

Relations industrielles Industrial Relations



Psychology in Administration: A Research Orientation, par T.W. Costello et S.S. Zalkin, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1963. 500 pages.

Laurent Bélanger

Volume 19, Number 3, July 1964

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021283ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021283ar>

[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. (1964). Review of [*Psychology in Administration: A Research Orientation*, par T.W. Costello et S.S. Zalkin, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1963. 500 pages.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 19(3), 405–406. <https://doi.org/10.7202/1021283ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1964

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/>

ligne de conduite à l'égard de la clientèle, des prix, de la mise en marché, sont surtout des facteurs dont il faut tenir compte au début.

Le reste du volume traite de l'aspect comptable et financier. Des notions de base en comptabilité sont présentées d'une façon précise et accompagnées de quelques illustrations. Au chapitre des sources et emploi du crédit, le but et moment d'utiliser le crédit, la façon d'établir le taux réel du crédit commercial et bancaire sont expliqués.

Plus loin, on présente le rôle des banques à chartre et de la banque d'expansion industrielle. Les avantages et les inconvénients de l'achat et de la vente à crédit font l'objet d'un autre chapitre. L'importance et les modalités de l'assurance en affaires, les lois et règlements du gouvernement en matière d'impôts, de taxes, de fixation des prix, de faillite et d'insolvabilité constituent l'objet des derniers chapitres.

Ce recueil a le mérite de fournir un guide pratique, clair et concis aux dirigeants de la petite entreprise. C'est pourquoi nous en recommandons fortement la lecture. Cependant, nous devons admettre qu'il ne couvre pas tout ce que son titre indique. De fait, la tâche spécifique du directeur qui est de coordonner les activités différenciées de ses subordonnés et de les motiver à fournir un travail soutenu a été négligée. Puisque la petite entreprise implique l'emploi d'un nombre réduit de travailleurs, on semble admettre, du moins d'une façon inconsciente, que les problèmes de relations humaines sont négligeables. Il faudrait vérifier si cette croyance est fondée. On pourrait lire avec profit quelques livres américains ou français sur l'administration du personnel dans la petite entreprise.

Laurent Bélanger

Psychology in Administration: A Research Orientation, par T.W. Costello et S.S. Zalkin, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1963. 500 pages.

Voici un autre ouvrage d'une série publiée par Prentice-Hall traitant de l'utilité des « sciences du comportement » en administration des entreprises. L'objet global du volume est de mettre l'administrateur ou l'étudiant en contact direct avec les résultats d'études empiriques publiés au cours de la dernière décade par des spécialistes en psychologie sociale.

L'ouvrage est plus qu'un assemblage d'articles sous quelques têtes de chapitre. Une introduction et une conclusion accompagnent chaque partie et chapitre. Les auteurs situent ainsi le matériel présenté, établissent des liens entre chapitres et articles et signalent en conclusion les points importants qui peuvent faciliter une des tâches de l'administrateur, celle de la conduite des hommes dans la réalisation de leurs buts et ceux de l'entreprise. Les articles ont été résumés et sont suivis de commentaires pertinents en administration. On a créé ainsi une certaine unité au sein de la diversité des sujets traités.

La nature du processus de perception, les erreurs systématiques qui se glissent au cours du processus et les conséquences qu'une perception imprécise des objets et des gens peuvent avoir sur le comportement de l'individu constituent l'objet de la première partie. Il est intéressant de noter ici qu'il n'existe pas de relations automatiques entre « stimulus » et réaction. La signification donnée aux objets et aux événements n'est pas inhérente dans le stimulus lui-même mais elle est passée au crible des attitudes, des valeurs, de l'expérience passée de l'individu qui perçoit. Par exemple, le directeur du personnel et le gérant de la production analyseront un problème administratif chacun à sa façon. Ici, une identification étroite avec le département empêche le dirigeant de saisir toutes les dimensions d'un problème.

La seconde partie porte sur la motivation des individus. Il ne faut pas se surprendre de retrouver ici la théorie de Maslow sur la hiérarchie des besoins, puisqu'elle est largement connue et acceptée.

Cependant, les auteurs apportent un élément nouveau en signalant les variables qui s'intercalent entre l'expérience des besoins et les moyens dont dispose l'individu pour les satisfaire. L'expérience du succès ou de l'échec, le niveau d'aspiration, les attentes, le désir de se réaliser pleinement sont autant de variables qui interviennent. De plus, un article de James Clark établit un rapport entre la hiérarchie des besoins et les conditions qui entourent le degré de satisfaction que des travailleurs dérivent de leur emploi. Ce chapitre comprend aussi une revue des recherches sur les relations entre satisfaction au travail et productivité. A la lecture de ce chapitre, le dirigeant aurait l'occasion de réaliser que l'idée qu'il se fait des employés (travailleurs du rang et cadres) est peut-être trop simple et limitée.

