

## Problématique organisationnelle et le projet social des ingénieurs syndiqués

## Organizational Problems and Social Goals of Unionized Engineers

## Problemática organizacional y proyecto social de los ingenieros sindicados

André SAINT-AMANT

Volume 2, Number 2, novembre 1970

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/001665ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/001665ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (print)

1492-1375 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

SAINT-AMANT, A. (1970). Problématique organisationnelle et le projet social des ingénieurs syndiqués. *Sociologie et sociétés*, 2(2), 203–226.  
<https://doi.org/10.7202/001665ar>

Article abstract

Most studies that deal with the unions of professionals, and particularly with engineers, show conflicts between the values of professional status and those of a wage earner. In this article, based upon a comparison of two associations of engineers, one strictly professional and one unionized, the author suggests enlarging this point of view by systematically analyzing organizational variables, particularly orientations toward power and levels of individual and collective goals. This method leads to a theory of the passage from professionalism to syndicalism, most frequently encountered in public enterprises.

---

# Problématique organisationnelle et projet social des ingénieurs syndiqués



ANDRÉ SAINT-AMAND

---

« S'IL Y A quelques chances de voir se constituer en Amérique l'analogue d'un Soviet, ces chances résident dans la création d'un Soviet de Techniciens <sup>1</sup>. »

Thorstein Veblen crut trouver les prémisses de l'émergence d'une conscience révolutionnaire chez les ingénieurs américains par une analyse de la structure industrielle du début du siècle. Pour Veblen, la spécialisation accroissait le rôle de l'expert dans l'industrie. Les capitaines de l'industrie et les magnats du commerce, symbolisant l'instinct « prédateur », embauchaient les ingénieurs pour augmenter leur productivité et leurs profits. Les ingénieurs, au contraire, représentants de l'instinct « créateur », n'avaient aucun intérêt acquis dans le système. Les propriétaires étant absents de l'industrie où prévalait un capitalisme anonyme, le groupe des ingénieurs allait développer une conscience de classe pour s'opposer à la mauvaise gestion des profiteurs et devenir l'arbitre du bien-être social de la cité.

En dépit de l'échec de cette prédiction, l'analyse de Veblen contient des orientations théoriques qui ont été trop facilement négligées par la suite, notamment l'idée d'une analyse stratégique des comportements des ingénieurs salariés. L'interprétation de Veblen se fonde sur une vision taylorienne et ses critiques font, à juste titre, remarquer la faille mécaniciste du raisonnement selon lequel « l'effi-

1. Thorstein Veblen, *The Engineers and the Price System*, New York, Viking Press, 1934, p. 134.

cacité sociale peut s'organiser sur une base uniquement technique<sup>2</sup> ». Le rôle indispensable des ingénieurs dans le processus industriel ne leur confère pas automatiquement un pouvoir équivalent. D'ailleurs, les ingénieurs ne rejettent pas nécessairement la culture traditionnelle; comme le démontre Layton<sup>3</sup>, la révolte de certains groupes d'ingénieurs qui a tant inspiré Veblen réaffirmait au contraire la culture ancienne; on luttait contre le commercialisme exagéré, non pas au nom d'une société égalitaire, mais au nom du professionnalisme et d'une hiérarchie de statut privilégié menacée par la concentration bureaucratique.

Loin de raffiner l'analyse des variables organisationnelles, la plupart des études récentes sur le syndicalisme des professionnels adoptent comme point de départ l'existence de ces traits professionnels particuliers dont elles analysent le fonctionnement et les modifications en rapport avec ceux de la structure sociale où elles s'insèrent.

Un premier groupe d'études plutôt descriptives porte spécifiquement sur le syndicalisme; les notions de professionnel et d'organisation y sont en conflit. On y étudie les ressemblances et différences entre syndicats de manuels et de non-manuels : la répugnance des derniers à un mode d'action collective indigne d'eux, leur valorisation de l'effort individuel comme mode de promotion sociale<sup>4</sup>, le rejet du principe de séniorité et de la convention collective<sup>5</sup>. Pour les professionnels salariés, le syndicalisme est le plus souvent illustré de façon négative, comme une fatalité résultant des bouleversements de la main-d'œuvre; le professionnel salarié serait réduit à troquer une baisse de prestige contre des avantages économiques.

D'autres études adoptent un modèle d'interprétation plus formalisé et mettent en relief profession et bureaucratie. Cette perspective éclaire certains conflits de valeurs chez les professionnels salariés : conflit entre professionnalisme et commercialisme<sup>6</sup>, entre professionnalisme et syndicalisme<sup>7</sup>. On s'accorde à décrire les effets aliénants de la bureaucratie pour le travailleur professionnel : perte d'autonomie de l'expertise professionnelle, déplacement de la recherche pure vers la recherche appliquée, dépréciation du travail personnalisé, conformisme et loyauté excessive à l'organisation (Mills, Whyte). Quoique fécond, ce modèle d'interprétation tend à insister trop sur le type idéal du professionnel et de ses valeurs. La connotation idéologique de la notion de professionnel rend la situation confuse et conduit à des débats de type moral. Dans un récent article, Wilensky reprochait à Mills d'avoir cyniquement qualifié de *lip-service* le recours à une

2. Joseph Dorfman, *Thorstein Veblen and His America*, New York, Vicking Press, 1934, p. 491.

3. E. Layton, « Veblen and the Engineers », *American Quarterly*, printemps 1962, p. 64-72.

4. Voir en particulier : G. Strauss, « White-Collar Workers Are Different », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1954, p. 73-82; Dick Bruner, « Why White-Collar Workers Can't Be Organized », dans S. Nosow et W. H. Form (édit.), *Man, Work and Society*, New York, Basic Books, 1962, p. 188-196.

5. C'est la perspective de J. W. Riegel, dans *Collective Bargaining as Viewed by Unorganized Engineers and Scientists*, Bureau of Industrial Relations, Michigan University, 1959, 105 p.

6. T. Parsons, « The Professions and Social Structure », *Social Forces*, vol. 17, n° 14, mai 1939, p. 457-467.

7. Georges Strauss, « Professional or Employee-Oriented : Dilemma for Engineering Unions », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 17, n° 4, juillet 1964, p. 519-533.

idéologie professionnelle de dévouement; pour Wilensky l'engrenage des organisations bureaucratiques est en train de diminuer l'adhésion des professionnels à ces valeurs réelles d'idéal de service<sup>8</sup>. Non sans fondement, une critique de ce type porte à faux; c'est en réalité la notion même de professionnel qui est mise en question par le contexte actuel et, à moins de subordonner une intention scientifique à un jugement de valeur, elle ne peut servir à la fois d'objet d'étude et de principe d'analyse.

Dans cette perspective, l'approche la plus féconde consiste à situer carrément l'analyse en fonction des théories sociologiques de l'organisation plutôt qu'en fonction d'un dilemme *a priori* profession-organisation. Au lieu de se pencher avec nostalgie sur la déchéance du praticien individuel, ce schéma théorique permet de rendre compte avec plus de souplesse du mouvement des professionnels salariés et du jeu multiple des alliances qu'ils peuvent contracter.

#### MONOGRAPHIE COMPARATIVE

Cette perspective d'analyse a été appliquée à une étude comparative de deux associations locales d'ingénieurs salariés adoptant des modes d'action collective différents : le premier groupe que nous appellerons le « Syndicat » est affilié, par la Fédération des ingénieurs et cadres, à une centrale de travailleurs, la C. S. N.; il a recours à la convention collective et ses membres sont à l'emploi d'une entreprise nationalisée (le Service); tandis que le second groupe, que nous appellerons le « Council », est composé d'ingénieurs à l'emploi d'une entreprise privée (la Compagnie) et il n'a recours ni à la convention collective, ni à l'affiliation ouvrière, agissant comme simple intermédiaire de communication entre la direction et les ingénieurs salariés.

Les données à la base de cette enquête ont été recueillies par analyse de contenu de documents et journaux des deux associations, par une quarantaine d'entrevues en profondeur auprès de leurs officiers élus, ainsi que par contacts et observation semi-participante sur une période de cinq semaines auprès des ingénieurs du syndicat en grève. Pour éviter d'expliquer le mouvement syndical uniquement par référence à lui-même et à ses idéologies ou bien comme le résultat automatique d'une transformation dans la structure de la main-d'œuvre et des entreprises<sup>9</sup>, nous allons aborder successivement quatre séries de variables affectant l'ingénieur salarié : son orientation et son adaptation au travail dans une grande entreprise; ses relations avec les employés et plus particulièrement avec les techniciens; les relations avec l'autorité (ses patrons immédiats et la haute direction); et finalement les traits de son orientation syndicale.

##### 1. *Situation et orientation au travail*

Sur le strict plan du travail, les ingénieurs du Council et du Syndicat définissent leur problématique en des termes assez semblables. De façon unanime, ils sont prompts à souligner le traumatisme qu'occasionne leur passage de l'université

8. H. L. Wilensky, « The Professionalization of Everyone ? », *American Journal of Sociology*, vol. 70, n° 2, septembre 1964, p. 140-148.

