

## Relations industrielles Industrial Relations



*The Quality of Working Life*, par Louis E. Davis et Albert B. Cherns (éd.), Vol. I : « Problems, Prospects and the State of the Art », Vol. II : « Cases and Commentary », New-York, The Free Press, 450 p. et 387 p.

Gilles Dussault

Volume 31, numéro 2, 1976

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028717ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028717ar>

[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

Dussault, G. (1976). Compte rendu de [*The Quality of Working Life*, par Louis E. Davis et Albert B. Cherns (éd.), Vol. I : « Problems, Prospects and the State of the Art », Vol. II : « Cases and Commentary », New-York, The Free Press, 450 p. et 387 p.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 31(2), 326–327.  
<https://doi.org/10.7202/028717ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1976

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/>

**Beyond Industrial Growth**, par Abraham Rotstein (éd.), Toronto, University of Toronto Press, 1976, 131 p.

La croissance industrielle du monde occidental peut-elle continuer longtemps à son rythme actuel? Comment prévenir l'épuisement prochain des ressources non-renouvelables? Comment éviter que soient pollués sans retour possible nos mers, notre atmosphère, nos terres? Comment, en même temps, allons-nous réduire les écarts criants entre riches et pauvres? Comment stopper la multiplication des situations conflictuelles que génère une croissance désordonnée? Voilà autant de questions soulevées par les ouvrages du Club de Rome que le Massey College de Toronto a proposé à six conférenciers de renom comme toile de fond d'une interrogation sur les limites de la croissance industrielle.

Le sénateur Maurice Lamontagne, dans un texte bien documenté, pose le problème du fonctionnement global de la société rendu de plus en plus difficile par le fait que les institutions ne sont pas adaptées au rythme de croissance exponentielle que nous connaissons depuis la révolution industrielle. Il convient, selon lui, de repenser les mécanismes de prise de décisions collectives et d'institutionnaliser la planification à long terme comme mode de gestion des ressources, en remplacement des politiques, à courte vue, traditionnelles.

Le président de Radio-Canada, M.A.W. Johnson, reprend également cette idée de la nécessité d'une vision planifiée de l'avenir. Il analyse le phénomène de croissance du point de vue de l'économiste et invite à une vision élargie de l'économie qui tienne compte de ses dimensions sociales et politiques.

M. Claude Castonguay et Charles Taylor s'interrogent sur l'évolution des structures politiques et se demandent à quelles conditions pourra être assuré l'exercice démocratique du pouvoir dans la société de demain. Tous deux s'accordent pour dire que c'est par une participation accrue des citoyens aux décisions collectives que pourront être préservés les fondements de la démocratie. M. Castonguay insiste pour dire que là où le défi de la participation sera le plus grand, c'est dans le monde du travail où les structures de pouvoir héritées du libéralisme des débuts de la révolution industrielle sont les plus difficiles à modifier.

Deux autres conférences de Vivian Rakoff, psychiatre de l'Université de To-

ronto, et de Georges Grant, professeur de religion à McMaster, complètent cet ouvrage dont l'objectif est essentiellement de familiariser, par le biais de conférences de qualité, un vaste public avec des interrogations qui deviennent de plus en plus centrales dans les débats sociaux actuels.

Gilles DUSSAULT

Université Laval

**The Quality of Working Life**, par Louis E. Davis et Albert B. Cherns (éd.), Vol. I: «Problems, prospects and the State of the Art», Vol. II: «Cases and Commentary», New-York, The Free Press, 450p et 387p.

Le thème de la qualité de vie de travail est appelé à prendre de plus en plus de place parmi les préoccupations des travailleurs, des employeurs, et des gouvernements. Des indications très nettes démontrent une désaffection des travailleurs, surtout chez les plus jeunes à l'égard des tâches bureaucratiques. Les taux de roulement et d'absentéisme élevés, la multiplication des conflits spontanés, des sabotages, ne laissent pas beaucoup de doutes sur la nécessité de repenser les milieux de travail, pour paraphraser Jacques Grand-Maison. Dans nos sociétés qui se disent et se veulent toujours plus démocratiques, l'autoritarisme des structures industrielles fait plus que jamais figure d'anachronisme et devient forcément source de problèmes.

Les travailleurs sont insatisfaits, les employeurs trouvent leurs entreprises de plus en plus ingouvernables, les gouvernements sont aux prises avec des conflits qui ne cessent de s'additionner les uns aux autres et dont la tendance à se radicaliser ne semble pas s'amenuiser: que faire?

Voilà une question qui mobilise de nombreux chercheurs et qui devient centrale pour les spécialistes des relations industrielles.

