

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Analyse organisationnelle du Commissariat Easi-Wal

Marcozzi, Michaël

Publication date:
2007

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Marcozzi, M 2007, *Analyse organisationnelle du Commissariat Easi-Wal*. Commissariat Easi-Wal, Namur.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Théorie des Organisations

Analyse organisationnelle du Commissariat EASI-WAL



par

Amélie MARTIN et Michaël MARCOZZI
Troisième Bac Informatique
FUNDP

23 avril 2007

Analyse organisationnelle du Commissariat EASI-WAL

Table des matières

1. INTRODUCTION	2
2. PRÉSENTATION D'EASI-WAL	3
ORIGINES	3
ETAT ACTUEL	3
NOTRE INTERLOCUTEUR	4
3. STRUCTURE	5
SPÉCIALISATION	5
> AU PLAN INDIVIDUEL	5
> AU PLAN COLLECTIF	6
FORMALISATION	7
> AU NIVEAU DES POSTES DE TRAVAIL	7
> AU NIVEAU DES PROCESSUS DE PRODUCTION	7
> AU NIVEAU DE L'ORGANISATION	7
COORDINATION	8
CONCLUSION SUR LE TYPE DE STRUCTURE	9
4. CONTEXTE	9
SYSTÈME TECHNIQUE	9
ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ	10
> RÉSEAU	10
> ADAPTATION DE LA STRUCTURE À L'ENVIRONNEMENT	11
ÂGE	11
5. ORIENTATION	12
ACTEURS INTERNES	12
> SOMMET STRATÉGIQUE ET LIGNE HIÉRARCHIQUE	12
> BASE OPÉRATIONNELLE	12
> TECHNOSTRUCTURE	12
> SUPPORT LOGISTIQUE	12
BUTS	13
> BUTS DE MISSION	13
> BUTS DE SYSTÈME	13
> RELATIONS ENTRE LES BUTS	13
6. COOPÉRATION	13
VALEURS ET CONFLITS	13
POUVOIR ET CONFLIT	14
> RESSOURCES FORMELLES	14
> RESSOURCES INFORMELLES	14
> RELATIONS DE POUVOIR	15
MOTIVATION	15
7. IDENTIFICATION DU TYPE D'ORGANISATION	16
8. PERSPECTIVES ET CONCLUSION	17
9. REMERCIEMENTS	17
10. ANNEXES	18
ORGANIGRAMME D'EASI-WAL	18
GRILLE D'INTERVIEW	19

1. Introduction

Dans le cadre du cours d'analyse des organisations, nous avons dû acquérir des outils de compréhension des organisations. Ces outils permettent d'esquisser rapidement une sorte de « portrait robot » de toute organisation, on en souligne et formalise ainsi les principaux traits, ce qui permet d'en comprendre plus aisément la structure et le comportement. Cela peut se révéler particulièrement utile à des informaticiens, chargés d'offrir à une organisation une solution informatique réellement utile, adaptée et performante.

Afin de mettre ces outils en pratique, nous avons choisi d'analyser le Commissariat EASI-WAL, situé rue des Brigades d'Irlande à Jambes. Appliquant les instructions données au cours, nous avons tout d'abord élaboré une grille d'interview, parcourant les différents concepts nécessaires à la compréhension de cette organisation. Nous avons ensuite pris rendez-vous avec Monsieur Roland Materne, Commissaire Adjoint d'EASI-WAL, qui a accepté de nous recevoir pour un entretien le lundi 4 décembre 2006. Face à l'intérêt et à l'enthousiasme de notre interlocuteur, nous avons pu récolter sans aucune difficulté les différentes informations dont nous avons besoin. Le présent rapport est une synthèse de l'analyse organisationnelle que nous avons réalisée sur base de ces informations.

Après avoir présenté EASI-WAL, nous aborderons l'organisation sous l'angle de sa structure. Le premier chapitre sera consacré à décrire cette structure, tandis que le deuxième envisagera le contexte de l'organisation – ce qu'elle fait, dans quel environnement... – pour tenter « d'expliquer » pourquoi c'est cette structure qui est présente chez EASI-WAL.

Nous changerons ensuite d'optique, pour considérer qu'au-delà de sa structure, EASI-WAL est avant tout un groupe de personnes qui travaillent ensemble, pour atteindre des buts communs. Le troisième chapitre sera l'occasion d'identifier les principaux groupes fonctionnels (dirigeants, hiérarchie, exécutants...) présents chez EASI-WAL, ainsi que les buts qui sont poursuivis au sein de l'organisation. Enfin, dans le dernier chapitre, nous nous intéresserons vraiment à la dimension humaine de l'organisation, en abordant les systèmes de valeurs qui légitiment l'action des agents, ainsi que la dynamique du pouvoir et de la motivation au sein d'EASI-WAL.

Pour terminer, nous établirons à quel type d'organisation appartient EASI-WAL, parmi ceux définis par le sociologue H. Mintzberg. Nous concluons en évoquant les perspectives que notre analyse pourrait ouvrir pour EASI-WAL.

Comme il est de coutume, nous terminons cette introduction en vous souhaitant une bonne lecture !

2. Présentation d'EASI-WAL

Origines

Depuis de nombreuses années, l'administration wallonne s'est adaptée à l'évolution de la société et aux nouvelles tâches qui lui ont été dévolues en rajoutant systématiquement de nouvelles couches de complexité à son fonctionnement. De plus, elle ne tire à l'heure actuelle encore que très peu parti, dans sa relation avec ses usagers, des facilités apportées par les nouvelles technologies. Si la lourdeur des procédures administratives nuit à l'efficacité de l'administration, les charges et obstacles administratifs qui en découlent s'avèrent bien sûr préjudiciables à ses usagers. On pense souvent aux citoyens wallons, mais il faut surtout citer les entreprises implantées ou désirant s'implanter en Wallonie, et pour lesquelles le poids des charges administratives peut entraîner un vrai déficit de compétitivité. Depuis quelques années, la volonté de simplifier l'administration et d'utiliser l'informatique et Internet pour interagir avec les administrés est une tendance forte au niveau international, et touche aussi la Wallonie. EASI-WAL, le Commissariat à l'E-Administration et à la Simplification administrative, est une cellule de la Région Wallonne externe à l'administration, créée par le gouvernement wallon afin de réaliser cette modernisation.

EASI-WAL est une organisation très jeune, puisque sa création date seulement d'un peu plus d'un an. Elle est le résultat de la fusion de trois entités plus anciennes de la Région Wallonne, la cellule Wall-On-Line, chargée du développement de l'e-gouvernement en Wallonie, le Commissariat à la simplification administrative, et la cellule de lisibilité des documents. Ces trois cellules distinctes avaient des « métiers » différents, mais partageaient l'objectif commun de simplifier et moderniser l'administration afin de mieux en satisfaire les usagers. De plus, elles présentaient de fortes interdépendances de flux de travail, mais éprouvaient de grosses difficultés à coordonner leur action, à cause de la distance physique qui les séparait, et de conceptions parfois différentes du travail à accomplir. Pour toutes ces raisons, le gouvernement wallon a donc décidé, début 2005, de regrouper ces entités en une seule, conférant, par la même occasion, une plus grande visibilité et une plus grande cohérence à leur action. Les objectifs de la nouvelle cellule ont alors été définis et formalisés via une série de projets transcrits dans un plan d'action ; une nouvelle équipe fut composée, et, début 2006, le Commissariat EASI-WAL était pleinement opérationnel !

Etat actuel

A l'heure actuelle, le Commissariat compte vingt-et-une personnes, dont une très large majorité est issues des trois unités qui ont fusionné pour créer EASI-WAL. La tâche de cette équipe est de réaliser l'ensemble des objectifs définis dans le plan d'action. Le Commissariat est sous l'autorité de tutelle du cabinet du Ministre Président de la Région Wallonne, qui est responsable devant l'ensemble du Gouvernement de la bonne réalisation du plan d'action. Celui-ci est composé d'un ensemble de projets que l'équipe d'EASI-WAL doit réaliser, il a été divisé en huit chantiers.

