

## Relations industrielles Industrial Relations



*Human Relations and Modern Management*. Ed. by E. M. Hugh-Jones. Amsterdam : North-Holland, Publishing Co., P.O. Box 103, 1958. 256 pp. \$5.30.

Roger Chartier

Volume 16, Number 2, April 1961

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021813ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021813ar>

[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

Chartier, R. (1961). Review of [*Human Relations and Modern Management*. Ed. by E. M. Hugh-Jones. Amsterdam : North-Holland, Publishing Co., P.O. Box 103, 1958. 256 pp. \$5.30.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 16(2), 269–270. <https://doi.org/10.7202/1021813ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1961

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/>

peut être question de fusion. Autrement dit, le congrès était prêt à réaliser l'unité mais en sauvegardant les cadres de notre mouvement et son intégrité doctrinale. C'est pourquoi nous avons demandé et obtenu que le CTC accorde à la CSN le statut d'une « union nationale » au sens de la constitution du CTC. Ce statut nous offrait les garanties exigées par notre congrès. Malheureusement, par suite de difficultés constitutionnelles, le CTC ne semble plus vouloir nous affilier sous ce statut. Nous devons donc chercher une nouvelle formule qui tiendra compte des exigences de nos propres congrès.

#### CONCLUSION

Il est souhaitable que nous réalisons l'unité syndicale au Canada mais pas à n'importe quel prix. Cette unité ne doit pas se bâtir sur un mouvement dévitalisé, standardisé et qui étouffe les tendances idéologiques qui sont le ferment même de la pensée syndicale. Les structures syndicales ne pourront jamais être copiées sur les structures de la grande entreprise capitaliste car, dans le premier cas, ce sont des hommes et non des intérêts qui sont en jeu. L'unité dans la diversité, telle est la formule, mais comment y parvenir?

## RECENSIONS - BOOK REVIEWS

*Human Relations and Modern Management.* Ed. by E. M. Hugh-Jones. Amsterdam: North-Holland, Publishing Co., P.O. Box 103, 1958. 256 pp. \$5.30.

Ce petit volume est le premier d'une série en préparation chez le même éditeur sur l'Économie industrielle. Dans une perspective de relations humaines, il tâche d'établir le dialogue entre l'homme d'affaires et l'adepte des sciences de l'homme. Il possède une saveur internationale toute spéciale, car y ont contribué, en des essais originaux, quatre économistes ou sociologues anglais, trois américains et un hollandais. Au delà des divergences prévues, le volume trouve son unité dans l'étude d'un ordre de problèmes: ceux qui relèvent de la direction d'hommes au travail.

Dans un premier article (« Human Relations and Fundamental Principles of Management »), J. L. Meij présente, à l'intérieur et au cœur même d'une théorie de la direction, une esquisse des relations humaines. Il établit succinctement un rapport mathématique entre les dimensions d'une entreprise et le nombre de « managers » à divers niveaux qui sont nécessaires à cette entre-

prise; un tel rapport pourra varier grâce à la spécialisation de certaines fonctions de direction.

L'article de W. H. Scott sur « The Factory as a Social System » est bien dans la ligne des Mayoïtes, et notamment de Warner et de Gardner, au niveau du petit groupe de travail. Toutefois, l'auteur se hâte d'affirmer que « to regard employees simply as members of small face-to-face groups is to ignore the importance of their other affiliations and particularly those, such as trade union membership, which derive from the fact that a work force is divided into a number of occupational categories ». Scott décrit plus loin diverses catégories de la structure des occupations, et discute la dichotomie structure formelle-structure naturelle.

