

## Relations industrielles Industrial Relations



*L'évoluzione del ruolo e delle finalità della funzione del personale nelle aziende italiane*, Rome, ENI, Quaderni Dipers, 3 volumes, 1979, 116 + 151 + 80 pp.

*Mappa europea delle relazioni industriali*, Torino, Isvor-Fiat, six matrices intrduites par Gianfranco Gambigliani, Maria Teresa Schütt et Mario Unnia, 1979.

Dimitri Weiss

Volume 35, Number 1, 1980

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029049ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029049ar>

[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

Weiss, D. (1980). Review of [*L'évoluzione del ruolo e delle finalità della funzione del personale nelle aziende italiane*, Rome, ENI, Quaderni Dipers, 3 volumes, 1979, 116 + 151 + 80 pp. / *Mappa europea delle relazioni industriali*, Torino, Isvor-Fiat, six matrices intrduites par Gianfranco Gambigliani, Maria Teresa Schütt et Mario Unnia, 1979.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 35(1), 167–169. <https://doi.org/10.7202/029049ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1980

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/>

érudit

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/>

bons volumes publiés à ce jour. En effet, on commence par décrire le contexte légal, économique et syndical de la gestion des ressources humaines pour aborder ensuite l'évolution de la «fonction personnel» et de son support structurel. La planification des effectifs, la dotation en personnel, la formation, l'appréciation sont autant de thèmes connus présentés selon la séquence conventionnelle que l'on connaît.

Ce qui distingue ces deux ouvrages des autres, c'est avant tout le style personnalisé des auteurs, l'effort de concision dans la présentation des sujets. On tient compte de l'apport des sciences du comportement telles que la psychologie sociale et organisationnelle, la théorie des organisations dans la mesure où cet effort est nécessaire à la compréhension du rôle actuel et futur des préposés aux ressources humaines au sein des organisations. Cependant, les auteurs n'ont pas cherché à développer une vision globale et intégrée de la fonction, probablement, parce qu'ils visaient une clientèle bien particulière. Ils ont donc préféré demeurer à l'intérieur des sentiers déjà bien explorés.

Sur le plan pédagogique, l'ouvrage de S.P. Robbins va plus loin que celui de M.S. Novitt en illustrant chaque exposé par un seul cas: celui de la compagnie Western Electric. Par exemple, après un exposé soit sur la planification des effectifs, soit sur la dotation en personnel, l'auteur décrit les politiques et les pratiques actuelles à la Western Electric sur ces mêmes sujets.

Ces deux ouvrages, d'une lecture facile, peuvent servir de complément à l'enseignement et peuvent également être utiles aux praticiens qui veulent se familiariser avec ce domaine sans chercher à l'approfondir.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**L'evoluzione del ruolo e delle finalità della  
funzione del personale nelle aziende**

**italiane**, Rome, ENI, Quaderni Dipers, 3 volumes, 1979, 116 + 151 + 80 pp.

**Mappa europea delle relazioni industriali**, Torino, Isvor-Fiat, six matrices introduites par Gianfranco Gambigliani, Maria Teresa Schütt et Mario Unnia, 1979.

Voici deux ouvrages qui revêtent, en ce début de décennie, une importance certaine, à des degrés divers, dans le développement des études de relations industrielles, particulièrement au plan international et comparé. Tous deux, en effet, en faisant, sous des formes et avec des propos différents, le point des années 70, nous permettent de mieux affronter les années 80, dans les conditions dans lesquelles rarement le passage d'une décennie à une autre a été aussi marqué par des changements essentiels.

Le premier, en trois volumes, constitue un supplément aux **Quaderni Dipers**, cahiers de la Direction pour le personnel et l'organisation du groupe pétrochimique italien à participation étatique ENI, dont le directeur responsable Fulvio Pichi, qui dirige les études à la même direction, laquelle en a pris l'initiative, y a contribué financièrement et l'a appuyée organisationnellement.

