour les personnes qui les créent et les utilisent tous les jours.

Les relations informelles représentent un succès pour l'organisation si elles sont utilisées dans le but d'améliorer les procédures (dans le cas où celles-ci ne sont pas complètes ou pas à jour). Si on connaît bien le processus, on peut passer par l'informel afin d'améliorer l'activité et d'arriver aux buts désirés sans avoir peur des conséquences ou des échecs. Dans cette situation, les relations informelles peuvent être transformées en relations formelles. Si la procédure n'est pas mise à jour et qu'on observe que l'informel représente une réussite, celui peut devenir une relation formelle, à appliquer dans des situations similaires. Un autre avantage des relations informelles, cette fois-ci pour les employés, est représenté par l'atmosphère de travail, par la satisfaction et par la motivation des gens. Si on peut passer par l'informel pour résoudre les problèmes en travaillant avec des personnes que nous connaissons bien et qui nous plaisent ou au contraire, pour pouvoir éviter de travailler d'une manière directe avec les personnes que nous n'aimons pas, cela ne peut déboucher que sur la réussite et du plaisir dans le travail que nous devons faire. Il est assez difficile de travailler avec des personnes qui ne sont pas sur la même longueur d'onde et, dans cette situation l'informel représente la solution idéale pour une ambiance favorable au travail. Il ne faut pas ignorer le fait que, dans un domaine comme celui de l'entreprise dont nous avons parlé, les solutions et les ressources changent d'un jour à l'autre et il est assez difficile d'avoir des procédures et des règles bien mises à jour. On parle des procédures internes, départementales ou interdépartementales qui reflètent le travail de tous les jours des employés.

Mais il faut aussi mentionner que ces genres de relations peuvent apporter aussi beaucoup de désavantages dans le processus. Comme nous l'avons déjà mentionné, les procédures sont « les pas à suivre » pour arriver à une réussite et le non-respect peut entraîner des problèmes ayant des conséquences très graves. Souvent, les personnes qui adoptent l'informel sans bien connaître le processus ne pensent pas aux conséquences, n'ont pas une vision d'ensemble. Si on ne sait pas comment utiliser l'informel, cela peut devenir un vrai problème pour la personne qui l'utilise mais aussi pour l'entreprise dans laquelle cette personne travaille. Un pas manqué dans un processus peut représenter un échec total. Il y a dans tous les processus organisationnels, des parties sans lesquelles on ne peut pas atteindre le but désiré. Si ces parties ne sont pas respectées, conformément à la procédure, cela peut entraîner des conséquences pour tout le processus. Le plus souvent, dans le cas d'un échec dû à l'informel les conséquences négatives se reflètent non seulement pour la personne mais aussi pour l'organisation. Il faut donc savoir exactement quels sont les risques et si on est prêt à affronter les conséquences, soient-elles positives ou négatives.

Nous avons parlé des personnes travaillant dans l'organisation et de l'organisation mais il ne faut pas oublier que chaque organisation travaille dans un environnement où les clients sont très importants. Toutes ces relations, formelles ou informelles ou pour mieux dire les conséquences de ces relations peuvent apporter plus de clients, ou au contraire les éloigner. Le client ne doit pas connaître ce qui se passe dans la partie «cachée» de l'information, mais il doit être content du résultat. Donc si les relations fonctionnent bien à l'intérieur de l'organisation, soit elle formelles ou informelles les clients seront toujours satisfaits.

L'organisation ne représente pas seulement les processus et les projets, elle est la somme de ceux-ci, des ressources et des personnes y travaillant, une somme qui doit être une union parfaite afin d'être certain que le résultat de tous ces acteurs sera favorable à tout le monde. On doit accorder la même importance aux processus mais aussi aux individus car seulement ainsi nous pourrions bénéficier des résultats qui mènent à la réussite. C'est pour cela que parler de nos jours du monde organisationnel suppose de bien connaître plusieurs domaines d'activités et pas seulement le domaine d'activité dans lequel on travaille.

Annexe

Questionnaire utilisé

Je vais vous poser quelques questions sur l'organisation dans laquelle vous travaillez et surtout sur la structure organisationnelle.

1) Depuis quand travaillez vous dans cette organisation:

1. Moins de 6 mois
2. Entre 6 mois et d'une année
3. Entre une année et deux
4. Plus

2) Pensez-vous dans le cadre de l'entreprise les rôles et les responsabilités sont bien définies.

1. Oui très bien définies
2. Assez bien définies
3. Pas vraiment définies
4. Non, pas de tout
5. Je ne sais pas

3) Croyez-vous que les règles et les procédures aident à atteindre les objectifs établis par l'entreprise?

1. Oui beaucoup
2. Oui un peu
3. Pas vraiment
4. Pas de tous
5. Je ne sais pas

4) Les procédures reflètent le travail de tous les jours?