Dans un effort pour jeter un éclairage pertinent sur les questions reliées à la qualité de la vie de travail, les professeurs Louis E. Davis, du Center for Quality of Working Life (UCLA) et Albert E. Cherns, membre du Council of Tavistock Institute ont publié un ouvrage de haute qualité qui fait le point sur le développement de la recherche dans ce domaine.

Ils ont d'abord réuni, dans une conférence internationale à New-York à l'au-

tomne 1972, la crème des chercheurs en qualité de vie de travail et ont tiré de leurs textes un ouvrage en deux tomes qui deviendra à coup sûr un classique du genre. Quelques 30 articles théoriques composent le premier tome et une quinzaine d'études de cas forment le second. La seule nomenclature des noms d'auteurs suffirait à assurer le lecteur qu'il a en mains un outil dont l'excellence ne fait pas de doute: citons seulement les noms d'Eric Trist, Edward W. Lawler, Einar Thorsrud, Gerald I. Sussman, William A. Faunce, Robert Dubin, Eli Ginzberg, Jean-Daniel Reynaud, Frederico Butera et bien sûr Louis E. Davis et Albert A. Cherns eux-mêmes.

L'objectif des auteurs est quadruple: réunir les connaissances disponibles et faire le point sur les expériences portant sur la qualité de vie de travail, évaluer ces expériences, en dégager les fondements conceptuels et théoriques et essayer d'en tirer des premières généralisations.

Ils veulent également mettre en évidence la complexité et les difficultés du changement organisationnel et, par là, démythifier les recettes simplistes qui s'offrent, comme des panacées, pour résoudre les problèmes des organisations.

Le premier tome, après avoir fait le point sur l'état de la recherche, pose le problème de la définition et de la mesure de la notion de qualité de vie de travail: les différents auteurs montrent, entre autres choses, la nécessité de dépasser la notion de «job satisfaction» et celle de déterminer des critères objectifs pour en arriver à une évaluation plus complète et plus rigoureuse de la qualité des conditions de travail.

Une autre section traite de la nature des changements à apporter pour améliorer la qualité de la vie de travail et de leurs effets sur les individus, sur les organisations et plus globalement sur le marché du travail.

Une dernière partie traite des réactions syndicales suscitées par les tentatives d'expérimentation en ces matières. À l'exception de la Scandinavie, on note en général que ces réactions sont plutôt suspicieuses: en effet, les syndicats semblent craindre ces expériences d'origine managériale: «Unions have a greater fear than that measures to enhance quality of working life will increase exploitation. They fear a weakening of their position on two

counts: first, that management, by offering benefits to those workers which have not been demanded by the union on their behalf, undermines their claim to be the sole protectors of workers' rights and interests; second that as workers learn to work more closely with management they may question the need of the union, that participation is a means of weaning the worker from his union» (Vol. I, p. 39).

En fait, la question de l'implication des travailleurs et de leurs syndicats apparaît cruciale à la plupart des auteurs. De quelle façon doit-on les impliquer dans l'introduction d'un changement dans l'organisation de leur travail? C'est là une préoccupation qui revient continuellement tout au long de cet ouvrage.

L'étude d'expériences variées peut aider à répondre, partiellement du moins, à des questions de ce genre. C'est dans ce but que Davis et Cherns ont réuni une quinzaine d'études de cas dans le second tome de leur ouvrage: on y trouve bien sûr les expériences suédoises de démocratie industrielle, (Saab-Scania, LKAB), des tentatives de transformation des structures d'une organisation (General Foods Corporation), de groupes semi-autonomes (Donnelly Mirrors), d'enrichissement des tâches (Xerox Corporation, Cummings Engine Company), etc...

On y trouve également relatée par Judith T. Archer, l'expérience de réorganisation des tâches menée à l'Alcan, à Arvida, de 1968 à 1972 (pp. 253-269).

Les cas décrits, qui ne sont pas tous des réussites, permettent de faire un premier inventaire des possibilités en matière de réorganisation du travail. Les auteurs souhaiteraient que ce recueil de cas constitue la matière première d'une réflexion théorique mais aussi une référence pour ceux qui sont impliqués eux-mêmes dans des tentatives de restructuration des milieux de travail.

*The Quality of Working Life* est un ouvrage important, tant par ses qualités intrinsèques d'organisation et de rédaction, que par sa contribution à la compréhension du travail humain. La seule lacune que nous déplorons est l'absence d'une bonne bibliographie qui aurait pu servir de complément utile à cet important ouvrage.

Gilles DUSSAULT

Université Laval.