

## Relations industrielles Industrial Relations



*Effective Situational Diagnosis : A Programmed Learning Text Based on the 3-D Theory*, by W.J. Reddin & R. Stuart-Kotze, Fredericton, W.J. Reddin and Associates, 1974, 181 pp.

Laurent Bélanger

Volume 30, Number 1, 1975

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028595ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028595ar>

[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. (1975). Review of [*Effective Situational Diagnosis : A Programmed Learning Text Based on the 3-D Theory*, by W.J. Reddin & R. Stuart-Kotze, Fredericton, W.J. Reddin and Associates, 1974, 181 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 30(1), 125–126. <https://doi.org/10.7202/028595ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1975

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/>

**Les entreprises multinationales et la politique sociale**, Genève, Bureau international du travail, 1973, 197 pp.

A la fin d'octobre 1972, l'O.I.T. a réuni une conférence d'experts pour étudier les problèmes que le développement des firmes multinationales a posé et peut poser en matières de politique sociale.

La première partie de cet ouvrage est constitué du rapport qui avait été préparé en vue de cette réunion. La seconde donne un compte-rendu des discussions et le texte de la résolution du Conseil d'administration.

Le document de travail se divise en cinq chapitres envisageant chacun un des aspects de la question : a) la nature des entreprises multinationales ; comment mesurer leur taille et leur croissance ; branches et régions où elles concentrent leurs activités ; structures ; influence sur le mouvement des capitaux, la technologie et le commerce international ; objectif poursuivi ; b) influence des firmes multinationales sur la main-d'oeuvre tant dans les pays d'origine que dans les pays d'accueil ; c) conditions de travail et de vie dans les firmes multinationales ; d) relations professionnelles dans le contexte des firmes multinationales ; e) l'applicabilité des normes internationales vue par les syndicats et les employeurs.

Cet ouvrage, comme il faut s'y attendre, est plutôt descriptif et signale les problèmes qui devront être résolus. Il apporte un bon déblayage dans une question extrêmement complexe et, de cette façon, est extrêmement utile.

**Gérard DION**

Université Laval

**Effective Situational Diagnosis: A Programmed Learning Text Based on the 3-D Theory**, by W.J. Reddin & R. Stuart-Kotze, Fredericton, W.J. Reddin and Associates, 1974, 181 pp.

Ce fascicule se veut un guide pour l'administrateur qui veut utiliser par lui-même et pour lui-même la théorie de W.J. Reddin sur les styles d'administration. En d'autres termes, un superviseur qui veut connaître en pro-

fondeur la nature du style d'administration qu'il utilise et juger de l'efficacité de ce style dans les diverses situations administratives auxquelles il fait face, doit se familiariser avec quelques notions théoriques et faire les exercices qu'on lui propose. Sans faire ici un exposé de la théorie de Reddin qui est déjà largement connue au Québec pour avoir été traduite en français et utilisée dans des séminaires ou sessions intensives offertes aux administrateurs, nous rappellerons seulement les quelques principes de base qui la sous-tendent. D'abord, Reddin ne privilégie pas un style d'administration qui serait autoritaire ou participatif, mais propose quatre styles de base qui peuvent être plus ou moins efficaces, c'est-à-dire plus ou moins compatibles avec les exigences concrètes d'une situation administrative. Ces quatre styles de base découlent de deux orientations fondamentales : l'orientation à la tâche et l'orientation aux relations humaines. Ces deux orientations sont toujours combinées à des degrés différents pour donner les quatre styles de base suivants : intégré, dédié, séparé et relié. Reddin distingue, par la suite, cinq caractéristiques communes à chaque situation administrative à savoir la nature de la technologie utilisée, le climat organisationnel, les exigences du supérieur hiérarchique, les attentes des coéquipiers et les attentes des subordonnés. Ce guide présente pour chacune de ces dimensions de toute situation administrative, au moins vingt indicateurs qui permettent d'établir un profil de la situation et de préciser le style d'administration qui serait approprié. Pour l'analyse de chacune des dimensions, des cas sont présentés et les solutions sont fournies. Si un administrateur juge que son style n'est pas approprié, il peut soit le modifier, soit changer certains éléments de la situation administrative. C'est à ce stade qu'un administrateur peut aborder les exercices qui lui permettraient d'acquérir une certaine flexibilité au plan de la gestion et de la supervision des ressources humaines.

