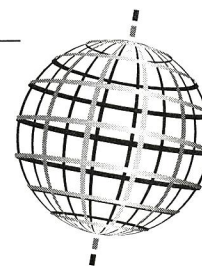


Livian, Yves-Frédéric

(1998)

ORGANISATION Théories et pratiques

Paris, Dunod



Il est rare de trouver à la même enseigne un livre portant sur les organisations qui permette à divers publics des sciences de la gestion d'y trouver leur compte. En effet, ce livre a le mérite de faire en sorte que se rejoignent les frontières de la théorie et de la pratique. On y retrouve autant les notions et les concepts qui sont propres aux différentes théories des organisations qu'un état des lieux concernant les tendances et les évolutions contemporaines en matière de pratiques organisationnelles et de gestion. De plus, le volume fournit un panorama des méthodes et des outils à partir desquels on peut agir dans les organisations. Par ailleurs, plusieurs disciplines de la gestion se trouvent représentées tout au long de l'ouvrage. Celui-ci s'adresse à un large public, qu'il s'agisse d'étudiants en gestion, de gestionnaires d'entreprises privées ou publiques ou encore de consultants en action.

Sur le plan pédagogique, il s'agit d'un volume stimulant à plusieurs points de vue. D'abord, il fait état d'un large spectre de connaissances. On nous présente l'organisation comme une réalité multiforme dont les logiques sont autant de pistes vers une plus grande compréhension de la réalité organisée. Peu importe le point d'ancrage théorique, le lecteur est constamment invité à comprendre les organisations tant sur le plan macro, c'est-à-dire à partir des liens qu'entretiennent les organisations avec l'extérieur, que sur le plan micro, c'est-à-dire en tenant compte des relations entre les individus et les petits groupes. Ensuite, il met en scène les différentes théories des organisations à l'aide de thèmes actuels et nouveaux rarement traités dans des ouvrages plus traditionnels sur les théories des organisations (aménagement du temps de travail, qualité totale, organisations apprenantes, technologies, etc.). Enfin, tout au long du volume, on sent le regard pratique de l'auteur : les modèles et la théorie sont choisis en fonction de leur utilité concrète, c'est-à-dire des possibilités d'analyse et de diagnostic qu'ils fournissent.

Le livre comporte quatre parties. La première partie constitue ce qu'Yves-Frédéric Livian désigne comme le « cadre théorique » de l'ouvrage. L'objectif général des chapitres qui composent cette partie est de dégager différentes théories, notions et modèles qui servent à définir ce qu'est une organisation. D'abord, il retrace les origines de la notion d'organisation et pose la question des buts et de l'efficacité. Ensuite, il présente les sept images de l'organisation décrites par Morgan. Puis, l'auteur pour-

suit sa quête de définition de l'organisation moderne en mettant l'accent sur la vision contingente et structurelle de l'organisation. Son périple sur l'essence des organisations l'amène à situer cette dernière dans le contexte de l'évolution des sociétés industrielles en ayant recours au modèle fordien qui caractérise l'entreprise et ses relations tant internes (salariales) qu'externes (sous-traitance et concurrence). Finalement, l'auteur termine sa quête de définition du phénomène organisationnel en mettant en évidence de nouvelles représentations : l'organisation comme un construit social, comme un système d'action concret et comme un réseau.

La deuxième partie met l'accent sur les formes et les processus dynamiques qui caractérisent les organisations. Un premier chapitre traite des formes, voire des configurations et des typologies que prennent les organisations. Sur le plan de l'entreprise, il présente également les nouvelles formes d'organisation du travail en même temps qu'il met l'accent sur les réseaux comme forme principale des liens interorganisationnels. Un deuxième chapitre appelle l'attention sur l'organisation du travail dans le temps et dans l'espace. Il traite particulièrement des nouvelles formes d'aménagement du temps de travail et des tendances récentes qui caractérisent la conception des espaces de travail. Un troisième chapitre évoque les processus de décision, de coopération et de contrôle qui sont à l'origine de l'action collective organisée. Bien qu'il s'agisse de processus complexes et difficiles à saisir, ces processus, nous dit l'auteur, traversent les structures et les formes organisationnelles en même temps qu'ils en sont le produit.

