

## Relations industrielles Industrial Relations



*Gestion des ressources humaines. Une approche systémique,*  
par Laurent Bélanger, Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés  
Limitée, 1978, 363 pp.

Viateur Larouche

Volume 34, numéro 1, 1979

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028947ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028947ar>

[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

Larouche, V. (1979). Compte rendu de [*Gestion des ressources humaines. Une approche systémique*, par Laurent Bélanger, Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés Limitée, 1978, 363 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 34(1), 201–202. <https://doi.org/10.7202/028947ar>

contrôle ouvrier et autogestion; le contrôle des investissements; la pénétration du syndicat dans le management, etc. Cette simple énumération, incomplète d'ailleurs, en dit déjà long sur la richesse des aspects abordés du contrôle ouvrier.

La troisième partie présente une vue comparée avec le contrôle ouvrier et la démocratie syndicale en Italie. L'auteur qui, depuis plusieurs années, est un observateur perspicace du développement des relations industrielles dans ce pays et qui a déjà consacré plusieurs articles sur le sujet en expose les principales caractéristiques et n'est pas loin de penser que ce pays peut être le laboratoire social de l'Europe.

L'étude du professeur Weiss nous repose des ouvrages doctrinaires où les préoccupations de promouvoir une idéologie dispensent souvent de s'arrêter à bien saisir les complexités de la vie réelle. Elle contribuera à faire avancer la démocratie industrielle beaucoup plus que toute la rhétorique romantique qui lui a été consacrée jusqu'ici.

Nous croyons que désormais, si l'on veut être sérieux, on ne pourra plus s'aventurer à parler de démocratie industrielle, de cogestion, d'autogestion ou de contrôle ouvrier sans se référer à l'ouvrage du professeur Weiss.

Gérard Dion

Université Laval

**Gestion des ressources humaines. Une approche systémique**, par Laurent Bélanger, Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés Limitée, 1978, 363 pp.

L'ouvrage de Laurent Bélanger vise à présenter une reformulation globale et intégrée de la gestion des ressources humaines. Le défi est de taille mais l'auteur le relève d'une façon originale et utile. En effet, plusieurs groupes de lecteurs trouveront grand intérêt à lire ou à consulter cet ouvrage. L'étudiant de niveau universitaire, le praticien qui débute sa carrière, le professionnel de la gestion des ressources humaines, etc. trouveront, du moins l'auteur le souhaite, « à repenser et à réorien-

ter sa pratique quotidienne ». Il faut avouer que cet objectif est atteint du moins dans la première partie de l'œuvre de Laurent Bélanger qui traite de la dimension administrative de la gestion des ressources humaines.

L'auteur qui s'appuie en grande partie sur l'esprit des sciences du comportement et de la théorie des systèmes, divise son ouvrage en deux grandes parties. D'une part, il consacre huit (8) exposés ou chapitres à la description des activités de nature administrative normalement accomplies par un service de gestion des ressources humaines. D'autre part, il expose ses vues sur la notion de climat organisationnel, la création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant ainsi que sur certains problèmes qui, lorsqu'ils sont amoindris, permettent l'existence d'une meilleure qualité de vie au travail.

Une première constatation qui frappe le lecteur est la disposition qui existe entre les partie I et II de l'ouvrage de Laurent Bélanger. Bien que l'auteur considère que la gestion des ressources humaines comprend deux (2) grandes dimensions soit la dimension opérationnelle (activités reliées à l'acquisition, au maintien et au développement des ressources humaines) et la dimension énergétique (activités reliées à la création et au maintien d'un climat organisationnel ou d'un milieu de travail satisfaisant, voir même valorisant pour les individus), il excelle beaucoup plus dans sa présentation reliée à la dimension opérationnelle. Il est un peu malheureux qu'il en soit ainsi car la dimension énergétique de la gestion des ressources humaines est celle qui fait actuellement surface en matière de gestion des ressources humaines et c'est celle qui cause le plus de difficultés à ceux qui ont pour travail d'améliorer la qualité de vie au travail.

