

Relations industrielles Industrial Relations



Le professionnel salarié dans la grande entreprise The Salaried Professional Man in the Large Organization

Roger Chartier

Volume 23, Number 1, 1968

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027864ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027864ar>

[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 article

Chartier, R. (1968). Le professionnel salarié dans la grande entreprise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 23(1), 57–69. <https://doi.org/10.7202/027864ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1968

Article abstract

It has always been Man's basic challenge to tame and dominate his material environment, and particularly his work situation, which is likely to be within the framework of the large-scale organization, whether industrial, commercial, governmental, etc. Man is increasingly a member of Peter Drucker's « employee society », working for wage or salary under the authority of others in a big, rather impersonal enterprise.

Professional people, especially, grow numerically more than any other group in the labour force, as befits a strongly industrialized society; and most of them work for a salary in ever larger organizations. The contact between profession and enterprise may be painful, in view of the nature of both institutions; flexible accommodation, however, will make their collaboration stable, efficient, and satisfactory to both.

THE PROFESSION

Western Man is primarily what he does. This serves to explain why the newer professions like Engineering, Administration, Accounting, Industrial Relations, have shot for the ultimate in the range of occupations, namely for the traits and prestige of the full-fledged, traditional profession (e.g., Law, Medicine). It is true that the new *salaried* professionals possess, in common with their non-salaried colleagues, such characteristics as an extensive intellectual training, a high degree of specialization, a professional association, a legal framework, a code of ethics, a specialized literature, and so on. However, the nature of services rendered by the salaried professionals, as shall be demonstrated later, differs sharply from those dispensed by the traditional professions to a diversified clientele in exchange for fees; such services were specific (rather exclusive, by profession X to client Y at time Z) and original (personal, routines and based on « ad hoc » judgment); and the service relationship was usually discontinuous, direct, and immediate. The traditional profession, furthermore, enjoyed (almost) total autonomy, in the sense that its members could render their services in complete freedom with regard to choice of methods, type of conduct, and the « layman »; needless to say, things are relatively different in the large-scale organization.

THE ORGANIZATION

Ideally, the large-scale organization seeks maximum efficiency of means toward clear objectives set in an authoritarian fashion; it seeks pragmatic results through rational means and according to detailed, compulsory norms, within a rigid hierarchy of positions and people. Each employee works with strictly defined limits of responsibilities, within the sphere of his specific competence; he is subject to discipline, formalism, social and hierarchical distance.

PROFESSION IN BIG ENTERPRISE: SOME AREAS OF CONFLICT

Some traits of the traditional profession help define specific, potential areas of conflict between profession and enterprise. It must be kept in mind, however, that those two institutions are compatible, and that their intermingling and co-operation have produced new heights of efficiency for mankind while modifying them mutually so that organizations are more and more being governed by professional norms, and professions become increasingly aware of, and responsive to organizational demands.

Extensive intellectual training: the professional is a man of rationality who does not readily identify with the policies and procedures of management. He is very demanding in terms of communication, knowledge, creativeness, control, evaluation. His desire to increase knowledge may clash with the immediate interests of the enterprise. In the latter, science and the professions are regarded as instruments amongst other: high-caliber, often irreplaceable, but instruments nonetheless.

High degree of specialization: the professional in industry tends to aim at exclusive actions in given areas which often conflict with « managerial rights » to determine the nature and hierarchy of jobs, to set performance standards, to recruit, transfer and promote, and so on. To managers, the area of competence is not necessarily exclusive.

Service: the salaried professional in large-scale organization is quick to realize how far he is from the service ideal formed at a time when the economy was dominated by the activity of individuals as such, and how close he gets to the notion of a global service provided by large organizations which are, in the final analysis, the modern expression of the profession. The professional, then, will still serve the community, but in most cases as a salaried employee in an organization which will synthesize and coordinate all professional and non-professional efforts required; the organization is the client of the salaried professional, whose services are likely to be less specific, less discontinuous and less personal than those provided in private practice.

Professional association: this would clash with the enterprise, should it demand an exclusive loyalty from its members; for, the large organization also requires unreserved allegiance from all its personnel, professional or other. *Dual loyalty*, therefore, must be nurtured by the professional man in enterprise.

