

# Le syndicalisme est-il la réponse au problème des « cadres »? Is Unionization The Answer to Management and Supervision Problems?

Roger Chartier

Volume 26, Number 2, 1971

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028220ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028220ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chartier, R. (1971). Le syndicalisme est-il la réponse au problème des « cadres »? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 26(2), 399–428. <https://doi.org/10.7202/028220ar>

## Article abstract

In recent years, managerial and supervisory personnel have elicited quite a bit of interest, not only from top management *within* the business organization — this is, of course, not a new development, since top management has always seen all their levels of management and supervision as one monolithic block—, but also from various quarters *outside* the firm proper, namely:

1) *university professors* (and especially sociologists and industrial relations specialists), who have always been sympathetic and sensitive to collective problems and solutions, to proletarian miseries (are we not now talking and writing more and more about the « new proletarians of knowledge »?) and to democratic values everywhere, respect and freedom for man; and who easily see in unions of all types and levels of employees an « irreversible » trend, and a good and necessary one at that, which should be fostered by intellectuals and legislation;

2) *union leaders*, who used to blast any and all executives or foremen as capitalistic exploiters or technocrats, and who now discover in them a great reservoir, both strategic and numerous, to be tapped in order to multiply union strength tenfold;

3) *government people*, who are quite ambivalent about management and supervision, since they act as both employer and lawmaker; in the first rôte, they are stuck with very difficult problems of an administrative nature: assaults by politicians, a history of nepotism, and an increasingly large bureaucracy spread over a broad territory; in the second, they are tempted to enact all-embracing legislation (for all employees of all sectors, whether public or private) to solve problems which initially and basically could and should be solved at home.

This newly-oriented interest in management and supervision from outside groups coincides with some aspirations of some levels of management, mainly in the public and para-public sectors, toward some form of unionization, especially in the Province of Quebec.

All this interest, however gratuitous or selfish, should blind no executive to the basic postulate that he, and he alone, should be the one to define his problems and to find appropriate solutions for them, according to the great variety which is evident among his ranks: does he act in a line or a staff capacity, and then, at what level of supervision or management? Obviously, problems and solutions will differ in kind and intensity according to the nature of the function held by the executive.

And then, if one turns to the *problems* of managers or supervisors, one should not « overkill » with such broad diagnoses as « alienation », which today means just about everything and then nothing, not being specific enough and leading nowhere in terms of remedies. What needs are not met by managers and supervisors: are they, or do they feel, relatively powerless, meaningless, normless, isolated, and self-estranged? Is it a problem of not having enough of the primary needs satisfied: physiological-hygienic or safety (not enough money, not enough security)? Or does it go deeper and more diffuse in terms of lack of belonging, esteem, and self-achievement?

And finally, if we now turn to *solutions*.

Which are the ones most closely adapted to the specific problems diagnosed? Will it be a new realization by top management, aided by lower levels, of the need for more of the behavioral satisfactions: more communication, more information, more participation in decision-making, more warmth in the day-to-day relationships? Should this fail, will it lead to in-firm managerial or supervisory associations? Should these appear inadequate, will they be turned into regular unions, with the standard paraphernalia of collective bargaining? And then, will these affiliate to an outside federation of managerial people exclusively, or rather will this affiliate with a central labour body?

Before deciding, managerial and supervisory personnel should first evaluate their problems realistically, and then reach first for the means closest to their reach. Unions carry their own brand of bureaucracy and « alienation »; they are not a dogma or a postulate any more, even among their own membership; they have not yet made much headway in North America, at the professional and managerial levels; for the time being, at least, they may seem like a jack-hammer cracking a nut. So, legislation at this level of personnel seems at this time inopportune and would create much ambiguity.

# Le syndicalisme est-il la réponse aux problèmes des "cadres"?

Roger Chartier

*Après avoir souligné la modification relativement récente, en divers milieux québécois, des attitudes traditionnelles à l'endroit des « cadres » d'entreprise, l'auteur déplore la faiblesse lexicologique du terme « cadres » dans ce contexte, de même que l'ambiguïté de ce vocable globaliste, eu égard à la grande diversité des agents qu'il recouvre. A partir donc d'une esquisse de typologie des « cadres », il s'interroge ensuite sur leurs problèmes présumés ou réels — qu'il s'agisse plus largement d'« aliénation » ou plus spécifiquement de divers maux concrètement identifiables à partir d'une échelle donnée de besoins. Pour chacun de ces problèmes, l'auteur examine enfin diverses solutions institutionnelles qui sont à la disposition des « cadres » : action patronale, association de cadres, syndicalisme de cadres et législation élargie.*

## Introduction

Le sujet de cette communication — qu'il me revient d'aborder sans l'avoir proposé littéralement sous sa forme présente <sup>1</sup> — inspire au « désengagé » que je suis cette brève citation « paramédicale » :

Les gens bien portants sont des malades qui s'ignorent. <sup>2</sup>

On me passera bien cette façon quelque peu facétieuse de formuler une proposition fort sérieuse, savoir : qu'il appartient aux « cadres », avant tout autre groupe, de définir leurs propres maux (qui n'en a

CHARTIER, Roger, M.Sc.soc. (Laval), études doctorales (Université de Chicago), ex-directeur général du Personnel (Hydro-Québec), professeur invité, Faculté d'administration (Université de Sherbrooke).
--

<sup>1</sup> Ce texte est le prolongement écrit d'une communication verbale présentée le 3 novembre 1970 à Montréal comme amorce à un colloque organisé par le Centre des dirigeants d'entreprise (CDE) sur « Les cadres et l'entreprise : affrontement ou participation ».

