REPRÉSENTATIONS D'UNE ORGANISATION À L'AIDE DES APPROCHES SOCIO-TECHNIQUE ET SYSTÉMIQUE

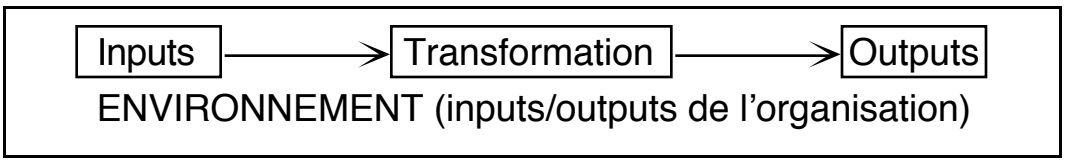
par Louis Bergeron

Introduction

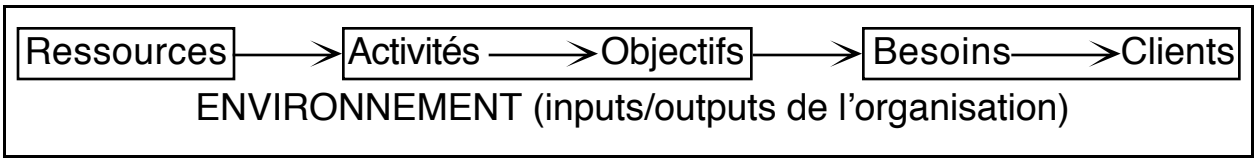
Le but de ce texte consiste à proposer à un gestionnaire diverses représentations d'une organisation, afin de le faire réfléchir sur la place qu'il occupe au sein de celle-ci. En effet, tous ces modèles possèdent la caractéristique de tenir compte de ce qui entoure l'entreprise, mais aussi de ce qu'on trouve à l'intérieur. Il en existe évidemment bien d'autres, mais ceux qui suivent se veulent pratiques.

Modèle classique de la GPO

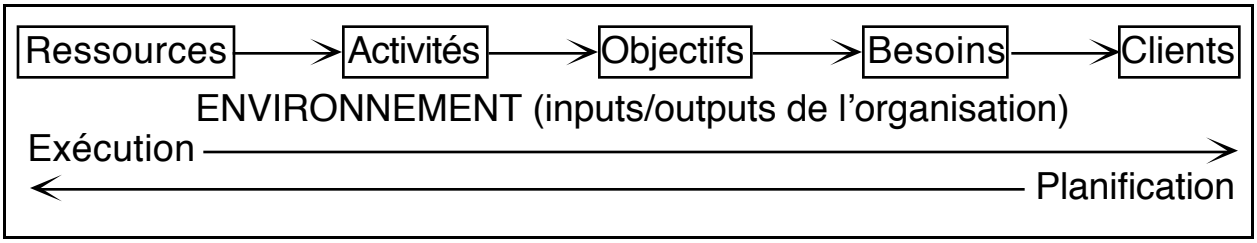
Voyons d'abord un schéma classique souvent utilisé pour présenter l'organisation d'une manière systémique, vue comme un lieu de transformation d'inputs en outputs. On la retrouve dans de nombreux volumes sous plusieurs formes.



Ce modèle sert de fondement à celui de la gestion par objectifs (GPO), un outil de gestion connu et éprouvé. La figure suivante sert de transition avant la présentation du schéma classique de la GPO.