Le premier chantier, intitulé « communication, sensibilisation et formation », se divise en deux volets. Le premier part du constat que le travail d'EASI-WAL ne peut se réaliser sans la collaboration de l'administration. Il s'agit donc de convaincre, mobiliser et former les onze mille fonctionnaires wallons sur la nécessité de moderniser l'administration dont ils font partie, ainsi que de leur faire connaître les services qu'EASI-WAL offre pour les y aider. Le second volet de ce chantier consiste pour EASI-WAL à jouer un rôle de vitrine (rédaction de communiqués de presse, présences à des conférences sur le sujet...), quant aux efforts de modernisation de l'administration en Wallonie.

Les cinq chantiers suivants consistent principalement à développer une offre d'outils méthodologiques, de services et de support à l'administration dans différents domaines de la modernisation administrative.

Le septième chantier concerne la réduction de la fracture numérique au sein de la population et des entreprises wallonnes. Cela est bien sûr indispensable pour que tout le monde en Wallonie puisse profiter de l'administration électronique promue par EASI-WAL.

Enfin, le dernier chantier consiste en l'organisation de groupes thématiques, à travers lesquels se réalisent presque exclusivement toutes les actions concrètes de modernisation administrative du Commissariat. Par décision du gouvernement wallon, les différentes compétences de la région wallonne ont été divisées en vingt-deux thèmes (énergie, fiscalité...), et pour chaque thème, le ministre concerné a établi un plan d'action de modernisation de l'administration, et pris la responsabilité de sa mise en œuvre. Dans le cadre de chacun de ces plans d'action, EASI-WAL a mis sur pied un groupe thématique regroupant tous les acteurs concernés, qu'ils soient experts, membres des cabinets ministériels ou membres de l'administration. Au sein de chacun de ces groupes, on travaille à la réalisation de projets concrets de modernisation administrative. L'équipe d'EASI-WAL y joue un rôle d'encadrement, de dynamisation et de soutien, notamment en organisant et animant les réunions entre les acteurs de chaque groupe, et en offrant ses services de modernisation. De plus, EASI-WAL se charge d'évaluer l'avancement de chaque groupe thématique et d'en rendre compte au gouvernement. C'est principalement à travers ces groupes thématiques que le Commissariat distille dans l'administration les outils développés dans les chantiers deux à six, et ces groupes amènent régulièrement des résultats concrets qui simplifient réellement la vie de l'utilisateur.

Notre interlocuteur



Roland Materne est juriste de formation et a travaillé plusieurs années au sein de l'administration wallonne. Il rejoint en 2002 le Commissariat à la simplification administrative, où il travaille seul à la simplification de la réglementation et des formulaires administratifs. Lorsque sa cellule est intégrée dans EASI-WAL, il y devient responsable du pôle travaillant à la simplification administrative, avec le titre de Commissaire Adjoint.

3. Structure

Spécialisation

> Au plan individuel

La modernisation de l'administration nécessite une action dans différents domaines, symbolisés par les chantiers un à sept du plan d'action d'EASI-WAL. Ces domaines sont par exemple la sensibilisation des fonctionnaires et des usagers, la modernisation des formulaires utilisés par l'administration, de sa réglementation, le développement de ses services en ligne, et cætera. Chaque agent a un « métier », une spécialité (informaticien, juriste...), et est de plus globalement spécialisé dans un des domaines de la modernisation administrative. Il travaille sur divers projets du plan d'action relatifs à ce domaine, pour lesquels il doit souvent collaborer avec des agents de métiers différents. Une certaine polyvalence est requise, afin de toujours pouvoir assister quelqu'un d'autre dans son travail. Il fait aussi pouvoir mettre sa spécialité au service des autres lorsqu'elle peut les aider à réaliser leurs projets. Les collaborations ponctuelles et les échanges informels de conseils semblent assez nombreux. On attend avant tout de chacun qu'il soit un « chef de projet », capable de gérer de manière autonome les projets ou les parties de projets sur lesquels il travaille.

Les définitions des projets gérés par les agents sont assez larges et très variées. Cela peut par exemple consister à écrire des outils méthodologiques, à sensibiliser et former des fonctionnaires, et bien sûr travailler sur des actions concrètes, comme la dématérialisation des formulaires. La réalisation de ces projets nécessite un vrai travail d'expert, ce qui se traduit clairement dans le profil pointu des agents chargés de les réaliser. Ils possèdent notamment presque tous un diplôme universitaire, principalement d'économiste, de juriste et d'informaticien... De plus, c'est une vraie activité de création qui est attendue d'eux. Il s'agit de résoudre des problèmes très divers liés à la modernisation administrative, dont la solution n'est pas nécessairement évidente. Dans cette optique, c'est à travers l'expérience que se développe l'expertise des agents. Cela explique que chaque agent soit spécialisé dans un domaine, afin d'avoir le temps d'y acquérir une expertise.

En plus de ce travail d'expertise, chacun est tenu de participer à quatre ou cinq groupes thématiques parmi les vingt-deux gérés par EASI-WAL. On attend là des agents qu'ils dépassent leur simple rôle d'expert, il s'agit ici pour eux, à travers leurs relations avec les membres de l'administration, de trouver le ton juste pour dynamiser, former et faire évoluer celle-ci.

Comme on le verra, la hiérarchie peut devoir intervenir fréquemment, soit pour adapter le travail de chacun aux priorités et aux orientations du Ministère de tutelle, soit pour veiller à coordonner au mieux les agents qui travaillent sur des projets communs. Il nous semble néanmoins clair que le travail quotidien des agents d'EASI-WAL est constitué de tâches assez variées, et que chacun a un contrôle assez étendu sur le travail qu'il effectue. Les agents d'EASI-WAL sont pour nous ce que le jargon sociologique appelle des travailleurs qualifiés, c'est-à-dire qu'ils sont peu spécialisés, tant horizontalement (ils effectuent des tâches variées) que verticalement (ils possèdent un large contrôle sur leur travail).

Le Commissariat possède également son propre service administratif composé d'un comptable, de deux secrétaires et d'un correspondant informatique. Les tâches de ceux-ci sont relativement variées, mais ces agents sont avant tout des exécutants, gérant, avec une relative liberté, des tâches beaucoup plus routinières et plus répétitives que celles du reste du personnel. Le travail du comptable et des secrétaires est donc beaucoup plus spécialisé verticalement, oscillant entre le travail polyvalent et le travail qualifié.

> Au plan collectif

Comme on peut le voir sur l'organigramme présenté en annexe (page 18), la structure d'EASI-WAL est divisée en quatre pôles, les pôles Simplification, TIC, Administratif et Transversal. Le pôle Simplification rassemble notamment les économistes et juristes qui se consacrent à la simplification des formulaires, de la réglementation et des processus administratifs. Il est composé essentiellement des anciens membres du Commissariat à la simplification administrative et de la cellule lisibilité. Le pôle TIC rassemble la majeure partie de l'équipe de Wall-On-Line, c'est-à-dire des informaticiens travaillant au développement de l'e-administration en Wallonie. Le pôle Administratif regroupe les trois secrétaires et le comptable. Enfin, le pôle Transversal s'avère assez « résiduel », on y retrouve les agents chargés de la communication du Commissariat, de la gestion quotidienne des groupes thématiques, du support juridique aux autres pôles et de la gestion du portail de la Région Wallonne.

On l'a dit, les agents d'EASI-WAL travaillent couramment sur des projets communs, chacun s'occupe d'un maillon du projet global. Le plus souvent, le premier maillon consiste à analyser puis définir comment simplifier le fonctionnement de l'administration, ce qui est réalisé par un agent du pôle Simplification. L'utilisation de l'outil informatique et d'Internet est souvent une partie de la solution de simplification, et cela est pris en charge par un agent du pôle TIC. Le pôle Transversal peut devoir offrir son savoir faire, notamment en terme de communication ou de conseil juridique, à différents moments du projet. Enfin, le pôle Administratif se charge de fournir l'intendance et la logistique requise à tout moment. L'utilisation de l'outil informatique faisant souvent partie de la solution de simplification, on comprend que la distinction entre les limites de la tâche du pôle Simplification et celle du pôle TIC est fluctuante, ce qui entraîne de fréquentes adaptations.

