

## Relations industrielles Industrial Relations



### *Le potentiel de développement des cadres, Organisation interentreprise pour la coordination de la recherche sociale, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 77 pp.*

Jean-Pierre Beaulieu

Volume 26, numéro 2, 1971

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028234ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028234ar>

[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

Beaulieu, J.-P. (1971). Compte rendu de [*Le potentiel de développement des cadres, Organisation interentreprise pour la coordination de la recherche sociale, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 77 pp.*] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 26(2), 514–515.  
<https://doi.org/10.7202/028234ar>

**Quantitative Analysis of Modernization and Development**, by Frederick H. Harbison, Joan Maruhnic and Jane R. Resnick, New Jersey, Industrial Relations Section, Princeton University, 1970, 224 pp.

On classe souvent les pays du monde d'après leur développement économique. On utilise alors généralement comme mesure le produit national brut ou le revenu personnel per capita. Il faut bien voir que cette façon de faire ne rend compte que d'une partie de la réalité : on ne mesure qu'un aspect du développement économique, soit la production actuelle de biens et de services.

Les auteurs de la présente étude ont voulu élargir la base de comparaison. En un certain sens, ils ont considéré non seulement la production actuelle, mais aussi la capacité de production actuelle et potentielle. D'ailleurs, le titre indique bien cette préoccupation. En effet, la contribution majeure de Harbison et autres consiste en une application et une démonstration de méthodes visant à mettre en rang, classer et comparer des pays (ou des régions à l'intérieur de pays), ceci en prenant en considération des combinaisons d'indicateurs de développement et de modernisation.

Les auteurs ont utilisé la « méthode taxonomique » qui fut développée par un groupe de mathématiciens polonais au début des années '50. Cette méthode semble relativement facile, quoique longue. Elle consiste d'abord à convertir les valeurs des indicateurs en quantités qui peuvent être additionnées ensemble. Les pays sont ensuite mis en rang, en tenant compte des valeurs converties pour chaque indicateur. Puis, les pays sont réunis dans des groupes homogènes, quant à certains ensembles d'indicateurs.

Les auteurs ont aussi étudié 112 pays et considéré 40 indicateurs. La plupart de ces derniers se retrouvent dans trois groupes distincts : les indicateurs-santé, - culture et - éducation.

Nous laissons au lecteur intéressé le soin d'analyser les résultats obtenus par Harbison et autres. Nous pouvons cependant l'inviter à prendre connaissance de cette étude fort intéressante.

**Bertrand BELZILE**

**Le potentiel de développement des cadres**, Organisation interentreprise pour la coordination de la recherche sociale, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1970, 77 pp.

Petit ouvrage moderne, très bien rédigé et très intéressant voilà comment se perçoit **Le potentiel de développement des cadres**.

Comme le disent les auteurs, en gestion du personnel, tout est intimement lié et lorsqu'on en aborde un aspect on ne peut négocier les autres et voilà pourquoi cet ouvrage qui traite de : l'évaluation et l'utilisation du potentiel de développement des cadres dans leur entreprise, aborde une multiplicité de sujets connexes et tous reliés à la gestion du personnel.

En fait, le sujet principal est traité en trois points à un niveau qui se situe à mi-chemin entre la recherche fondamentale et les préoccupations immédiates d'un praticien, ce qui le rend abordable au lecteur intéressé par la question sans nécessairement être un spécialiste. Les trois points traités constituent en fait les trois parties de l'ouvrage :

« délimiter le sujet avec toutes ses composantes et le situer dans l'ensemble de la gestion du personnel, en insistant sur son caractère spécifique qui est essentiellement prévisionnel »

« recenser les instruments de connaissance des hommes et des postes utilisés couramment dans les entreprises, préciser l'éclairage particulier que chacun de ces outils peut apporter à la découverte du potentiel et montrer la nécessité qu'il y a, dans cette optique de prévision, de les articuler les uns avec les autres, autrement dit de les rendre cohérents entre eux »

« définir, enfin, à partir d'une étude effectuée dans une entreprise de l'OICOS, des grands niveaux de responsabilités qui puissent servir à l'évaluation du potentiel ».

Des aspects de cet ouvrage qui nous ont particulièrement plu sur la clarté et la précision du texte et le souci évident des auteurs d'être rigoureux dans leur étude. C'est ainsi que dans la première partie, ils nous présentent d'abord le fondement de leur méthodologie ; de même dans la troisième partie, ils définissent avec soin les critères utilisés pour défi-

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