9. Voir à ce sujet la synthèse critique des différents types d'interprétation du syndicalisme par Michel Crozier, « Sociologie du syndicalisme », dans Friedmann et Naville (édit.), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 1962, t. II, p. 172-175.

à la vie d'une grande entreprise. Dès ce premier stade de leur carrière, les ingénieurs sont déçus par le décalage prononcé qui existe entre leur formation poussée sur le plan scientifique et l'utilisation terre à terre qu'on en fait dans l'industrie. Ils se plaignent d'une aliénation de créativité professionnelle exprimée par la prédominance d'un travail routinier, et amplifiée par le manque d'aides techniques et cléricaux. Ce trait de pessimisme est plus accentué chez les dirigeants du Council que chez ceux du Syndicat. Ils estiment accomplir une proportion moins grande de travail créateur.

Le contexte de l'entreprise contribue beaucoup à resocialiser l'ingénieur et à modifier l'image idéale de la profession acquise durant les études universitaires. Un nouvel équilibre s'établit dans le système de valeurs des ingénieurs impliquant à des niveaux variables la reconnaissance des médiations organisationnelles du travail et une adhésion aux objectifs immédiats de production. Cette réhabilitation des facteurs humains et administratifs donne lieu à une adaptation ambivalente, car elle repose sur un tiraillement permanent entre la technique et l'administration comme sources de valorisation et rampes de mobilité dans l'entreprise. L'expertise technique est moins valorisée et moins bien rémunérée que les fonctions administratives. Les ingénieurs plus âgés sont plus sensibles à ce décalage et adoptent plus massivement des aspirations de type administratif. Les membres du Council semblent aussi plus enclins à une mobilité administrative, et cet abandon de la technique doit être mis en relation avec leur sentiment plus grand de sous-créativité professionnelle.

Quel que soit le degré de valorisation de l'échelle administrative de promotions, la structure de l'entreprise ne peut satisfaire à toutes ces demandes. D'une part, elle doit conserver des spécialistes techniciens expérimentés pour s'assurer une position forte sur le marché extérieur et, d'autre part, le nombre des postes vacants est insuffisant à combler les demandes des ingénieurs. Pour résorber ces tensions, les entreprises ont mis sur pied des échelles de promotions parallèles permettant à certains ingénieurs d'accéder à des grades et à des salaires plus élevés en demeurant dans leur spécialité technique. Cette solution partielle est accueillie avec un certain cynisme par les ingénieurs qui continuent à se plaindre d'un manque de reconnaissance de la part de leurs employeurs. Les ingénieurs réagissent individuellement par un retrait total ou partiel de l'entreprise, les deux solutions étant facilitées par le caractère difficilement pondérable de leur travail scientifique et par la grande mobilité que leur permet leur niveau élevé de qualification professionnelle. Cette idée de départ est souvent évoquée et mise en œuvre, mais les ingénieurs en mesurent les limites à cause d'un consensus patronal qui fixe des conditions de travail relativement homogènes d'une entreprise à l'autre.

Les ingénieurs du Service et de la Compagnie sont en général insatisfaits du niveau de leur salaire, surtout s'ils se comparent aux autres professionnels. Et ce pessimisme ne concerne pas seulement l'entreprise où ils travaillent puisque la majorité évalue avoir des salaires équivalant à ceux des autres industries. La grande majorité des ingénieurs des deux groupes préfère que les salaires soient octroyés en fonction surtout du critère de mérite et un peu selon l'ancienneté. La Compagnie a d'ailleurs mis sur pied un système d'évaluation où les ingénieurs sont jugés en fonction d'une pluralité d'indices par leurs patrons.

La majorité des ingénieurs sont plutôt pessimistes sur les possibilités de mobilité collective des ingénieurs dans l'entreprise. Ils sont par contre plus optimistes sur leur possibilité de mobilité individuelle, et ce trait est nettement plus accentué chez les dirigeants du Syndicat qui étaient pourtant en grève au moment des entrevues.

Ces données révèlent donc une convergence relative des deux groupes dans leur définition de l'ingénieur salarié, avec des traits de pessimisme plus accentué au Council qu'au Syndicat. Ils diffèrent assez radicalement cependant dans leurs motivations à choisir telle entreprise comme lieu de travail. Chez les ingénieurs canadiens-français au Service, les stimulants habituels du gain monétaire et de l'exercice du sens créateur sont renforcés et parfois dépassés par une dimension de conscience ethnique ou nationale. D'abord négativement, ils désirent éviter le dépaysement culturel de travailler en anglais et de voir réduire leurs possibilités d'expression et de promotion dans les entreprises anglo-saxonnes. D'autre part, l'image du Service tend à s'identifier fortement pour les ingénieurs du Syndicat à celle de la communauté nationale dans son effort de développement économique.

## *2. Relations ingénieurs-employés*

Les relations entre ingénieurs et techniciens, ingénieurs et dessinateurs offrent un intérêt particulier car ce sont elles qui confrontent le plus la compétence et le statut de l'ingénieur. Elles nous révèlent un arrière-plan très important pour saisir les orientations individuelles et collectives des ingénieurs.

Même s'il n'a pas toujours d'autorité disciplinaire sur les employés, l'ingénieur jouit d'un prestige plus grand et bénéficie d'un traitement préférentiel dans l'entreprise.

Les ingénieurs cherchent à accroître la marge qui les sépare des techniciens et employés dans les rémunérations et conditions matérielles de travail. À cause de la mauvaise utilisation des ingénieurs dans les entreprises industrielles, ces derniers sont placés en compétition ouverte avec les techniciens sur le plan de la compétence; les conflits fréquemment rapportés entre les jeunes ingénieurs et les techniciens d'expérience illustrent cette compétition de façon exemplaire. Pour obtenir le respect et la coopération, l'ingénieur doit adopter une attitude personnelle permissive mais aussi justifier concrètement le traitement préférentiel dont il est l'objet, et prouver sa supériorité professionnelle.

Pour les ingénieurs, cette compétition est humiliante et elle les pousse à revendiquer des exigences professionnelles plus grandes; ils consacrent d'ailleurs à cet objet d'action une bonne partie de leur stratégie syndicale. Ainsi, ils réclameront que chaque ingénieur ait un certain nombre de techniciens sous ses ordres pour exécuter le travail de routine; eux se consacreront aux études plus approfondies et à la coordination.

La présence de l'ingénieur constitue pour le technicien un rappel des limites à ses possibilités de promotion dans la structure de l'entreprise. Conscient de son plafonnement, le technicien cherche à s'affirmer en réclamant plus d'initiative et de travail créateur, en attaquant indirectement le statut de l'ingénieur sous le mode de blagues, ou encore il adopte un comportement de retrait et minimise son apport au travail.

Lorsque l'ingénieur affiche une attitude trop autoritaire, il peut susciter une coalition de la part des employés qui boycottent les projets dont il est responsable. Certains ingénieurs adoptent au contraire une attitude plus permissive et mettent en relief l'identité de leurs intérêts avec ceux des techniciens, identité au nom de la tâche commune à réaliser, identité aussi devant les réclamations à faire valoir auprès de la haute direction.

Dans certains cas, l'harmonie est assez bonne pour donner lieu à des loisirs en commun, ingénieurs et employés. Ces expériences sont néanmoins marginales, et les ingénieurs s'y sentent généralement peu à l'aise.

La qualité des relations entre ingénieurs et techniciens s'avère donc très variable. Les stratégies des deux groupes comportent à la fois des oppositions autour de l'incertitude laissée dans la division des tâches et du pouvoir, et des alliances face à certains objectifs de décentralisation. Le débat ingénieurs-techniciens se prête aussi à une approche actionnaliste, les deux groupes cherchant à s'assurer la plus grande part possible de créativité.

À mesure qu'il devient indispensable, le technicien expérimenté affiche une plus grande indépendance, il est davantage en mesure de réaliser des projets d'un niveau qui l'intéresse et il s'avère moins malléable pour l'ingénieur.

### 3. *Relations d'autorité*

S'il est relativement facile de reconstituer la position des ingénieurs face aux employés, la situation s'avère beaucoup plus complexe pour leur position face à la direction. Un faisceau de variables rend la relation difficile à démêler. Ici le jeu des personnalités individuelles prend une importance plus considérable et tend à masquer un ou quelques modèles de comportement typique du groupe des ingénieurs.

Une impression générale fort significative se dégage cependant des interviews. Les ingénieurs du Council ont des griefs et des revendications assez sporadiques et individuels s'exprimant surtout en termes de « personnalité » de leurs patrons, tandis que ceux du Syndicat définissent davantage la problématique en termes de « structure ». D'autre part, les syndiqués ont un consensus plus grand, dans la définition de la situation; des termes semblables reviennent, même s'ils sont colorés par des expériences quelque peu différentes. Le consensus plus grand dont font preuve les dirigeants du Syndicat s'explique sans doute par le haut niveau de militantisme syndical qu'a exigé le recrutement intensif lors des derniers mois, et par le recul qu'a permis la période de grève; la solidarité dont les ingénieurs ont dû faire preuve à cette occasion a beaucoup contribué à une définition plus nette de la situation.

