

## Relations industrielles Industrial Relations



*Applied Human Relations, An Organizational Approach* (2nd ed.), par Jack Halloran, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, 521 pp., ISBN 0-13-040808-5.

Alain Rondeau

Volume 38, numéro 4, 1983

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029418ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029418ar>

[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

Rondeau, A. (1983). Compte rendu de [*Applied Human Relations, An Organizational Approach* (2nd ed.), par Jack Halloran, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, 521 pp., ISBN 0-13-040808-5.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(4), 920–922. <https://doi.org/10.7202/029418ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

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/>

Volume important, avons-nous dit, sur un sujet important, qui n'a rien perdu de son actualité. Et le prochain colloque de l'École de perfectionnement en relations industrielles de l'Université de Bologne aura eu lieu sur un thème suggéré par D. Weiss, E. Spaltro et F. Pichi, autour de «l'individuel et le collectif dans les relations industrielles».

### P. JOUBERT

Institut d'Administration  
des Entreprises, Paris

**Applied Human Relations, An Organizational Approach** (2nd ed.), par Jack Halloran, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, 531 pp., ISBN 0-13-040808-5

À la réception d'un nouveau volume portant sur «les relations humaines», tout évaluateur est tenté de dire: «...Et, elles vont être servies à quoi, cette fois-ci, les relations humaines? Sauce vinaigrette ou nature?»

S'il est un sujet fourre-tout, galvaudé dans tous les sens et sans signification précise, c'est bien celui des relations humaines. Sous cet étendard, on retrouve tout ce que la psychologie sociale, le management ou les relations industrielles, entre autres, ont pu produire d'observations reliées de près ou de loin aux comportements interpersonnels. Les relations humaines, c'est souvent le «smorgasborg» des sciences du comportement appliquées au travail.

Et le volume de Jack Halloran peut à juste titre être considéré comme le modèle-type de ce genre de produit. Tout comme l'indique la fiche technique du «Library of Congress», on pourrait aussi bien classer ce volume sous les étiquettes du «Comportement organisationnel», de «Management» ou de «Gestion du personnel». On retrouve en effet des titres de chapitre aussi différents entre eux que «Communication Within the Organizational Structure», «Human Motivation», «Making Decisions», «Appraisals Promotions and Dismissals» et «Job Discrimination».

Comme Halloran l'affirme lui-même dans sa préface, le livre ne fait aucune distinction entre «Human Relations» et «Organizational Behavior». Même si Halloran s'intéresse essentiellement à la «personne en organisation», il spécifie qu'il ne se préoccupera pas, entre autres, de l'aspect humain de la supervision, un élément pourtant à la base des relations humaines en organisation.

En général, le livre est écrit dans un style descriptif dépeignant à large trait les notions de base concernant l'organisation et le comportement humain communément véhiculées au sein de l'École des Relations Humaines. Toutefois, il s'agit souvent d'une présentation superficielle et qui frise parfois le ridicule. Le texte manque d'envergure et on a l'impression que l'auteur se préoccupait plus de regrouper sous un même thème diverses observations classiques en psychologie sociale que de construire une démonstration articulée qui proposerait au lecteur une intégration solide du domaine des relations humaines.

Cet ouvrage regorge littéralement d'observations «tape-à-l'oeil», tirées de découpages de journaux ou de périodiques populaires. Ces éléments servent à construire une argumentation qui reflète tous les stéréotypes et des croyances «à la mode» dans le domaine du comportement humain au travail. L'auteur a vraiment fait un effort important pour recueillir dans le quotidien les éléments nécessaires à son argumentation. Malheureusement, cela nuit à la crédibilité scientifique du volume. Même les observations tirées d'un cadre de recherche plus systématique sont souvent traitées de façon sommaire ou ne tenant que ce qui frappe le plus et qui corrobore ce que l'auteur tend à démontrer.