1. Oui beaucoup
2. Oui un peu
3. Pas vraiment
4. Pas de tous
5. Je ne sais pas

5) La structure du département dans lequel vous travaillez est plutôt formelle ou informelle?

Formelle = le respect des règles et des procédures

Informelle = réalisation des tâches à l'aide des relations interpersonnelles qui ne respectent pas nécessairement la structure organisationnelle

1. Formelle
2. Informelle
3. Je ne sais pas

6) La structure de l'organisation est plutôt formelle ou informelle?

1. Formelle
2. Informelle
3. Je ne sais pas

7) Lorsqu'un problème doit être résolu le plus vite possible vous passez, vous suivez les procédures ou vous le faites comme vous pensez que Il est plus vite/ plus facile.

1. Je suis la procédure standard
2. Je fais les choses à ma manière

8) Il ne vous est jamais arrivé de ne pas respecter les procédures?

1. Une fois mais c'était un succès
2. Une fois mais c'était un échec
3. Plusieurs fois mais dans des situations spéciales (préciser laquelle)
4. Jamais

9) Pensez-vous que les procédures représentent le moyen le plus simple de faire les choses?

1. Oui
2. Non
3. Cela dépend
4. Je ne sais pas

10) Pensez-vous que les procédures représentent un obstacle pour atteindre les objectifs?

1. Oui
2. Non
3. cela dépend
4. Je ne sais pas

11) Décrivez une situation où vous avez fait les choses en suivant les procédures et le résultat a été un échec.

12) Décrivez une situation où vous avez fait les choses à votre manière le résultat a été une réussite.

Bibliographie

1. Androniceanu, A., *Managementul schimbărilor, valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, București, Editura ALL, 1998
2. Bernoux, Philippe, *La sociologie des organisations*, Editions Du Seuil 1985
3. Bernoux, Philippe; Amblard, Henri, Herreros, Gilles, Livian, Yves-Frédéric, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, 2005
4. Bîrsan, S., *Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor*, București, Editura Brilliant, 1999
5. Bondrea, Aurelian, *Sociologia culturii*, București, Editura Fundației România de Mâine, 1993
6. Burduș, E., *Management comparat internațional*, București, Editura Economică, 2001
7. Chirica, Sofia, *Inteligența organizațiilor: rutinele și managementul gândirii colective*, Editura Presa Universitară Clujeană, 2003
8. Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, London, 1949
9. Gavrilă, Tatiana; Lefter, Viorel, *Managementul organizațiilor (Managementul organizațiilor - Managementul organizațiilor: studii de caz; aplicații; teste de verificare)*, Editura Economică, 2007
10. Georgiu, Gr., *Națiune. Cultură. Identitate*, București, Editura Diogene, 1997
11. Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations*, London Harper Collins Business, 1994
12. Hofstede, Geert, *Managementul structurilor multiculturale: Software-ul gândirii.*, București, Editura Economică, 1996
13. Ionescu, Gh., *Cultura Organizațională și Managementul Tranziției*, Bucuresti, Editura Economică, 2001

14. Ionescu, Gh.Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, București, Editura Economică, 1996
15. Johns, G., *Comportament organizațional: Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii.*, București, Editura Economică, 1998
16. Maslow, A.H, *The theory of Human Motivation*, Psychological Review, Vol. 50, 1943
17. Mayo, E., *Hawthorne and the Western Electric Company*, Organization Theory, 1971
18. Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organisations*, New Jersey, Prentice Hall, 1983
19. Nicolescu, Ovidiu ; Verboncu, Ion, *Management*, Editura Economică, București, 2000
20. Roethlisberger, F.J., Dickinson, W.J, *Management and the Worker*, 1939
21. Shareef, Reginald, *Organizational Theory, New Pay, and Public Sector Transformations: Facilitating Strategic Change in Political Environments*, 2000
22. Taylor, F.W., *Principles of Scientific Management*, New York and London, 1967
23. Verboncu, Ion, *Managementul Organizației*, Editura Economică, 2008

Sites consultés:

<http://www.emse.fr/site/SAGEO2007/CDROM/CQFD11.pdf>. (mai 2008)

http://geronim.free.fr/eoent/cours/notion_de_structure.htm (mai 2008)

<http://www.grhmgto.hec.ulg.ac.be/Cours/TOMA/2-organisme.ppt> (mai 2008)

http://www.idrc.ca/fr/ev-28365-201-1-DO_TOPIC.html (mai 2008)

<http://www.knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/structureorganism.htm> (mai 2008)

http://www.manageris.com/all/goulp/0c/111b_cadre.html (avril 2008)

<http://www.oboulo.com/changement-culture-organisationnelle-enjeux-defis-organisation-individus-41920.html> (mai 2008)