Il arrive que l'individu expérimente des échecs répétés dans la satisfaction de ses besoins. C'est là l'origine de la frustration, de l'anxiété et du conflit au sein des individus et des groupes. La nature de ces revers psychologiques et leur influence sur le comportement des individus au travail forment la troisième partie. Par exemple, un certain état d'anxiété pousse un individu à améliorer son rendement, alors qu'un degré élevé d'anxiété peut l'empêcher d'accomplir sa tâche. Les exigences imposées par la direction peut soulever divers états d'anxiété qui influencent le comportement des travailleurs.

Une entreprise qui veut prospérer n'est pas sans opérer à un moment ou l'autre des changements nécessaires. Ceci entraîne chez les individus la nécessité d'adopter des attitudes et des formes de conduite nouvelles. L'introduction des changements occasionne aussi une résistance dont la nature diffère avec les niveaux organisationnels. Les quatrième et cinquième parties traitent des conditions qui donnent naissance aux changements, des principes et facteurs essentiels qui facilitent l'acquisition de nouvelles attitudes et conduites. Les auteurs fournissent aux dirigeants quelques guides pour l'application des principes et la création des conditions susceptibles de faciliter l'adaptation des individus. L'efficacité des schèmes de participation et de formation des cadres en vue de faciliter l'adoption est étudiée et critiquée.

La dernière partie de l'ouvrage fait une distinction entre le processus de solution d'un problème et la théorie de la décision. C'est une description des phases du processus, et des facteurs qui en conditionnent l'efficacité. Les auteurs font des suggestions très concrètes pour l'établissement d'un programme d'entraînement en vue d'améliorer le processus. Les articles de Simon, Cyert, Trow et d'Edwards sur la théorie de la décision méritent d'être signalés, puisqu'ils démontrent d'une façon empirique les limites des modèles économiques de prise de décision au sein de la grande entreprise. Edwards présente un modèle de maximisation de l'utilité subjective anticipée. Comme la prise de décision fait appel à l'imagination et à la pensée créatrice, il est bon de connaître les critères qui permettent de détecter le talent créateur de certains individus. Beaucoup de décisions sont prises aussi par des groupes. Les résultats de recherches tendent à démontrer la supériorité du groupe sur l'individu dans la prise de décision. On retrouve ici un inventaire des variables importantes qui

conditionnent l'efficacité du «group problem solving». La qualité du leadership, le réseau de communication, la cohésion du groupe, la personnalité et le status des individus qui le compose sont autant de variables dont il faut tenir compte lorsqu'on s'interroge sur l'efficacité de la prise de décision par un groupe.

Un administrateur qui ne possède pas quelques notions de psychologie ou de sociologie trouvera ce volume difficile d'accès. Mais ceux qui s'intéressent à la dynamique de groupe, à la formation des cadres ou à l'administration du personnel en général peuvent en faire une lecture profitable.

Les définitions de concepts, les modèles théoriques, les résultats de recherches l'emportent sur les applications pratiques qui tiennent très peu de place dans le volume. Les auteurs avaient probablement l'intention de laisser à l'administrateur le soin de faire les applications concrètes qu'il jugera utiles. Comme les «sciences du comportement» sont jeunes et qu'on ne connaît pas encore toute leur richesse d'application concrète, cette lacune mentionnée plus haut devient plus facilement explicable.

Laurent Bélanger

Essentials of Management, par Joseph L. Massie, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J., 1964, 180 pages.

Ce petit volume fait le point sur les connaissances présentes en administration. Il constitue une sorte de vademecum dans ce domaine. De plus, son mérite ne réside pas uniquement dans la description des connaissances, mais plutôt dans leur présentation critique et systématique. En effet, l'auteur expose une conception moderne de l'administration qui accorde une importance privilégiée au processus de la prise de décision et qui fait largement appel à plusieurs disciplines diverses. Quant à la forme, le texte est vivant et le style clair et concis; on trouve également une bibliographie très sélective à la fin de chaque chapitre.

Dans une première partie, l'auteur décrit l'arrière-plan de l'administration: sa nature et son importance, le développement de la pensée administrative et les dimensions morales et sociales de l'administration.

La deuxième partie couvre les fonctions du processus administratif. L'auteur en distingue sept: prise de décision, organisation et «staffing», planification et contrôle; communication et direction. D'après lui, la plupart des devoirs des administrateurs impliquent prises de décision d'une sorte ou