

## **Les conseillers en relations industrielles et la profession** **The Professionalization of Industrial Relations Specialists**

Roger Chartier

Volume 19, numéro 4, 1964

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/027521ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/027521ar>

[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

Chartier, R. (1964). Les conseillers en relations industrielles et la profession. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 19(4), 478-501. <https://doi.org/10.7202/027521ar>

Résumé de l'article

Le conseiller en relations industrielles est-il vraiment un professionnel? Il est significatif qu'on se pose la question, aussi bien à l'intérieur de la nouvelle société des conseillers en relations industrielles, qui jouit pourtant depuis plus d'un an d'un statut juridique non équivoque, à l'instar de groupements professionnels plus anciens.

Tel n'est pas le propos de ce document de travail de démontrer à tout prix que la réponse à la question précitée doit être affirmative. Il ne part, au contraire, d'aucune idée préconçue, visant modestement à étaler des éléments de réponse et à susciter la méditation sur les critères de la profession dans la mesure où ils s'appliquent au cas des conseillers en relations industrielles.

# Les conseillers en relations industrielles et la profession

Roger Chartier

*Le conseiller en relations industrielles est-il vraiment un professionnel? Il est significatif qu'on se pose la question, aussi bien à l'intérieur de la nouvelle société des conseillers en relations industrielles, qui jouit pourtant depuis plus d'un an d'un statut juridique non équivoque, à l'instar de groupements professionnels plus anciens.*

*Tel n'est pas le propos de ce document de travail de démontrer à tout prix que la réponse à la question précitée doit être affirmative. Il ne part, au contraire, d'aucune idée préconçue, visant modestement à étaler des éléments de réponse et à susciter la méditation sur les critères de la profession dans la mesure où ils s'appliquent au cas des conseillers en relations industrielles.*

## Introduction

### a) DÉFINITIONS SOMMAIRES

Les définitions qui suivent seront précisées et détaillées plus loin.

#### 1 — Occupation

Structure sociale constituée de tous ceux qui exercent la même activité laborieuse, auxquels elle dispense un niveau donné de rémunération et de prestige social, qui utilisent des techniques spécifiques et qui possèdent des qualifications de même ordre autour desquels ils se regroupent. L'occupation est le terme générique pour le métier et la profession. L'« emploi » est plus individualisé, davantage relié à la personne même qui travaille.

CHARTIER, ROGER, M.Sc.soc., professeur au Département des relations industrielles de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval et directeur général du personnel de la Commission hydroélectrique de Québec, études de doctorat en sociologie à l'Université de Chicago.

2 — *Profession*

Selon la conception traditionnelle, on peut définir la profession comme une occupation caractérisée par une formation intellectuelle prolongée et spécialisée par l'utilisation d'une technique poussée qui s'appuie sur une certaine théorie, par la création autour d'elle d'une association professionnelle spécifique, ainsi que par la notion de service rendu à une clientèle moyennant honoraires, ordinairement en dehors du contexte du salariat. Il faut bien distinguer cette définition de celle *d'organisation professionnelle*: profession groupant les hommes, non d'après leur position sur le marché du travail, mais selon la branche de l'activité socio-économique à laquelle ils se rattachent. La profession n'exprime pas de rapports nécessaires avec le travail, soit autonome, soit salarié.

3 — *Corporation* — (*Forme juridique donnée à la profession.*)

Groupement de toutes les personnes qui exercent le même métier ou la même profession; ce groupement est donc mixte; il est également obligatoire.

4 — *Métier*

Toute occupation manuelle ou mécanique.

5 — *Professionnalisation*

Processus dynamique au sein de l'occupation, qui passe graduellement du métier strictement défini à la profession avec tous ses attributs.

## b) IMPORTANCE SOCIOLOGIQUE

La sociologie considère les occupations, et notamment les professions, comme un élément fondamental de toute société, comme la clé maîtresse d'une pleine compréhension des structures sociales. Spencer va jusqu'à dire que l'élaboration des professions est le trait essentiel d'une société civilisée.

L'évolution des professions agit profondément sur l'économie d'un pays. Toute occupation, comme on le verra, tend à se revaloriser du métier à la profession traditionnelle, non sans y perdre parfois certains traits dans le contexte des grandes bureaucraties modernes (industrielles,

commerciales, syndicales, gouvernementales, militaires et même ecclésiastiques).

c) LES MOBILES DE LA PROFESSIONNALISATION

Pourquoi cette poussée vers la profession authentique ? « N'est-il pas d'autres modèles qui s'offrent à l'imitation des occupations en général ? Sans doute, mais le mouvement vers la profession plonge des racines profondes dans la société moderne aux villes tentaculaires, aux occupations innombrables et aux entreprises industrielles et commerciales géantes. Dans ce contexte, l'homme doit lutter pour ne pas perdre son individualité dans l'écrasant anonymat de la grande ville, de l'entreprise bureaucratisée et de la spécialité qu'il partage avec un très grand nombre de ses semblables. Dans cette lutte pour la personne, la profession apparaît comme un instrument de choix : au sein du réseau complexe des occupations, elle est ceinte d'une auréole lumineuse et enviable ; et elle fait contraste avec les occupations amorphes de la bureaucratie moderne.

« Un autre trait dominant de la profession qui en fait un point d'attraction presque irrésistible pour l'ensemble des occupations « inférieures » ou intermédiaires, c'est son indépendance, son autonomie. Les professions traditionnelles exerçaient sur la société un pouvoir efficace. Et le professionnel d'autrefois, libre de toute subordination, donnait des ordres, ou au moins des conseils vigoureux, à son patient ou à son client. Cette image, qui est restée bien vivante sans égard aux accrocs récents à l'autonomie de nombreux professionnels, fait contraste avec celle de l'employé technique ou intellectuel, aux lourdes et nombreuses servitudes, de la grande entreprise industrielle ou commerciale d'aujourd'hui » 1.

La professionnalisation, dont le rythme s'est prodigieusement accéléré au cours des dernières décennies, s'explique plus précisément par la révolution mécanique et industrielle et par l'étonnant progrès des sciences (génie, chimie, physique), ainsi que par la révolution socio-économique concomitante qui multiplie les intellectuels et spécialistes de toutes sortes (administrateurs professionnels, financiers, comptables, actuaires, arpenteurs, etc.)

(1) HALL, OSWALD, « Le spécialiste du personnel, un professionnel ? », *Relations industrielles*, trad. Roger Chartier, vol. 16, no 3, juillet 1961, p. 323. Le texte original, intitulé « Some Unfinished Business in the Professionalization of the Personnel Man », apparaît aux pp. 315-323 du même numéro.

