

CHAPITRE III

IMAGE ET FONCTIONNALITÉ DE

L'ORGANISATION : QUELQUES

DÉMARCHES

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous présenterons sommairement quelques principales démarches pour décrire l'entreprise à partir de la métaphore système, selon la vision de Peter Checkland (1981), Paul Prévost (1983) et Clermont Bégin (1989). Par la suite, nous ferons une synthèse de ces principales démarches, nous élaborerons sur la démarche retenue pour présenter l'organisation à l'étude et finalement, nous préciserons les raisons qui ont motivé le choix de notre démarche de description de l'entreprise.

Il convient de préciser que la métaphore système est celle qu'empruntent les trois auteurs pour construire une image de l'organisation afin de camper ses dysfonctionnements.

À partir de cette métaphore, Checkland (1981) a développé une méthodologie de résolution de problèmes pour les "systèmes souples" en l'occurrence pour les systèmes d'activités humaines. Prévost (1983), suite à une adaptation des travaux de Checkland (1981), a mis au point une démarche "d'analyse" de l'organisation qui s'adresse spécifiquement aux petites et moyennes organisations dans une perspective de développement, voire d'auto-développement régional. D'où l'accent que met Prévost sur le diagnostic-intervention.

L'ajout des deux dimensions soient historique et stratégique à la métaphore système permet à Clermont Bégin (1989) d'évaluer la fonctionnalité de l'organisation et de poser le diagnostic en découlant.

Dans ce qui suit, nous présenterons l'essentiel de chacune des démarches des auteurs précédemment cités.

3.1 DÉMARCHE DE CHECKLAND (1981)

Peter Checkland (1981) a mis de l'avant une méthodologie des systèmes souples afin d'éclairer et d'aider à résoudre les problèmes complexes des systèmes d'activités humaines.

Cette méthodologie est utilisée particulièrement pour représenter un ensemble d'idées et de systèmes dans le but de comprendre la complexité du monde. Mais qu'est-ce que l'approche systémique? Checkland (1981) précise à cet effet que c'est "an approach to a problem which takes a broad view, which tries to take all aspects into account, which concentrates on interactions between the different parts of problem."¹

Selon Checkland (1981), la méthodologie des systèmes souples n'est pas une méthode en soi mais plutôt "a set of principles of method which in any particular situation have to be reduced to a method uniquely suitable to that particular situation."²

La méthodologie des systèmes souples émane de trois grandes perspectives; structurelle, humaine et des flux. La perspective structurelle met l'accent sur la tâche, l'autorité et offre une vue verticale, de haut en bas, de

1 Checkland Peter, Systems thinking, systems practice, University of Lancaster, British Library, 1981, p.5.

2 Checkland Peter, Systems thinking, systems practice, University of Lancaster, British Library, 1981, p.163.

l'organisation. La perspective humaine met l'accent, de bas en haut de l'organisation, sur l'homme et les façons utilisées dont il échange dans une organisation. Quant à la perspective des flux, elle nous donne une vue horizontale de l'organisation sur la manière dont les ressources humaines et l'information circulent à travers ses activités.

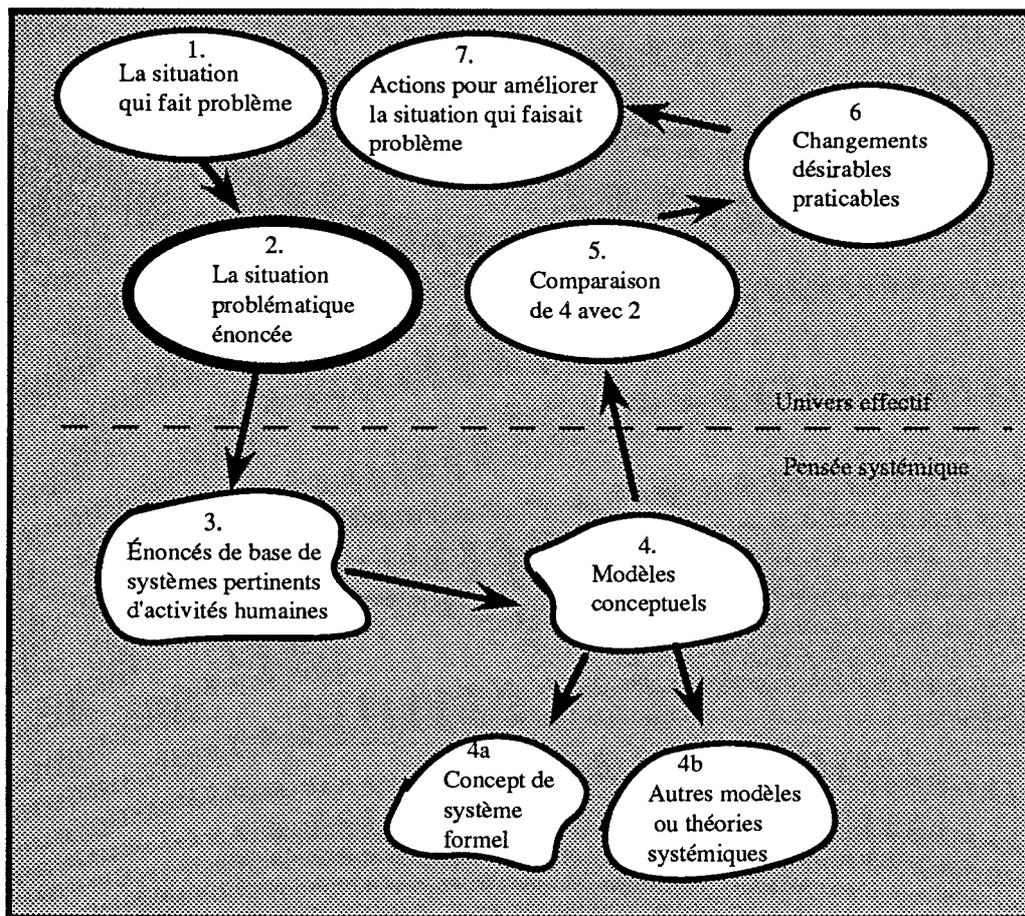
En rassemblant les différents éléments, dans le cadre de ces trois perspectives, nous pouvons conceptualiser une organisation en système.

