

## Relations industrielles Industrial Relations



*Organisations sociales et comportements*, par Jean M. Guiot,  
Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., et les Éditions  
Hommes et Techniques, Paris, 1980, 213 pp.

Laurent Bélanger

Volume 36, numéro 4, 1981

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029216ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029216ar>

[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. (1981). Compte rendu de [*Organisations sociales et comportements*, par Jean M. Guiot, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., et les Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1980, 213 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 36(4), 946–948. <https://doi.org/10.7202/029216ar>

**mage, cogestion, démocratie** (industrielle: «concerne les projets et tentatives de réformes du capitalisme et du pouvoir dans l'entreprise»), **emploi, grève** (dans le sens large, avec toute une énumération de formes), **groupe** (sur plusieurs pages), **lock-out** («mettre dehors. Fermeture d'une usine ou d'un atelier», sans aucune référence à la grève), **organisation, ouvrier et ouvrierisme, participation, patron, politique** (avec un utile développement sur ce qui sépare le politique de la politique), **psychosociologie, qualification, questionnaire, salarié, stress, syndicalisme, synergie** (mais pas dans le sens donné par Ansoff) et **travail**.

Ce n'est bien entendu pas pour ces termes, qui nous concernent directement, et dont la description me semble par endroits non satisfaisante, que je recommande l'utilisation de ce lexique aux observateurs des relations industrielles. Le **dictionnaire** («suite de définitions, intermédiaire entre **lexique** qui renvoie à des termes et **encyclopédie** à des connaissances») **canadien des relations du travail**, de Gérard Dion, reste à cet égard, et pour longtemps, un instrument insubstituable. Mais pour beaucoup d'autres, là où l'auteur est dans son élément, où elle montre la grande maîtrise qui a fait sa réputation, et qu'elle met à la disposition du grand nombre.

Car, ainsi qu'elle l'écrit dans l'avant-propos, «ce lexique s'adresse à un public très large de lecteurs, susceptibles de rencontrer des termes de sciences sociales sans avoir étudié celles-ci, mais également aux spécialistes d'un seul domaine». Nous sommes là bien concernés — le département de relations industrielles de Laval ne fait-il pas partie d'une faculté des sciences sociales? —, et d'autant plus que notre domaine, **pluridisciplinaire**, c'est-à-dire qui «implique seulement la collaboration de plusieurs disciplines», selon certaines opinions ou (comme je le crois) **interdisciplinaire**, qui rassemble «ce qui est commun à plusieurs disciplines, qui crée un lien entre elles» (page 214), n'est, par définition, pas circonscrit entre des frontières rigides.

À quoi s'ajoute le besoin de savoir de chacun d'entre nous. En ce sens, le double objectif poursuivi par Madeleine Grawitz me

semble atteint: transmettre des connaissances, mêmes limitées, et contribuer à la formation de l'esprit.

J'ajoute que ce volume, paru en format de poche, est aisément manipulable.

**Dimitri WEISS**

Université du Maine  
et Institut d'Administration des  
Entreprises (Université de Paris I  
Panthéon-Sorbonne)

**Organisations sociales et comportements**, par  
Jean M. Guiot, Montréal, Les éditions  
Agence d'Arc Inc. et les éditions Hommes  
et Techniques, Paris, 1980, 213 pp.

Pour donner un compte rendu assez complet des différents apports de la sociologie, de la psychosociologie et de la psychologie à l'étude des organisations, il aurait fallu rédiger une encyclopédie comprenant plusieurs tomes et des milliers de pages. Dans cet ouvrage de 200 quelques pages, Jean M. Guiot a réussi à relever un défi en présentant d'une façon concise et précise les contributions les plus connues à l'étude des objectifs, des structures et du fonctionnement des organisations. Arnold S. Tonnenbaum en rédigeant la préface annonce que l'auteur a voulu expliquer «certaines contradictions ou «irrationalités» qui contribuent au décalage entre le formel et le vécu dans le fonctionnement organisationnel». Il faut s'attendre là à des explications, non pas tirées de recherches sur le terrain, mais bien de modèles existants dont la plupart sont descriptifs et quelques-uns normatifs. Comme il le souligne lui-même, l'auteur s'inspire du modèle de Leavitt qui retient cinq grandes catégories de variables interdépendantes: les objectifs, les structures, la technologie, l'environnement et la composition sociale des membres de l'organisation. Ces grandes variables font l'objet des six premiers chapitres; les autres traitent des relations de pouvoir, des motivations, des perceptions, du leadership, de la satisfaction au travail et du développement organisationnel. Bien entendu, ce sont là des thèmes déjà traités dans une foule d'ouvrages d'origine américaine surtout. Cependant, ce qui est

