Document generated on 04/25/2024 3:10 a.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

T.J. PETERS, R.H. Jr. WATERMAN : *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies.* New-York, Harper and Row, 1982, 350 pp., ISBN 0-06-015042-4

James Thwaites

Volume 39, Number 2, 1984

URI: https://id.erudit.org/iderudit/050045ar
DOI: https://doi.org/10.7202/050045ar

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

Thwaites, J. (1984). Review of [T.J. PETERS, R.H. Jr. WATERMAN : *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies.* New-York, Harper and Row, 1982, 350 pp., ISBN 0-06-015042-4]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *39*(2), 403–406. https://doi.org/10.7202/050045ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1984

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/

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/

que l'expression des salariés et la médecine au travail; enfin, les différentes catégories de personnel dans l'entreprise.

La quatrième partie touche les relations collectives de travail: le syndicat; la convention collective; les délégués du personnel; le comité d'entreprise; le droit syndical dans l'entreprise; la protection des représentants du personnel contre le licenciement et le délit d'entrave au fonctionnement des institutions représentatives et l'exercice du droit syndical; enfin, les conflits du travail et la grève.

Le lecteur canadien, et particulièrement le lecteur québécois, sera intéressé à prendre connaissance de cet ouvrage pour diverses raisons.

Il constatera rapidement que, malgré que l'on déplore ici le juridisme dans les relations du travail et le développement accru de cette tendance en ces dernières années, ce n'est rien à côté de la multitude de dispositions législatives et réglementaires que l'on rencontre en France. Encore faut-il noter, comme le soulignait un article récent publié dans **Relations industrielles**, (vol. 38, no 1, 1983, pp. 23-24) qu'il est indispensable de faire la part des choses entre un texte de loi et son application, alors que prévaut souvent un pragmatisme accepté par les partenaires sociaux.

Ensuite, s'il est toujours utile de connaître ce qui se fait ailleurs, on doit se garder d'importer des mesures particulières sans tenir compte des principes et d'une cohérence qui marquent habituellement tout le régime juridique.

À partir cependant des mêmes principes comme le droit au travail et le droit d'association, en les transposant dans la législation, on peut en arriver à des dispositions totalement différentes. Ainsi, en ce qui regarde au Québec le contrôle exercé par le syndicat sur les salariés au cours d'une grève (mesures antibriseurs de grève). En France, «la grève est décidée par les salariés eux-mêmes, exerçant chacun le droit qui lui est reconnu par la Constitution. Certains salariés peuvent décider de ne pas faire la grève et le droit français préserve alors la liberté de travail. L'employeur est tenu, sauf force majeure, de leur fournir du travail. La grève n'apparaît donc pas, dans notre droit, comme résultant d'une décision des syndicats» (p. 292).

L'auteur présente son ouvrage comme un manuel. Il s'agit cependant d'un manuel d'un caractère particulier. Du manuel, il retient l'ordonnance, la concision, la clarté et la facilité de consultation. Mais il a le mérite d'être écrit dans un style vivant et un langage accessible, dépouillé de tout jargon pédant ou hermétique réservé aux initiés.

Gérard DION

Université Laval

In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, by T.J. Peters and R.H. Waterman Jr., New York, Harper and Row, 1982, XXVI-350 pp., ISBN 0-06-015042-4

Peters et Waterman, dans cette étude, se penchent sur la source de l'excellence dans les meilleures entreprises états-uniennes, et concluent: «There is good news from America» (XXV). Ces bonnes nouvelles d'après ces auteurs sont:

> «Good management practice today is not resident only in Japan. But, more important, the good new comes from treating people decently and asking them to shine, and from producing things that work. Scale efficiencies give way to small units with turned-on people. Precisely planned R. & D. efforts aimed at big bang products are replaced by armies of dedicated champions. A numbing focus on cost gives way to an enhancing focus on quality. Hierarchy and three-piece suits give way to first names, shirts leeves, hoopla, and project-based flexibility. Working according to fat rule books is replaced by everyone's contributing.» (XXV)

Afin d'articuler davantage ces bonnes nouvelles, les auteurs nous font part d'une expérience bâtie sur un échantillon de 62 entreprises aux États-Unis. Les critères utilisés dans la sélection de ces entreprises comprennent: leur envergure (on exclut les PME), leur longévité (minimum de 20 ans d'opération), leur profitabilité pendant 20 ans, (selon une série de critères), leur esprit d'innovation (pendant 20 ans) ainsi que leur «fonctionnement» (21-23). La liste retenue représente plusieurs secteurs, ceux: de la haute-technologie, des biens de consommation, de la production industrielle générale, des services, de la gestion de projet, des ressources naturelles (22). Le coeur de l'expérience consistait en l'examen de ces organisations et la constitution d'une liste de caractéristiques commune expliquant leur réussite. Elles comprennent: 1. a bias for action; 2. close to the customer; 3. autonomy and entrepreneurship; 4. productivity through people; 5. hands-on, value driven; 6. stick to knitting; 7. simple form, lean staff; 8. simultaneous loose-tight properties (13-16).