Enfin, et c'est peut-être ici le point le plus important, c'est avant tout par le travail que se définit l'homme de la société nord-américaine. Chez-nous, les valeurs hors-travail ne sont rien en regard de la vie de travail. Or, puisqu'on est défini et évalué d'abord par ce qu'on fait, il est normal et même impérieux qu'on cherche constamment à protéger et à revaloriser son occupation en lui méritant si possible les attributs complets de la profession.

Ce fait explique la montée vers la profession d'occupations jadis considérées comme purement commerciales (banque publicité), ne jouissant d'aucune véritable autonomie (dessin) ou s'éloignant quelque peu de l'activité économique (administration générale, philanthropie, recherche scientifique).

## II — Les stades de la professionnalisation

Parler profession, on l'a vu, c'est d'abord parler professionnalisation, c'est-à-dire analyser ce *processus dynamique et mouvant sur une ligne continue* par lequel le savoir technique et scientifique est mis à profit par les occupations pour se spécialiser intellectuellement en une profession véritable et complète. Ce dynamisme même rend très difficile la fixation des traits essentiels, obligatoires de la profession, puisque l'occupation-métier est toujours *en marche vers* l'occupation-profession, en passant par les étapes de manoeuvre, ouvrier spécialisé, ouvrier qualifié, ouvrier spécialisé professionnel, ouvrier qualifié supérieur, employé semi-professionnel, puis professionnel tout court.

C'est cet éventail fort large qui encourageait Nelson N. Foote à affirmer que « Labor itself is becoming professionalized... The prospect of a society in which everyone becomes a professional — the equal of colleagues in his own and the equivalent of members of the other professions, despite unlimited qualitative differentiation — is that toward which advanced industrial communities seem to be moving. »<sup>2</sup>

Dans le même sens, Carr-Saunders et Wilson écrivent que « Under a system of large-scale commercial and industrial organization, all those who occupy important positions will gradually come within professional associations, or at least under professional influence. »<sup>3</sup> Les mêmes auteurs précisent ainsi leur pensée:

(2) FOOTE, NELSON N., « The Professionalization of Labor in Detroit », *American Journal of Sociology*, Vol. LVIII, No. 4, January 1953, p. 379.

(3) CARR-SAUNDERS, A.M. and WILSON, P.A., *The Professions*, Oxford: Clarendon Press, 1933, p. 493.

« In other words, there will be a considerable extension of professionalism outwards. But will there also be an extension downwards? Those who are not in business and do not belong to a recognized profession are engaged either in intellectual routine occupations or in manual labor. Among them vocational organization has already gained a firm hold. But these vocational organizations do not now exhibit the characteristics of professional associations because they are not engaged in preserving and applying an elaborate technique. In fact they are at present largely devoted to protective aims. This need not be permanent. Social and industrial changes are rapid; the 'laborer' is becoming a figure of the past. It may be that even if all men do not come to be trained in some elaborate technique, everyone will belong to a vocational association upon which will be devolved a responsibility for the good conduct of some aspect of social or industrial organization. In this manner there may be an extension of the professional attitude downwards as well as outwards. »<sup>4</sup>

C'est sans doute cette fusion, ce chevauchement des caractéristiques du métier et de celles de la profession qui suggérait à Pierre Naville les propos suivants: « A l'origine, les travaux ne sont pas plus manuels qu'intellectuels, et ils ne sont pas plus séparables aujourd'hui. La main ne peut agir sans la tête; et une tête privée de corps serait, elle aussi, impuissante. L'activité, le comportement réel de l'homme est un. Il n'y a donc pas de force de travail corporelle distincte d'une force de travail intellectuelle ». <sup>5</sup> Tout est affaire d'accent, de dosage, de proportions variées.

Ceci établi, il importe de constater qu'aujourd'hui, en dépit d'une professionnalisation croissante, on ne trouve sur quelque 30,000 occupations qu'une quarantaine de professions en bonne et due forme.

Quels sont donc *les stades ou étapes ordinaires de la professionnalisation*? Sans vouloir leur imposer un ordre chronologique infaillible, on peut les ranger dans l'ordre logique suivant:

- 1) *Letravail à plein temps* dans une spécialité donnée.

(4) *Idem.* Article « Professions », *Encyclopaedia of the Social Sciences*, Vol. 12, New York: Macmillan, 1933, p. 480.

(5) NAVILLE, PIERRE, *De l'aliénation à la jouissance*, Paris: Marcel Rivière et Cie, 1957, pp. 470-471. C'est le vol. I de la série *Le nouveau Léviathan*.

- 2) La création d'une *association* qui réfléchit sur la profession, détermine le contenu des tâches pertinentes, établit des critères d'accès et d'élimination pour améliorer le recrutement, et change le nom des membres-spécialistes ou en invente un nouveau qu'elle monopolise et diffuse.
- 3) La *formation universitaire* ou reliée à l'université: degrés académiques, recherche scientifique, normalisation des matières d'étude, exigences plus grandes et prolongement du cours, lequel devient vite une condition formelle de l'accès à la profession.
- 4) La *séparation des « bons » d'avec les autres* se raffine, à mesure que se précisent davantage les tâches et exigences professionnelles. Les praticiens s'opposent selon l'arrière-plan, soit expérience sans formation universitaire *contre* formation universitaire, avec ou sans expérience; diplôme spécifique en relations industrielles *contre* diplôme universitaire en une discipline ou un champ différents. Les jeunes diplômés sont tentés de voir dans leurs aînés dans la pratique (qui sont souvent sans diplôme universitaire spécifique ou non, et pour cause !) des obstacles à la professionnalisation.
- 5) La *lutte contre les professions limitrophes* est inévitable surtout dans le domaine des relations humaines où les contacts entre disciplines et entre champs d'activité sont si étroits et les chevauchements si fréquents. Car les sciences de l'homme sont jeunes et leurs lignes de démarcations, encore floues et incertaines.
- 6) Le *code d'éthique professionnelle* prend forme. Il démontre l'utilité sociale de la profession, mousses la notion de service et de bien-être du client, fixe les idéals et les normes de comportement de la profession d'une façon toujours plus précise, énumère les critères d'élimination des incompetents et des malhonnêtes, limite la concurrence au sein de la profession et protège la clientèle. L'éthique n'en demeure pas moins un domaine où les sanctions concrètes sont difficiles à imposer; les sanctions subtiles sont plus efficaces: désir de prestige professionnel, geste à ne pas poser sous peine de mépris des collègues, bonne réputation à maintenir, effet éducatif du règlement sévère de certains cas. Enfin, il existe des cas patents de conflit entre le bien commun de la société et le bien particulier de la profession ou d'un collègue pris individuellement: ces cas sont particulièrement douloureux.
- 7) L'*action politique* auprès du législateur pour obtenir la consécration juridique de l'utilité sociale de la profession et de ses cadres

de sa juridiction et de ses pouvoirs. La loi protégera d'abord le titre professionnel exclusif; plus tard, elle pourra même faire un crime d'un geste « non professionnel » posé par un « étranger ».