nouveau, c'est un compte rendu très juste qui s'en tient à l'essentiel de la contribution des auteurs, assaisonné de remarques personnelles et de critiques qui font bien ressortir la signification, la portée et les limites de chaque contribution. Le lecteur y gagnera beaucoup à la lecture de ces «mises au point» qui permettent d'évaluer chacun des efforts, même ceux qui sont les plus en vogue et qu'on n'ose pas trop remettre en cause pour le moment, tel que celui de la «théorie des contingences» (contingency management).

Si la lecture de cet ouvrage a soulevé chez moi beaucoup d'intérêt et un désir de poursuivre plus loin la réflexion, elle m'a également déçu à maints égards. D'abord, le cadre de référence emprunté à Leavitt, même s'il s'inspire d'une vision systémique des organisations, n'est pas suffisamment élaboré et articulé pour servir de base à un compte rendu systématique des connaissances accumulées sur la structure et le fonctionnement des organisations de travail dans un contexte socio-économique, technologique et culturel donné. Par exemple, le cadre de référence permet de saisir le jeu des interdépendances entre quelques grandes variables, telles que l'environnement et l'organisation, la technologie et la structure organisationnelle. Il ne permet pas cependant d'envisager à la fois l'ensemble des variables qui peuvent expliquer le comportement des individus et des groupes au sein des organisations. Ceci peut expliquer le malaise qu'a dû éprouver l'auteur à situer des variables de fonctionnement (telles que le pouvoir, le leadership, la prise de décision, la solution des conflits et le changement) par rapport à d'autres variables soit de structure, d'environnement, ou de personnalité. Je comprends très bien qu'on veuille délaisser dans l'étude des organisations «le vieux» schème de pensée cartésien, c'est-à-dire causal linéaire ou causal multiple, qui nous a souvent mal servi dans le passé et nous laissant croire, par exemple, à une relation de cause à effet entre la satisfaction au travail et la productivité, entre un leadership participatif et la satisfaction au travail. En délaissant un tel schème sans le remplacer par un autre qui ferait ressortir le jeu des interdépendances entre des variables pertinentes à une explica-

tion plus globale des phénomènes organisationnels, on risque de demeurer descriptif ou sans possibilité de prédire quoi que ce soit dans le domaine du comportement organisationnel. L'auteur confirme en partie cette remarque d'ordre méthodologique lorsque dans son huitième chapitre traitant de «l'action et de la construction de réalités», il fait de la perception une variable dominante dans l'étude du comportement: la signification que les auteurs (individus et groupes) donnent à la situation qu'ils vivent deviendrait la variable la plus importante. Si c'est le cas, et si l'on convient que la signification donnée à une situation change d'un individu ou d'un groupe d'individus à un autre, la prédiction de leur comportement s'avère d'autant plus difficile.

Dans ce même ordre d'idées, alors que l'auteur se rapproche de Michel Crozier, il ne mentionne pas sa contribution qui est à mon sens, l'une des plus importantes dans le domaine de l'étude des organisations. La seule référence à Michel Crozier est celle qui traite des relations de pouvoir entre les ouvriers de production et d'entretien et qu'on retrouve dans le **Phénomène bureaucratique**, alors que Crozier et Friedberg ont publié un ouvrage monumental dans ce domaine: **L'Acteur et le système**, Paris, Édition du Seuil, 1978. Je ne réussis pas encore à m'expliquer un tel oubli.