La troisième partie porte sur les innovations que mettent de l'avant les organisations pour répondre à l'imprévisibilité et à l'incertitude auxquelles elles sont de plus en plus confrontées. Au préalable, Yves-Frédéric Livian nous met en garde contre les explications dichotomiques simplistes faisant l'hypothèse que les organisations modernes de type bureaucratique sont en transition vers des modes d'organisation de type participatif, décentralisé, etc. Il considère plutôt que le changement est continu et que le modèle par lequel il se manifeste le plus concrètement est celui de la production flexible. Partant de là, il passe en revue les différentes innovations qui permettent aux organisations d'acquérir plus de flexibilité, qu'elle soit technique, fonctionnelle, financière ou

humaine. Les chapitres suivants portent sur diverses innovations organisationnelles et relatent tant les avancées que les limites et les difficultés que l'on rencontre dans leur mise en œuvre. Entre autres, l'auteur discute des innovations organisationnelles suivantes : gestion de projet, qualité et certification, organisations apprenantes et qualifiantes, nouvelles technologies. Il termine cette partie en déplorant l'inadéquation des outils de gestion traditionnels face à ces transformations et propose rapidement quelques pistes de solutions.

La quatrième partie de l'ouvrage aborde les modèles et les moyens à partir desquels il est possible de poser un diagnostic et de mener une intervention en milieu organisationnel. Il s'agit sans conteste, selon moi, de la section qui fait la marque distinctive de l'ouvrage. En effet, il est plutôt rare de voir regrouper à la même enseigne des méthodes et des démarches souvent présentées de manière séparée et relevant de prémisses différentes. La vision pluridisciplinaire qui s'en dégage peut sans aucun doute être porteuse d'une compréhension globale des possibilités de gestion et d'intervention dans les organisations. L'auteur regroupe ces méthodes en six grandes familles : la conception de la macrostructure, la modélisation systémique, les méthodes de réduction de coût et d'accroissement de la productivité, l'analyse et la définition des postes et des situations de travail, la démarche sociotechnique, l'accompagnement de nature psychosociologique lors de changements organisationnels (tableau-synthèse, p. 247). Chacune de ces méthodes d'analyse et d'action fait l'objet d'un chapitre.

Dans l'ensemble, il faut souligner les grandes qualités didactiques du volume. Au début de chaque chapitre l'auteur présente les diverses sections qui le composent. Dans le corps du texte, on retrouve des exemples et des points de repère qui permettent de comprendre les propos tenus par l'auteur. Les exemples sont tirés à la fois de l'actualité et des ouvrages classiques sur les théories des organisations. De plus, de nombreux tableaux et schémas servent à illustrer l'essentiel des arguments qui sont défendus dans le volume. À la fin de chaque chapitre, quelques questions permettent de vérifier le niveau de compréhension des thématiques présentées et de souligner les éléments importants à retenir. Enfin, une bibliographie sélective principalement francophone peut servir à orienter les esprits curieux qui veulent en savoir plus. Dans l'ensemble, le niveau d'écriture est simple, vif et précis, faisant de cet ouvrage un document pédagogique des plus stimulants.

Cela dit, « à qui trop embrasse, mal étreint ». À vouloir tout faire et tout dire, on oublie souvent une part de l'essentiel. Je suis d'accord avec l'auteur sur le fait que les découpages disciplinaires, généalogiques ou autres en théories des organisations sont actuellement remis en question. L'incommensurabilité des paradigmes ne fait plus aucun doute. Cela dit, il n'en demeure pas moins que les

classifications, aussi sclérosantes puissent-elles être, sont aussi des points de repère permettant à la fois de prendre du recul et de comprendre le monde qui nous entoure. À la fin de la lecture du volume, nous sommes riches d'une multitude de connaissances d'ordre informationnel qui nous donnent l'impression d'en savoir un peu plus sur les organisations. De plus, nous avons acquis la conviction qu'il est possible d'agir de manière pertinente si nous possédons les bons outils et une compréhension fine des processus techniques et humains qui sont au cœur des innovations organisationnelles que nous vivons. Toutefois, nous demeurons plus ou moins habiles à porter un regard critique et constructif à l'endroit de nos propres discours sur les organisations et leur gestion et à l'endroit des discours produits par les analystes et les praticiens. Bien qu'Yves-Frédéric Livian fasse très bien l'état des lieux sur l'organisation, il ne fournit pas de points de repère théoriques pour reconnaître les fondements des approches présentées, pour discuter et se positionner quant à la teneur des enjeux et des débats qui sont actuellement au cœur des théories des organisations.

Bref, c'est un volume de formation qui a le mérite de faire des liens avec la théorie, mais il ne faut pas s'y méprendre : ce n'est pas un livre de théories qui fait des liens avec la pratique... Je le recommande fortement pour la formation des étudiants de premier cycle et des praticiens. Il tient compte des situations et des problèmes nouveaux que vivent les organisations. En plus de convenir à des clientèles diversifiées, il permet de répondre à différents objectifs d'une formation surtout orientée vers l'intervention. Il pourrait tout aussi bien servir à la formation de dirigeants, de psychologues du travail que de gestionnaires de la production ■

Linda ROULEAU

École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal