

Relations industrielles Industrial Relations



Les relations de travail à l'usine, par Renaud Sainsaulieu,
Paris, Coll. Sociologie des organisations, Éditions de
l'Organisation, 1972, 295 pp.

Laurent Bélanger

Volume 30, Number 3, 1975

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028642ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028642ar>

[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. (1975). Review of [*Les relations de travail à l'usine*, par Renaud Sainsaulieu, Paris, Coll. Sociologie des organisations, Éditions de l'Organisation, 1972, 295 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 30(3), 548-550.
<https://doi.org/10.7202/028642ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1975

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

Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach, by John B. Miner and Mary G. Miner, New York, The MacMillan Co., (2nd edition), 1973, 595 pp.

Tout bon manuel de direction du personnel qui se respecte commence par décrire le domaine de l'administration du personnel, son origine et son évolution; l'éventail des activités normalement accomplies par un service du personnel. Si, en plus, les auteurs veulent un manuel qui est « à jour », il font état de l'apport récent de la théorie des organisations et des sciences du comportement. L'ouvrage de John et Mary Miner ne fait pas exception sur ce plan.

Cependant, leur ouvrage se distingue nettement des autres par le schéma d'analyse qu'ils ont développé pour arriver à une conception intégrée de l'utilisation efficace des ressources humaines au sein d'une organisation de travail.

Le cadre de référence qu'ils utilisent provient de l'approche systémique ou de la théorie des systèmes appliqués au fonctionnement des organisations. Les auteurs distinguent d'abord entre facteurs externes facilitant ou contraignants et entre facteurs internes. Ensuite, ils procèdent à la description des processus d'« inputs » (input processes), tels que le recrutement et la sélection. Ils distinguent entre médiateurs d'ordre fonctionnels tels que la formation, la sécurité, etc., et médiateurs d'ordre structurels tels que la planification en main-d'oeuvre, l'évaluation des tâches. Comme processus d'« outputs » ou d'extrants, pour utiliser un terme français, on retrouve l'appréciation des cadres et l'évaluation des employés. Toutes les activités normalement accomplies par un service de personnel de même que les facteurs externes et internes à l'entreprise se retrouvent ainsi regroupés « logiquement » (du moins, c'est l'im-

pression que le volume donne) à l'intérieur de ce modèle.

Malheureusement, quelqu'un qui est à la recherche d'une vision intégrée de l'administration du personnel sera déçu. Les auteurs font une application de la théorie des systèmes d'une manière inutilement complexe et incorrecte. L'approche systémique établit une distinction très nette entre a) les « inputs »: les ressources matérielles et humaines utilisées par le système; b) les « outputs »: les résultats que le système cherche à produire; c) les activités de transformation des inputs en outputs; d) la rétroaction: information en retour qui permet au système d'apporter des corrections; e) enfin, les variables d'environnement. Dans le schéma d'analyse utilisé par les deux auteurs, on retrouve des activités comme inputs et comme outputs. Il existe donc dès le point de départ une confusion dans l'emploi des concepts, ce qui rend difficile la compréhension du modèle, et partant, de la réalité qu'il doit servir à décrire et à expliquer.

Si on oublie l'effort d'intégration qui demeure une idée originale en soi, on peut retrouver dans l'ouvrage un contenu qui se compare bien avec les meilleurs manuels qui existent actuellement sur le marché.

Laurent BELANGER

Université Laval

Les relations de travail à l'usine, par Renaud Sainsaulieu, Paris, Coll. Sociologie des organisations, Editions de l'Organisation, 1972, 295 pp.