<sup>2</sup> ROMAINS, Jules, *Knock ou Le triomphe de la Médecine*, Paris: Gallimard, 1923.

pas ?) à l'abri de toute inflation pathologique insufflée de l'extérieur, *puis de recourir à la pharmacopée spécifique*, toujours selon leur définition privilégiée et bien à eux des meilleurs médicaments en l'occurrence. Toute autre démarche à l'égard des « cadres » qui serait amorcée du dehors et ne respecterait pas ce postulat aurait saveur de paternalisme maladroit ou d'artifice intéressé. La « réalité psycho-sociologique » des « cadres », ce sont eux, et eux seuls, qui la constituent, la vivent, la portent et la ressentent ; et ils sauront, bien mieux que quiconque, l'exprimer au moment opportun dans les formes qui leur conviendront le mieux. Cette assertion n'interdit pas aux chercheurs et aux ingénieurs du social de se pencher sur la situation des cadres, de déceler des symptômes, de diagnostiquer des maladies et de prescrire des remèdes ; j'affirme simplement qu'ils doivent le faire *en tout désintéressement et toute humilité*, à partir d'une connaissance *de première main* des vraies aspirations des « cadres » et de leur milieu de travail ; ou sinon, sous forme de simples hypothèses à vérifier studieusement.

#### ATTITUDES NOUVELLES À L'ÉGARD DES « CADRES »

Ces exhortations répétées à la prudence dans le bilan qu'on prétend dresser de la condition des « cadres » sourdent de la constatation d'une évolution marquée dans les attitudes de divers groupes à leur endroit. Il y a une décennie à peine, les « cadres » de nos entreprises québécoises — petites, moyennes ou grandes ; gouvernementales, para-gouvernementales ou privées ; des secteurs primaire, secondaire ou tertiaire —, comme éléments hiérarchisés et fonctionnels de ce bloc monolithique qui avait nom « patronat » ou « direction », offraient peu d'intérêt à l'observateur de l'extérieur ; et s'ils inspiraient quelque sentiment, c'était davantage envie que souci, inquiétude larvée que sympathie agissante, détestation instinctive que pitié sincère. Car on en avait contre eux comme symboles, à la fois agents profiteurs et instruments serviles d'un « libéralisme exploitateur » et d'un « capitalisme aliénant » (dans le secteur privé, *et* dans le secteur public « à la remorque des grands intérêts financiers ») ; puis, simplement, comme détenteurs — technocratiques ou non — d'un « pouvoir exorbitant » et ennemi du « travailleur », voire du « peuple ».

Or voici qu'aujourd'hui, en bien des quartiers, on s'agit pour que le « cadre », ce grand malade de fraîche date, cesse enfin de « s'ignorer » et avale en vitesse *la pilule salvatrice* . . . de préférence *syndicale*. Devant une commisération aussi jeune, bon nombre de cadres ont sans doute le goût de s'écrier : « Seigneur, délivrez-moi de mes amis ! ». Où sont ces amis ?

1. *En milieu universitaire*, et notamment chez certains sociologues et spécialistes des relations de travail, on voit poindre au bénéfice des cadres un intérêt jadis réservé aux cols-bleus, et récemment témoigné par osmose aux cols-blancs d'exécution, dont certains avaient manifesté des velléités de syndicalisation. Des successeurs d'authentiques « prolétaires »

on en arrive ainsi, par l'intermédiaire des prolétaires à cravate, aux « prolétaires de l'esprit » que seraient devenus les cadres de nos entreprises. On finit par voir dans ces trois catégories un seul vaste magma, marqué au coin de l'« aliénation » la plus totale ; et les cadres, dans ce nouvel ensemble, prennent l'allure, non plus d'agents, mais de victimes d'un système d'entreprise que l'on continue à vouer aux gémonies parce que « broyeur d'hommes ». On tâche ainsi de dissocier la direction de la « haute » direction, les cadres même supérieurs des cadres dirigeants, ceux qui ne prennent pas les « décisions » ultimes de ceux qui les prennent, les cadres salariés de leurs supérieurs... également salariés ! L'universitaire, il faut lui en savoir gré, axe sa vie professionnelle sur des valeurs de liberté, de respect de l'homme par l'homme et des réalités *collectives*, ainsi que démocratie dans l'entreprise et ailleurs. Pour lui, en général, la syndicalisation (sous une forme ou *des* formes à préciser) des cadres (jouant quel rôle, à quel niveau, dans quel secteur ?) obéit à une tendance inéluctable, « irréversible », mais aussi *heureuse* en soi, qu'il convient d'accélérer par un effort de pensée lucide et une législation plus libérale et utilement incitative.

