

## Relations industrielles Industrial Relations



*Les méthodes d'intégration dans l'entreprise à Grenoble*, par Colette Verlhac, Grenoble, Université des Sciences sociales de Grenoble, Institut de recherche économique et de planification, 1970, 205 pp.

Laurent Bélanger

Volume 26, numéro 2, 1971

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028235ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028235ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce compte rendu

Bélanger, L. (1971). Compte rendu de [*Les méthodes d'intégration dans l'entreprise à Grenoble*, par Colette Verlhac, Grenoble, Université des Sciences sociales de Grenoble, Institut de recherche économique et de planification, 1970, 205 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 26(2), 515–516.  
<https://doi.org/10.7202/028235ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1971

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 en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

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.

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

nir les niveaux de responsabilités et indiquent la façon de les mesurer avant d'expliquer comment on peut par la suite, porter un jugement sur le potentiel d'un employé.

Un élément très intéressant de ce livre est l'« Exemple d'un système d'appréciation et d'orientation des jeunes cadres » qui est présenté à l'annexe IV. Ce système à la fois d'évaluation et de notation qui repose sur les critères utilisés précédemment pour déterminer à quel niveau de responsabilité se situait un emploi donné nous apparaît comme un modèle très intéressant, peut-être un peu complexe et nécessitant une gestion du personnel assez raffinée, mais n'est-ce pas ce vers quoi doit tendre toute organisation qui se respecte et respecte ses employés?

C'est aux personnes intéressées par une telle qualité de gestion du personnel que s'adresse cet ouvrage et nous le leur recommandons fortement.

Jean-Pierre BEAULIEU

**Les méthodes d'intégration dans l'entreprise à Grenoble**, par Colette Verlhac, Grenoble, Université des sciences sociales de Grenoble, Institut de recherche économique et de planification, 1970, 205 pp.

On peut difficilement aujourd'hui parler d'intégration du travailleur dans l'entreprise sans éveiller, dans l'esprit de bien des gens, l'idée de « tentative de manipulation ou d'aliénation » des différentes catégories de personnel. Il apparaît évident au premier abord, qu'une philosophie autoritaire et paternaliste alliée aux méthodes d'intégration qui peuvent être considérées comme « neutres » au plan de l'analyse, conduisent à ce type de résultat. Mais une lecture rapide du volume de Colette Verlhac nous montre que l'éveil d'une conscience de l'entreprise est un processus extrêmement complexe et parsemé de contradictions lorsque les délégués du personnel ou la section syndicale sont vigilants ou lorsqu'ils refusent de « jouer le jeu » des directions.

L'étude de Colette Verlhac couvre cinq entreprises de la région de Grenoble et porte sur les politiques et pratiques des directions dans le domaine des relations humaines et des relations patronales-ouvrières. Comme point de départ de son étude, l'auteur adopte la définition que

M. G. Friedmann donne au concept d'intégration : « le degré d'adhésion de l'ouvrier à l'entreprise, mettant en jeu la personnalité aussi bien intellectuelle qu'affective et sociale... Elle vise à renforcer les liens psychologiques qui attachent le travailleur à l'entreprise, à combattre, à neutraliser, à vaincre les courants qui l'en écartent, à constituer l'entreprise en réalité collective ». On voit immédiatement que cette notion ainsi définie cadre bien avec une philosophie directoriale, paternaliste, autoritaire et anti-syndicale.

Il faut souligner, cependant, que l'auteur ne cherche pas à ériger cette définition en principe. Elle s'en sert pour fin d'analyse et on constate rapidement que cette définition est appropriée à la nature de la recherche qu'elle voulait mener.

Dans les cinq entreprises qu'elle a choisies, elle a rencontré les gens à trois niveaux : les représentants élus du personnel des entreprises, les directions du personnel, les cadres et la maîtrise qui ont participé à des stages de formation aux relations humaines.

Les informations recueillies portaient sur les résultats des stages de formation au commandement et aux relations humaines sur les politiques d'organisation (partage des responsabilités, centralisation et décentralisation des décisions); sur la politique d'information du personnel; sur les relations de la direction avec les représentants et les délégués du personnel; enfin sur la politique d'emploi et les systèmes de rémunération.