A la suite des travaux d'Elton Mayo aux usines Hawthorne qui ont marqué le début de la sociologie industrielle, les relations de travail à l'usine, plus particulièrement, les relations humaines se retrouvaient groupées sur deux grandes catégories: les relations formelles, celles prescrites par les exigences de

l'organisation et les relations informelles, celles qui se nouent spontanément entre les individus au moment de l'exécution d'un travail. C'est ainsi qu'on a développé une vision bi-dimensionnelle de l'organisation sociale du travail. Ce n'est qu'un peu plus tard qu'on a introduit dans l'analyse des rapports sociaux d'autres variables telles que les structures matérielles du travail (type de technologie utilisée, degré de pénétration de l'organisation rationnelle du travail, etc.). L'ouvrage de Sainsaulieu se veut un compte-rendu d'une enquête sociologique effectuée dans une entreprise française d'électrotechnique, une enquête qui s'inscrit nettement dans la ligne des premiers travaux de sociologie industrielle par son caractère plutôt descriptif. Le cadre d'analyse utilisé n'a aucune prétention théorique et la présentation des données délaisse l'empirisme étroit pour s'élever au niveau de l'explication. Cependant, le point de départ de l'étude utilise une classification tripartite des rapports sociaux qui permet une analyse beaucoup plus fine et plus précise du phénomène des relations humaines à l'usine. Avec l'apport d'enquêtes faites antérieurement dans d'autres entreprises, l'auteur distingue entre relations interpersonnelles, relations collectives (de groupe) et relations hiérarchiques. De l'articulation de ces trois types de rapports sociaux découlent des normes de comportement qu'on peut regrouper sous forme de modèles culturels. L'objet principal de l'enquête consiste donc à décrire ces modèles culturels et la manière dont ces modèles sont intériorisés par les acteurs dans les situations quotidiennes de travail.

L'auteur retient sept modèles principaux : « **L'unanimité** est le modèle de la fusion dans les rapports affectifs, mais un tel groupe sans possibilités cognitives ne fait que tolérer les minorités et il a besoin d'une autorité forte pour se structurer » (p. 50).

C'est le modèle auquel participent les ouvriers manuels affectés à des tâches simplifiées et répétitives qui caractérisent le travail à la chaîne.

Le **retrait** exprime la position de refus de la situation de travail, et donc de relations interpersonnelles et collectives qui pourraient s'y déployer...

Le rapport de dépendance au chef définit et structure le rapport au monde du travail » (p. 44). C'est un modèle partagé par le personnel féminin et par les travailleurs étrangers qui considèrent leur travail uniquement comme un moyen de survie économique.

« **La solidarité démocratique** est le modèle des ouvriers professionnels encore confrontés à l'ancien monde du travail de métier, où le perfectionnement technique est possible... Conciliant les rapports affectifs et cognitifs entre les individus, il fait reposer la vie de groupe sur l'acceptation des minorités » (pp. 44-150). Ceux qui partagent ce modèle sont des ouvriers qualifiés qui ont maintenu les traditions de métier et qui sont en mesure de se différencier des autres.

« **Le séparatisme** apparaît chez les travailleurs affrontés aux techniques de pointe, où l'absence de standardisation et le fort coefficient intellectuel des opérations entraîne une stimulation des possibilités d'avancement et d'évolution vers les bureaux d'études » (p. 44).

« **Les affinités sélectives** constituent un modèle qui se rapproche du séparatisme en permettant l'élaboration de projets individuels. Cependant, les individus qui partagent ce modèle sont écartelés entre deux pôles de référence : celui de l'atelier d'usine et celui des cadres.

« **L'intégration** est un modèle qui sert à décrire des normes culturelles propres aux agents de maîtrise qui ont conservé une certaine identification au monde ouvrier dont ils sont issus et qui ont développé à leur propre niveau une solidarité de groupe. Ces individus doivent concilier les exigences de l'organisation exprimées par la hiérarchie avec les pressions exercées par la base ».

Le **stratégie** est le modèle qui caractérise le plus les cadres dont la nature des responsabilités les place dans une situation de négociation permanente. « Chacune des actions d'un cadre est calculée en fonction du jeu de multiples autres (supérieur, subordonné, collègue) dont il dépend pour conserver sa place » (p. 61).

