

CHAPITRE II - L'ANCRAGE

1. CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT

Il est généralement reconnu que les organisations actuelles oeuvrent dans un environnement dynamique. Il est aussi admis que celles qui survivront dans les années à venir le devront à leur grande capacité d'adaptation à un environnement en perpétuel mouvement. Ces constats s'appliquent tout autant aux grandes multinationales, qu'aux commerces et à une petite organisation à but non lucratif comme la garderie.

Il est vrai qu'il n'en a pas toujours été ainsi. Reportons-nous seulement vingt ans en arrière, à l'époque où le terme entrepreneurship était encore un néologisme. Certains diront que c'était là les beaux jours; ceux de l'État pourvoyeur qui donna naissance à plusieurs sociétés d'état et qui mena à la création de milliers d'emplois dans les secteurs public et parapublic. Même le développement régional était, et à certains égards il l'est encore, sous la responsabilité de l'État. Le début des années soixante-dix, c'est aussi la consolidation de certains grands mouvements sociaux et de ce fait, du développement de plusieurs organisations à but non lucratif supportées par un Québec en pleine croissance économique. À cette époque donc, l'ensemble des organisations vivaient quelque peu en vase clos.

C'est entre autres un fort vent de nationalisme, en 1975-1976, qui réveilla l'entrepreneur qui dormait en chacun des Québécois et

Québécoises et qui allait faire ouvrir l'entreprise sur son environnement. Au cours des dix années qui suivirent, stimulées par d'innombrables programmes de subventions, des milliers de petites et moyennes organisations virent le jour au Québec et, parmi elles, on retrouve les garderies.

À l'aube de l'an 2000, l'État providence n'est plus. On privatise de plus en plus et on subventionne de moins en moins. Les entreprises, de quelque nature qu'elles soient, doivent apprendre à ne compter que sur elles-mêmes. Dès lors, elles sont obligées d'être extrêmement alertes face à un environnement instable et plein de surprises.

Cette attitude est nouvelle pour les organisations à but non lucratif et ces dernières sont peu familières avec les principes du marché et ses fluctuations. De plus, non seulement aujourd'hui attend-on d'elles qu'elles soient plus compétitives, mais tout en réduisant les subsides gouvernementaux, on exige aussi la rentabilité des services qu'elles offrent. Désormais, les organisations à but non lucratif devront être gérées comme toute entreprise privée. Non pas nécessairement dans une perspective de "générer des profits" mais, à tout le moins, dans une perspective de rentabilité. Pour ce faire, vous le comprendrez, il est essentiel d'être ouvert sur son environnement.

Voilà qui nous ramène à notre point de départ et au choix du système pertinent, car envisager aujourd'hui de rebâtir la garderie, c'est admettre que celle-ci stagne depuis plusieurs années. Toujours repliée sur elle-même et continuellement préoccupée par ses problèmes quotidiens,

l'organisation n'a jamais eu le temps de s'arrêter, de se questionner sur ce qu'elle est et ce qu'elle voudrait être. Comme l'écrivait Russel L. Ackoff:

Le gâchis auquel une entreprise fait face est l'avenir qu'elle aura si ni elle ni son environnement ne changent. De la poursuite d'idéaux découlent les objectifs et les moyens (1).

C'est l'absence d'idéaux et l'immobilisme qui ont conduit la garderie au bord du précipice. C'est donc dans un processus continu et ouvert que l'organisation doit s'inscrire afin d'assurer sa survie puis sa croissance. Ce processus, Roger Miller et Michel Bédard (1985) le nomment "design organisationnel".

Le design organisationnel est un concept relativement jeune. C'est peut-être pourquoi on retrouve peu d'écrits sur le sujet. Parmi ceux que nous avons consultés, trois chercheurs retiennent plus particulièrement notre attention: Miller et Bédard (1985) et Galbraith (1977). Nous verrons un peu plus loin comment les uns se distinguent de l'autre, même si, dans la finalité du message, ils se rejoignent parfaitement.

1.1 Le design organisationnel selon Jay R. Galbraith

Jay R. Galbraith définit ainsi le design organisationnel:

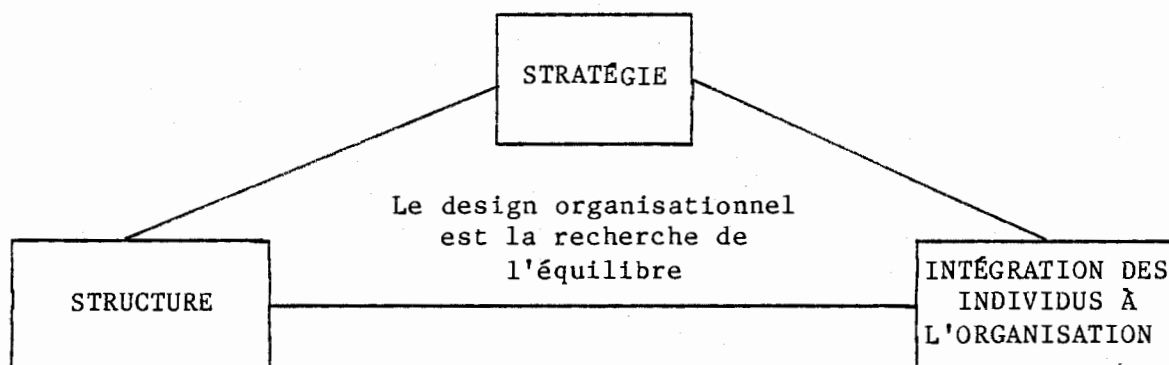
-
1. R. Miller et al., La direction des entreprises - concepts et applications, 1985, Montréal, McGraw-Hill éditeurs, p. 251.