Les éléments de l'organisation y seront considérés comme une série de processus d'entrée-sortie et de flux coupant horizontalement à travers les entités fonctionnelles, traditionnellement organisées en structures verticales.¹

La démarche "d'analyse" générale des systèmes, proposée par Checkland (1981), comprend sept étapes regroupées sous deux types d'activités (cf.figure 2). Les étapes 1, 2, 5, 6, et 7 sont des activités faisant partie du monde réel car elles impliquent les gens dans la situation problème alors que les étapes 3, 4, 4a et 4b sont des activités de la pensée systémique, lesquelles peuvent ou ne peuvent pas impliquer les gens dans la situation problème dépendant des circonstances individuelles de l'organisation à l'étude.

1 Prévost, Paul Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche action, LEER (Laboratoire d'études économiques régionales), 1983, p.22.

Figure 2 : Étapes de la méthodologie des systèmes souples de Peter Checkland.



Source : Goyette Gabriel et Lessard-Hébert Michelle, La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, 1987, p.171.

Les étapes 1 et 2 consistent à présenter l'image la plus riche possible de l'organisation à l'étude. Elles ne visent pas à définir le problème en soi mais bien à décrire la situation dans laquelle le problème est perçu.

Il s'agit à la troisième étape de formuler, à partir de la compréhension de la situation problématique, des énoncés de base des systèmes pertinents

d'activités humaines. Ces énoncés sont en quelque sorte des hypothèses permettant l'amélioration éventuelle de la situation problématique par le biais de changements qui peuvent être implantés dans la mesure où ils sont perçus comme étant à la fois désirables et réalisables par le chercheur et les propriétaires-dirigeants.

Dans l'étape 4, il s'agit de conceptualiser les systèmes d'activités humaines qui ont été retenus à l'étape précédente. Le modèle retenu doit être ingénieux et décrire d'une façon très simple les activités requises par le système d'activités humaines.

L'élaboration du modèle se fait aux étapes 4a et 4b. L'étape 4a utilise un modèle de système général d'activités humaines lequel peut être utilisé pour vérifier si le modèle n'est pas fondamentalement déficient. L'étape 4b consiste à modifier ou à adapter le modèle général (si désiré) sous une forme considérée souhaitable pour un problème particulier.

Avant que ce type de transformation ne prenne place dans l'organisation, les modèles élaborés à l'étape 4 sont, dans l'étape 5, transposés dans le monde réel afin de les valider. Le but de cette comparaison-validation est entre autre, de générer ou susciter un débat avec les gens concernés face à la situation qui fait problème.

L'étape 6 consiste à définir les changements possibles en fonction de deux critères; les changements doivent être désirables et, en même temps, faisables.

Les activités de l'étape 7 reposent fondamentalement sur l'étape précédente à savoir améliorer la situation qui fait problème. Parmi l'ensemble des étapes suggérées par la méthodologie de Checkland, celle qui propose une démarche de présentation de description de l'entreprise est l'étape 2 : **la situation problématique exprimée.**

Cette étape consiste à analyser toute l'organisation en terme de système dit "hard" et/ou "soft". Par système "hard", on entend le système technique de l'organisation telles que les installations industrielles, caractérisées par des objectifs faciles à définir, des procédures de prise de décision claires et des mesures de performance quantitatives. Le système "soft" quant à lui, inclut l'ensemble des activités humaines tant à des niveaux supérieurs que des opérations physiques de l'organisation. À ce niveau, les objectifs sont plus difficiles à définir, la prise de décision est incertaine, les mesures de performance sont basées sur le qualitatif et le comportement humain est multirationnel.

Par le truchement de l'analyse de ces deux catégories de système, il est important de construire et de présenter, avec le plus d'exactitude, l'image la plus riche possible de l'organisation. Le portrait est en quelque sorte constitué d'un ensemble d'éléments représentant une vision globale de