Dans sa première partie, l'auteur (après avoir présenté un excellent chapitre à la vision systémique de la gestion des ressources humaines) présente d'une façon très logique les principales dimensions opérationnelles de la gestion des ressources humaines. Plusieurs thèmes y sont présentés d'une façon claire et avec un bon dosage d'exhaustivité. *Le support structural de la gestion des ressources humaines*

(*exposé no 2*); *politiques de gestion des ressources humaines — formulation et application (exposé no 3)*; *planification des effectifs: notion de base (exposé no 4)* *recrutement, sélection, accueil (exposé no 5)* *le développement des ressources humaines (exposé no 7)* *et les relations de travail et la gestion des ressources humaines (exposé no 8)*: sont les chapitres qui composent cette partie.

Tout au long de cette partie, on pourrait reprocher à l'auteur de ne pas avoir traité de tel aspect dans un exposé particulier ou encore de ne l'avoir traité qu'avec peu de profondeur. À titre d'exemple, on aurait aimé qu'il souligne, en matière de sélection du personnel, quelques exemples de tests (p. 91) d'aptitudes, de personnalité, etc. et qu'il insiste plus sur l'utilité du manuel propre à chacun de ces tests; qu'il élabore un peu plus sur les principaux programmes de formation du personnel mis de l'avant par les gouvernements provincial et fédéral; qu'il réserve un chapitre sur les problèmes propres aux travailleurs âgés et aux travailleurs handicapés, etc.

Malgré ces quelques lacunes, Laurent Bélanger a le mérite d'avoir touché à tous les principaux points qui caractérisent la gestion des ressources humaines. De plus, la lecture de cette partie incite grandement à repenser et à ré-orienter la pratique quotidienne. Sur ce plan, Laurent Bélanger est grand vainqueur et il peut certes déclarer sa mission remplie.

Dans la deuxième partie — *La dimension énergétique de la gestion des ressources humaines* — l'auteur présente dans trois exposés ses vues sur *le climat organisationnel; satisfaction et motivation au travail (exposé no 9)*; *problèmes humains reliés à la création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant; roulement, absentéisme, accidents du travail (exposé no 10)*; *et création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant; rôle du directeur des ressources humaines (exposé no 11)*.

Similairement à la première partie, chaque exposé est complété d'une série de questions et de travaux pratiques. Cependant, contrairement à la première partie on note une rigueur dans la démarche de l'auteur qui apparaît moins rigoureuse. Il faut dire que la dimension énergétique de la

gestion des ressources humaines est certes plus complexe et plus difficile à préciser. Le thème qualité de vie au travail est relativement récent et aucun auteur n'a encore réussi à cerner le concept d'une façon satisfaisante sous tous ses angles. Encore moins présenter ce concept sous un angle opérationnel.

L'œuvre de Laurent Bélanger est caractérisée par plusieurs points forts qui méritent d'être soulignés. Chacun des chapitres est présenté d'une façon concise et avec un bon souci du détail. L'auteur s'appuie sur une littérature abondante de sorte que ses «exposés» sont bien étoffés. Laurent Bélanger fait également une présentation non seulement originale mais utile et adaptée à la situation québécoise. En effet, les sources de références qu'il utilise sont regroupées selon la langue des auteurs particulièrement l'anglais et le français. Comme bon nombre de spécialistes en gestion des ressources humaines ont été formés aux États-Unis (tel Laurent Bélanger) l'enseignement et les écrits de ces derniers sont fortement influencés par les auteurs américains. Le professeur Bélanger a certes su profiter d'un bon bain d'auteurs européens (particulièrement ceux de France), puisque bon nombre des références citées sont européennes et de langue française.

À cette caractéristique, s'ajoute une dimension pédagogique intéressante à l'ouvrage de Laurent Bélanger. En effet, aux différents exposés qu'il présente, il y ajoute des travaux pratiques présentés sous la forme d'étude de cas. Chaque exposé est de plus complété par une série de questions qui force le lecteur qui s'y intéresse à réviser la matière exposée.

Bref, l'œuvre de Laurent Bélanger, s'avère un outil de travail précieux pour tous ceux qui œuvrent dans le secteur des relations industrielles. Sous cet aspect, l'auteur est un des premiers à regrouper sous le thème gestion des ressources humaines les activités propres à l'administration du personnel et aux relations de travail. On aurait peut-être aimé qu'il situe ces concepts par rapport à celui de relations industrielles...

Viateur LAROUCHE

Université de Montréal