D'autre part, même s'il est difficile de dégager une comparaison systématique de la masse des faits recueillis, il semble que les ingénieurs du Service et ceux de la Compagnie présentent des griefs analogues sur les points suivants : lourdeur administrative et centralisation trop grande de l'entreprise, difficulté d'innover résultant de la routine mais aussi d'un conflit de générations.

L'attitude centralisatrice ou décentralisatrice des patrons intermédiaires et leur personnalité jouent un rôle essentiel dans le comportement et les alliances

qu'adopteront les ingénieurs subalternes. Ces patrons intermédiaires susciteront de l'hostilité ou de la coopération selon qu'ils auront à cœur ou non l'intérêt de leurs employés, qu'ils les sacrifieront ou non aux objectifs immédiats de leur promotion.

Les dirigeants intermédiaires sont eux-mêmes dans une position ambiguë. Dotés d'un pouvoir de recommandation plutôt que de décision, ils jouent davantage un rôle de coordinateurs et d'agents de liaison. Cette position incertaine leur laisse la possibilité de se faire valoir en mettant l'accent sur l'aspect technique ou sur l'aspect administratif de leur fonction. Les deux attitudes extrêmes sont mal accueillies par les ingénieurs subalternes; le patron strictement technicien ne délègue pas assez de responsabilités, il exerce trop de contrôles et néglige de batailler pour l'avancement de ses ingénieurs; le patron-administrateur est jugé trop ambitieux, trop centré sur sa promotion personnelle et on l'accuse de trahir les normes d'excellence professionnelle au nom de l'efficacité.

Au Service, les relations d'autorité présentent trois traits particuliers :

a) Les déplacements et la concentration massive du personnel d'ingénieurs à la suite des nationalisations ont rendu l'ancienne pyramide d'autorité caduque en maints endroits. La multiplication des zones d'incertitude favorise une mobilisation plus grande des énergies tant de la part des dirigeants que des travailleurs, chacun voulant participer à la réorganisation.

b) Les départements de génie du Service sont depuis plusieurs années le siège de conflits ethniques et la récente nationalisation favorise une recrudescence de ces conflits entre ingénieurs canadiens-français et anglais. Vers 1940, le Service a été constitué à la suite de la nationalisation d'une entreprise anglo-saxonne. Or, depuis cette date, les départements de génie ont continué d'embaucher des ingénieurs d'origine ethnique anglo-saxonne. Jusqu'à très récemment, s'ils n'étaient pas majoritaires numériquement, les Anglo-Saxons conservaient en maints endroits des fonctions importantes. Nous n'avons pas reconstitué un dossier objectif de la situation faisant la part des choses, mais il est important d'enregistrer que les jeunes ingénieurs canadiens-français sont fortement opposés à ce groupe de patrons anglo-saxons. Ils se sentent bafoués par eux, et l'expriment en des termes directs. Les griefs à leur égard sont nombreux. D'abord on les accuse de favoritisme : d'avoir choisi leurs amis pour les « faire monter » dans l'entreprise. On ne leur pardonne pas surtout d'avoir trop souvent exigé que le travail s'effectue en anglais, même si la presque totalité des ingénieurs étaient de langue française. Dans certains cas, les ingénieurs s'entêtaient à produire des rapports en français; ces rapports étaient soit ignorés ou jetés automatiquement au panier; ou bien on traduisait les rapports français en anglais, et ce retard diminuait leur influence d'autant.

Les réunions de travail pour discuter d'un projet s'effectuaient aussi en langue anglaise et les ingénieurs francophones s'y sentaient moins à l'aise pour faire valoir leur opinion. Mais ce groupe privilégié de patrons anglo-saxons est en perte de vitesse au Service. Ils comptent parmi eux une bonne proportion de ces patrons qui sont mis au rancart dans l'entreprise tout en conservant une responsabilité nominale. Ils sont coincés entre la haute direction et leurs subalternes qui retirent leur collaboration.



Les récentes nationalisations ont commencé à poser des problèmes semblables : langue de communication au travail, promotions... Cette nationalisation libère chez certains ingénieurs canadiens-français beaucoup d'énergies et d'aspirations à la mobilité.

Les jeunes ingénieurs du Service qui ont souffert de discrimination de la part de patrons anglo-saxons ont peu de réticence à évincer les anglophones à leur tour, surtout lorsqu'ils comparent la nouvelle atmosphère de travail beaucoup plus dégagée à l'ancienne contrainte.

L'hostilité des ingénieurs ne s'adresse pas uniquement aux Anglo-Saxons mais aussi à plusieurs Canadiens français qu'on accuse d'avoir adopté les mêmes procédés. Les jeunes ingénieurs cependant ont une certaine compréhension pour ce type de patron qui avait réussi à se faire valoir sous un autre régime; les conditionnements et la difficulté de l'ancien régime lui servent d'excuse.

c) Indépendamment du contexte organisationnel objectif, les ingénieurs salariés du Service contestent la légitimité même de l'autorité unilatérale de leurs dirigeants; les ingénieurs du Council, en dépit de leur mécontentement, acceptent les règles du jeu édictées par la direction et adhèrent à des degrés divers à un modèle paternaliste d'autorité.

#### 4. *L'action syndicale*

Les différences les plus marquées entre les ingénieurs du Syndicat et ceux du Council concernent l'orientation de leur action collective. Avec la fondation du Council en 1946, les ingénieurs de la Compagnie furent les premiers à introduire la convention collective comme méthode de négociation entre ingénieurs et dirigeants d'entreprise au Québec. Depuis 1960, moment de sa décertification légale survenue sous la pression conjuguée de la Corporation et de la Compagnie, le Council agit comme simple agent intermédiaire entre les ingénieurs et la Compagnie, sous le mode de comités consultatifs et de suggestions dont la mise en application est laissée à la discrétion des patrons.

Partiellement issu d'un « groupe de communication » analogue au Council, le Syndicat existe depuis quelques années seulement et adopte des lignes d'action plus radicales que le Council. Après avoir soutenu, en collaboration avec des centrales syndicales et d'autres groupes d'ingénieurs salariés, une lutte pour faire modifier les législations du travail, les ingénieurs membres du Syndicat ont eux-mêmes soutenu deux grèves de plus d'un mois pour faire reconnaître leur unité de négociation et leur convention collective par les dirigeants du Service.

Même s'ils n'ont pas beaucoup confiance à la Corporation pour aider les ingénieurs salariés, les dirigeants du Council tentent certaines formes de collaboration avec cette institution. Les militants syndicaux ont au contraire une attitude de retrait ou d'opposition ouverte à la Corporation.

La logique d'action professionnaliste adoptée par le Council repose sur quatre thèmes principaux : le primat de l'action individuelle, la conscience aiguë de jouir d'un statut privilégié, la méfiance vis-à-vis de l'extérieur (le non-professionnel) et une vision « pacifiée » des rapports sociaux.

Le primat de l'action individuelle réduit au minimum les initiatives prises par le Council. Les dirigeants du Council utilisent à satiété la procédure de référendum et sont opposés à l'atelier fermé.

Le second trait de l'attitude professionnaliste réside dans la conscience aiguë de partager un statut privilégié. Au niveau de l'entreprise, ces ingénieurs s'identifient au groupe des dirigeants. Cette conscience est précaire car les ingénieurs voient le décalage entre l'idéologie qui les place sur le piédestal du groupe des dirigeants et d'autre part la situation objective qui leur échoit. Cette contradiction les rend agressifs, cyniques ou simplement perplexes. Mais contrairement aux militants du Syndicat, ceux du Council ne modifient pas radicalement leur stratégie d'action, et semblent parfois se rabattre sur des gratifications symboliques pour compenser leur perte de prestige réel.

Au lieu de rechercher des alliances à l'extérieur, les ingénieurs du Council conservent une méfiance vis-à-vis de l'influence des autres travailleurs; ils craignent de perdre leur identité et de se faire manipuler en s'affiliant à des syndicats non professionnels.

Finalement même si la situation actuelle des ingénieurs leur apparaît détériorée, ils gardent confiance aux dirigeants, à leur bonne volonté et à leur ouverture. Ils refusent de s'opposer aux patrons au nom de ce qu'on pourrait appeler une vision pacifiée ou « objective » des rapports sociaux. En prolongement de leur identification au groupe des dirigeants, ces ingénieurs ont des réticences à reconnaître ouvertement l'existence de rapports de force dans les relations sociales au sein de l'entreprise. Les problèmes y sont définis en termes « objectifs », et souvent ils désamorcent le fond ultime d'un conflit en le définissant comme une faille dans la communication. Ils répugnent majoritairement à des rapports de force entre patrons et ingénieurs, et écartent généralement la possibilité d'avoir recours à la grève.

Partant d'une problématique assez voisine sur le pessimisme qu'inspire la situation de l'ingénieur salarié, les militants syndicalistes adoptent pourtant une logique d'action contraire : une revalorisation efficace de la fonction d'ingénieur ne s'effectuera que si on se résout à mener une action collective, à reconnaître le mécanisme des intérêts conflictuels et des rapports de force, et à chercher des alliances avec l'extérieur.