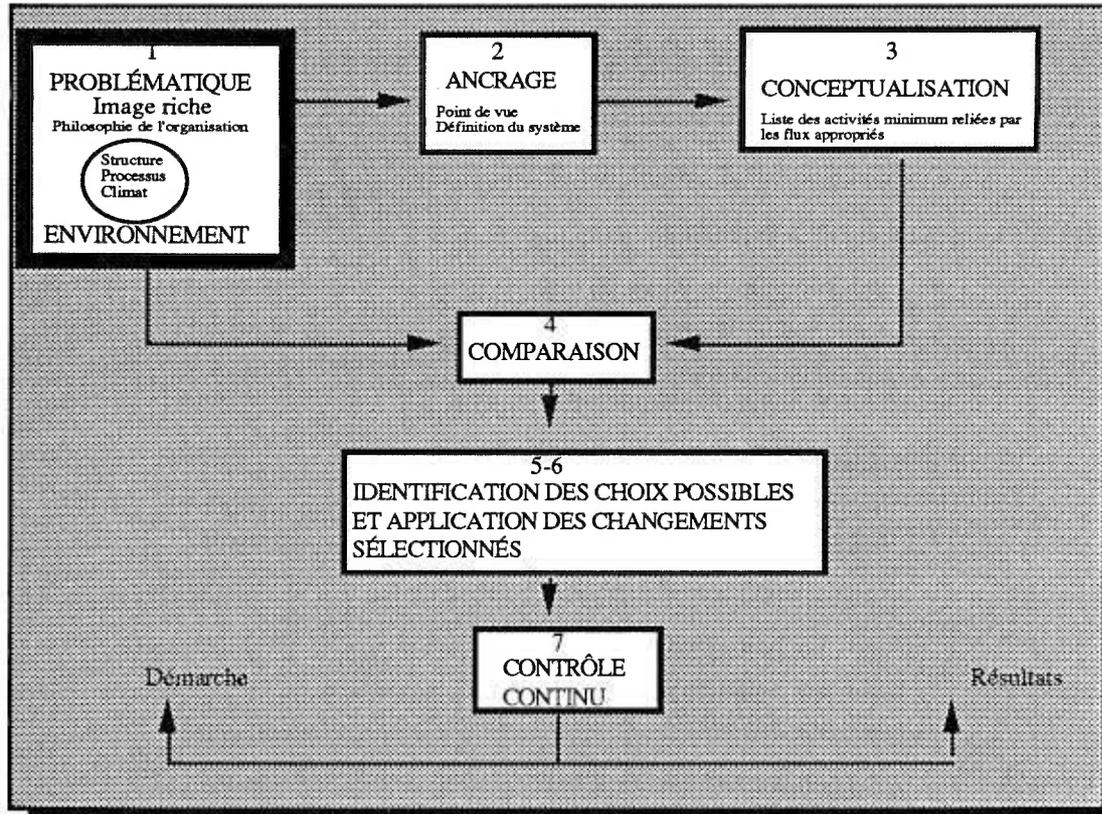
l'organisation dans le but éventuel d'étudier la situation qui fait problème. Ainsi, chaque élément sélectionné, en cours de route, est un élément particulier du système qui pourra être défini comme faisant partie du problème à résoudre.

3.2 DÉMARCHE DE PRÉVOST (1983)

La démarche "d'analyse" de l'organisation de Prévost (1983) a aussi comme prémisses la **métaphore système** puisqu'elle est une **adaptation des travaux de Peter Checkland (1981)**. Prévost (1983) a voulu présenter une démarche "d'analyse" dans le but d'éclairer et d'aider les stratèges des petites et moyennes organisations dans leurs décisions. Ainsi, sa démarche "d'analyse" repose sur le **diagnostic-intervention**.

La démarche "d'analyse" de Prévost (1983) comporte sept étapes (voir figure 3) : l'image riche (l'élaboration de la problématique ou état de la situation), l'ancrage, la conceptualisation, la comparaison, l'identification des changements possibles et la conception si nécessaire, l'application des changements sélectionnés et la dernière étape, le contrôle. Elle met l'accent sur la **perspective des flux** sans toutefois négliger les aspects humains et structurels que l'organisation englobe.

Figure 3 : Étapes de la démarche "d'analyse" de diagnostic intervention de Paul Prévost.



Source : Prévost Paul, *Le Diagnostic-Intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, LEER, 1983, p.37.

Pour les fins de ce chapitre, la première étape intitulée "image riche" a retenu notre attention puisqu'elle tente d'obtenir une représentation riche descriptive de l'organisation.

Dans cette étape, il s'agit de "tenter de décrire le milieu problématique avec le plus de précision possible."¹ Il faut décrire la situation dans laquelle le malaise est perçu et non pas analyser le problème en soi. Pour ce faire, la méthode suggère

d'identifier les principaux intervenants, partie prenante à la problématique, de recueillir le plus d'information possible sur leurs perspectives et d'interpréter des éléments structurants de sa description de la réalité (structure, processus et climat) en fonction du type d'organisation.²

L'image riche ou l'élaboration de la problématique ou état de situation comporte sept étapes dont l'enchaînement n'est pas nécessairement linéaire: présentation de l'organisation, description de l'environnement et/ou super-système, des structures, du processus, des ressources, du climat organisationnel et de la sélection du goulot d'étranglement ou d'une opportunité à étudier.

La première étape dite **présentation de l'organisation** vise à mettre en évidence la philosophie de l'entreprise et le mandat clair du conseiller. La seconde étape **description de l'environnement et super-système**, montre toutes les variables incontrôlables de l'environnement qui affectent

1 Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER (Laboratoire d'études économiques régionales), 1983, p.37.

2 Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER (Laboratoire d'études économiques régionales), 1983, p.37.

l'organisation sans la contrôler directement. Ainsi, on tente de montrer graphiquement les éléments du super-système qui influencent et contrôlent l'organisation.

La troisième étape consiste à **décrire les structures** présentes dans l'organisation. Elles sont, d'abord et avant tout, fonction des stratégies et du système d'activités humaines de l'organisation.

