

Compte rendu

Ouvrage recensé :

Coffret 1 : La boîte à idées : volume M : Les pratiques observables du management des équipes et des personnes ; volume P : Le pilotage du management ; Coffret 2 : La boîte à outils par Jean-Louis LANGEVIN, Québec : Cap-Management, 2001, 345 p. (vol. M), 117 p. (vol. P).

par Laurent Bélanger

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 57, n° 3, 2002, p. 591-594.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/006898ar>

DOI: 10.7202/006898ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

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 à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

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. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

and broader party strategy? Astonishingly, the party leadership seems never to have given any serious thought to such issues. Instead, organizers like Walsh were simply expected to fight in the trenches and be "ready, aye, ready" to do whatever they were told. Bizarrely, an equivalent mentality reigned on the other side of the Cold War barricades, where the Red-hunting RCMP Security Service watched, and fought, the Communists by fair means and foul throughout the trade union movement on the unexamined assumption that any contract gain by a 'Red-led' union automatically translated into a victory for Communism, or that the simple presence of a Communist organizer in a union somehow made that union a tool of Moscow. Bill Walsh's career offers an ironic commentary on both these Cold war orthodoxies. What remains, and is valuable, from his legacy as an organizer is what improved the bargaining power of workers, not any political gains for Communism, which were negligible in the end, in any event.

Gonick has provided a readable, sometimes entertaining, biographical portrait that fills out some corners of labour history. Inevitably, he focuses on certain parts of his subject, at the expense of others. When Walsh was being ejected from the CP, one of his objections to the charges against him, cited here, was that the party had ignored his views on international relations, which Walsh considered important. Ironically, this is also true of Gonick. Walsh has always been a more rounded figure than perhaps emerges in this account. He is not an intellectual, never having the time nor the inclination to read widely, but as an organizer and man of action, he was always informed by a wider and more thoughtful view than the party apparatchiks who found him so troublesome. Still, his labour work has always been his real commitment, and passion. Gonick's biography has captured this very well indeed.

REG WHITAKER
University of Victoria

Coffret 1 : La boîte à idées : volume M : Les pratiques observables du management des équipes et des personnes ; volume P : Le pilotage du management ; Coffret 2 : La boîte à outils

par Jean-Louis LANGEVIN, Québec : Cap-Management, 2001, 345 p. (vol. M), 117 p. (vol. P).

La série Cap-Management par l'auteur et consultant Jean-Louis Langevin se présente sous deux coffrets. Le premier contient un volume de base portant sur quelques concepts importants et les pratiques fondamentales qui permettent de les traduire dans le quotidien ainsi qu'un fascicule qui traite du pilotage du management, c'est-à-dire de la mise en œuvre des pratiques dans les équipes de travail et le suivi qu'il faut leur assurer. Le deuxième coffret comprend six fascicules, reprenant les six cibles de consolidation qui sont en fait un regroupement des pratiques observables. Nous donnons ici un compte-rendu du volume de

base qui demeure le plus important et le plus intéressant pour ceux qui s'intéressent avant tout aux nouveautés en gestion des entreprises et des équipes de travail.

La vision de la gestion qu'on cherche à diffuser repose sur quelques généralisations que nous formulons de la manière suivante : la performance d'une entreprise repose avant tout sur l'obtention de résultats utiles, sur des processus efficaces et sur des personnes satisfaites. Chaque ingrédient de la performance renvoie à trois valeurs fondamentales : ce qui est utile, ce qui est

efficace et ce qui procure une satisfaction aux gens impliqués.

En gardant à l'esprit ces concepts fondamentaux, le lecteur serait avisé de commencer par le neuvième chapitre, comme le suggère l'auteur, pour continuer avec le chapitre suivant sur les pratiques observables et revenir au besoin sur chacun des chapitres.

Partant du constat à l'effet qu'on porte peu attention au management, alors qu'on le fait lorsqu'il s'agit de budget, de qualité, de ressources humaines, l'auteur dans ce neuvième chapitre décrit en quoi consiste la gestion du management, une expression qu'il avait annoncée dans son introduction et qui en surprendra plusieurs, étant habitués à considérer comme interchangeables les termes de gestion et de management.

De fait, la gestion du management consiste dans la mise en place à l'échelle de l'entreprise et des équipes de travail de cinq éléments ou clés de la gestion : une liste de pratiques qui spécifient clairement ce qui est attendu ; l'obligation pour tous de se conformer ; des indicateurs de mesure ; un suivi périodique et systématique ; une présence visible de la direction. Sous cet aspect, le management se présente donc comme un métier ou une profession, une séquence logique d'activités qui renvoie à des concepts de base, à des règles et à des pratiques fondamentales, au lieu de le laisser varier trop en fonctions des attributs personnels des gestionnaires, ce qui serait le cas présentement.

