

## Relations industrielles Industrial Relations



*La qualité de la vie au travail. Regard sur l'expérience québécoise*, par Maurice Boisvert et le groupe d'étude de travail des HEC, Montréal, Éditions Agence d'Arc Inc., 1981, 461 pp.

Lucie Vézina

Volume 37, Number 3, 1982

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029291ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029291ar>

[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

Vézina, L. (1982). Review of [*La qualité de la vie au travail. Regard sur l'expérience québécoise*, par Maurice Boisvert et le groupe d'étude de travail des HEC, Montréal, Éditions Agence d'Arc Inc., 1981, 461 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 37(3), 713–715.  
<https://doi.org/10.7202/029291ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1982

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/>

La nature des sources et l'honnêteté intellectuelle de l'auteur font porter l'étude, par conséquent, non pas sur les événements comme tels mais sur les idées et la perception de la chefferie. Ainsi, après avoir analysé la définition de l'enseignant utilisée par l'Alliance, elle étudie les positions évoquées dans le journal officiel par rapport à trois thèmes: la vie politique, l'Église et les luttes syndicales. De cette façon, l'auteur a pu aborder les événements les plus significatifs sans se faire accuser de ne pas présenter une version complète.

Malgré cet effort intéressant, le lecteur reste sur son appétit. La première raison est évidemment que les sources restent incomplètes. La deuxième est que la démarche favorisée (idées, perception) force l'auteur à couvrir la période au moins trois fois afin d'expliquer et appliquer chaque thème identifié. La troisième raison est qu'un des événements clefs de la période, qui aurait pu regrouper les thèmes, n'est pas exploité pleinement: la grève de 1949 et ses suites. Cet événement est d'ailleurs omniprésent dans le texte. Il est possible qu'une explication chronologique plus étoffée et un plus grand accent sur la grève de 1949 et ses suites, au point de départ, auraient pu au moins nuancer deux sur trois de ces problèmes.

Paulette Vigeant-Galley a su éviter un des aspects les plus frustrants du manuel CSN-CEQ, **150 ans de luttes**, par l'identification de ses sources. Les notes infrapaginales sont nombreuses et explicites. Il aurait été plus pratique, en raison de leur nombre imposant, de les avoir disposées en bas de la page au lieu de les mettre à la fin de chaque chapitre. Mais ceci n'est qu'un détail. Il y a, cependant, un autre problème de plus grande importance. Quoique l'auteur et l'éditeur méritent des félicitations en ce qui concerne le nombre de photographies et d'extraits du journal officiel, etc., qui y paraissent, le livre aurait pu être amélioré considérablement grâce à une utilisation mieux organisée de ses sources en ce qui touche leur présentation matérielle, leur regroupement et leur identification.

Enfin, avec le livre de Paulette Vigeant-Galley, nous sortons du texte polémique et du survol intégral pour entrer dans l'analyse scientifique des phénomènes du mouvement syndical, publiée par le mouvement syndical. Mis à part ses propres mérites, **Les enseignants et le pouvoir** dénote ainsi une orientation intéressante d'une centrale syndicale sur le plan de la recherche. Sur celui de l'interprétation de l'action syndicale, cette étude est également révélatrice en tant que copublication CEQ-APM à la veille du trentième anniversaire de la scission entre ces deux groupements. Peut-être bien Laliberté, Charbonneau et Gaulin sont les fils spirituels de Léo Guindon.

**James THWAITES**

Université Laval

**La qualité de la vie au travail.** Regard sur l'expérience québécoise, par Maurice Boisvert et le groupe d'étude de travail des HEC, Montréal, Éditions Agence d'Arc Inc., 1981, 461 pp., ISBN

Créé à l'automne 1975, le Groupe d'étude sur la qualité de la vie au travail des H.E.C. se donnait comme principaux objectifs le recensement, la description et l'analyse de tentatives québécoises d'amélioration de la qualité de la vie au travail. Leurs recherches, leurs expériences et leurs observations recueillies au cours des dernières années ont finalement conduit à la publication du premier livre québécois sur la qualité de la vie au travail. Divisé en trois sections, cet ouvrage est composé de textes distincts reliés cependant par leur sujet au thème de recherche privilégié. En complément des recherches proposées, le lecteur retrouvera en dernière partie, des témoignages intéressants sur les démarches adoptées par certaines entreprises québécoises dans l'application d'un programme de qualité de la vie au travail.

