

Is the White-Collar Worker the Forgotten Man ? Le « collet blanc » — quantité négligée ou non ?

Walter Delaney

Volume 9, Number 4, September 1954

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022810ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022810ar>

[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

Delaney, W. (1954). Is the White-Collar Worker the Forgotten Man ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 9(4), 325-332.
<https://doi.org/10.7202/1022810ar>

Article abstract

The "White-Collar" class composed mostly of office workers although not too much known or spoken of constitutes an interesting group in our society, but unfortunately, has not kept pace with the cost of living or wages of plant workers. From this situation serious problems arise which can be studied by the employers themselves; they can be solved if the principles applied to the ordinary worker are also applied, with some little differences, to the clerical worker himself. This is what the author wants to explain briefly in giving some suggestions.

Is the White-Collar Worker the Forgotten Man ?

Walter Delaney

The "White-Collar" class composed mostly of office workers although not too much known or spoken of constitutes an interesting group in our society, but unfortunately, has not kept pace with the cost of living or wages of plant workers. From this situation serious problems arise which can be studied by the employers themselves; they can be solved if the principles applied to the ordinary worker are also applied, with some little differences, to the clerical worker himself. This is what the author wants to explain briefly in giving some suggestions.

The class called "White-Collar" is, in our society, the one least spoken of yet it seems to be the one who talks the most.

These two very opposite conditions are self explanatory. First, the "White-Collar's" function is rather obscure and therefore unknown. The "White-Collar" has little or nothing to show as being a product of his own hands. Second, he talks a lot because he is conscious of the importance of his function in society. He sells his talents, forms opinion, manipulates attitudes and ideas — but cannot control the ways in which his abilities are put to use.

The "White-Collar" of to-day constitutes the so-called "middle class". In the 19th century, the middle class was composed mainly of farmers, small industrialists and businessmen, of all the professional men: doctors, lawyers, notaries, engineers... of all those who were their own bosses and relatively independent. The age of mass production, the progress in business methods has changed the picture. The small local industry or small business has been replaced by the vast corporation with thousands of stockholders and an army of employees. The

DELANEY, WALTER, B.A., Waste and Humidity Controller, Dominion Textile Co. Ltd.

corner store has fallen under the long shadow of the chain store or the shopping center. The ex-proprietor has become a simple clerk or manager. The middle class of the 19th century has become part of aristocracy and is in a position to face economic problems and job frustrations. In our days, the middle class is made up of white collar workers.

Just who are the white-collar workers ? They are office workers whose working conditions compare in many respects with those of the industrial worker; but the term "white-collar" covers, not to say "chokes", a great variety of other necks: government clerks, teachers, draftsmen, musicians, social workers, salesmen, retail clerks, insurance, railway and bank clerks, etc. All these constitute 25% of all the working force. To name them is enough to make anyone realize that the "white-collar" is really the forgotten man of our society.

Office employees are very often machine attendants, typewriters, telephones, teletypes, duplicating, punching, calculating machines, etc. The work as in the factory, is standardized for interchangeable and quickly replaceable clerks. The office worker learns to run a machine and he may have as little grasp of the whole operation of the office as the industrial worker on an assembly line has of the larger operation of the plant in which he works. He very often becomes a captive of that machine and is kept for years at a very simple operation for fear that a change or a promotion might create some training problems.

Admittedly, the "white-collar" has progressed; but he has not kept pace with either the cost of living or wages of plant workers. He has no union to protect him or fight for his rights. He has a feeling that joining a union is a loss of prestige. This prestige plus a relative security seem to give him a certain satisfaction; but at what cost ! He spends a great deal more than he can afford on dress and general appearance; all this at the expense of food and recreation. The highest proportion of unmarried persons is found in the "white-collar" class. Very few possess their own home and have hopes of ever possessing it. In general, the condition of the "white-collar" is such that he is forced into becoming an easy prey to all subversive ideas.

In the interest of all and particularly in that of the employers themselves, the situation must be faced with reality and some adequate solution found to this very serious situation.

The object of management development is to stimulate growth on subordinate levels. Growth is an increase in a person's ability to achieve:

- 1) the goal you set for him,
- 2) the goal he sets for himself.

To grow, each man must:

- 1) know what is expected of him,
- 2) know how he is doing,
- 3) be given assistance as needed,
- 4) be rewarded on the results of growth.

These requirements are not met in most offices or organizations. People usually don't know what is expected of them or where they stand. If the relationship between an immediate supervisor and his people is based on these requirements, anxiety and tension are reduced and cooperation, performance and group morale are improved. If a supervisor does not establish a realistic relationship with his people, he is holding himself down as well as his people.

