

## Relations industrielles Industrial Relations



*S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*, par George F. Sanderson (ed.), Ottawa, La Gazette du travail, édition spéciale, 1978, 93 pp.

Alain Vinet

Volume 34, Number 2, 1979

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028978ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028978ar>

[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

Vinet, A. (1979). Review of [*S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*, par George F. Sanderson (ed.), Ottawa, La Gazette du travail, édition spéciale, 1978, 93 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 34 (2), 389–391. <https://doi.org/10.7202/028978ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1979

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/>

Les auteurs traitent ensuite d'un autre aspect du processus de mobilisation i.e. les «acteurs» qui supportent ou s'opposent aux initiatives en vue d'une grève. Ainsi, ils identifient certains types de travailleurs ou d'officiers syndicaux qui ont des capacités supérieures à la moyenne pour initier des mouvements de grève: le «griever» et le «opinion leader» parmi les travailleurs et le «leader» parmi les différents types de délégués syndicaux. Les auteurs décrivent aussi les réseaux de communication qui existent entre ces catégories de travailleurs et d'officiers syndicaux (chap. 5).

Le chapitre 6 intègre les éléments des deux chapitres précédents en étudiant la dynamique du mouvement de grève à travers l'exercice du pouvoir et l'emploi d'un vocabulaire particulier par les différents acteurs.

La deuxième partie examine en détail la préparation d'une grève générale dans l'usine à cause d'une tentative de l'entreprise pour changer le système de paiement, lors des négociations annuelles. Les auteurs insistent surtout sur le rôle du leadership et des réseaux d'influence des délégués syndicaux sur le développement d'un degré de conscience collective parmi les membres. La majeure partie de cette deuxième section est donc consacrée au processus de mobilisation mis en place en vue d'une grève qui, finalement, n'aura pas lieu.

Les auteurs insistent en conclusion sur l'importance de comprendre les réseaux de pouvoir et d'influence parmi les travailleurs dans l'analyse du processus de mobilisation. Ils se disent aussi d'accord avec les théories qui soutiennent que la propension à la grève reflète une variété de facteurs institutionnels et organisationnels. "At a general level such theories point to the conditions under which strikes are likely to occur. But strikes involve groups of workers making common decisions to stop work, and the dynamics of this process are too frequently given little attention. In this volume we have looked at how workers negotiate together over the strategies they should employ" (p. 223)

En somme, l'ouvrage de Batstone, Boraston et Frenkel constitue une très bonne recherche pour tous ceux qui s'intéressent à la grève, comme forme du conflit industriel. Il s'agit d'une étude pratique abondamment appuyée de statistiques et illustrée d'exemples bien concrets tirés d'une situation que les auteurs ont manifestement appris à connaître en profondeur.

**Esther DÉOM-CAMIRÉ**

Université Laval

### **S'adapter à un monde en pleine évolution.**

Choix de textes sur la qualité de la vie au travail, par George F. Sanderson (ed.), Ottawa, La Gazette du travail, édition spéciale, 1978, 93 pp.

Cet ouvrage regroupe une dizaine de courts textes déjà parus concernant la qualité de la vie au travail. On y retrouve une étude du concept de qualité de vie au travail (QVT) ainsi que la description de nombreuses expériences de QVT tentées avec succès au Canada et à l'étranger. Il s'agit d'un ouvrage de vulgarisation destiné à un large public et écrit dans un langage accessible.

Dès l'avant-propos, les questions de fond sont soulevées: «les gestionnaires sont en train de découvrir que plusieurs des solutions aux problèmes du personnel, autrefois infaillibles, ne sont plus efficaces... Un sentiment d'aliénation croissant se manifeste parmi la nouvelle génération dont l'expérience et les espérances sont différentes de celles de travailleurs ayant vécu à une époque de parcimonie, lorsque les récompenses d'ordre économique primaient sur tout». Le problème est bien posé.

Le premier texte présenté dans le recueil est signé par le Ministre du travail du Canada. Il s'agit d'une prise de position très ferme du gouvernement fédéral en faveur d'une amélioration substantielle de la qualité de la vie au travail. Le vocabulaire utilisé ne laisse place à aucun doute et le ton est catégo-

rique: «Si nous continuons à nous fier, pour notre force productive, aux valeurs rudimentaires de concurrence et de conflit, nous devons bientôt céder du terrain à nos partenaires commerciaux plus avertis». Notre système d'éducation a constitué l'agent de changement le plus important au cours des vingt dernières années. Il n'est donc pas surprenant de constater que les jeunes travailleurs, mieux éduqués, désirent émettre leur opinion, réfléchir avant d'agir, participer aux décisions. D'où la nécessité de reconsidérer fondamentalement nos techniques de gestion du personnel. À cet égard, le texte n'est pas tendre pour les employeurs: «la majorité des employeurs semblent décidés à livrer la bataille des années '70 avec des armes des années '20». Les universitaires n'échappent pas davantage à la critique: «Beaucoup d'universitaires - trop - soucieux de ne pas mettre en question l'autorité traditionnelle des patrons, ont appliqué leur compréhension des besoins individuels et de groupe à des futilités, se sont attaqués de façon superficielle aux aspects secondaires de la structure des sociétés et du processus de gestion».

