

## Relations industrielles Industrial Relations



*Productivité et qualité de vie au travail*, par Maurice Lemelin et Jeannine McNeil, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, ISBN 2-89022-044-3.

Laurent Bélanger

Volume 38, Number 2, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029370ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029370ar>

[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. (1983). Review of [*Productivité et qualité de vie au travail*, par Maurice Lemelin et Jeannine McNeil, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, ISBN 2-89022-044-3.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(2), 452–453.  
<https://doi.org/10.7202/029370ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

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/>

This is to a large extent the problem of how organizational studies are usually done in France. Brilliant observations may be very illuminating but in addition to them it would be worth to make more studies based on clearly stated hypotheses, a convincing operationalization of concepts, the precise measurement of phenomena under investigation, and generalizations deduced from data in a verifiable manner. The relationship between the theoretical approach taken by the authors and the collection of empirical data remains far from being clear and much more systematic research would be needed in order to overcome the existing gap. From the data collection to the theory there is a long way and a better awareness of its would be much needed.

Summarizing our comments it is necessary to emphasize the main message of the book that the coordination and structuring of human activities is a problem to be resolved and not the consequence of a natural order of things. Organization is "a cultural construct which enables men to orient their behavior so as to achieve the minimum degree of cooperation which is necessary and which will also permit them to maintain their autonomy as free agents" (p. 117). When dealing with organizational facts it is necessary to take into consideration the systemic causality (as different from linear causality) which allows to understand how systems of action influence actors by limiting the objectives which they may reasonably set for themselves (p. 120).

**Alexander J. MATEJKO**

University of Alberta

**Productivité et qualité de vie au travail**, par Maurice Lemelin et Jeannine McNeil, Les éditions Agence d'Arc Inc., 1982, ISBN 2-89022-044-3

Cet ouvrage s'insère dans la collection «Management et organisation du travail» dirigée par l'un des auteurs Maurice Lemelin.

C'est un recueil de textes, par conséquent, un ensemble de réflexions sur les concepts de productivité et de qualité de vie au travail, deux concepts qui recouvrent des réalités différentes et qui n'entretiennent pas nécessairement de liens de causalité entre eux, c'est-à-dire qu'une amélioration de la qualité de la vie au travail n'entraîne pas nécessairement une hausse de la productivité.

La première partie s'intéresse à la problématique de l'un et l'autre phénomène en faisant ressortir les malaises qu'ils recouvrent, de même que les défis qui se présentent aux gestionnaires, plus particulièrement, au gestionnaire des ressources humaines. Fernand Gauthier explique la conception élargie de la Q.V.T. qu'entend promouvoir l'Institut national de productivité. C'est une définition qui déborde la conception étroite et quantitative de l'économique pour s'appuyer sur celle de Jean Fourastier. Ce dernier considère la productivité comme étant avant tout une mentalité... une mentalité du progrès, de l'amélioration constante de ce qui est, d'une perpétuelle adaptation aux nouvelles conditions de la vie économique et sociale.

Pierre B. Lesage examine les diverses conceptions qu'on peut se faire des liens entre la productivité et la qualité de la vie au travail en décrivant quatre types de modèles: conflictuels à somme fixe; conflictuels à somme expansible; modèles à causalité linéaire; modèle postulant une cause commune aux deux phénomènes qui fait de la participation «une des approches les plus prometteuses».

Denis Roy, dans un quatrième chapitre, présente le modèle de Dolan et Arsenault sur l'explication du stress au sein des organisations du travail en le caractérisant comme étant un déséquilibre entre la poursuite de buts individuels et la poursuite des objectifs organisationnels. Ce modèle a déjà fait l'objet d'une publication de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Un tel modèle rend presque identique la problématique de la qualité de la vie au travail à celle d'une explication globale du stress au travail, de sorte que les interventions visant à

améliorer la qualité de la vie au travail s'insère dans l'éventail des interventions propres à réduire le stress à la fois individuel et organisationnel. C'est là une vision fort intéressante des phénomènes mais au plus «réduction mixte» puisque nous sommes loin d'être sûr s'il y a ou non identité de problématique.

Dans un cinquième chapitre, Louise H. Côté-Desbiolles présente un bon résumé d'une étude déjà parue sur les attitudes des travailleurs québécois à l'égard de leur emploi. Au plan de la satisfaction globale, on retrouve comme dans les conclusions de d'autres études similaires, des taux élevés de satisfaction entre 85% et 90%. Cependant, comme l'indique l'auteur, il faut plutôt s'arrêter aux différences entre les diverses catégories de personnel et les secteurs pour avoir un profil réel de la réalité.

Les chapitres 6 et 7 traitent des liens entre la technologie utilisée dans un processus de fabrication et l'organisation du travail. Claude Duguay reprend alors l'étude des liens entre la qualité de la vie au travail et la productivité pour démontrer que l'impact de la productivité sur la Q.V.T. est avant tout «subordonnée à la qualité de l'appareil de production». Maurice Boisvert et Maurice Lemelin présentent l'approche socio-technique qui tient compte à la fois des systèmes technologiques et des systèmes humains et qui vise l'optimisation conjointe des objectifs des deux systèmes. Les auteurs décrivent également les étapes d'une intervention du Q.V.T. et les quelques instruments de base utilisés. L'un des auteurs du texte, Maurice Boisvert, a déjà publié un volume sur le sujet chez le même éditeur.

La quatrième partie de l'ouvrage (chapitre 8 et 9) traite du lien productivité et Q.V.T. dans un contexte de relations du travail, plus précisément, de négociations collectives. Maurice Lemelin fait ressortir les limites de la négociation collective dans la poursuite de l'accroissement de la productivité et de la satisfaction au travail. S'inscrivant dans des rapports de participation conflictuelle, la négociation collective est vécue par les em-

ployeurs comme une limite de leurs droits de gérance ou de leur marge de manoeuvre dans leur tentative d'accroître la productivité; elle est vécue par les syndicats comme un moyen privilégié de contrôle sur le fardeau de travail et sur ses conditions d'exécution. Par ailleurs, la négociation collective demeurant fortement axée sur la réglementation de conditions extrinsèques au travail ne favorisent pas plus un accroissement de la motivation individuelle chez les travailleurs. L'auteur vient tempérer cette vision contraignante de la réalité en citant des exemples montrant une certaine compatibilité entre la négociation collective et l'accroissement de la productivité ou de la satisfaction au travail. Jean-Paul Héту, président de la C.S.D., retrace la position des syndicats québécois face aux velléités patronales d'accroissement de la productivité dans une perspective Tayloriste et propose une nouvelle approche en s'appuyant sur les principes du courant socio-technique.

Enfin, la dernière partie, qui sert de conclusion à l'ouvrage, reprend le thème des liens entre la productivité et la Q.V.T. pour mettre en exergue les convergences et les divergences entre les deux concepts.

Il est toujours difficile dans un recueil de textes choisis de conserver une certaine continuité à la réflexion sur un thème et le présent ouvrage n'échappe pas à cette difficulté, d'autant plus que les auteurs abordent un sujet qui porte à la controverse. On y retrouve tout de même des éléments de réflexion, des prises de position qui feront dans un avenir immédiat l'objet d'études approfondies.

**Laurent BÉLANGER**

Université Laval

**Scientific Management, Job Redesign and Work Performance**, by John E. Kelly, London, Academic Press, 1982, 257 pp., ISBN 012404020-9

Encore un livre sur la restructuration des tâches mais quel livre! Cet ouvrage se distin-