Document généré le 19 avr. 2024 21:24

Relations industrielles
Industrial Relations

Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes, par Warren G. Bennis, Paris, Dalloz, Coll. Gestion, 1975, 100 pp.
Le développement des organisations, stratégies et modèles, par Richard Beckard, Paris, Dalloz, Coll. Gestion, 1975, 143 pp.

Laurent Bélanger

Volume 31, numéro 2, 1976

URI : https://id.erudit.org/iderudit/028712ar
DOI : https://doi.org/10.7202/028712ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer ce compte rendu

Bélanger, L. (1976). Compte rendu de [*Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*, par Warren G. Bennis, Paris, Dalloz, Coll. Gestion, 1975, 100 pp. / *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, par Richard Beckard, Paris, Dalloz, Coll. Gestion, 1975, 143 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, *31*(2), 322–323. https://doi.org/10.7202/028712ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1976

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

RECENSIONS
BOOK REVIEWS

Cadres: la cote d'alerte, par Emmanuel Kay, Paris, Centor, Entreprises Moderne d'Édition, 1975, 156 pp.

C'est un ouvrage publié d'abord en langue anglaise par l'American Management Association, en 1974, sous le titre *The Crisis in Middle Management*. L'auteur va beaucoup plus loin qu'une simple description du malaise des cadres ou de la crise des quarante ans. En se basant sur sa propre expérience de consultant et en rapaillant les quelques données empiriques disponibles sur le sujet, l'auteur aborde la manière dont les cadres réagissent individuellement à cette crise et discute des facteurs qui peuvent attirer les cadres vers la syndicalisation ou les en éloigner. Sans tomber dans une panoplie de recettes pour contrer ce malaise, l'auteur fait état d'un éventail de possibilités de progrès individuel et d'avancement qui pourraient être offertes aux cadres intermédiaires, si les directions générales voulaient sortir des sentiers battus pour concevoir et initier des changements importants au plan des structures et des processus de gestion.

En initiant un programme de développement de l'organisation (D.O.), en introduisant un nouveau système de management tel que la D.P.O., en procédant à une restructuration horizontale et verticale des tâches, en améliorant les systèmes d'appréciation du personnel et en faisant une meilleure utilisation de la structure matricielle, la haute-direction créerait ainsi un ensemble de conditions qui rendraient les organisations plus efficaces et qui amélioreraient le climat ou le milieu organisationnel, conditions qui m'apparaissent nécessaires pour enrayer l'apathie ou le désintéressement des cadres intermédiaires et de premier palier.

On connaît l'ensemble des difficultés qu'on éprouve avec les systèmes actuels d'appréciation du personnel. L'auteur, en plus de relever ces difficultés, se donnent la peine d'esquisser ce que devraient être les systèmes d'appréciation. Au lieu de poursuivre une multitude d'objectifs avec un système qui prévaut à l'échelle de l'entreprise pour les diverses catégories de personnel, il serait plus approprié de mettre sur pied autant de systèmes d'appréciation qu'il existe d'objectifs. Ce nouveau point de départ permet à l'auteur de décrire les caractéristiques et le fonctionnement de chacun de ces systèmes. En poursuivant ainsi une réflexion critique sur les pratiques managériales actuelles, l'auteur en arrive dans ses deux derniers chapitres à établir un profil du rôle des cadres dans l'entreprise de demain et à préciser les initiatives que les cadres et les directions générales devront prendre dans l'avenir.

En plus de décrire la situation que vivent actuellement les cadres, l'ouvrage se veut donc d'un intérêt pratique par les orientations concrètes qu'il propose et qu'il appuie sur des expériences déjà réalisées dans quelques entreprises.

Laurent BÉLANGER
Université Laval

Le développement des organisations: sa pratique, ses perspectives et ses problèmes, par Warren G. Bennis, Paris, Dalloz, Coll. Gestion, 1975, 100 pp.

Le développement des organisations, stratégies et modèles, par Richard Beckard, Paris, Dalloz, Coll. Gestion, 1975, 143 pp.

La maison Dalloz mérite certainement des félicitations pour sa collection «Gestion», qui nous présente la traduction de deux ouvrages fondamentaux en matière de développement des organisations. Ces volumes de Bennis et Beckard font partie d'une collection de six publiée par la maison Addison Wesley en 1969. Déjà largement connus et diffusés en milieu anglophone, ces volumes de base sont maintenant accessibles au lecteur francophone, et cela, dans une traduction soignée, utilisant des termes à la portée de tous ceux qui s'intéressent au domaine de l'application des sciences du comportement.