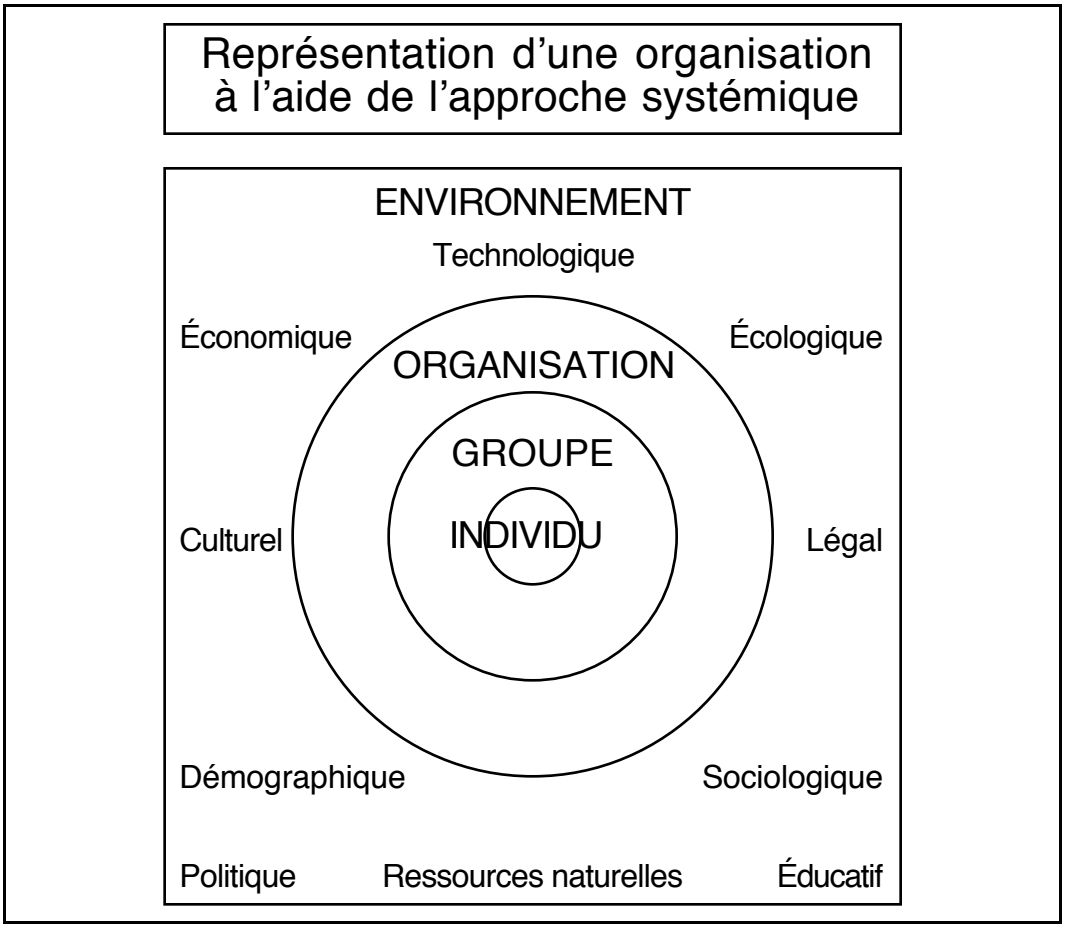
On peut ajouter l'environnement au modèle pour le rendre plus complet. On remarque que la procédure de planification en GPO se fait dans le sens inverse de celui de l'exécution, ce qui indique la primauté des besoins des clients.



Individu, groupe, organisation et environnement

Modèle 1

Le modèle qui suit place le gestionnaire en son centre. À ce moment, il doit tenir compte de lui-même, des particularités du groupe qu'il dirige et évidemment de l'organisation dans son entier. Finalement, le contexte général dans lequel l'organisation évolue constitue un dernier élément l'aidant à se positionner. Les informations provenant de ces quatre sources l'aideront donc à mieux gérer[1].