Dans l'ensemble, c'est un guide qui m'apparaît très pratique tout en permettant de procéder à une analyse systématique et rigoureuse d'une situation administrative. Cependant, quelques-uns qui croient que la gestion, en particulier l'exercice du leadership, est avant tout

un art, se sentiront mal à l'aise dans ce cadre d'analyse qui cherche à quantifier l'inquantifiable et qui présente la supervision sous un aspect à la fois fort mécanique et logique.

**Laurent BELANGER**

Université Laval

**A Decade of Manpower Training and Development**, by Garth L. Mangum et John Walsh, Salt Lake City, Utah, Olympus Publishing Company, 1973, 151 pp.

Tout observateur de la politique de main-d'oeuvre américaine sait que le Manpower Development and Training Act (MDTA) de 1962 a constitué la pierre angulaire pendant une décennie. En effet, c'est en décembre 1973 que le MDTA fut abrogé et remplacé par le Comprehensive Employment and Training Act (CETA), complétant ainsi un pas de plus vers une approche intégrée en main-d'oeuvre.

L'objet fondamental de ce livre est d'évaluer ces dix ans d'expérience du MDTA pour chercher à connaître le rôle social et économique de la formation professionnelle des adultes. Ce livre s'inscrit dans une série d'ouvrages que Garth L. Mangum a écrit sur cette loi.

C'est donc un observateur averti de la politique de main-d'oeuvre américaine qui, une fois de plus, réfléchit sur un programme de main-d'oeuvre particulier en présentant un résumé des différentes évaluations faites aux Etats-Unis sur différents aspects du MDTA.

Le Chapitre II de cet ouvrage présente les résultats de la formation professionnelle complétée sous le MDTA. Il faut noter cependant qu'il existe plusieurs genres d'évaluation de programme et se rappeler que les américains ont eu, du moins dans la dernière décennie, une affection particulière pour l'analyse coût-bénéfice. De plus, rappelons-nous que l'évaluation de programme de main-d'oeuvre, quelle qu'en soit la forme, a besoin d'objectifs précis et réels. Le MDTA n'a pas fait exception au fait que rares sont les programmes de main-d'oeuvre aux objectifs précis et réels. Les évaluations en sont alors d'autant handicapés. La conclu-

sion la plus intéressante de ce chapitre est qu'après dix ans d'expérience, il n'existe aucun résultat définitif sur les résultats du MDTA. En fait, il y a plusieurs leçons à tirer de ce chapitre et de l'expérience américaine sur l'évaluation des programmes de main-d'oeuvre : les études coûts-bénéfices sont difficiles et souvent partielles, la méthodologie de l'évaluation est loin d'être définitive, la difficulté de généralisation est souvent présente, les groupes-contrôle sont difficiles, les « externalités » sont rarement examinées, etc. Cependant, au-delà de toutes ces difficultés, il semble possible d'admettre que le MDTA a **apparemment** été un bon investissement.

C'est au Chapitre III que les auteurs examinent les changements et les leçons apportées par le MDTA aux institutions de formation tandis que le Chapitre IV s'attarde plus particulièrement à l'impact du MDTA sur le marché du travail. Ici, une leçon fondamentale est tirée : c'est au niveau du marché local du travail que les programmes doivent agir et c'est à ce niveau que l'évaluation doit se faire. Après tout, le travailleur individuel vit dans un marché donné.

Le Chapitre V regroupe les conclusions et les leçons tirées par les auteurs à partir de cet examen des 10 ans de vie du MDTA. Cependant, nous devons retenir que ces conclusions et leçons proviennent surtout, pour ne pas dire exclusivement, de l'expérience en formation institutionnelle. En effet les auteurs insistent sur le fait que très peu de choses ont été apprises suite à l'expérience de la formation en industrie (MDTA-OJT). Une telle remarque est intéressante pour l'administrateur de la formation professionnelle au Canada et au Québec où on insiste plus sur la formation en institution que sur la formation en industrie. De plus, ceux qui croient à la prédominance de la formation en industrie sur la formation en institution aux Etats-Unis seront surpris par les chiffres que les auteurs avancent.

En conclusion, rappelons que cet ouvrage est très intéressant tant pour l'administrateur de la formation professionnelle, pour l'évaluateur que pour l'observateur des programmes de main-