Autonomy: the freedom of the salaried professional with regard to choice of objectives, methods, and rhythm of work, and also to non-members, is limited by the imperatives of the organization itself. Management intends to determine urgency and importance, to be free from outside pressure if at all possible. It cannot accept willingly that professionals claim to be sole judges of work performed within its framework. For in the eyes of management, authority originates from the position, assignments, and delegation, and not from the specialized competence of the job holder. For instance, the enterprise cannot easily allow the salaried professional to choose freely his own problems and field of activity; for where the professional may want to expand, management for equally good, but different, reasons may wish to cut down; the « science-oriented » professional will frequently be shocked by the « profit-minded » entrepreneur; when essential to one will often be secondary to the other; what is urgent to one will not always be so to the other; and the professional in the large organization may easily be a harsh judge of administrative orders or procedures which are most warranted from another point of view. And yet, the salaried professional cannot soot the need for punctuality, work standards, discipline, hierarchical levels, and modes of delegating authority. Though it is natural for him to want only a minimum of strict rules and interventions from higher up, he must understand that such elements cannot be completely eliminated if the organization is to maintain its cohesion and coherence. He must recognize that he cannot enjoy full autonomy in his professional work for the pure and simple reason that he does not possess all the skills and ability required to accomplish an extremely complex job, subdivided into many parts. He is only one part of a whole extending far beyond the realm of his specific professional competence; thus, his share of the collective endeavour must hinge on that of others, coordinated with other activities, and tempered by rules geared to the overall objectives of the organization, which are too broad to be fulfilled by the efforts of one professional, and even of one profession, alone.

ACCOMMODATION AS A SOLUTION

Beyond the frictions between profession (or the individual professional) and the enterprise over matters of autonomy, status, financial rewards and work environment, there is the obvious need for reconciling the two institutions through compromise, mutual respect, accommodation, and co-operation.

The Profession

The profession (and the professional) cannot lay claim to total freedom in matters of work and discipline. It must integrate, with some loss of autonomy, its main function (that of protecting standards leading to creative activity) into the framework of the organization. The professional needs the powerful resources of the organization; so must he help maintain a proper balance between professional liberty and administrative authority.

The Organization

The organization, for its part, must successfully meet the challenge of making full use of science and the professions, not as enemies to subjugate, but as allies to liberate in all their potentialities. It must show imagination in order to see in its professionals people of a special type and training, who bring to the organization a complex body of knowledge, sentiments, and expectations which must be fully understood and utilized. Such an attitude is distinct from favouritism and paternalism, and must respect basic administrative rules of justice and equality. The firm should constantly revise its definitions of efficiency, profitability and the « best » way to perform professional work, re-examine its disciplinary standards for professional employees, and never hope for the total identification of the professional with corporate means of reaching ends. The organization must take into account the particularities of the professional labour market, place as much emphasis on the professional job holder as on the job itself, and sacrifice some tempting uniformities and conformities in favour of a genuine acceptance of opinion differences and non-conformity as essential elements of the organization. It must also improve communications with its professional employees, foster an atmosphere of creativity, which is essentially one of freedom, and respect the professional standards of excellence, disinterestedness, foresight, and prestige inasmuch as they do not go against basic corporate policy. In short, management must confidently utilize science and the professions as prodigious industrial resources.

Personal administrators have a leading role to play in this process of accommodation between profession and enterprise. Personnel Research must constantly probe into the psycho-sociological and economic aspects of human adjustment to organization, and support long-range planning of professional manpower. Recruitment of professionals must be performed with special care, realism and a total absence of « buttering-up ». Development must be accomplished by use of all relevant resources, inside and out (courses, study sessions, trips, « refreshers », reorientations), on all pertinent matters (technical, administrative, economic, psycho-sociological), in order to victoriously fight obsolescence.

Remuneration must be adequate and « fair », in terms of internal logic and market situations; management should not be scared to experiment in terms of « career scales » and « dual ladders » of promotion (technical and administrative). Welfare must show flexibility in devising plans for specific groups, inasmuch as administratively feasible. And finally, Industrial Relations, whenever involved, must realistically accept the forms of association which the salaried professionals will want to establish, with due respect, of course, for sound administrative practices and clear lines of demarcation within the hierarchical structure.

CONCLUSION

Profession and organization are compatible; their marriage, however, does not always go without frictions; these may be alleviated, if not altogether eliminated, by a proper understanding of the nature of both institutions, by mutual respect and confidence, and by a joint effort to attain a compromise which will safeguard the basic needs of both the firm and the professionals. Such harmonious and realistic co-operation may only lead them both to new peaks of accomplishment.

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/>

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/>

Le professionnel salarié dans la grande entreprise

Roger Chartier

L'auteur décrit brièvement quelques-uns des cas de conflit que rencontre le professionnel salarié dans la grande entreprise. Il lui apparaît important pour bien poser un problème aussi complexe de suggérer quelques esquisses de solutions plutôt que d'aligner des recettes nombreuses à partir d'une maigre définition ou d'une fausse évaluation de la réalité conflictuelle de la profession et de l'entreprise.

Introduction

C'est le mérite permanent et le défi constant de l'homme de chercher depuis toujours à dominer la matière, à asservir son environnement, à donner à tout ce qui l'entoure, l'enserme, l'embrigade ou l'encarcane une saveur proprement humaine. Or, depuis quelques décennies surtout et à un rythme toujours croissant, l'homme passe le plus clair de sa vie consciente dans une grande entreprise, qu'elle soit industrielle, commerciale, gouvernementale ou autre; il est imbriqué dans cette « employée society » dont parle Peter Drucker, dans cette société du salariat où l'activité professionnelle s'exerce massivement sous dépendance et moyennant rémunération d'autrui, un « autrui » le plus souvent collectif, impersonnel, difficile à identifier.