La quatrième étape fait état de la **description du processus**. Le processus comprend l'ensemble des activités de gestion et de transformation de l'organisation, le tout interrelié par des flux d'information, de monnaie, de personnel et de matière. En quelque sorte,

il doit essayer de décrire avec le plus d'exactitude possible les opérations réelles qui sont effectuées dans l'organisation et les agencer sur un diagramme en respectant leur séquence logique et en les interreliant par les flux appropriés sans faire de référence à la personne responsable ou à tout autre élément structurel.¹

La cinquième étape en est une de **description des ressources** humaines, financières et technologiques que l'organisation a à sa disposition pour atteindre sa finalité.

¹ Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER(Laboratoire d'études économiques et régionales, 1983, p.41.

La sixième étape vise à décrire le **climat organisationnel** qui est l'une des caractéristiques les plus importantes de toute la situation problématique. La dernière étape consiste à sélectionner un **goulot d'étranglement ou une opportunité à étudier**. Il s'agit donc de passer en revue tous les points problématiques au sein de l'organisation puis, de sélectionner et de justifier le ou les goulots d'étranglement qui font le plus problème et ont des répercussions sur l'ensemble de l'organisation.

3.3 DÉMARCHE DE BÉGIN (1989)

La démarche d'évaluation et de diagnostic de Clermont Bégin (1989) prend appui elle aussi sur la métaphore système. Toutefois, Bégin (1989), dans sa démarche d'analyse ajoute les dimensions historique et stratégique à la métaphore système. Il a donc pris en compte ces deux dimensions dans le but d'enrichir et d'élargir sa vision pour décrire l'organisation et l'évaluer en vue de poser un diagnostic pertinent.

La démarche de Clermont Bégin (1989) repose également sur le concept de fonctionnalité. Brièvement et synthétiquement, elle fait référence à un cadre d'analyse et à la notion de **fonctionnalité** :

- le cadre d'analyse de l'organisation s'effectue à trois niveaux :

- **historique,**
 - **systémique et**
 - **stratégique.**
-
- **mais qu'est-ce que la notion de fonctionnalité?**

D'après Bégin, il existe peu de définitions formelles de la fonctionnalité. Le dictionnaire Larousse définit la fonctionnalité en faisant référence au "caractère de ce qui est fonctionnel, pratique". Le dictionnaire Robert quant à lui définit ce qui est fonctionnel comme "relatif aux fonctions" alors que le dictionnaire de Villiers implique la notion "d'utilité".

D'après ces définitions, Bégin a constaté que la fonctionnalité s'intéresse à l'accomplissement des fonctions de l'organisation de même qu'à leur utilité relative. De ce point de vue, le concept de la fonctionnalité, dans une démarche d'évaluation, nous renvoie aux notions **d'efficacité** et **d'efficience**.

Par **efficacité**, il faut entendre la capacité pour l'organisation à faire ce qu'elle doit faire c'est-à-dire sa capacité à produire par le biais de ses produits et de son service à la clientèle un niveau de satisfaction élevé chez les consommateurs. Le terme **efficience** signifie la capacité de l'organisation à produire son service et ses produits de façon optimale c'est-à-dire avec le minimum de ressources.

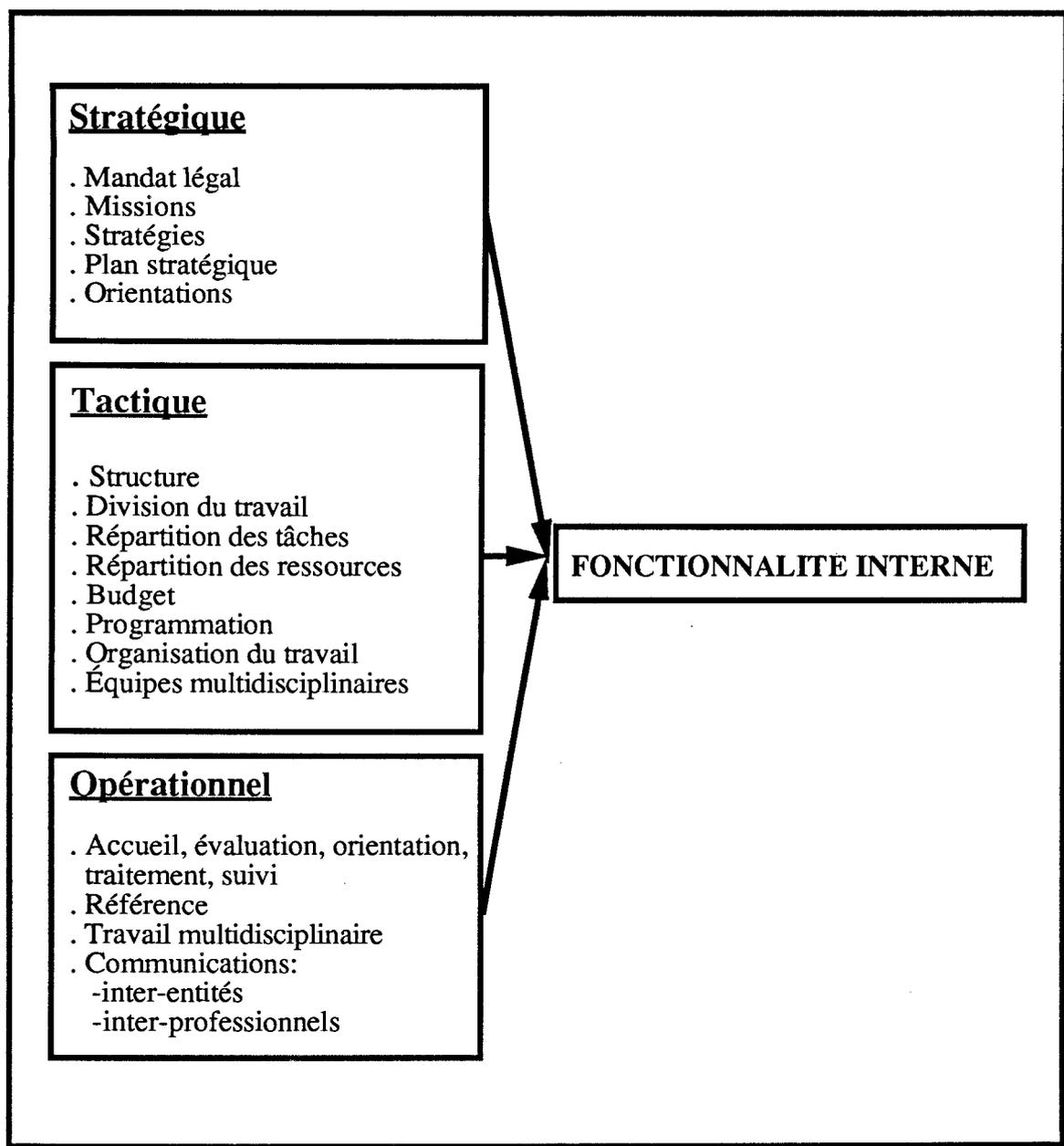
Le caractère fonctionnel d'une organisation réfère à sa fonctionnalité interne en faisant référence aux notions d'**efficacité** et d'**efficience** et à sa fonctionnalité externe par la notion d'utilité. En résumé, selon Bégin, l'analyse du fonctionnement interne de l'organisation se fait à trois niveaux : **stratégique, tactique** et **opérationnel**. La figure 4 de la page suivante présente les différentes composantes de chacun des trois niveaux d'analyse.