Un dernier point faible que j'ai relevé concerne le chapitre qui traite du développement des organisations. La critique que l'auteur adresse à tous ceux qui s'intéressent au D.O. (développement organisationnel) est juste si l'on s'en tient à une conception axée sur le contenu, conception véhiculée par Beckard et autres et qui fait apparaître le D.O. comme un ensemble de stratégies et de techniques d'intervention dans une organisation. À mon avis, (je peux me tromper) le D.O. est avant tout un processus qui réside dans la forme d'aide qu'un consultant veut apporter à un système-client. Au-delà des stratégies et des techniques, la relation d'aide qui s'installe entre le consultant et son système-client est une donnée fondamentale en D.O. qui répond du succès de telles expériences.

À la fin de chaque chapitre, l'auteur nous suggère des thèmes de réflexions. Ce sont là autant de questions dont les réponses se trouvent dans une multitude d'articles et d'ouvrages en psychosociologie des organisations et en management. Bref, le lecteur a suffisamment de pain sur la planche, s'il veut approfondir ce domaine.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Le psychologue et l'entreprise**, textes réunis et présentés par C. Levy-Leboyer, Montréal, Masson et Presses de l'Université de Montréal, 1980, 169 pp.

Comme le titre l'indique, il s'agit d'un recueil de textes réunis sous deux rubriques principales: les hommes dans l'organisation et les conditions de travail. Sous la première rubrique, on retrouve des articles sur l'appréciation du personnel (F. Gendre): la place du psychologue en gestion des ressources humaines (P. Jardiller); l'organisation et le suivi de la formation; un cas d'adaptation au travail: les migrants (Y. Bordeleau). Sous la seconde rubrique, on traite d'ergonomie (J.C. Sperandio); des modèles d'analyse des conditions de travail (J. Curie); des conflits dans l'entreprise (C. Tapia); et du développement des organisations (P. Morin).

On peut le constater, il ne s'agit pas là de sujets tellement nouveaux, mais le traitement qu'on en fait vise à décrire les divers aspects du rôle d'un psychologue du travail dans l'entreprise, plus particulièrement en gestion des ressources humaines. Tout ce qu'on savait, il n'y a pas longtemps, du rôle d'un psychologue industriel se résumait à la conception, à la mise en application et à la validation des tests en matière de sélection. Jadis, le psychologue, c'était l'homme des tests. Aujourd'hui, le psychologue, non pas «industriel», mais «du travail» peut jouer un rôle important en matière de planification d'effectifs, de formation, d'analyse des conditions de travail (en faisant appel à l'ergonomie), d'analyse des conflits et d'introduction de changements importants au sein des organisations de travail.

Ces remarques, au premier abord, semblent évidentes, mais la réalité est différente, cependant... Tellement différente que, dans son introduction, C.L. Leboyer se demande s'il existe vraiment une psychologie du travail ou trois professions distinctes: l'ergonomie, la psychologie industrielle et la psychologie des organisations. Elle continue son introduction en tentant de retracer les positions communes aux différentes branches de la psychologie qui deviennent les postulats suivants: — l'existence d'une psychologie scientifique — la notion de différences individuelles.

Il faut aussi se demander si la formation académique actuellement dispensée dans nos départements de psychologie facilitent la préparation de «psychologues du travail» assez polyvalents pour satisfaire adéquatement à toutes les exigences du rôle que reflète l'éventail des contributions retenues dans ce recueil.

Le texte qui m'apparaît le plus original est celui de Yvan Bordeleau, professeur à l'Université de Montréal. Ce n'est pas par chauvinisme que je fais cette appréciation, mais peut-être parce que j'ai lu peu de travaux sur des problèmes d'adaptation au travail des immigrants. C'est une occasion d'apprendre sur les valeurs culturelles des immigrants, les perceptions qu'ils se font des Canadiens, leurs motivations au travail, de même que les implications au plan de la sélection et de la formation. C'est là une contribution majeure qui fait un peu hors-d'oeuvre, cependant, puisqu'elle déborde le cadre de référence annoncé: c'est-à-dire rendre compte du développement de la psychologie du travail et du rôle du psychologue dans les organisations.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Trade Union Handbook**, by Arthur Marsh, Second edition, Farnborough, England, Gower, 1980, 396 pp. (Distributed in North America by Renouf USA, Brookfield, Vermont 05026).

Cet ouvrage se présente comme un guide et un répertoire donnant la structure, les ef-