

Frederick Edmund EMERY & Eric Lansdown TRIST

(1925-1997)

(1909-1993)

Comment prendre en compte la dimension technique et la dimension sociale de l'organisation productive ?

Emery & Trist centrent leurs analyses sur les relations qui existent entre le système social de l'organisation et son système technique. Leur réflexion porte essentiellement sur les conséquences des changements technologiques sur l'organisation.

Le **système technique** peut être défini comme l'ensemble des techniques utilisées à tous les niveaux pour optimiser les potentialités productives de l'organisation.

Le **système social** correspond à la dimension humaine de l'organisation. Il s'organise dans le cadre de la structure de l'entreprise, elle-même en interaction avec son environnement.

Les entreprises subissent des contraintes de leur environnement : contraintes économiques et juridiques, contraintes techniques. Ces contraintes pèsent sur le système social parce qu'elles influencent le niveau de compétence requis, modifient le rapport de l'homme à la machine et à son travail. Ces contraintes ont aussi comme conséquence d'agir sur les modalités d'organisation du travail.

Par ailleurs, l'évolution des techniques impose des modifications d'organisation qui ont un impact sur les rapports sociaux.

Le système social détermine le mode de régulation de l'organisation et la manière dont le mode d'organisation s'adapte aux nouvelles technologies. L'efficacité de l'organisation passe par la recherche d'un compromis entre les contraintes liées à la technologie et celles liées aux conditions sociales et psychologiques.

Par la mise en évidence des interactions technologie/organisation du travail l'école sociotechnique a montré les avantages d'une organisation du travail centrée sur le groupe et non sur l'individu.

Les travailleurs doivent être impliqués dans le changement, ce qui nécessite un management participatif, la mise en place de **groupes autonomes**. Il s'agit d'un petit nombre de travailleurs en charge de la réalisation d'un ensemble de tâches et disposant d'une autonomie pour s'organiser dans le cadre des objectifs qui leur sont fixés. Cela rend le travail plus intéressant et permet d'impliquer davantage les salariés dans leur travail. Il y a **élargissement et enrichissement des tâches** :

- Élargissement par la diminution de la division horizontale du travail : polyvalence au lieu de spécialisation dans une tâche particulière ;
- Enrichissement par la diminution de la division verticale du travail : le groupe s'organise et se contrôle lui-même dans une certaine mesure.

Toutefois le fonctionnement en groupes autonomes impose un effort de formation et nécessite l'adhésion du personnel concerné. Il nécessite aussi, de la part de la hiérarchie, un style de management participatif instaurant un véritable dialogue avec les salariés qui ne sont plus seulement des exécutants.

Principal ouvrage

Socio-technical systems, 1969