L'homme, donc, s'efforcera de mettre à sa main l'entreprise qui l'accapare, d'assouplir ses normes, de donner vie à ses organigrammes, d'humaniser ses structures. Et comme administrer, c'est avant tout diriger des hommes et les accrocher à la même cordée dans un effort collectif conscient, consenti, il vous revient au premier chef, à vous qui êtes des administrateurs, et qui plus est des administrateurs du Personnel, de contribuer puissamment à l'adéqua-

CHARTIER, ROGER, directeur général du personnel, Hydro-Québec, Montréal.

(1) Allocution prononcée au déjeuner du 13 octobre 1967 à l'occasion du Congrès international du Personnel, Hôtel Le Reine Elizabeth, Montréal.

tion toujours plus parfaite et plus étroite qui doit sourdre du contact entre l'homme, toujours si personnel et si individualisé, et le cadre trop facilement impersonnel de la grande entreprise moderne.

Parmi ces hommes salariés de la grande entreprise, une catégorie ressort clairement: celle des professionnels, des diplômés d'université toujours plus nombreux et plus divers qui oeuvrent à salaire dans des entreprises toujours plus vastes. Ce groupe se multiplie plus rapidement que tout autre au sein des effectifs salariés du pays, ainsi qu'il convient à une société fortement industrialisée. Ainsi, on constate depuis quelques années au Canada que les cols-blancs croissent en nombre trois fois plus vite que l'ensemble de la main-d'oeuvre; or, professionnels et techniciens depuis 1950 se sont multipliés trois fois plus rapidement que la catégorie des cols-blancs, et travaillent moyennant rémunération dans une proportion très considérable, la plupart du temps dans une entreprise moyenne ou grande.

PLAN

Je vous parlerai donc de la profession et de l'entreprise comme « types idéals » qui par définition ne se retrouvent pas tels quels dans la réalité, comme modèles extrêmes qui ne sont pas le réel, mais aident à l'atteindre par des confrontations constantes entre le modèle et le vécu. Je n'épouse donc pas mes types idéals de la profession traditionnelle et de la grande entreprise moderne, car ils ne sont que des lunettes à double foyer pour mieux voir deux institutions, en soi d'abord, puis dans leurs relations réciproques. Ces relations, tendues vers une collaboration et une harmonie nécessaires, n'en sont pas moins empreintes de tensions et de conflits: entre la profession et l'entreprise, bien sûr, mais aussi entre le professionnel et sa profession, entre le professionnel et l'entreprise, et enfin, dans le coeur du professionnel, entre la fidélité à sa formation première et les séductions d'un poste administratif.

Je décrirai brièvement quelques-uns de ces cas de conflit, ainsi que certains moyens de les éliminer, ou au moins de les atténuer par des accommodements qui permettent aux institutions et aux individus en présence de travailler efficacement ensemble à un niveau de compromis valable qui respecte leurs caractéristiques, leurs aspirations et leurs valeurs essentielles. Bien poser un problème aussi complexe en suggérant quelques esquisses de solutions (que des administrateurs chevronnés comme vous sauront vite élargir et raffiner) m'apparaît plus important

aujourd'hui que de vous aligner des recettes nombreuses à partir d'une maigre définition ou d'une fausse évaluation de la réalité conflictuelle de la profession et de l'entreprise.

La profession

L'homme occidental, en particulier, se définit et s'évalue d'abord par le travail: il est en quelque sorte ce qu'il fait. Voilà qui peut servir à expliquer le fait que les nouvelles professions (Génie, Administration, Comptabilité, Relations industrielles) ont cherché à atteindre le brillant sommet, l'ultime phase de la professionnalisation que représentent historiquement le Droit et la Médecine, par exemple.

Cet effort, toutefois, n'allait pas sans un certain risque d'ambiguïté et de conflit. Car les nouvelles professions cherchèrent plus ou moins consciemment à se donner tous les traits de la profession traditionnelle (même si presque tous les membres oeuvraient à salaire dans de grandes entreprises), pour la simple raison que ces traits étaient socialement et économiquement rentables.

Si, en effet, les jeunes professions partagent avec les professions « libérales » un certain nombre de caractéristiques: formation intellectuelle prolongée, spécialisation poussée, association professionnelle encadrée d'une loi, appuyée sur un code d'éthique et enrichie d'une littérature spécialisée. Toutefois, les nouvelles professions se distinguent du modèle traditionnel sous deux chefs importants: 1) *la nature du service rendu* et 2) *le degré d'autonomie*. Dans la profession traditionnelle, le service s'adresse à une clientèle diversifiée qui paie des honoraires; ce service est spécifique (en quelque sorte exclusif, dispensé uniquement par tel professionnel à tel client individuel à tel moment); il est également original (personnel, pour ainsi dire unique en son genre, ennemi de la routine et s'appuyant sur un jugement « ad hoc »); enfin, la relation traditionnelle de service est d'ordinaire discontinue, directe et immédiate. On verra plus loin combien s'éloigne de ce modèle le service fourni par le professionnel salarié dans l'entreprise. Quant à l'autonomie de la profession traditionnelle, elle est pour ainsi dire totale à l'égard des moyens, du rythme optimum et du « profane »; dans la grande entreprise, ainsi que le démontrera mon exposé, l'autonomie des professionnels à salaire se heurte constamment à des impératifs institutionnels contraignants.