Pourtant, l'ouvrage a une valeur didactique indéniable. L'organisation technique du volume est irréprochable. À chaque début de chapitre, on précise les objectifs poursuivis. L'auteur présente aussi une série de questions servant à stimuler la réflexion des étudiants concernant les thèmes proposés. Le style employé rend la lecture facile. Elle est agrémentée de multiples caricatures, photos, graphi-

ques, etc. Des notes en marge résument l'idée principale de chaque paragraphe et on retrouve à la fin des chapitres sommaires, cas et exercices, glossaire et bibliographie, en somme toute la panoplie des outils pédagogiques utiles à l'enseignement d'un cours d'introduction.

Le livre est composé de cinq parties distinctes ayant un lien très flou avec le titre du volume. La première partie, «People must Interact» se préoccupe du problème de la communication en organisation. Après avoir opposé le mouvement des Relations humaines de l'approche taylorienne en gestion, l'auteur présente une panoplie de thèmes (quelque peu hétéroclites) qui sont normalement traités dans la documentation sur le sujet. Suivent ensuite un chapitre sur le processus de communication présenté dans une perspective plutôt psycho-sociale et un autre sur la communication au sein de la structure organisationnelle abordé suivant une perspective plutôt managériale. Cette façon assez décousue d'aborder indistinctement des questions de «management», de «comportement» ou de «personnel» se retrouve tout au long du volume.

La seconde partie «Humans Can Cope With Work» est à teneur plutôt psycho-sociologique. Elle porte sur les questions de motivation, de moral et de stress au travail et du traitement à apporter aux problèmes personnels au travail.

Tout d'abord, au chapitre quatre, la motivation est présentée comme la force première que doit utiliser l'organisation. L'auteur souligne ici l'importance pour l'organisation de savoir susciter une motivation intrinsèque chez ses employés et présente l'étalage normalement déployé de moyens pour la favoriser. De même, au chapitre cinq, il fait un tour d'horizon rapide des divers problèmes de «moral» que rencontrent les entreprises, et, après avoir reconnu le stress comme une caractéristique naturelle et souhaitable chez l'homme, il suggère diverses techniques pour le garder à un niveau tolérable en milieu de travail. Au chapitre 6, il considère que

«savoir écouter» s'avère la meilleure technique pour traiter les problèmes personnels qui peuvent surgir en entreprise. Après avoir suggéré trois approches pour aborder les problèmes personnels (Counseling directif, approche coopérative, aide non-directive), il se penche brièvement sur l'utilisation de ces techniques pour traiter surtout des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie en entreprise.

La troisième partie, «Managing Change», prend plutôt une teinte «management» mais suit la même démarche prescriptive utilisée dans la partie précédente. Ainsi, le chapitre 7 sur la créativité fait-il tout d'abord l'éloge de la créativité en organisation puis se penche sur l'étude des conditions organisationnelles susceptibles de nuire ou d'aider au processus créateur. De même, au chapitre 8 sur la prise de décision, l'auteur suggère un modèle empirique rationnel de prise de décision puis se penche sur les diverses influences personnelles, sociales ou organisationnelles qui peuvent affecter le processus de prise de décision et propose certaines techniques pour y remédier. Enfin au chapitre 9, portant sur le changement, l'auteur propose une démarche fondée essentiellement sur l'étude des résistances au changement et suggère l'utilisation de techniques telles la modification du comportement ou le développement organisationnel pour favoriser l'implantation d'un changement en organisation.

Dans la quatrième partie, intitulée «Someone Must Do the Job» on retrouve surtout des préoccupations relatives à la gestion des ressources humaines en organisation. Après un chapitre plutôt mal situé et quelque peu incohérent sur le leadership, le chapitre 11, traitant de la formation, se veut essentiellement descriptif des stratégies et des techniques généralement utilisées en formation au sein des organisations. Enfin, le douzième chapitre, portant sur l'évaluation, la promotion et le renvoi, traite des diverses méthodes d'évaluation des critères employés et de l'utilisation de ces évaluations pour la prise de décision en personnel. Cette partie semble difficilement conciliable avec l'orientation générale

du volume étant donné son caractère essentiellement descriptif. C'est un peu comme si l'auteur en avait profité pour donner quelques outils de base en personnel à l'intérieur d'un ouvrage portant sur les problèmes humains en organisation.