Quant au premier, les auteurs mettent l'accent sur l'esprit d'expérimentation et de tolérance d'erreurs (134). Le deuxième comprend le dévouement aux services à la clientèle (168), le troisième de se comporter avec la souplesse d'une petite entreprise et de se décentraliser substantiellement (201). Le quatrième pourrait se résumer ainsi: respecter l'individu, promouvoir une mentalité de «gagnant» chez le personnel, et permettre aux employés d'assumer leurs responsabilités (277). Quant au cinquième, les auteurs remarquent que l'entreprise excellente accentue les valeurs de l'organisation et ses leaders s'y mettent à créer une atmosphère stimulante et personnalisée (279). En sixième lieu, de telles entreprises ne négligent pas l'expansion par l'acquisition ou la diversification interne, cependant elles ne les entreprennent que dans leur(s) secteur(s) d'expertise (293). Dans les meilleures entreprises, le septième aspect comprend une structure simple et stable, un personnel clé peu nombreux, et la souplesse devant les transformations d'envergure (308). Enfin, comme dernier critère, ces organisations réussissent à établir un équilibre entre le contrôle central et l'autonomie individuelle.

Quant à la structure de l'étude, Peters et Waterman débutent par l'élaboration du modèle que nous venons de voir, au chapitre premier. Le deuxième chapitre est consacré à l'identification de «l'autre» (de l'ennemi), le «modèle rationnaliste». Aux dires des auteurs, les deux prochains chapitres contiennent la partie «théorique» de l'ouvrage. Enfin, les huit derniers chapitres traitent à tour de rôle des huit sources d'excellence, en se référant à une multitude d'exemples particuliers dans chaque cas.

À part l'identification des sources d'excellence, le livre met beaucoup d'accent sur les limites du «rational model». Sans le définir d'une façon claire et nette, Peters & Waterman procèdent à une démolition en règle de cette sorte de préoccupation, que nous ne comprenons dans cette étude que par sa caricature et ses méfaits. À cet égard, le chapitre deux si lit comme une véritable «catéchèse du directeur». Quant à la caricature, les auteurs disent que les personnes contaminées croient: «Que la grandeur prime — Que les produits peu dispendieux sont la seule clé de succès — Qu'il faut *tout* analyser — Qu'il faut se débarrasser des gens non-conformistes — Que le travail du manager se résume à la prise de décision — Qu'il faut *tout* contrôler — Qu'il faut mettre l'accent sur la motivation et la productivité simple — Que l'inspection est la seule façon à contrôler la qualité — Que l'administration est toujours pareille partout — Que les exécutifs supérieurs sont plus intelligents que le marché — Qu'un ralentissement de l'expansion d'une entreprise constitue un échec grave» (43-44).

Les méfaits comprennent — «the numerative, analytical component has an built-in conservative bias. Cost reduction becomes priority number one and revenue enhancement takes a back seat» (44); — «The exclusively analytic approach run wild leads to an abstract, heartless philosophy» (45). — «To be narrowly rational is often to be negative»

(46); — «Today's version of rationality does not value experimentation and abhors mistakes» (47); — «Anti-experimentation leads us inevitably to overcomplexity and inflexibility» (48); — «The rationalist approach does not celebrate informality» (50); — «The rational model causes us to denigrate the importance of values» (51); — «There is little place in the rationalist world for internal competition» (51).

Ces attaques touchent au cible «identifié» par les auteurs et ne sont mitigées à l'occasion que par de faibles *nota bene,* tels que:

> «Perhaps the most important failing of the narrow view of rationality is not that it is wrong per se, but that it has led to a dramatic imbalance in the way we think about managing» (52).

Il est fort possible que la plupart des lecteurs serait d'accord avec un tel jugement. Cependant, il passe presque inaperçu devant la force d'une attaque frontale contre un ennemi vaguement défini. Dans cette même phrase se trouve, par inversion, le problème essentiel de l'ouvrage, notamment que le management stimulant et stimulé prôné par Peters et Waterman pris «étroitement» pourrait également créer un «déséquilibre». Ce déséquilibre pourrait être d'ailleurs aussi préjudiciable que ce qui l'a précédé. Malheureusement, nous nous trouvons devant un mouvement de balancier, plutôt qu'une tentative de synthèse. Après tout, comme le disent les auteurs eux-mêmes: «Rationality *is* important». (souligné dans le texte, 53-54).

Une partie de la réponse à ce problème se trouve dans l'avant-propos où les auteurs signalent:

> «— we hazard that Chapters 3 and 4 may be daunting, because they are devoted largely to theory. They can be skipped (or read last), but we do suggest that the reader skim them, at least, and consider giving them careful attention» (XI).