La grande entreprise

Comme type idéal, la grande entreprise où travailleront la plupart des jeunes professionnels de demain vise l'efficacité maximum des moyens en vue d'objectifs clairs et établis d'autorité. Elle recherche des résultats concrets par des moyens rationnels et selon des normes claires et obligatoires, grâce à une hiérarchie rigide des postes et des hommes. Chacun y oeuvre dans les limites strictement définies de ses responsabilités, selon la compétence spécifique. On y est soumis à une discipline stricte et à un ordre relativement impersonnel, empreint de formalisme et marqué au coin de la distance hiérarchique et sociale.

La profession dans la grande entreprise: quelques aires de conflit

Le jeune professionnel a reçu ses valeurs, ses aspirations, ses attentes et, hélas ! ses illusions de la société globale, de son association professionnelle et de l'université; cette dernière lui a souvent fort peu appris sur la réalité de l'entreprise d'affaires, du salariat, des relations humaines, des groupes, de l'action collective. Il lui arrive parfois de s'illusionner sur sa valeur sociale, son rôle économique et son prestige professionnel; après avoir trimé dur et beaucoup dépensé dans des études prolongées, il ne sous-estime pas son mérite et tend une main avide vers sa récompense sociale et pécuniaire. Individualiste par nature et par formation, le voilà plongé dans le collectivisme de la grande entreprise anonyme et impersonnelle. Habitué aux audacieuses remises en question, il s'insère presque obligatoirement dans une structure autoritaire, souvent conformiste et presque toujours aliénante. Le premier choc soulève chez lui toute une gamme de sentiments qui vont de la surprise à l'impuissance, de la frustration révoltée à la soumission défaitiste ou à l'accommodation réaliste, comme il faut le souhaiter.

Mais reprenons, si vous le voulez bien, certains traits de la profession traditionnelle pour mieux décrire quelques situations spécifiques de conflit entre profession ou professionnel et entreprise, sans oublier toutefois que ces deux institutions, par leur collaboration, se sont hissées toutes les deux vers des sommets qui eussent été inaccessibles à chacune oeuvrant séparément, ont influé l'une sur l'autre en se modifiant de telle sorte que, de plus en plus, l'entreprise se professionnalise alors que la profession s'institutionnalise.

Sa **FORMATION INTELLECTUELLE PROLONGÉE** fait du professionnel un homme de rationalité qui ne peut facilement s'identifier totalement aux

lignes de conduite et aux procédés de l'entreprise. Il veut communiquer, savoir, créer, reculer sans cesse les frontières de la connaissance. Il a besoin d'être au fait des attentes de l'entreprise pour mieux s'y adapter. Son désir d'accroître le savoir professionnel peut se heurter aux intérêts plus immédiats de l'entreprise dans des secteurs plus rentables. L'entreprise, pour sa part, vise l'action prévisible, le geste méthodique, l'opération commode, l'objectif pragmatique, l'efficacité et la rentabilité par elle définies. Pour l'entreprise, la science et la profession, qu'elle respecte, ont valeur d'instruments: prestigieux, souvent irremplaçables, mais instruments au milieu d'autres. Ainsi, tel employeur pourra porter un jugement hostile sur le « produit » professionnel issu de telle discipline ou de telle école, et refuser par exemple d'embaucher des ingénieurs de telle spécialité. Et les professionnels qu'elle embauche, l'entreprise voudra les utiliser de façon optimum (toujours selon sa définition !) pour la solution de ses problèmes.

La SPÉCIALISATION POUSSÉE du professionnel peut se heurter, dans l'entreprise, au droit qu'entend se ménager l'employeur de procéder à sa manière au recrutement, à la sélection, au placement, à la mutation et à la promotion de son personnel, professionnel ou non, dans des tâches techniques, administratives ou mixtes. L'entreprise cherche à déterminer seule la nature et la structure hiérarchique des postes ou tâches, à l'encontre souvent de l'exclusivisme scientifique visé par le professionnel; elle s'estime seule apte à décider des normes d'accomplissement des nombreuses tâches en son sein. En matière de définition des fonctions, donc, l'entreprise n'aura que faire de lignes de démarcation professionnelle émanant de l'extérieur et qui ne coïncident pas avec sa conception à elle des meilleurs moyens et des meilleures structures.