La fonctionnalité au plan stratégique fait référence particulièrement au mandat légal, la mission, les objectifs, le plan d'organisation, les orientations et les stratégies adoptées par l'organisation.

La fonctionnalité vue sous l'angle tactique a pour but de montrer les différents liens existants au niveau de la coordination, de la collaboration, de la division du travail, de la répartition des tâches, de la répartition des ressources, du budget, de l'organisation du travail et de la programmation.

La fonctionnalité au plan opérationnel vise essentiellement à démontrer dans quelle mesure la stratégie adoptée par l'organisation a un impact sur la fonctionnalité des opérations de l'organisation dans les relations et pratiques concrètes des dirigeants, sur le travail, les communications, l'accueil, les façons de faire, le service à la clientèle, etc.

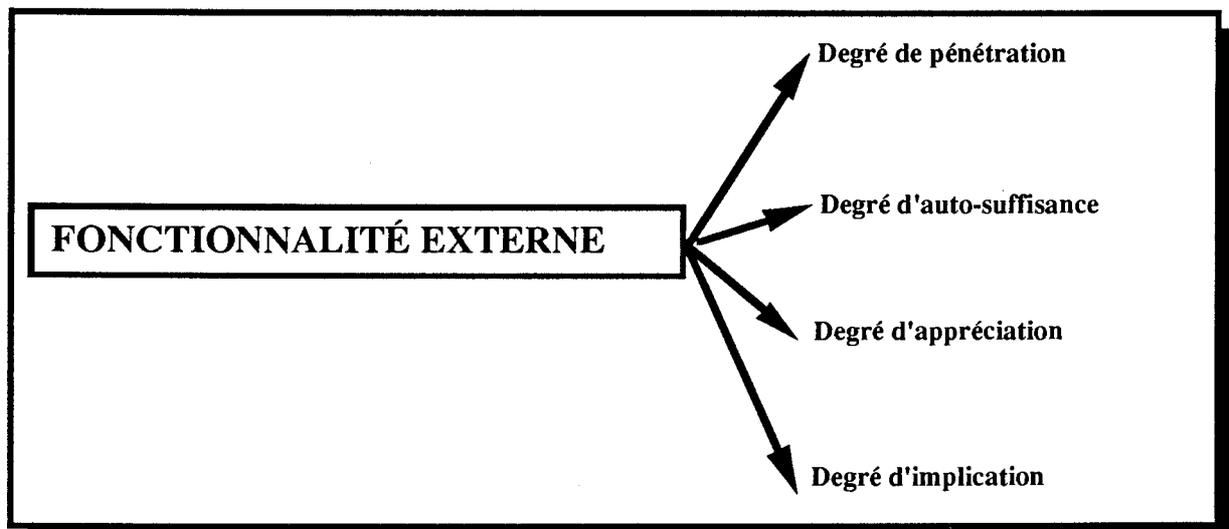
Figure 4 : Indices du profil fonctionnel de Clermont Bégin



Source.: Bégin Clermont, Les Centres de santé : Réalités et opportunités face au défi de l'intégration, 1989.

