Document généré le 11 oct. 2024 22:23

Relations industrielles
Industrial Relations

La participation comme remède au stress : une réponse

Pierre R. Turcotte

Volume 33, numéro 3, 1978

URI : https://id.erudit.org/iderudit/028895ar
DOI : https://doi.org/10.7202/028895ar

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 cet article

Turcotte, P. R. (1978). La participation comme remède au stress : une réponse. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *33*(3), 540–543. https://doi.org/10.7202/028895ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1978

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/

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/

7. KAST, FREMONT E. et ROSENWEIG, James E., *Organization and Management: a System Approach*, éd. McGraw-Hill, 1974.
8. KOHN, Melvin L., *Class and Conformity*, The Dorsey Press, Homewood Illinois, 1969.
9. LAWRENCE Paul R. et LORSCH Jay W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions de l'Organisation, Paris, 1973.
10. LORSCH Jay W. et MORSE John J., *Organizations and their Members: a Contingency Approach*, ed. Harper & Row, New York, 1974.
11. LEIGHTON, D.C., «The Distribution of Psychiatric Symptoms in a Small Town,» *American Journal Psychiatry*, 112-716, 1956.
12. LEIGHTON D. C., HARDING J. S., MACKLIN D., MACMILLAN A. M. et LEIGHTON A. H., *The Character of Danger*, vol. III, *The Sterling County Study of Psychiatric Disorder and Socio-cultural Environment*, Basic Books, New York, 1963.
13. MCKINLEY, D. G., *Social Class and Family Life*, The Free Press, New York, 1964.
14. SELYE Hans, *Stress Health and Desease*, éd. Butterworths, Boston, 1976.
15. SELYE Hans, *Stress sans détresse*, Les Éditions La Presse, 1974.
16. SELYE H. et TURCOTTE P., *La gestion du stress*, Relations industrielles, vol. 31, No. 4. pp. 609-616.
17. SELYE H. et TURCOTTE, P., «La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations», *Revue Commerce*, Mars 1978, pp. 10-17.

LA PARTICIPATION COMME REMÈDE AU STRESS: UNE RÉPONSE

PIERRE R. TURCOTTE

En réponse aux critiques formulées par le docteur Hubert Wallot concernant l'article du docteur Selye et de moi-même, sur la gestion du stress[1], nous maintenons qu'une plus grande participation des employés dans les organisations contribue à réduire le stress négatif et à accroître l'usage du stress positif à des fins créatrices.

Nous ne croyons pas avoir sous-évalué la richesse de l'application du concept de stress aux organisations, et à cela nous nous référons à un article que nous avons publié récemment[2] où nous établissons un lien plus étroit entre le stress et la créativité dans les organisations, article qui ne semble pas avoir été consulté par le docteur Wallot.

* TURCOTTE, P. R., professeur agrégé, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

[1] SELYE, H., TURCOTTE, P. R., «La gestion du stress,» *Relations Industrielles*, Vol. 31, no. 4.

[2] SELYE, H., TURCOTTE, P. R., «La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations,» *Commerce*, Mars 1978.

Nous avons l'intention de répondre succinctement aux critiques de ce dernier, sans nous attarder aux éléments biologiques du stress, puisqu'il semble y avoir un certain accord sur ce plan.

TOLÉRANCE AU STRESS

Nous distinguons deux formes de créativité: une créativité d'adaptation qui est une réponse aux stimuli stresseurs que sont les défis et les changements, et une créativité d'initiation qui consiste à induire des changements. Ainsi, selon nous, une tolérance accrue au stress qu'une personne peut développer pour grandir doit nécessairement passer par la créativité d'adaptation. L'individu qui est constamment exposé aux changements, n'a plus les points de repère traditionnels pour répondre à ces changements, ce qui constitue des sources supplémentaires de stress. Il doit alors compter sur ses seules ressources internes: sa créativité d'adaptation.

L'organisation pour favoriser la créativité de ses membres, qu'elle soit d'adaptation ou d'initiation, doit modifier son climat par le biais de ses structures. À cet effet, les entreprises à caractère organique, en vertu de leur adaptabilité et de leur flexibilité, sont celles qui permettent un niveau de stress optimal au service de la créativité.

Si chacun dans l'organisation peut développer et utiliser son potentiel créateur, il y a épargne de l'énergie d'adaptation. Celle-ci peut alors être utilisée dans des situations de stress négatif et il en résulte une tolérance plus grande face aux situations désagréables.

GRÈVE: PHÉNOMÈNE CATATOXIQUE

Nous considérons une grève comme étant une source de stress négatif en autant qu'elle n'est pas une réponse appropriée à la situation vécue. Souvent, les ouvriers mécontents initient des demandes de nature économique, par le biais de grèves, pour compenser d'autres besoins à caractère affectif, i.e. des décisions unilatérales, une trop grande normativité et l'absence de participation.

La grève, qui est une réponse coutumière, même s'il s'agit d'un processus de lutte civilisé, n'est peut-être pas appropriée pour des souhaits nouveaux (souvent reliés à un niveau d'éducation plus élevé) de participation accrue, situation nouvelle.

