

Relations industrielles Industrial Relations



Managerial Attitudes and Performance, par Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1968, 209 pages.

Laurent Bélanger

Volume 23, Number 3, 1968

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027936ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027936ar>

[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. (1968). Review of [*Managerial Attitudes and Performance*, par Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1968, 209 pages.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 23(3), 518–520. <https://doi.org/10.7202/027936ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1968

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/>

Pour mieux prouver ces deux hypothèses, l'auteur décrit le développement historique et commente les implications quotidiennes de quelques problèmes à la fois religieux et économiques contemporains à la lumière des valeurs et des normes propres à un théologien. Il cherche en plus à les mettre en relation avec la préoccupation d'éducation et d'action sociale que manifestent les différentes églises.

Cet ouvrage est le dernier d'une série de onze études débutées en 1949 par le « Federal Council of the Churches of Christ in America » dont la préoccupation principale était de mettre en relation la morale chrétienne et les valeurs prônées dans notre vie économique. Les dix autres études complétant la série s'intitulent respectivement: *Goals of Economic Life, The Organizational Revolution, Social Responsibilities of the Businessman, American Income and Its Use, The American Economy — Attitudes and Opinions, Christian Values and Economic Life, Social Responsibility in Farm Leadership, Social Responsibilities of Organized Labor, Responsibility in Mass Communication and the Church as Employer, Money-Raiser and Investor.*

Il semble donc, pour avoir une vue juste des positions soutenues dans cet ouvrage, qu'il soit préférable de lire les onze manuscrits composant l'étude.

Jean SEXTON

An Introduction to Management Science,
by Teichroew Daniel, John Wiley & Sons,
New York, 1964, 713 pages.

L'enseignement des mathématiques a trop souvent négligé l'aspect pratique de ces sciences. L'étudiant apprend des formules, suit des raisonnements, étudie des théories mais n'en demeure pas moins perplexé devant un problème précis à résoudre. Les exemples et les problèmes que lui propose l'enseignement traditionnel sont trop théoriques ou trop globaux pour se prêter à une véritable application de l'enseignement reçu.

L'ouvrage de Teichroew veut remédier à cette situation. On peut dire que l'ensemble des mathématiques est prêté expressément à la solution des problèmes couramment rencontrés dans le monde des affaires et de l'administration. La première partie de **An Introduction to Management Science** s'avère spécialement originale et démontre bien la préoccupation de l'auteur. Cette partie

approche la formulation des problèmes des affaires et donne les différentes techniques fournies par les mathématiques pour les résoudre efficacement. Les autres parties relient les grands chapitres traditionnels des sciences mathématiques et les relient à des groupes particuliers de problèmes, tels la production, les finances, la mise en marché, l'organisation.

Nous croyons cependant que cet ouvrage serait d'autant plus efficace s'il était réservé à des étudiants déjà familiers avec les mathématiques modernes, le calcul intégral et le calcul différentiel, ou encore s'il était réservé à des personnes qui ont déjà quitté l'école et qui doivent maintenant passer de la théorie à la pratique.

L.-René PARENTEAU

Managerial Attitudes and Performance, par
Lyman W. Porter and Edward E. Lawler,
Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois,
1968, 209 pages.

L'étude des rapports entre la satisfaction au travail et le rendement est demeurée un champ privilégié de la psycho-sociologie industrielle. Sur ce sujet on a entassé articles sur articles, volumes sur volumes, présentant des travaux dont les approches théoriques sont déficientes et les résultats souvent contradictoires. Le volume de Lawler et Porter est loin d'être du « réchauffé » et vient remédier à ces lacunes en replaçant le sujet dans un modèle dont les variables sont définies d'une manière opératoire. De plus, des liens précis sont établis entre elles permettant l'élaboration d'hypothèses faciles à vérifier à l'aide d'instruments connus et largement utilisés par les chercheurs et les praticiens en relations de travail. C'est là un « mariage de raison » entre l'effort théorique et la recherche empirique.

Les recherches portant sur les attitudes à l'endroit de la tâche à accomplir et le rendement des individus s'effectuent habituellement chez les travailleurs du rang et les employés de bureaux. Quelques chercheurs s'aventurent au premier échelon de la pyramide de l'autorité. Lawler et Porter ne se limitent pas seulement à ce niveau, mais étendent leur étude à celui des cadres intermédiaires de l'entreprise privée et des agences administratives au sein de la fonction publique.