Organization design is conceived to be a decision process to bring about a coherence between the goals or purposes for which the organization exists, the patterns of division of labor and interunit coordination and the people who will do the work (1).

Ci-dessous la figure 10 nous permet de visualiser cette définition.

Figure 10

LE DESIGN ORGANISATIONNEL D'APRÈS GALBRAITH (a)



a. Traduction libre du modèle

Source:

Galbraith, 1977

Maintenant, regardons de plus près ces trois constituantes du modèle de Galbraith. La première nous ramène à l'essence même de toute organisation, soit le choix de la mission et la détermination de ses objectifs. La seconde réfère à des concepts particulièrement bien développés

1. Jay R. Galbraith, 1977, Organization design, Addison-Wesley Pub. Co., p. 5.

par Lawrence et Lorsch (1969): la différenciation et l'intégration. Dans le présent contexte, la différenciation signifie que l'organisation distribue les tâches et activités à des individus ou groupes d'individus. Elle doit aussi s'assurer que chaque unité travaillera de concert à l'atteinte des objectifs globaux et à la réalisation de sa mission. L'organisation doit donc, à tous les niveaux, coordonner ses activités: c'est l'intégration par la structure. Enfin, la troisième composante du modèle développé par Galbraith est l'intégration des individus à l'organisation, le défi étant de sélectionner des individus, d'élaborer des descriptions de tâches et de mettre en place des incitatifs qui amèneront le personnel à se comporter de façon à produire le résultat attendu.

Selon Galbraith, l'objectif ultime du design organisationnel est d'arriver à un équilibre entre les trois constituantes du modèle. Cet équilibre étant le premier déterminant dans la réussite de toute organisation. Pour ce faire, il importe d'associer l'ensemble des membres de l'organisation au processus de design. De même faut-il toujours garder en mémoire qu'il n'existe pas UN modèle d'organisation mais bien une INFINITÉ de modèles. Il revient à chacun de se donner une organisation à son image, c'est-à-dire unique.

1.2 Le design organisationnel selon Roger Miller et Michel Bédard

Miller et Bédard décrivent ainsi le design organisationnel:

Le processus de design organisationnel est la mise au point d'une forme d'organisation, c'est-à-dire d'une structure et de mécanismes de fonctionnement qui donnent un encadrement aux actions individuelles de façon à ce que celles-ci contribuent à la réalisation de la stratégie (1).

La figure 11 (p. 108) illustre schématiquement le processus tel que développé par les deux auteurs (2).

De prime abord, on remarque que ce processus reprend les mêmes éléments développés auparavant par Galbraith, mais d'une façon beaucoup plus étayée. Et, à la différence de ce dernier, le schéma ci-après se présente comme un véritable processus. Miller et Bédard (1985) vont encore plus loin en décomposant la démarche du design organisationnel en quatre opérations successives et interreliées:

