



## L'ORGANISATION COMME SYSTÈME SOCIO-TECHNIQUE

Eric L. Trist<sup>1</sup>, du Tavistock Institute on Human Relations de Londres, avec F. E. Emery, ont appréhendé l'organisation comme système ouvert, c'est-à-dire perméable à l'environnement externe. Suivant les préceptes de von Bertalanffy, ils ont considéré l'import-export d'influence, entre l'organisation et son environnement, comme un mécanisme dynamique d'échanges où devait exister un certain équilibre pour que les deux continuent tel mouvement. Trist et Emery ont classifié les organisations par degrés de complexité, selon l'accroissement des échanges entre organisations et environnements. On est passé de l'environnement aléatoire des économistes classiques (l'état de concurrence parfait) à l'environnement turbulent, dans lequel les variations émanaient non seulement du marché mais des organisations elles-mêmes. En somme, les environnements et les organisations connaissaient un état soit relativement placide soit relativement turbulent, selon l'ordre des échanges entre les parties au transfert d'influence qu'ils constituent les uns par rapport aux autres.

Les organisations, aux fins d'un design plus approprié, requerraient, si l'on fait référence à la théorie de l'information, une connaissance plus intense, plus approfondie et plus actuelle, du type de redondance marquant les transferts entre elles et leurs environnements dans l'exercice de leurs activités courantes. La duplication, la réalisabilité, l'interchangeabilité et les autres possibilités d'influence mutuelle importaient au bagage de connaissances des organisations, pour qu'elles fonctionnent à leur meilleur avantage. Les organisations bureaucratiques, de type mécaniste, se doivent de se soucier de la redondance de leurs parties (processus), parce que le travail y est fragmenté du fait de la spécialisation de leurs employés (étroitesse des savoirs de l'acteur-type). Les organisations bureaucratiques, de type professionnel, se préoccupent de la redondance de leurs fonctions (compétences), parce que le travail y est réciproquement ajusté du fait de la portée de la tâche (largeur des savoirs de l'acteur-type).

En 1981, Trist développera deux approches opposées en matière d'organisation du travail: l'ancienne et la nouvelle. Dans l'ancienne, les facteurs premiers sont la technologie employée, l'exécution machiniste (répétitive) du travail, l'interchangeabilité des exécutants de la tâche, la fragmentation maximale de la tâche et l'étroitesse des savoirs y associés, le contrôle de l'exécution du travail par la supervision immédiate de l'exécutant, la hiérarchisation des postes, la compétition dans le rendement sur la tâche, l'aliénation de l'exécutant par une tâche répétitive. Dans la nouvelle, vont primer l'optimisation conjointe des actes, la complémentarité des acteurs, le développement des savoirs requis, les communautés de pratique professionnelle, l'autocontrôle de la tâche par l'exécutant, l'aplatissement de la structure d'emplois, la collégialité et la collaboration entre les acteurs, l'engagement envers l'organisation de ces derniers et le sens de l'innovation d'un chacun au travail.

---

<sup>1</sup> Trist, E.L., (1981), 'The Socio-Technical Perspective', in A. van de Ven et W.F. Joyce, Perspectives on Organizational Design and Behavior, Wiley-Interscience; Emery, F.E., et Trist, E.L., (1960), 'Socio-technical Systems', in C.W. Churchman et M. Verhulst, Management Science, Models and Techniques, Vol. 2, Permagon, réimpression par F.E. Emery, Systems Thinking, Penguin; Trist et al., (1963), Organizational Choice, Tavistock.