GESTION AUTORITAIRE ET GESTION PARTICIPATIVE

Nous ne croyons pas qu'il soit souhaitable de généraliser la gestion participative dans une organisation sans risquer de brimer les aspirations de certains de ses membres. Nous prétendons qu'il existe, aux fins de la présente discussion, deux types de personnalité:

1. «l'individu sécurisé, prédisposé à prendre des risques et ayant une tendance actualisante très marquée;

2. l'individu insécurisé qui a besoin de la protection qu'offre l'autorité et qui se sent à l'aise dans les structures normatives, et peu disposé à l'actualisation.»[3]

Il est évident qu'en ce qui concerne le deuxième type de personnalité, il y a place pour un «apprentissage à la participation» qui pourrait alors conduire à une généralisation de la gestion participative dans une organisation donnée.

Le docteur Wallot prétend que notre hypothèse la plus fragile et la plus audacieuse est celle de l'identification du stress négatif à une gestion autoritaire et à des tâches routinières. Au cours de ses recherches sur la méditation transcendantale comme moyen de réduire le stress, David R. Frew[4] a constaté que celle-ci avait plus d'impact sur la productivité des travailleurs placés dans des environnements de travail démocratiques que ceux placés dans des environnements autocratiques. De notre côté, nous croyons que des décisions unilatérales sont des sources de stress négatif pour les personnes sécurisées, autonomes et capables de prendre des responsabilités. L'usage de ce pouvoir de décision, en plus d'être culpabilisant pour son utilisateur, est une menace face à l'autonomie de celui qui le subit.

Concernant les tâches routinières, Robert L. Kahn[5] et ses collègues, dans une recherche importante, ont trouvé des relations intéressantes entre le stress et les tâches routinières en plus de voir des employés affectés à des tâches de créativité, se plaindre du conflit existant entre leurs tâches routinières et leurs tâches créatrices. En ce qui a trait à l'interférence des tâches routinières avec la créativité, de Schiètere et Turcotte[6] ont constaté sensiblement le même phénomène. D'autres auteurs, dont Andrew J. DuBrin[7], prétendent que les emplois ne comportant pas de défis sont des sources de stress de même que les personnes sous-utilisées sont sujettes à un plus grand stress. Nul doute que la participation au management peut permettre de relever des défis, de même qu'un climat propice à la créativité peut contribuer à utiliser davantage le potentiel de chacun.

LE TRAVAIL: UNE NÉCESSITÉ BIOLOGIQUE

Le docteur Wallot prétend que d'affirmer que le travail est une nécessité biologique est prématuré. La plupart des chercheurs admet-

---

[3] TURCOTTE, P. R., «La participation au management», étude présentée par le *Centre des dirigeants d'entreprise*, Montréal, 1976.

[4] FREW, David R., *The Management of Stress: Using TM at Work*, Nelson-Hall, 1976.

[5] KAHN, Robert L., «Stress From 9 to 5,» *Psychology Today*, Septembre 1969.

[6] DE SCHIÈTERE, J. C., et TURCOTTE, P. R., *La dynamique de la créativité dans l'entreprise*, Dunod et P.U.M., Paris, 1976.

[7] DUBRIN, J. Andrew, *Human Relations: A Job Oriented Approach*, Reston Publishing Co., Virginia, 1978.

tent que le besoin d'activité et d'exploration est jusqu'à un certain point inné et nous retrouvons ce besoin chez la plupart des animaux dès leur jeune âge. Par contre, nous croyons comme lui, qu'il est utopique de prétendre pouvoir éliminer totalement les éléments déplaisants à toutes les tâches. L'enrichissement des tâches n'est qu'un pas vers l'amélioration des conditions de l'homme au travail. Les personnes affectées à des tâches routinières voudront se réaliser dans des « hobbies » et les énergies créatrices de plusieurs seront « mobilisées pour desserrer au sein de la firme les normes qui sont imposées aux membres créatifs: rendement, honoraires, etc. »[8] En somme, il faudrait que le « design » de la tâche ressemble à celui du « hobby » puisque les deux sont des activités faisant appel à une certaine dépense d'énergie sous forme de créativité, de prise de décision et de résolution de problèmes.

L'ADAPTATION AU STRESS DE LA GESTION

La nécessité de s'adapter est en soi une source de stress. Kenneth R. Pelletier[9] rapporte de nombreuses études effectuées chez les Indiens Navajo et chez des tribus montagnardes du Pérou, alors que ces derniers étaient soumis à des problèmes d'adaptation, provoquant selon lui un stress qui a résulté en de nombreuses maladies. Ceci était dû semble-t-il à la nécessité d'un ajustement à des nouvelles valeurs et à de nouvelles circonstances.

Ainsi, l'adaptation au stress de la gestion serait une source de stress désagréable. Nous admettons cependant qu'une fois adapté les avantages sont plus grands que les efforts d'adaptation de départ. Il y a alors une meilleure harmonie entre l'individu et son environnement immédiat et un stress au travail moins important.

L'apprentissage à la participation et l'apprentissage à la créativité son étroitement dépendants au niveau d'autonomie de l'individu. La personne autonome a une meilleure tolérance au stress relié aux changements fréquents et une plus grande aptitude à y répondre créativement. Par un climat et des structures appropriées, nous pouvons rendre les membres de l'organisation plus créateurs et moins sujets au stress négatif, et capables de prendre des décisions et des responsabilités.

---

[8] SELYE, H., TURCOTTE, P. R., *La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations*, ibidem, p. 17.

[9] PELLETIER, Kenneth R., *Mind as Header Mind as Slayer: A Holistic Approach to Preventing Stress Disorders*, Dell Publishing Co., N.Y. 1977.