- 8) *L'effort de contrôle de l'enseignement universitaire* par la profession est une démarche à la fois fréquente, compréhensible et périlleuse qui accompagne l'établissement solide du groupe professionnel. Celui-ci fin connaisseur des besoins du « marché », cherche à imposer ses normes à l'Université, ou au moins à dialoguer vigoureusement avec elle sur le contenu des programmes.

\* \* \*

### III — Critères de la profession

Les critères de la profession, point terminal de la ligne continue et hiérarchique des occupations, ont déjà été mentionnées partiellement et implicitement lors de l'analyse précédente des étapes de la professionnalisation. Il est difficile d'établir dans quelle mesure ils sont l'apanage de la seule profession, quand toutes les occupations y aspirent. Quoi qu'il en soit, ces critères, à base de relations sociales, sont étroitement *interdépendants*. Quels sont donc ces critères, dont l'importance est inégale ?

Une première intuition, qui a le mérite de présenter graphiquement et schématiquement les caractéristiques de *toutes* les étapes de la ligne continue de la professionnalisation, depuis le métier jusqu'à la profession, se trouve présentée en *Appendice I* sous la signature du professeur Oswald Hall et le titre de « The Profession, the Position, the Job ». On y voit clairement les distinctions entre ces trois niveaux quant au mode de rémunération, à la définition de la tâche, à la formation requise, au type de relation avec l'entreprise et au sein de l'entreprise, à la définition de soi et à l'identification sociale de l'individu.

Il intéressera, en second lieu, des conseillers en relations industrielles de savoir la définition du professionnel que donne la loi américaine *Taft-Hartley*: « A Professional is any employee engaged in work (1) predominantly intellectual and varied in character as opposed to routine mental, manual, mechanical, or physical work; (2) involving the consistent exercise of judgment in its performance; (3) of such a character that the output produced of the result accomplished cannot be standardized in relation to a given period of time... An employee



performing work requiring knowledge of an advanced type in a field of science or learning customarily acquired by a prolonged course of specialized intellectual instruction and study in an institution of higher learning, as distinguished from a general academic education; or any employee who has completed the course of specialized instruction and study described, and is performing related work under the supervision of a professional person. »

A partir donc des deux paragraphes précédents, de la description antérieure des divers stades de la professionnalisation et de la **définition** plus haut proposée de la profession, il est maintenant possible de fixer les *traits de la profession*.

#### 1) FORMATION INTELLECTUELLE PROLONGÉE

Il s'agit ici de *toute* la formation de l'individu, dont le point initial est l'école primaire et le point terminal l'université. Car si on ne considérait que la période des études académiques dans une discipline et en vue d'une profession spécifique, la durée de cette période pourrait dans certains cas ne pas dépasser de beaucoup celle des études spécialisées qui mènent à la pleine possession d'un métier; celles-ci, dans l'ensemble, ont un contenu moins théorique et abstrait que les études qui mènent à la profession proprement dite. Ce rattachement des professions à l'université ne leur sera profitable, au delà de l'auréole prestigieuse de la prétention à l'académisme, que si l'enseignement universitaire, par-dessus les éléments techniques dont pourraient tout aussi bien se charger des écoles professionnelles (ou techniques), dispense cet *universalisme* culturel, ces connaissances générales qui font l'homme entier.

Selon la belle distinction de Paul Valéry, l'ordre *d'urgence* qui s'impose aux praticiens ne doit jamais se confondre avec l'ordre *d'importance* auquel doit rester fidèle l'enseignement universitaire. Dans le domaine des relations industrielles comme dans tous les autres, celui-ci doit former des têtes bien faites des professionnels aux vues larges, de facile adaptation et aptes à régler rapidement des problèmes particuliers qu'ils sachent toujours situer dans un contexte plus vaste.

Les professions doivent résister à la tentation d'imposer aux facultés universitaires leur définition du professionnel lui-même. Cela ne signifie pas qu'il faille rejeter toute forme de dialogue avec l'Université, bien au contraire: l'universitaire a grand besoin des perspectives du

praticien de la profession pour mieux tâter le pouls des besoins de la société. Mais au delà des rencontres et des échanges, l'Université doit maintenir ses normes académiques et former des professionnels de fort calibre, selon sa définition à elle, mais en tenant compte des exigences de la réalité socio-économique.

## 2) SPÉCIALISATION POUSSÉE

Comme les autres occupations modernes, et d'ordinaire *davantage* qu'elles, les professions se distinguent par une division du travail fort complexe, par l'expertise compétente du savoir et du service, par un bagage de connaissances techniques et scientifiques *relativement* exclusives, et donc par un certain monopole de la science et de la pratique.

## 3) CARACTÈRE DE SERVICE

Sans par « sacerdoce » ni « vocation », l'assertion suivante peut être *généralement* valable, savoir: que dans la profession, la notion de service au client et à la collectivité prime ou doit primer sur celle de gain individuel, en argent ou en prestige; et que c'est dans la profession, en regard des autres occupations, qu'on trouve ordinairement le plus de sens des responsabilités sociales, de dévouement, d'abnégation et de désintéressement. Cette affirmation nuancée n'élimine malheureusement pas les exceptions individuelles qu'on pourrait si facilement pointer du doigt. D'autre part, on aurait tort d'opposer le service au gain matériel au point d'affirmer que le professionnel, ce pur d'entre les purs, est tellement pris par son service à la collectivité qu'il n'éprouve aucune appétence pour l'argent et tout ce qu'il procure !

Ce service, ainsi que le souligne la sociologie des occupations et que le résume fort bien le professeur Hall dans l'article précité de la revue *Relations industrielles*, possède les caractères suivants:

- a) Il est *spécifique*, en quelque sorte exclusif, et dispensé uniquement par le professionnel pertinent, qui exerce un monopole à l'endroit, non seulement du membre d'une autre profession, mais du client lui-même.
- b) Il est *original*, en ce sens que chaque cas est d'une certaine façon unique en son genre, et donc exige un service ennemi de la routine et fruit d'un jugement *ad hoc*. Comme l'indique M. Hall, « plus l'exercice spécifique du jugement marque une occupation plus vite et plus complètement celle-ci se professionnalise » (p. 234)

S'adressant à un client, le service rendu est à la fois technique, humain et social; il n'est donc pas une potion impersonnelle qu'on achète à la pharmacie du coin, mais une relation inter-personnelle. Un client, ce n'est donc pas un vague consommateur interchangeable; et le service qu'on lui rend pour son bien-être n'est pas surtout manipulation d'objets impersonnels (instruments, outils ou machines). En toute confiance et incompétence, il s'en remet aux soins du professionnel dans une relation d'étroite dépendance. Cette relation est discontinue, en règle générale, faite de contacts précis en des circonstances spécifiques et contraignantes pour la solution de problèmes urgents et sérieux de caractère intermittent. Cette relation, enfin, est directe, immédiate, sans intermédiaires.