Puisqu'il s'agit avant tout de pratiques fondamentales à mettre en œuvre et dont il faut assurer un suivi, le chapitre suivant se veut une présentation de ces pratiques regroupées sous sept aspects de la gestion ou cible de consolidation. Ces regroupements sont les suivants : la responsabilité dans la relation client-fournisseur ; la gestion des objectifs et de la performance ; le soutien et le développement des individus ;

le soutien et le développement de l'équipe ; la santé, la sécurité et l'environnement ; le suivi et le développement des méthodes et des pratiques ; enfin, la qualité du service au client. Sous chacun des regroupements apparaissent les pratiques pertinentes au nombre de huit ou neuf pour se prêter à une évaluation en termes de points forts et de points faibles ; cet aspect étant repris avec plus de précision dans le second volume traitant du pilotage du management.

Maintenant familiarisé avec les concepts de base et la nature des pratiques fondamentales qui donnent corps à cette vision nouvelle de la gestion, le lecteur peut revenir au deuxième chapitre où l'on présente regroupées sous des décennies pertinentes les étapes de l'évolution de la gestion, qui vont du taylorisme, passent par l'école des relations humaines pour terminer avec l'importance que prennent la relation client, la participation, la qualité totale dans la survie d'une entreprise. Sans vouloir faire œuvre d'historien du management, l'auteur reprend avec beaucoup de concision les écoles de pensée en management, à un point tel que l'approche système ou la théorie des systèmes reçoit peu d'attention, alors qu'elle sert de base à la présentation d'une vision de l'entreprise intégrant la notion de culture-client, qui fait l'objet d'un cinquième chapitre. Le troisième chapitre cherche à faire saisir ce que signifie être manager aujourd'hui, une idée déjà annoncée dans un premier chapitre, où l'auteur se sert d'une anecdote pour mettre en évidence le management comme profession et pour inviter les dirigeants à se percevoir comme tels et non comme membres d'une profession libérale ou traditionnelle faisant appel à une expertise et à un code d'éthique.

« Gérer, c'est créer la clarté ». Voilà un énoncé lapidaire qui est le titre d'un quatrième chapitre. L'auteur cherche à démontrer que la clarté se véhicule à l'aide d'un modèle visuel ou d'un cadre de référence qui permet de mieux saisir

chacun des aspects importants de la réalité et aide les collègues à accéder à une même vision, ce qui facilite la communication.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le cinquième chapitre traite de la culture-client en faisant la distinction entre quatre types de clients : ceux qui achètent le produit ou le service, les actionnaires, le personnel à l'interne et les membres de la communauté. L'auteur reprend le concept de l'entreprise performante (PEP), déjà présenté dans un ouvrage antérieur, pour mettre cette fois l'accent sur l'importance des processus qui doivent être conçus en fonction de l'obtention de résultats et non uniquement en fonction des ressources dont l'entreprise dispose à un moment donné. Ce faisant, l'auteur fait appel à une conception systémique de l'entreprise et de sa gestion : le produit, les processus, les ressources, le feedback, les fournisseurs et les clients.

Puisqu'une des valeurs fondamentales de la gestion renvoie à la satisfaction des personnes impliquées, l'auteur, dans un sixième chapitre, fait appel à la hiérarchie des besoins de Maslow et à la distinction établie par Herzberg entre les facteurs de motivation et ceux reliés à la satisfaction au travail. Il poursuit sa réflexion en explicitant en quoi consiste l'autonomie et la responsabilité et en décrivant comment traduire ces concepts dans la réalité. Pour ce faire, il introduit ici le concept de « manager-coach », qu'on retrouve dans la littérature actuelle en gestion et l'opérationnalise en recourant aux notions d'équipe-projet, équipe-métier et équipe-activité.

L'implication des personnes ne saurait être complète sans la présence d'équipes de travail performantes, dont la description fait l'objet d'un septième chapitre. On a vu que la performance d'une entreprise découle de trois ingrédients : les résultats ou produits, les processus et les personnes. Dans cette perspective, l'équipe de travail devient

le premier outil de la performance et la mise en marche d'une équipe implique la réalisation de sept étapes bien caractérisées allant de la définition de la mission de l'équipe jusqu'à l'élaboration des critères ou des indicateurs de réussite.