Un exemple éclairant de ce processus de production est celui de la modernisation de formulaires administratifs. Ces formulaires sont d'abord rendus plus compréhensibles aux yeux de l'utilisateur par un agent du pôle Simplification. Un agent du pôle TIC s'occupe alors de mettre à disposition sur Internet une version électronique de ce nouveau formulaire. Cette numérisation peut poser des problèmes d'ordre juridique, la loi exigeant par exemple de l'utilisateur qu'il écrive de façon manuscrite « lu et approuvé », ce qui est impossible avec un formulaire électronique. Le juriste du pôle Transversal intervient pour identifier et tenter de supprimer ce genre d'obstacles. Idéalement, une fois le projet terminé, les responsables de la Communication au pôle Transversal réalisent un communiqué de presse pour avertir l'utilisateur de la disponibilité du formulaire.

On voit donc très clairement que chaque unité ne regroupe pas l'ensemble des individus qui concourent à la création d'un même « produit », mais bien des experts qui partagent globalement le même « métier », la même fonction au sein d'EASI-WAL.

L'avantage prépondérant de ce type de regroupement est de favoriser le partage de l'expérience et des connaissances au sein de chaque unité. On encourage de cette façon encore plus le développement de l'expertise des agents, tant recherchée chez EASI-WAL. Ainsi, avant la création du Commissariat, Monsieur Materne travaillait seul à la simplification administrative, à présent, il est responsable des cinq agents du pôle simplification, auxquels il transmet son expérience. Il lui arrive ainsi encore de participer en grande partie à la réalisation des projets de ses agents.

Le revers de la médaille est qu'en spécialisant chaque unité sur un « métier », plutôt que sur un projet à gérer de A à Z, elles en oublient souvent de prendre en compte que leur travail n'est souvent qu'une étape d'un processus de production plus large. C'est donc à la hiérarchie, qui a une vision globale du flux de travail, qu'il revient souvent de gérer les interdépendances entre unités. Par exemple, les responsables doivent souvent veiller à ce que chaque agent n'oublie pas de transmettre ses projets terminés aux agents du pôle Transversal chargés de la communication. De plus, en regroupant des personnes qui partagent un même « métier », les unités sont, tant en termes de fonctionnement, que de culture et d'objectifs, des univers à part. Le pôle TIC regroupe ainsi des informaticiens alors que le pôle Simplification agrège des experts en simplification administrative, et Monsieur Materne n'hésite pas à parler parfois de véritable « choc des cultures ».

Formalisation

> Au niveau des postes de travail

Formaliser les postes de travail consiste à décrire à l'avance le comportement attendu de la part de chaque individu dans la réalisation de son travail. Chez EASI-WAL, les postes de travail sont à peine formalisés. Ce qui est somme toute logique, puisque comme on l'a vu, chaque agent est à la fois un expert dans son domaine et un chef de projet, qui possède une autonomie assez forte quant à l'organisation de son travail.

> Au niveau des processus de production

Il s'agit, à ce niveau, de spécifier à l'avance et de manière formelle des procédures strictes encadrant l'ensemble du flux de travail de l'organisation. De telles procédures sont tout à fait inexistantes chez EASI-WAL.

> Au niveau de l'organisation

En termes de règles générales s'appliquant à tout le personnel, certaines organisations sont très peu formalisées, d'autres quasi totalitaires. EASI-WAL appartient plutôt à la première catégorie. Il n'y a pas de règlement d'ordre intérieur ni de règles formelles de comportement,

on se réfère avant tout au bon sens des agents. En ce qui concerne les horaires, les congés, les règles comptables, EASI-WAL n'étant ni un cabinet ministériel, ni une administration, le régime auquel ils sont réellement soumis n'est pas clair, et cela est donc géré au coup par coup, ce qui est d'ailleurs une source importante de conflits.

Coordination

L'équipe d'EASI-WAL travaille sur de très nombreux projets simultanément. De durée assez courte (quelques mois), ces projets se succèdent assez rapidement dans l'emploi du temps du Commissariat et ne se ressemblent souvent pas. Comme on l'a vu, il s'agit de projets complexes qui font appel à la créativité des agents et qui nécessitent l'intervention de différentes unités. Plus important, la responsabilité de la bonne réalisation du plan d'action d'EASI-WAL est endossée par le Ministre Président de la Région, et son cabinet encadre le Commissariat dans la définition des priorités et de l'orientation générale des projets. La hiérarchie au sein d'EASI-WAL est composée de trois Commissaires, un pour le pôle Simplification (Monsieur Materne), un pour le pôle TIC et une pour les pôles Transversal et Administratif. Ces responsables sont eux-mêmes des experts en modernisation administrative, qui peuvent participer à la réalisation de certains projets au sein de leurs pôles respectifs. Ils sont en contact quotidien avec le Ministère de tutelle, et se chargent d'adapter le travail des agents de leurs pôles respectifs afin de suivre au mieux les délais, priorités et orientations définies par le cabinet. Cela se fait notamment à travers des réunions regroupant de manière formelle et régulière tous les membres de chaque pôle autour de leur Commissaire. Ce sont ces Commissaires qui possèdent la vision transversale de chaque projet, connaissent la nature de tous les projets en cours. Ils gèrent l'avancement global des projets « en marchant », en les façonnant étape par étape en fonction des circonstances. Par exemple, sur instruction du ministère de tutelle, un projet devient prioritaire et doit être terminé dans un délai donné. Le Commissaire discute alors avec l'agent travaillant sur ce projet pour en connaître l'état d'avancement, et l'avertit du nouveau délai. Il peut devoir suspendre un autre projet, ou demander à un autre agent de son pôle d'abandonner son travail pour venir aider à l'avancée du projet prioritaire. Il demande également à ces agents de tenir au courant rapidement tel autre agent, responsable de l'étape suivante, et suit régulièrement l'avancée du projet, afin d'en rendre compte au cabinet de tutelle, et de recevoir éventuellement de nouvelles instructions.

Les étapes importantes de chaque projet sont évoquées lors de réunions regroupant tout le personnel d'EASI-WAL. Le but de ces réunions est que chacun soit informé de manière générale de ce que les autres font. Par la suite, cela entraîne d'éventuels échanges informels d'idées ou de conseils par exemple pour débloquer un projet. Cela permet aussi à des collaborations de se nouer entre des agents travaillant sur des problèmes proches. Ces réunions permettent également d'intégrer à un projet, dès son démarrage, tous les agents qui participeront aux différentes étapes de sa réalisation, et qui pourront ainsi être « tenus au courant » au fil de l'évolution du projet. Néanmoins, comme nous l'avons vu, les Commissaires doivent toujours jouer un rôle de veille pour pallier au fait que de nombreux agents, centrés sur leur spécialité, oublient de dialoguer avec les maillons suivants de la

chaîne. Les responsables aimeraient d'ailleurs beaucoup ne plus devoir jouer ce rôle. Ils réfléchissent ainsi à introduire une certaine formalisation décrivant le déroulement général d'un projet, afin de forcer les maillons de la chaîne à communiquer.

De cette description, il ressort clairement que la coordination chez EASI-WAL s'effectue à la fois sous l'impulsion de la hiérarchie, c'est-à-dire par supervision directe, et à la fois à travers les très nombreux échanges verbaux entre les agents experts, c'est-à-dire par ajustement mutuel.

Conclusion sur le type de structure

Le Commissariat est en fait une organisation rassemblant des experts en modernisation administrative, travaillant ensemble sur des projets à la fois nombreux, variés, complexes et créatifs. La priorité et l'orientation générale des projets leur sont parfois imposées de l'extérieur par le cabinet du Ministre Président de la Région Wallonne. La complexité et l'instabilité de ce contexte impose que les tâches et leur coordination soient définies par les membres du personnel sans anticipation, en fonction des problèmes et des événements rencontrés. Pour nous, EASI-WAL présente donc clairement une structure organique.