#### 4) ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

Le groupement professionnel peut fonctionner à divers niveaux: local, provincial, national ou international. Il resserre les liens entre membres, protège ces derniers contre toute exploitation, distribue le prestige professionnel, favorise les communications, maintient le monopole professionnel dans la mesure du possible, veille sur la législation protectrice, évalue la formation des futurs membres, définit les critères de compétence, appuie sur l'éthique professionnelle, distingue les membres du reste de la société tout en les distinguant entre eux en son sein selon une certaine échelle de stratification sociale.

#### 5) AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

La profession défend farouchement la liberté du professionnel de rendre son service en toute liberté quant au choix des moyens et du rythme optimum, et en toute latitude à l'égard du « profane ». Ainsi, seul le professionnel veut avoir le droit de juger un collègue; en pratique, toutefois, le client et la société veulent eux aussi juger le professionnel dans ses gestes techniques et moraux.

#### 6) CODE D'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

La profession se donne au plus tôt un code de déontologie qui précise les normes de comportement et de rendement professionnels du membre à l'endroit du collègue, du client, des groupes ou institutions et de la société. Ce code encourage le partage des renseignements et découvertes intéressant la profession et invite globalement à la collaboration interne, au choix sévère des candidats et au prestige professionnel.

## 7) LOI DE LA PROFESSION

Il arrive le plus souvent qu'une loi, inspirée et sollicitée par les tenants d'une profession nouvelle, vienne sanctionner publiquement et solennellement les obligations et les privilèges de la profession (par exemple, en matière de licence ou au moins de titre professionnels, d'honoraires, etc.).

## 8) LITTÉRATURE SPÉCIALISÉE

Les professions authentiques, axées sur les connaissances théoriques et sur la recherche, ne prennent pas de temps à mettre sur pied une littérature élaborée et formulée dans une terminologie spécialisée.

Voici donc, sommairement décrite, la liste des critères de la profession traditionnelle. Pour être pleinement profession, l'occupation doit-elle posséder d'une façon éminente tous et chacun de ces caractères ? Ou suffit-il plutôt que dans l'ensemble elle soit marquée de ces traits, se permettant certaines petites faiblesses ou omissions ici et là ? N'est-il pas exact que, vu la progression graduelle et universelle des occupations vers la profession, on retrouve (en embryon d'abord, puis plus nettement ensuite) les caractères précités aussi bien dans les métiers que dans les semi-professions et les professions ? Enfin, ne serait-il pas utile de distinguer entre les traits *essentiels* et les caractères *secondaires* de la profession ?

Autant de questions troublantes auxquelles il n'est pas facile d'apporter de réponse définitive, tant est mouvant le domaine des occupations. Qui dira à quel point précis de la ligne continue (continuum) qui sépare le métier de la profession une occupation devient pleinement une profession ? Il semble bien que ce ne soit que *grosso modo* et avec des accents variables qu'on retrouve dans telle profession donnée les caractéristiques précitées; on y verra donc, surtout si elle est nouvelle, des points forts et solidement acquis à côté de points faibles qu'il conviendra de corriger.

D'autre part, la distinction entre l'essentiel et l'accessoire est séduisante autant que difficile, en matière de critères de la profession. Le professeur Hall, toujours dans l'article précité de la revue *Relations Industrielles* de juillet 1961, s'est essayé à ce jeu dans l'optique de la profession traditionnelle. Voici la ligne de démarcation qu'il établit ainsi:

- a) sont *essentiels* les caractères suivants de la profession; la spécialisation poussée, la spécificité et l'originalité du service, et la relation personnelle, discontinue et directe avec le client;
- b) sont *secondaires*: la formation universitaire, l'octroi d'une licence et l'association professionnelle.

Cette distinction quelque peu arbitraire du professeur Hall n'était pas sans péril. Car même si on demeure dans la perspective traditionnelle à l'égard des critères de la profession, on peut fort légitimement se demander pourquoi la formation universitaire et l'association professionnelle, en particulier (même si elles sont reluisantes et attirent comme un aimant, et parfois un peu superficiellement les occupations non encore professionnelles), ne mériteraient pas aujourd'hui d'être considérées comme essentielles, avec des titres de noblesse au moins aussi valables et certainement aussi réalistes que la spécialisation à outrance (qu'on retrouve à tous les niveaux des occupations), la spécificité et l'originalité du service (que partagent également nombre d'occupations non ou semi-professionnelles) et la relation personnelle, discontinue et directe avec le client (qui ne se vérifie que dans des cas de moins en moins nombreux, relativement parlant).

Il serait sans doute plus à propos, s'il fallait à tout prix (et, au fond, ce n'est peut-être pas nécessaire) tamiser l'essentiel de l'accessoire, tenir pour *essentiels*, même dans l'optique traditionnelle du « moule » *professionnel*, des critères comme la formation intellectuelle prolongée, certains aspects du caractère de service, et aussi l'association professionnelle qui est à la base de l'autonomie, du code d'éthique, de la législation et de la littérature professionnelles.

\* \* \*

#### IV — Profession, salariat et bureaucratie

Or, il est un autre « moule » que nous propose le professeur Hall: c'est le modèle « *bureaucratique* » de la profession. Avant d'examiner, dans une cinquième et dernière partie de ce travail, les conséquences de ce modèle sur les modes d'insertion en son sein de ces nouveaux « professionnels » que sont les conseillers en relations industrielles, il convient d'analyser ici, de la façon la plus large possible, la nature et l'ampleur des convergences, et surtout des divergences, qui se situent au point de confrontation (ou mieux, d'affrontement) du moule professionnel traditionnel et du moule « bureaucratique » plus récent.

## a) LE MODÈLE « BUREAUCRATIQUE »

La bureaucratie dont on parle ici est celle des sociologues Weber, Simmel, Mannheim, Parsons, Merton, Friedrich, Bendix et Gouldner, entre autres, et non pas cette notion, accolée souvent à tort à la fonction publique et qui est synonyme de paperasserie, de hautaine incompetence, de lourdeur, de paresse ou de lenteur administrative. Bien au contraire, l'entreprise ou institution ou organisation bureaucratique (on a vu qu'elle pouvait être aussi bien industrielle, commerciale, universitaire ou syndicale que gouvernementale, militaire ou ecclésiastique) est toute centrée sur une *efficacité* maxima, qu'elle entend bien définir en ses termes à elle, selon ses normes qu'elle tient pour seules *rationnelles*.