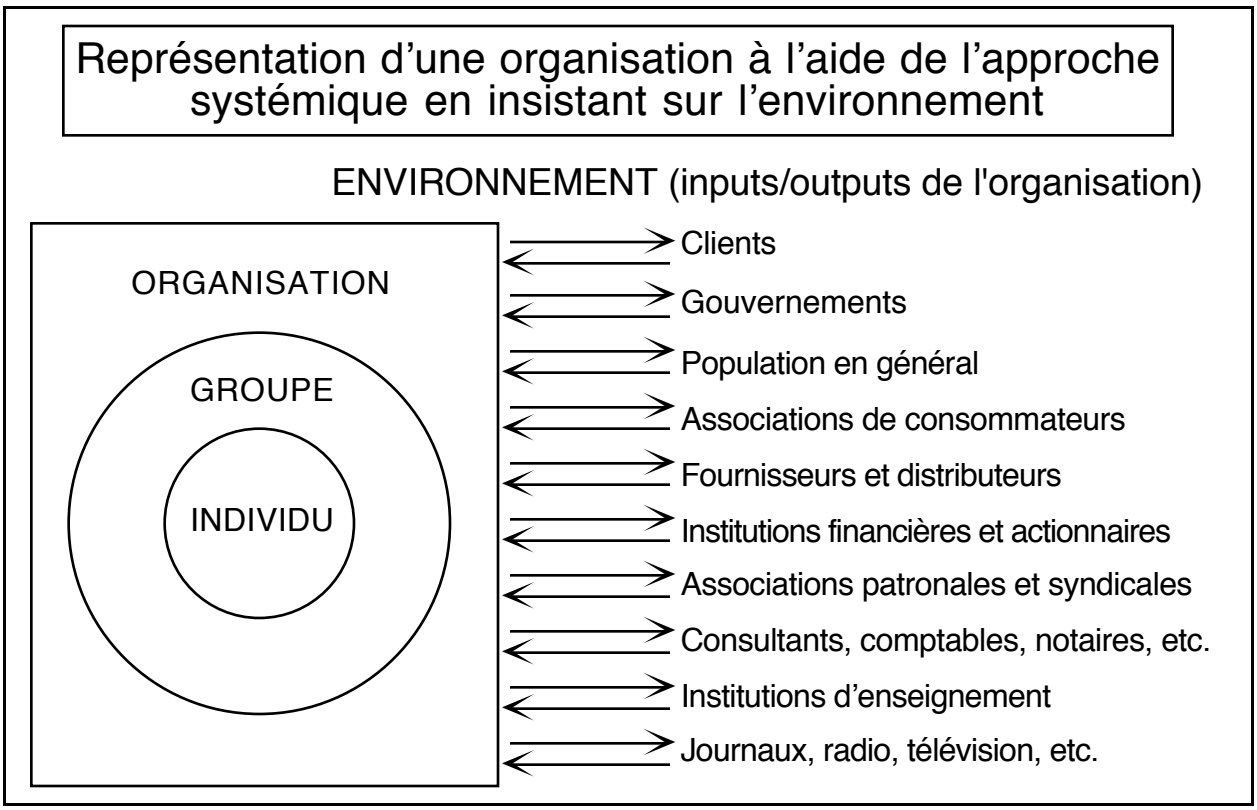


[1] Adapté de: Abravanel, Harry, Bélanger, Laurent, Côté, Nicole, Jacques, Jocelyn, **Individu, groupe et organisation**, Boucherville, Gaëtan Morin, 1986, page 5; Kast, Fremont E., Rosenzweig, James E., **Organization and Management**, New York, McGraw-Hill, 1970, 1974, 1979, page 131.

Modèle 2

On peut ensuite substituer aux éléments généraux de l'environnement des systèmes plus concrets comme ceux qu'on identifie à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, on visualisera plus clairement les relations entre les différents acteurs.

Cette représentation de l'organisation insiste sur la nécessité de voir la clientèle d'une manière élargie. Le gestionnaire moderne doit accepter les contraintes de l'environnement et en plus, il faut qu'il prenne les devants et en tienne compte dans sa réalité quotidienne[2].



Modèle 3

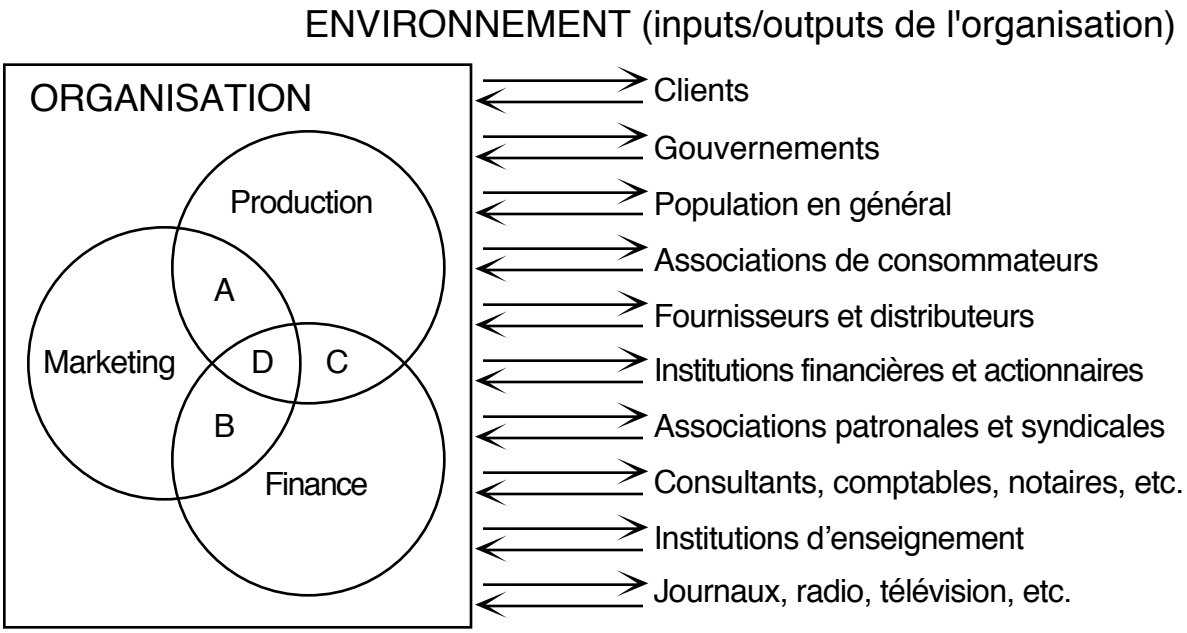
On peut aussi présenter cette même figure d'une manière qui indique les relations entre les divers départements d'une organisation. Cela permet de réfléchir à la nécessité d'une collaboration entre ceux-ci, mais aussi aux conflits souvent présents à cause des buts différents des divers secteurs.