2. *En milieu syndical*, et plus spécifiquement aux niveaux supérieurs, on compte peu d'apologistes de l'entreprise de chez nous, publique ou privée ; et jusqu'à tout récemment, les cadres qui y détenaient la moindre parcelle d'autorité ou de responsabilité trouvaient chez les chefs syndicaux fort peu de panégyristes enthousiastes. Or, tout ceci est en train de changer. Les chefs syndicaux commencent à s'apitoyer généreusement sur le sort fait aux cadres ; une telle compassion ne laisse pas d'être quelque peu suspecte, car le diagnostiqueur syndical est en même temps le pharmacien syndical ! Mais on comprend aisément que c'est la fonction du *leader* syndical de présenter favorablement son option et sa structure à toujours plus de membres en puissance, d'élargir et de renforcer l'institution syndicale. Pour ce faire, il pourra (consciemment ou non) alourdir les boulets, grossir les chaînes et endolorir les jougs... des cadres. Ainsi mué en « *merchant of discontent* », il ne perd pas de vue, outre le service appréciable à rendre aux cadres, la puissance formidable que procurerait à sa centrale l'insertion en son sein de certains groupes de cadres — à la fois nombreux et *stratégiques* — qui seraient acquis à l'idée syndicale. Quoi de plus normal chez lui que de rêver de s'adjoindre comme membres des milliers de cadres de niveaux toujours plus élevés, superbe voie d'accès à une participation toujours plus efficace à la gestion des entreprises et à l'infléchissement de leur « rationalité » traditionnelle ? Ne pénétrerait-il pas ainsi dans cette *co-gestion* à la fois tant désirée et tant redoutée ? Ne deviendrait-il pas gestionnaire d'entreprise par personnes interposées ?

3. *En milieu gouvernemental*, l'attitude à l'égard du problème ici posé est ambivalente, et a sa source dans le double rôle de l'État. Celui-ci est d'une part *employeur* : à ce titre, il vit, avec ses « cadres » en particulier, des expériences et des problèmes qu'il partage avec tout autre employeur de grande taille ; mais il connaît aussi avec eux des *malaises plus spécifiques*, que n'ont pu résorber une nouvelle vague de hauts admi-

nistrateurs dévoués et compétents : un lourd passé de patronage politique, un accroissement rapide et massif du personnel, des rapports toujours délicats avec les hommes politiques et les politiciens en place — qui se succèdent d'ailleurs à un rythme accéléré —, une forte centralisation des pouvoirs de décision, un certain blocage des communications sur un vaste territoire, et enfin cet objectif fort légitime, mais souvent ambigu dans le concret, pour l'Etat-employeur d'être un entrepreneur modèle, ouvert aux nouvelles formules (e.g., d'association de ses « cadres »), sensible aux aspirations des divers groupes qui y œuvrent et aux pressions de la société (par certains corps intermédiaires comme le syndicalisme) qui visent à le constituer en fer de lance de toutes sortes d'expérimentations socio-économiques et administratives, au nom du bien commun général et du progrès démocratique de la nation.

L'Etat est également *législateur*, définisseur et répartiteur de l'intérêt public, et donc apte à couvrir de son aile juridique, et d'un seul coup, tous les citoyens ou des strates importantes d'entre eux (comme les « cadres »), à quelque secteur (public ou privé) qu'ils appartiennent. Le danger consisterait alors pour lui à vouloir régler largement, par voie législative et pour l'ensemble des « cadres » des entreprises (publiques, para-publiques *et* privées) des problèmes qui se posent *chez lui* (comme employeur) avec une acuité particulière et qu'il lui suffirait le plus souvent, et combien plus efficacement, de régler *chez lui* par des mesures administratives spécifiques — dont les problèmes alignés précédemment indiquent l'orientation générale, et qui pourraient inclure divers aménagements de relations avec des associations de « cadres », à titre exemplaire pour le secteur privé mais sans contrainte législative sur ce dernier.

4. *En milieu directorial*, il est naturel qu'on se soit toujours intéressé aux « cadres » de tous niveaux et de toutes fonctions ; les structures juridiques et administratives aidant, on les a toujours perçus comme partie intégrante de la direction. Mais les grands patrons deviennent plus sensibles aux grands courants de nature politique, sociologique, économique et psychologique qui secouent les « cadres » dans la société d'aujourd'hui. Ils en saisissent de plus en plus clairement les implications au plan administratif de l'entreprise même. Ils sont plus conscients, par exemple, des failles qui se font jour dans le monolithisme officiel de la direction ; on conçoit aisément qu'ils œuvrent à calfeutrer les fissures pour redonner à leurs « cadres » — là où le besoin s'en fait sentir — une unité nouvelle bâtie sur la participation efficace d'hommes libres, motivés et relativement satisfaits à un grand projet collectif qui respecte l'homme-producteur et serve l'homme-consommateur. Bref, la haute direction est toujours disposée à assumer ses « cadres » et à contribuer avec eux à la solution de leurs problèmes en établissant un lien plus harmonieux entre les exigences de la personne et les impératifs de l'entreprise. Défi impossible, dira-t-on, que le patronat relève bien tard et pour des motifs plutôt mesquins, comme la peur du syndicalisme. L'avenir seul se chargera de dresser le bilan de cet effort patronal et de ses résultats. Quant aux motivations qui sous-tendent cet effort, on ne doit pas les ravalier du seul fait qu'elles sont patronales !

## PLAN

Le titre de cette communication propose, fût-ce sous forme gentiment interrogative, la solution syndicale *avant* l'analyse des malaises des « cadres ». Il convient d'inverser cet ordre, selon le plan suivant :

- I — *QUI* sont les « cadres » ? Peut-on les couvrir tous sous un seul vocable (et alors, celui-ci est-il adéquat ?), ou si plutôt leur diversité (de fonction, niveau et secteur) appelle diverses catégories de « cadres » à noms spécifiques ?
- II — *Quels* sont les **PROBLÈMES** des « cadres » ? Se définissent-ils en termes globaux ou spécifiques, pour tous les « cadres » ou pour tel ou tel type de « cadres » (toujours selon la fonction, le niveau ou le secteur) ?
- III — *Quels* **REMÈDES** apporter aux problèmes des « cadres » ? À l'instar des malaises, les solutions seront tantôt globales, tantôt particulières, et proposées en termes institutionnels (direction, association, syndicat, législation).