Le SERVICE fourni par le professionnel salarié se distingue nettement de celui du professionnel « libéral », traditionnel qui vivait à une époque où dominait l'activité des individus comme tels dans la vie économique. Aujourd'hui, il s'agit plutôt d'un service global assuré par de grandes organisations qui, en dernière analyse, *sont* la profession nouvelle manière. Le professionnel continuera donc à servir, mais dans la plupart des cas à travers l'entreprise qui, elle, fera la synthèse de tous les efforts, professionnels ou non. Le client du professionnel salarié, son seul vrai client, c'est en même temps son employeur, c'est l'entreprise. Et son service sera en général moins spécifique, moins discontinu et plus impersonnel qu'on peut le concevoir dans la pratique privée.

L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE heurterait de front l'entreprise si elle exigeait de ses membres une loyauté sans partage possible; car l'entre-

prise elle aussi a besoin de tout le dévouement de son personnel, professionnel ou autre. Si donc une double loyauté, selon des modalités diverses, ne s'établit pas chez le professionnel salarié, il sortira de l'aventure frustré et brisé.

L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE du salarié dans l'entreprise à l'égard du choix de ses objectifs, de ses moyens et de son rythme professionnels, ainsi qu'à l'égard des employés qui ne sont pas membres de sa profession, est forcément limitée par les impératifs de l'organisation elle-même. C'est l'entreprise, en effet, qui entend définir l'ordre d'urgence et l'ordre d'importance des gestes professionnels à poser. L'employeur voit donc d'un oeil inquiet le concept de la « collégialité » professionnelle s'insinuer chez lui. Structure essentiellement autoritaire, l'entreprise n'est pas tentée de favoriser ni d'accepter en son sein l'autorité et l'autonomie d'organismes « extérieurs »; elle se refuse à l'exclusivisme selon lequel la profession serait seule juge valable de l'activité de ses membres, même salariés. Pour l'employeur, l'exclusivisme professionnel est chez lui synonyme de lenteurs administratives, de désordre, d'incohérence technique et d'ambiguïté dans l'exercice de l'autorité. A ses yeux, l'autorité a sa source dans le poste plutôt que dans la compétence spécialisée, dans les assignations de travail et la délégation, plutôt que dans les lignes de démarcation professionnelle. Ainsi, l'employeur ne peut facilement permettre au professionnel de choisir lui-même et sans contrôle ses problèmes et son secteur d'activité; car là où celui-ci souhaitera élargir, celui-là voudra rétrécir, et vice-versa; le « scientifique » du professionnel se choquera fréquemment au « rentable » de l'entreprise; l'essentiel de l'un sera souvent l'accessoire de l'autre; l'urgence de l'un ne correspondra pas toujours à celle de l'autre; et le professionnel salarié pourra s'insurger contre des ordres ou procédés administratifs d'ailleurs fort justifiables.

Et pourtant, le professionnel salarié ne peut faire fi des exigences de ponctualité, des normes de travail et de discipline, du respect des niveaux hiérarchiques et des modes de délégation de l'autorité. S'il est compréhensible qu'il souhaite un strict minimum de règles contraignantes et d'interventions autoritaires, il ne peut les éliminer complètement si l'entreprise doit conserver cohésion et cohérence. Le professionnel dans l'entreprise ne peut jouir d'une pleine autonomie pour la simple raison qu'il ne possède pas toutes les compétences requises qui lui permettraient de s'acquitter d'une tâche trop complexe et subdivisée. En d'autres termes, il est partie d'un tout qui le dépasse dans sa compétence

professionnelle, et donc sa part d'activité doit se régler sur d'autres, se coordonner avec d'autres et s'assaisonner de règles visant l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

La profession dans la grande entreprise: quelques éléments de solution

Le problème de l'insertion de la profession dans l'entreprise étant ainsi posé, au moins dans ses grandes lignes et pour certaines aires de conflit, certains éléments de solution peuvent être proposés à larges traits que vous saurez préciser et adapter aux besoins de votre entreprise spécifique. La solution, bien sûr, doit être à base de compréhension, de compromis, d'accommodation, de collaboration et de respect mutuel.

LA PROFESSION

La profession (ou le professionnel), pour sa part, ne peut prétendre à une latitude totale à l'égard des moyens et du rythme optimum de l'activité professionnelle, pas plus qu'à l'endroit des normes disciplinaires. La profession se doit d'intégrer, non sans une certaine déperdition d'autonomie, sa fonction première (qui est la protection des normes qui mènent à l'activité créatrice et efficace) dans l'entreprise, qui vise la coordination harmonieuse d'activités spécialisées et diverses en complexe interdépendance. Le professionnel salarié ne peut se permettre d'oublier qu'il a besoin, pour se dépasser lui-même dans son oeuvre, des ressources puissantes de l'entreprise. Il doit contribuer à l'équilibre de la liberté professionnelle et du pouvoir administratif, équilibre qui conduit, il n'en faut pas douter, à des structures encore plus efficaces et productives. Pour assurer cet équilibre et pour sauvegarder les traits essentiels de sa profession dans la grande entreprise moderne, le professionnel pourra s'aider de diverses structures capables de gestes collectifs: corporations, sociétés et associations diverses, groupes ou syndicats, selon ses objectifs et ses besoins. Ce sera sa façon de contribuer à l'influence des normes professionnelles sur l'entreprise, l'inverse se vérifiant également.