Dans le but de vérifier la fonctionnalité externe d'une organisation, Bégin se sert d'indices du profil d'utilité tels que : degré de pénétration, d'auto-suffisance, d'appréciation et d'implication. Pour chacun de ces indices, il tente d'évaluer le niveau d'appréciation de la population auprès de l'organisation à l'étude. La figure 5 présente sous forme graphique les indices du profil d'utilité.

Figure 5 : Indices du profil d'utilité de Clermont Bégin



Source : Bégin Clermont, Les centres de santé : Réalités et opportunités face au défi de l'intégration, 1989.

Pour les fins du présent chapitre, certaines particularités de la démarche de Clermont Bégin (1989) ont retenu notre attention. Il s'agit de la fonctionnalité interne de l'organisation sous les aspects stratégique, tactique et opérationnel en conservant le cadre d'analyse systémique et stratégique.

Cette façon de faire permet de mieux saisir la réalité de l'organisation et la fonctionnalité de son concept.

La fonctionnalité interne vue sous l'angle systémique permet de recueillir des informations sur l'organisation à l'égard des intrants humains, physiques, matériels, financiers et autres, des structures : conseil d'administration, comités, conseils, politiques internes, etc., de l'utilisation des services et des produits offerts ainsi que sur les départements fonctionnels de l'organisation qui produisent des services et des produits à la population. L'organisation est donc analysée comme étant un système, une entité évolutive et un milieu socio-politique.

La fonctionnalité interne vue sous l'angle stratégique permet de recueillir des informations sur la mission, l'orientation, le plan d'organisation et sur le plan stratégique de l'organisation.

Finalement, la démarche "d'analyse" de l'organisation préconisée par Clermont Bégin (1989) permet d'analyser la fonctionnalité interne d'une organisation par des indices du profil fonctionnel : stratégique, tactique et opérationnel dans une perspective systémique et stratégique.

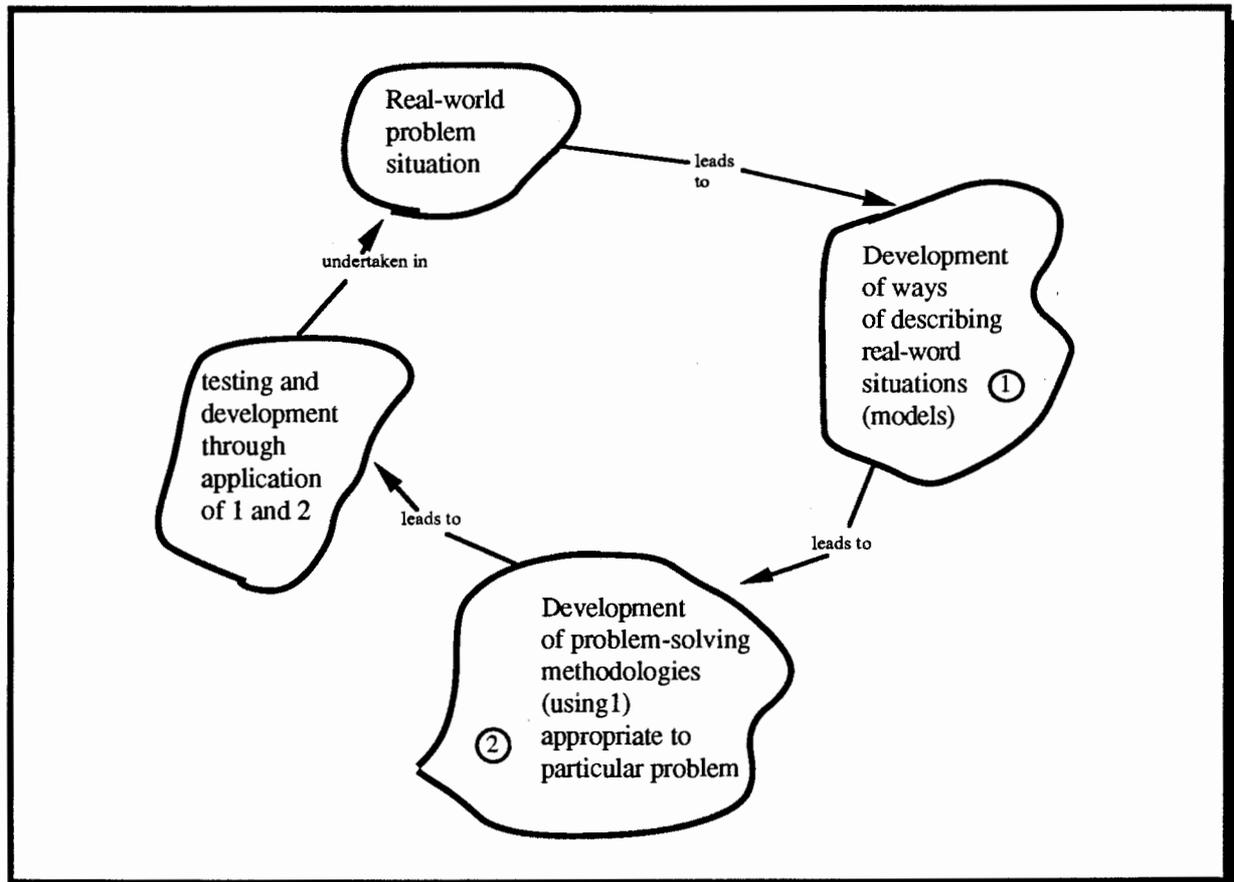
3.4 CHOIX D'UNE DÉMARCHE DE PRÉSENTATION

Maintenant que nous avons passé en revue les démarches de construction de l'image et l'évaluation de la fonctionnalité de l'organisation, une synthèse nous semble nécessaire avant de situer et préciser notre démarche de construction de l'image de l'entreprise en vue de cerner sa problématique majeure.

