

## Relations industrielles Industrial Relations



*The Exceptional Executive, a Psychological Conception*, by  
Harry Levinson, Cambridge, Mass., Harvard Business Press,  
second printing, 1969, 297 pp.

Raymond Tremblay

Volume 25, Number 1, 1970

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028113ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028113ar>

[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

Tremblay, R. (1970). Review of [*The Exceptional Executive, a Psychological Conception*, by Harry Levinson, Cambridge, Mass., Harvard Business Press, second printing, 1969, 297 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 25(1), 155–156. <https://doi.org/10.7202/028113ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1970

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/>

The changes in the law have led to fewer, more restricted deferments. Undergraduate deferments were no longer discretionary. Deferments could no longer be compounded. Anyone deferred as a student, for example, was disqualified from deferment on grounds of fatherhood except in cases of extreme hardship. Graduate student deferments were restricted to those studying medicine or narrowly related subjects. As well, with these changes the problems of high induction age and longer draft uncertainty have been exacerbated.

The author concludes with suggestions to deal with the potential problem of the rising involuntary induction age. He also discusses alternative mechanisms for determining sequence of induction of 1-A registrants (by age group and by a lottery system) which implies relinquishing the oldest-first rule.

The selection procedures for the armed forces relate directly to both the efficiency of the armed forces and the use and allocation of manpower in the civilian economy. For this reason, this detailed paper merits the consideration of those involved in manpower plans.

Joan SICHEL

**L'entreprise moderne et le management**, par Pierre Schil, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1969, 132pp.

Un livre qui se veut avant tout pratique et qui s'adresse aux chefs d'entreprises moyennes. L'optique est définie d'emblée dans l'avant propos: l'entreprise moyenne — 200 ouvriers ou moins — s'adaptera ou disparaîtra. Cette évolution doit répondre à deux séries d'objectifs d'ailleurs complémentaires, soit "d'une part, un accroissement de productivité de rendement, en même temps qu'un accroissement de production (et) d'autre part, une promotion sociale qui attribue à chacun, à tous les échelons, une part importante des fruits du travail et de ses responsabilités" (p. 127). Il n'y a pas d'autre alternative possible et rationnelle.

Bien que conçu en fonction d'un contexte qui n'est pas le nôtre, en 1963 l'on comptait en France que 35 établissements comprenant plus de 5,000 salariés (p. 18). Cet ouvrage qui se veut simple

et qui l'est, devrait intéresser plus d'un patron québécois par sa clarté et les réflexions pertinentes de l'auteur concernant les fonctions du chef d'une entreprise moyenne quelles soient d'ordre économique, organisationnel ou social.

Pour le scientifique et plus particulièrement pour le sociologue intéressé aux relations industrielles, la lecture de cet ouvrage est réconfortante à un autre titre puisqu'il constitue l'indice possible d'un renouvellement substantiel et prometteur du comportement et des préoccupations du chef d'entreprise moyenne que l'on souhaiterait largement partagé par ses pairs dans la mesure où il rompt avec le conformisme intransigeant d'un milieu social plus soucieux de survivre à n'importe quel prix que de travailler à l'expansion économique de l'ensemble et de maintenir un système de relations de travail périmé parce que marqué du sceau du paternalisme quand il ne tend pas à l'assujettissement des salariés.

Bernard SOLASSE

**The Exceptional Executive, a Psychological Conception**, by Harry Levinson, Cambridge, Mass., Harvard Business Press, second printing, 1969, 297 pp.

Cet ouvrage s'adresse d'abord aux administrateurs. L'auteur a voulu mettre à leur disposition une synthèse des contributions de la théorie, de la recherche et de l'expérience qui leur permette de mieux comprendre les exigences du leadership et les effets de son exercice sur les hommes, l'organisation et le milieu.

En appliquant la théorie psychanalytique aux notions de leadership, de travail et d'organisation, l'auteur leur donne une signification nouvelle, ou du moins originale, et qui a le mérite de permettre de mieux situer les contributions des autres théories psychologiques et administratives qui y vont chacune de leur point de vue sur ces sujets. Face à l'analyse de Levinson, un bon nombre de clichés, de slogans et d'idées toutes faites s'estompent. Pour l'auteur, il n'existe pas de solutions pré-déterminées aux problèmes humains de l'organisation et seule la compétence d'administrateurs connaissant bien les mécanismes humains et la nature de l'organisation, permettra de trouver des solutions qui ont bien des chances d'être différentes dans chaque cas. Levinson,

cependant fournit au lecteur un certain nombre de pistes dans le règlement des problèmes d'organisation les plus fréquents et les plus actuels.