Au départ, donc, aucun postulat, syndical ou antisyndical, mais effort libre de démythification des problèmes *et* des solutions des « cadres » dans toute leur diversité, à partir de *valeurs* fondamentales (de liberté, d'intégrité, de respect et d'épanouissement de la personne) qui sont les seuls critères sûrs d'évaluation des institutions et que les cadres auront à définir *concrètement* pour eux-mêmes.

## Qui sont les « cadres » ?

« Cadres » : quelle étrange appellation pour des hommes ! Et de quelles sortes d'hommes s'agit-il ?

## LE « CADRE » EST MAL NOMMÉ

La langue française, généralement capable de clarté et de correction, semble avoir ici trébuché. Elle seule, en effet, range sous un même vocable tous ceux, dans une entreprise, qui ne sont ni grands patrons, ni travailleurs ou employés du rang — l'anglais, du moins, distingue « management » et « supervision ». Et quel vocable ! « Cadre » évoque l'accessoire par rapport à l'essentiel (*i.e.*, le tableau lui-même), la forme en regard de la substance, une bordure à la marge, une charpente qui soutient ce à quoi, justement, l'on tient, un espace *vide* délimité par un carré (du latin *quadrum* ou de l'italien *quadro*). Fait linguistique assez révélateur, le *quadro* italien est aussi le tableau lui-même, et non son cadre (*cornice*) ; qualificatif, il signifie (qu'on me le pardonne !) « sot », « simple », « niais », « stupide », un peu à l'image du *square* anglais. Ce n'est qu'au pluriel (*i quadri*) qu'on finit par retrouver la notion d'abord militaire de *cadres* (officiers et sous-officiers d'encadrement, par opposition à la troupe). Un cadre, donc, c'est sans imagination ni vie, immobile, clos, bêtement sécurisé dans le néant. Voilà qui « cadre » bien mal avec les qualités d'initiative, de création, de sens du risque, d'efficacité, de savoir, de

responsabilité et d'ouverture sur l'avenir qui sont censées caractériser les membres de toutes les fonctions et de tous les niveaux de la gestion des entreprises ! Est-il trop tard pour lancer un grand concours dont le gagnant remplacerait le mot « cadre » par un nom plus idoine ?

#### LE « CADRE » EST DIVERS ET MAL DÉFINI

Or, si le « cadre » est si mal nommé, c'est sans doute parce que, de toute façon, aucun terme générique ne peut chapeauter toute la réalité administrative, juridique, socio-économique, patronale et syndicale ici contenue. Car le « cadre » est *essentiellement* divers. Ainsi, le mot « dirigeant » s'imposerait si tous les « cadres » dirigeaient du personnel ; et s'ils donnaient tous des conseils experts ou spécialisés, on les dirait tout naturellement « conseillers » ou « aviseurs », « experts » ou « spécialistes » ; enfin, si tous faisaient de la recherche, on serait bien avisé de les appeler « chercheurs ».

Mais justement, l'erreur consiste à faire du mot « cadres » le fourre-tout des fonctions précitées, sans aucun qualificatif : on aboutit ainsi à une confusion essentielle qui ne reflète en rien la réalité disparate des « cadres » en autorité à côté de ces nombreux « cadres » (toujours le même mot !) qui n'encadrent personne, mais sont plutôt encadrés par des structures et des responsabilités spécifiques. On verra plus loin les conséquences pour l'action syndicale de cette ambiguïté fondamentale, d'ailleurs cultivée comme une jolie plante exotique par le syndicalisme de « cadres » lui-même, dans ses premières manifestations québécoises.

A défaut donc d'un autre mot plus satisfaisant linguistiquement et plus conforme à la réalité qu'on entend signifier, le temps est venu de qualifier le terme « cadre ».

#### VERS UNE TYPOLOGIE DES « CADRES »

##### *Le cadre hiérarchique*

Voici à proprement parler l'*agent d'encadrement*, le détenteur de l'autorité opérationnelle, du pouvoir de *commandement* sur des subordonnés. On le trouve à tous les niveaux de la hiérarchie *administrative*. Dans son rôle d'agent coordonnateur de l'activité de divers subalternes, il est en quelque sorte un *généraliste*. Au plus haut niveau, on trouve le cadre *dirigeant* (ou de direction) : investi d'un commandement, il seconde directement les plus hautes instances de l'entreprise (conseil d'administration, commission de gestion, président-directeur général). On peut également le dire cadre *supérieur* : directeur général spécifique ou directeur associé à la prise des grandes décisions de moyen et de long termes, et exerçant son autorité sur de grands ensembles. Vient ensuite le cadre *intermédiaire* (ou moyen), associé à des décisions de moindre importance et de court terme, et commandant à des ensembles de plus en plus restreints : chef de service, de division, surintendant. On a enfin le cadre *subalterne* (on doit préférer à « inférieur ») : contremaître, chef de section, chef d'équipe, prenant des décisions rapides au niveau de l'action

quotidienne, dans les sphères limitées, et exerçant l'autorité directement sur des équipes réduites ; c'est l'*agent de maîtrise*.

On notera que les cadres spécialistes (fournisseurs de conseils et de services experts), même s'ils ne se situent pas dans la ligne centrale d'autorité, n'en seront pas moins des cadres hiérarchiques s'ils exercent un commandement authentique sur des subordonnés.