Ainsi donc, le bureaucrate, ou employé-salarié d'une *grande* organisation, occupe un poste auquel, théoriquement du moins, il ne se reconnaît pas de droits acquis, auquel il accède et d'où il monte selon un ordre rigide de promotion. Il doit rendre des comptes serrés dans les limites strictement définies de ses responsabilités. Il est choisi librement par le patron comme individu possédant une certaine *compétence technique* répondant à des besoins déterminés par la logique et les objectifs de l'organisation. Il voit dans son poste une carrière exclusive de toute autre et exigeant tout son soin et toute sa loyauté. Il ne possède pas ce qu'il administre ou ce qu'il utilise. Il doit se soumettre, même dans l'exercice du commandement, à une *discipline* stricte et à un ordre *impersonnel*. A défaut de respecter les règles du jeu, il est soumis à des sanctions. Il agit selon des modes d'activité clairement délimités, des procédures solidement établies en regard des fins de l'organisation. Son autorité correspond à son poste, et non à sa personne. Il vit dans un cadre empreint de formalisme et marqué par la distance hiérarchique et sociale. Bref., comme l'a si bien indiqué Georg Simmel avec son insistance sur le *nombre* comme tel comme élément déterminant des diverses formes de la vie sociale, ce dernier est souvent une condition nécessaire sans laquelle certaines structures sociales ne s'édifient pas. En effet, à un stade donné de sa croissance numérique, un groupe doit se donner des formes et des organes qui assurent sa permanence et son progrès, et qui ne s'imposent pas pour un groupe plus restreint; et alors s'estompent ou disparaissent certaines qualités (d'intimité, de spontanéité, de simplicité) du petit groupe.<sup>6</sup>

(6) SIMMEL, GEORG., *The Sociology of Georg Simmel*, trad. Kurt Wolff, Glencoe, Ill.: The Free Press, 1950, pp. 87, 95-97.

Telle est donc, dépeinte à traits trop larges pour que l'image soit parfaitement nuancée, la grande entreprise bureaucratique d'aujourd'hui. Qui s'étonnera, après la description antérieurement proposée des critères de la profession et des caractéristiques du professionnel, qu celui-ci puisse s'y sentir mal à l'aise, mal utilisé, maltraité, irrité, écrasé, frustré ? Le résultat de cet affrontement sera nécessairement *un compromis qui penchera lourdement, semble-t-il, du côté de la structure bureaucratique*. On assistera au mouvement l'un vers l'autre de deux processus : la professionnalisation des bureaucrates et, surtout, la bureaucratisation des professionnels salariés, membres de cette « employee society » dont parle Peter Drucker. Et tout le temps que dureront les mouvements convergents et que l'équilibre ne sera pas atteint, les frictions et les conflits seront le lot des professionnels salariés et des grandes entreprises.

Examinons sommairement quelques-uns de ces points de conflit, en reprenant un à un les critères précités de la profession.

#### b) PROFESSION CONTRE BUREAUCRATIE

##### 1) *Formation intellectuelle prolongée*

L'entrepreneur (terme générique qui couvrira, faute de mieux, tous les grands patrons ou administrateurs des grandes organisations bureaucratiques) pourra ici, à l'expérience, porter un jugement sévère sur le « produit » dit professionnel que lui prépare telle ou telle faculté universitaire et, indépendamment des titres professionnels accumulés, il pourra refuser d'embaucher tel ou tel professionnel et même tous les professionnels formés à une école universitaire donnée; il pourra également utiliser à sa guise les talents et le savoir des professionnels qu'il embauche, souvent en deçà de la haute opinion que ces derniers ont de leur valeur et du respect dû à la noblesse de leur profession. Bref, *l'entrepreneur entend être seul maître de ses décisions en matière de recrutement, de sélection et de placement de tout son personnel, professionnel ou non. C'est vrai, par ricochet, en matière de mutation et de promotion*. Il faudra des pressions très fortes, comme par exemple une législation contraignante, pour que l'entrepreneur abdique son droit à trancher unilatéralement dans ces domaines. Car il s'estime seul compétent pour décider de l'aptitude de tout employé, professionnel ou non, à combler un poste donné.

##### 2) *Spécialisation poussée*

Le monopole, l'exclusivisme de la science et de la pratique que vise le professionnel se heurte, dans la grande entreprise, au *droit ina-*

*liénable qu'entend se ménager l'entrepreneur de déterminer la nature et la structure hiérarchique des postes ou tâches, qui constituent l'épine dorsale de son organisation. Lui seul, d'autre part, s'estime apte à décider des normes d'accomplissement des nombreuses tâches de son entreprise. En d'autres termes, il souhaite choisir en toute liberté les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs de l'entreprise; et en matière de définition des tâches, peu lui importe que ses lignes de démarcation et sa hiérarchie coïncident ou non avec celles que propose ou cherche à imposer une association professionnelle « extérieure ». Encore ici, il faudra des forces très puissantes ou énormément de flexibilité pour l'amener à composition et compromis; car dans l'entreprise, l'aire de compétence, même si elle exige de solides connaissances techniques, n'est cependant pas exclusive. De plus, la hiérarchie administrative au sein de l'entreprise ne correspond pas nécessairement à l'échelle de prestige et de valeur au sens de la profession. Enfin, la définition patronale de l'efficacité n'est pas nécessairement celle de l'association professionnelle.*

### 3) Caractère de service

Le professionnel qui décide (il n'en a pas beaucoup le choix, dans la plupart des cas) d'offrir en permanence ses services à une grande organisation constate, au moins implicitement, combien il s'éloigne de ce concept de la profession qui s'est formé à une époque où dominait l'activité des *individus* comme tels dans la vie économique, et combien du même coup il se rapproche du concept d'une production ou d'un service assurés par de *grandes organisations* qui, en dernière analyse, *sont* la profession nouvelle manière.

Il servira donc désormais, mais à *travers l'entreprise* qui elle, faisant la synthèse et la coordination de tous les efforts professionnels requis, rendra ainsi son service à la société. Il servira pour gagner sa vie par son  *salaire* , et non pas des honoraires. Ce salaire, il le recevra d'un  *seul client* , son entreprise; il l'aura mérité avec la même compétence et autant de désintéressement que son confrère non salarié méritera ses honoraires.

Son service, comme on l'a vu, n'aura pas toujours le même degré de *spécificité* et d'exclusivité que celui du professionnel indépendant; il ne sera pas *original* dans le sens où il variera dans chaque cas et selon chaque client (puisqu'il n'en a qu'un); mais il pourra être rendu



avec la même acuité de jugement que le service professionnel traditionnel, et souvent avec plus de difficulté et de mérite encore, puisqu'il devra s'imbriquer avec une multitude d'autres services dans un réseau très complexe de relations inter-personnelles. C'est donc à *travers un grand nombre d'intermédiaires* que le professionnel salarié servira, *de façon continue*; et en cela il se distingue nettement de son collègue traditionnel. L'*impersonnalité* de la grande organisation, enfin, fait contraste avec les relations très personnelles du professionnel traditionnel.