Notons brièvement que les démarches de ces auteurs ainsi que notre démarche dans le cadre de ce mémoire épousent le cycle d'une recherche-action tel que le présente Wilson (1990) (cf. figure 6).

Soulignons que pour la clarté de nos propos, nous avons présenté l'articulation générale de notre démarche méthodologique à l'introduction de ce travail.

Figure 6 : Cycle d'une recherche-action



Source : Wilson Brian, Systems : concepts, methodologies and applications, 1990, p.3.

Notons brièvement que les bases épistémologiques de toutes ces démarches nous semblent également assez solides et cohérentes si nous nous référons à Glaser et Strauss (1967), Piaget (1974), Schön (1988) et Gareth Morgan (1989).

Pour Glaser et Strauss (1967) :

a grounded theory that is faithful to the everyday realities of a substantive area is one that has been carefully induced from diverse

data, as we have described the process. Only in this way will the theory be closely related to the daily realities (what is actually going on) of substantive areas, and so be highly applicable to dealing with them.¹

Selon la thèse piagétienne (1974) :

La connaissance est une forme d'action ou de « prise de conscience ». Cette prise de connaissance est rendue possible par des actions humaines, dans des actions humaines; elle se fait par interaction entre le sujet et l'objet. Le sujet construit sa prise de connaissance par appauvrissements successifs de l'objet concret de la réalité à laquelle il renvoie. Cet appauvrissement, par ailleurs, permet d'enrichir cette réalité par la reconstruction de cet objet. Le processus de connaissance peut donc être vu comme une succession continue de conceptualisations nouvelles de plus en plus puissantes.²

Quant à Schön (1988), la connaissance dérive d'un processus de "reflection-in-action". Dans ce sens, il mentionne que :

Usually reflection on knowing-in-action goes together with reflection on the stuff at hand. There is some puzzling, or troubling, or interesting phenomenon with which the individual is trying to deal. As he tries to make sense of it, he also reflects on the understandings which have been implicit in his action, understandings which he surfaces, criticizes, restructures, and

1 Glaser G. et Strauss Anselm L., The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research, 1967, p.239.

2 Audet Michel, Les sciences de la décision : sciences d'analyse ou sciences de génie ? Dépasser l'alternative. L'aide à la décision : nature, instruments et perspectives d'avenir, Textes colligés par Raymond Nadeau et Maurice Landry, 1986, p.64.

embodies in further action. It is this entire process of reflection in action.¹

Gareth Morgan (1989) suggère de se servir des métaphores pour décoder, comprendre, gérer et concevoir les organisations puisqu'elles sont complexes, ambiguës et paradoxales. Cette approche d'analyse des organisations repose sur la prémisse que "ces dernières peuvent être beaucoup de choses en même temps."² À ce sujet, il précise que :

l'organisation est comparable à une machine conçue pour atteindre des buts particuliers peut être simultanément une espèce d'organisme qui survivra dans certains environnements, mais pas dans d'autres ; un système de traitement de l'information capable de certaines formes d'apprentissage, mais pas d'autres ; un milieu culturel caractérisé par des valeurs, des croyances et des pratiques sociales distinctives ; un système politique dans lequel les gens se bousculent pour servir leurs intérêts ; un artefact ou encore la manifestation d'un processus plus profond de changement social ; un instrument utilisé par un groupe pour exploiter et dominer d'autres groupes. (...) Heureusement, l'analyse métaphorique (...) nous fournit des moyens efficaces de traiter avec cette complexité. Elle nous montre en effet comment ouvrir notre esprit de façon à saisir la même situation de points de vue multiples, et cela de manière critique et bien informée. (...) Les images ou les métaphores nous aident à « décoder » et à décrire les situations organisationnelles; de plus, elles font surgir des idées et des options claires de ce qu'elles pourraient être. Les processus de la lecture diagnostique et d'évaluation critique se combinent pour créer un mode de compréhension - le scénario - qui suggère une approche ou, si l'on préfère, une prescription concernant la façon de composer avec la difficulté.³