La première partie de ce recueil est consacrée à une présentation et, le cas échéant, à une analyse des multiples facettes de la qualité de la vie au travail.

Maurice Boisvert, pour sa part, considère l'organisation du travail comme l'objet principal des tentatives d'amélioration de la qualité de la vie au travail. À l'appui d'une telle affirmation, il soumet au lecteur l'étude de deux cas vécus chez Volvo et Olivetti. Répondant à des problèmes ou à des pressions concrètes, l'organisation du travail surgit à l'occasion d'opportunité et prend place généralement chez des compagnies relativement prospères. Telles sont, selon l'auteur, les conditions préalables à une amélioration de la qualité de la vie au travail.

Le second texte présenté par Roland Thériault introduit un autre axe important de la qualité de la vie au travail: la nature des tâches. L'auteur s'intéresse plus particulièrement aux désirs des individus cadres et non-cadres en rapport avec leur travail. Qu'est-ce qu'un travail intéressant et quels sont ces désirs tant convoités par les employés? S'appuyant sur les résultats d'une étude produite pour le compte du CDE (Centre des dirigeants d'entreprise), il insiste sur le rôle prépondérant attribué à la personnalité et au caractère de chaque individu dans la diversité des désirs au travail. Dans cette optique, il semble plus facile de changer l'organisation du travail que les traits de caractère. Toutefois, l'auteur précise bien que «la modification des contenus de tâches sous forme d'enrichissement n'apparaît pas comme une panacée». Elle compose avec d'autres éléments pertinents à la qualité de la vie au travail le matériel à la disposition de tout gestionnaire.

Alors que le troisième chapitre s'intéresse aux principaux changements survenus dans le mode de décision par l'accès à la propriété de l'entreprise ou à ses privilèges traditionnels, Robert Denis expose dans le texte suivant la relation entre l'environnement physique et la qualité de la vie au travail. Après avoir défini la notion d'environnement, il réduit cette perspective à une dimension d'actualité: l'aspect physique.

Les préoccupations écologiques et les exigences d'un milieu de travail sain sont récentes. Cependant, elles sont si nombreuses que la qualité de vie et environnement font

désormais partie du vocabulaire courant. Une vue rapide sur l'implication des principaux agents sociaux dans le domaine ainsi qu'un regard sur les activités d'un comité de santé et de sécurité, tirées du livre blanc, amène l'auteur à conclure sur l'influence marquée de l'environnement physique de travail et son impact sur l'ensemble de la vie de l'homme.

Le texte suivant, présenté par Marcel Côté, examine les liens entre le travail et la vie privée. Dans un premier temps, l'auteur fait le point sur la question de la satisfaction au travail. Il expose les grandes lignes de recherches effectuées sur le sujet et tente de cerner ce phénomène par le concept d'implication. Il précise toutefois que la satisfaction au travail n'est pas synonyme de qualité de vie et souligne, à l'instar de plusieurs auteurs, la pauvreté des études dans ce domaine.

Dans un deuxième temps, l'auteur identifie les principales différences entre les notions de travail et de non-travail. Son cheminement l'amène à établir le lien entre la satisfaction au travail et la vie privée de même qu'à ouvrir le débat entre le travail et le loisir. L'auteur suggère toutefois une mise en garde contre tout rapprochement entre l'aliénation au travail et ses répercussions sur les autres activités de la vie. Par ailleurs, le progrès menace continuellement l'équilibre de la société industrielle. De nouveaux styles de vie, des attentes différentes rendent compte des transformations subies par divers groupes d'individus vis-à-vis leur vie privée. Sensible au changement, le monde du travail ressent les mêmes phénomènes d'aliénation constatés ailleurs. Dans cette optique, le maintien de la santé des travailleurs constitue un des aspects importants de l'effet du travail sur la vie privée. Plusieurs solutions sont offertes: la semaine comprimée, les horaires variables, le travail par équipe, une meilleure répartition des tâches sont entre autres, des éléments susceptibles d'améliorer la qualité de la vie au travail tout en rehaussant la qualité de la vie familiale.