L'ENTREPRISE

L'entreprise, de son côté, se doit de relever le défi qui lui est lancé d'utiliser à fond la science et la profession pour son plus grand bien, non pas comme des ennemies à asservir, mais comme des alliées à libérer dans toutes leurs virtualités. Elle devra faire preuve d'imagination pour

voir toujours d'un oeil neuf ses employés professionnels, quoique sans paternalisme ni traitement de faveur, dans la mesure où tel ou tel accommodement ne déroge pas à des normes fondamentales d'administration axées sur l'efficacité et l'équité. L'entreprise, pour tout dire, doit tenir compte des particularismes du marché de travail des professionnels, mettre l'accent sur la personne des titulaires autant que sur l'impersonnalité des postes, et sacrifier certaines uniformités et conformités séduisantes par leur facilité en faveur de certaines divergences et d'un non-conformisme jugés vraiment utiles. Elle gagnera à réexaminer ses notions d'efficacité et de rentabilité, ses normes de discipline et ses exigences d'une totale identification du professionnel salarié à ses moyens à elle, sinon à ses objectifs. Elle devra constamment améliorer ses communications avec ses employés professionnels, faciliter chez eux un climat de création qui est essentiellement un climat de liberté, respecter les valeurs professionnelles d'excellence, de gratuité, de longue portée et de prestige en se les assimilant avec souplesse, et aussi utiliser avec confiance les ressources fabuleuses de la science et de la profession.

Bref, l'entreprise en général doit présenter, à ses professionnels comme à tous ses employés, une image faite de cohérence et de clarté dans les objectifs, les lignes de conduite, les principes d'administration et les moyens d'action; une image constituée également de respect de la part du public et des employés dans leur ensemble, de respect des niveaux hiérarchiques et de la délégation d'autorité qui n'exclut pas une nécessaire flexibilité dans les normes d'activité et dans les milliers de gestes quotidiens, et enfin de respect pour la valeur de ses professionnels qui se refuse à toute sous-utilisation.

Quant aux administrateurs du Personnel, dont vous êtes, ils ont un rôle de premier plan à jouer dans l'intégration harmonieuse des diverses professions au sein de la grande entreprise d'aujourd'hui. La *recherche* au Personnel doit mener vers une compréhension toujours plus grande des aspects psycho-sociologiques et économiques du problème et vers une planification à longue portée du mouvement des effectifs professionnels. L'*embauchage* des professionnels doit se pratiquer avec un soin tout spécial, avec un réalisme brutal qui exclut toute poésie fallacieuse; des spécialistes de chacune des professions pertinentes doivent accompagner les recruteurs dans les universités, de façon que s'effectue avec autant de précision que possible l'adéquation du professionnel à sa tâche spécifique dans l'entreprise. Le *perfectionnement* des cadres professionnels doit ensuite se poursuivre avec toutes les ressources du dedans et du dehors, sous toutes les modalités possibles (cours, stages,

voyages d'études, rattrapage, perfectionnement ou recyclage), en toutes matières utiles (techniques, administratives, économiques, psychologiques, sociologiques), pour lutter victorieusement contre une rapide désuétude technique et pour réorienter, le cas échéant, vers des tâches administratives. La *rémunération* du professionnel salarié doit être adéquate, eu égard à la logique interne de l'entreprise et à la logique externe du marché du travail. La rémunération présuppose une claire description et une juste évaluation des postes occupés par des professionnels. Il faut penser, dans le cas des professionnels, à expérimenter avec une échelle parallèle de promotion (« dual ladder ») qui permette au professionnel fidèle à sa technique spécialisée de monter aussi vite et aussi haut, toutes choses étant égales d'ailleurs, que son confrère attelé à des tâches de plus en plus administratives; cette promotion financière relativement égalitaire devra s'accompagner, dans l'entreprise, d'un prestige sensiblement égal pour l'homme de la technique et pour l'homme de l'administration. Le *bien-être* doit envisager la possibilité de régimes spéciaux adaptés aux professionnels, ou aux cadres dans leur ensemble, notamment en matière de vacances. Enfin, les *relations syndicales* gagneront à accepter avec réalisme les formes d'association que se donneront les professionnels salariés de l'entreprise; toutefois, cette acceptation sympathique doit respecter avec réalisme les impératifs d'une saine administration et les lignes de démarcation au sein de la structure hiérarchique.

Conclusion

Bien comprendre les nombreuses facettes du problème de l'insertion du professionnel dans l'entreprise, c'est déjà la moitié de la solution. L'espoir que je nourris, c'est de n'avoir pas trop gauchement posé ce problème crucial, et d'avoir esquissé utilement quelques éléments de solution. Je vous laisse le soin, chers collègues, de continuer le travail et de faire de chacune de nos grandes entreprises un cadre technique et administratif, mais aussi et surtout un cadre humain où il fasse bon vivre pour tous les humains qui y oeuvrent, et plus particulièrement pour nos professionnels.

