

## Relations industrielles Industrial Relations



*Human Relations in Industry*, par Burleigh Gardner et David Moore, Richard Idwin, Inc., Homewood, 4<sup>ième</sup> édition, 1964, 479 p.

Laurent Bélanger

Volume 20, Number 1, 1965

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027558ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027558ar>

[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

Bélanger, L. (1965). Review of [*Human Relations in Industry*, par Burleigh Gardner et David Moore, Richard Idwin, Inc., Homewood, 4<sup>ième</sup> édition, 1964, 479 p.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 20(1), 198-199.  
<https://doi.org/10.7202/027558ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1965

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/>

tauration de ce nouveau type de supervision. Elle doit faire sienne les notions de « démocratie » (lisez permissiveness in personal interaction), de perfectibilité humaine. Elle doit développer un biais contre la manipulation, l'accent mis sur la hiérarchie.

Il faut aussi mettre en place de nouvelles structures organisationnelles où les divisions par fonctions hiérarchiques et non-hiérarchiques doivent disparaître pour faire place, en particulier, à un département qui s'occuperait du développement des structures et des hommes. La cellule de l'organisation ne serait plus le poste de travail, mais l'équipe de travail que constituerait une unité de base. Les communications doivent prendre un caractère clinique. Brièvement, ce serait l'emploi de l'approche « Rogerienne », lorsqu'il s'agit de conseiller un subordonné ou d'apprécier son rendement.

### *Formation des cadres : nouvelle vague*

Tout en conservant les méthodes traditionnelles qui mettent l'accent sur l'approche individuelle en ce qui concerne l'apprentissage et le recyclage, l'approche clinique met l'accent sur l'acquisition, l'aptitude sociale (social skills) par les méthodes utilisées en dynamique de groupe et dans la solution de problèmes en groupe (group-problem solving). Voici quelques-uns des ingrédients que comporte la formation dans l'optique « Clinique » :

- 1 — two-way communications
- 2 — a listening type of interaction
- 3 — consultation
- 4 — coaching
- 5 — Therapeutic analysis of personnel problem cases
- 6 — The exercise of firm command where the situation requires it.

### *Une brève critique :*

Il est difficile de ne pas admirer le désir des auteurs d'implanter ce type « nouveau » de supervision, mais il ne faut pas pour autant passer sous silence les faiblesses de cet ouvrage tant sur le plan théorique que sur le plan de la présentation. Sur le plan théorique, l'ambition des auteurs frôle l'utopie, puisqu'il existe une catégorie de gens qui ne sont pas intéressés à se perfectionner, à prendre des responsabilités additionnelles même si on crée un contexte pour qu'ils puissent le faire.

De plus, les auteurs n'ont jamais réussi à définir exactement ce qu'on entend par « relations interpersonnelles efficaces ».

Existe-t-il une méthode pour mesurer l'efficacité en relations interpersonnelles ?

La présentation du volume n'est pas un succès. Les têtes de chapitre donnent très peu d'indications sur l'enchaînement des idées maîtresses et favorisent d'interminables répétitions qui en rendent la lecture accablante. Cependant, ceux qui sont familiers avec la littérature en sciences du comportement appliquées à l'administration trouveront dans ce volume un réservoir d'idées

**Laurent BELANGER**

**Human Relations in Industry**, par Burleigh Gardner et David Moore, Richard Idwin, Inc., Homewood, 4ième édition, 1964, 479 p.

Depuis la première édition du volume de Gardner and Moore, l'intérêt pour l'application du « sciences du comportement » en administration des entreprises n'a cessé de croître. C'est pourquoi les auteurs ont centré leur attention sur le rôle de l'exécutif et la contribution possible qui peuvent lui apporter les connaissances nouvelles en relations humaines dans l'accomplissement efficace de son rôle. On se souvient que la première édition mettait l'accent surtout sur la structure de l'entreprise conçue comme un système social fermé, coupé des autres types d'organisation sociale, sur la nature de l'**interaction** aux échelons les plus bas de la pyramide sociale. Tout en retenant beaucoup de l'approche anthropologique, les auteurs font ressortir le comportement et la personnalité des exécutifs en s'attachant à ses fonctions d'entrepreneurs. A cette fin, il fallait replacer l'entreprise dans l'économie nationale et étudier les relations qu'elle entretient avec d'autres institutions dans un contexte social toujours changeant. Ceci leur a permis d'étudier le rôle de l'exécutif dans ses relations d'échange basée sur la norme de la réciprocité. Le modèle d'échanges est emprunté à Radcliffe - Brown Parsons et Gouldner.