4. Contexte

Système technique

Pour réaliser l'ambitieux plan d'action d'EASI-WAL, les agents du Commissariat travaillent en parallèle sur de très nombreux projets différents, qui avancent à leur propre rythme et peuvent devenir soudainement prioritaires. La réalisation même de chaque projet a son déroulement propre en fonction des circonstances et peut s'avérer très chaotique. Tout d'abord parce que de nombreux facteurs externes, sur lesquels EASI-WAL n'a pas ou peu de contrôle, influencent fortement le déroulement des projets. En effet, non seulement l'orientation du projet peut varier en fonction de l'évolution des priorités du Ministère de tutelle, mais sa mise en œuvre comprend également l'intervention et la coopération de l'administration elle-même, qui peuvent s'avérer très différentes pour chaque situation. Ensuite, au niveau interne au Commissariat, chaque projet s'apparente, on l'a dit, à un processus de création, et c'est à travers la souplesse que naissent les idées. Les projets se façonnent avec les obstacles et les blocages, évoluent avec les discussions et s'enrichissent au fil des coopérations inattendues entre experts. C'est d'ailleurs cet aspect créatif qui explique en grande partie le recours si important à l'ajustement mutuel, afin de coordonner l'action au sein d'EASI-WAL.

De plus, comme le dit Monsieur Materne, les objectifs du Commissariat sont très variés et les projets sur lesquels travaillent les agents sont très souvent des « one shot ». En d'autres termes, il s'agit à chaque fois d'étudier un problème tout à fait particulier, et d'y offrir une solution adaptée, pour ne plus y revenir par la suite. Il ne s'agit donc pas pour les agents de répéter pour chaque projet un travail similaire, qui pourrait être décrit et ordonnancé à l'avance.

En synthèse, on peut dire que le travail d'EASI-WAL est clairement très peu routinier, il s'agit ici de création, il s'agit d'offrir des solutions sur mesure à de nombreux problèmes variés et particuliers. Dans ces conditions il est très difficile, et surtout peu souhaitable, de standardiser et formaliser le travail au sein du Commissariat, qui se doit donc bien d'adapter une structure organique.

Environnement de marché

> Réseau

Pour un organisme public du type d'EASI-WAL, acteurs externes, « réseau d'entreprise » et environnement de marché nous semblent globalement confondus. Dans le cas du Commissariat, ce réseau est principalement composé de deux acteurs externes, son Ministère de tutelle d'une part et l'administration wallonne d'autre part.

En ce qui concerne le premier, il est primordial de comprendre qu'EASI-WAL est une unité exécutante, créée par le Gouvernement Wallon pour réaliser sa volonté politique, telle qu'elle a été définie dans le plan d'action rédigé par le Commissariat. Si le travail de modernisation administrative en lui-même est délégué à EASI-WAL, c'est le pouvoir politique, incarné par le cabinet du Ministre Président, qui définit la vision globale et décide, in fine, de comment les objectifs du plan d'action doivent être atteints. En pratique, quelques membres du cabinet du Ministre Président sont en contact téléphonique quotidien avec les Commissaires d'EASI-WAL, qui, comme on l'a vu, se chargent de répercuter la volonté du cabinet dans l'équipe. Des rencontres mensuelles sont l'occasion de faire le bilan, les membres du cabinet donnant alors injonctions et orientations pour le mois suivant. Il s'agit donc clairement d'une tutelle politique, procédant par recadrage ponctuel. Ces recadrages sont jugés parfois contraignants au sein d'EASI-WAL. Tout d'abord parce qu'ils obligent fréquemment le Commissariat à adapter, dans l'urgence, tout son fonctionnement pour suivre les fluctuations de l'agenda politique du cabinet de tutelle. Ensuite, car des divergences peuvent apparaître entre les objectifs de l'équipe d'EASI-WAL, désireuse d'atteindre des résultats, et ceux du cabinet, qui peuvent inclure une volonté de communication politique, impliquant parfois de délaier des projets plus fructueux, mais moins médiatiques.

L'administration wallonne constitue pour sa part à la fois le client et la matière première d'EASI-WAL. Le Commissariat, bien que relativement libre de son action dans le périmètre du plan d'action, est dépendant de la pleine coopération de l'administration pour réaliser efficacement son travail. Notons de plus que, dans sa tâche de modernisation, EASI-WAL ne peut agir sur les ressources humaines de l'administration, qui restent le domaine de compétence de la hiérarchie de l'administration.

Afin de pouvoir réaliser sa mission, EASI-WAL doit donc pouvoir compter au maximum sur l'appui du pouvoir politique afin de faire bouger l'administration. Mais il est surtout primordial de réussir à mobiliser l'administration elle-même sur la nécessité de se moderniser, à établir des relations fortes avec elle, et à l'informer sur les services que propose le Commissariat. Cela n'est pas nécessairement chose aisée, car moderniser peut signifier

rompre avec les habitudes et les équilibres établis au sein de l'administration, ce qui se fait difficilement sans résistance.

La mobilisation et l'information de l'administration, objectifs du premier chantier du plan d'action du Commissariat, se font, on l'a vu, à travers les relations personnelles entretenues par les agents d'EASI-WAL avec les fonctionnaires et la hiérarchie de l'administration, ainsi qu'à travers guides, formations et autres outils développés à cet effet par le Commissariat.

En ce qui concerne l'appui du pouvoir politique, le fait qu'EASI-WAL soit sous la tutelle directe du Ministre Président de la Région Wallonne n'est pas innocent, il traduit la volonté du gouvernement de donner au Commissariat un soutien politique fort. En effet, EASI-WAL peut faire part d'un manque de collaboration de l'administration aux délégués du cabinet du Ministre Président, et ainsi obtenir le soutien de ce dernier, dont le poids politique permettra de débloquer la situation.

Enfin, l'organisation de groupes thématiques est le moyen le plus efficace que possède EASI-WAL pour s'assurer la collaboration de l'administration. En effet, derrière les actions de modernisation administrative réalisées par chaque groupe thématique, se trouve un plan d'action défini par un ministre, dont la bonne réalisation est imposée à l'administration. Cette volonté politique forte épaulé l'action d'EASI-WAL et force l'administration à jouer le jeu. De plus, l'organisation des groupes thématiques permet de rassembler physiquement autour d'une même table à intervalle régulier tous les acteurs intervenant sur un même projet de modernisation administrative. Cela permet, en cas de blocage, d'identifier les responsables, personne ne pouvant profiter des espaces entre chacun pour se rejeter la faute.

> Adaptation de la structure à l'environnement

L'environnement de marché d'EASI-WAL est donc relativement hostile, ce qui explique en partie le caractère organique de sa structure. Une organisation aussi « bousculée », pour reprendre le mot de Monsieur Materne, n'a pas le temps de s'attarder à respecter des procédures. De plus, la pression exercée par le cabinet de tutelle éclaire le rôle important que joue la hiérarchie au sein d'EASI-WAL. Les trois Commissaires servent en fait « d'interface », « d'amortisseur », entre les instructions du cabinet du Ministre Président et l'équipe d'EASI-WAL.

Âge

Dans une moindre mesure, le jeune âge d'EASI-WAL est également un facteur qui peut expliquer l'absence totale de formalisation et de procédures que l'on y rencontre. En effet, c'est souvent avec l'âge qu'une organisation tend à répéter son travail, et ainsi à en acquérir l'expérience nécessaire à sa formalisation et à sa standardisation. L'amorce de ce mouvement est d'ailleurs sensible chez EASI-WAL, à travers la volonté des trois responsables hiérarchiques d'introduire une certaine « dose de procédures », notamment afin de régler certains problèmes récurrents de coordination.

5. Orientation

Acteurs internes

> Sommet stratégique et ligne hiérarchique

La distinction entre sommet stratégique et ligne hiérarchique n'est pas vraiment sensible au sein d'EASI-WAL. Ces rôles sont endossés par les trois Commissaires, c'est-à-dire par Béatrice Van Bastelaer, Commissaire d'EASI-WAL et coordinatrice des pôles Transversal et Administratif, Denis Cornet, Commissaire Adjoint et coordinateur du pôle TIC, et enfin Monsieur Materne, également Commissaire Adjoint et coordinateur du pôle Simplification. Ces trois Commissaires travaillent collégalement à gérer EASI-WAL pour qu'elle rencontre les objectifs du Cabinet du Ministre Président, ils constituent donc le sommet stratégique. Ils sont également chacun responsable du management d'un ou plusieurs pôles, et gèrent la coordination entre les pôles, ils constituent donc aussi la ligne hiérarchique. Enfin, ils ont également pour rôle de représenter EASI-WAL à tout niveau, par exemple lors de colloques, conférences, dans le dialogue avec les autres niveaux de pouvoir et cætera.

