

remarquer que le DG surplombe l'organisation, s'occupe du management et prend les décisions importantes. Cependant, il a voulu se décharger de certaines responsabilités en nommant des responsables d'équipe. Ainsi, théoriquement, un pouvoir de décision et des responsabilités leur sont attribués. Ceci n'est cependant pas le reflet de la réalité. Effectivement, un délégué témoigne que, dans la pratique, *"tout doit repasser par le DG"*. Un responsable nous a confié qu'il aimerait solutionner les problèmes de ses subordonnés mais qu'il n'en a pas la possibilité car *"il a le DG au-dessus de sa tête"*.

8. Des règles impersonnelles sont instaurées au sein de l'organisation. Par exemple, les délégués commerciaux sont priés d'exposer le concept (de la norme) à chaque nouveau client. Cependant, lors de nos interviews, nous avons mis en évidence que chaque délégué prenait la liberté d'informer ou non s'il le jugeait opportun: *"En clientèle, ça peut te déforcer car ça peut être très mal perçu. Moi, je m'adapte, si je vois une personne très humaine, je vais lui parler de la norme. Je n'en parle pas spontanément mais ça m'arrive quand même. Si j'ai un militaire en face de moi, je ne vais certainement pas en parler"*.

Autre exemple : la société est certifiée ISO 9001, ce qui signifie que des règles et des exigences sont mises en place au niveau du système de management de la qualité et que le personnel doit travailler selon ces règles et selon des critères stricts. La direction et le personnel ont conscience que cette norme est importante pour la société car elle est régulièrement réclamée par les fournisseurs exigeant l'ISO pour travailler avec l'entreprise. Ainsi, s'y conformer est une obligation pour l'ensemble du personnel. Cependant, en pratique, ces règles ne sont pas toujours respectées comme en témoigne cet extrait provenant d'un technicien: *"Il y a l'iso, mais même quand on ne respecte pas les règles, on ne dit rien. Quand on fait un montage, le délégué doit aller voir, il doit remplir un document et il ne le fait jamais. On ne contrôle pas ce qui a été fait"*.

9. Concernant le personnel de l'entreprise, il se trouve divisé et **trois types d'acteurs** se confrontent.

Le premier groupe d'acteurs trouve que la société est **trop humaine** et est indigné de constater qu'elle ne fonctionne pas à sa performance maximale, que le personnel n'est pas suffisamment responsabilisé face à son travail et qu'il n'est pas soumis à assez d'autorité. Il pense que le côté bénéficiaire doit primer sur le côté humain. Il suggère un management plus directif, avec plus de contrôle (notamment l'instauration d'une pointeuse). En conclusion, ces personnes réduisent leur participation à la réalisation du label ainsi que l'autonomie des autres membres. Ils ont par exemple demandé la suppression du réseau social numérique Facebook, ce qui constitue un intérêt pour certains membres de l'entreprise. Notons qu'à plusieurs reprises, le personnel a émis le souhait de fixer des limites.

Le second groupe d'acteurs s'estime très **motivé** au travail du fait que la société soit fort axée sur l'**humain**. Effectivement, il souhaite évoluer dans une société prenant en compte l'aspect humain où son avis est pris en considération et où il peut prendre des responsabilités tout en étant autonome. Ces