What objection is there against applying to office work some of the ideas and systems which have proven to be very efficient when applied to factory work. The principles to be very efficient when applied to factory work. The principles of job analysis and job evaluation can certainly be applied in most cases — the follow-up being somewhat different.

The above four principles should begin to operate when each man joins your organization. You will probably have to pick up right where you are. How can this be done in a practical manner?

First pin down what is expected of every man. This job description need not be long and involved, but it does need to be based on actual responsibilities and duties required on the job. Ask the man you are rating to do the same. The description should be just long enough to permit each subordinate to know what is expected of him.

Second use the description to review subsequent performance. This is what we are paying him for; so why not rate each man against his job description? Don't get elaborate. Are you satisfied with his quality job? His safety job? His human relations job? You can

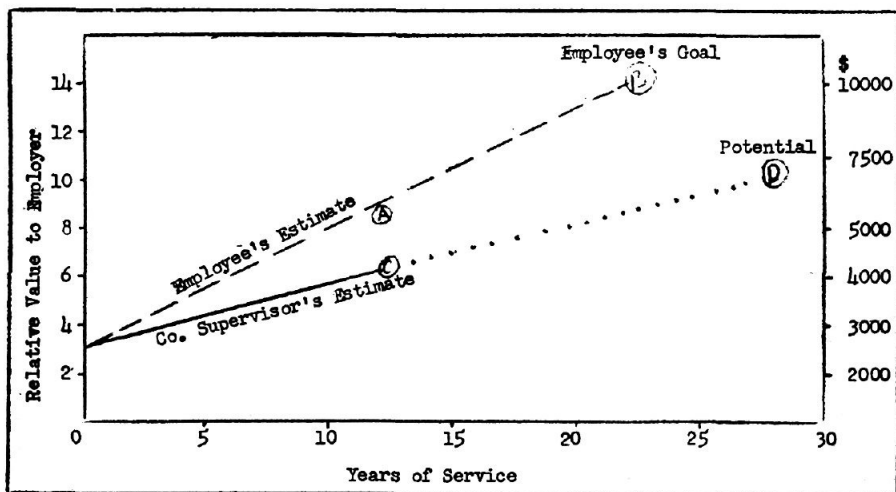
cross-check your ratings with your superior. Usually that's enough. On some points, you may want to get information from others.

The vital requirement is that the employee uses the same description to rate himself prior to any discussion. Thus, both the supervisor and the employee are going through a process that will help them to be more realistic about their current ratings of performance.

Third, give some consideration to the progress each man can make. Rate him on those aspects of his performance that are critical as qualifications for a higher position. The stress should be placed on qualifications to avoid assumptions of "inherent rights" to a promotion.

Fourth, have a frank discussion with each individual. It is wise to let him tell you how he rates himself. You can assist him in being realistic both about his rating and his goals. This coaching interview requires skill.

This discussion should concentrate on the variance between the self-ratings of the individual and the ratings of his superiors. Reducing these variances tends to minimize the other types of variances.



Putting the four requirements mentioned above into effect is a dynamic process. The performance appraisal illustrated in the diagram shows one particular relationship between a supervisor and one of his men.

In this situation, the individual estimation of his value (A) to the company is higher than his supervisor's rating (C); so there is a variance in the rating of performance on the current job. What happens if the variance is not resolved? The diagram projects the sad story. The individual goes along blithely assuming he can reach his high level of aspiration (B). However, he has no basis for being realistic. In this case, there is a decided variance in the individual's goal (B) and his estimated potential (D) in the company. A third variance exists between the time perspective of the individual and the company. We sometimes talk about a man like this as a fellow who wants to go too far too fast.

The major requirement on both sides is realism. Each point on the diagram is in reality only an estimation, and the points should be subject to frequent questioning and modifications. Here is where the four principles come in. If each individual knows just what is expected of him, he has a basis for being realistic. If he knows how he is doing — that is, if his superior gives him a frank statement of his strong and weak points — he can be much more realistic. Modification is not just a one way street. As often as not, the superior may change his ratings.

Individuals who know they can expect assistance when needed, are not going to be afraid to rate themselves realistically. They will also be willing to accept their superiors' ratings.

But suppose you have not been resolving the differences, as in the case diagrammed. The problem is a tough one. You either have to "break" the man's own rating down or wedge it down over a period of time.

The upkeep of individual diagrams of this nature is inexpensive. The time spent at these frequent interviews pays high dividends. Much enthusiasm and interest is created. People develop into more valuable assets to the company.

SOMMAIRE

Le « COLLET BLANC » — quantité négligée ou non ?

De toutes les classes de la société, celle dont on entend le moins parler est, sans contredit, le « collet blanc »; mais ceci ne veut pas dire que c'est celle qui parle le moins.