> Base opérationnelle

La base opérationnelle est constituée de l'ensemble des agents des pôles Simplification et TIC, c'est-à-dire des personnes qui s'occupent du « core-business » d'EASI-WAL. On retrouve ainsi un économiste, un juriste, trois experts en lisibilité dans le pôle Simplification, et un conseiller en sécurité informatique ainsi que quatre informaticiens dans le pôle TIC.

> Technostructure

Nous n'avons pas identifié de technostructure au sein d'EASI-WAL.

> Support logistique

Nous pouvons placer ici les agents du pôle Administratif, qui travaillent à supporter la base opérationnelle dans sa tâche, en prenant en charge la logistique administrative.

Enfin, le pôle Transversal est lui plus mixte, puisque ses agents travaillent sur leurs propres projets du plan d'action, mais que ce pôle est également chargé d'offrir un support juridique et en communication.

Buts

> Buts de mission

Le but de mission d'EASI-WAL est clairement d'œuvrer à simplifier la vie et réduire les charges de l'utilisateur de l'administration wallonne, à travers la mise en œuvre de la simplification administrative et la promotion de l'e-administration.

> Buts de système

EASI-WAL est une organisation très jeune qui est toujours confrontée à un but de survie. En effet, ils doivent justifier leur utilité et prouver leur efficacité car celles-ci sont publiquement remises en cause par certaines administrations. Pour reprendre l'expression de Monsieur Materne, EASI-WAL n'est pas « institutionnellement béton ».

Afin de réaliser l'ambitieux plan d'action qui est le sien, le Commissariat a également poursuivi un but de croissance, il s'agissait en fait d'obtenir plus de personnel, mais face au refus des autorités politiques, ce but a évolué en un but d'efficacité. Pour remplir les tâches dont l'équipe n'a pas le temps de s'occuper, le Commissariat passe des marchés extérieurs, ou travaille avec des étudiants qui viennent effectuer leur stage chez eux. Les agents suivent également de manière régulière des formations leur permettant d'être plus efficace dans leur travail, il s'agit par exemple, pour les Commissaires, de formations en management ou en gestion de projets.

Enfin, EASI-WAL, comme nous l'avons vu, consacre une part importante de son énergie à tenter de s'assurer la coopération de l'administration, ce qui nous semble correspondre assez bien à un but de contrôle sur l'environnement.

> Relations entre les buts

Il apparaît clairement que les différents buts d'EASI-WAL cohabitent pacifiquement et se renforcent même mutuellement. EASI-WAL est une jeune organisation très motivée par son but de mission, et dont les buts de système convergent pour l'aider à réaliser cette mission.

6. Coopération

Valeurs et conflits

De manière tout à fait cohérente avec leur but de mission et leur statut d'organisme public, le principal système de valeur présent chez EASI-WAL est celui du monde civique. C'est le bien public, la satisfaction de l'utilisateur qui prime. Cet impératif est à la base de toutes leurs actions, et c'est l'argument qu'ils pourront toujours faire valoir pour justifier leurs actions auprès de leur Ministère de tutelle.

Viennent ensuite le monde industriel et le monde de l'inspiration qui sont tous deux très importants chez EASI-WAL. C'est une organisation créative mais qui doit être suffisamment

productive pour réaliser un plan d'action ambitieux dans une durée limitée. Il arrive très souvent que la volonté d'innover devienne un frein à la productivité. Pour reprendre un exemple évoqué par notre interlocuteur, lorsqu'ils ont publié une brochure, il restait aux agents de nombreuses idées pour la perfectionner, mais l'implémentation de ces idées aurait augmenté de manière importante les délais de publication. Sous l'impulsion des Commissaires, ils ont publié la brochure telle quelle et gardé leurs idées pour une éventuelle version ultérieure. Dans ce genre de situation, c'est donc le monde industriel qui l'emporte sur le monde de l'inspiration.

Enfin, le dernier système de valeur que nous avons identifié au sein d'EASI-WAL est celui de l'opinion. Comme le dit Monsieur Materne, les autorités politiques sont prêtes à « investir » dans EASI-WAL, mais à la condition qu'ils en aient un « retour sur investissement » en termes de communication politique. En d'autres termes, le cabinet attend d'EASI-WAL qu'elle réalise, dans une certaine mesure, des projets dont la presse parlera et qui permettront donc de valoriser l'action gouvernementale auprès de la population.

Le monde marchand est totalement absent chez EASI-WAL. En effet, leur but n'est absolument pas de faire du profit ou d'être concurrentiel, mais d'offrir un service aux citoyens. C'est également le cas du monde domestique, l'obéissance et le respect des traditions étant peu compatibles avec le caractère créatif et modernisateur d'EASI-WAL.

En termes de partage de ces valeurs au sein d'EASI-WAL, monsieur Materne pense que la productivité est peut-être, aux yeux des Commissaires, plus prépondérante à l'innovation qu'elle ne l'est aux yeux des agents.

Pouvoir et conflit

> Ressources formelles

Au sein d'EASI-WAL, ce sont les trois Commissaires qui disposent des seules ressources formelles de pouvoir. Ce sont en effet eux qui évaluent les employés et qui, contrairement à la pratique rencontrée dans l'administration, peuvent mettre fin à la collaboration si nécessaire. Ce sont également eux qui ont reçu le pouvoir d'adapter le travail des agents afin de répondre aux exigences du cabinet de tutelle. Afin d'éviter les malentendus, un procès verbal est rédigé à chaque réunion pour bien fixer le travail attribué à chacun.

> Ressources informelles

Il est assez difficile d'identifier toutes les ressources informelles présentes dans une organisation. Néanmoins, comme on l'a vu, on attend des agents qu'ils développent une expertise dans leur domaine et qu'ils tissent des relations fructueuses avec les membres de l'administration. Ces deux éléments nous semblent être des ressources importantes de pouvoir informel dans les mains de tous les agents d'EASI-WAL, notamment car il est ainsi difficile de remplacer un agent sans encourir une perte importante de savoir au sein de l'organisation.

> Relations de pouvoir

Il est assez illusoire de vouloir décrire les jeux de pouvoir au sein d'une organisation, uniquement sur base d'une brève interview avec un seul de ses membres. Néanmoins, il nous a semblé que l'équipe d'EASI-WAL était une organisation bien plus mobilisée sur sa difficile mission, qu'empêtrée dans de constants conflits de pouvoir. Une chose nous a par exemple marqué lors de notre entretien avec Monsieur Roland Materne : bien qu'il dispose de ressources formelles de pouvoir importantes, il ne nous a pas semblé que cela modifiait les relations qu'il entretenait avec ces collègues, laissant ainsi une excellente ambiance au sein du commissariat.

Motivation

La motivation du personnel nous a semblé être un élément très significatif au sein d'EASI-WAL. Les membres du personnel ont ainsi tous choisi de faire partie de cette cellule, et ils ont été sélectionnés notamment sur base de cette motivation.

Un élément explicatif important est le « projet d'entreprise » d'EASI-WAL. Moderniser l'administration peut être perçu, on l'a dit, comme une vraie mission d'intérêt général dans une Wallonie en crise. C'est également un défi, vu les difficultés rencontrées. La volonté de moderniser l'administration est clairement un projet mobilisateur au sein du Commissariat. La stratégie mise en place pour y arriver est connue et chacun sait quelle part du travail il doit réaliser.

Un autre élément explicatif est le mode de fonctionnement du Commissariat. En tant qu'organisme public, on n'y rencontre pas la même concurrence entre les personnes que dans le privé, mais contrairement à l'administration, EASI-WAL est une cellule très vivante, créative et anti-procédurière. Ainsi, l'évaluation du travail de chacun se fait de manière fréquente, structurée et objective, et des moyens pour remédier aux éventuels problèmes sont proposés aux agents, notamment via un large panel de formations disponibles. De plus, l'évaluation est à trois cents soixante degrés, c'est-à-dire que les Commissaires sont également évalués par les agents. De larges zones d'autonomie sont accordées aux agents, ils gèrent eux-mêmes leurs projets, ils ont la possibilité de s'épanouir, en discutant de leurs projets, en engageant des coopérations avec n'importe quel autre agent, ou en donnant leur avis sur d'autres projets que les leurs. Leur travail est également très diversifié, une fois un projet terminé, une personne ne fera sans doute plus jamais un travail semblable à celui qu'il vient de conclure. Enfin, les Commissaires ne sont pas là pour imposer un certain travail, mais plutôt pour assurer un rôle de coordinateur de projet. Les agents ont donc l'opportunité de donner leur avis pour orienter ces projets.