Dans chaque cas, l'auteur se livre à une description très minutieuse des rapports sociaux entre la direction et les catégories de personnel, au point où il nous est difficile de dégager les traits dominants. L'auteur, lui-même, dans sa conclusion trop brève, à notre avis, admet que son travail ne lui permet de formuler que quelques remarques d'ordre général sur certains aspects des politiques et pratiques étudiées. Cependant, comme elle met en relief la nature et l'impact des programmes de formation psychologique, on peut constater, comme elle l'a fait, la médiocrité des résultats obtenus. Les stagiaires éprouvent énormément de difficultés à transposer dans la situation de travail les connaissances et les aptitudes acquises durant les stages. Ce phénomène s'explique si l'on établit un lien entre les attitudes et les pratiques fortement autoritaires de la direction à l'endroit des délégués du personnel et de la

section syndicale de l'entreprise et les attitudes nouvellement acquises de la maîtrise à l'endroit des pratiques à adopter dans ses relations avec les ouvriers et les employés. D'une part, les directions cherchent à garder jalousement leur autorité en maintenant à distance, en harcelant, en menaçant même les délégués de personnel et la section syndicale. D'autre part, la maîtrise sert de tampon où s'isole à la fois la direction et les ouvriers en cherchant, par un savoir-vivre et un savoir-faire fraîchement acquis, à atténuer le poids et l'omniprésence de l'autorité.

C'est là le type de contradictions auxquelles nous faisons allusion plus haut et qui semblent inhérents à un effort d'intégration des travailleurs dans l'entreprise. Chaque cas étudié révèle un degré d'intégration plutôt faible, plus marqué par le conflit ouvert ou larvé que par l'harmonie au sein des rapports sociaux. Au risque d'errer, nous croyons qu'un enseignement se dégage de cette étude, un enseignement que la plupart des directions ont tendance à oublier. Le développement d'un climat de relations interpersonnelles authentiques nous semble impossible dans une entreprise où la direction cherche à démolir l'institution syndicale ou refuse « d'avoir les coudées franches » avec les représentants des différentes catégories de personnel.

**Laurent BELANGER**

**De la prévision économique à la gestion financière**, par Jacques Gervais, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 351 pp.

Dans ce volumineux ouvrage, l'auteur traite de l'influence de la prévision économique sur la gestion financière dans trois domaines qu'il assigne à la gestion financière : l'orientation générale des investissements ; le calcul économique des solutions les plus avantageuses ; le financement des investissements.

Dans chacun de ces domaines, son étude porte successivement sur la gestion financière de l'État, élément de l'environnement économique, et la gestion financière de l'entreprise, compte tenu de cet environnement.

Ce volume s'adresse d'abord et plus particulièrement à des lecteurs français car l'auteur désire, par son ouvrage, in-

téresser et enseigner les cadres et les spécialistes financiers de France sur la gestion prévisionnelle, technique pour mieux orienter les investissements et la marche des entreprises de façon à atteindre le niveau de rentabilité que connaissent les entreprises américaines.

L'ouvrage est cependant d'intérêt pour quiconque s'intéresse à ces questions, et plus particulièrement aux techniques de l'analyse financière que l'auteur étudie longuement dans la deuxième partie. Les explications sont de telle nature qu'il n'est pas nécessaire d'être un spécialiste pour les aborder et en tirer profit, toutefois même un spécialiste pourra y retrouver ses notions théoriques de base et retracer l'élément qu'il avait oublié.

**Jean-Pierre BEAULIEU**

**Comment concevoir un système intégré de gestion**, par P. J. Yvon et C. Semin, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 260 pp.

La plupart des ouvrages sur l'utilisation intensive et systématique de l'ordinateur en administration des entreprises sont en anglais. Les Entreprises modernes d'édition, avec le concours des auteurs P. J. Yvon et C. Semin, tous deux ingénieurs à Dubold-France, viennent de mettre sur le marché cet ouvrage en français sur les systèmes intégrés de gestion (Integrated Management Information System). C'est l'intégration en un seul système des applications, existantes et à concevoir, du traitement automatique des données à la gestion de l'entreprise.

Les deux auteurs en partant de leur expérience personnelle et des théories existantes ont dégagé les principes et les modalités de mise en œuvre d'un système intégré.

Dans ce type de système, les données ne sont saisies qu'une seule fois pour être traitées automatiquement dans plusieurs programmes correspondant à des objectifs différents. En d'autres mots, des services ou des unités administratives différentes qui utilisent une information de base identique touchant l'accomplissement d'une activité devraient se concerter pour cueillir les données et les entrer dans l'ordinateur sans faire une duplication. Ce principe amène les auteurs à préciser la signification d'une