Mais qu'on ne s'y trompe guère: sous le titre «L'évolution du rôle et des finalités de la fonction personnel dans les entreprises italiennes» il s'agit, tout au moins pour les deux premiers volumes, d'une véritable revue des idées sur le vaste domaine des relations industrielles, fut-ce à travers une littérature exclusivement limitée aux publications de langue italienne et les opinions d'experts tous italiens.

S'agissant, toutefois, pour une large part, d'une approche organisationnelle du domaine, il est évident que l'influence des courants de pensée étrangers - et, surtout, anglo-saxons - n'a pas été négligeable. D'autre part, les traductions italiennes de travaux étrangers occupent une place non-négligeable dans la bibliographie du premier tome.

Celui-ci est consacré, en effet, à une «Analyse de la littérature», divisée en trois parties: la fonction Personnel (auteurs, rôle, structure et rapports avec les autres fonctions dans l'entreprise, l'évolution des techniques et des outils, l'évolution des prérequis humains et professionnels des personnes travaillant dans la fonction, thèmes à approfondir), les théories et les techniques organisationnelles (auteurs, les principales théories, principales techniques et principaux outils d'organisation, indications sur les principaux thèmes à approfondir) et relations industrielles (auteurs, évolution et perspective).

Le deuxième tome, sur **La gestion du personnel dans les années 80**, qui est le résultat d'une recherche effectuée par la firme de consultants Prospecta de Milan, a utilisé, notamment, comme intrants (input) les théories et les problèmes émergés dans l'analyse de la littérature objet du volume précédent.

Cette recherche a été réalisée en utilisant la méthode Delphi, employée pour la première fois aux États-Unis par la Rand Corporation, et en bénéficiant de l'apport de onze experts divisés en trois groupes: direction de personnel, planification d'entreprise, relations industrielles. Son objectif était de faire répondre à la question: quelles seront les modalités d'évolution de la direction du personnel au cours des prochaines années (1979-1985) dans les grandes entreprises et dans les grands groupes industriels italiens, dans le contexte des relations industrielles, et quelles en sont les probabilités d'application?

Ce deuxième volume est formé de cinq parties: objectif et déroulement de la recherche, analyse des résultats de la consultation des experts, l'évolution probable du rôle de la direction du personnel (1979-1985), les théories organisationnelles dans l'évolution des comportements des gens de personnel.

Le troisième tome contient les résultats d'une enquête sur les chefs et sur la fonction Personnel en Italie, accomplie en collaboration avec l'ADIP (Association italienne des directeurs de personnel). Il est divisé en

quatre parties: objectif de l'enquête, méthodologique, analyse des résultats, profit du responsable de personnel tel qu'il est résulté de l'enquête.

Le second volume est, naturellement, le plus volumineux, le plus original et le plus riche de valeur ajoutée. Ceci n'est pas étranger à la présence, en tant que coordinateur, du directeur de «Prospecta», Mario Unnia, qui travaille, depuis des années déjà, aux frontières, et dont le nom est attaché à quelques-unes des plus intéressantes tentatives de déchiffrement du présent et de l'avenir des sciences sociales appliquées en Italie.

Ce n'est donc pas une surprise de le voir parmi les élaborateurs des matrices européennes des relations industrielles, publiées en septembre 1979 par l'ISVOR (Institut de formation du groupe Fiat). Réalisées par ce dernier, en collaboration avec le service des études de la direction des relations industrielles de Fiat et la société Prospecta, il ne s'agit donc, pas d'un livre mais, d'abord, de plusieurs cartes par pays (Italie, France, Allemagne fédérale, Grande-Bretagne) dont on a recherché chronologiquement (1969-1978) - avec deux cases vides pour 1979 et 1980 - les indicateurs, dans l'ordre, politico-institutionnels, économiques, éducationnels et de sécurité sociale, pour aboutir au plat de résistance, le système de relations industrielles (auteurs, négociation collective, relation de travail subordonnée, comportements, formes de participation).

Ces matrices nationales sont suivies d'une matrice des descriptions comparées, constituée par une synthèse des indicateurs des premières greffée sur un dossier historique, et d'une matrice des définitions comparées, qui traduit la tentative de rapporter à des catégories interprétatives l'évaluation des synthèses formulées sur la base des matrices précédentes.