#### 4) *Association professionnelle*

Le groupement professionnel, qui resserre les liens entre ses membres, leur inculque une conscience collective et leur impose une loyauté sans réserve en échange de la protection qu'il leur dispense, se heurte à la grande organisation qui, elle aussi, a besoin de *toute* la loyauté de son personnel, professionnel ou autre. Si, en cette conjoncture, une double loyauté ne s'établit pas, selon certaines modalités de compromis et d'équilibre, dans le coeur du professionnel salarié, il devra quitter son entreprise ou lui accorder toute sa fidélité en sortant d'un conflit de sentiments qui ne peut que le détruire; ou encore, solution de moyen terme qui n'exclura pas nécessairement sa loyauté à l'égard de l'entreprise ou de la profession, il pourra former avec d'autres collègues au sein de l'entreprise une structure nouvelle, de caractère syndical ou autre.

#### 5) *Autonomie professionnelle*

Ce trait se relie étroitement aux précédents. Dans la grande organisation, la liberté du professionnel à l'égard du choix de ses objectifs, de ses moyens et de son rythme professionnels est forcément limitée par les impératifs de l'organisation elle-même. C'est l'entrepreneur qui entend définir *l'ordre d'urgence et l'ordre d'importance* des gestes professionnels à poser, selon la distinction précitée de Paul Valéry. C'est lui qui souhaite rémunérer son personnel professionnel selon la logique interne de l'entreprise et la logique externe du marché libre, en s'opposant aussi vigoureusement que possible aux efforts monopolisateurs de la profession. C'est lui encore qui désire déterminer librement, toujours d'après les besoins de l'entreprise, l'activité de formation des cadres professionnels qui s'impose; l'opinion de l'association professionnelle à cet égard pourra l'intéresser, mais il n'acceptera pas facilement qu'elle le lie.

L'entreprise, on le conçoit, ne peut permettre au professionnel salarié de choisir lui-même ses problèmes, son secteur d'activité; là où celui-ci souhaiterait élargir, celle-là voudra rétrécir; le « scientifique » du professionnel se heurtera fréquemment au « rentable » de l'entrepreneur; l'essentiel du premier sera souvent le secondaire de ce dernier, et vice-versa; l'entrepreneur aura tendance à être plus pressé que son subordonné professionnel; et celui-ci sera parfois tenté de rejeter comme « idiots » des ordres formels de son patron ou des procédures administratives par ailleurs fort valables. Bref, l'entrepreneur et le professionnel salarié ont souvent des définitions fort divergentes de l'efficacité scientifique et administrative.

6) *Code d'éthique professionnelle*

L'entrepreneur n'a souvent que faire des normes d'éthique établies par la profession, si elles viennent limiter son autorité administrative et son pouvoir disciplinaire. D'ailleurs, le code d'éthique représente souvent peu de chose pour le professionnel salarié, dans le concret du travail quotidien.

7) *Loi de la profession*

Encore ici, certaines clauses restrictives ou normatives contenues dans la loi ou les règlements qui encadrent juridiquement la profession pourront heurter de front des pouvoirs de l'entrepreneur ou des normes administratives parfaitement légitimes; le professionnel salarié se trouvera alors pris entre deux feux.

8) *Littérature spécialisée*

Les articles, essais, conférences, recherches font progresser la profession et rehaussent le prestige du professionnel. Et pourtant l'entrepreneur, pour des motifs comme la concurrence économique ou une meilleure utilisation immédiate de son personnel professionnel, pourra être hostile à ces démarches, leur préférant le silence et l'abstention.

\* \* \*

**V — Les conseillers en relations industrielles:  
des professionnels?**

Toutes les remarques qui précèdent sur les diverses professions (médecine, droit, génie, comptabilité, science politique, sociologie, écono-

mique, science administrative, etc.) et sur leur insertion dans le contexte « bureaucratique » s'appliquent parfaitement au cas de ces nouveaux « professionnels », récemment reconnus formellement par l'Etat, que sont les conseillers en relations industrielles. Toutefois cette jeune profession, comme tant d'autres, trouve sur son chemin des obstacles qu'il importe de bien voir et sur lesquels il convient de méditer quelque peu.

1) La profession est bien *jeune*, si on la compare aux professions traditionnelles comme la médecine ou le droit. On ne peut donc s'attendre à y trouver des structures solides, une longue tradition, un esprit de corps à toute épreuve, un prestige social bien assis. Ce sont là des éléments qui se façonnent avec le temps et auxquels il faut constamment travailler.

2) Sa *loi organique*, qui consacre certains éléments de la profession, suit vingt ans d'enseignement universitaire en relations industrielles et quinze ans de vie pour l'association des diplômés. A l'ère atomique, peut-on affirmer qu'elle est venue trop tôt, qu'elle a précédé plutôt que suivi une véritable prise de conscience de plusieurs des membres de la profession? D'ordinaire, comme on l'a vu, c'est le contraire qui se produit dans la marche vers la profession: l'âme collective *précède* la structure juridique. Le cadre légal, si utile soit-il, ne doit pas faire oublier aux membres que dans la profession, tout ne fait vraiment que commencer.

Dans sa forme présente, la loi (bill 139) adoptée le 14 février 1963 permet à la Société d'édicter des règlements pour sa régie interne, touchant le mode et les conditions d'admission des membres de diverses catégories, la cotisation, la conduite professionnelle des membres. La Société peut également « faire des ententes » avec les institutions d'enseignement. Seul un membre de la Société peut utiliser le titre de « membre de la société des conseillers en relations industrielles ». Toutefois, et c'est une exception de taille, « nul n'est tenu d'être membre de la société pour exercer la profession... »

C'est à la fois beaucoup et peu. Et c'est bien ainsi, au moment où tous les membres, ainsi que la société elle-même, ont encore des pas à faire pour prendre pleine conscience de l'existence de la profession, de son utilité, voire de sa nécessité. En dépit d'une sympathie évidente du législateur à l'endroit de la profession, celle-ci ferait bien de résister

à la tentation d'obtenir plus de pouvoirs sur les praticiens des relations industrielles en cette province.

3) La profession ne doit jamais, pas plus à ses débuts que par la suite, être le refuge ou l'instrument des incompetents ou des ambitieux. Paradoxalement, on pourrait souhaiter qu'elle ne groupe que les membres qui n'ont pas eu besoin d'elle pour se tailler une belle carrière et qui n'en ont pas plus besoin aujourd'hui pour la maintenir et l'améliorer. Idéalement, ce n'est pas pour soi, mais *pour autrui* qu'on doit militer au sein de la société des conseillers en relations industrielles.