### *Le cadre-conseil*

On peut également l'appeler cadre expert, spécialisé, spécialiste. C'est le « connaissant », en regard du « commandant » de la première catégorie. Ce qui le spécifie, ce n'est pas son autorité occasionnelle sur autrui, le cas échéant, mais sa participation à l'entreprise comme possesseur d'une science ou d'une technique *spécifiques* et comme détenteur d'une *responsabilité* plus ou moins étendue et fondée sur le savoir, la compétence spécialisée, le jugement expert et l'initiative assez large. Il s'en acquitte par des *conseils* et des *services*, donc à travers diverses *fonctions* : de conception, d'orientation, de recherche, de formation, de participation aux décisions par la présentation d'alternatives menant à des choix. Ce faisant, il agit à l'intérieur de disciplines ou de secteurs éminemment variés : relations de travail, génie, finance, comptabilité, relations publiques, et ainsi de suite.

### *Le cadre associé à la gestion*

Ce cadre (assistant ou adjoint) se distingue du précédent par son nombre plus restreint et par sa polyvalence administrative. Il agit le plus souvent à titre personnel, comme administrateur généraliste à responsabilité parcellaire auprès des cadres dirigeants ou supérieurs. Sa position stratégique lui ménage un contact suivi et fort étroit avec les décisions générales et les résultats d'ensemble.

## CONCLUSION DE CETTE SECTION

L'hétérogénéité que révèle la précédente nomenclature en matière de fonction exercée et de niveau d'action invite à une analyse approfondie des divergences marquées qui existent dans les réalités psycho-sociales, économiques, administratives et juridiques vécues par des employés aussi divers. Ainsi donc, au moment d'aborder les problèmes des « cadres » et leurs solutions, il faut se prémunir contre une approche trop globaliste et mettre beaucoup de discrimination dans l'attribution de « malaises » à tel ou tel type de « cadres ».

## Les problèmes des « cadres »

Et pourtant, combien il serait commode de dénicher un concept qui exprimerait d'une seule venue tous les malaises de tous les cadres de toutes fonctions et de tous niveaux dans tous les secteurs d'activité de toutes les sociétés humaines ; une notion qui ferait mieux encore, en



regroupant tous les humains dans une commune problématique à l'échelle cosmique, et ce, non seulement dans les milieux de travail, mais dans toutes les sphères où l'homme s'agite. Le concept d'*aliénation* est de ceux-là.

#### UN PROBLÈME GLOBAL : L'ALIÉNATION ?

Jean-Paul Sartre affirme quelque part que « le cadre est le type même de l'homme aliéné ». Plus près de nous, M. Pierre Lefrançois, des H.E.C. de Montréal, déclare que

L'aliénation des cadres dans le secteur public québécois atteint un niveau critique.<sup>3</sup>

De quoi parle-t-on au juste, qui ne fasse pas frémir Karl Marx dans sa tombe ? Car l'aliénation peut être religieuse, métaphysique, idéologique, juridique, politique, historique, sociale, culturelle, technologique, bureaucratique, psychiatrique, rurale, urbaine, sexuelle et, bien sûr, économique ! On peut s'aliéner par le trop (dans les sociétés de consommation) comme par le trop peu (dans les pays économiquement faibles), par la solitude trop lourde à porter dans une société de masse, ou encore parce qu'on est Noir ou Jaune ou Blanc, paysan évincé, travailleur urbain ou chômeur permanent, émigré en mal d'intégration, colonisé, jeune brimé par le « système militaro-industriel », individu en lutte pour son identité dans une société hostile, et que sais-je encore.

Jean-Marie Domenach, dans un texte remarquable, souligne que

L'aliénation ne touche pas que les dépossédés, elle touche aussi les possesseurs... Par un curieux contre-coup, au sein même des nations blanches qui n'appartiennent certes pas au prolétariat mondial, des voix s'élèvent pour dénoncer l'aliénation : Canadiens français, et plus timidement Basques, Bretons et Provençaux...<sup>4</sup>

Et pourtant, ce démythificateur de l'aliénation, qui soulignait la confusion de ce « concept-hôpital » où tous les malaises font leur lit, depuis l'exploitation la plus éhontée jusqu'à la démangeaison la plus bénigne, et qui s'en prenait à l'inflation sémantique du terme, accueillait quelques mois plus tard dans la même revue quatre penseurs qui n'en avaient vraiment pas fini avec l'aliénation<sup>5</sup>.

Il est temps de revenir aux cadres des entreprises québécoises et de se demander quelles catégories d'entre eux se reconnaissent, en « prolé-

<sup>3</sup> *Le Devoir*, 16-XI-70.

<sup>4</sup> « Pour en finir avec l'aliénation », *Esprit*, 33<sup>e</sup> année, n<sup>o</sup> 344, décembre 1965, p. 1070.