Entreprendre un tel travail à ce niveau sans reviser sérieusement l'appareil théorique

eût été une aventure osée, puisqu'à la lumière des travaux précédents, on pouvait constater chez les dirigeants des attitudes qui diffèrent des travailleurs au point où ils constituent un monde différent.

Le modèle élaboré par les deux auteurs délaisse les théories de la motivation basée sur les pulsions, les instincts, (drives) pour accorder une préférence à celle fondée sur les attentes (expectancy theory).

La proposition centrale qui soutient l'échafaudage théorique consiste dans la relation que l'individu établit entre l'effort déployé ou le rendement obtenu et les avantages extrinsèques ou personnels qui en découlent. Ces avantages vont jouer le rôle d'incitations si, premièrement, un dirigeant anticipe de façon probable qu'un accroissement de l'effort sera suivi d'une récompense (reward) accrue, si, deuxièmement, il croit probable que la récompense ou les avantages offerts vont rencontrer ou excéder ceux anticipés et jugés équitables.

Si les attentes formulées par le dirigeant se réalisent, il éprouvera une certaine satisfaction qui viendra en retour confirmer ou accroître la valeur initiale attribuée à la récompense. On est en présence ici d'un modèle à rétroaction au sein duquel la satisfaction découle de l'effort fourni ou du rendement effectif de l'individu et de la récompense obtenue et jugée équitable. La relation entre satisfaction et rendement est inversée à un moment du développement théorique et c'est ainsi que le modèle s'éloigne de la relation linéaire qu'on établissait habituellement entre ces deux variables.

Il faut aussi mentionner la présence de deux variables importantes qui s'intercalent entre l'effort déployé et le rendement effectif. En effet, les aptitudes du dirigeant et la façon dont il perçoit son rôle au sein de la hiérarchie peuvent conduire l'individu à dépenser ses efforts et ses énergies dans une voie peu ou non productive.

Sans faire mention de la méthodologie utilisée et de la représentativité de l'échantillon, nous passons à une revue des points saillants de la recherche et de leurs implications. A l'encontre de la thèse de Mayo, la paie demeure une incitation importante, puisque l'argent permet la satisfaction d'une variété de besoins, qu'ils soient économiques, sociaux ou personnels. Une tendance majeure se dégage des données recueillies sur ce sujet. Les dirigeants qui croient fortement probable que leur rendement est important dans la détermination de leur rémunération se voient accorder une violation plus élevée pour la qualité de leur rendement et de leur effort déployé que d'autres dirigeants qui croient en une faible probabilité d'un lien étroit entre leur rendement et la détermination de leur salaire.

Si la paie demeure une incitation importante, la haute direction devrait songer à réviser ses politiques de rémunération à l'endroit des cadres intermédiaires en reliant plus étroitement les salaires à la performance qu'à la prospérité générale de l'entreprise. Elle pourrait lever le voile de la discrétion qui entoure habituellement la rémunération des cadres.

Si la paie demeure une incitation importante, la haute direction devrait songer à réviser ses politiques de rémunération à l'endroit des cadres intermédiaires en reliant plus étroitement les salaires à la performance qu'à la prospérité générale de l'entreprise. Elle pourrait lever le voile de la discrétion qui entoure habituellement la rémunération des cadres.

A la lecture des thèses de W.H. Whyte et de David Rusman, on serait porté à conclure que l'extra-détermination (other-directedness) dans la perception de son rôle sera beaucoup mieux appréciée que l'intra-détermination (inner-directedness). Les données recueillies par Lawler et Porter chez les cadres intermédiaires et subalternes supportent dans une certaine mesure cette affirmation. En effet, la façon dont le cadres perçoit son rôle peut influencer son rendement. Les dirigeants qui perçoivent leur tâche comme exigeant dans son accomplissement un comportement intra-déterminé ont un rendement plus élevé que leurs confrères qui perçoivent leur rôle comme exigeant un comportement extra-déterminé. Il semble donc exister une relation étroite des différentes perceptions d'un rôle et la performance effective de l'individu.

Un dernier ensemble de relations contenues dans le modèle porte sur la performance, les récompenses autres que la paie effectivement obtenues (need fulfillment), les récompenses anticipées et jugées équitables (need satisfaction, perceived equitable rewards) et la satisfaction au travail. Contrairement aux études antérieures qui faisaient de la satisfaction au travail une variable indépendante, celle de Lawler et de Porter en fait une variable dépendante. La satisfaction réside dans un plus ou moins grand décalage qui peut exister entre la récompense effectivement obtenue (need fulfillment) et les aspirations de l'individu ou la récompense anticipée.