---

2 Bergeron, Louis, **Historique de l'évolution des écoles de gestion**, 1995.

Par exemple, le département de la production peut vouloir augmenter le nombre de biens qu'il manufacture; tandis que le département de la finance doit tenir compte de la capacité de financement de l'organisation. De même, le département du marketing peut désirer une baisse du prix pour vendre plus de biens; tandis que le département de la finance doit tenir compte de la marge de profit plus faible.

Représentation d'une organisation à l'aide de l'approche systémique en insistant sur les liens internes et l'environnement



Zones A, B et C communes à deux départements. Zone D commune aux trois.

Modèle 4

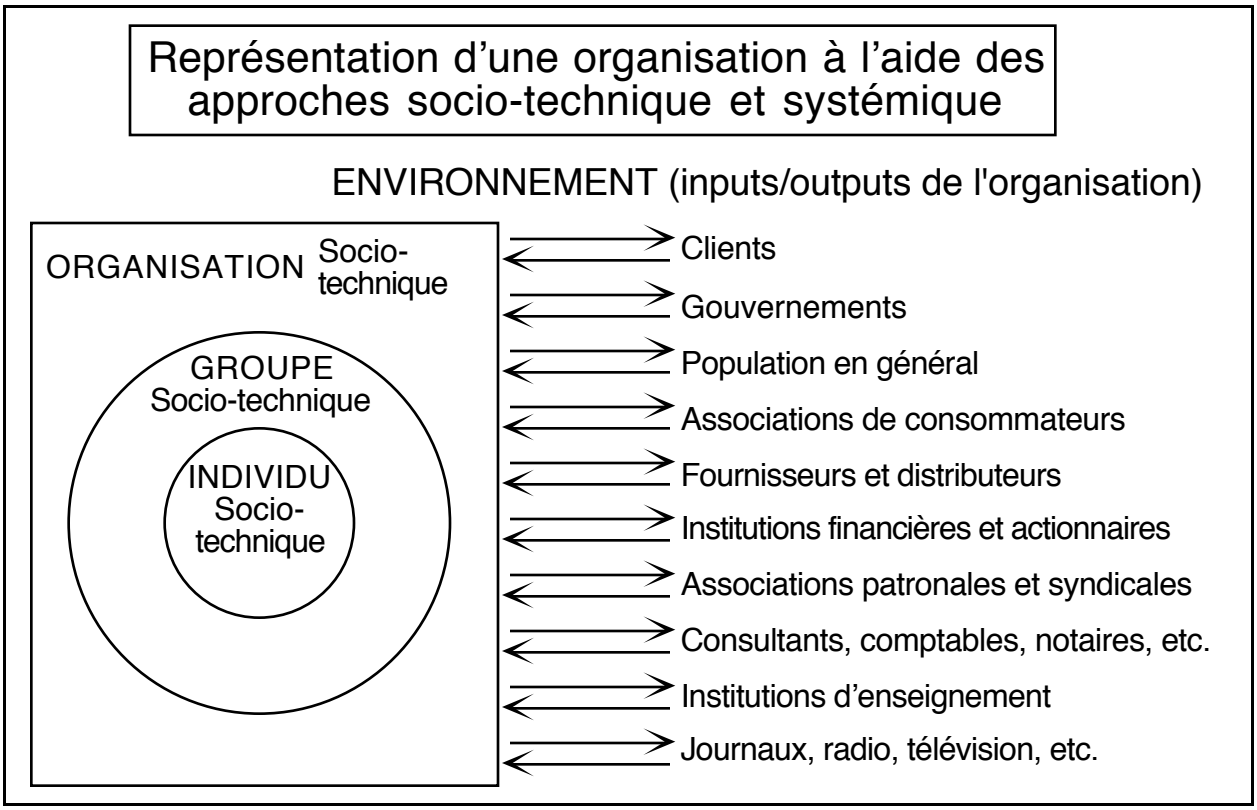
On peut aussi combiner les approches socio-technique et systémique pour concevoir un outil détaillé de diagnostic organisationnel. Une orientation systémique fut définie brièvement avant. Voyons l'approche socio-technique.

