

Relations industrielles Industrial Relations



Pierre-Marc MEUNIER, Marcel LAFLAMME : *Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle*. Montréal, Agence d'Arc, 1987, 431 pp., ISBN 2-89022-120-2

Roger Z. Vanié

Volume 43, Number 4, 1988

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050461ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050461ar>

[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

Vanié, R. Z. (1988). Review of [Pierre-Marc MEUNIER, Marcel LAFLAMME : *Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle*. Montréal, Agence d'Arc, 1987, 431 pp., ISBN 2-89022-120-2]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 43(4), 972–973. <https://doi.org/10.7202/050461ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1988

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

RECENSIONS BOOK REVIEWS

Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle, par Pierre-Marc Meunier et Marcel Laflamme, Montréal, Agence d'Arc inc., 1987, 431 pp., ISBN 2-89022-120-2

Ce livre s'inscrit dans la foulée des innovations sociales qui frappent les organisations de travail. Depuis le début des années 80 des ouvrages comme *La théorie Z*, *le prix de l'excellence*, *l'entreprise du 3^e type*, *les guerriers de l'émergence*, nous montrent la désuétude du mode de fonctionnement des entreprises classiques au prise avec bon nombre de contradictions internes liées à une gestion rigide et une communication essentiellement unidirectionnelle de haut en bas. À l'instar de ces livres, l'ouvrage de Marcel Laflamme et Pierre-Marc Meunier fait ressortir toute l'importance de la dimension humaine dans les organisations: la mobilisation des personnes autour de certaines valeurs et un projet partagés, la décentralisation, la communication, l'intrapreneurship, les systèmes participatifs et les mécanismes d'intéressement.

À partir de l'analyse des entreprises performantes américaines, européennes, japonaises et québécoises, les auteurs identifient six caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans ces organisations :

- une gestion des ressources humaines à la fois systémique, stratégique et intégrée appelée la stratégie humaine;
- une gestion des ressources humaines qui tient compte de la culture organisationnelle des aspirations et de la représentation du futur de l'entreprise;
- une gestion des ressources humaines qui se préoccupe de gérer les processus humains tels que la communication, la motivation, le leadership, le travail de groupe;
- une gestion participative qui permet de canaliser les énergies disponibles;
- une gestion de la productivité humaine, source de productivité de l'organisation;
- et enfin une gestion des récompenses qui, en plus de la rémunération de base, fait appel à des formules d'incitation et d'intéressement.

Le traitement de ces thèmes se fait en dix chapitres selon une logique précise. En fait, pour les auteurs, les organisations performantes établissent une stratégie humaine qui passe par la gestion de la culture et la gestion des processus humains. Cet effort de gestion atteint son paroxysme dans la mise sur pied d'une structure de participation. Implicitement, la stratégie humaine favorise une productivité accrue qu'il faut prendre soin de mesurer et de récompenser par des formules d'incitation et d'intéressement monétaires.

Le premier chapitre traite de façon générale le thème de la stratégie humaine. Contrairement à la vision classique, l'approche de la stratégie humaine reconnaît et favorise le rôle primordial des ressources humaines dans la recherche de l'excellence organisationnelle. Dans cette partie les auteurs montrent que les entreprises performantes et celles qui veulent le devenir mettent en valeur les ressources humaines et développent une culture d'appartenance à l'organisation. Ce concept de stratégie humaine a quatre volets qui font l'objet des huit chapitres subséquents.

Le second chapitre couvre le premier volet de la stratégie humaine, la gestion de la culture. Pour les auteurs il s'agit du fondement de la vie organisationnelle; c'est le terrain où la stratégie, les structures et les processus humains puisent leur signification. Une culture bien articulée éveille chez le personnel un sentiment d'identification aux finalités de l'organisation.

Le second volet de la stratégie humaine est la gestion des processus humains. Cette partie constitue l'élément majeur auquel les auteurs consacrent cinq chapitres qui concernent: le dynamisme humain comme source du dynamisme de l'entreprise elle-même (chapitre 3); la communication comme élément de l'efficacité et de la satisfaction des personnes oeuvrant dans une organisation (chapitre 4); le travail en équipe considéré comme un élément essentiel pour la communication et l'instauration d'un climat de travail stimulant (chapitre 5). Le chapitre six traite du processus d'influence, en examinant les formes de pouvoir, particulièrement l'autorité et le leadership. Enfin le thème des processus humains se termine par le chapitre sept qui couvre la résolution des différends. Les auteurs montrent alors comment il est essentiel pour le gestionnaire de reconnaître les conflits, de les intégrer et de les canaliser de façon à en retirer des éléments positifs pour l'organisation.

Le troisième volet a trait à la gestion participative comme moyen de mobilisation des ressources humaines. Le chapitre huit en fait l'objet. Les auteurs y donnent les raisons favorables à la participation, les différentes formes de participation et quelques expériences québécoises en ce domaine.

Le neuvième chapitre, quatrième volet de la stratégie humaine, s'intéresse à la productivité humaine comme la finalité des modes de gestion des ressources humaines. Ici, la productivité humaine est vue comme une mentalité de l'amélioration constante de ce qui est... Le chapitre propose donc la modélisation des facteurs de productivité humaine, les mesures de cette productivité et enfin des programmes pour l'améliorer.

Partant du postulat que la mise en place d'une stratégie humaine favorise l'augmentation de la productivité humaine qui, elle-même, accroît la productivité de l'entreprise pour créer la richesse, le dixième et dernier chapitre de l'ouvrage examine les différentes formes de partage des fruits de l'organisation. Les auteurs passent en revue trois principales formes de participation à l'avoir que sont le partage des gains de productivité, l'actionnariat et le partage des profits.

En guise de conclusion, ce manuel est un excellent outil pour la formation des cadres gestionnaires, particulièrement ceux de la petite et moyenne entreprise québécoise. À la veille de la signature d'un accord de libre-échange avec les États-Unis, il est indispensable pour l'entreprise québécoise de résister à la concurrence et de prendre les moyens qui lui permettront de profiter du vaste marché américain. Pour ce faire, le gestionnaire ne peut compter uniquement sur ses seuls talents de figure de proue en ignorant la richesse que constitue ses ressources humaines quel que soit le niveau où elles opèrent. L'excellence organisationnelle se développe à partir du dynamisme humain qui la compose et que le gestionnaire se doit de canaliser vers la réalisation d'un projet partagé. Voilà ce que nous livrent les auteurs de cet ouvrage. C'est une gestion des ressources humaines qui va au-delà des approches classiques qu'on enseigne dans ce domaine (recrutement, sélection, affectation, rémunération, négociation, règlement de différends...). Elle renvoie à une utilisation optimale du personnel, son engagement, sa cohésion, sa satisfaction et son développement pour les fins de l'excellence organisationnelle. Bref, les auteurs préconisent une gestion des ressources humaines qui caractérise les entreprises performantes, où le manager recherche et poursuit la dynamisation humaine plutôt que le raffinement de la structure organisationnelle.

Roger Z. VANIE