

Relations industrielles Industrial Relations



Imaginer l'entreprise, nouvelles perspectives du management,
par Michel Fustier, Paris, Collection ICG, Entreprise Moderne
d'Édition, 1970, 159 pp.

Gaétan Hubert

Volume 27, Number 4, 1972

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028352ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028352ar>

[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 review

Hubert, G. (1972). Review of [*Imaginer l'entreprise, nouvelles perspectives du management*, par Michel Fustier, Paris, Collection ICG, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 159 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 27(4), 798–799. <https://doi.org/10.7202/028352ar>

collective en ce domaine, mais encore une fois, rien de fondamentalement nouveau qui n'ait pas été expliqué, par exemple, lors de l'expérience de Armour par Shultz et Weber. Une contribution utile cependant serait celle du chapitre présentant les lois fédérale, ontarienne et québécoise dans le domaine des cessations massives d'emploi.

Les auteurs n'ont pas poussé leur raisonnement jusqu'au bout. Ils ont noté les limites de la convention collective dans ce domaine; ils proposent de remplacer tout le système de sécurité sociale par le revenu annuel garanti et ils avancent l'idée, comme Edelman et Fleming, que maintes fois les mesures gouvernementales sont plus à caractère expressif qu'instrumental. Suite à de telles positions, on pourrait s'attendre à une proposition articulée sur une politique globale de main-d'œuvre qui pourrait peut-être faire le lien entre les différents éléments de solution qui peuvent déjà exister. Cependant nulle part on ne retrouve une telle proposition ou quoi que ce soit qui fasse le pont entre le plan micro et macro économique sur cet aspect des problèmes de main-d'œuvre.

Au chapitre des propositions, on retrouve dix-huit suggestions destinées à améliorer le sort des travailleurs; certaines peuvent soulever des questions. Par exemple, on propose de mobiliser les services de la communauté pour aider les travailleurs. Cette proposition peut être intéressante en soi, mais l'étude maintenant classique de Haber, Ferman et Hudson suggérait qu'en pratique les « organized community efforts to find jobs for displaced workers are generally unsuccessful ». A moins de preuve du contraire, cette proposition de Eleen et Bernardine peut être qualifiée d'irréaliste. En effet, il a déjà été avancé que les communautés tendent à assimiler le problème des travailleurs licenciés à celui des chômeurs en général surtout en période de taux de chômage élevé et ainsi à admettre leur incapacité à solutionner un problème tel celui du chômage. Certaines propositions s'attaquent directement aux droits de gérance et indirectement à certains objectifs d'ordre économique tels l'expansion économique régionale et la promotion de l'emploi. Notons parmi de telles propositions celle qui suggère que la direction doit prouver bonne cause lors d'une fermeture et celle qui veut que l'industrie paie le coût initial du

changement. Les autres recommandations touchent à peu près tous les points imaginables concernant le problème. Des préavis de fin d'emploi plus longs à l'amélioration du ministère de la main-d'œuvre en passant par la participation et par la semaine plus courte de travail.

Certaines erreurs méthodologiques et un manque flagrant de référence à la littérature sur le sujet enlèvent à ce document toute la valeur qu'il aurait pu avoir. J'ai nettement l'impression que les chercheurs n'ont pas réellement rempli leur mandat et qu'ils ont traité très superficiellement un sujet extrêmement complexe et difficile. Ce document syndical peut cependant contribuer à sensibiliser les gens et à les informer qu'une action au niveau gouvernemental est absolument indispensable en ce domaine.

Jean SEXTON

Imaginer l'entreprise, nouvelles perspectives du management, par Michel Fustier, Paris, Collection ICG, Entreprise moderne d'édition, 1970, 159 pp.

Michel Fustier, professeur à l'Institut national de Gestion prévisionnelle et de Contrôle de gestion n'en est pas à sa première publication. Il nous livre dans le présent ouvrage le fruit de ses réflexions basées sur une longue observation du fonctionnement des entreprises. Il y dévoile sa conception qui veut que l'entreprise soit le lieu de l'Action de l'Homme.

Tantôt sociologue, tantôt ethnologue ou encore moraliste, l'auteur présente diverses observations de l'entreprise non pas dans le but de nous offrir des modèles de résolution des problèmes puisqu'il dit lui-même qu'on ne remplit pas le vide de l'avenir avec les modèles du passé, mais bien plus, dans le but de nous aider à nous débarrasser des modèles qui n'ont plus de correspondance avec la vie industrielle d'aujourd'hui.