Ce sont là les sept modèles culturels pour les fins de cette étude. Après

avoir ainsi distribué les différentes catégories socio-professionnelles selon leur situation de travail et la nature des rapports sociaux qu'elles entretiennent, l'auteur passe à une description du processus d'apprentissage de ces modèles de relations humaines. L'intériorisation se fait différemment selon l'importance de l'une ou l'autre des cinq variables suivantes : la compétence professionnelle, le degré de rationalisation des tâches, le milieu social extérieur au travail, la position dans la hiérarchie et l'autonomie culturelle des départements.

Une seconde partie de l'ouvrage consiste en une description très fine et très précise de la structure des rapports sociaux à l'intérieur des principaux départements de l'entreprise. Cette analyse permet de mieux saisir l'influence que peuvent exercer les structures matérielles du travail sur la nature des relations humaines et partant, sur la culture des individus et des groupes. Une troisième partie, beaucoup plus dense, s'interroge sur la manière dont l'équilibre social temporaire de l'entreprise s'établit. C'est l'étude de la politique sociale de l'entreprise et des satisfactions que les membres retirent de son application. Dans la même ligne d'enquête, se situe une réflexion sur la manière dont se concilie l'attachement à l'entreprise avec l'appartenance syndicale.

Une quatrième partie qui est très courte et qui fait un peu « hors d'oeuvre » cherche à découvrir le potentiel de changement dont peut faire preuve l'entreprise par un examen des changements effectués dans le passé et la volonté de changement dans l'avenir. Malheureusement, cette partie n'aide pas du tout à la compréhension des résultats de la recherche et elle ne peut non plus aider le consultant dans le domaine de l'intervention psychosociologique ou de développement organisationnel. D'ailleurs, l'auteur est le premier à reconnaître cette faiblesse.

Dans l'ensemble, l'ouvrage se présente comme une description très détaillée de la réalité industrielle avec un schéma d'analyse qui rend difficile la comparaison avec d'autres études de sociologie industrielle. De plus, ce schéma, à notre avis, est également difficilement importable chez nous. Les con-

cepts utilisés pour classifier les modèles culturels tels que la solidarité démocratique et le séparatisme ont trop de résonance idéologique pour souffrir le risque d'une recherche empirique. Sur ce même plan, l'équipe de recherche aurait dû utiliser des concepts opératoires en prenant soin de préciser les indicateurs qui permettraient de différencier nettement un modèle culturel d'un autre. Si la recherche devait se poursuivre dans cette veine, elle devrait délaissier la monographie pour débiter avec un cadre théorique plus rigide qui permettrait d'explicitier le jeu possible des variables, en occurrence, des déterminants des modèles culturels. Les chercheurs découvriraient peut-être si la technologie utilisée est une variable déterminante dans l'éclosion d'un modèle culturel particulier ou encore, si la qualification professionnelle constitue la variable prépondérante.

Avant de procéder à ce genre de recherche qui fait appel à l'observation systématique et au contrôle des variables, il est évident qu'il faut débiter par des monographies des diverses situations de travail et c'est en ce sens que cet ouvrage est d'une grande valeur.

Laurent BELANGER

Université Laval

Labor and Management, the Great Contemporary Issues, by Richard B. Morris, Advisory editor, New York, The New York Times, Arno Press, 1973, 508 pp.

Le journal *New York Times* a conçu une série de publications sous le titre « The Great Contemporary Issues » qui consiste essentiellement en la retranscription intégrale d'articles ayant déjà été publiés dans ce quotidien new-yorkais. Le volume **Labor and Management** édité par le professeur Richard B. Morris de l'Université Columbia fait partie de cette série et il nous raconte l'histoire du syndicalisme américain telle que celle-ci a été rapportée dans le *Times* de New York.

La période couverte s'étend des années 1870 où les cheminots commencent leurs luttes pour la reconnaissance syndicale contre les grands monopoles des chemins de fer tels Baltimore and Ohio, Gould, Pullman jusqu'en 1972 où le mouvement syndical