Parmi le choix des textes qui composent ce recueil, l'article d'Eric Trist, pionnier de l'approche socio-technique en organisation du travail, attire également l'attention. Intitulé «QVT: s'adapter à un monde en pleine évolution», cet article s'attache aux principaux besoins qui doivent être satisfaits pour qu'une nouvelle éthique du travail prenne forme. Il considère comme des droits de la personne, le droit de résoudre des problèmes, la possibilité de se réaliser, la possibilité d'utiliser son propre jugement, le sentiment d'appartenance à un groupe, la possibilité d'apporter sa contribution à la société. Trist décrit les différentes façons d'améliorer la qualité de la vie au travail et identifie les principales étapes qui doivent être suivies lors de l'implantation d'un projet de QVT. Il fait également état des obstacles et des difficultés rencontrés en cours de route. Enfin, il pose les bases d'une nouvelle philosophie de l'organisation fondée sur le postulat que l'homme est une ressource qu'il faut dévelop-

per pour lui-même plutôt qu'une extension de la machine, «une pièce de rechange que l'on peut remplacer». Selon l'auteur, l'évolution dans ce sens des liens entre l'homme et l'organisation est non seulement nécessaire mais inéluctable.

Ce diagnostic est partagé par Harold Wilson dans son article intitulé «démocratie industrielle»: «... les véritables rêveurs sont ceux qui disent que les structures traditionnelles de gestion autocratique peuvent se maintenir sans graves problèmes». Wilson propose l'apprentissage de la démocratie industrielle comme remède à la crise de l'organisation du travail que connaissent les sociétés occidentales développées. Nos réticences face à la démocratie industrielle et notre scepticisme devant la capacité des travailleurs à s'auto-gouverner sont comparés, avec beaucoup d'à-propos et un peu d'ironie, aux réactions qui prévalaient au début du siècle face à la question du droit de vote des femmes ou à celle de l'auto-gouvernement des colonies.

Les autres textes regroupés dans ce recueil décrivent le cheminement et les résultats de nombreuses expériences de QVT tentées au Canada et à l'étranger. L'article de Gibson et celui de Laberge s'attardent à diverses expériences canadiennes fructueuses, aussi bien dans l'industrie que dans les services publics. D'autres textes décrivent des expériences européennes et américaines. De façon générale, les auteurs n'hésitent pas à identifier les obstacles et les difficultés rencontrés lors de l'implantation d'un projet de QVT. Les résultats paraissent néanmoins très positifs: augmentation de la satisfaction au travail, baisse de l'absentéisme et du roulement de la main-d'oeuvre, maintien ou augmentation de la productivité et de la qualité de la production.

Enfin, deux courts textes reprennent les conclusions de l'enquête sur l'éthique du travail et sur la satisfaction des travailleurs menée en 1974 auprès de 2,000 canadiens par un groupe de recherche du ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration. Selon ses

auteurs, l'enquête indique que l'éthique du travail est saine au Canada, que les canadiens sont prêts à travailler fort pour quelque chose qui en vaut la peine, mais que leurs exigences à l'égard de l'emploi sont élevées, particulièrement chez les jeunes. C'est pourquoi, il apparaîtra de plus en plus nécessaire de concevoir l'organisation du travail comme un système socio-technique apte à traduire la technologie en tâches répondant aux aspirations et aux caractéristiques des travailleurs.

**Alain VINET**

Université Laval

**Salairé et marché du travail à l'entreprise**, par Jean-Pierre D'Aubigny, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1978, 51 pp.

Pour qui s'intéresse de près ou de loin aux aspects économiques des relations industrielles, la distinction entre marché externe (i.e. dont le recrutement se fait auprès de la main-d'oeuvre extérieure à l'entreprise) et marché interne (i.e. où les promotions et transferts sont comblés à partir généralement des employés de l'entreprise) revêt un caractère analytique appréciable. D'ailleurs, les origines de ce type d'application à la structuration et au fonctionnement des marchés du travail se trouvent dans la tradition appelée «institutionnaliste» dont on connaît surtout les travaux de certains économistes du travail américains tels Reynolds, Kerr, Dunlop, Lester, Ross. Et l'un des principaux développements de cette tradition est sans contredit la notion de système de relations industrielles à laquelle s'intègre d'ailleurs passablement bien celle de marché interne du travail.

Dans cette monographie, le professeur Jean-Pierre D'Aubigny nous présente, du point de vue de l'analyse micro-économique orthodoxe, l'essentiel de cette théorie. L'étude comporte trois parties à savoir: fondements et caractéristiques du marché interne (les trois premiers chapitres); critique du fon-

dement théorique de l'approche (chapitre 4); et proposition alternative sur le fondement du marché interne (chapitre 5). L'ouvrage est bien fait, il est clair, rigoureux, synthétique et demeure facilement accessible par le non-économiste.

La décision de restreindre l'exposé à un point de vue néo-classique présente l'avantage d'explorer plus à fond l'apport de la théorie économique sur le phénomène des marchés internes et d'en cerner les possibilités et les limites. C'est justement à ce type d'exercice que l'auteur se livre dans les deux dernières parties. Non seulement, comme le souligne à juste titre l'auteur, la spécificité technologique est un concept trop restrictif pour donner lieu à une théorie de l'internalisation mais l'explication alternative proposée, la lutte contre la mobilité volontaire du salarié et de son coût, est elle-même limitée.

Il faudra sans doute ré-introduire certains éléments de l'analyse «institutionliste» tels la relation entre formation en cours d'emploi et processus de socialisation dans le milieu de travail, instabilité d'emploi et organisation (formelle ou informelle) du «job territory» salaires et structures sociales de rémunération.

**Jacques MERCIER**

Université Laval

**Highlights of the Litterature**, Scarsdale, New York, Work in America Institute Inc., 1978.

Sous ce titre général, il s'agit d'une série de six fascicules présentant une bibliographie annotée des principaux ouvrages publiés sur les thèmes suivants: 1) Mid - Career Perspectives: The Middle-Aged and Older Population, 44 pp.; 2) Productivity and the Quality of Working Life, 43 pp. 3) Trends in Product Quality and Worker Attitude, 36 pp; 4) Managerial Productivity, 40 pp.; 5) Worker Alienation, 26 pp.; 6) Human Resource Accounting, 55 pp.