

# La qualité de vie au travail, le remède au stress occupationnel

## Quality of life at work : a remedy to occupational stress

Carolyn Ordowich

Volume 10, numéro 2, novembre 1985

Santé mentale et travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/030304ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/030304ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Résumé de l'article

Dans ce court article, l'auteure fait part d'un modèle de Trist et Emery sur le changement d'orientation dans la façon de voir le travail et les gens en milieu de travail. Elle explique ensuite l'impact des changements dans la société industrielle (complexité du monde des affaires et valeurs sociales) sur les rôles clés de l'organisation du travail (gérant, superviseur et travailleur) selon trois périodes : 1945, 1970 et 1985.

### Éditeur(s)

Revue Santé mentale au Québec

### ISSN

0383-6320 (imprimé)

1708-3923 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Ordowich, C. (1985). La qualité de vie au travail, le remède au stress occupationnel. *Santé mentale au Québec*, 10(2), 156–159.  
<https://doi.org/10.7202/030304ar>

# La qualité de vie au travail, le remède au stress occupationnel

Carolyn Ordowich\*

Dans ce court article, l'auteure fait part d'un modèle de Trist et Emery sur le changement d'orientation dans la façon de voir le travail et les gens en milieu de travail. Elle explique ensuite l'impact des changements dans la société industrielle (complexité du monde des affaires et valeurs sociales) sur les rôles clés de l'organisation du travail (gérant, superviseur et travailleur) selon trois périodes: 1945, 1970 et 1985.

Vers les années 1950, les chercheurs Eric Trist et Fred Emery ont développé le concept de la qualité de vie au travail. Ils ont découvert que les écoles traditionnelles de pensée qui se concentraient sur la satisfaction au travail et les relations humaines ne pouvaient plus expliquer ce qui se passait en milieu de travail.

Ils ont créé un modèle qui explique le profond changement d'orientation dans la façon de voir le travail et les gens en milieu de travail. Cette nouvelle orientation est née du besoin de faire face aux changements économiques et sociaux qui affectent notre société (cf. Tableau 1).

Ce modèle se veut le symbole d'une approche beaucoup plus humaniste. Le travail y est analysé non plus seulement du point de vue de l'individu mais aussi du point de vue culturel de l'organisation dans son ensemble.

La meilleure façon de comprendre à quel point la société industrielle a été touchée par cette vague complexe de changements est d'examiner l'impact de ces changements sur les rôles clés de l'organisation durant les différentes périodes de 1945, 1970 et 1985. Cette description a été développée et testée à partir de discussions avec plus de 2 000 travailleurs, superviseurs et gérants d'organisations différentes et variées au cours des années. Nous mettons l'accent sur deux changements majeurs: la complexité grandissante du monde des affaires et les changements dans les valeurs sociales et les effets de ces modifi-

cations sur le gérant, le superviseur de première ligne et le travailleur.

## L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET LES VALEURS SOCIALES EN 1945

En 1945, le monde des affaires en Amérique du Nord était stable et prévisible puisque les marchés étaient en expansion, les sources d'approvisionnement sécurisées et qu'il y avait très peu d'interférence de la part du gouvernement. Ainsi, en 1945, un gérant d'usine pouvait et effectivement passait la plupart de son temps en milieu de travail pour veiller à l'exécution du travail. Il faisait souvent figure de père jouant un rôle à la fois bienveillant et autoritaire.

Le travailleur de 1945 était un homme qui avait dépassé la *Dépression*, il la voyait derrière lui. Il avait connu le chômage et avait été le seul soutien de famille. Un travail stable et un salaire équitable représentaient son plus grand besoin et en échange, il était prêt à un travail ardu et à l'obéissance.

En 1945, le superviseur était promu parmi les meilleurs travailleurs et on le respectait pour son talent et son expérience. Il avait le pouvoir d'engager et de remercier les employés et pouvait exercer ce contrôle à partir de son utilisation des relations interpersonnelles. En général, une grande communication et souvent même une atmosphère familiale régnaient en milieu de travail.

Mais, avec l'arrivée des années 1970, la situation changeait considérablement.