Là où les organisations fournissent des récompenses différentes pour des rendements différents, on peut s'attendre à ce qu'un dirigeant dont le travail est hautement apprécié par son supérieur éprouve un haut degré de « need fulfillment ». Cette hypothèse est confirmée, surtout dans la région des besoins d'autonomie et d'accomplissement de

soi. Quatre autres hypothèses postulant des relations entre les variables énoncées plus haut sont aussi confirmées par les données recueillies.

A la fin de leur étude, les auteurs en profitent pour améliorer leur modèle initial en distinguant entre récompenses intrinsèques et extrinsèques.

D'autres précisions viennent s'ajouter qui ouvrent de nouvelles avenues pour la recherche. Enfin, le dernier chapitre traite des implications de la recherche et présente une courte liste de recommandations qui invitent les dirigeants à questionner le bien-fondé de leurs politiques de personnel.

Non seulement pour le praticien des relations industrielles, mais aussi pour ceux qui s'intéressent au développement des sciences du comportement, la lecture de ce livre qui, à certains endroits, n'est pas d'accès facile il faut l'avouer, provoquera un éveil, puisque plusieurs conclusions viennent bousculer les résultats d'études antérieures qui constituaient l'évangile de l'enseignement et de la pratique.

Laurent BELANGER

Adaptation des travailleurs au progrès technique au niveau de l'entreprise, Séminaires internationaux 1966-5, Rapport final, O.C.D.E., Paris, 1967, 132 pages.

Quelle est la réaction du travailleur devant l'innovation technique? Comment l'encourager à y participer au lieu d'y résister? Comment le législateur peut-il minimiser le coût social de l'opération? En d'autres termes, quels sont les principes, les méthodes et les techniques de planification susceptibles d'apporter l'harmonie et la coordination là où un conflit semble inévitable? L'adaptation de l'homme à l'innovation, tel est l'aspect sur lequel est concentrée cette étude.

La première partie de cet ouvrage a trait à l'attitude des travailleurs et des employeurs à l'égard du progrès technique. L'attitude des travailleurs a le plus, cependant, retenu l'attention.

La partie II étudie les moyens de coordonner l'évolution technique et l'adaptation de la main-d'œuvre à l'aide de monographies diverses portant sur l'Europe occidentale et, dans un cas, sur le Japon.

La troisième partie traite des techniques d'adaptation individuelle que suppose le pro-

grès. Il ne s'agit pas seulement de l'adaptation au niveau de l'entreprise (réaffectation, reclassement, retraite anticipée, etc.), mais aussi, au niveau de la branche d'activité et de l'économie, de l'adaptation de la structure des salaires, de la formation industrielle, et des régimes d'indemnités de licenciement.

Le présent rapport étudie le problème essentiellement au niveau de l'entreprise, mais il ne faut pas s'en tenir strictement à ce point de vue. L'action de chaque entreprise a des répercussions, non seulement sur son personnel, mais aussi sur les autres entreprises et parfois sur l'économie toute entière. D'autre part, l'action des pouvoirs publics a une incidence sur les entreprises, quelle que soit leur dimension. Pour tirer le parti maximum des programmes d'adaptation des entreprises et de ceux des pouvoirs publics, il faut évidemment qu'ils soient coordonnés. Tel est le thème de la partie IV.

C'est au niveau de la coordination des programmes des entreprises et de ceux des pouvoirs publics qu'on peut vraiment parler de politiques de la main-d'œuvre. Celles-ci doivent, avant tout, tendre au développement et à l'emploi optimal des ressources humaines, tant pour accélérer la croissance économique que pour élever les niveaux de vie. L'automation est un moyen d'y arriver. Mais la conclusion qui se dégage de cette étude est qu'en l'absence de bonnes politiques de l'emploi et de la main-d'œuvre, le processus indispensable d'adaptation à l'automation sera laborieux et difficile, tant pour les travailleurs que pour les employeurs, et qu'il imposera une lourde charge à la collectivité.

Cet ouvrage s'adresse particulièrement, à notre avis, à tous les dirigeants d'entreprise aux prises avec de tels problèmes.

Pierre DIONNE

Programmes d'emplois compensatoires, par E. Jay Howenstine, O.C.D.E., Paris, 1967, 52 pages.

Cette petite plaquette est une version abrégée du rapport qui a paru sous le même titre en tant que No 3 de la série **Développement des possibilités d'emploi**. Les deux premières publications s'intitulaient: « Aménagement économique et social du territoire » et « Méthodes de sélection des industries pour les régions en stagnation ». Après en avoir fait un bref historique, l'auteur pose