Toutes ces matrices se prêtent à différents modes de lecture, verticaux et horizontaux, selon les objectifs propres à chacun, soit en termes d'investigation nationale, soit au plan des comparaisons interna-

tionales.

L'aspect novateur, inédit, de cette approche en fait un outil pédagogique de perfectionnement des cadres au niveau international, utile, nécessaire et souhaité.

**Dimitri WEISS**

Institut d'administration des entreprises,  
Paris.

**Current Problems in Labour Arbitration - 1978**, publié par The Continuing Legal Education Society of B.C., Vancouver, The University of British Columbia, juin 1979, 243 pp.

Cette publication miméographiée contient le texte de onze travaux présentés à un séminar tenu en mai et en juin 1978, puis repris en septembre de la même année, sur certaines questions qui se posent au cours d'arbitrage de griefs.

Il n'est pas facile de résumer ces études qui traitent de sujets assez divers et dans lesquelles les auteurs se réfèrent à une jurisprudence volumineuse, non seulement des arbitres, mais aussi des cours civiles.

L'étude liminaire, présentée par D.R. Munroe, président de la Commission des relations de travail de la Colombie Britannique, traite d'une façon générale de l'arbitrage des griefs dans cette province. Le conférencier y souligne les problèmes juridiques et pratiques relatifs à l'arbitrage et il expose le système établi en Colombie Britannique en 1973 et précisé en 1975 lorsqu'a été confié à la Commission le pouvoir de réviser les décisions arbitrales en vue de les soustraire au contrôle des cours civiles. Le pouvoir de révision porte essentiellement sur deux points: le choix des parties à avoir une audition équitable et la conformité des décisions avec les principes énoncés dans le Code du travail. La Commission s'est montrée réservée dans l'exercice de sa compétence de manière que les arbitres ne se sentent pas gênés dans l'exercice de leur liberté et que le recours aux appels ne

devienne pas une méthode pour détruire le système. La Commission laisse les arbitres maîtres des faits, puisque ce sont eux qui ont entendu la preuve et elle étudie leurs décisions avec sympathie. Le conférencier estime aussi qu'il faut considérer les arbitrages dans la perspective de l'intérêt public, c'est-à-dire en vue de la diminution des conflits.

La deuxième étude traite d'une question qui se présente dans maints arbitrages: la substitution par l'employeur d'un nouveau motif aux raisons qu'il a originellement fait valoir aux stades antérieurs de la procédure. L'arbitre doit-il permettre cette preuve? Tout dépend des circonstances. En règle générale, les arbitres refusent cette substitution, surtout si le nouveau motif n'a pas été soulevé au comité de griefs. Lorsqu'il acquiesce à la requête de l'employeur, l'arbitre doit accorder un délai à la partie surprise pour étayer sa défense. Cependant, quand se pose la question d'un incident qui serait survenu après celui qui a donné naissance au grief, les arbitres sont enclins à permettre la preuve, sous réserve d'accorder à l'autre partie la possibilité de préparer sa défense.

Le troisième exposé porte sur le droit pour l'employeur d'imposer en cours de convention collective de nouvelles règles disciplinaires ou de nouvelles normes de rendement. En matière de règles disciplinaires, on retient notamment que, pour être acceptées, il faut qu'elles soient compatibles avec la convention collective, qu'elles soient raisonnables et claires, que le salarié en ait été informé, qu'il soit avisé qu'elles peuvent donner lieu à sanctions et qu'elles soient demeurent en vigueur depuis leur introduction. En ce qui concerne les nouvelles normes de rendement, l'on considère que ce droit revient à l'employeur sauf si sa latitude se trouve limitée par la convention collective et pourvu aussi que ces nouvelles normes soient raisonnables et équitables.

Dans un autre exposé, il est traité de la cause juste de congédiement en regard du dossier de l'employé. Ce dossier suit l'employé dans le cheminement de sa carrière et ceci, au moment de l'arbitrage, pose le problème du "culminating incident". Le con-