Considérer une organisation comme un système socio-technique implique que les décisions qu'on y prend doivent tenir compte des humains (qualifications, attentes, interactions, sentiments, valeurs, etc.) ainsi que de l'environnement de ceux-ci (équipement, outillage, machinerie, procédés de fabrication, ameublement, horaires de travail, conditions de travail, etc.).

En combinant les deux approches, on obtient une vision moderne, utile et concrète de la gestion. À l'aide du schéma qui suit, le gestionnaire peut analyser sa situation face à sept éléments distincts, mais étroitement reliés. Des points spécifiques se prêtent à une étude particulière ou encore on emploie une enquête exhaustive.

Dans ce cas, on procédera de l'extérieur vers l'intérieur, dans l'ordre suivant: environnement, organisation côté technique, organisation côté humain, groupe côté technique, groupe côté humain, individu côté technique et individu côté humain[3].

Pour l'individu, spécialement la dimension humaine, strictement on devrait s'en tenir aux éléments concernant l'organisation, donc ignorer les considérations purement personnelles. Cela exclurait tout le contexte dans lequel une personne se retrouve en dehors du travail. On pourrait donc seulement constater des faits tels que de l'absentéisme, de l'agressivité, un manque de motivation au travail et autres sans s'interroger sur leurs causes. Par contre, en pratique on débordera souvent du contexte organisationnel pour pouvoir réellement résoudre le problème.



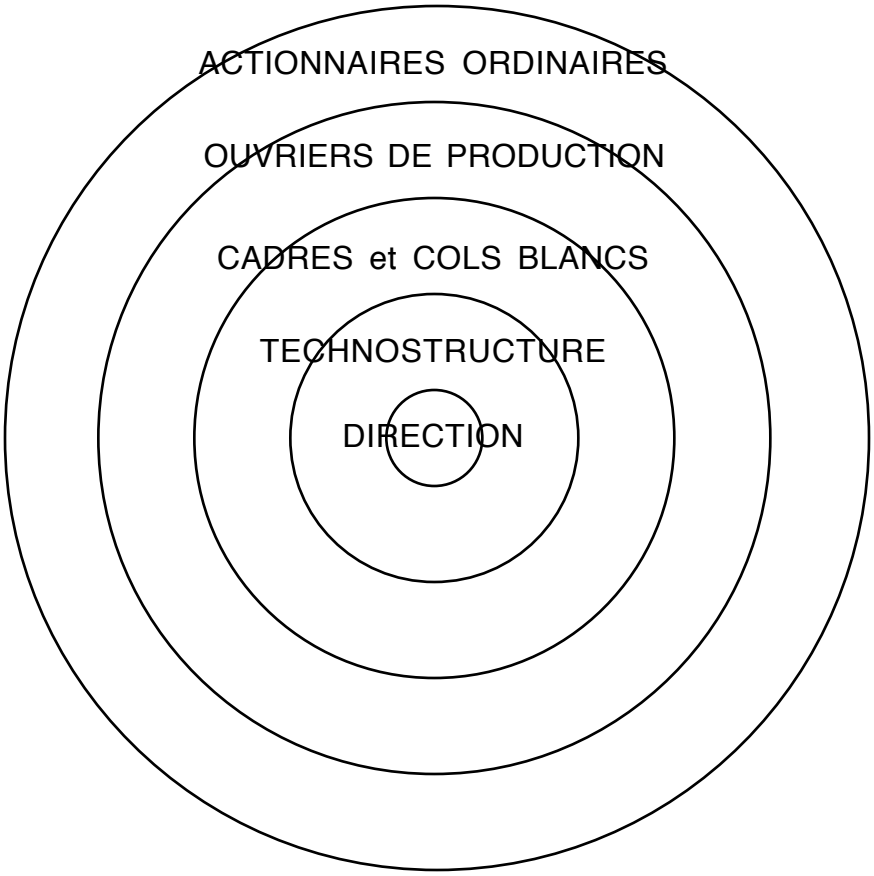
[3] Bergeron, Louis, **Questionnaire d'analyse organisationnelle**. Il s'agit d'un instrument de diagnostic organisationnel utilisé en consultation.