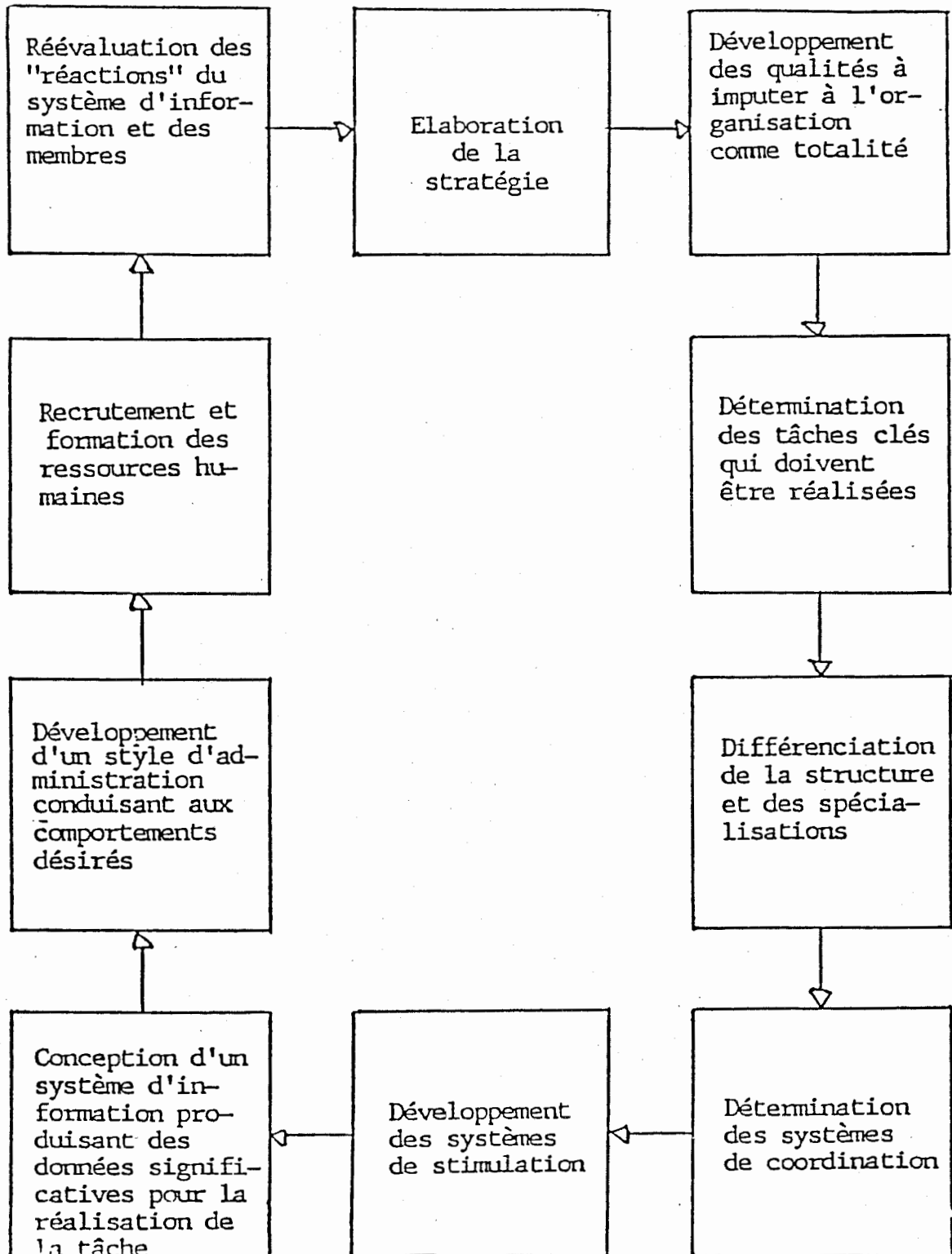
- 1° Analyse et adoption d'une vision idéale de la forme d'organisation désirée.
- 2° Diagnostic de la situation présente.
- 3° Identification des instruments de changement.
- 4° Mise en oeuvre du changement et évaluation.

1. R. Miller et al., op. cit., p. 252.

2. Ibid., p. 253.

Figure 11

PROCESSUS CONTINU DE DESIGN ORGANISATIONNEL



Source:

Miller et Bédard, 1985

Il est intéressant de noter que ces opérations correspondent grosso modo aux différentes étapes réalisées avec les membres de la garderie dans le cadre de la présente recherche-action. Ainsi donc, le design organisationnel, par la démarche qu'il propose, vient parfaitement répondre à la problématique rencontrée à la garderie. Sans être une recette toute faite, le design organisationnel n'en sera pas moins le guide qui nous conduira à l'élaboration d'un modèle conceptuel adapté à la situation que rencontre la garderie. En ce sens, Miller et Bédard (1985) jugent essentiel de garder en mémoire que le design organisationnel doit agir en modifiant les structures, les systèmes de gestion, les tâches et les programmes.

2. DÉFINITION DU SYSTÈME PERTINENT

Le système pertinent est en quelque sorte le canevas de travail sur lequel repose les changements et les améliorations à apporter à la garderie. C'est pourquoi nous croyons important de mettre en perspective un rappel de ce qu'est le design organisationnel, tel que nous l'avons vu au cours des pages précédentes:

Le design organisationnel est à la fois un plan rationnel et une intervention, dont l'objet est d'améliorer la fonctionnalité de l'organisation en influençant les structures, les acteurs, les systèmes de gestion, les tâches et le climat organisationnel (1).

1. Loc. cit.

Par conséquent, le design organisationnel à la garderie est un ensemble d'activités où les parents usagers et le personnel partagent une même vision de l'organisation, se reconnaissent mutuellement des champs de compétence, maintiennent un haut niveau de connaissance, encouragent la circulation de l'information et la collaboration avec le milieu, ceci afin que la garderie soit reconnue comme un milieu de vie dynamique et enrichissant pour les enfants, par les parents de la région de Rouyn-Noranda.

3. VALIDATION DE L'ÉNONCÉ

PROPRIÉTAIRE DU SYSTÈME: La garderie.

ENVIRONNEMENT : Les parents de la région de Rouyn-Noranda.

CLIENTS : Les parents usagers et le personnel.

ACTIVITÉS : Partager, reconnaître, maintenir, encourager.

ACTEURS : Les parents usagers et le personnel.

POINT DE VUE : Le système pertinent met en évidence des activités qui permettront à la garderie de redevenir une organisation fonctionnelle et ouverte à son environnement.