Ces deux phénomènes s'expliquent assez facilement: d'une part, le rôle du « collet blanc » est assez obscur et par conséquent, inconnu — il n'a pratiquement rien à présenter comme étant l'oeuvre de ses mains; d'autre part, il parle beaucoup parce qu'il est conscient du rôle qu'il remplit et de l'influence de ses idées — il contribue dans une large mesure à la formation de l'opinion publique.

Le « collet blanc » d'aujourd'hui constitue ce qu'il est convenu d'appeler la classe moyenne. Au 19^e siècle, cette classe moyenne se composait surtout de cultivateurs, de petits industriels ou commerçants, de tous les professionnels: médecins, avocats, notaires, ingénieurs... tous ceux qui jouissaient d'une certaine indépendance. La révolution industrielle du 20^e siècle, ses méthodes de production en série, l'évolution dans le mode des affaires ont tout chambardé l'ordre établi. La petite industrie et le petit commerce sont absorbés par l'immense corporation anonyme avec ses milliers d'actionnaires et son armée d'employés. Le magasin du coin est disparu à la faveur du magasin à chaîne ou du centre d'achat. L'ancien propriétaire est devenu simple employé ou gérant à la solde des autres. La classe moyenne du 19^e siècle fait aujourd'hui partie de l'aristocratie et sait très bien prendre soin d'elle-même. Au 20^e siècle, c'est le « collet blanc » qui constitue la classe moyenne.

Donc, par « collet blanc » on entend les employés de bureau dont les conditions de travail s'apparentent sous plusieurs aspects à celles de l'ouvrier d'usine; mais il ne faut pas oublier que le collet blanc encercle, pour ne pas dire « étouffe » plusieurs autres cous. Il suffit de mentionner les fonctionnaires municipaux, provinciaux et fédéraux, les professeurs, les dessinateurs, les musiciens, les travailleurs sociaux, les vendeurs ou agents, les commis d'assurance, de chemin de fer, de banque, etc. Tous ces gens constituent environ 25% de l'ensemble des travailleurs. Cette nomenclature suffit pour faire réaliser que le « collet blanc » est quantité négligée.

L'employé de bureau n'est bien souvent qu'un préposé à la surveillance ou à l'opération d'une machine: dactylographe, téléphone, télétype, machine à polycopier, à poinçonner, à calculer, etc. L'ouvrage est collectif et standardisé de manière à pouvoir remplacer ou changer le préposé sans heurt ni retard. C'est ici qu'il s'apparente à l'opérateur de machine dans l'industrie. Il devient spécialiste sans saisir à fond le rôle qu'il joue. Assez souvent, parce qu'il remplit bien une certaine fonction, on le laisse moisir sur place et le prive d'avancement par crainte des problèmes que pourrait créer un remplacement.

Bien sûr, le « collet blanc » a évolué, mais pas aussi rapidement que l'ouvrier. Celui-ci a su s'allier à ses frères et former des syndicats qui lui ont valu toutes sortes d'améliorations dans son salaire et ses conditions de travail. Par contre l'idée de syndicalisme répugne au « collet blanc » soit par orgueil ou par esprit d'individualisme. Il se sent fort dans sa tour d'ivoire. La sécurité relative dont il jouit et le prestige qu'il y a d'attaché à sa classe lui sont chers; mais il les paie le haut prix. Pour bien paraître et tenir son rang, il néglige tout ce qui n'est pas visible. Sa table est la moins bien garnie. Faute d'argent, il s'accorde peu ou pas de distraction. C'est chez lui qu'on rencontre la plus forte proportion de céliba-

taires. Est-il marié qu'il a très peu d'espoir de posséder un jour sa propre maison. Sa condition est telle qu'il devient une proie facile aux idées subversives.

Dans l'intérêt général de toute la société et dans l'intérêt plus particulier des employeurs eux-mêmes, il est temps qu'ils prennent conscience du problème et y trouvent une solution avant qu'il ne soit trop tard.

C'est le devoir de chaque administrateur ou directeur d'entreprise de stimuler la croissance à tous les échelons sous sa tutelle. La croissance est un gain d'habileté de chaque individu vers l'atteinte :

- 1) du but que le patron a fixé pour le dit individu;
- 2) du but que l'individu s'est fixé à lui-même.

La croissance signifie un meilleur rendement immédiat aussi bien qu'un potentiel accru.

Pour qu'un individu progresse, il faut :

- 1) qu'il sache ce qu'on attend de lui;
- 2) qu'il sache quel est son succès présent;
- 3) qu'il obtienne l'assistance et les conseils nécessaires;
- 4) qu'il soit rémunéré proportionnellement à sa croissance.