7. Identification du type d'organisation

EASI-WAL est une organisation qui regroupe des agents experts, travaillant ensemble pour proposer des solutions nouvelles à des problèmes de modernisation administrative. Il s'agit d'une vraie activité de création. L'équipe travaille sur de nombreux projets très différents, et chaque projet nécessite de fusionner, en fonction des besoins, les travaux d'experts appartenant à des disciplines différentes. Cette description ressemble beaucoup à celle que fait Henry Mintzberg du type d'organisation dénommé **Adhocratie Opérationnelle**. Une analyse plus fine montre que l'on retrouve bien, chez EASI-WAL, de nombreux traits propres à un tel type d'organisation. Le Commissariat présente en effet une structure très organique, où le comportement est peu formalisé, et où l'ajustement mutuel entre experts est fortement encouragé comme mode de coordination. L'organisation rechigne à bureaucratiser et standardiser son travail, afin de ne pas freiner l'élan créatif des agents, et la technostructure y est tout à fait absente. Les activités administratives et opérationnelles y sont confondues en un seul effort, il est ainsi difficile de distinguer planification, conception et exécution d'un projet. Les membres de la ligne hiérarchique et des unités de support sont également des experts, qui peuvent participer à la réalisation des projets. Enfin, le sommet stratégique a pour rôle de piloter les projets, c'est-à-dire veiller à ce qu'ils soient réalisés à temps, et respectent les spécifications du Ministère de tutelle. C'est également au sommet stratégique qu'il revient, en grande partie, d'assurer la liaison entre l'organisation et son environnement externe.

Néanmoins, sur certains points, EASI-WAL se distingue clairement d'une Adhocratie Opérationnelle. Tout d'abord, la description que donne Mintzberg d'une Adhocratie ne traduit pas le rôle majeur que joue la hiérarchie au sein d'EASI-WAL. En effet, contrairement à une Adhocratie typique, la hiérarchie chez EASI-WAL concentre le pouvoir de décision, donne des directives, et a l'exclusivité de l'allocation des ressources. C'est pour nous la relative hostilité à laquelle est confrontée le Commissariat qui pousse à concentrer le pouvoir entre les mains des Commissaires, et, en partie, à adopter une structure si organique. Le Commissariat est une organisation jeune, encore menacée dans sa survie et « dominée » par son environnement. De plus, de par le manque de personnel et l'ampleur de la tâche que doit remplir EASI-WAL, les agents doivent être beaucoup plus polyvalents que ne le décrit Mintzberg pour une Adhocratie. Ces éléments sont plutôt typiques d'un autre type d'organisation, la **Structure Simple**, dont EASI-WAL possède donc plusieurs traits.

Enfin, autre différence avec une Adhocratie, si l'équipe travaille bien par projets, s'il existe bien des collaborations, des échanges d'idées, des associations temporaires regroupant des experts dans différentes disciplines, il existe aussi, chez EASI-WAL, une démarcation structurelle et comportementale forte entre les experts en simplification administrative et en e-gouvernement. Selon nous, cela s'explique par la présence d'un existant organisationnel antérieur à la création d'EASI-WAL. En effet, il y a à peine plus d'un an, ces deux groupes d'experts travaillaient dans des organisations différentes, qui ont du fusionner pour fonder EASI-WAL.

8. Perspectives et conclusion

Si, de prime abord, le fonctionnement d'EASI-WAL semble chaotique, c'est avant tout parce que le contexte l'exige. EASI-WAL nous semble être une organisation particulièrement bien adaptée à son environnement. D'un point de vue humain, l'organisation semble avoir adopté la meilleure stratégie face à la difficulté de sa tâche et à l'hostilité qu'elle rencontre : l'équipe semble mobilisée par le « projet d'entreprise », et la cellule nous a semblé être un endroit où il serait très agréable et très motivant de travailler.

En termes de perspectives, il serait intéressant pour EASI-WAL de réfléchir à l'éventuelle utilité de développer de manière plus systématique la formation de groupes de projet. L'idée serait d'associer un groupe à chaque projet. Comme dans une Adhocratie typique, ce groupe serait composé des experts qui travaillent à la réalisation du projet, qu'ils appartiennent au pôle Simplification, TIC ou Transversal. Le groupe serait supervisé par un Commissaire et se réunirait à chaque étape importante, à travers de petites réunions de projet. Cela aurait pour avantage d'ouvrir l'horizon des agents au-delà de leur spécialité, et réduirait ainsi la charge de coordination que les Commissaires regrettent d'avoir encore à assumer. De plus, cela permettrait peut-être de décroquer, en termes de culture notamment, les pôles Simplification et TIC, de réduire les frictions entre eux, et de pousser ainsi encore plus loin la logique de la fusion à l'origine d'EASI-WAL.

Néanmoins, tirer une véritable conclusion sur l'organisation d'EASI-WAL serait sans doute prématuré. Le Commissariat n'en étant qu'à ses débuts, il cherche encore l'organisation qui lui conviendrait le mieux, bien que nous puissions déjà en voir l'orientation générale : le but est que chacun prenne plaisir à effectuer son travail tout en réalisant, en temps et en heure, une série de projets destinés à faciliter au maximum la vie des citoyens. Dans cette perspective, il nous semblerait particulièrement intéressant d'en refaire l'analyse dans le futur afin de voir comment il aura évolué au fil des années.

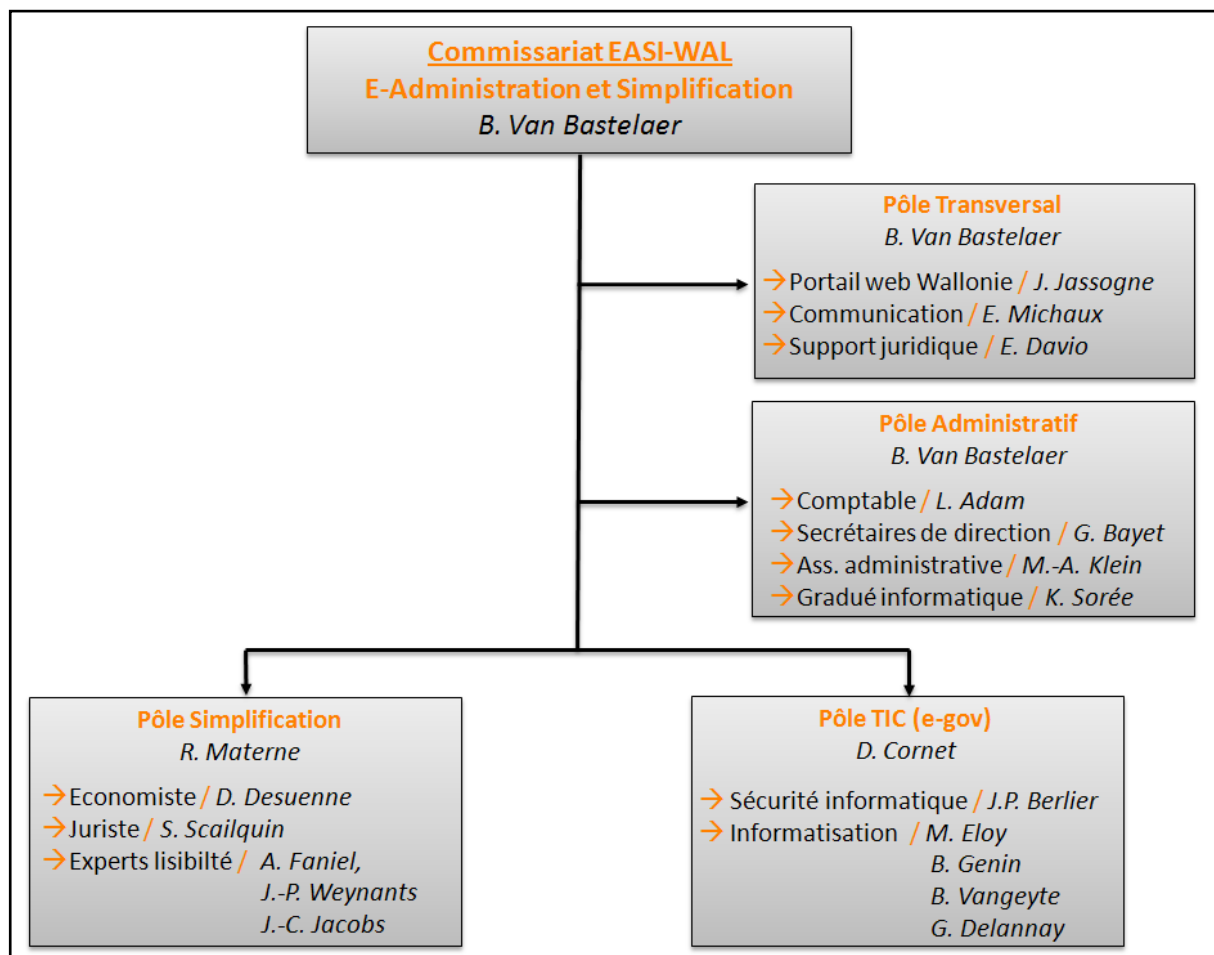
D'un point de vue plus personnel, découvrir le Commissariat EASI-WAL a été pour nous particulièrement intéressant. Notamment du fait de la nature et l'ampleur de leur tâche, qui nous semble être un beau défi dans notre Région, qui doit vaincre des difficultés économiques. Les projets réalisés par EASI-WAL nous touchent déjà dans notre vie de tous les jours, et leur impact ira sans doute grandissant dans une société qui devient de plus en plus informatisée.