Même si les titres se ressemblent, les deux ouvrages diffèrent quant à la présentation et au fond. Bennis essaie de re-

tracer l'origine du développement des organisations (D.O.) comme outil de changement social. Son point de départ consiste en une lecture des indicateurs de changement dans la société en général qui sont autant de conditions qui rendent nécessaire l'acquisition pour les organisations modernes d'une habileté à «prendre un recul» et à effectuer des changements au plan de leur culture (valeurs, croyances, attitudes), de leur structure et de leur fonctionnement. Il souligne au passage les problèmes que soulèvent les organisations modernes au plan de l'identité, la socialisation, l'intégration des individus et la collaboration. Le développement organisationnel se présente alors comme un effort de réflexion, d'analyse et de synthèse capables de susciter une certaine revitalisation des organisations en diminuant leur rigidité bureaucratique interne et en augmentant le degré de compatibilité entre les objectifs multiples des organisations et les objectifs personnels de leurs membres. C'est donc dans une forte perspective d'intégration des individus aux organisations que se situe le D.O. C'est là une prémisse qui sous-tend tout ce courant de pensée qui vient informer la pratique sociale. Bennis est le premier à le rendre explicite sans aller trop loin, cependant, comme le fait si bien remarquer H.C. de Bettignies qui se livre, dans la présentation de cette série, à une réflexion épistémologique sur les fondements du D.O. Bennis s'intéresse également aux utilisateurs du D.O. et à la formation des agents d'intervention dans les organisations. Il a réuni dans quelques chapitres les questions importantes que se posent à la fois les systèmes-clients et les agents de changement pour y apporter des réponses concises et pertinentes. Ces réponses sont autant de bons guides pour effectuer avec succès des changements majeurs au sein des organisations.

La contribution de Beckart au domaine de l'intervention dans les organisations est beaucoup plus structurée, beaucoup plus opérationnelle que celle de Bennis. Elle est également aussi importante. Lorsqu'on considère le nombre d'articles et d'ouvrages publiés depuis, c'est encore celui de Beckart qui donne la définition la plus concrète et la plus pratique du D.O. Beckart consacre même tout un chapitre de son ouvrage à la présentation de cette définition et de ses composantes, après avoir fait état, dans un premier chapitre, des conditions qui rendent nécessaire la D.O. Il décrit ensuite les types d'intervention les plus connus susceptibles d'amorcer un changement réel au niveau des processus de gestion et des modes de comportement. On retrouve une description des techniques suivantes: constitution d'équipes de travail (team building), relations intergroupes, réunion de confrontation ou d'établissement d'objectifs. Ces descriptions sont appuyées sur des expériences vécues. L'auteur en relate cinq qui portent sur les changements suivants: changement du modèle culturel de l'organisation, changement de la stratégie managériale, du processus de travail, de la structure organisationnelle, acquisition d'une habileté à s'adapter à un nouvel environnement. De ces quelques expériences, l'auteur peut dégager les conditions générales qui entourent le succès ou l'échec d'une intervention de D.O. Une dernière partie traite de la gestion de changement en faisant ressortir la responsabilité de la haute-direction dans l'organisation des actions de changement, le choix des ressources externes disponibles, l'établissement d'un contrat avec l'agent de changement et le recours aux ressources internes de l'entreprise.

Ces deux ouvrages m'apparaissent donc essentiels pour avoir une connaissance adéquate du domaine de l'intervention dans les organisations. D'autres sont apparus par la suite, en langue anglaise surtout. Ils reprennent les notions de base présentées par ces deux auteurs et les complètent par une présentation de la panoplie des techniques d'intervention que l'agent de changement peut utiliser au cours de l'une ou l'autre des phases de l'intervention.

Laurent BÉLANGER
Université Laval

Organizational Development for Survival, by Arthur H. Kuriloff, New York, American Management Association Inc., 1972, 267 pp.

Demander à un conseiller en administration ou à un professeur de sciences administratives de recueillir et de présenter de façon cohérente la somme des connaissances acquises et des pratiques dans un domaine constitue vraiment un défi. D'abord, il risque d'être peu original quant au fond, puisqu'il doit répéter ce qui a déjà été écrit et largement diffusé sur le sujet. Au plan de la forme, c'est-à-dire de la présentation ordonnée des éléments de connaissance et de pratique, il peut utiliser un cadre de référence qu'il développe lui-même et qui lui permet de réaliser une intégration acceptable des enseignements et des pratiques. L'auteur de