Le deuxième volet de l'ouvrage est composé de textes plus disparates qui touchent

des préoccupations plus ou moins directement reliées à la qualité de la vie au travail.

On y retrouve entre autre un exposé sur la pertinence de la rémunération comme tentative d'amélioration de la qualité de la vie au travail. Notant le manque d'originalité des diverses formules de rémunération, Roland Thériault remarque également le peu de remise en question accordée en pratique aux modes d'implantation et d'application des formules traditionnelles. Cette lacune justifie en partie chez certains individus, leur perception de la rémunération comme une de leurs principales sources d'insatisfaction au travail. Selon l'auteur, des implications pratiques telles la détermination des salaires et la délimitation des avantages sociaux constitueront pour les travailleurs des effets motivateurs ayant une influence directe sur leur qualité de vie au travail et, par le fait même, sur le rendement fourni au travail.

Par ailleurs, Maurice Lemelin insiste sur le rôle joué par les syndicats dans la défense et la promotion des intérêts de leurs membres. Selon l'auteur, les syndicats se doivent de trouver des réponses aux besoins croissants reliés à l'aliénation des travailleurs ainsi que réagir vis-à-vis des pressions exercées à l'endroit de nouvelles formes d'organisation du travail. En mettant l'emphase sur des revendications d'ordre économique telles les salaires et les avantages sociaux, les syndicats contribueront à l'amélioration des conditions de travail et par extension à une meilleure qualité de vie au travail.

Puis, Maurice Boisvert examine les relations conceptuelles ou empiriques existant entre la productivité et l'organisation du travail. Suggérant tout au cours de l'exposé des pistes de réflexions et d'actions ultérieures, l'auteur, à partir de diverses théories, présente les principales conceptions des notions de productivité et l'organisation du travail.

Finalement, la troisième partie de l'ouvrage intéressera particulièrement le lecteur soucieux d'être informé sur des tentatives concrètes d'amélioration de la qualité de la vie au travail. Une dizaine d'expériences té-

moignent des efforts déployés par certaines entreprises québécoises, attentives aux besoins et au bien-être de leurs employés.

Lucie VÉZINA

Québec

**Improving Productivity and the Quality of Work Life**, by Thomas G. Cummings and Edmond S. Molloy, New York, Prager Public., 1977, pp. XVI, plus 305 pp., ISBN 0-03-022601-5.

This is one of the best currently existing overviews of applied research in the field of work life quality, based on more than 60 experiments and case studies. The strategies reviewed in this book are treated by the authors as guidelines applicable to specific circumstances only when the whole variety of local contingencies are taken into consideration.

**Autonomous work groups** are suitable when work tasks constitute a self-completing whole and there is enough room for the group members to develop their collective initiative. **Job restructuring** makes sense only when the new jobs will be better than the previous ones. **Participative management** has to be based on mutual trust relationships. **Organization-wide change** has to take into consideration the unavoidable transformation of power relationships. **Behavior modification** may be productive only when the behaviour of people really counts in productivity. **Flexible working hours** make sense in some working situations and not in others. **Participation of employees** in savings achieved due to the better performance (Scanlon plans and others) are appropriate when there is a clear relationship between the contributions of workers and the cost of output (pp. 287-88). "Given the contingencies that arise in the situation, it seems highly unlikely that we will ever have all the necessary understanding to guarantee success in a particular setting" (p. 291). "Although many of the approaches to work improvement seem relatively robust in their generalizability, the existence of contingencies makes it impossible to recommend to all organizations the use of a particular strat-