4) Il faut souligner le caractère fort *hétérogène* de la société des conseillers en relations industrielles, trait qu'elle partage d'ailleurs avec d'autres associations professionnelles. On y trouve des membres aux multiples loyautés, dont la société (S.C.R.I.) ne peut dans de nombreux cas exiger la plus chaude. Les membres se définissent dans la S.C.R.I. par un *champ d'intérêt ou d'activité* qui comporte *quatre grands secteurs* (industriel-commercial, universitaire, gouvernemental et syndical) et auquel peuvent légitimement s'intéresser de *nombreuses disciplines*, comme il a été établi plus haut.

D'autre part, il convient de souligner la très grande diversité des tâches professionnelles auxquelles peuvent se livrer les membres de la S.C.R.I. Certains, généralistes dans les grandes, moyennes ou petites organisations, seront directeurs du personnel ou des relations industrielles. Les autres, spécialistes, seront exclusivement ou tour à tour analystes de tâches, préposés à la rémunération, conseillers en relations syndicat-direction, experts en embauchage (recrutement, sélection et placement), psychologues et ingénieurs industriels, conseils en organisation, préposés à la formation, responsables de la sécurité, spécialistes en bien-être, chercheurs (en économique, sociologie, psychologie, administration, etc.), travailleurs sociaux, organisateurs ou conseillers techniques syndicaux et patronaux, conciliateurs, médiateurs et arbitres, professeurs d'université, membres des Relations publiques ou du Contentieux, et ainsi de suite.

Une autre complication naît du fait que certains des membres de la S.C.R.I., d'ailleurs très peu nombreux, ne se rattachent à aucune discipline particulière, n'ayant pas poussé des études universitaires et ne se réclamant que d'une solide expérience.

Où donc, dans ce mélange remarquable de praticiens sans formation universitaire (on en compte une quinzaine seulement sur quelque

200 M.S.C.R.I.) et d'universitaires avec ou sans expérience qui viennent des sciences sociales (Relations industrielles pour la plupart, science politique, sociologie, économique, travail social), du Droit, du Génie, de la Théologie, du Commerce, où donc trouver un commun dénominateur, un fil conducteur, un intérêt collectif? Par exemple, de quel côté penche le coeur de l'avocat qui oeuvre dans les relations industrielles par le truchement du syndicalisme? Et l'ingénieur qui est passé au Personnel à une époque où n'existaient pas les cours de relations industrielles, est-il avant tout ingénieur ou membre de la S.C.R.I.? Et qu'advient-il, au niveau des « loyautés », du diplômé en relations industrielles que sa carrière a entraîné en permanence dans les relations publiques?

S'il faut à tout prix trouver un commun dénominateur pour les membres de la société, il doit se définir par la *compétence* et la *mise en commun* d'expériences diverses et souvent divergentes, plutôt que par la « paix sociale » et la « collaboration »; celles-ci naîtront naturellement de celles-là. La S.C.R.I. doit grouper ses membres autour de la notion de calibre et de qualité, et non pas autour d'objurgations morales à base d'« harmonie » et de « justice ».

5) Si, enfin, la S.C.R.I. voulait aller trop vite du côté juridique et faire sentir sa présence par des réglementations pesantes, elle trouverait vite sur sa route les professions limitrophes et concurrentes, menacées dans leurs chasses gardées; elle rencontrerait aussi l'opposition d'un bon nombre de ses propres membres, à cause des conflits de loyauté décrits plus haut.

En effet, aucune occupation n'est reconnue comme profession sans lutte, pas plus d'ailleurs qu'une spécialité ne se développe sans frictions au sein d'une profession ou d'un champ scientifique. Car le professionnel s'identifie de si près avec son occupation comme gagne-pain et source de prestige social qu'il la défendra ou la moussera avec passion contre tous les « empiéteurs » (lesquels sont immanquablement des « charlatans ») qui prétendront régler mieux que lui les cas qui jusque là étaient son apanage.

D'autre part, aucune profession n'a jamais été déplacée par une autre à la suite d'une série de tests empiriques démontrant que ses prétentions à l'efficacité technique étaient vaines et sans fondements. Un art ne se mesure pas aisément en laboratoire et par éprouvettes.

On préférera condamner théoriquement, globalement, sans preuve précise.

Enfin, la professionnalisation est surtout faite de l'institutionnalisation graduelle de diverses relations de rôles entre la profession et d'autres éléments de la société. Ainsi, la clientèle, les institutions ou la société concéderont l'autonomie de la profession seulement si ses membres sont capables et désireux de se discipliner eux-mêmes: elles n'accorderont des émoluments ou un prestige élevés au professionnel que si sa compétence les justifie; et elles ne donneront l'exclusivité de pratique à telle profession que si cette dernière est *seule* maîtresse de son art spécifique.

### Conclusion

Nous avons souligné, au début de cette étude, l'importance sociologique de la profession sommairement définie et située dans son contexte historique. Après avoir exposé les motifs et les stades de la professionnalisation, ce processus éminemment dynamique, il devint possible de cerner les critères ou traits distinctifs de la profession traditionnelle. Tous ces critères furent ensuite remis en question dans le cadre de la grande organisation « bureaucratique » au personnel salarié, dont les caractères propres sont tout aussi contraignants que ceux de la profession classique. De cet affrontement doit sourdre un compromis acceptable pour le professionnel salarié, et surtout pour l'entreprise elle-même qui aura généralement le dernier mot. Enfin, nous avons examiné avec une attention particulière le problème précis des conseillers en relations industrielles.

Ceux-ci ont franchi très rapidement, si l'on se place dans une large perspective historique, les étapes de la professionnalisation: la plupart travaillent à plein temps et font partie d'une association qui possède déjà sa loi organique; la plupart également ont bénéficié d'une formation universitaire plus ou moins spécifique. Chacun à sa façon possède une spécialisation relativement poussée. Tous rendent un service, mais la très grande majorité le fournissent dans un contexte « bureaucratique » qui s'accommode plutôt mal des caractéristiques du service professionnel traditionnel. Ce faisant, on ne peut les dire autonomes, professionnellement parlant; d'ailleurs, quel professionnel l'est vraiment, devant une clientèle et une société qui le surveillent toujours de plus près? La S.C.R.I. possédera sans doute bientôt son code d'éthique pro-

fessionnelle. Enfin, ce petit travail d'auto-critique est une première contribution à une « littérature spécialisée » !