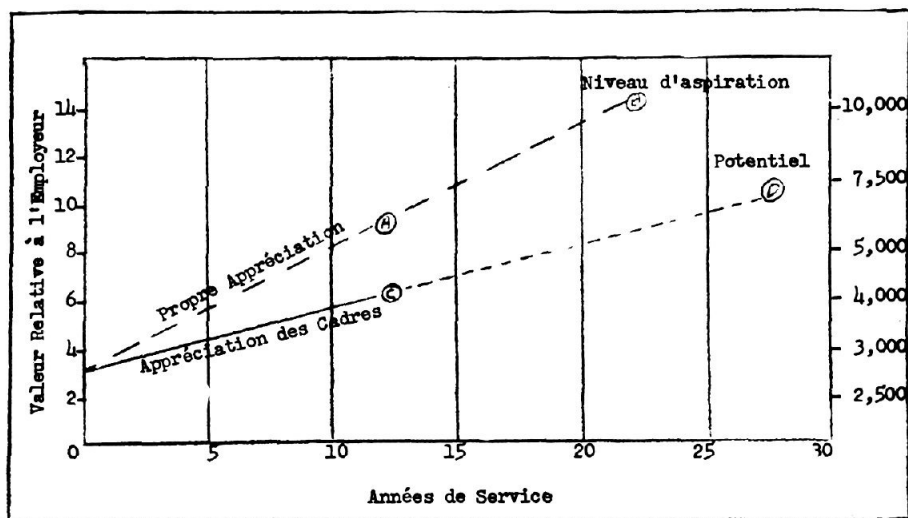
Or, très peu d'entreprises s'occupent du problème. Les subalternes ne savent pas ce qu'on s'attend d'eux ou de quelle façon ils accomplissent leur devoir. Pour que l'anxiété et la tension disparaissent, que l'esprit de coopération existe, il faut que les contacts entre supérieurs et inférieurs soient basés sur les quatre éléments mentionnés ci-avant. Si le supérieur néglige une approche réaliste à ce problème, il fait un tort considérable à ses subalternes ainsi qu'à lui-même.

Quelle objection y aurait-il à appliquer, avec les nuances qui s'imposent, quelques-uns des moyens qui se sont avérés très efficaces lorsqu'il s'est agi de rendre justice à la classe ouvrière? La nature du travail, la situation des personnes sont trop différentes pour qu'une seule formule résolve le problème. Les principes de l'évaluation des tâches peuvent s'appliquer dans la plupart des cas; *mais les résultats et les découvertes devront être plus suivis.*

Ainsi chaque individu fait une brève description de son travail ayant soin d'y inclure ses devoirs actuels et les responsabilités qu'ils impliquent. Simultanément, le supérieur enregistre sur une formule correspondante ce qu'il s'attend de chacun de ses subalternes.

Cette description sert pour établir ou reviser la rémunération puisque chacun doit être payé selon son rendement. Une rencontre périodique fait partie du jeu, même s'il n'y a rien de spécial à dire ou à discuter. Dans une ambiance de détente, chacun expose les difficultés rencontrées et l'on cherche en commun les meilleures solutions. On profite de l'occasion pour discuter de la qualité du travail, du comportement envers les co-travailleurs, etc. Les deux appréciations, celle du supérieur et celle du subalterne sont confrontées. S'il y a divergence, habituellement on s'entend après une franche discussion et ce n'est pas toujours le subalterne qui doit reviser son évolution personnelle. Ces entrevues obligatoires rendent les appréciations plus réalistes. Les progrès ne peuvent plus passer inaperçus et c'est le moment unique pour juger la valeur d'un candidat à un poste plus élevé. Peu à peu on se fait à l'idée que les augmentations et les promotions sont méritées, que celles-ci ne sont plus inhérentes et que celles-là ne sont plus statutaires.

Le diagramme suivant illustre assez bien ce qui se produit lorsque ces contacts ne sont pas établis.



Le point « A » indique où l'employé croit devoir être rendu après douze années de service. Conséquemment, le point « B » devient, dans son estime, le point qu'il devrait atteindre après une vingtaine d'années de service. Par contre le point « C » indique où cet employé est rendu d'après l'appréciation de ses supérieurs. Il s'ensuit que son potentiel, le point « D », est beaucoup plus bas que le point « B », son niveau d'aspiration. Il est à remarquer aussi que ce potentiel, malgré son infériorité, ne sera atteint qu'une dizaine d'années plus tard.

Une situation telle que celle décrite peut s'améliorer, sinon se corriger à la suite d'entrevues cordiales. Le Supérieur peut et même doit conseiller le subalterne sur la façon de combler ses lacunes: cours à suivre, changement d'attitude, etc., de manière à ce que les deux lignes finissent par se rapprocher.

Le maintien d'une telle fiche pour chaque individu n'est pas coûteux. L'enthousiasme et l'intérêt sont accrus. Le rendement s'en ressent pour le plus grand bien et de l'entreprise et de l'individu.