Les membres du Syndicat favorisent l'actuelle affiliation à une centrale syndicale, d'abord pour des motifs utilitaires : bénéficier de services techniques et de pouvoir pour affronter les patrons, les gouvernements et la corporation. En second lieu, ils voient dans leur affiliation un moyen de participer à la vie sociale de la collectivité et de rompre leur isolement antérieur. Certains militants apportent un autre type de motivation, plus idéologique, où ils affirment que l'affiliation a pour effet d'atténuer les cloisonnements entre classes sociales. Presque tous les dirigeants du Syndicat favorisent un engagement de type politique pour leur syndicat et envisagent de s'y adonner à plus ou moins brève échéance.

Quant aux objets d'action jugés prioritaires pour leur groupe, les dirigeants du Syndicat choisissent en premier lieu « la participation réelle des employés aux décisions sur la marche de l'entreprise », alors que cet objectif vient en dernier lieu dans les préoccupations des dirigeants du Council.

## PROBLÉMATIQUE DE L'ORGANISATION

Pour fins d'analyse, on peut considérer les différences entre le Council et le Syndicat sous forme de continuum, de deux phases d'un mouvement : le passage d'une formule d'action professionnelle mitigée (phase A) à une action syndicale plus radicale (phase B). Cette définition n'implique pas que le Council suivra le même trajet que le Syndicat, mais tout au plus que le Syndicat fait figure de pôle de croissance. Même si elle semble favoriser une certaine image de la démocratie d'entreprise et du développement au détriment d'une autre, cette vision est justifiée par les faits; avant de se constituer en Syndicat, les ingénieurs du Service n'avaient-ils pas pendant quelques années adopté une ligne de conduite analogue à celle du Council? D'autre part, les avantages négociés par le Syndicat d'ingénieurs exercent une pression considérable sur la Compagnie et le Council. Il nous reste à interpréter ce mouvement.

La première hypothèse suggère une interprétation à partir du fonctionnement et des relations sociales dans l'organisation. Une action syndicale radicale serait attribuable à une situation de travail très détériorée suscitant beaucoup d'insatisfaction. Des relations humaines harmonieuses et une pyramide d'autorité où la communication s'effectue avec transparence réduiraient au contraire à leur plus simple expression les rapports de force entre dirigeants et ingénieurs.

### 1. *Les conditions de travail*

Les différences entre le Council et le Syndicat ne s'expliquent tout d'abord pas par les conditions de travail. Sur ce point, les deux groupes d'ingénieurs expriment de vives insatisfactions. Enrôlés dans le processus de concentration industrielle, les ingénieurs se considèrent un peu comme les prolétaires des professions libérales. Ce manque de considération est illustré dans l'ensemble de la vie sociale où le médecin et l'avocat jouissent d'un prestige élevé, tandis que toutes sortes de travailleurs s'affublent impunément du titre d'ingénieur.

Au niveau de l'entreprise, les ingénieurs définissent leur problématique en des termes très semblables. Un nombre considérable d'ingénieurs exercent des travaux parcellaires et sont réduits à une forme de compétition avec les techniciens. Ils réclament de la direction des entreprises une meilleure utilisation de leur compétence, un plus grand nombre d'aides techniques et d'employés de bureau pour les assister dans leur travail.

L'insatisfaction généralisée à propos des conditions de travail constitue une première approche de l'action syndicale; mais on ne saurait interpréter de cette façon le radicalisme du Syndicat, puisque l'insatisfaction due au contexte du travail semble au contraire plus vivement ressentie au Council.

### 2. *Professionnels, dirigeants et salariés*

À un autre niveau, les données monographiques ont fait ressortir l'importance d'une troisième variable négligée par plusieurs études se consacrant à l'ambiguïté professionnel-salarié. Le conflit n'est pas seulement celui du salarié industriel résistant à une action syndicale au nom de valeurs professionnelles. Le système social de l'entreprise exerce en effet une pression considérable pour socialiser les ingénieurs aux valeurs hiérarchiques, administratives de l'organisation. On

peut sans trop de risques formuler l'hypothèse que l'attrait des valeurs administratives sera d'autant plus grand que l'insatisfaction au travail engendre du mécontentement avec un certain sentiment de sous-crétativité et de dévalorisation de l'ingénieur dans l'industrie. La moitié des interviewés ont avoué préférer des promotions à caractère administratif au détriment de promotions techniques. Cette tendance est plus forte au Council, où les documents consultés font souvent état d'une ruée des ingénieurs vers les postes administratifs. Cette image est conforme à l'observation précédente sur l'insatisfaction au travail plus grande parmi les ingénieurs du Council.

Originellement en marge de l'organisation par sa fonction de spécialiste, l'ingénieur salarié peut donc adopter plusieurs stratégies, selon qu'il se définit comme professionnel, comme dirigeant ou comme employé. Ces trois éléments sont évidemment mélangés et ne s'excluent pas de façon absolue, mais la prédominance de l'un ou de l'autre réussit à imprimer une orientation différente à l'action collective des ingénieurs.

Du point de vue de l'organisation et de son système social, se cantonner à des valeurs strictement professionnelles constitue une forme de retrait. En fait, peu d'ingénieurs demeurent à ce stade; on a déjà illustré la nouvelle définition de soi et de sa profession que donne l'ingénieur exposé depuis quelques années au système social de l'organisation; la technique y est réduite à une base de formation générale qui laisse une place plus considérable aux médiations et aux nécessités organisationnelles. Ceux qui demeurent à un niveau de préoccupation trop technique tendent à être considérés comme des personnalités faibles, peu sociables, qui compensent leur mésadaptation par un retrait vers le domaine technique.

Même s'ils modifient leurs exigences, les ingénieurs continuent de façon générale à se définir comme professionnels et à réclamer que l'entreprise les reconnaisse comme tels. Mais le contenu et le ton de leurs revendications, les alliances qu'ils seront prêts à contracter sont passablement différents selon qu'ils adhèrent davantage au groupe des dirigeants ou à celui des employés. Une première approche nous est donnée par l'étude du fonctionnement des relations de pouvoir.

### 3. *Les relations de pouvoir*

Les données recueillies au cours de l'enquête confirment cette importance des relations de pouvoir. La discussion suivante sera orientée à partir de la théorie néo-rationaliste basant le pouvoir des acteurs sur le contrôle de zones d'incertitude<sup>10</sup>.

Collectivement, les ingénieurs détiennent le contrôle d'une zone d'incertitude stratégique dans les entreprises, à savoir son niveau de développement technique; dans le cas non monopolistique de la Compagnie, les niveaux d'excellence technique sont de première importance pour assurer à l'entreprise une position avantageuse sur le marché des produits compétiteurs.

Les ingénieurs ont conscience d'être indispensables à l'entreprise et jusqu'à un certain point d'en constituer l'ossature essentielle par le biais du contrôle du

<sup>10</sup> Ce schéma est emprunté à la synthèse théorique de J. G. March et H. A. Simon (*les Organisations*, Paris, Dunod, 1964) et plus directement au modèle d'analyse développé par M. Crozier (*le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963).

développement technique. Les ingénieurs du Service revendiquent avec fierté la paternité des projets spectaculaires qu'ils ont réalisés depuis quelques années.

Le contrôle théorique d'une source d'incertitude ne se traduit pas automatiquement par un gain de pouvoir correspondant pour un groupe de travailleurs. Dans le cas des ingénieurs, on peut relever brièvement quatre facteurs qui tendent à limiter leur accession au pouvoir dans l'entreprise.

D'abord la plus ou moins grande saturation du marché du travail rend l'ingénieur substituable aux yeux de la direction et lui enlève du pouvoir de négociation. Les ingénieurs salariés mettent en doute ou contestent directement l'opinion répandue selon laquelle il y aurait pénurie d'ingénieurs. Ils accusent les employeurs de vouloir perpétuer ainsi leur suprématie.

De même le recours à des spécialistes de l'extérieur diminue le pouvoir de ceux qui travaillent dans l'entreprise. Ce mécanisme est fréquemment observé au Service où les ingénieurs expriment beaucoup d'agressivité à l'égard des bureaux d'ingénieurs-conseils. L'utilisation de ces ingénieurs de l'extérieur est perçue comme une attaque directe à leur prestige et à leur pouvoir. Ils font des pressions sur les dirigeants pour limiter aux cas de stricte nécessité l'intrusion de ces étrangers et s'efforcent d'opposer à ce « gaspillage » leurs propres réalisations.