Enfin, la cinquième partie, intitulée «Humans Must Fit in a Society» ramène le lecteur vers des préoccupations d'ordre psycho-sociologiques. Le chapitre 13 traite de conformité et de différenciation sociale et des symboles associés au divers statuts et rôles en organisation. Le chapitre 14 porte sur les problèmes de discrimination existant en organisation et les pressions légales ou sociales pour contrecarrer ce phénomène. Le chapitre 15 traite de la syndicalisation et des relations patronales-ouvrières et le chapitre 16 porte sur les relations inter-culturelles. On y traite des facteurs culturels qui influencent les rapports humains et de la façon d'aborder des relations d'affaires dans ces conditions. Quoique bien faite, cette dernière partie porte lourdement l'empreinte de la société américaine et, partant, est moins appropriée pour l'étude de ces questions en contexte canadien ou québécois.

En somme, cet ouvrage s'adresse essentiellement à ceux qui désirent prendre un premier contact superficiel avec le domaine du comportement humain en organisation. Il peut être approprié comme ouvrage d'introduction s'adressant à une population rébarbative à ce sujet. La lecture (même s'il s'agit d'un texte anglais) en est facile et saura stimuler ceux qui ont une capacité de concentration limitée. La variété des stimuli présentés devrait faciliter les discussions et favoriser, chez le lecteur, une prise de conscience de la diversité des problèmes humains reliés au travail.

Toutefois, la piètre qualité du plan suivi, le manque de rigueur du texte de même que sa facture très américanisée sont des handicaps sérieux qu'il faut prendre en considération lors du choix d'un volume d'introduction aux Relations Humaines. Il peut être intéressant

pour un professeur de s'inspirer de l'approche pédagogique suggérée dans le volume de Halloran mais sa valeur comme outil d'enseignement demeure discutable.

**Alain RONDEAU**

École des Hautes études  
commerciales Montréal

**Les syndicats dans la société française**, par René Mouriaux, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1983, 272 pp., ISBN 2-7246-0480-6

**I sindacalisti**, par Gloria Pirzio Ammassari et Francesco Mattioli, Bari, De Donato, 1982, 158 pp., CL 07-0501-2

Chargé de recherche à la Fondation nationale des sciences politiques, René Mouriaux déplorait dans une note annexe de son ouvrage, immédiatement antérieur, sur **La CGT** (Paris, Éditions du Seuil, Points-Politiques, 1982), qu'«un moment focalisée sur la problématique des groupes de pression, la science politique ne jette le plus souvent qu'un oeil condescendant sur le syndicalisme, son intérêt se portant presque exclusivement sur la vie des partis, les élections et les relations internationales».

Le regard, attentif, vivant et lucide, qu'il pose sur l'univers syndical français, dément, heureusement, cette constatation, fondée, et montre, par l'oeuvre qu'il a engagée depuis un temps déjà et par ce dernier livre en particulier, combien la science politique, elle-même interdisciplinaire, peut être (et, j'ajouterais, doit être) une approche féconde du vaste domaine des relations du travail.

En phrases courtes, et en un volume mesuré, il conte, en la résumant, la saga syndicale française dans ses caractéristiques (voire ses particularismes), ses moments forts et ses faiblesses, ses combats et ses rites, ses protagonistes et ses observateurs. Et il fallait, visiblement, être doué pour traduire d'une période tel moment privilégié, ou d'un mot l'idée force d'un livre. Mouriaux en a lu, à