THE SALARIED PROFESSIONAL MAN IN THE LARGE ORGANIZATION

It has always been Man's basic challenge to tame and dominate his material environment, and particularly his work situation, which is likely to be within the framework of the large-scale organization, whether industrial, commercial, governmental, etc. Man is increasingly a member of Peter Drucker's « employee society », working for wage or salary under the authority of others in a big, rather impersonal enterprise.

Professional people, especially, grow numerically more than any other group in the labour force, as befits a strongly industrialized society; and most of them work for a salary in ever larger organizations. The contact between profession and enterprise may be painful, in view of the nature of both institutions; flexible accommodation, however, will make their collaboration stable, efficient, and satisfactory to both.

THE PROFESSION

Western Man *is* primarily what he *does*. This serves to explain why the newer professions like Engineering, Administration, Accounting, Industrial Relations, have shot for the ultimate in the range of occupations, namely for the traits and prestige of the full-fledged, traditional profession (e.g., Law, Medicine). It is true that the new *salaried* professionals possess, in common with their non-salaried colleagues, such characteristics as an extensive intellectual training, a high degree of specialization, a professional association, a legal framework, a code of ethics, a specialized literature, and so on. However, the *nature of services rendered* by the salaried professionals, as shall be demonstrated later, differs sharply from those dispensed by the traditional professions to a diversified clientèle in exchange for fees; such services were *specific* (rather exclusive, by professional X to client Y at time Z) and *original* (personal, routineless and based on « ad hoc » judgment); and the service relationship was usually discontinuous, direct, and immediate. The traditional profession, furthermore, enjoyed (almost) total *autonomy*, in the sense that its members could render their services in complete freedom with regard to choice of methods, type of conduct, and the « layman »; needless to say, things are relatively different in the large-scale organization.

THE ORGANIZATION

Ideally, the large-scale organization seeks maximum efficiency of means toward clear objectives set in an authoritarian fashion; it seeks pragmatic results through rational means and according to detailed, compulsory norms, within a rigid hierarchy of positions and people. Each employee works with strictly defined limits of responsibilities, within the sphere of his specific competence; he is subject to discipline, formalism, social and hierarchical distance.

PROFESSION IN BIG ENTERPRISE : SOME AREAS OF CONFLICT

Some traits of the traditional profession help define specific, potential areas of conflict between profession and enterprise. It must be kept in mind, however,

that those two institutions are compatible, and that their intermingling and co-operation have produced new heights of efficiency for mankind while modifying them mutually so that organizations are more and more being governed by professional norms, and professions become increasingly aware of, and responsive to organizational demands.

Extensive intellectual training : the professional is a man of rationality who does not readily identify with the policies and procedures of management. He is very demanding in terms of communication, knowledge, creativeness, control, evaluation. His desire to increase knowledge may clash with the immediate interests of the enterprise. In the latter, science and the professions are regarded as instruments amongst other : high-caliber, often irreplaceable, but instruments nonetheless.

High degree of specialization : the professional in industry tends to aim at exclusive actions in given areas which often conflict with « managerial rights » to determine the nature and hierarchy of jobs, to set performance standards, to recruit, transfer and promote, and so on. To managers, the area of competence is not necessarily exclusive.

Service : the salaried professional in large-scale organization is quick to realize how far he is from the service ideal formed at a time when the economy was dominated by the activity of *individuals* as such, and how close he gets to the notion of a global service provided by *large organizations* which *are*, in the final analysis, the modern expression of the profession. The professional, then, will still serve the community, but in most cases as a salaried employee in an organization which will synthesize and coordinate all professional and non-professional efforts required ; the organization is *the* client of the salaried professional, whose services are likely to be less specific, less discontinuous and less personal than those provided in private practice.

Professional association : this would clash with the enterprise, should it demand an exclusive loyalty from its members ; for, the large organization also requires unreserved allegiance from all its personnel, professional or other. *Dual loyalty*, therefore, must be nurtured by the professional man in enterprise.

Autonomy : the freedom of the salaried professional with regard to choice of objectives, methods, and rhythm of work, and also to non-members, is limited by the imperatives of the organization itself. Management intends to determine urgency and importance, to be free from outside pressure if at all possible. It cannot accept willingly that professions claim to be sole judges of work performed within its framework. For in the eyes of management, authority originates from the position, assignments, and delegation, and not from the specialized competence of the job holder. For instance, the enterprise cannot easily allow the salaried professional to choose freely his own problems and field of activity : for where the professional may want to expand, management for equally good, but different, reasons may wish to cut down ; the « science-oriented » professional will frequently be shocked by the « profit-minded » entrepreneur ; when is essential to one will often be secondary to the other ; what is urgent to one will not always be so to the other ; and the professional in the large organization may easily be a harsh judge of administrative orders or procedures which are most warranted from another

