

## Relations industrielles Industrial Relations



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

Laurent Bélanger

Volume 31, numéro 2, 1976

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028713ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028713ar>

[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 [*Organizational Development for Survival*, by Arthur H. Kuriloff, New York, American Management Association Inc., 1972, 267 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 31(2), 323–324.  
<https://doi.org/10.7202/028713ar>

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/>

**é**rudit

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/>

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 ni-

veau 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

cet ouvrage s'en est tiré avec peu de succès et s'est contenté ici d'un cadre de référence emprunté à quelques éléments de la théorie des systèmes, cadre largement connu et qui me semble peu approprié à ce genre de synthèse. Sur ces deux plans, le fond et la forme, ce volume ne réussit pas à éveiller mon intérêt. Il faut admettre, cependant, qu'il a été écrit surtout pour des dirigeants d'entreprise que l'auteur croit peu familiers avec le sujet. L'ouvrage comprend quatre sections dont l'enchaînement se retrouve dans une vision globale et systémique des organisations de travail. On y retrouve en premier lieu l'historique et la définition du développement des organisations: une définition tellement large qu'elle ne réussit pas à différencier le D.O. d'un programme de gestion des ressources humaines, de formation des cadres, d'appréciation de la performance et du potentiel des individus. La deuxième section nous situe beaucoup plus au cœur du D.O. en décrivant le rôle de l'agent de changement, surtout le rôle qu'il doit jouer au moment de l'établissement de son contrat d'intervention dans l'organisation. Elle fait éclat de toute la gamme des types d'intervention en les regroupant comme il convient sous deux grandes rubriques: les interventions de type structurale ou technique et celles de type comportemental (behavioral). La troisième section traite de la gestion par les objectifs comme outil de changement au niveau de la clarification des rôles des dirigeants et au niveau de l'appréciation de la performance. Encore là, la présentation faite par l'auteur n'apporte rien de nouveau à la philosophie de la D.P.O. et à ses problèmes d'implantation. La dernière section traite de la gestion des ressources humaines sous les aspects suivants: planification des ressources d'encadrement, formation des cadres et reconnaissance du potentiel des futurs dirigeants. Dans l'ensemble, l'ouvrage demeure trop axé sur la présentation des techniques qui sont, admettons le, fort utiles pour effectuer des changements importants dans les organisations, mais qui nous amènent à oublier l'essentiel d'un programme de D.O., c'est-à-dire une modification de la culture organisationnelle par l'infusion de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Organizational Systems, General Systems Approaches to Complex Organization**, by Frank Baker, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1973, 518 pp.

L'approche systémique constitue un mode de reconstitution de la réalité différent de l'approche scientifique par l'accent qu'elle met sur la causalité multiple et l'interdépendance des causes dans l'explication des phénomènes. Largement connue et utilisée dans les domaines de l'ingénierie, la biologie et la cybernétique, elle s'introduit actuellement dans les domaines des sciences administratives et celles du comportement. Appliquée à l'étude des organisations de travail, cette approche se fonde avant tout sur une conception de l'organisation envisagée sous l'angle d'un « système ouvert » c'est-à-dire une entité composée de parties différenciées et interdépendantes qui transigent continuellement avec un environnement changeant.

Le présent ouvrage s'inscrit dans ce courant de pensée et constitue un recueil des meilleurs textes susceptibles d'initier le lecteur à l'approche systémique et à ses applications au domaine des organisations et du management. Comme le fait remarquer l'éditeur Frank Baker, les textes retenus sont surtout ceux qui demeurent difficilement accessibles pour avoir été publiés dans des revues spécialisées. D'autres textes largement connus et diffusés ont été également inclus dans le recueil pour leur pertinence et leur clarté. Ces textes sont regroupés sous des rubriques significatives en y mettant une certaine logique et cohérence au plan de la présentation. Sous une première rubrique, on retrouve des textes qui traitent des concepts de base propres à la théorie des systèmes et à l'analyse systémique. Une deuxième section se veut une application de ces concepts au phénomène organisationnel pour arriver à présenter l'évolution de la théorie des organisations. Comme il est impossible de comprendre et d'utiliser la notion de système sans référence à celle d'un environnement et à celle des fonctions d'un système, il va de soi qu'une section soit consacrée à l'étude des interdépendances et des transactions entre les organisations et leur environnement respectif. C'est là l'objet de la troisième section. L'organisation peut être également envisagée sous l'angle d'un système composé de sous-systèmes. L'interdépendance entre les sous-systèmes technologiques, socio-culturels et décisionnels constitue l'objet d'une quatrième section. Les organisations transigent avec d'autres organisations dans des situations de conflit ou de coopération. La manière dont ces échanges se structurent et leur impact sur la vie interne des organisations font l'objet d'une cinquième section. Les deux dernières sections traitent