9. Remerciements

Nous tenons particulièrement à remercier Monsieur Roland Materne pour sa sympathie lors de l'interview et pour l'intérêt qu'il a manifesté pour notre travail.

10. Annexes

Organigramme d'EASI-WAL



version électronique modifiable disponible sur www.info.fundp.ac.be/~mmarcozz/orgaEW.ppt

1 Préambule

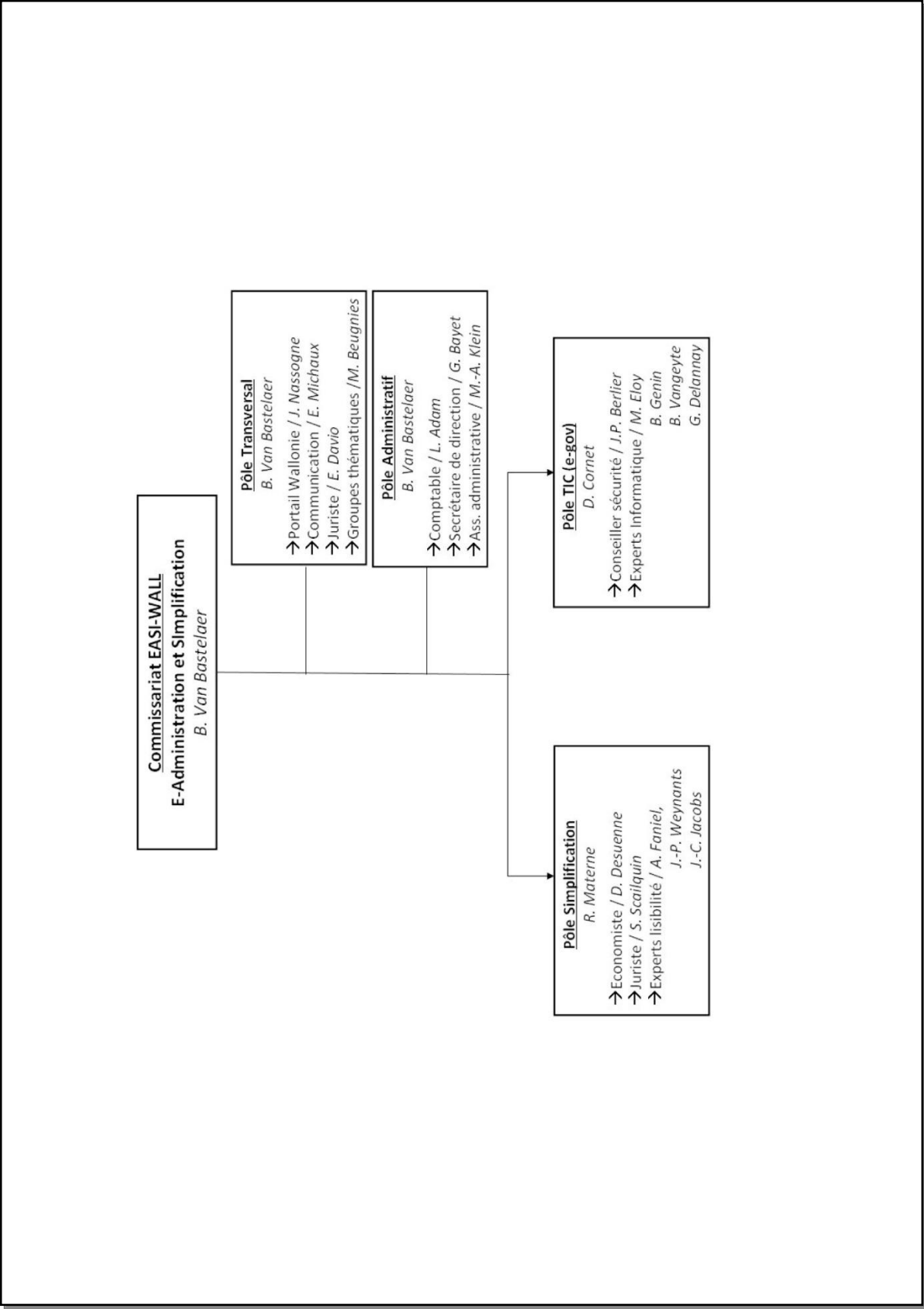
- Présentation du **groupe**.
- Présentation de l'**objet de l'entretien** et **remerciement** de nous recevoir.
- Description du **déroulement de l'interview**. Possibilité d'approfondir certains sujets après l'interview. Possibilité d'enregistrer l'interview.
- Demande à l'**interlocuteur** de se présenter.

2 L'aspect organisationnel

2.1 Que fait EASI-WAL ?

- Processus de production réalisé
- Acteurs externes
- Réseau
- Environnement

1. En quoi consiste le **travail d'EASI-WAL** ?
2. Comment se passe globalement la **réalisation des différents projets** ?
Différents points à aborder :
 - Qui **décide** des projets qui seront réalisés ou non ?
 - Quels sont les **contraintes, procédures et cadre légal** auxquels EASI-WAL doit se plier ? Qui **contrôle** le fonctionnement et mes résultats d'EASI-WAL ?
 - Quels sont les **intervenants externes** qu'EASI-WAL rencontre dans la réalisation de ces projets ?
 - Comment se passe la **relation avec ces intervenants** ?
 - Quel est le rôle du **site internet** à ce sujet ?
 - (Si temps : Y a-t-il un contact direct avec le citoyen ? Si oui, comment se passe-t-il ?)
3. Les différents **projets** abordés au cours du temps sont-ils assez **semblables**, et présentant des étapes similaires, entrées dans la routine d'EASI-WAL, ou au contraire sont-ils **variés**, nécessitant à chaque fois une adaptation d'EASI-WAL ?



2.2 Comment se structure EASI-WAL ?

- Spécialisation des unités
- Acteurs internes
- Coordination (supervision directe)
- Âge
- Taille

4. Pouvez-vous nous expliquer brièvement **d'où vient et comment s'est développé** EASI-WAL ?

Différents points à aborder :

EASI-WAL est né de la **fusion** du Commissariat à la Simplification Administrative et de Wall-On-Line...

- **Quand et pourquoi** cette fusion a-t-elle eu lieu ?
- Comment s'est passée l'**intégration des deux entités** au sein d'une seule structure ?
- Y a-t-il eu des **modifications de la structure** d'EASI-WAL **depuis** cette fusion (engagement ou départ de personnel, restructuration des unités) ?

Passage à la structure actuelle : présentation et discussion autour de l'organigramme que nous avons réalisé à partir du site Internet d'EASI-WAL (page précédente).

