

## Relations industrielles Industrial Relations



*Organizational Systems, General Systems Approaches to Complex Organization*, by Frank Baker, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1973, 518 pp.

Laurent Bélanger

Volume 31, Number 2, 1976

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028714ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028714ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Bélanger, L. (1976). Review of [*Organizational Systems, General Systems Approaches to Complex Organization*, by Frank Baker, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1973, 518 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 31(2), 324–325. <https://doi.org/10.7202/028714ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1976

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**é**rudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

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

cet ouvrage s'en est tiré avec peu de succès et s'est contenté ici d'un cadre de référence emprunté à quelques éléments de la théorie des systèmes, cadre largement connu et qui me semble peu approprié à ce genre de synthèse. Sur ces deux plans, le fond et la forme, ce volume ne réussit pas à éveiller mon intérêt. Il faut admettre, cependant, qu'il a été écrit surtout pour des dirigeants d'entreprise que l'auteur croit peu familiers avec le sujet. L'ouvrage comprend quatre sections dont l'enchaînement se retrouve dans une vision globale et systémique des organisations de travail. On y retrouve en premier lieu l'historique et la définition du développement des organisations: une définition tellement large qu'elle ne réussit pas à différencier le D.O. d'un programme de gestion des ressources humaines, de formation des cadres, d'appréciation de la performance et du potentiel des individus. La deuxième section nous situe beaucoup plus au cœur du D.O. en décrivant le rôle de l'agent de changement, surtout le rôle qu'il doit jouer au moment de l'établissement de son contrat d'intervention dans l'organisation. Elle fait éclat de toute la gamme des types d'intervention en les regroupant comme il convient sous deux grandes rubriques: les interventions de type structurale ou technique et celles de type comportemental (behavioral). La troisième section traite de la gestion par les objectifs comme outil de changement au niveau de la clarification des rôles des dirigeants et au niveau de l'appréciation de la performance. Encore là, la présentation faite par l'auteur n'apporte rien de nouveau à la philosophie de la D.P.O. et à ses problèmes d'implantation. La dernière section traite de la gestion des ressources humaines sous les aspects suivants: planification des ressources d'encadrement, formation des cadres et reconnaissance du potentiel des futurs dirigeants. Dans l'ensemble, l'ouvrage demeure trop axé sur la présentation des techniques qui sont, admettons le, fort utiles pour effectuer des changements importants dans les organisations, mais qui nous amènent à oublier l'essentiel d'un programme de D.O., c'est-à-dire une modification de la culture organisationnelle par l'infusion de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Organizational Systems, General Systems Approaches to Complex Organization**, by Frank Baker, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1973, 518 pp.

L'approche systémique constitue un mode de reconstitution de la réalité différent de l'approche scientifique par l'accent qu'elle met sur la causalité multiple et l'interdépendance des causes dans l'explication des phénomènes. Largement connue et utilisée dans les domaines de l'ingénierie, la biologie et la cybernétique, elle s'introduit actuellement dans les domaines des sciences administratives et celles du comportement. Appliquée à l'étude des organisations de travail, cette approche se fonde avant tout sur une conception de l'organisation envisagée sous l'angle d'un «système ouvert» c'est-à-dire une entité composée de parties différenciées et interdépendantes qui transigent continuellement avec un environnement changeant.

Le présent ouvrage s'inscrit dans ce courant de pensée et constitue un recueil des meilleurs textes susceptibles d'initier le lecteur à l'approche systémique et à ses applications au domaine des organisations et du management. Comme le fait remarquer l'éditeur Frank Baker, les textes retenus sont surtout ceux qui demeurent difficilement accessibles pour avoir été publiés dans des revues spécialisées. D'autres textes largement connus et diffusés ont été également inclus dans le recueil pour leur pertinence et leur clarté. Ces textes sont regroupés sous des rubriques significatives en y mettant une certaine logique et cohérence au plan de la présentation. Sous une première rubrique, on retrouve des textes qui traitent des concepts de base propres à la théorie des systèmes et à l'analyse systémique. Une deuxième section se veut une application de ces concepts au phénomène organisationnel pour arriver à présenter l'évolution de la théorie des organisations. Comme il est impossible de comprendre et d'utiliser la notion de système sans référence à celle d'un environnement et à celle des fonctions d'un système, il va de soi qu'une section soit consacrée à l'étude des interdépendances et des transactions entre les organisations et leur environnement respectif. C'est là l'objet de la troisième section. L'organisation peut être également envisagée sous l'angle d'un système composé de sous-systèmes. L'interdépendance entre les sous-systèmes technologiques, socio-culturels et décisionnels constitue l'objet d'une quatrième section. Les organisations transigent avec d'autres organisations dans des situations de conflit ou de coopération. La manière dont ces échanges se structurent et leur impact sur la vie interne des organisations font l'objet d'une cinquième section. Les deux dernières sections traitent

de la gestion des systèmes et de l'évaluation de la performance des systèmes.