L'exécutif apparaît comme un grand stratège si l'on songe que la stratégie est, en particulier, une ligne de conduite, une norme qui s'est avérée efficace dans une relation d'échange. Nous considérons donc que les chapitres sur les dimensions de l'entreprise d'affaires et les fonctions directoriales s'éloignent des sentiers battus pour apporter une perspective nouvelle en administration.

Cependant, nous croyons que les auteurs sont un peu optimistes en nous recommandant ce volume pour les étudiants qui commentent des études en administration.

Il faudrait une introduction qui permette de retracer le profil de l'entrepreneur traditionnel, l'entrepreneur actuel et le chef d'entreprise salarié. De plus, il faudrait être familier avec l'approche structuro-fonctionnelle, les textes de Gouldner et Homans sur le modèle naturel et rationnel de l'organisation sociale, enfin avec les textes qui discutent des normes de réciprocité.

Laurent BELANGER

« The Crisis in the American Trade-Union Movement », Numéro spécial de **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**. Vol. 350, November 1963, Philadelphia. 230 pp.

A différentes intervalles, cette revue de haute teneur consacre un numéro spécial à l'étude des problèmes du syndicalisme. En 1936, elle avait publié « Problems of Organized Labor » et en 1951, « Labor in the American Economy ». Cette fois, faisant appel à des spécialistes de renom, elle étudie « The Crisis in the American Trade-Union Movement ». Ces collaborateurs ont travaillé sous la direction de Solomon Barkin et d'Albert Blum.

Tout d'abord on se pose a question à savoir si vraiment il existe une telle crise. Edward T. Townsend soutient l'affirmative et compare cette crise à celle des années trente. Pour Philip Taft, cela est loin d'être aussi évident : les changements occupationnels et l'importance croissante des professionnels et des cols blancs ne sont pas des obstacles sérieux à la prospérité future du syndicalisme. Cependant les dirigeants ouvriers eux mêmes, selon une enquête, sont inquiets. Ils attribuent la situation actuelle à des facteurs internes et externes au syndicalisme : changements technologiques, chômage, législation défavorable, faiblesse dans les structures et les tactiques syndicales, accroissement du pouvoir patronal et hostilité de l'opinion publique.

Partant de l'hypothèse de l'existence d'une crise, les trois aspects suivants sont envisagés par plusieurs auteurs : la crise dans les structures ; la crise dans la réalisation des objectifs ; les voies de l'avenir.

Cette crise n'est cependant pas exclusive au mouvement ouvrier américain : on la rencontre aussi dans tous les autres pays. En guise de conclusion, Solomon Barkin suggère la création d'une commission nationale des solutions.

Nous considérons que **The Annals** ont rendu un grand service en levant le voile sur

un problème qui intéresse non seulement les dirigeants syndicaux mais tous ceux qui ont à coeur le maintien et le développement de nos institutions démocratiques.

Gérard DION

**Les Groupes sociaux, forces vives ?** par Henri Théry. Collection « Faits sociaux, faits humains ». Institut culture et promotion. Editions du Centurion 17, rue de Babylone, Paris, 7. 1964. 222 pages.

« Nos institutions et nos représentations de la vie sociale sont encore marquées par des modèles anciens où la société ne se concevait que sous la forme d'un monolithe. Tout s'y ramenait à un type de socialité unique : celui de la cité, ou celui de la famille, plus exactement de la communauté domestico-familiale, ou encore celui de la nation. L'idée que les types de socialité puissent être distincts les uns des autres tout en s'interpénétrant, comme l'idée que la vie personnelle et la vie collective puissent se présenter à la fois comme inséparables et comme irréductibles, n'effleurait guère ceux qui pensaient ou qui organisaient le monde. Dès lors la seule méthode possible pour eux était celle de l'identification... La réalité présente nous oblige à abandonner ces représentations monolithiques et abstraites. »

Dans cet ouvrage l'auteur nous invite à réfléchir sur le phénomène des groupements. Il analyse leurs rapports avec la personne et la société globale. Il s'attarde à étudier le problème de la participation, de l'intégration dans la vie locale et la vie politique. Excellent pédagogue, l'auteur part de l'expérience que chacun a pu acquérir ; puis à l'aide du résultat des recherches sociologiques il amène graduellement le lecteur à rectifier ses jugements, à réformer ses attitudes.

L'auteur, qui est secrétaire général des Semaines sociales de France avait déjà publié des études remarquables sur le sujet, particulièrement dans **Crise du pouvoir et crise du civisme** (1954). **Socialisation et personne humaine** (1960) et **La société démocratique** (1963). Il les reprend ici et les intègre.

Au moment où, un peu partout, on prend conscience du rôle que doivent jouer les « corps intermédiaires », cet ouvrage qui réussit à faire le pont entre la vulgarisation et le savoir scientifique sera un instrument très précieux entre les mains de tous ceux