

## Une théorie de l'administration des entreprises

Léo A. Dorais

Volume 19, Number 3, July 1964

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021275ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021275ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this document

Dorais, L. A. (1964). Une théorie de l'administration des entreprises. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 19(3), 379–381.

<https://doi.org/10.7202/1021275ar>

## COMMENTAIRES

### Une théorie de l'administration des entreprises

LÉO A. DORAIS

Un ouvrage en français pour qui s'intéresse à la théorie de l'administration est chose rare \*. L'auteur est un jeune professeur de Louvain qui, après un séjour à Harvard, allie son doctorat en économique de Louvain à une bibliographie américaine très abondante.

L'ouvrage est de belle facture, et se lit bien; proposant d'abord les bases économiques et sociales de l'entreprise, en passant par les doctrines et la théorie de l'administration l'auteur en arrive à l'édification d'une théorie générale de l'administration.

Il est utile de signaler ici que de Bruyne découpe les théories administratives en quatre catégories : (1) les approches descriptives et positives, (2) les approches normatives, (3) les approches de nature psychologique, (4) les approches de nature sociologique. Cette division se défend et rafraîchit de la présentation chronologique habituelle; elle offre cependant de sérieux inconvénients et deux exemples en convainquent.

Parmi les approches psychologiques, l'auteur situe les théories des choix et des décisions (recherche opérationnelle et théorie des jeux) au milieu d'une étude des comportements des dirigeants. En ne consultant que la table des matières cette classification est valable sans doute, mais en consultant le texte (pp. 140-157) on voit que l'auteur lui-même se sent obligé de justifier ce regroupement en disant que ces théories « prétendent fixer les normes de comportement et expliquer le choix des dirigeants et des gestionnaires » (p. 140). Il y a ici une confusion conceptuelle à clarifier au plus tôt.

Dans la vie d'un dirigeant d'entreprise tous les indices et toutes les méthodes ne visent qu'à lui fournir des « normes de comportement » reliées à l'objectif économique ou social de son entreprise. Or, en théorie administrative, jusqu'ici on a voulu réserver le terme « théories psychologiques » aux systèmes qui expliquent les motivations ou les contraintes internes des dirigeants d'entreprise. Il semble malheureux de confondre Freud et Morgenstein, les optiques sont et demeurent différentes.

---

\* PAUL DE BRUYNE. *Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*. Paris et Louvain : Dunod et Librairie Universitaire, (pas de date). 417 pp.

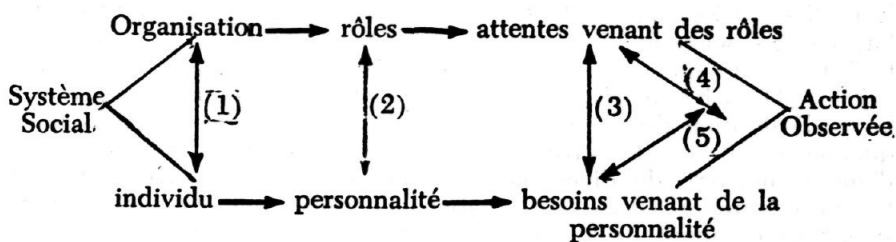
Parmi les approches de nature sociologique, l'auteur traite de dynamique de groupe (pp. 206-209). Ici encore il me semble y avoir confusion des genres à en croire les auteurs cités : Lewin, Cartwright, Festinger, etc. Il n'est pas question de la structure des groupes en relation avec un critère d'efficacité mais bien de « cohésion » entre les membres, de « totalité dynamique » et de « leadership » : tous concepts d'ordre psychologique plutôt que sociologique.

Ainsi une classification à première vue lumineuse parce que simple pose plus de problèmes qu'elle n'en clarifie. C'est peut-être la principale faiblesse de l'ouvrage que d'avoir à résumer en quelques pages un domaine complexe traité par d'abondantes publications.