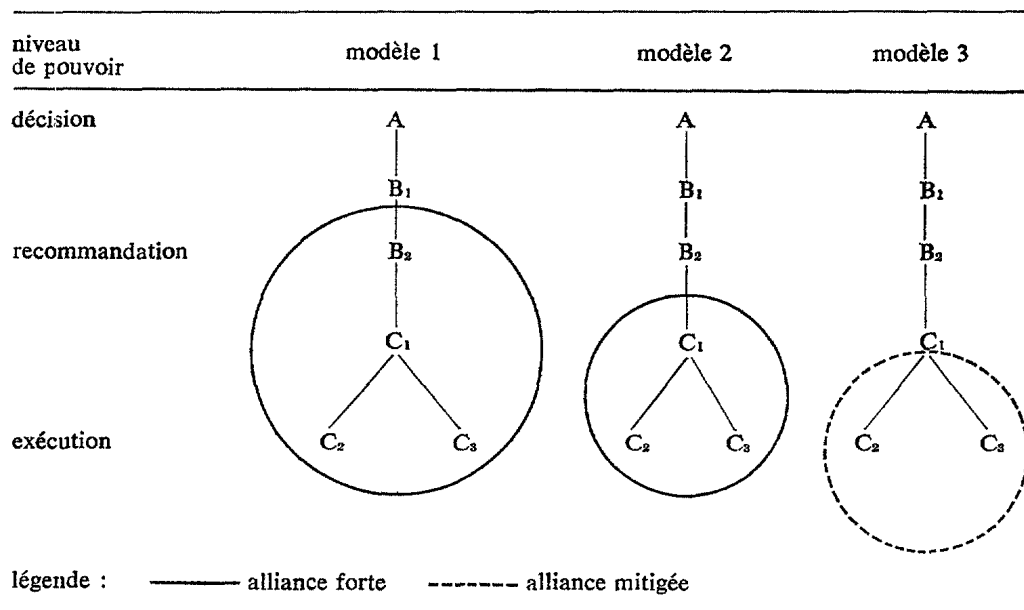
Une troisième limite au pouvoir des ingénieurs est constituée par la présence des techniciens dans l'entreprise. On a montré par exemple comment le contexte de l'industrie donne lieu à une compétition entre techniciens et ingénieurs, en dépit de la suprématie théorique de ces derniers; la présence des techniciens et leur comportement peuvent être décisifs au moins à court terme dans la tenue ou l'évocation d'une grève de la part des ingénieurs.

Finalement le pouvoir des ingénieurs sera effectif dans la mesure où ils adopteront une orientation collective ou dilueront au contraire leurs efforts dans de multiples stratégies de promotion individuelle. Les départements de génie détiennent un potentiel politique considérable dans les grandes entreprises; ce potentiel demeure cependant inopérant et ne réussit pas à se faire reconnaître auprès des administrateurs, des détenteurs de capitaux ou leurs délégués tant qu'une volonté explicite ne parvient pas à mobiliser les ambitions individuelles, fruit de la division des tâches, vers un contrôle collectif de l'appareil politique de l'entreprise. Examinons les relations de pouvoir dans les deux organisations à la lumière de cette hypothèse.

Pour les commodités de l'analyse, on peut comprimer la ligne d'autorité des départements de génie à trois niveaux hiérarchiques. Ces niveaux vont d'un palier supérieur (A) jouissant seul d'un pouvoir de décision finale jusqu'aux ingénieurs exécutants ( $C_1$ ,  $C_2$  et  $C_3$ ), en passant par un groupe d'intermédiaires ( $B_1$  et  $B_2$ ) dotés d'un pouvoir de recommandation et responsables de la coordination du travail.

Trois modèles généraux se dégagent de l'étude du fonctionnement des relations de pouvoir, selon l'étendue et le degré de cohésion des alliances contractées d'un niveau à l'autre de la pyramide.

Le premier modèle représente le type de fonctionnement issu du nouveau syndicalisme d'ingénieurs. Il se caractérise par une coalition de plusieurs niveaux

*Modèles d'alliance dans le fonctionnement des relations de pouvoir*

hiérarchiques de la base dans une action commune structurée. Cette action adopte comme dénominateur commun de départ le groupe des ingénieurs et la revalorisation de leur profession. Mais les ingénieurs ainsi ligüés entendent aussi participer à des décisions concernant la marche générale de l'entreprise. C'est ce désir d'une action collective forte qui les a incités à exiger un niveau de « syndicalité » élevé (jusqu'au niveau intermédiaire B<sub>2</sub>) et à soutenir pour ce principe une longue grève de cinq semaines.

Plusieurs de ces dirigeants intermédiaires n'ont pas voulu adhérer au Syndicat, car ils valorisaient davantage leur loyauté au groupe des dirigeants. Ce comportement donne lieu à un second modèle de fonctionnement, variante du premier. Les ingénieurs en position hiérarchique intermédiaire sont relativement coupés de la collaboration de leurs subalternes. Ces derniers, contournant la ligne d'autorité officielle, font directement affaire avec les niveaux supérieurs de commandement. Ce cas est typique de plusieurs dirigeants anglo-saxons au Service qui se voient coincés et privés d'une bonne partie de leur autorité. Mais le second modèle s'applique aussi bien à bon nombre d'ingénieurs canadiens-français qui refusent de déléguer une partie de l'autorité et des responsabilités dans le but de maintenir leurs privilèges et d'assurer leur promotion immédiate.

Le troisième modèle est plus caractéristique de la Compagnie. La stratégie des ingénieurs s'y distingue par des alliances ténues et limitées exclusivement à certains niveaux des exécutants. Comme au Syndicat, ces ingénieurs se plaignent d'une administration trop centralisée et souhaiteraient voir s'abaisser les zones de responsabilité et de prise de décision; mais au lieu d'attaquer le système en contractant des alliances fortes entre eux, ils cherchent à accroître leur pouvoir sur une base individuelle. En acceptant ainsi de jouer les règles du jeu édictées par la direction, les ingénieurs de la Compagnie entrent en compétition inavouée les uns avec les autres. Ainsi les ingénieurs subalternes demeurent très dépendants de leurs patrons immédiats.

Les dirigeants intermédiaires ont eux aussi leur propre intérêt à consolider. Se faisant valoir tantôt sur le plan administratif, ils accentuent l'aliénation politique de leurs subalternes, et tantôt sur le plan technique, ils augmentent le niveau d'insatisfaction au travail.

La voie de mobilité parallèle, tentative pour différer ou éviter d'affronter les problèmes réels de pouvoir, n'a pas apporté l'équilibre espéré. De nouvelles vagues d'insatisfaction ont déferlé au Council. Au lieu de radicaliser leur action, de reconnaître les implications collectives et politiques du conflit et d'institutionnaliser des mécanismes de pression forte, les ingénieurs de la Compagnie optent pour une forme d'alliance molle, laissant le plus de place possible au jeu des négociations et des promotions individuelles.

Pour des raisons structurelles évidentes, en dépit de sa politique de relations humaines bienveillantes, la Compagnie ne parvient pas à satisfaire à toutes les attentes de promotions de ses membres.

Ne pouvant exprimer leurs insatisfactions en termes de contestation du pouvoir, puisqu'ils acceptent les règles du jeu, les ingénieurs du Council trouvent un exutoire en mettant l'accent sur des réclamations symboliques de « statut » dans l'entreprise et de sécurité matérielle.

Les trois modèles précédents se situent à mi-chemin entre le type idéal formel et la simple généralisation empirique. Ils constituent une sorte de grossissement des relations de pouvoir observées dans les deux entreprises. Par exemple, on peut aussi bien retrouver au Service certaines traces du modèle de compétition individuelle, de même qu'il n'est pas exclu qu'il y ait à la Compagnie des alliances informelles assez puissantes. Mais ces inversions sont marginales et elles ne président pas à l'élaboration des stratégies de groupe.

Ces trois modèles illustrent la symbiose étroite qui existe entre le fonctionnement des relations d'autorité et la logique de l'action collective adoptée par les deux groupes. Comment par contre peut-on interpréter le fonctionnement des relations d'autorité qui donne lieu à des types d'alliances aussi différentes ? Quitte à y revenir en conclusion, nous laissons de côté pour le moment une explication à partir de traits culturels des ingénieurs des deux groupes.

À la Compagnie, les relations d'autorité sont relativement bien agencées d'un palier à l'autre; elles suscitent beaucoup d'insatisfaction et de contestations individuelles; mais la stabilité et l'équilibre même laissent peu de place à des contestations de groupe. Dans cette hiérarchie fonctionnelle bureaucratisée, chaque ingénieur est davantage à la merci de son patron immédiat pour sa promotion, son salaire et l'autonomie dans son travail. Loin de contrecarrer ce modèle, plusieurs des mesures suggérées par le Council, à la suite de vagues d'insatisfaction, tendent à consacrer l'état de dépendance personnelle des ingénieurs, par exemple, l'abandon de la négociation collective au profit de la « sixième approche » qui laisse la décision finale aux dirigeants, les interviews personnelles des ingénieurs qui peuvent aller « vendre » leurs mérites à leurs patrons au moment des évaluations de salaire, etc.

La pyramide d'autorité au Service est au contraire relativement instable; il n'est pas rare d'y trouver des fonctions sans titulaires, ou au contraire des ingé-

nieurs remplissant effectivement des postes qui ne sont pas encore reconnus officiellement. Le plus souvent à cause des conflits ethniques au niveau de la direction intermédiaire, les zones de communication et d'influence contournent fréquemment les structures d'autorité officielles.