\* L'auteure est vice-présidente du McGill Human Resource Associates, Inc.

## CHANGEMENTS DE 1945 À 1970

L'indépendance accrue du travailleur a semblé être le changement le plus significatif entre 1945 et 1970. Ceci est dû: 1. au développement des syndicats à base industrielle; 2. à la législation sociale telle que l'assurance-chômage, la compensation au travailleur, l'assurance-santé; 3. au fait que plusieurs épouses de travailleurs s'intégrèrent au marché du travail. Le travailleur n'était plus autant la victime des caprices des patrons.

La complexité accrue de l'environnement a été pour les gérants le plus grand changement. Entre 1945 et 1970, l'économie s'était développée et l'argent était accessible partout. Mais en même temps, le nombre des syndicats et leur force grandissaient, des lois gouvernementales apparaissaient, la compétition se resserrait et le gérant pour se tirer d'affaire devait consacrer beaucoup de son temps à des réunions et à la préparation de papiers administratifs.

Quant aux superviseurs, ils voyaient leurs ordres apparaître sous forme de memorandum ce

qui amena l'érosion de leur lien personnel et de leur identification au gérant et à ses buts. En même temps, ils se sentaient en perte de contrôle avec les travailleurs plus indépendants qui questionnaient leurs directives et faisaient appel aux griefs pour avoir justice. Pour répondre à cette perte de respect et d'autorité, le superviseur tenta d'accroître la discipline car il se sentait souvent sans recours et frustré quand ses jugements étaient renversés à un niveau plus élevé.

Toutefois, c'est entre 1970 et 1985 que la nature des changements a été la plus évidente.

## CHANGEMENTS ENTRE 1970 ET 1985

La vie des gérants a été grandement affectée par les développements apparus entre 1970 et 1985. L'accroissement rapide de l'imprévisibilité et de la turbulence de l'environnement due à l'intensification de la compétition, aux nouvelles technologies, à la prolifération de lois gouvernementales et à la communauté elle-même a forcé le gérant à faire face

**TABLEAU 1**

*Caractéristiques des organisations\**

| VIEUX PARADIGME  | NOUVEAU PARADIGME  |
|--|--|
| 1. L'urgence technologique   | 1. L'optimisation conjointe  |
| 2. L'homme est l'extension de la machine                                       | 2. L'homme est le complément de la machine                                   |
| 3. L'homme est une partie ajustable  | 3. L'homme est une ressource à développer                                    |
| 4. Maximisation de la division des tâches, spécialisation facile et restreinte | 4. Regroupement optimal des tâches, spécialisation multiple et plus complète |
| 5. Contrôles externes (supervision, spécialistes, procédures)                  | 5. Contrôles internes (systèmes auto-réglementés)                            |
| 6. Un organigramme complexe de style paternaliste                              | 6. Un organigramme simple, de style participation                            |
| 7. Compétition (manoeuvrer pour son bénéfice personnel)                        | 7. Coopération (soutien mutuel)  |
| 8. Buts de l'organisation seulement  | 8. Buts des membres et de la société   |
| 9. Aliénation  | 9. Implication (sens d'appartenance)   |
| 10. Faible prise de risques  | 10. Innovation   |

\* Tiré de TRIST, E., 1981, The evolution of socio-technical systems. A series of occasional papers in *Ontario Quality of Working Life Centre*, N° 2, June.

à de multiples changements, à des événements imprévus, à des problèmes nouveaux et différents. Il doit maintenant pouvoir répondre rapidement aux menaces et aux conjonctures que présente l'environnement. Par contre, il est sous la férule de la bureaucratie: cet ensemble de règles et de lois développées pour contrôler la prolifération des départements fonctionnels et des spécialistes engagés pour aider à interpréter l'environnement et à conseiller l'organisation.

Le travailleur de 1985 est d'une nouvelle race. La plupart des loyaux employés de 1945 entraînés à l'obéissance et au dur travail sont à la retraite. Le jeune travailleur qui arrive prend comme acquis son salaire et son emploi stable. Il est aussi porteur de valeurs nouvelles et d'attentes par rapport à son travail qu'il veut voir comme un défi, une situation d'apprentissage: il y cherche la mobilité, la reconnaissance et l'implication. L'employé de 1985 s'offusque et résiste à l'autorité non éclairée, il réagit par une résistance active ou passive.