Technostructure

Galbraith

En 1967, John Kenneth Galbraith introduit un nouvel élément constitutif d'une organisation, auquel il accorde une très grande importance, soit la technostructure. La représentation qui suit se veut fidèle à ses propos[4].

Représentation d'une organisation à l'aide de l'approche systémique en insistant sur la technostructure



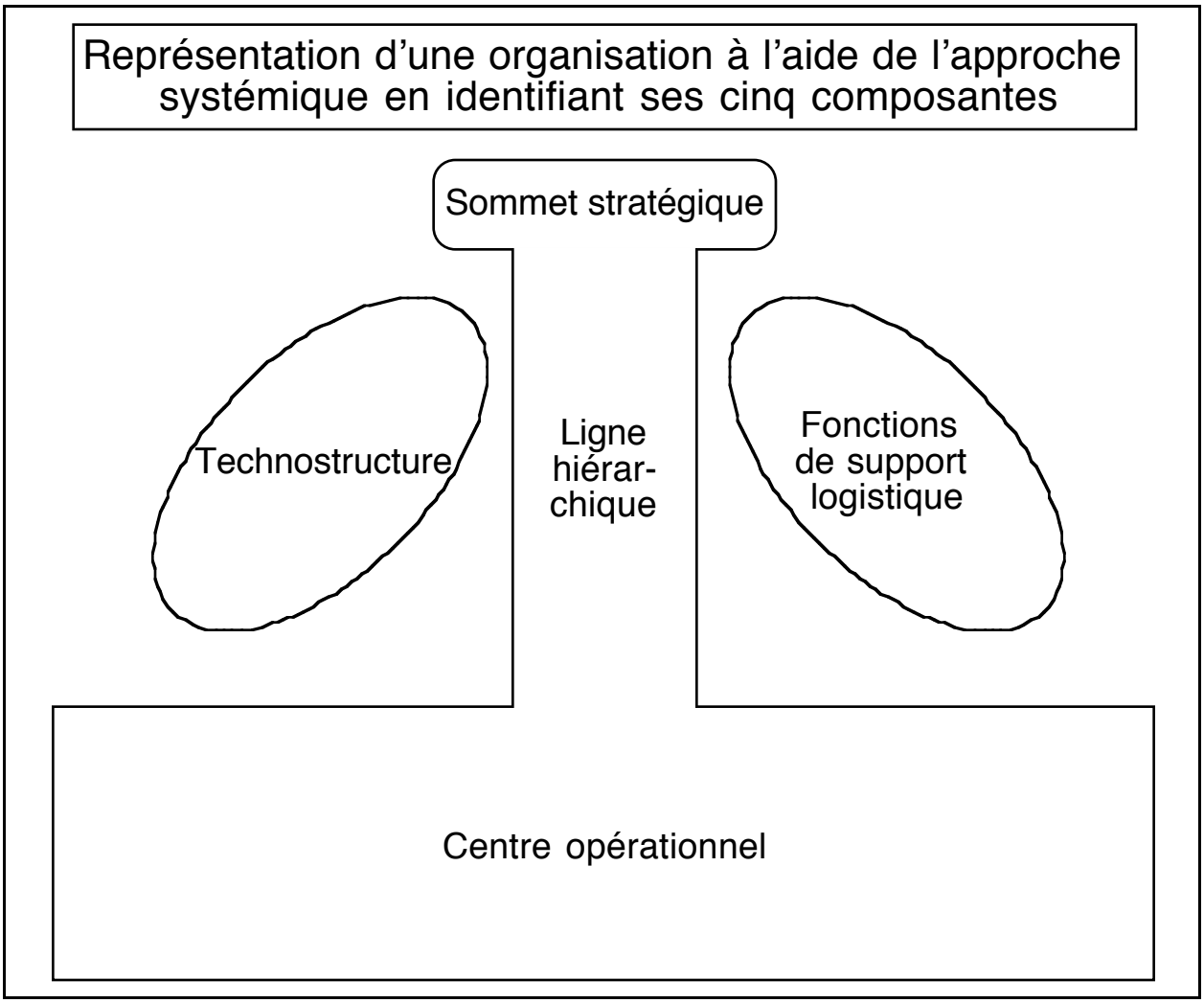
Pour Galbraith, la technostructure vient de la croissance des grosses sociétés avec leurs exigences de fonctionnement et de la séparation qui existe entre la propriété du capital et la direction de l'entreprise. Cette dernière s'entoure d'un groupe de personnes qui «apportent des connaissances spécialisées, du talent, ou de