La situation de transition où se trouve le Service à la suite des nationalisations et de son développement rapide laisse place à de nombreuses zones d'incertitude. Ce malaise est évidemment reconnu par la direction du Service qui a fait préparer de nouveaux organigrammes et tente de digérer sa croissance accélérée. Les ingénieurs salariés veulent participer à cette réorganisation jugée trop lente. En somme, la plus grande marge d'incertitude permet aux ingénieurs du Syndicat de contester l'organisation en bloc et non plus quelques miettes de son fonctionnement. Ils définissent leur problématique en termes de structure et beaucoup moins en termes de la « personnalité » de leurs dirigeants.

*Conclusion.* — La perspective de départ de cette interprétation se basait sur une méthode d'analyse stratégique; l'organisation y est envisagée comme un système social dont le fonctionnement se caractérise par des alliances entre les acteurs en vue de consolider ou d'accroître leur pouvoir, le pouvoir étant lui-même fonction du contrôle de l'incertitude détenu par ces acteurs.

Les données ont pleinement justifié le recours à cette méthode, dans une optique quelque peu différente de celle de Crozier. Au lieu de centrer l'analyse sur le « phénomène bureaucratique » dans ses manifestations les plus pathologiques de « cercles vicieux », freins au changement, notre étude portait davantage sur les conditions de passage du contrôle théorique d'une zone d'incertitude à un pouvoir réel.

Même si elle engendre beaucoup d'insatisfaction, une structure d'autorité relativement fonctionnelle peut maintenir ses cadres dans une situation de dépendance personnelle. Les contestations du pouvoir de la direction sont indirectes : retrait ou *turnover*, aspirations individuelles au pouvoir, compensation par des réclamations de statut.

La multiplication des zones d'incertitude et des dysfonctions dans une entreprise en expansion accélérée favorise une prise de conscience collective et une subordination des stratégies individuelles à une action syndicale visant au pouvoir de gestion.

Ce trait d'incohérence de l'organisation trouve une résonance particulière chez les professionnels et cadres des organisations. En ce sens, notre étude converge avec d'autres observations formulées ailleurs. La grève qui mit en conflit pendant dix semaines la Société Radio-Canada avec ses réalisateurs et employés de Montréal s'opéra dans un contexte analogue de très rapide développement<sup>11</sup>. En étudiant les répercussions de la vague de nationalisations dans l'Angleterre de l'après-guerre, Chester et Forsyth ont aussi justement noté que les bureaucraties d'État se distinguaient surtout par leurs conditions de création soudaine, tandis que les bureaucraties privées peuvent s'adapter plus progressivement à leur développement<sup>12</sup>. Si les ingénieurs sont peu à l'aise devant les revendications syndicales

11. Jean-Louis Roux, « Radio-Canada, 1959 », dans *En grève*, en collaboration, Montréal, Éditions du Jour, 1963, p. 181-278.

12. T. E. Chester et G. Forsyth, « Nationalisation et bureaucratie », *Sociologie du travail*, vol. 3, juillet-septembre 1961, p. 209-220.



jugées trop exagérées, trop centrées sur leur intérêt financier, ils sont par contre favorables à l'affirmation de leur pouvoir dans l'entreprise au nom de la rationalité.

### PROJET SOCIAL

Le recours à une certaine sous-bureaucratisation ou encore à des dysfonctions bureaucratiques peut expliquer en partie l'émergence du syndicalisme des ingénieurs au sein du Service. Un examen attentif des orientations au travail, des relations de pouvoir et des implications de l'action syndicale laisse apparaître une autre série de motivations dépassant les conditionnements immédiats de l'entreprise. Dans bien des cas, un mode d'action qui apparaît rationnel pour les ingénieurs du Service serait qualifié d'irrationnel par ceux de la Compagnie, et *vice versa*. Ces oppositions laissent entendre que les deux groupes ne font pas uniquement mettre en œuvre des moyens différents, mais qu'ils visent à des fins différentes<sup>13</sup>.

#### 1. Signification de l'entreprise

Une première rupture entre les deux groupes d'ingénieurs s'opère au niveau de l'image qu'ils ont de leur entreprise. Les ingénieurs canadiens-français comme les autres ingénieurs participent à l'entreprise qui les embauche dans le but de réaliser certains projets d'ordre technique et économique. L'adhésion des Canadiens français au Service s'effectue cependant à un niveau de spécificité beaucoup plus élevé.

D'abord ils choisissent le Service pour des motifs ethniques. Ils ont l'impression que le Service les traitera à leur juste valeur et qu'ils ne seront pas délaissés automatiquement dans le mécanisme des promotions. Le fait de pouvoir s'exprimer en français au travail constitue une gratification normale, mais peu courante dans la pratique des grandes industries québécoises, et c'est pour les ingénieurs un motif supplémentaire de satisfaction. Plusieurs nous ont dit avoir l'impression d'être à l'aise, d'être « chez soi » au Service, nonobstant le gigantisme de l'entreprise.

Cette valorisation du Service par les ingénieurs est en accord avec une image répandue dans l'ensemble de la société. Tant par l'ampleur des capitaux qui y sont investis que par ses réalisations techniques, le Service tend à projeter une image de fierté dans l'ensemble de la communauté nationale. Le Service est fréquemment cité comme une preuve que les Canadiens français sont capables de s'affirmer dans la grande entreprise et d'y jouer avec succès un rôle de premier plan. Le Service offre à la fois un modèle et un levier pour l'insertion des Canadiens français dans une économie qui leur appartienne. On pourrait citer abondamment des commentaires et de la publicité identifiant le Service au néo-nationalisme économique : la propagande politique qui favorisa avec succès la nationalisation du Service se fit au nom de l'idéologie « maître chez soi ».

Plusieurs ingénieurs ont rapporté des motivations analogues; pour eux, travailler au Service devient une sorte de « vocation » où ils ont conscience de participer au relèvement de l'économie québécoise.

13. Cette interprétation complémentaire s'inspire de la méthode dégagée par A. Tournier (*Sociologie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1965) traitant les variables organisationnelles non plus sous leur aspect d'adaptation à une situation technique ou sociale, mais sous l'angle des significations attribuées à l'action, des finalités et des niveaux de projets poursuivis.

## 2. Niveaux de projet

Par leur position intermédiaire dans l'entreprise autant que par leur niveau élevé d'éducation, les ingénieurs constituent un groupe à projet supérieur; au Service, les ingénieurs comptent pour environ 50% du personnel de commande et des officiers.

La nature même de leur travail les incite à se considérer comme un secteur privilégié de la conscience créatrice au sein de la société industrielle. L'idéologie professionnelle tend à consacrer cette valorisation de l'ingénieur en une sorte de sacerdoce de la technique et du technicien.

Les aliénations bureaucratique et politique qui sont monnaie courante dans les grandes entreprises rendent les ingénieurs sceptiques sur l'humanisme dont on entoure leur profession. On a vu comment les dirigeants du Council aussi bien que ceux du Syndicat ont le sentiment d'être dévalorisés dans leurs entreprises respectives. Les militants du Syndicat rejettent en bloc le professionnalisme comme une mystification, symbolisée par la Corporation. Ceux du Council, moins radicaux, refusent de rompre les relations avec le corps professionnel mais lui adressent de nombreux griefs.

Sur cette trame de fond commune, les ingénieurs formulent des types de projets différents. Le modèle prédominant au Council est celui de projets individuels forts à tendance collective<sup>14</sup>. Les données monographiques illustrent abondamment cette tendance. Les ingénieurs du Council se donnent comme objectifs prioritaires d'abord des revendications de salaire, et en second lieu, l'accroissement des bénéfices marginaux. Ils adoptent fréquemment et encouragent des modèles de mobilité administrative individuelle. S'ils se sont constitués en association, les ingénieurs de la Compagnie n'ont pas pour autant développé un « esprit de corps » très prononcé sur le plan de l'action. Le Conseil tend à jouer le rôle d'un agent de communication; ses prises de position s'effectuent d'une façon sur-démocratique qu'illustre bien l'usage constant de la procédure de référendum. Les dirigeants se plaignent très fréquemment d'une très faible participation aux assemblées du Council. L'idéologie qui entoura la cessation de la négociation collective de même que celle qui prévaut encore au Council tendent à consolider l'action individuelle autant qu'à la canaliser ou à la supplanter.

Au contraire, le modèle prédominant au Syndicat est celui d'une action collective forte tendant vers un projet organisationnel. La première offensive du syndicalisme d'ingénieurs vise à revaloriser la profession au moyen d'alliances fortes entre les membres. Le Syndicat est davantage prêt à exercer une contrainte pour l'adhésion de ses membres et à adopter la cotisation syndicale obligatoire. Même si la grève leur apparaît comme une tactique peu enviable, les ingénieurs du Service ont eu recours à cette forme d'action supposant une forte discipline collective de la part d'un groupe de professionnels. Ils ont atteint un niveau de consensus assez généralisé sur la problématique de l'ingénieur salarié au Service pour mobiliser des énergies de contestation.

