

## Relations industrielles Industrial Relations



### *Organizational Change : An Exploratory Study and Case History*, par Michael Tushman, Ithaca, N.Y., New York State School of Industrial and Labor Relations, 1974, 104 pp.

Laurent Bélanger

Volume 29, Number 2, 1974

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028522ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028522ar>

[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. (1974). Review of [*Organizational Change : An Exploratory Study and Case History*, par Michael Tushman, Ithaca, N.Y., New York State School of Industrial and Labor Relations, 1974, 104 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 29 (2), 417–418. <https://doi.org/10.7202/028522ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1974

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/>

comme un acteur social. L'organisation est donc envisagée sous l'angle d'un système social ouvert; c'est-à-dire, un système qui transige continuellement avec un environnement plus ou moins stable, qui s'adapte à cet environnement et qui effectue en même temps les ajustements internes nécessaires à la poursuite d'objectifs constamment redéfinis. Cette troisième partie de l'ouvrage consiste en une brève revue des principales approches utilisées dans l'introduction des changements, en une présentation des notions de base de la théorie générale des systèmes pour les utiliser ensuite dans la description des principaux mécanismes d'adaptation à un environnement. Même si quelqu'un n'est pas initié aux concepts de base de la cybernétique et de la théorie de l'information, il peut facilement accéder à une bonne compréhension de ces mécanismes de contrôle et d'adaptation auxquels ont recours les organisations pour effectuer leurs transactions avec d'autres systèmes qui composent l'environnement.

A quelqu'un qui possède déjà une formation de base dans les sciences humaines et celles de l'administration, la lecture de cet ouvrage lui serait utile en ce sens qu'il trouverait là une première occasion de déborder la dimension qu'il affectionne dans l'étude des organisations et arriver ainsi à une vue plus globale et mieux intégrée des principales variables qu'on retient habituellement lorsqu'on procède à l'étude du comportement des individus et des organisations.

Laurent BELANGER

Université Laval

**Organizational Change: An Exploratory Study and Case History**, par Michael Tushman, Ithaca, N.Y., New York State School of Industrial and Labor Relations, 1974, 104 pp.

Parmi le nombre toujours croissant de volumes qui traitent du changement au sein des organisations, rares sont ceux qui tentent d'élaborer une théorie sur le processus d'introduction des changements. Cet ouvrage vient combler cette lacune en posant quelques hypothèses de travail qui serviraient d'assises à un premier effort de théorisation dans ce domaine. Pour ce faire, l'auteur procède d'abord à une revue des principales stratégies de développement organisationnel

pour en retenir seulement deux: l'approche centrée sur les changements de structure (*structural change strategy*) et l'approche centrée sur les changements de comportement (*behavioral change approach*). Pour connaître les forces et les faiblesses des deux stratégies retenues, l'auteur procède à l'analyse d'un cas de changement organisationnel. Il retrace sur une période d'environ quatre ans tous les changements survenus dans l'entreprise au plan des structures et des interactions sociales. Ceci l'amène à conclure que l'utilisation d'une approche unique n'est pas suffisante pour opérer les changements nécessaires à une intervention au niveau des structures alliée avec un autre plan des comportements apportant de meilleurs résultats. Cette première constatation conduit à une question plus fondamentale sur la séquence que le conseiller en développement organisationnel devrait adopter. En d'autres termes, l'intervention doit-elle débiter au niveau des structures pour se poursuivre au niveau des perceptions, des attitudes et des comportements ou vice-versa? En cherchant une réponse à cette question, l'auteur arrive à la conclusion que la séquence à adopter dépend en premier de la nature même de l'entreprise, c'est-à-dire de sa mission et de la technologie utilisée pour la réaliser; en second lieu, du contexte socio-économique plus ou moins stable à l'intérieur duquel l'entreprise opère. Lorsqu'une entreprise voit sa mission continuellement redéfinie à cause d'un environnement instable, il est préférable de démarrer l'intervention au plan des comportements pour être en mesure, par la suite, d'effectuer des changements au niveau des responsabilités et de l'autorité sans traumatiser le personnel en place. Ce sont les grandes lignes qui se dégagent de cette étude de cas et qui peuvent inciter tout conseiller interne ou externe à effectuer un choix judicieux de la séquence (structure versus comportement) qu'il doit adopter. Cependant, comme l'auteur le souligne avec beaucoup d'insistance, il ne faut pas prendre ces conclusions pour des généralisations. De plus, le fait de recourir à une séquence précise n'exclut pas la possibilité de chevauchements d'une forme d'intervention sur une autre. Dans l'ensemble, c'est un ouvrage qui incite à la réflexion et qui ouvre une avenue nouvelle à la recherche sur les effets des divers programmes de

développement organisationnel en cours. C'est aussi un pas en avant dans l'élaboration d'une théorie sur l'introduction des changements au sein des organisations de travail.