Évidemment, ce recueil ne peut servir de lecture de chevet. Il faut s'armer d'un crayon, d'un bout de papier et de beaucoup de patience pour décortiquer chacun des textes et en comprendre l'essentiel. Cependant, un tel recueil permet d'économiser beaucoup de temps dans la recherche de bons articles sur le sujet, puisqu'on les retrouve tous regroupés dans un seul volume.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**The Tyranny of Work**, par James W. Rinehart, Don Mills, Longman Canada Ltd, 1975, 184 p.

Le thème du travail aliénant a donné lieu, depuis Marx, à une littérature abondante. Le contenu du concept d'aliénation a aussi considérablement évolué depuis que Marx l'a utilisé pour désigner la dépossession du travailleur industriel de ses moyens de production et du fruit de son travail. À ces formes d'aliénation, le taylorisme en a ajouté d'autres en vidant les tâches industrielles de leur substance. Les travaux du sociologue Georges Friedmann et les écrits du syndicaliste Hyacinthe Dubreuil vers la fin des années cinquante ont largement contribué à mettre en lumière les conséquences néfastes du modèle de travail taylorien: travail répétitif, monotone, sans signification, qui ne nécessite pas de qualification particulière, qui ne fait pas appel à l'intelligence de celui qui l'exécute, travail aliénant, en somme.

C'est un peu l'histoire de l'aliénation du travail que James Rinehart fait dans ce petit essai au titre percutant. Pour lui, on peut parler de l'aliénation comme d'une condition «in which individuals have little or no control over (a) The purposes and products of the labour process, (b) The overall organization of the workplace, and (c) The immediate work process itself». (p. 17). Le travail aliénant va de pair, selon lui, avec le capitalisme économique qui implique (1) une concentration des moyens de production dans les mains d'un nombre restreint d'individus, (2) une économie de marché où le profit détermine les moyens et les fins de la production et (3) une division du travail très poussée.

Cette forme d'aliénation a traditionnellement été considérée comme propre au travail industriel: d'ailleurs, on considère habituellement des réactions ouvriè-

res comme les grèves sauvages, les sabotages, le freinage, etc... comme autant de façon de répudier un travail vidé de son sens. Rinehart montre que si le travail en usine est manifestement aliénant, le travail des cols blancs ne présente pas moins tous les symptômes de l'aliénation. Il interprète les grèves des employés des secteurs public et parapublic (celle de Québec, en 1972, en particulier) comme étant, en partie, des réactions contre un travail de plus en plus bureaucratisé. Même les administrateurs, qui se sentent perdus dans des hiérarchies toujours plus complexes, commencent à connaître l'aliénation du travail.

Existe-t-il des façons de contrer l'aliénation du travail moderne? L'auteur examine, quant à lui, cinq possibilités de solution: (1) l'accroissement du temps consacré au loisir, comme forme de compensation. Cette solution est illusoire selon lui: plusieurs études ont démontré que l'individu aliéné au travail avait tendance à se comporter de façon aliénée dans ses loisirs également (consommation pure et simple de loisirs, attitudes de spectateur, etc...). (2) L'automatisation des tâches les plus aliénantes ne représente qu'une solution à très long terme. (3) L'humanisation des tâches par leur enrichissement ou par l'amélioration des relations humaines dans l'entreprise n'est une solution qui ne profite, en définitive, qu'au management: les structures d'autorité traditionnelles ne sont pas fondamentalement modifiées par des techniques du genre de celles du «job enrichment». (4) Le syndicalisme qui pourrait apparaître comme un excellent moyen d'améliorer les conditions de travail n'a pas su, selon Rinehart, jouer son rôle en ces matières. Les syndicats se sont la plupart du temps contentés de monnayer de mauvaises conditions de travail et, par leur insistance à étendre la portée des accords collectifs de travail, ils contribuent à multiplier les obstacles à une véritable modification des tâches. (5) Enfin, il y a le contrôle ouvrier, l'autogestion, qui apparaît à l'auteur comme la seule voie pouvant permettre aux individus de se donner les véritables moyens de redonner un sens à leur travail. De nombreuses expériences de ce type sont en cours, dont les plus connues au Québec sont celles de Tricofil et de Tembec; il faudra suivre leur évolution pour voir dans quelle mesure l'autogestion permet d'annuler les effets les plus pénibles de l'organisation capitaliste du travail.

**Gilles DUSSAULT**

Université Laval