point of view. And yet, the salaried professional cannot scorn the need for punctuality, work standards, discipline, hierarchical levels, and modes of delegating authority. Though it is natural for him to want only a minimum of strict rules and interventions from higher up, he must understand that such elements cannot be completely eliminated if the organization is to maintain its cohesion and coherence. He must recognize that he cannot enjoy full autonomy in his professional work for the pure and simple reason that he does not possess *all* the skills and ability required to accomplish an extremely complex job, subdivided into many parts. He is only one part of a whole extending far beyond the realm of his specific professional competence; thus, his share of the collective endeavour must hinge on that of others, coordinated with other activities, and tempered by rules geared to the overall objectives of the organization, which are too broad to be fulfilled by the efforts of one professional, and even of one profession, alone.

ACCOMMODATION AS A SOLUTION

Beyond the frictions between profession (or the individual professional) and the enterprise over matters of autonomy, status, financial rewards and work environment, there is the obvious need for reconciling the two institutions through compromise, mutual respect, accommodation, and co-operation.

The Profession

The Profession (and the professional) cannot lay claim to total freedom in matters of work and discipline. It must integrate, with some loss of autonomy, its main function (that of protecting standards leading to creative activity) into the framework of the organization. The professional needs the powerful resources of the organization; so must he help maintain a proper balance between professional liberty and administrative authority.

The Organization

The Organization, for its part, must successfully meet the challenge of making full use of science and the professions, not as enemies to subjugate, but as allies to liberate in all their potentialities. It must show imagination in order to see in its professionals people of a special type and training, who bring to the organization a complex body of knowledge, sentiments, and expectations which must be fully understood and utilized. Such an attitude is distinct from favouritism and paternalism, and must respect basic administrative rules of justice and equality. The firm should constantly revise its definitions of efficiency, profitability and the « best » way to perform professional work, re-examine its disciplinary standards for professional employees, and never hope for the total identification of the professional with corporate means of reaching ends. The organization must take into account the particularities of the professional labour market, place as much emphasis on the professional job holder as on the job itself, and sacrifice some tempting uniformities and conformities in favour of a genuine acceptance of opinion differences and non-conformity as essential elements of the organization. It must also improve communications with its professional employees, foster an atmosphere of creativity, which is essentially one of freedom, and respect the professional standards of excellence, disinterestedness, foresight, and prestige inasmuch as they do not go

against basic corporate policy. In short, management must confidently utilize science and the professions as prodigious industrial resources.

Personnel administrators have a leading role to play in this process of accommodation between profession and enterprise. Personnel *Research* must constantly probe into the psycho-sociological and economic aspects of human adjustment to organization, and support long-range planning of professional manpower. *Recruitment* of professionals must be performed with special care, realism and a total absence of « buttering-up ». *Development* must be accomplished by use of all relevant resources, inside and out (courses, study sessions, trips, « refreshers », reorientation), on all pertinent matters (technical, administrative, economic, psycho-sociological), in order to victoriously fight obsolescence. *Remuneration* must be adequate and » fair », in terms of internal logic and market situations ; management should not be scared to experiment in terms of « career scales » and « dual ladders » of promotion (technical and administrative). *Welfare* must show flexibility in devising plans for specific groups, inasmuch as administratively feasible. And finally, *Industrial Relations*, whenever involved, must realistically accept the forms of association which the salaried professionals will want to establish, with due respect, of course, for sound administrative practices and clear lines of demarcation within the hierarchical structure.

CONCLUSION

Profession and organization are compatible ; their marriage, however, does not always go without frictions ; these may be alleviated, if not altogether eliminated, by a proper understanding of the nature of both institutions, by mutual respect and confidence, and by a joint effort to attain a compromise which will safeguard the basic needs of both the firm and the professionals. Such harmonious and realistic co-operation may only lead them both to new peaks of accomplishment.

LE TRAVAIL FÉMININ

XXIIe Congrès des Relations industrielles de l'université Laval

Evolution de la participation des femmes au monde du travail (JEAN-PIERRE DESPRÉS). La réglementation du travail féminin (RÉJEANNE COLAS). Aspects sociologiques du travail féminin (GÉRALD FORTIN). Aspects économiques de la participation des femmes au marché du travail (JACQUES ST-LAURENT). Le travail féminin — Témoignages (KATHLEEN FRANCOEUR, YOLANDE BOISSINOT, LOUISE MARCIL, DOROTHY PERTUISET, CHARLES LEBRUN, JACQUES VILLENEUVE, CLAUDE DUHAMEL, JEAN SIROIS). Participation des femmes aux mouvements syndicaux (YVETTE CHARPENTIER, LUCIE DAGENAIS). La femme dans le monde du travail d'aujourd'hui (PIERRETTE SARTIN).

6 x 9, 178 pages, broché, \$4.00.

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

C.P. 2447, Québec 2.

Tél.: 656-2590