<sup>5</sup> CARUSO, Igor, François CHIRPAZ, J.-M. DOMENACH, Victor LEDUC et Henri LEFEBVRE, « En finir avec l'aliénation ? », *Esprit*, 34<sup>e</sup> année, n<sup>o</sup> 349, mai 1966, pp. 978-1013.

taires du savoir », dans cette description que brosse le jeune Marx du travailleur aliéné<sup>6</sup> :

*L'aliénation de l'ouvrier dans son produit signifie non seulement que son travail devient un objet, une existence extérieure, mais que son travail existe en dehors de lui, indépendamment de lui, étranger à lui, et devient une puissance autonome vis-à-vis de lui, que la vie qu'il a prêtée à l'objet s'oppose à lui, hostile et étrangère. (p. 58)*

*Mais l'aliénation n'apparaît pas seulement dans le résultat, mais dans l'acte de la production, à l'intérieur de l'activité productrice elle-même... Dans son travail, [l'ouvrier] ne s'affirme pas mais se nie, ne se sent pas à l'aise, mais malheureux, ne déploie pas une libre activité physique et intellectuelle, mais mortifie son corps et ruine son esprit. En conséquence, l'ouvrier n'a le sentiment d'être auprès de lui-même qu'en dehors du travail et, dans le travail, il se sent en dehors de soi. (pp. 59-60)*

Plus tard, Marx répétera que « l'aliénation, c'est la propriété privée », et plus spécifiquement la dépossession du travailleur prolétaire dans le système de production, et notamment la division du travail à sauce capitaliste, ce travailleur est devenu une chose.

François Perroux a excellemment repris, dans un petit ouvrage récent<sup>7</sup>, les principaux traits de l'aliénation du travailleur, dans la conception marxiste. A l'origine, celle-ci est économique, et découle de la relation capital-travail. « L'ouvrier qui produit tout doit se passer de tout ». Les rapports sociaux à l'occasion du travail sont « réifiés ». Le travailleur est privé de la plénitude de la vie par le jeu de la plus-value aux mains du capitaliste. L'homme aliéné n'a pas de prise sur l'appareil, ne détient pas les leviers de commande, ne peut l'infléchir à son avantage, est un rouage dans une grande machine, se voit pris dans l'engrenage, happé, broyé, laminé, écrasé. Il est aliéné du projet, ne participant pas à son élaboration ; mais il l'est aussi à l'intérieur du projet, privé de la conscience de soi et de la décision autonome, comme endormi dans une mort vivante. Le travailleur ayant d'abord dû céder son bien à un autre (*alienus*), est peu à peu devenu autre.

Cadres des entreprises québécoises, lesquels et combien d'entre vous se reconnaissent dans cette description globale de l'aliénation prolétarienne vieille de plus d'un siècle ? En quelle communion vous sentez-vous avec les prolétaires-travailleurs manuels de Marx et ceux d'aujourd'hui ? N'est-ce pas là charrier un peu fort ? Le cadre est-il à ce point « aliéné » par ses actes productifs et par le produit de son travail ? Se voit-il comme une chose ? Doit-il se passer de tout après avoir tout produit ? A-t-il le sentiment réel de ne pas s'appartenir, d'être à autrui, à un système qu'il ne

<sup>6</sup> MARX, Karl, *Manuscripts de 1844* (Économie politique et philosophie), Présentation, traduction et notes d'Émile Bottigelli, Paris : Éditions sociales, 1962.

<sup>7</sup> PERROUX, François, *Aliénation et société industrielle*, Paris : Gallimard, NRF, Collection « Idées », n° 206, 1970, *passim*.

maîtrise pas, ni du dedans ni du dehors ? Se sent-il mortifié par la « plus-value » ? Seul le « cadre », selon sa fonction, son niveau, son secteur et sa personnalité, peut répondre viscéralement à ces questions-choc.

Des auteurs contemporains, sociologues pour la plupart, ont tenté de rendre plus opératoire, *i.e.*, plus susceptible de vérification empirique, le concept globaliste d'aliénation. Melvin Seeman<sup>8</sup> a été un pionnier dans ce domaine. Il propose cinq caractères de l'aliénation qui seraient mesurables sur diverses échelles d'attitudes :

- \* *l'impuissance* (« powerlessness ») généralisée, subjective à dominer sa vie, ses situations sociales, son travail ; à participer efficacement au projet ; à jouir du produit de ses œuvres (on sent ici Hegel, Marx et Weber) ;
- \* *la futilité*, le non-sens (« meaninglessness »), le sentiment de ne plus trouver de repères pour ses croyances ou son comportement, ni pour la compréhension des événements de sa vie (Karl Mannheim a développé ce thème) ;
- \* *l'anomie* (« normlessness »), l'absence ou le conflit de normes dans la société, le sentiment qu'on n'atteint ses buts que dans l'illégalité (l'emprunt à Durkheim est évident) ;
- \* *l'isolement* (« isolation ») à l'égard des valeurs fondamentales, la distance par rapport au projet (encore Durkheim) ;
- \* *la non-actualisation* de soi (« self-estrangement »), l'absence d'auto-récompense dans une activité stimulante, par suite d'une rupture avec les valeurs et buts de la société (on pense aussitôt à Fromm, Riesman et encore à Marx).

Est-on plus avancé, avec ces instruments d'analyse plutôt hétérogènes, pour faire le bilan des sentiments et attitudes des « cadres » des entreprises québécoises à l'endroit de leur société, et particulièrement de leur milieu et de leurs rapports de travail ? Encore une fois, c'est à eux, dans leur diversité, à broser le tableau de leurs « sous-aliénations ». Daniel

<sup>8</sup> SEEMAN, Melvin, « On the Meaning of Alienation », *American Sociological Review*, 24, 6, December 1959, pp. 783-791.

« Alienation and Social Learning in a Reformatory », *American Journal of Sociology*, 69, 3, November 1963, pp. 270-284.

(avec J.W. EVANS), « Alienation and Learning in a Hospital Setting », *ASR*, 27, 6, December 1962, pp. 772-782.

(avec A. NEAL), « Organizations and Powerlessness », *ASR*, 29, 2, April 1964, pp. 216-226.