Finalement, les ingénieurs du Service tendent à un projet organisationnel. Les militants assignent comme premier objectif à leur Syndicat de participer collec-

14. C'est-à-dire les niveaux deux et trois dans la typologie de A. Touraine, « Entreprise et bureaucratie », *Sociologie du travail*, vol. 1, n° 1, janvier-juin 1959.

tivement aux décisions concernant les politiques de l'entreprise. Cette idée de cogestion est prioritaire à celle d'augmentation de salaire. Dans leur critique du syndicalisme d'ouvriers ou d'employés, les ingénieurs du Syndicat reprochent souvent à ces groupes de participer trop à l'entreprise en termes de projets individuels, d'axer trop leurs revendications sur des gains monétaires, en somme, de ne pas adhérer assez aux buts mêmes de l'entreprise. Eux, au contraire, perçoivent leur Service comme un pôle de croissance économique et d'autonomie politique, et c'est à ce titre qu'ils se disent impliqués dans la gestion de ses affaires internes.

Certes, il y a confusion partielle entre les niveaux de participation collective visant à revaloriser l'ingénieur professionnel et la participation centrée sur la gestion même de l'organisation, de même qu'au Council il y a chevauchement entre les niveaux d'implication individuelle et collective. Mais les deux groupes d'ingénieurs adoptent des orientations nettement différentes.

### 3. *Légitimité de l'autorité et revendications*

L'examen qui vient d'être fait démontre que le Syndicat ne se différencie pas du Council par un simple niveau d'émotivité ou de détérioration plus grande des relations humaines, mais par une signification différente de l'action et des projets. La distinction est aussi féconde au niveau des contestations de l'autorité.

Si les ingénieurs du Syndicat veulent participer directement à la politique du Service, ce n'est pas nécessairement à cause d'une hostilité personnelle contre les membres de la haute direction; les avis sont très partagés à ce sujet : certains militants considèrent les dirigeants du Service comme incompetents, tandis que d'autres reconnaissent leur dynamisme. On s'entend cependant pour refuser à la Direction le droit de décider de façon unilatérale de l'organisation du travail et même de l'orientation de l'entreprise. On rejette le régime de décision unilatérale qualifié de paternaliste non seulement lorsqu'il provoque une mauvaise administration, mais en s'attaquant à ses fondements mêmes : les ingénieurs n'ont pas à quémander un régime de faveurs qui a pour effet de les maintenir sous la dépendance personnelle de leurs patrons; ils sont des citoyens à part entière du Service. Si la Direction a un rôle important à jouer, les ingénieurs et cadres, à mi-chemin entre la décision et l'exécution des politiques, sont mieux placés que quiconque pour en mesurer certaines implications. À la limite, le rôle attribué à la Direction devient celui d'un coordinateur de politiques élaborées collectivement et d'un leader charismatique rappelant les buts et la vocation de l'entreprise.

Cette argumentation du Syndicat repose sur le postulat implicite que le Service est une propriété et un instrument collectif de la communauté nationale.

Des éléments de signification et de contestation analogues font totalement défaut au Council. Les griefs y sont exprimés en termes personnels ou bien au nom du groupe des ingénieurs et de leur intérêt professionnel. Au Syndicat, l'idée de revalorisation de la profession est certes importante dans la phase de démarrage, mais la plupart des militants se défendent de vouloir demeurer à ce stade, et c'est au nom du bien commun de l'entreprise qu'ils livrent bataille. En grossissant l'idéologie sous-jacente, on obtient la démarche suivante : ce qui est bon pour les ingénieurs est bon pour le Service, et ce qui est bon pour le Service est bon pour la nation.

#### 4. *Alliances et projets extérieurs*

Une autre confirmation de ce point de vue nous est fournie par le jeu des alliances extérieures. Nous avons précédemment interprété l'affiliation syndicale comme un moyen pour le Syndicat de faire face à des pouvoirs plus puissants : la Corporation, le Gouvernement, la Direction. Nul doute que, pour certains, l'affiliation à la C. S. N. se limite à un projet utilitariste; dans leur cas, la stabilité de l'affiliation demeure assez problématique et précaire. Pour plusieurs autres cependant, le lien au mouvement syndical constitue un moyen dont se dotent les ingénieurs salariés pour participer à la vie politique, sociale et économique du Québec. On a montré par exemple comment la Fédération des ingénieurs et la C. S. N. sont perçues comme des groupes de pression sur des problèmes sociaux et économiques dans leurs implications politiques. Au moment de l'enquête, les ingénieurs syndiqués n'avaient pas encore précisé les modalités de cette action. Il est significatif que les ingénieurs aient choisi de s'affilier à un syndicat national et non pas à une union internationale; certains militants ont d'eux-mêmes expliqué qu'ils n'auraient pas consenti à s'affilier à un syndicat international, trop près des structures capitalistes et anglo-saxonnes. La C. S. N. leur apparaissait au contraire comme un moyen de continuer à œuvrer directement à l'intérieur des objectifs nationaux.

Le Council pour sa part entend participer à des activités sociales extérieures dans la mesure où elles concernent les intérêts plus immédiats des ingénieurs salariés, par exemple les législations qui peuvent les affecter.

Cette interprétation coïncide par ailleurs avec l'image que les deux groupes ont l'un de l'autre au-delà des stéréotypes formels. Les ingénieurs canadiens-français considèrent leurs collègues anglais comme un groupe socialement immobile, préoccupé de maintenir son statut; les anglophones perçoivent les Canadiens français comme un groupe en mouvement, stimulé par un sentiment d'urgence et de retard à combler.

*Conclusion.* — Au Council et au Syndicat, les ingénieurs seraient disposés à des niveaux de projets élevés; mais, dans l'ensemble, on observe un déséquilibre considérable entre l'autovalorisation des ingénieurs et celle que leur octroie l'entreprise en salaire, en prestige et en pouvoir.

À la Compagnie, les ingénieurs réagissent en adoptant un contre-projet individualiste à tendance collective, tandis que le contre-projet du Syndicat est collectif à tendance organisationnelle. Cette divergence des deux modèles ne peut s'interpréter sans une référence à la totalité de l'entreprise et de ses objectifs. Le Service est l'objet d'une valorisation forte de la part des ingénieurs canadiens-français; et cette valorisation est en accord avec celle que l'ensemble de la société attribue au Service. Dans ce sens, on peut affirmer que la conscience syndicale à visées gestionnaires du Syndicat témoigne d'une symbiose des ingénieurs et des valeurs nationales.

Il reste maintenant à interpréter par quels mécanismes un niveau élevé d'implication collective fait basculer les ingénieurs d'une conscience professionnaliste à une conscience syndicale. On a en effet montré comment la logique d'action professionnaliste s'opposait à l'action syndicale en privilégiant l'action individuelle et en évitant les rapports de force. Quelle que soit l'intention initiale, il est indé-

niable que, pour les professionnels salariés de la grande industrie, l'idéologie professionnaliste aboutit à une situation de dépendance par rapport au système d'autorité en place. Cette dépendance est, il est vrai, contrebalancée par le jeu des influences informelles. Le caractère inavoué de ces alliances informelles, loin de corriger le modèle de dépendance, contribue tout autant à le renforcer; les détenteurs de l'autorité maintiennent ainsi leur situation privilégiée en distribuant les récompenses comme des faveurs. Tel est le système paternaliste en vigueur à la Compagnie; tel est aussi celui qu'attaque l'action du Syndicat au Service.

Cette situation dépend en partie des politiques administratives des entreprises; mais la présente recherche n'a pas abordé ce point de vue de façon systématique. Aussi laissons-nous la question ouverte. Par contre, le comportement et les valeurs des groupes d'ingénieurs sont d'une importance capitale. De même que d'autres études sur les professionnels salariés, notre recherche a confirmé l'aversion qu'ont les ingénieurs pour un certain style de revendications des syndicats ouvriers. Pour la plupart des dirigeants du Council, c'est un motif dominant pour refuser l'action syndicale. Chez les ingénieurs du Service qui adhèrent à un syndicat, ces revendications sont sublimées au nom de motivations plus élevées.

Dans les deux cas, l'attitude des ingénieurs correspond en tout point à une observation formulée par Crozier. Pour ce dernier, le pouvoir revêt deux aspects contradictoires. D'une part, la relation de pouvoir apparaît comme quelque chose d'inavouable et de honteux, parce qu'elle est liée à une forme de « chantage ». D'autre part, lorsqu'il concerne l'ordre établi, « le pouvoir est honoré comme l'expression légitime, nécessaire et respectable du contrôle social et indispensable au succès de l'effort collectif <sup>15</sup> ».

Pour Crozier, la reconnaissance ouverte du « chantage » ou de la négociation et de ses soubassements a pour effet de libérer les forces sociales latentes.

On pourrait ajouter à cette contradiction de la relation de pouvoir l'ambiguïté de l'argent qui la précède : l'argent comme dû, fruit d'un travail créateur, ou comme faveur, expression d'une dépendance honteuse.

