

## Relations industrielles Industrial Relations



« Les travailleurs et les changements techniques », par A. Touraine et ses collaborateurs, Série *Les Relations Industrielles et la politique de main-d'oeuvre*, no 2, O.C.D.E., Paris, 1965, 187 pages.

Pierre Dionne

Volume 22, Number 4, 1967

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027851ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027851ar>

[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

Dionne, P. (1967). Review of [« Les travailleurs et les changements techniques », par A. Touraine et ses collaborateurs, Série *Les Relations Industrielles et la politique de main-d'oeuvre*, no 2, O.C.D.E., Paris, 1965, 187 pages.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 22(4), 586–588.  
<https://doi.org/10.7202/027851ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1967

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/>

incluses dans le processus de communication que le sont la phonétique, l'articulation, l'épellation et la grammaire.

Le volume parle aussi du comportement humain dans le contexte de l'organisation humaine. Une hypothèse majeure des premiers chapitres est que la communication et le comportement dans l'organisation sont inextricablement entremêlés.

En accord avec ce qui a été dit, voici comment se divise le volume :

La première partie traite du contexte structurel dans lequel a lieu la communication. Après un bref chapitre d'introduction, l'auteur s'attaque au cadre organisationnel et à l'aspect critique de l'organisation, son climat.

La deuxième partie s'intitule « The Behavioral Basis of Communication ». Cette partie comprend les chapitres 3, 4 et 5. Dans les deux premiers sont analysées les influences des perceptions et motivations sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation. Dans le chapitre cinq, l'auteur esquisse un modèle du processus de communication comprenant les phases suivantes : « encoding, transmission, medium, reception and decoding ».

La troisième partie analyse différents modèles de mauvaises communications, chacun faisant l'objet d'un chapitre. En résumé, ces chapitres portent sur : « the inference — observation confusion », « by passing », « allness », « differentiation failures », « intensional orientation » et « undelayed reactions ». Cependant, là où le volume prend toute sa richesse, c'est dans la présentation des cas pratiques. Le volume ne contient pas moins de quatre-vingt-quatre cas dispersés dans chacun des chapitres.

La quatrième partie résume les concepts-clés étudiés et conclut de façon générale sur le problème des « communications ».

En conclusion, l'auteur veut aller plus loin qu'une simple présentation théorique ; il veut que le lecteur puisse améliorer sa performance dans les communications. Cette ambition est réalisée en partie par la présentation et l'analyse de nombreux cas, présentation suivie par la suggestion de techniques en vue de corriger les mauvaises communications et éviter leur renouvellement.

**Robert LARIVIERE**

**Organizational Decision Making**, by Marcus Alexis and Charles Z. Wilson, Prentice-Hall, Behavioral Sciences in Business

Series, Herbert A. Simon, Editor, New Jersey, 1967, 447 pages.

Les auteurs de ce volume, en collaboration avec plusieurs autres professeurs des universités américaines et quelques personnalités du monde des affaires ont voulu constituer un « text-book » sur la prise de décision à l'intérieur d'une organisation.

Les deux aspects principaux de la prise de décision y sont étudiés en profondeur. Il s'agit d'abord de l'aspect psychologique (comportement des individus) et ensuite de l'aspect quantitatif (étude des modèles les plus fréquemment utilisés, l'emploi des diverses formes de programmation, la théorie des jeux, l'apport des ordinateurs électroniques, etc.). Pour permettre à leur volume une diffusion la plus large possible, les auteurs ont choisi d'utiliser un langage accessible à la majorité, de vulgariser, dans la mesure du possible, un enseignement qui, sans cela demanderait de fortes connaissances en mathématiques, statistiques, économique, sociologie et psychologie.

De plus, pour donner une idée assez complète des aspects étudiés, les auteurs ont ajouté, à la fin de chacun des chapitres, quelques textes choisis qui viennent compléter ou élaborer le sujet en question. Ces textes sont aussi, pour la plupart, de professeurs d'universités américaines ou de spécialistes.

La méthode utilisée garantit donc au lecteur une compréhension générale et à la fois objective, par l'approche multidisciplinaire utilisée pour cette étude de la prise de décision à l'intérieur des organisations.

**André PETIT**

« Les travailleurs et les changements techniques », par A. Touraine et ses collaborateurs, Série **Les Relations industrielles** et la politique de main-d'oeuvre, no 2, O.C.D.E., Paris, 1965, 187 pages.

Le progrès technique et le progrès économique se reflètent distinctement sur les lieux de travail, où ils se manifestent par la modification, la suppression ou l'adjonction de postes parmi ceux des travailleurs manuels et non manuels, dans les ateliers et dans les bureaux. La facilité avec laquelle pourront s'opérer ces changements dépend en partie de l'attitude que les travailleurs adopteront à leur égard. Les accepteront-ils volontiers ou s'y plieront-ils simplement, non sans une certaine réserve ? Se déclareront-ils nettement contre eux et y feront-ils obstacle ?

