

## Relations industrielles Industrial Relations



*Organizational Behavior : Understanding and Prediction*, par  
H.R. Bobbitt Jr., R.H. Doktor, R.H. Breinholt et J.P. McNault,  
New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1974, 340 pp.

Laurent Bélanger

Volume 29, numéro 2, 1974

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028521ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028521ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Bélanger, L. (1974). Compte rendu de [*Organizational Behavior : Understanding and Prediction*, par H.R. Bobbitt Jr., R.H. Doktor, R.H. Breinholt et J.P. McNault, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1974, 340 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 29(2), 416–417. <https://doi.org/10.7202/028521ar>

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

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

tique canadienne et ontarienne de main-d'oeuvre, et sur la confrontation de ces deux plans. Trop peu d'explications existent cependant dans cette partie sur ce qui pouvait exister en formation professionnelle au Canada avant 1966. Notre commentaire provient peut-être du fait qu'on cherchait plus à connaître la formation professionnelle en elle-même que l'impact d'une structure fédéraliste sur le développement de politiques et de programmes.

La partie deux, les opérations, présentent le système actuel dans le cadre d'acheteur (le Fédéral) et de vendeur (l'Ontario) de cours de formation professionnelle. Encore ici, une place prépondérante est assurée à la relation fédérale-provinciale.

En guise de conclusion, les auteurs tirent les leçons qu'enseigne l'organisation de la formation professionnelle au Canada, en présentent les problèmes, proposent des changements et font de la prospective. C'est surtout dans cette partie qu'on peut comprendre l'objectif réel de cet ouvrage. En effet c'est ici qu'on se centre surtout sur la relation fédérale-provinciale dans le développement de politiques. Il ne faut pas s'attendre à trouver dans cette conclusion des jugements fondés sur la valeur de la formation professionnelle en tant que programme de main-d'oeuvre. Aucune évaluation de ce genre n'est présentée ici.

En résumé, **Federalism and Policy Development** est un ouvrage intéressant pour comprendre l'aspect politique du développement des programmes de main-d'oeuvre. Quoique les auteurs utilisent la formation professionnelle à titre d'exemple et même s'ils présentent plusieurs faits intéressants sur ce programme, cet ouvrage est d'abord et avant tout un essai sur les relations fédérales-provinciales. Il ne faut pas oublier cet aspect en lisant ce livre. C'est pourquoi nous concluons que cet ouvrage sera très utile à celui qui veut comprendre le système de formation professionnelle au Canada. Cependant le lecteur intéressé devra nécessairement aller fouiller ailleurs pour compléter ses connaissances sur le sujet. Trop de points principaux et essentiels sont laissés en suspens. Cependant ce n'était pas là l'objectif de Dupré, Cameron, McKechnie et Rotenberg.

Jean SEXTON

Université Laval

**Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, par H.R. Bobbitt Jr., R.H. Doktor, R.H. Breinholt et J.P. McNaul, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1974, 340 pp.

Cet ouvrage, comme l'indique son titre, traite du comportement au sein des organisations. C'est un sujet qui intéresse plusieurs disciplines et, par conséquent, comprend tellement de dimensions qu'il est difficile pour un individu spécialisé dans un domaine particulier d'accéder à une compréhension intelligente des principaux phénomènes humains qui se produisent au sein de tout système social. Les auteurs ont réussi quand même à présenter une vue d'ensemble de tous ces phénomènes sans tomber dans l'erreur d'une intégration factice ou superficielle. Donc, ce qui fait l'originalité et l'intérêt de ce volume, ce n'est pas la somme des connaissances accumulées à ce jour sur le sujet, mais la mise en ordre de toutes ces connaissances déjà diffusées de façon éparse dans une multitude d'ouvrages sur l'analyse et le développement des organisations.

Les auteurs ont d'abord retenu trois grandes dimensions du comportement au sein des organisations.

La première concerne l'aspect formel des organisations. Elle réfère aux modèles bureaucratiques et aux premiers théoriciens du management. Elle tend à décrire le comportement sous son aspect normatif, en d'autres termes, les comportements qui sont requis et anticipés de la part des individus au sein des organisations.

La deuxième dimension traite de l'aspect informel des organisations. Elle tente de décrire et d'expliquer le comportement « actuel » des individus et des groupes au sein des organisations. Cette démonstration prend comme point de départ les faiblesses des modèles rationnels (classiques ou bureaucratiques), c'est-à-dire, leur incapacité à rendre compte de ce qui se passe effectivement lorsqu'on demande à des individus de fournir une contribution à un objectif commun après avoir décrit de façon formelle les rôles qu'on aimerait qu'ils jouent.

La troisième dimension traite du comportement de l'organisation conçue

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