« Les conséquences de l'aliénation dans le travail », *Sociologie du travail*, 9, 2, avril-juin 1967, pp. 113-133. Dans le même numéro, SEEMAN participe à un débat sur l'utilité sociologique de la notion d'aliénation, pp. 180-185 et 202-209.

Vidal<sup>9</sup> présente à cet égard une dure critique de la nomenclature de Seeman et consorts.

Posons une dernière fois la question : *est-on aliéné dès qu'on œuvre dans une grande entreprise, capitaliste ou pas ?* Et même si l'on est « cadre » ? Les efficaces machines de production sont-elles nécessairement mangeuses d'humanité ?

*D'une part*, certaines recherches en sciences sociales répondent par l'affirmative, en soulignant que les formes actuelles d'organisation du travail empêchent le travailleur (le « cadre » également ?) de se développer, de mettre en œuvre son dynamisme, de se réaliser dans toutes ses virtualités. L'organisation bureaucratique, en ne satisfaisant pas suffisamment les aspirations de ses membres, les inviterait au retrait ou à l'hostilité à son endroit. Du seul fait de sa taille, la grande entreprise serait impersonnelle ; multipliant les niveaux et les relations entre hommes, elle se révélerait incapable de structurer entre eux des communications efficaces, appuyées sur une information solide et débouchant sur une participation active au processus de décision. L'accroissement numérique des « cadres », allié à leur grande diversité, se situerait dans cette problématique, avec son cortège de malaises : limitation des voies promotionnelles, écrasement relatif des rémunérations, concurrence fâcheuse entre cadres, conflits, frustrations, distance hiérarchique, inutilité relative et manque d'autonomie. Plus spécifiquement, le cadre *hiérarchique* peut se plaindre de l'érosion de son autorité à l'avantage du cadre-conseil, de la dégradation de sa position au rang de fonctionnaire d'exécution sans intervention notable dans la décision ; et sa frustration pourra s'exprimer en termes de sous-utilisation, de coupure d'avec son personnel par des instances nouvelles et envahissantes (les spécialistes !). Le cadre-*conseil* rétorquera qu'on lui assigne de trop lourdes responsabilités sans autorité proportionnelle ; et comme son espèce prolifère, il voit diminuer d'autant sa stature ; il travaille en marge de la vie courante de l'entreprise, sur des problèmes vastes et difficiles qui exigent une certaine distance vis-à-vis les soucis quotidiens des exécutants : idéaliste, il se sent personnage à part, moralement isolé, quelque peu perdu dans le monde bureaucratique<sup>10</sup>. Le cadre *associé à la gestion*, lui, peut s'impatienter des lenteurs de l'administration ; il souhaiterait avoir davantage de prise sur les décisions, plus de moyens de pression pour infléchir les lignes de conduite de l'entreprise, pour influencer

<sup>9</sup> VIDAL, Daniel, « Un cas de faux concept : la notion d'aliénation », *Sociologie du travail*, 11, 1, janvier-mars 1969, pp. 61-82. Dans le même numéro, lire Jules VAN DYCK et Mart VAN OERS, « Sur quelques dimensions empiriques de l'aliénation », pp. 44-60.

« De l'utilité sociologique de la notion d'aliénation », *Sociologie du travail*, 9, 2, avril-juin 1967, pp. 185-190. Dans le même numéro, Alain TOURAINE participe lucidement à ce débat (pp. 192-201) : « Rien n'est plus contraire aux exigences de l'analyse sociologique que l'opposition d'une situation sociale et d'un absolu, au nom duquel on l'évalue » (p. 192).

<sup>10</sup> CHARTIER, Roger, « Le professionnel salarié dans la grande entreprise », *Relations industrielles*, 23, 1, janvier 1968, pp. 57-65.

davantage sur la haute direction sans pourtant assumer la responsabilité d'échecs éventuels. On fait grand état des conflits nombreux et variés qui s'expriment dans l'entreprise, au sein même de la direction et autour des ressources relativement rares en présence, sans toujours souligner l'inélucltabilité et les fonctions positives de ces conflits, à certaines conditions d'équilibre conflit-coopération, dans toute organisation humaine <sup>11</sup>.