1 Schön Donald A., The reflective practionner : how professionals think in action, 1983, p.50.

2 Morgan Gareth, Images de l'organisation, 1989, p.377.

3 Morgan Gareth, Images de l'organisation, 1989, p.377, 378 et 390.

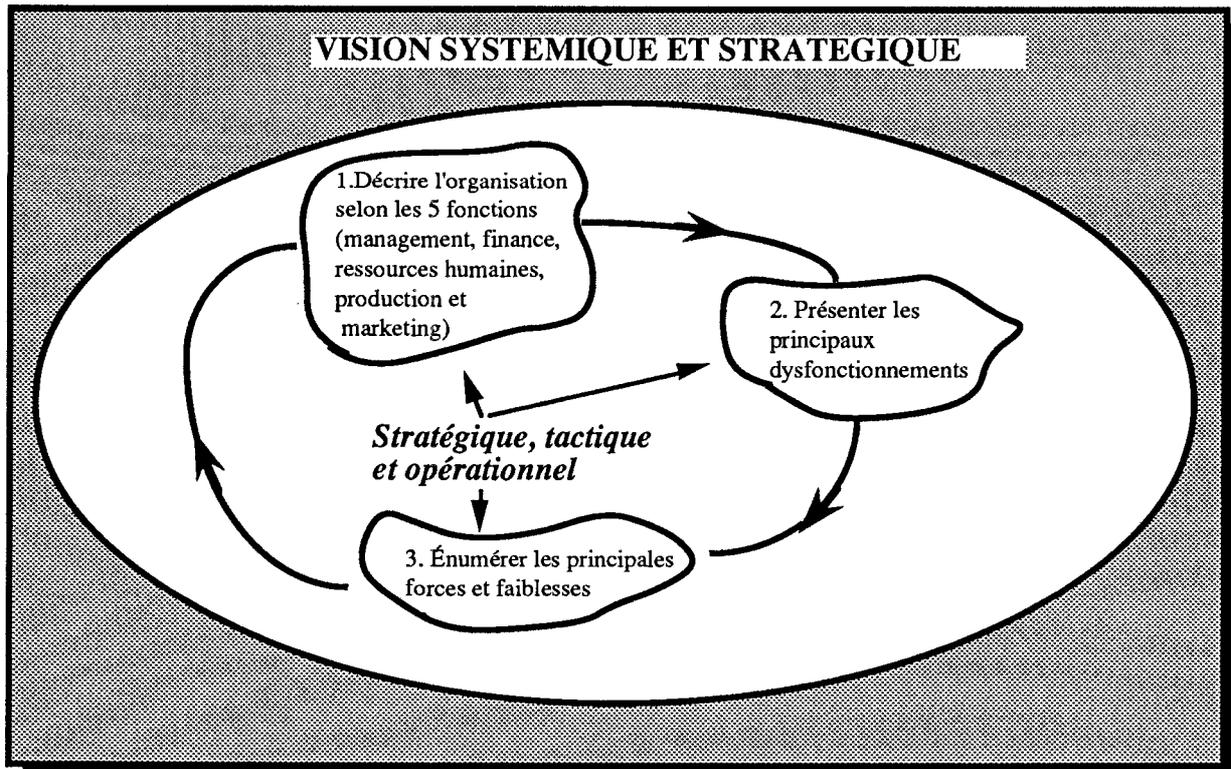
Dans le domaine des petites et moyennes organisations, les principales limites de ces auteurs nous semblent être l'hermétisme du vocabulaire qu'ils utilisent. Nous considérons que les termes utilisés par Checkland (1981) et Prévost (1983) ne sont pas simples de compréhension. Le langage est plutôt complexe : processus, flux, système d'activités humaines, image riche, etc. Quant à Clermont Bégin (1989), le langage utilisé nous semble relativement simple de compréhension. Il fait référence à la fonctionnalité interne qui comprend les fonctions de direction, production, ressources humaines, finance et marketing en utilisant les termes stratégie, opération et tactique. À notre avis, l'utilisation de ce langage rejoint beaucoup plus les propriétaires-dirigeants d'une petite et moyenne entreprise. Elle est beaucoup plus près de leur réalité quotidienne.

Donc, la raison fondamentale qui sous-tend le choix de cette démarche réside dans le fait qu'elle facilite la compréhension de la réalité de l'entreprise aux principaux acteurs et intervenants.

3.5 IMAGE ET FONCTIONNALITÉ DE L'ORGANISATION

Dans la présente section, nous précisons la démarche préconisée pour représenter le plus fidèlement possible la situation réelle de l'entreprise à l'étude. La figure 7 présente de façon schématique cette démarche.

Figure 7 : Image et fonctionnalité de l'organisation



Dans un premier temps, il convient de mentionner que notre démarche "d'analyse" de l'organisation est un amalgame des démarches proposées par Checkland (1981), Prévost (1983) et Bégin (1989). Elles ont tous en commun la métaphore système.

Ainsi, l'entreprise à l'étude sera décrite dans une perspective systémique et stratégique, puisque la perspective historique a été analysée au chapitre 1 de ce document, en considérant l'aspect de la fonctionnalité interne. Dans cette optique nous analyserons les principales fonctions de l'entreprise en faisant ressortir pour chacune d'entre elles les spécificités liées aux aspects

stratégique, tactique et opérationnel. Par ailleurs, nous mentionnerons les principaux dysfonctionnements qui ont retenu notre attention pour finalement présenter les principales forces et faiblesses de l'entreprise.

Cette façon de faire nous apparaît simple et réaliste et prend en compte l'entreprise comme un système en tentant de démystifier les principaux problèmes existants pour chaque fonction du système. Il convient de préciser que toutes les fonctions sont interreliées dans un système en interaction avec l'évolution des environnements externes.

CONCLUSION

Notre méthode de description de l'organisation repose fondamentalement sur la **métaphore système**. À celle-ci, nous avons ajouté les dimensions historique et stratégique telles que préconisées par Clermont Bégin (1989). Notre méthode de description de l'organisation permet donc d'analyser l'entreprise sous les angles **systemique, historique et stratégique**.

Soulignons que la méthode proposée ici vise principalement à faciliter la compréhension de la réalité de l'organisation à ses propriétaires-dirigeants. Puisque nous avons retenu une méthode d'analyse de description de l'entreprise, nous pouvons maintenant répondre adéquatement à la question suivante : Qu'est-ce que "Les Chocolats Martine inc."? Le chapitre qui suit présente une description globale de cette entreprise.