Cette réserve concernant la partie théorique de l'ouvrage, — qui est soit dit en passant très général dans sa facture, — peut servir à nous identifier l'auditoire désiré par Peters et Waterman. Ils semblent présumer, d'après une tradition qui date au moins de Drucker, que les praticiens de management sont des anti-intellectuels qui auront peu d'intérêt dans l'aspect théorique d'un tel ouvrage, même quand cet aspect théorique se résume à peu de choses, et en plus qui ont besoin d'un message simple, monolithique. Ce qui est plus positif, pourtant, est leur préoccupation à apprendre en observant la pratique au sein des organisations (fidèle aussi à la pensée de Drucker). C'est la méthode scientifique à l'oeuvre, quelques prises de sang pour déterminer non pas pourquoi ça va mal mais, à la manière de Maslow, pour voir pourquoi ça va bien.

Ainsi, nous apprenons que le fondement théorique de cet ouvrage est nul autre que ce qu'on appelle habituellement «l'école des relations humaines». Après avoir démoli ce qu'ils considèrent être le néo-Taylorisme (le rationnalisme), Peters et Waterman identifient clairement l'importance de plusieurs auteurs, entre autres: Barnard, Mayo, McGregor, Selznick et plus récemment Chandler, Drucker, Lawrence et Lorsch, March, Scott, Simon, Weick. Ils ajoutent également une préoccupation concernant la survivance de l'organisation, dans les termes de Levitt (montée, vieillissement, déclin), ce qui les amène à une «Darwinian analogy» de la continuité de l'entreprise qu'ils relient à l'importance du facteur humain et de la motivation en particulier (114-115).

In Search of Excellence constitue aussi un tour d'horizon des pratiques de management états-uniens à la recherche de lui-même suite à une période d'introspection provoquée par une avalanche de notions japonaises sur le sujet. Des références à la «question japonaise» abondent dans ce livre, accompagnées toujours de commentaires par rapport à l'originalité du management d'ici observé chez ses meilleurs représentants. Réussissent-ils à convaincre les entreprises états-uniennes? Il fau-

drait le croire d'après ce qu'on dit des sollications recues par les auteurs et les honoraires commandés depuis la parution de la première édition de leur ouvrage.

Paru maintenant en français pour la première fois, et disponible en éditions reliées et brochées en anglais, ce livre est définitivement à retenir pour son originalité, sa spontanéité contagieuse, ses exemples du bon fonctionnement de management, ainsi que le contrepoids qu'il veut créer au «modèle rationnel». Cependant, sur ce dernier point, l'effort de Peters et Waterman constitue une autre phase dans le mouvement de balancier, et non pas un point culminant du débat. La synthèse, si elle existe, nous échappe toujours. Néanmoins, dans un monde préoccupé à s'intégrer dans l'informatique jusqu'aux oreilles, ce livre nous force à réfléchir aux conséquences de la négligence du facteur humain dans l'organisation.

James THWAITES

Université Laval

American Working Class History: A Representative Biography, by Maurice F. Neufeld, Daniel J. Leab, Dorothy Swanson, New York-London, Bowker, 1983, XI-356 pp., ISBN 0-8352-1752-3

This volume is a revised and expanded version of an original bibliographical aid published by M.F. Neufeld in 1964 under the title: *A Representative Bibliography of American Labor History.* This updated version includes two new authors: Daniel J. Leab, professor of history at Seton Hall University and managing editor of the journal *Labor History;* Dorothy Swanson, head librarian at the Tamiment Institute, New York University. Maurice Neufeld is, of course, known to our readers as professor of industrial relations at the New York State School of Labor and Industrial Relations, Cornell University.

It is a representative bibliography by design, not an exhaustive one, including more than 7 200 entries, covering the entire period from colonial times to the present. It presents us with a variety of material: «books ranging in nature from popular to technical, scholarly monographs; Ph.D. dissertations and M.A. theses; films; novels and plays; biographies and autobiographies; state and federal legislative investigations; government reports; union documents and management publications; articles from both learned journals and magazines of limited and mass circulation» (IX). The authors have also been careful to include differing political and social views to avoid unduly orienting their material.

Specific references can be located in two main ways. In the general body of the text, material is classified chronologically, geographically, by industry and by particular group. The index permits the reader to locate references by author, agency, organization and institution. (A special appendix even furnishes information on sources for rental and purchase of films listed).

It is interesting to note, however, that this U.S. «first» *follows* Canadian efforts of the 1970's in its orientation and subject matter. The main difference being the claim of Canadian equivalents to be more exhaustive.

In short, *American Working Class History: A Representative Bibliography* would be a very useful addition to the library of anyone specialized or simply interested in the labour field.

James THWAITES

Université Laval

Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée, par Laurent Bélanger, André Petit et Jean-Louis Bergeron, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 1983, 451 + XIV p., ISBN 2-89105-072-X

Nous nous trouvons aujourd'hui au sein d'un processus de changement qui concerne aussi bien les valeurs culturelles que le système technologique — entendu non seulement