5. Comment la **subdivision** d'EASI-WAL en diverses **unités**, telle que l'on peu la remarquer sur l'organigramme, **se traduit-elle dans la réalité** (séparation physique...) ?

6. Quel est le **rôle** de chaque unité ?

Notamment :

- Existe-t-il des unités dont le rôle est d'offrir un **support technique** aux autres unités (conseils juridiques, aide aux relations publiques...) ?
- Existe-t-il des unités dont le rôle est d'**étudier la structure et le fonctionnement** des autres unités afin de les améliorer ? Qui s'occupe de définir les **budgets** de chaque unité ou de **recruter** du nouveau personnel ?

7. (Normalement à déduire : Quelle est la logique derrière cette division en unités ? C'est-à-dire qu'est-ce qui justifie que les membres de chaque unité aient été regroupés en une unité ? Pourquoi avoir choisi cette logique plutôt qu'une autre ?)

8. Comment EASI-WAL est-elle organisée en terme de **hiérarchie** :

- (a) Chaque unité possède-t-elle un **responsable** ?
- (b) Quel est son **rôle** ?

- (c) Possède-t-il *lui-même un ou plusieurs responsables hiérarchiques* ?
Quels sont leurs *rôles* ?
 - (d) Qui s'occupe des *relations avec l'autorité de tutelle*, comment cette dernière donne-elle ses instructions et vérifie-t-elle leur bonne réalisation ?
9. Quelles sont les **relations entre les unités** ? Y a-t-il des oppositions ou des conflits ? De quelle nature ?
10. Pensez-vous que la façon dont est organisée EASI-WAL pourrait être **améliorée** ? Comment ?

2.3 Comment se déroule le travail chez EASI-WAL ?

- Spécialisation et formalisation des postes de travail
- Formalisation du flux de travail
- Coordination (Ajustement mutuel, standardisation des procédures, des résultats et des qualifications)
- Motivation (formation et évaluation)
- Formalisation de l'organisation

11. A partir de l'organigramme, pourriez-vous nous décrire brièvement le **travail de chacun** :
- (a) Quelle(s) *tâche(s)* le(s) détenteur(s) d'un poste de travail est-il amené à remplir ?
 - (b) De quelle *autonomie* dispose(nt)-t-il(s) pour réaliser ces tâches ?
 - (c) La manière de faire et les moyens dont il(s) dispose(nt) sont-ils ou non *prédéfinis de manière formelle* ?
 - (d) Travaille(nt)-il(s) par *objectifs*, c'est-à-dire qu'il(s) est(sont) libre(s) de travailler comme il(s) l'entend(ent), seul un but à atteindre et une date pour l'atteindre lui(leur) est(sont) fixés ?
 - (e) A qui doit(vent)-il(s) *rendre compte* de son(leur) travail ?
12. Existe-t-il des **procédures** prédéfinissant le déroulement détaillé de **chaque étape des projets** traités et spécifiant de manière claire **comment employés et unités doivent coopérer** avec les autres ?
13. Dans quelle mesure les **échanges verbaux** (mail, téléphone, réunions, discussions informelles) participent-ils à la **coordination** au sein d'EASI-WAL ? Sont-ils un moyen de coordination utilisé de manière **occasionnelle** dans certaines situations particulières (lesquelles ?), ou au contraire le moyen **systématique** de coordonner les actions ?

14. Quel usage est fait de l'**outil informatique** au sein d'EASI-WAL ? Dans quelle mesure organise-t-il le fonctionnement du Commissariat ?
15. En quoi consiste la **formation** des employés ? Doivent-ils suivre des formations complémentaires au sein de l'entreprise ?
16. Comment se passe l'**évaluation** du personnel ?
17. Quelles sont les **règles** qui s'appliquent à tout membre du personnel d'EASI-WAL :
 - (a) EASI-WAL possède-t-il un *règlement d'ordre intérieur* ? En quoi consiste-t-il principalement ?
 - (b) Comment est organisé le *temps de travail*, quels sont les *horaires* du personnel ?
 - (c) Qu'en est-il du *comportement* attendu à tous niveaux des membres d'EASI-WAL (règles déontologiques, habitudes vestimentaires...) ?

3 L'aspect humain

3.1 Les buts d'EASI-WAL

→ Buts de mission et de système et leurs relations

18. Quelle est la **raison d'être** d'EASI-WAL ?
19. Selon vous, dans quelle mesure les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses, expliquez brièvement :
 - EASI-WAL doit constamment *justifier son utilité* auprès de son autorité de tutelle et/ou de la société *sous peine de disparaître*.
 - EASI-WAL cherche activement à *obtenir plus* de personnel, de ressources, ou de prérogatives.
 - EASI-WAL cherche activement des moyens d'être *plus efficace* dans sa tâche et de réduire ses coûts.
 - EASI-WAL cherche activement à *mieux contrôler l'environnement* dans lequel il évolue (relation avec l'autorité de tutelle, les administrations...).
20. Pensez-vous que **tout le monde** au sein d'EASI-WAL donnerait des **réponses similaires** aux deux questions précédentes ?

Synthétisation avec l'interlocuteur des buts d'EASI-WAL et ce qui est fait pour les atteindre. Discussion sur d'éventuels conflits ou cohabitations ces buts.

	L'Obéissance. Subordination et loyauté envers la hiérarchie ou la tutelle politique. Respect de l'expérience des anciens et de l'ordre établi dans l'organisation.
	La Productivité. Efficacité et performance de l'organisation, rendement du travail, rigueur scientifique des décisions et des procédures.
	L'Ego. Communication, médiatisation, mise en valeur de l'image et du renom de l'organisation, de ses membres, de l'administration wallonne ou de la tutelle politique.
	Le Bien Public. Défense de l'intérêt général et de l'équité de traitement de chacun des membres de l'organisation, ou de chacun de ses « partenaires » ou « clients ». Solidarité au sein de l'organisation.
	Le Profit. Réduction des coûts, obtention de subsides et de ressources supplémentaires.
	L'Innovation. Inspiration, créativité, nouveautés, rupture de l'ordre établi.

3.2 Les valeurs d'EASI-WAL

→ Système de valeurs

21. Le tableau suivant (page précédente) reprend **six systèmes de valeurs distincts**, qui possèdent tous de bons et de mauvais côtés. Pourriez-vous en établir un classement allant de un à six, par ordre décroissant d'importance. Ce classement doit être basé non pas sur ce que représente ces valeurs à vos yeux, mais de leur **présence** plus ou moins forte **chez EASI-WAL** et de leur **influence sur les décisions** qui y sont prises. Expliquez brièvement votre choix.
22. Pensez-vous que ce rapport de force entre valeurs **satisfait tous les membres** d'EASI-WAL ? Est-il le même pour **toutes les unités** ? Si non, cela entraîne-t-il des conflits, des oppositions ? Comment se règlent-ils ?

3.3 La vie au sein d'EASI-WAL

→ Pouvoir

23. Comment décririez vous l'**ambiance** au sein d'EASI-WAL ? Tout le monde est-il **mobilisé** sur un même objectif ?
24. Si un **problème**, un **désaccord** survient, comment est-il réglé, géré, par qui ?
25. Comment se passe la **transmission du savoir et de l'expérience** au sein d'EASI-WAL, par exemple dans le cas du départ d'un employé ?

3.4 La motivation au sein d'EASI-WAL

→ Motivation

26. Selon vous, **qu'est-ce qui motive** avant tout les membres du personnel à se lever le matin pour venir chez EASI-WAL ?
27. Des **stratégies particulières** ont-elles été mise en oeuvre pour motiver le personnel ?
28. Les **objectifs et la stratégie** d'EASI-WAL sont-ils **connus et approuvés** par le personnel ?
29. La **fonction, le rôle et les objectifs** à atteindre de chacun sont-ils **bien définis et connus** de tous ?

4 Pour terminer...

- **Passage en revue des questions** pour vérifier que rien n'a été oublié.
 - Demande à l'interlocuteur s'il souhaite **ajouter quelque chose**.
 - **Remerciement** de l'interlocuteur pour (à adapter) le temps, la disponibilité, la participation...
 - Demande à l'interlocuteur si une **prise de contact ultérieure** est encore possible au cas où.
-