[4] Galbraith, John Kenneth, **Le nouvel état industriel**, Éditions Gallimard, 1968, 1974, 1979, 1989, chapitre XIII. Traduction du volume **The New Industrial State** dont les trois éditions furent publiées en 1967, 1971 et 1978.

l'expérience aux groupes de prise de décision. C'est lui et non plus l'étroit groupe directorial qui est l'intelligence directrice – le cerveau – de l'entreprise. Il n'y a pas de nom pour l'ensemble de ceux qui participent aux prises de décision de groupe ni pour l'organisation qu'ils constituent. Je propose d'appeler cette organisation la Technostructure[5].»

Mintzberg

En 1981, Henry Mintzberg utilisera le concept de technostructure de Galbraith, pour créer sa vision d'une organisation, comprenant cinq groupes, dans un ouvrage devenu classique[6].



5 **Ibid.**, page 112.

6 Mintzberg, Henry, **Structure et dynamique des organisations**, Les éditions d'organisation, 1982. Traduction de **The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research**, Prentice-Hall, 1981. La figure suivante est tirée de la page 37 de la version française, avec une légère adaptation de forme.

«Si on «lit» la figure précédente de bas en haut, on voit d'abord le centre opérationnel où les opérateurs accomplissent le travail qui est la raison d'être de l'organisation. Au-dessus d'eux, on a la partie administrative de l'organisation, que nous divisons en trois parties. D'abord les managers – ceux du sommet stratégique (avec leurs assistants) et ceux de la ligne hiérarchique. À leur gauche, on a la technostructure; les analystes qui standardisent le travail des autres et qui, grâce à leurs techniques, aident l'organisation à s'adapter à son environnement. À la droite des managers, nous plaçons le cinquième et le dernier groupe, celui des fonctions logistiques qui intervient, indirectement et de façon extérieure, dans le flux de travail[7].»

«Dans la figure précédente, on voit un sommet stratégique de petite taille relié par une puissante ligne hiérarchique à un centre opérationnel long et plat. Ces trois parties sont reliées les unes aux autres pour former une ligne (d'autorité) hiérarchique unique et continue. La technostructure et les fonctions logistiques figurent à gauche et à droite de la ligne d'autorité dont elles sont distinctes, séparées du centre opérationnel qu'elles n'influencent qu'indirectement[8] [9].»

Conclusion

Cet article visait à fournir à un gestionnaire des moyens d'analyser sa situation. Tous les modèles présentés peuvent l'aider, mais celui qui combine les approches socio-technique et systémique, permet le diagnostic le plus exhaustif.

---

[7] **Ibid.**, page 36.

[8] **Ibid.**, pages 36 et 37.

[9] En pratique, la technostructure recourt beaucoup à son autorité fonctionnelle pour imposer sa volonté. Elle est attribuée à un gestionnaire qui œuvre dans une unité administrative spécialisée et en vertu de laquelle, il a le droit de donner des directives dans d'autres services et d'en surveiller l'application, en autant que celles-ci s'inscrivent à l'intérieur de sa spécialité et qu'elles découlent de politiques approuvées par la haute direction.