Pour que soient atteints les objectifs économiques et sociaux de base que présentent une croissance économique et une élévation des niveaux de vie continus, il importe que l'introduction des changements se fasse avec le moins d'à-coups possible et en prenant en considération les individus sur la vie desquels ils ont des répercussions. Aux responsables de la formulation et de l'application d'une politique active de la main-d'œuvre incombe donc l'obligation de concevoir des politiques, des programmes, des services et des aides capables de transformer des attitudes négatives ou hostiles en attitudes positives et activement consentantes. A cette fin, aussi bien les auteurs des innovations que les responsables des politiques doivent avoir une parfaite connaissance des manières de voir et de penser des travailleurs à l'égard des changements ainsi que des moyens de susciter des attitudes et un comportement favorables qui s'offrent à eux.

Cette connaissance est indispensable à toutes les personnes chargées de formuler des politiques et des programmes, tant à l'échelon national qu'à celui des collectivités ou des entreprises. Toutes ces personnes devraient non seulement avoir en vue des objectifs analogues, mais encore pouvoir s'appuyer sur un fonds commun de connaissances et d'informations touchant le comportement et les attitudes qui préparent les travailleurs à accepter les changements indispensables au pays ou à l'entreprise, ou qui au contraire les préviennent contre eux.

Le présent ouvrage vise à contribuer à l'intégration des conclusions pouvant être tirées des études disponibles sur le sujet, ainsi qu'à fournir pour l'examen des rapports et de la documentation existants un cadre qui les rende plus accessibles à ceux auxquels, tant dans les services publics que dans les entreprises, il incombe de s'occuper des problèmes de main-d'œuvre et des relations industrielles. Ainsi, il pourra servir de base à une réévaluation des politiques et programmes essentiels à une action efficace, tendant à faciliter l'introduction de changements techniques.

La première partie du présent ouvrage intitulé « l'ouvrier en tant qu'acteur professionnel », est consacrée à l'influence exercée par les modifications qu'a subies la nature même des tâches sous l'effet, par exemple, des progrès de la mécanisation, de l'automatisme, de la production en grande série et de la gestion scientifique. On y pose la question de savoir comment ces modifications ont façonné l'attitude du travailleur face aux changements, en mettant

l'accent sur la fragmentation croissante du travail qui échappe ainsi au contrôle de l'ouvrier, sur le caractère parcellaire des tâches, les désintégrations de l'équipe de travail et la soumission de liens personnels et officieux aux liens professionnels. La hiérarchie de l'entreprise remplace la hiérarchie du travail. L'automatisme a jusqu'ici tendu à faire passer le contrôle de celui-ci aux échelons élevés de l'organisation. Comme ces modifications ont affecté la nature des tâches, les travailleurs ont cherché par l'intermédiaire de leurs syndicats ou par une action officieuse, à préserver dans le cadre de leur profession leur statut, leur autonomie et leurs valeurs culturelles.

Dans la deuxième partie du présent ouvrage, qui a pour titre « L'ouvrier et les changements organisationnels », l'auteur examine les méthodes et les modalités de l'introduction des changements techniques, ainsi que leur incidence sur les attitudes. Il conclut que la meilleure manière de gagner l'appui ouvrier est d'assurer aux travailleurs une participation effective au processus de la prise des décisions que réclament ces innovations, même si l'expérience a montré que cette méthode, en soi, ne supprimait pas nécessairement les difficultés.

Les différentes conceptions de la société, et leurs répercussions sur les attitudes des travailleurs, forment le sujet principal de la troisième partie du présent volume, intitulée « Les ouvriers et la société industrielle ». Les travailleurs considéreront les objectifs et les résultats concrets des progrès techniques, ainsi que la fonction d'intermédiaire de l'entreprise entre l'ouvrier et l'évolution technique, selon quatre attitudes d'esprit qui sont les suivantes: libéralisme, croyance au progrès, rejet de l'innovation et intégration, dont chacune déterminera un mode de comportement différent, tant de l'individu que des syndicats, et aussi bien au niveau de l'atelier que sur le plan social général. La première de ces attitudes d'esprit les disposera à négocier et à entreprendre une action de caractère institutionnel, comme, par exemple, les conventions collectives. La deuxième les amènera à se préoccuper de la politique économique nationale, la troisième leur dictera une ligne de conduite faite d'interventions, d'oppositions, de réprobations et de grèves, et la quatrième pourra les conduire à participer aux processus des décisions, en vue de concilier les divers intérêts. Les effets de ces différentes attitudes apparaîtront dans le comportement des travailleurs au niveau de l'atelier.