Ces contradictions sont particulièrement ressenties chez les ingénieurs salariés. On a vu comment au Council les ingénieurs préfèrent temporiser, critiquer sous le manteau, mais conserver l'image élevée de leur statut; le professionnel répugne aux épreuves de force. Revendiquer de l'argent et négocier une convention collective, ce serait avouer qu'on est dans le besoin. On a observé des phénomènes semblables à propos des relations de pouvoir. Dans certains cas, la Compagnie émettait des décisions concernant les ingénieurs, décisions prises à la suite de rencontres avec le Council. Or, la Compagnie gardait la pleine paternité de ces décisions; en transmettant la décision aux membres, le président du Council ne contestait pas ou très peu la paternité unilatérale de la Direction. Au Council, il semble difficilement imaginable pour les ingénieurs de contester ouvertement l'autorité suprême de la Compagnie.

La signification de l'action peut nous aider à comprendre comment les ingénieurs du Service ont pu revendiquer ouvertement et l'argent et le pouvoir sans anéantir une image favorable d'eux-mêmes. Les revendications monétaires et

15. Voir son article « Pouvoir et organisation », *Archives européennes de sociologie*, vol. 5, 1964, p. 59.

gestionnaires sont déculpabilisées parce que projetées sur l'ensemble de l'entreprise et de la société.

Le chantage sous-jacent à la contestation du Syndicat est désamorcé de sa facette honteuse parce qu'il vise au bien commun du Service, lui-même perçu en étroite connexion avec le bien commun de la collectivité.

## CONCLUSION

Jusqu'ici nous avons esquissé deux interprétations du mouvement syndical chez les ingénieurs à la suite d'une description monographique de ses principaux traits. Nous voudrions maintenant tenter de faire ressortir l'aspect complémentaire de ces deux lectures superposées.

Le schéma néo-rationaliste nous a aidé à comprendre les mécanismes concrets du fonctionnement des relations sociales des ingénieurs. Sous l'apparente discontinuité des faits individuels, il est possible de reconstituer les stratégies relativement cohérentes des deux groupes d'ingénieurs salariés.

Le modèle de la relation de pouvoir envisagée comme fonction du contrôle d'une zone d'incertitude s'avère particulièrement fécond pour aborder une situation relativement stable, comme celle du Council. On y a en effet observé la présence de certains cercles vicieux fort différents cependant de ceux décrits par Crozier. Pour les ingénieurs salariés, la cohésion dépend moins étroitement des conditions de travail; le système de valeurs professionnelles leur permet de conserver constamment une certaine distance par rapport à l'entreprise. Ces valeurs prônent en même temps l'individualisme libéral et le refus de la négociation ouverte pour le pouvoir. Ainsi s'amorce un cycle de relations dans lequel les ingénieurs dépendent du « bon vouloir » de leurs patrons. Lorsque les insatisfactions monétaires ou autres atteignent un seuil critique, les suggestions du Council parviennent à faire bouger partiellement l'appareil politique de la Compagnie, sans déroger cependant aux rouages habituels de la machine organisationnelle. L'évolution se fait chez les ingénieurs du Council à la suite de cycles routine-crise, mais sans attaquer le modèle bureaucratique institutionnalisé.

Si l'analyse stratégique permet d'accéder à la limite des problèmes du fonctionnement, elle permet difficilement d'expliquer l'ensemble du changement observé dans l'orientation collective des ingénieurs du Service. Si on s'appuie sur les prémisses de la théorie basée sur l'incertitude dans l'organisation et la rationalité limitée des acteurs, la situation du Service devrait conduire à un pouvoir accru des dirigeants; en effet, l'exemple du monopole invoqué par Crozier sous-entend qu'une multiplication généralisée des zones d'incertitude dans une situation de changement accroît le pouvoir centralisateur de la haute direction. En un sens, notre enquête suggère la véracité de cette hypothèse; parmi les trois entreprises publiques où s'est implanté le nouveau syndicalisme d'ingénieurs, le Service est sans doute celle où le changement était le plus aigu par suite des nationalisations. Parallèlement, on observe que c'est au Service que le syndicalisme a eu le plus de difficulté à prendre racine; c'est au Service que le contre-projet de la Direction a été le plus violent, comme en témoignent les deux grèves visant à obtenir la reconnaissance du Syndicat. Au moment où ils faisaient face à une zone d'incerti-

tude considérable, l'intégration des entreprises nationalisées, les dirigeants du Service étaient doublement réticents à voir diminuer leur pouvoir.

Le schéma néo-rationaliste demeure donc valable pour expliquer la situation du Council de même qu'une partie des résistances rencontrées par le Syndicat tâchant de rompre avec le modèle de relations d'autorité en vigueur.

Les concepts de la démarche actionnaliste s'avèrent par contre féconds pour rendre compte du passage de l'option professionnaliste à une orientation syndicale. En canalisant les efforts de développement de la société, le néo-nationalisme libère une volonté de participation accrue de la part des ingénieurs et cadres. Se sentant impliqués par les objectifs mêmes des organisations publiques, ces derniers ne se satisfont plus de l'alibi professionnel pour demeurer en retrait et tentent de participer à l'orientation même des bureaucraties étatiques ou para-étatiques. Cette hypothèse est renforcée par le fait que bon nombre d'ingénieurs envisagent de participer à la définition des objectifs de la société globale, en dehors de l'entreprise, en se constituant comme groupe de pression.

L'analyse précédente s'est intéressée à l'émergence du syndicalisme d'ingénieurs comme phénomène de création de valeurs. Le caractère subit de la poussée syndicale dans ce secteur et la précarité de l'adhésion de plusieurs ingénieurs rendent inconfortable toute prédiction sur l'orientation future de ce mouvement. Le mouvement pourrait en effet se ralentir et se contenter d'atteindre sa première phase : se servir d'une méthode syndicale pour revaloriser la profession de l'ingénieur salarié et finalement se cantonner au niveau d'un projet collectif assez limité.

Le meilleur indicateur de l'évolution du syndicalisme d'ingénieurs complétant l'analyse de la stratégie et de la signification de l'action consisterait à déterminer la position relative de ces groupes dans la structure sociale. Les entreprises publiques semblent, dans beaucoup de pays<sup>16</sup>, plus propices à la syndicalisation des ingénieurs. Ce phénomène ne semble pas s'expliquer uniquement par une plus grande lourdeur bureaucratique ou par des politiques bienveillantes de l'État à l'égard du syndicalisme. Ce contexte des entreprises publiques affaiblit ou transforme les formes traditionnelles de compétition individuelle, les rendant compatibles à la formulation de projets collectifs. Ces projets collectifs des professionnels salariés s'orientent d'autant plus vers une forme syndicale qu'ils s'insèrent dans un mouvement social plus vaste de développement ou de rattrapage où l'alternative de constituer une bourgeoisie apparaît lointaine et vague.

#### RÉSUMÉ

La plupart des études qui traitent du syndicalisme des professionnels, et plus particulièrement des ingénieurs, illustrent des conflits de valeurs entre le statut de professionnel et celui de salarié. Dans cet article, basé sur une comparaison de deux associations d'ingénieurs, l'une strictement professionnelle et l'autre syndicale, l'auteur suggère d'élargir cette problématique en tenant compte de façon systématique des variables organisationnelles, notamment des orientations au pouvoir et des niveaux de projets individuels et collectifs. Cette méthode contribue à une interprétation du passage du professionnalisme au syndicalisme, plus fréquemment rencontré dans les entreprises publiques.

16. Voir à ce sujet le symposium « Professional and White-Colar Unionism : An International Comparison », publié dans *Industrial Relations*, vol. 5, n° 1, octobre 1965, p. 37-150. L'exemple des ingénieurs et cadres britanniques est très intéressant à ce sujet, en particulier dans le secteur de la métallurgie : K. Prandy, *Professional Employees*, Londres, Faber and Faber Ltd., 1965, 197 p.

## ABSTRACT

*[Organizational Problems and Social Goals of Unionized Engineers]* Most studies that deal with the unions of professionals, and particularly with engineers, show conflicts between the values of professional status and those of a wage earner. In this article, based upon a comparison of two associations of engineers, one strictly professional and one unionized, the author suggests enlarging this point of view by systematically analyzing organizational variables, particularly orientations toward power and levels of individual and collective goals. This method leads to a theory of the passage from professionalism to syndicalism, most frequently encountered in public enterprises.

## RESUMEN

*[Problemática organizacional y proyecto social de los ingenieros sindicados]* La mayoría de los estudios que tratan del sindicalismo de los profesionales y, particularmente, de los ingenieros, ponen en evidencia los conflictos de valores entre el estatuto profesional y el de asalariado. En este artículo, a partir de una comparación entre dos asociaciones de ingenieros, una estrictamente profesional y la otra sindical, el autor sugiere la ampliación de esta problemática, teniendo en cuenta en forma sistemática las variables organizacionales y, particularmente, las orientaciones hacia el poder y el nivel de los proyectos individuales y colectivos. Este método contribuye a una interpretación del paso del profesionalismo al sindicalismo que se presenta con más frecuencia en las empresas públicas.