Pour Levinson, l'administrateur est essentiellement un éducateur et l'organisation un contexte éducationnel. Il consacre d'ailleurs à cette thèse, la moitié de son volume. L'organisation a en effet remplacé sur plusieurs plans, des structures sociales telles que la famille et le groupe d'amis et elle est le lieu privilégié de la satisfaction des besoins de développement des individus. Un point intéressant à souligner est que l'auteur se situe à l'encontre des théories habituelles de la motivation qui prétendent que le besoin d'actualisation du potentiel est le plus motivant pour l'individu. C'est, et il insiste, l'idéal du moi ou l'image qu'une personne se fait de ce qu'elle pourrait être un jour à son meilleur, qui est la plus puissante source de motivation. Lorsqu'une organisation aide un individu à se rapprocher le plus près possible de cet idéal, c'est alors qu'elle satisfait le mieux ses besoins et ceux de l'individu.

Poursuivant sa thèse, l'auteur va plus loin et affirme que les organisations ne pourront assurer leur survie et leur progrès que dans la mesure où elles deviendront des institutions éducatrices et où les administrateurs assumeront un rôle d'éducateur.

Malgré certaines limitations inhérentes à l'approche psychanalytique qui ne peut, de par sa nature, couvrir toute la réalité de l'organisation, ce volume demeure d'un grand intérêt. Les administrateurs, les directeurs de personnel, les spécialistes des sciences du comportement et les étudiants pourront y trouver leur profit.

**Raymond TREMBLAY**

**Studies in Personnel Psychology/Etudes en psychologie du personnel**, Division des méthodes de sélection et du service des tests, Commission de la Fonction Publique du Canada, vol. 1, no 2, oct. 1969, 120pp.

Voici une nouvelle revue. Elle voudrait répondre au besoin des psychologues canadiens dont les travaux paraissent surtout dans des revues américaines. Elle communiquera d'abord de nom-

breux travaux de la Division des méthodes de sélection et du service des tests de la Commission de la Fonction publique du Canada. En plus des avantages inhérents aux articles, la revue est bilingue et gratuite (du moins tant qu'elle restera dépendante de l'organisme fondateur).

A partir du numéro que nous avons, nous choisissons de la présenter du point de vue de l'éducation permanente. Par exemple, il s'avère indispensable d'envisager le personnel à un niveau qui identifie mieux la fonction de chacun et qui contraint de reconnaître des destinées singulières sous le signe, justement, de l'éducation permanente. D'ailleurs, la revue étant ouverte à des articles d'autre provenance que la Division des méthodes de sélection et du service des tests, cette ouverture profitera non seulement à la revue mais encore facilitera son concours original en divers milieux.

"The Selection Interview: Hopeless or Hopeful" par E. C. Webster. L'auteur rappelle des recherches de l'Université McGill et situe dès lors la question de l'abondance des stimuli en jeu dont l'application et les effets, ou encore la validité de la sélection, se vérifieraient et s'expliqueraient de par la nature du processus de décision chez le candidat. Nous croyons qu'alors apparaîtrait mieux son orientation dynamique.

« Etude factorielle de la version française du How Supervise ? » par B. Duchesne. L'auteur constata peu de différences au test suite à un cours portant sur le contenu du test. Il poursuivit la recherche sur le contenu ou la fidélité du test. Il conclut à la nécessité de nouvelles recherches sur la validité de construit et que la validité de prédiction du comportement demeurerait très problématique. Signalons ici la difficulté bien connue du pronostic de l'adaptation fonctionnelle d'un candidat.

"Attitude Survey: ST 1-4 levels" par C. P. Stewart. Les procédures de sélection n'offrent pas de rapport avec les attitudes existantes au niveau groupal. De plus, des travailleurs ayant la possibilité d'obtenir à l'occasion un salaire plus élevé, il y aurait là une source de frustration chez d'autres. Les conditions de travail ne sont pas en cause, sauf sous l'aspect de créativité. Ce dernier pose, dans les faits, le problème de la reconversion, alors que la recherche a mis en évidence l'incertitude sur l'appréciation du travail