Le volume se présente ainsi: après avoir relevé les maladies de l'entreprise, il cherche le traitement qui lui convient; il s'attarde sur l'homme pris au cœur de l'entreprise malade et termine enfin par la description des institutions et des techniques qui permettront d'assurer un équilibre entre l'homme et l'entreprise.

Il ne s'agit pas d'un ouvrage à portée scientifique au sens où l'objectivité est une condition essentielle mais plutôt un

ouvrage à tendance sociale où l'auteur s'engage et révèle toute la philosophie qui l'anime.

La forme dans laquelle est rédigé le volume en respecte l'esprit ; il utilise un style littéraire parfois même poétique, y glissant une pointe d'humour qui s'approche à certains moments du sarcasme.

La grande valeur de ce volume tient à l'esprit dans lequel il est présenté qui rejoint le nouveau courant de la direction d'entreprise. Son apport dans l'exercice du management réside en ce qu'il permettra aux administrateurs pris dans le quotidien de leurs tâches, de s'assurer un certain recul et de remettre en question des principes trop facilement acceptés ou tout au moins s'interroger sur l'optique dans laquelle ils l'ont été, ce qui en fait un livre de chevet tout indiqué pour les administrateurs soucieux de la bonne marche de leur organisation.

Gaëtan HUBERT

Organizations : Structure and Process, by Richard H. Hall, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1972, 354 pp.

C'est une contribution à la théorie des organisations dont l'objet spécifique consiste dans l'étude des structures et du fonctionnement des organisations et des relations que ces deux dimensions entretiennent avec un environnement donné. Comme on le sait, il existe plusieurs courants de pensée et de recherche dans ce champ aux frontières encore imprécises qu'est la psycho-sociologie des organisations. Cet ouvrage s'inscrit dans un cadre de référence tiré de l'approche socio-technique en analyse organisationnelle avec un accent nettement sociologique. De fait, l'auteur opte avant tout pour une conception de l'organisation qui utilise la terminologie et la rationalité des systèmes ouverts, alors que les travaux de Weber et de Merton sur la bureaucratie envisagent l'organisation sous l'angle d'un système fermé, un agencement rationnel et calculé de moyens sans tenir compte des variables d'environnement.

L'auteur privilégie une perspective sociologique puisqu'il consacre la moitié de son ouvrage à l'étude des variables structurelles formelles et des relations qu'elles entretiennent en elles.

Ce n'est pas tellement la perspective retenue qui distingue ce volume des au-

tres dans le même domaine. C'est plutôt l'effort qu'a fait l'auteur pour rapatrier sous des têtes de chapitres significatives une masse d'information tirée des recherches empiriques éparses effectuées au cours de la dernière décade sur l'identification et la mesure des variables structurelles qui caractérisent l'aspect formel de toute organisation sociale. Une attention spéciale est aussi accordée aux variables de fonctionnement ou processus tels que le pouvoir, le leadership, la prise de décision, les communications.

En introduction, l'auteur tente de définir sans y réussir complètement, les notions d'organisation sociale, de système social ouvert, de système social fermé. Ensuite, il présente le cadre de référence qu'il utilise au cours de la revue des travaux sur les organisations. Le deuxième chapitre fait état des différents essais de typologie ou classification des organisations sans arriver à en établir une qui soit satisfaisante. Le troisième chapitre consiste en une discussion sur la notion d'objectifs organisationnels en particulier, celle de l'efficacité. Encore là on saisit toute la difficulté de définir des objectifs qui soient opérationnels. La deuxième partie traite du degré de bureaucratiation des organisations en retenant trois grandes variables : la taille, la complexité et la formalisation. Les processus internes de fonctionnement tels que le pouvoir et le conflit, le leadership, la prise de décision et les communications font l'objet de la troisième partie. C'est cette section qui nous apparaît la plus faible. D'abord, parce qu'elle résume trop brièvement pour être compréhensible les travaux de recherche effectués sur le leadership et la prise de décision ; ensuite, parce qu'elle ne réussit pas à présenter correctement le jeu des rapports interpersonnels qui sont au cœur de l'animation des structures. Il est probable, dans ce cas, qu'un compte-rendu commenté et trop poussé aurait forcé l'auteur à sortir un peu de son cadre d'analyse et à allonger indûment cette troisième partie. La structure et le fonctionnement d'une organisation entretiennent des rapports très étroits et réciproques avec les variables contextuelles telles que les conditions technologiques, légales, politiques, économiques, démographiques et culturelles : ceci constitue l'objet de la dernière partie. Beaucoup de recherches et d'efforts de conceptualisation se font actuellement sous cet aspect en