Mais en même temps l'ouvrage a pour mérite principal de regrouper des lignes de pensée qui se trouvent généralement cloisonnées dans les limites de leurs disciplines respectives. Il faut donc admettre qu'il est malaisé de traiter de tous ces sujets avec la même élégance et la même pénétration. De Bruyne se tire admirablement bien d'affaire dans les questions économiques mais rate l'intégration des aspects psycho-sociaux ce qui pourtant est promis dans son titre.

Il ne suffit pas d'énumérer les auteurs et d'accoler les thèmes pour faire œuvre d'intégration. Une partie importante de l'ouvrage promet « l'édification d'une théorie générale de l'administration » (pp. 229-378). En définitive toute cette section se concentre à démontrer que le processus administratif (les phases de ce processus plus exactement) s'applique tant aux politiques d'entreprise qu'aux dirigeants et au milieu dans lequel ceux-ci opèrent. Il me semble qu'il s'agit d'une démonstration déjà faite. Il est intéressant de noter qu'avec les mêmes auteurs on pourrait élaborer une intégration des éléments et suggérer des relations entre eux qui permettraient d'atteindre à la théorie.

Je trouve ce volume précieux parce qu'il énonce en français la pensée des plus importants auteurs (et ici, mon jugement de valeur rejoint celui de l'auteur du volume) en théorie administrative. Il n'y manque qu'un élément à savoir celui de l'intégration dans une théorie unifiée de ces pensées puisées dans les diverses disciplines; mais c'est précisément cela que recherchent les théoriciens. Ici, la meilleure source est encore sociologique avec Parsons et sa théorie générale de l'action (*Toward a General Theory of Action — Eléments pour une Sociologie de l'Action*, Paris : Plon, 1955) que l'auteur cite sans pousser son analyse plus avant. Il suffit de concevoir l'organisation à administrer comme bâtie sur une hiérarchisation de rôles prescrits à la fois par le milieu, la structure de l'organisation, la psychologie des individus qui la composent pour arriver grâce au concept de rôle à entrevoir les relations entre ces éléments. Ne gardant ici, à titre d'exemple, que la dimension institutionnelle et la dimension psychologique on peut dresser le schéma suivant de ces relations :



La relation (1) organisation — individu a été traitée, entre autres avec brio par Chris Argyris (*Personality and Organization*. New York · Harper, 1957) avec les résultats que l'on sait quant à l'élargissement des tâches et la direction personnelle du travailleur. Quant à la relation (2) rôle — personnalité elle est traitée en tant que conflictuelle par J. Getzels et E. G. Guba (cf. *The School Review*, 1957, 65, 423-441). Les attentes venant des rôles et les besoins émanant de la personnalité définissent le « moral » du groupe par leur coïncidence qui conduit à (3) l'appartenance, (4) l'identification et (5) la rationalité de l'entreprise pour celui qui y participe. Cette présentation n'est qu'une ébauche mais qui laisse entrevoir diverses possibilités de relier entre eux les éléments du schéma. C'est ce que le titre du volume promettait, c'est par sa faillite en ce domaine qu'il déçoit.

Tous les étudiants des sciences sociales qui s'intéressent à la théorie administrative ne doivent pas manquer de se procurer ce volume.

## La concurrence syndicale: CSN-FTQ

LOUIS-MARIE TREMBLAY

*L'auteur analyse les implications de la querelle présente entre la CSN et la FTQ. Il compare un mouvement syndical construit sur la possession d'un pouvoir monopolistique à un autre où existent parallèlement des organismes concurrents.*

Depuis le début de l'année, plusieurs aspects du domaine des relations industrielles ont fait la manchette de l'information. Le Code du travail a pris la vedette à diverses reprises. Une épidémie de grèves a caractérisé les mois de juin et de juillet. Le mois d'août s'illustre par une querelle ouverte entre la CSN et la FTQ, querelle qui s'envenime de jour en jour. Les accusations et les menaces pleuvent de part et d'autre. Le tirage des journaux indique un abandon graduel des « modus vivendi » plus ou moins formels, et une recrudescence dans les manifestations d'une opposition congénitale traditionnelle. Ainsi, lisait-on dernièrement dans un quotidien de la Métropole: « La lutte s'engage entre