La quatrième partie du présent ouvrage intitulée « Le travailleur et la collectivité »,

aboutit à la conclusion que si les travailleurs en général gardent vis-à-vis des changements un esprit ouvert, cette attitude se reflètera dans les ateliers. Dans un milieu social où existe une forte conscience collective, comme c'est le cas dans une localité où une industrie unique mêle intimement le travail et la vie sociale, la résistance aux changements est vive sur ces deux plans. Au contraire, là où les individus se trouvent intégrés dans le processus de croissance d'une société à économie diversifiée, la résistance aux innovations sera vraisemblablement moins grande. L'attitude des individus en face des changements est conditionnée par leurs attentes personnelles et celles-ci à leur tour varient selon l'âge, le sexe, l'origine, la religion et autres particularités individuelles et sociales. Le facteur qui a le plus d'influence sur l'attitude du travailleur est la mesure dans laquelle il se sentira assuré d'une sécurité économique. De même il sera, plus disposé à accepter des innovations qui ne bouleverseront pas sa vie professionnelle ou ne viendront pas se mettre en travers de ses attentes que celles dont il croindra qu'elles ne le fassent.

Les chapitres de ce livre présentent les principaux résultats obtenus dans la connaissance des réactions ouvrières aux changements techniques. Ils considèrent successivement l'ouvrier comme exécutant, comme membre d'une organisation et de systèmes de relations sociales, comme salarié, c'est-à-dire comme soumis à un pouvoir de décision économique, enfin comme membre de collectivités étrangères ou milieu du travail: famille, groupe ethnique, ville ou quartier.

L'étude aboutit à la conclusion qu'un changement technique ne peut être envisagé comme un événement isolé. De même, l'attitude de l'ouvrier à son égard sera le résultat d'un ensemble complexe d'influences économiques, politiques et sociales. Prenant en considération les faits passés pour juger de l'évolution future, l'auteur émet l'opinion que les syndicats chercheront à prendre une plus grande part à la prise des décisions à tous les niveaux, et à assurer aux ouvriers de plus nombreuses possibilités de donner expression à leurs facultés créatrices. A son avis, les travailleurs aspirent à trouver dans l'accomplissement de leurs tâches l'occasion de satisfaire dans une mesure substantielle leur désir de s'exprimer. Une fois ces aspirations exécutées, syndicats et individus seront plus enclins à considérer dans une optique plus pragmatique et fonctionnelle qu'idéologique les problèmes résultant des changements techniques.

Pierre DIONNE

**Automation, Manpower and Education**, by Jerry M. Rosenberg, Teachers College, Columbia University, Random House, New York, 1966, 179 pages.

L'impact de l'automation sur les différentes sociétés a fait l'objet de nombreux écrits. M. Jerry M. Rosenberg ajoute un élément intéressant lorsqu'il affirme qu'à cette révolution par l'automation devra peut-être succéder une révolution par l'éducation.

Il s'intéresse donc dans ce livre, non aux avantages matériels que peut susciter l'automation, mais plutôt à son effet sur les gens. A cet égard, les retards que peut accumuler un système éducationnel sont d'une importance prépondérante et l'auteur consacre l'un des premiers chapitres aux responsabilités nouvelles des éducateurs face à l'automation. Il fait ensuite le point sur une façon meilleure d'utiliser nos ressources en main-d'œuvre et tente de clarifier certains malentendus au sujet de l'automation.

Le système éducationnel doit fournir à tous, les opportunités de remplir les nouvelles positions et de faire face aux nouvelles situations et ceci dans tous les domaines. Pour que la montée des effectifs scolaires de la nation ne conduise pas à une impasse, il faut que le système entier soit repensé et renouvelé.

Le paradoxe actuel au sujet de la main-d'œuvre est le suivant: un nombre grandissant de personnes à la recherche d'un emploi et un nombre grandissant d'emplois qui demeurent libres. On en conclut rapidement à la nécessité de préparer les étudiants et même les travailleurs actuels à remplir adéquatement les emplois de demain. L'auteur nous indique plusieurs de ces nouveaux domaines. Il s'attarde ensuite sur l'impact socio-psychologique de l'automation. Il y rapporte les opinions de grands spécialistes, tels George Gallup, Pierre Naville, Dr Nathan Cohen, William Faunce et d'autres. Pour lever les inquiétudes et écarter les fausses conceptions, l'auteur propose que soient donnés des cours dont le sujet serait l'automation sous tous ses aspects.

Dans le processus actuel des transformations, quelque chose a changé aux États-Unis: les différents secteurs sont devenus beaucoup plus sensibles au problème du chômage et aux pertes qu'il entraîne. Nous retrouvons dans cette publication une description des efforts des gouvernements, des industries et des associations de travailleurs, pour améliorer la situation. Il y a insistance sur les nouvelles méthodes employées dans le domaine du personnel: formation, réen-