Le huitième chapitre au premier abord ne semble pas s'intégrer à l'ouvrage en faisant état du contexte de l'entreprise actuelle et des exigences de la mondialisation. Cependant, il gagne beaucoup d'importance lorsqu'on songe à la nécessité pour les entreprises dans un tel contexte de se donner une culture qui transcende les sous-cultures particulières à chacun des secteurs de l'entreprise ou aux professions traditionnelles qu'on y retrouve. Il met également en évidence l'importance de structurer l'information, alors que certaines équipes de travail peuvent être composées de personnes qui sont dispersées partout sur la planète et dont la coordination exige le partage d'une même information.

Le dernier chapitre porte sur les étapes de mise en œuvre d'un bilan des pratiques observables et celles de la consolidation des pratiques, c'est-à-dire l'analyse des pratiques qui sont utiles et qui doivent être retenues pour passer à celles qui doivent être abandonnées. Ce chapitre annonce le deuxième volume où ce sujet est repris pour être traité avec plus de précision en fournissant les grilles d'analyse propres à cet exercice.

Tout en présentant une vision nouvelle de la gestion, c'est-à-dire différente de celle qu'on retrouve dans les volumes qui la ramènent aux quatre activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, l'ouvrage échappe à une structure explicite de pensée, laissant probablement au lecteur la discrétion de faire les liens qui s'imposent entre les différents chapitres. Cette faiblesse ne peut nous empêcher de signaler la plus grande qualité du volume, celle d'être rédigée dans un langage simple, accessible à tout le monde, à

tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise pyramidale ou celle qui opère en réseau et qui ne connaît pratiquement plus de frontières. De plus, chaque chapitre est agrémenté d'anecdotes et de dessins qui permettent de mieux

véhiculer les messages en les rendant plus vivants.

LAURENT BÉLANGER
Université Laval

La nouvelle sociologie économique

par Benoît LÉVESQUE, Gilles L. BOURQUE et Éric FORGUES, Paris : Desclée de Brouwer, 2001, 268 p., ISBN 2-220-04799-7.

Dans le champ de l'économie, la prédominance de la théorie néoclassique, reconquise à la suite du recul du keynésianisme, se révèle aujourd'hui de plus en plus fragile. Non seulement pouvons-nous observer une résurgence d'anciens courants renouvelés, comme l'institutionnalisme, et l'émergence de nouveaux courants, comme la théorie de la régulation et celle des conventions, au sein de la discipline de l'économie, mais d'autres disciplines, comme la sociologie, renouvellent leur approche de l'économie. C'est ainsi qu'est apparue depuis quelques années une nouvelle sociologie économique, dont le livre de Benoît Lévesque, Gilles L. Bourque et Éric Forgues trace brillamment les principaux contours. Bien qu'ils se concentrent principalement sur le renouveau de la sociologie économique de langue française, les auteurs accordent néanmoins une grande importance à la production scientifique correspondante en langue anglaise, à laquelle ils consacrent deux des cinq chapitres de leur ouvrage.

En introduction, les auteurs rappellent les conditions d'émergence et l'originalité de la nouvelle sociologie économique. Le renouveau de la sociologie économique s'est produit en réponse à une double crise dans le domaine des savoirs sur l'économie et la société (crise des paradigmes néoclassique, keynésien et marxiste) et dans le monde réel de l'économie (crise du fordisme et de l'État providence et émergence de la mondialisation). En révélant « l'épaisseur sociologique » de

l'économie, cette double crise rendait nécessaire le recours à la sociologie pour comprendre les phénomènes économiques. Alors que l'ancienne sociologie économique acceptait une certaine division du travail avec la science économique, en laissant à cette dernière l'exclusivité du champ de l'économie, la nouvelle sociologie économique se distingue en prenant précisément l'économie pour objet d'étude. Elle se propose alors d'en faire non seulement une critique mais d'en proposer également une alternative. Elle se veut un contre-poids à l'approche réductrice de la science économique qui, sous l'égide de la domination du néolibéralisme et de la théorie de l'action rationnelle, fait du marché un phénomène naturel et le seul mécanisme de régulation de l'économie, considère les activités marchandes comme les seules activités économiques et rabaisse toute action humaine au résultat d'un calcul coûts/bénéfices (voir « l'impérialisme économique » à la Becker). En contrepartie, la nouvelle sociologie économique met de l'avant l'encastrement social du marché, le caractère pluriel de l'économie (incluant non seulement les activités marchandes, mais aussi les activités de redistribution de l'État et celles de réciprocité de la société civile), la multiplicité des formes de coordination des activités économiques (marché et hiérarchie, mais aussi État, communauté et associations) et la multiplicité des logiques d'action, ayant comme mobiles non seulement l'intérêt, mais aussi le pouvoir, la reconnaissance, le lien social et le statut.