Ce n'est donc pas parce que les M.S.C.R.I. oeuvrent presque tous dans le cadre « bureaucratique » de la grande organisation qu'ils ne possèdent pas déjà presque tous les critères de la profession, même traditionnelle. *Les conseillers en relations industrielles sont donc des professionnels à part entière*, même s'ils sont jeunes, même s'ils sont à la recherche d'une manifestation originale de leur âme, même s'ils se cherchent parce qu'à certains égards ils se ressemblent si peu, même si leurs structures professionnelles sont à peine esquissées, même s'ils nourrissent d'autres loyautés parfaitement compréhensibles et valables, et même si la croissance normale de leur groupe professionnel irritera vraisemblablement les susceptibilités ombrageuses de telle ou telle profession concurrente et même de certains de ses membres.

*C'est donc à partir du modèle « bureaucratique » que les conseillers en relations industrielles doivent désormais se définir*, car ce sont les grandes organisations modernes qui détiennent les instruments de production et embauchent les professionnels qui, comme tous les humains, ont besoin de gagner leur vie. Ce processus est irréversible; c'est donc à partir de la « bureaucratie » qu'il faut construire et évaluer le nouveau type de professionnel qu'est le conseiller en relations industrielles; c'est dans la « bureaucratie » et en respectant ses impératifs inéluctables qu'il faut bâtir la profession nouvelle et pourtant authentique. Dans ces formes toujours plus étendues de vie collective laborieuse que sont les « bureaucraties modernes », il faut sauver les valeurs proprement humaines: les valeurs professionnelles sont de celles-là!

#### Appendice I

### The profession, the position, the job

*Where lies the hospital administrator? Although most administrators believe they form a profession, or aspire to professional status, this analysis by a professor of sociology suggests the administrator fills a « position ».*

In the modern state, the individual must increasingly earn his (or her) living by providing service to large scale organizations — industrial, governmental and institutional.

Such a scheme, or work model, is described \* by Dr. Oswald Hall, professor of sociology, University of Toronto, as having three main levels of activity. Disregarding the entrepreneur, they are: the profession, the position and the job.

\* From a luncheon address by Dr. Hall, to the Ontario Hospital Association convention.

The self-image of each of these broad classifications of occupations is dramatically different, one from the other. The form of remuneration, the assignment of duties and responsibilities, training required, the individual's relation to the organization, how the individuals and organization orientate themselves toward outside groups, conception of the working self, the social position enjoyed by the occupation — all contribute to this image.

A simple table comparing the three occupation levels as they are reflected in these various attributes and attitudes suggests itself:

	The job	The position	The profession
<b>Form of Remuneration</b>	By wage, roughly on quid pro quo basis.	Salary	Fee. Recipient has little voice in the amount. Profession sets.
<b>Assignment</b>	Duties clearly defined. Job simplified, precisely described.	Employee expected to fill in, to have a sense of the needs of the organization.	Colleagues establish standards of work. Profession rooted in the traditional, the historic. Clear canons of behaviour.
<b>Training</b>	Casual, informal, brief. Need only get the «knack».	Training received within the organization — diffuse process. «Learn the ropes». Individual can transfer to only limited degree.	Special instruction. Long period of training. Intellectual discipline.
<b>Relation to organization</b>	Contract can be terminated.	No contract, no job security.	The profession strives to maintain its autonomous aspect. For the professional as staff member in an organization, no alternative occupation.
<b>Relation to others in organization</b>	Individual pays deference to authority, but does not enjoy it in return.	Individual involved in a chain of positions. Deference paid and received, but not demanded.	Individuals not sensitive to organization requirements. Colleagues are brothers.
<b>Image of self</b>	Reflected in the «team».	Limited to a small part of the organization.	Relates to the past. Heroes, saints, great men. The prestige of succession.
<b>Social identification</b>	Individual identifies with the organization — wishes merely to «get by».	Incumbent believes he, and those like him, are essential to the survival of the organization.	Around the professions is society built. «The majesty of the law».

\* Reprinted from *Hospital Administration and Construction*, 1961, with the kind permission of the publisher. This magazine is now known as *Hospital Administration in Canada*. (Southern Maclean Publications Ltd., 1450 Don Mills Road, Don Mills, Ontario.)



## THE PROFESSIONALIZATION OF INDUSTRIAL RELATIONS SPECIALISTS

Whether the Industrial Relations Specialist is a professional or not is still an important question within the new « Society of Industrial Relations Counselors » as well as outside, at a time when it is recognized by a legal status in a non-equivocal manner when compared to older professional groupings.

The purpose of this working paper is not to demonstrate at any rate that the above question should be given a positive and clear-cut answer. On the contrary, I am starting out with no preconceived ideas. I intend to point out some elements of an answer and provoke thinking about the criteria of a profession as long as they pertain to the situation of « Industrial Relations Counselors ».

A profession can be defined as an occupation characterized by a specialized and protracted intellectual education, by the application of a technique which rests on a theoretical bedrock, by the emergence of a professional association, and also by the idea of service rendered to a client for a certain amount of money.

The tendency toward professionalization evolves from the very characteristics of an emerging industrial society. Large-scale bureaucratic organizations present an extensive division of labor and require a certain degree of impersonality. Professional associations provide a shield against a possible loss of identity or a possible feeling of alienation since one of the dominant features of a profession resides in the possibility for the individual to be independent and autonomous. An additional explanation of this tendency toward professionalization can be found in the tremendous development of scientific knowledge and the need for the expert to protect his self-image.

The professionalization can be looked upon as a moving and dynamic process which unrolls itself along a continuous line of development characterized by the following stages:

- 1 — A regular full-time work in the area of a speciality.
- 2 — The creation of an association.
- 3 — A formal academic education usually offered by a university.
- 4 — The classification of would-be members according to established norms of eligibility for membershipholding.
- 5 — The struggle for setting the boundaries of a specific field of knowledge.
- 6 — A code of professional ethics.
- 7 — A political pressure for legal recognition.
- 8 — An attempt to control university education.

The definition of a profession which has been given above contains most of the earmarks for differentiating a professional occupation from a non-professional one. Keeping those criteria in mind, it is interesting to examine the situation of a professional working for a large-scale organization. Here are some possible conflicting issues. The salaried-professional will serve other people through the social system of a business enterprise, a government agency, or a trade-union. He is not providing a service for a specific client. The opportunity for autonomous decision-making is narrower, since top-management defines the order of priorities. His view of administrative efficiency may be at odds with top-management's. Those are only some possible conflicting points that have to be dealt with in modern bureaucracies by a category of experts which also encompasses « Industrial Relations Counselors ».

« Industrial Relations Counselors » have passed through the phases of professionalization. Most of them enjoy full-time work and are members of legally-recognized association. Most of them have benefited from an university education and have been exposed to advanced specialization. All of them are providing services, but the majority does it in a bureaucratic framework. The main features of those services are incongruent with traditional professional services. In a near future, the association will have its code of ethics.