Le superviseur de 1985 pour sa part est extrêmement frustré et souvent confus. S'il se plie à toutes les règles, il n'arrive pas à terminer son travail, il apprend donc à les modifier pour ses besoins. Il lui arrive d'avoir un salaire moindre que les employés qui ont droit au tarif d'heures supplémentaires et c'est là une réelle source d'humiliation pour plusieurs superviseurs. Les superviseurs se plaignent constamment de quatre états de fait.

1. Ils n'ont pas le support de l'administration: c'est-à-dire que les décisions ne sont jamais entérinées par l'administration, qu'il s'agisse de la discipline de la qualité ou des horaires.

2. L'administration ne les tient pas au courant: c'est-à-dire que les gérants changent d'avis sans aucun avertissement à propos d'activités telles que le rythme de production, ce qui fait perdre du temps aux superviseurs (par exemple changements fréquents d'organisation) et leur donne mauvaise figure.

3. Ils n'ont pas le respect des ouvriers: ceci est une plainte fréquente qui vient du coeur, et qui démontre à quel point ce respect est essentiel à l'amour-propre des superviseurs qui réagissent avec tristesse à son absence.

4. Ils n'ont aucune autorité sur les ouvriers: ceci représente la base de la frustration des superviseurs qui voient l'énergie et l'ingéniosité qui devraient être

mises au service du travail plutôt utilisées à déjouer leur autorité.

Le superviseur de 1985 qui avait auparavant une position digne de respect se voit maintenant dans une position d'ambiguïté et de désillusion. Il est presque incapable de voir qu'il est prisonnier, tout comme le gérant et le travailleur, d'une structure organisationnelle et de rôles qui ne répondent plus adéquatement à l'environnement et aux valeurs de 1985.

Le travailleur, le superviseur et le gérant sont tous victimes du stress organisationnel quoique sous des formes différentes. Ce n'est tenir compte que d'une partie du problème que de traiter seulement ces symptômes qu'ils soient physiologiques ou psychologiques. Pour en arriver à une vraie solution, il faut étudier la structure organisationnelle et les rôles et les modifier de façon à ce qu'ils répondent aux besoins psychosociaux de l'organisation moderne. On voit souvent le stress comme la cause des difficultés organisationnelles et des problèmes individuels tels que l'alcoolisme, les maladies cardiaques, la dépression. C'est aussi la conséquence d'un milieu de travail qui n'a pas été modifié pour répondre aux aspirations de l'employé moderne et la viabilité de l'organisation dans l'ensemble du marché de travail.

L'approche de la qualité de la vie au travail s'oriente vers cette modification. Par exemple, il a été démontré qu'un travail monotone, répétitif et routinier est lié directement aux incapacités mentales. Il ressort donc que les emplois doivent présenter un défi à l'employé, lui donner l'occasion d'apprendre et de se développer dans son travail, lui procurer de la diversité et un certain degré de contrôle sur son travail.

Les conflits quant aux rôles et les ambiguïtés que vivent les superviseurs et les gérants d'usine provoquent des symptômes de stress, d'ulcères et de névroses. Ceci est le résultat de demandes conflictuelles qui leur sont adressées tant par leurs supérieurs que par leurs subordonnés. Plusieurs niveaux de la hiérarchie et de la bureaucratie sont aussi sources de stress. La nouvelle orientation préconise des structures d'autorité aplaties, et une augmentation des mécanismes d'intégration en vue de créer un lien d'engagement et de coopération entre tous les niveaux et fonctions de l'organisation. Ainsi la qualité de la vie au travail sera grandement améliorée.

**SUMMARY**

In this short article, the author uses the Trist and Emery model to present the changing orientation in the way of regarding work and people in their work environment. The impact of the changes

in industrial society (in the complexity of the business world and in social values) on key positions in the work organization (manager, supervisor and worker), is explained according to three periods: 1945-1970-1985.