L'essai de Robert L. Kahn touche aux relations humaines au niveau de l'atelier. Il rend compte, à ce plan, de la recherche effectuée au Survey Research Center de l'Université du Michigan par lui-même et ses collègues, notamment Daniel Katz et Rensis Likert. Il s'agit de concilier la rationalité presque machinale du fonctionnement de l'entreprise et les besoins humains variés de ceux qui y oeuvrent

pour les satisfaire. L'auteur se demande donc d'abord quelle est la signification du travail, quelles sont les motivations précises des travailleurs, vers quelles finalités tendent ces derniers; après quoi il analyse les moyens mis en oeuvre pour atteindre ces objectifs, et les obstacles qui en barrent la route. C'est à travers ce schème de besoins et d'objectifs, de voies d'accès et de barrières que l'auteur interprète une masse importante de données empiriques relatives aux agents de maîtrise et à leur influence sur la productivité industrielle. Cette optique d'une forte productivité est limitée et biaisée, comme le reconnaît l'auteur; mais selon lui, « an organization characterized by high productivity, and also by a strong wish of members to remain within it despite other choices, would necessarily be one which offered to its members relatively high levels of goal attainment and need satisfaction ».

Suivent deux chapitres sur « Organized Labour and Management »: le premier, d'Edwin Young, porte sur les États-Unis, tandis que le second, de N. S. Ross, étudie le Royaume-Uni. L'étude de Young est une synthèse historique du Syndicalisme et de la négociation collective; celle de Ross est une analyse plus théorique du régime de la convention collective: « What seems to be required is a theoretical approach to management which treats the firm as a plural society rather than as an organic unity... The problem of government of a plural society is not to unify, integrate or liquidate sectional groups and their special interests in the name of some over-riding corporate existence, but to control and balance the activities of constituent groups so as to provide for the maximum degree of freedom of association and action... ». Cette formule, on le voit, se rapproche beaucoup de la « coordination d'accords (*bargains*) » que Neil W. Chamberlain, dans *Labor*, désigne comme la fonction spécifique de la direction des entreprises. Le travail de Ross est à tous égards remarquable au plan théorique, et plutôt faible au plan historique.

E. F. L. Brech, dans « Human Relations in the Board Room », fait passer la discussion de l'atelier (avec Kahn) au bureau de direction; car à ce niveau-ci également se posent des problèmes de relations humaines dont la solution est nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. Celle-ci est marquée pro-

fondément par son « leadership ». L'auteur indique bien les possibilités de conflit entre les objectifs des individus (directeurs) et ceux de la firme.

Le chapitre 7, du professeur R. W. Revans, démontre que les indices de rendement individuel et de satisfaction au travail sont en corrélation avec la grandeur de l'usine; cette corrélation est directe jusqu'à un certain niveau, et a tendance à s'inverser à mesure que l'unité de production dépasse ce niveau. Revans se demande si la faute n'en est pas aux lacunes de la direction des grandes entreprises. Cette étude très sérieuse oblige à remettre en question toute une série de concepts flous sur la nature et le contenu du « moral » ouvrier.

Le chapitre de E. Wight Bakke sur « The Function of Management » déçoit par sa superficialité. On y apprend, dès la première ligne, que « The first and most importance function of management is to think »! Suit une série de considérations peu profondes et de « recettes » numérotées qui ne mènent pas très loin.

En bref, examiner de près les contributions de Ross et de Revans et de Kahn en particulier. Le lecteur nord-américain a peu à apprendre des autres collaborateurs.

ROGER CHARTIER.

*Le droit des conventions collectives de travail dans les pays de la Communauté européenne du charbon et de l'acier*, par Georges Spyropoulos, Les Editions de l'épargne, Paris, 1959, 181 pp.

Voici un ouvrage qui pourrait avoir une grande utilité au moment où l'on prépare un code du travail dans la Province de Québec. L'expérience de six pays européens comporte des leçons et projette un éclairage fort intéressant sur quelques-uns des problèmes les plus importants qui se posent en droit du travail. La Province de Québec a déjà puisé avec profit aux sources européennes et elle aurait sûrement avantage à le faire encore, même si elle doit avant tout tenir compte du contexte nord-américain.