**Laurent BELANGER**

Université Laval

**Upgrading Blue Collar and Service Workers**, by Charles Breckers, Policy Study in Employment and Welfare, Number 12, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1972, 113 pp.

Le perfectionnement (upgrading) des travailleurs n'est sûrement pas un sujet nouveau. Cependant cela ne veut pas dire pour autant qu'il s'agit d'un sujet facile. En effet, différents comportements, réactions et patterns peuvent être observés dépendant du niveau d'activité économique, des pratiques d'embauche, des facilités de formation, de la participation des entreprises, etc.

Le perfectionnement de la main-d'œuvre est partie intégrale de la planification de main-d'œuvre et a constitué et continue à constituer une panacée pour plusieurs. Ce genre d'investissements dans le capital humain rencontre cependant plusieurs obstacles et, dans un tel contexte, il est à se demander si *a priori* un tel effort n'est pas voué à un échec presque complet compte tenu des objectifs (souvent imprécis) initiaux.

Ce court ouvrage traite donc de perfectionnement mais d'une façon relativement différente de celle qu'on est habitué de voir. En effet, il s'agit ici d'études de cas de perfectionnement dans cinq industries typiques de cols bleus et de travailleurs de service de la ville de New York : le vêtement, l'alimentation, les services de santé, la construction et le transport en commun. Déjà on peut identifier deux des aspects originaux de cette étude : d'abord l'auteur fait un effort particulier pour voir ce qui se passe dans différents secteurs industriels, ensuite il se concentre en partie sur les travailleurs de service débordant ainsi la tradition d'étudier surtout le travailleur du secteur manufacturier. Cet effort est d'autant plus louable que l'auteur sort des sentiers battus.

Avant même d'expliquer la façon dont cette étude a été faite, l'auteur s'attarde d'une excellente façon d'ailleurs, sur la

définition même du concept d'« upgrading » et le fait si bien que le lecteur perçoit clairement la complexité réelle d'une telle expression. Partant de l'entendement populaire de ce terme (i.e. mouvement d'un individu d'un premier emploi à un second considéré meilleur pour une ou plusieurs raisons) Brecker s'efforce de l'éclaircir en utilisant, entre autres, la théorie des marchés internes de travail de Piore et Doeringer. Il aboutit finalement à définir « upgrading » comme étant le processus de mobilité occupationnelle intra-industrielle.

Le but de cette recherche est d'examiner le potentiel de dépenses publiques accrues, de faciliter le perfectionnement de travailleurs non-qualifiés. Autrement dit, est-il possible d'améliorer les pratiques de perfectionnement par une intervention de l'Etat ? Pour répondre à cette question, l'auteur s'est concentré sur les cinq industries new-yorkaises ci-haut mentionnées. Ensemble, ces cinq industries représentent environ 20% de l'emploi total et 50% de l'emploi non col-blanc de New York. Sa méthodologie fait appel à de nombreux instruments et sources de données : revue de littérature, entrevue avec informateur-clef et avec représentants syndicaux et patronaux, et entrevues avec des administrateurs de programme de main-d'œuvre. En plus, l'auteur a analysé ces entrevues en parallèle avec des données provenant des dossiers nationaux sur les histoires de travail disponible à l'administration de la sécurité sociale, plus précisément pour le sous-échantillon de la région métropolitaine de New York et ce pour la période 1962-1966.

Par la suite, l'auteur présente successivement ses données et autres informations utiles pour chacune des cinq industries retenues pour étude. A l'intérieur de ces présentations, on retrouve des propos sur la vue globale de l'industrie, sur la mobilité occupationnelle, sur la formation et la mobilité occupationnelle, et sur les opportunités d'accroître le perfectionnement dans chacune des industries. Finalement, en guise de conclusion, l'auteur réfléchit sur ces politiques publiques et plus spécifiquement ces programmes de main-d'œuvre touchant le perfectionnement et l'avancement des travailleurs. Sa principale conclusion est d'accroître le réservoir de gens éligibles considérés pour le perfec-