

Relations industrielles Industrial Relations



Managing Individual and Group Behavior in Organizations,
par Daniel C. Feldman et Hugh J. Arnold, McCrowill-Hill Series
in Management, Toronto, 1983, 613 pp., ISBN 0-8359-3006-4.

Laurent Bélanger

Volume 38, Number 3, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029390ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029390ar>

[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. (1983). Review of [*Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, par Daniel C. Feldman et Hugh J. Arnold, McCrowill-Hill Series in Management, Toronto, 1983, 613 pp., ISBN 0-8359-3006-4.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(3), 682–683.
<https://doi.org/10.7202/029390ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

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/>

ed on a diversified membership, the traditional social pressures cease to act as efficiently as before and the unions have to look for other ways to make their members loyal. The socialisation of people into their trade unions is a difficult problem particularly in France where the workers easily switch from one union to another and the unions are in general too poor to offer their membership several attractive advantages. Depending on the mobilization potential of a given union there is more or less chance that others will follow; when there is not enough dedicated members, the strike becomes impossible; the collective advantages of a joint action may differ widely depending how much people gain out of this action. Unions differ in the general model followed by them and the suitability of it to the given circumstances plays a considerable role.

It is an interesting question whether modern trade unions, as they are described by the author, are really successful in the formulation of models suitable to the present day conditions. In France, the unions remain relatively weak and insecure even under the socialist government; many of their militant actions originate from insecurity and not from power; the politicisation of unions shows evidently that the traditional basis of their activities is not enough stable in order to act independently; several important categories of the working population remain beyond the scope of trade unionism; internal democracy within unions is either non-existent or underdeveloped.

J.D. Reynauld treats the problem solving process related to strikes as a great occasion to change gradually the circumstances, make them move adequate to the growing expectations of involved partners. The authority relationships are being transformed in order to offer more power than before to the representation of the employees. The great social-political crisis in France of the late 1960s and the early 1970s has shown that the traditional central authority is in practice much less rooted than it was expected. The author is right emphasises that the

phenomenon of strikes is just only a manifestation of some deeper trends and contradictions existing in the modern society.

Alexander J. MATEJKO

University of Alberta

Managing Individual and Group Behavior in Organizations, par Daniel C. Feldman et Hugh J. Arnold, McCrowill-Hill Series in Management, Toronto, 1983, 613 pp., ISBN 0-8359-3006-4

Ce n'est pas une tâche facile de donner une appréciation correcte d'un ouvrage lorsqu'après en avoir fait une première lecture rapide, on n'y retrouve rien de nouveau. C'est le sentiment que nous avons ici en abordant l'ouvrage substantiel de Feldman et Arnold qui s'inscrit dans la foulée d'une vingtaine de bons manuels de base en sciences du comportement appliquées aux organisations de travail. On sait que ce domaine traite des perceptions, des attitudes, des motivations, de la performance des individus et des groupes au sein des organisations. En s'en tenant à ce qui est essentiel et pertinent, les auteurs se sont donnés comme tâche de présenter clairement ce que nous savons actuellement sur le sujet et ils ont très bien réussi à le faire. En laissant de côté l'introduction et la conclusion, l'ouvrage se divise en six grandes parties: 1) l'intégration des individus aux organisations via la description des fonctions, le recrutement, la sélection et la socialisation des individus; 2) les problèmes de motivation, de satisfaction au travail et de rendement; 3) la restructuration du travail via l'élargissement des tâches et l'implantation de groupes semi-autonomes; 4) le leadership sous l'angle des traits de la personnalité ou bien sous l'angle des styles de leadership appropriés ou non aux diverses situations administratives; 5) les autres types d'influence via la prise de décision, la communication, l'appréciation de la performance; 6) les phénomènes de groupe où l'on examine les facteurs de conformisme ou de

«déviance», les causes des conflits au sein des groupes et entre les groupes, de même que les solutions possibles à ces conflits, ce qui inclut bien entendu la négociation.

Le texte est accompagné de onze cas, dont quelques-uns remontent aux années 1950. Ces cas s'inscrivent dans la forme classique des cas en relations humaines et servent à illustrer la matière présentée dans les chapitres. Ils peuvent également être utilisés pour faciliter l'application des principes de management auxquels on attribue une certaine capacité de généralisation.

L'ouvrage se distingue des autres qui ont traité largement les mêmes sujets par l'attention particulière et l'importance qu'on a apportées aux phénomènes de groupe. On peut en juger par le nombre de pages que les auteurs ont consacré à ce sujet. Encore là, ils éprouvent une réelle difficulté à traiter du processus de négociation collective qui met en présence les représentants de deux acteurs importants qui ont des intérêts immédiatement opposés et qui disposent de base de pouvoir nettement différent. Probablement à cause de leur formation académique dans les facultés de management, de psychologie et autres, les auteurs (ils ne font pas exception), n'osent pas aborder avec assurance le «jeu» de la négociation collective où les perceptions, les attitudes et les comportements des acteurs influencent le déroulement du processus de négociation de même que les résultats obtenus de part et d'autre. C'est là une lacune qu'on retrouve dans la plupart des manuels qui traitent du comportement organisationnel, alors que certains ouvrages spécialisés publiés récemment font état de cadres de référence permettant de traiter sérieusement le sujet dans l'optique des sciences du comportement.

Les auteurs ont voulu atteindre à la fois les étudiants et les cadres de direction. L'ouvrage intéressera certainement l'étudiant qui veut acquérir des connaissances actuelles et adéquates dans le domaine. Cependant, nous ne croyons pas qu'il intéressera beaucoup les dirigeants à tous les niveaux puisque ces con-

naissances sont déjà véhiculées dans un éventail de programme de formation en relations interpersonnelles et les enseignements dans le domaine n'ont pas encore donné les résultats anticipés.

Laurent BÉLANGER

Université Laval

Human Resources Management. An Information Systems Approach, par Wayne E. Cascio et Elias M. Award, Reston Publishing Co. Inc., Virginia, 1981, 594 pp., ISBN 0-07-020386-5

La gestion des ressources humaines est sans doute l'une des dernières fonctions de l'entreprise à se soumettre aux exigences de l'informatique. Peut-on croire qu'il est possible de traiter par ordinateur une somme assez considérable d'informations en matière de planification de main-d'oeuvre, de sélection, de formation, de rémunération, d'appréciation du potentiel et du rendement? Même si à la base de toutes ces activités de gestion il existe une bonne part d'impondérable ou de non-quantifiable, il est possible de le faire. Cet ouvrage s'inscrit exactement dans cette perspective et réussit bien à appliquer des modèles de traitement de données au domaine de la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, les auteurs font évidemment appel aux concepts de base de la théorie des systèmes et élaborent un modèle de gestion des ressources humaines qui se veut une opérationnalisation de l'approche systémique.

Après avoir présenté leur modèle et la démarche propre à la conception et l'implantation d'un système d'information, les auteurs traitent des facteurs d'environnement externe et des facteurs organisationnels (environnement interne) qui ont un impact sur l'une ou l'autre des activités propres à la gestion des ressources humaines et les objectifs poursuivis. On reconnaîtra ici les facteurs reliés à la conjoncture économique, la technologie, la législation du travail, la présence syndicale, la philosophie de gestion, la structure de l'entreprise, etc.