*D'autre part*, l'organisation bureaucratique qu'est la grande entreprise trouve aussi, et de plus en plus, ses défenseurs. On peut même parler dans bien des cas de « conversion » : en effet, comme on est loin des sombres visions prolétariennes, du taylorisme et même des « relations humaines » à la Mayo avec cette nouvelle école de psycho-sociologues de la firme nord-américaine, dont les têtes d'affiche sont des behavioristes qui allient à leur compétence disciplinaire une authentique compréhension des rouages de la grande entreprise, des heurts qu'elle impose à la personne et des modes de réconciliation possibles entre les deux. Il faut lire Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Chris Argyris, Abraham Maslow, Warren Bennis, pour n'en nommer que quelques-uns, si l'on veut retrouver sobrement sa foi dans l'homme et dans les structures qu'il se donne pour la poursuite de son activité économique. François Perroux <sup>12</sup> souligne cet effort sincère de *désaliénation* dont la grande entreprise est présentement le théâtre, grâce à l'imagination de ses dirigeants et à leur utilisation *non manipulatrice* (voilà qui est nouveau !) des ressources des sciences de l'homme et du comportement. Perroux souligne, entre autres, les changements *technologiques* plus respectueux et exigeants de l'intelligence et de l'autonomie de l'homme, ainsi que les changements *administratifs* grâce auxquels la définition exclusivement patronale de l'efficacité, qui trop longtemps en usait avec les hommes comme avec des choses interchangeables, fait place à une nouvelle conception de l'homme maître de son projet et de ses moyens ; bref, le patronat s'ouvre enfin à des stratégies humainement efficaces, qui consacrent le primat de l'homme et s'appuient sur le consentement lucide des participants à une œuvre commune. Perroux connaît sûrement les traits de la bureaucratie — système de transmission de l'information rationalisé, facilement dépersonnalisé, hiérarchique et spécialisé qui ne peut fonctionner sans certaines contraintes à l'originalité personnelle et au rythme individuel, sans certains accrocs à l'autonomie, sans certaines limites aux projets et aux moyens, bref, sans certaines restrictions à la multidimensionnalité des divers agents. Et pourtant, il se refuse à ne voir en elle qu'un cadre aliénant. Car peu à peu la contrainte bureaucratique se corrige par des marges de négociation et de participation ; la discussion des objectifs, fondée sur une information large, redresse la communication à sens unique des ordres finals. La grande entreprise, en permettant et même en suscitant la concurrence et le conflit, réduit les tensions sociales, instaure des zones de sécurité dans le corps social, et favorise ainsi la conscience de soi et la décision relativement autonome. Et qui en son sein peut *créer* vraiment n'est plus aliéné.

<sup>11</sup> CHARTIER, Roger, *Ibid.* et « Réflexions sur la notion de conflit », *Relations industrielles*, 13, 3, juillet 1958, pp. 42-59.

<sup>12</sup> *Op. cit.*, *passim*.

Les deux paragraphes qui précèdent visaient simplement à démontrer combien la notion globale d'« aliénation » peut mener à deux évaluations fort divergentes d'une même réalité, la grande entreprise. Mieux vaut, semble-t-il, abandonner ce mot « malade » et lourd de surcharge verbale, qui finit par tout embrasser en ne signifiant vraiment plus rien, sinon un vague « malaise de civilisation », porte ouverte à tous les mécontentements et à toutes les marginalités.

#### PROBLÈMES SPÉCIFIQUES DES « CADRES »

Dans une première démarche, qui vient d'aboutir au paragraphe précédent, nous étions partis d'un concept global, synthétique — l'aliénation —, pour être constamment ramenés à des notions plus humbles, moins cosmiques et à des thèmes plus spécifiques et plus opératoires. Cette fois, dans une démarche inverse, nous procéderons à partir de problèmes particuliers qui ressortissent à la psycho-sociologie de l'homme en général, et du « cadre » d'entreprise plus spécifiquement. Ce faisant, nous recouperons sans doute au passage des problèmes déjà esquissés, mais l'éclairage en sera différent et nous serons sûrs ainsi de n'avoir rien oublié. Voyons comment le behaviorisme peut nous aider dans cette mise en ordre, en analysant les problèmes en termes de *besoins*.

Nous aurions pu, par exemple, utiliser la théorie motivationnelle (« motivation-hygiène ») de Frederick Herzberg<sup>13</sup>, avec sa double liste d'éléments, soit du *contenu* même de la tâche : succès, appréciation, nature du travail, responsabilité, avancement et croissance, tous facteurs de satisfaction et de motivation ; soit du *contexte* de la tâche : calibre de gestion, attitude et style du supérieur, conditions de travail, relations interpersonnelles, salaire, prestige, sécurité et vie personnelle, tous facteurs de dissatisfaction (quand on en est privé ou qu'on ne les apprécie guère) beaucoup plus que de motivation (quand on en jouit). Scott Myers<sup>14</sup> a mené une recherche parallèle à Texas Instruments. Les « cadres », selon leur fonction, leur niveau hiérarchique et le type d'entreprise où ils travaillent, pourront s'interroger à loisir sur chacun de ces facteurs, les évaluer dans leur situation de travail et faire pour chacun la part de motivation et d'insatisfaction. Car, il faut le répéter souvent, c'est aux cadres d'abord qu'il incombe de définir et d'évaluer leurs problèmes. Or, ils n'ont pas eu jusqu'ici l'occasion de s'exprimer souvent et d'une seule voix (pour cause, vu leur diversité !), avec toute la clarté désirable.

Nous avons préféré recourir, pour une analyse plus détaillée des problèmes des « cadres », à la « hiérarchie des besoins » établie par Abraham H. Maslow<sup>15</sup>. Voyons ce que peut produire cet effort plutôt inusité.

---

<sup>13</sup> HERZBERG, Frederick, MAUSNER and SNYDERMAN, *The Motivation to Work*, New York, Wiley, 1959.

<sup>14</sup> MYERS, M. Scott, « Who Are Your Motivated Workers ? », *Harvard Business Review*, January-February 1964, pp. 73-88.

<sup>15</sup> MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, New York : Harper and Row, Inc., 1954.

### *Les besoins physiologiques*

On peut classer ici tous ces besoins que l'homme doit satisfaire pour assurer sa subsistance physique, et même un certain confort devenu norme sociale : habitation, nourriture, chaleur, sommeil, transport, détente. Or, tout ceci s'achète avec de l'argent. Et l'argent s'obtient par le moyen ordinaire du travail rémunéré. Le *salaire* devient donc une dimension fondamentale dans la satisfaction des besoins humains. Mais, soulignera-t-on, les « cadres » n'en sont quand même plus au niveau de subsistance ! Dans l'échelle des employés, ne sont-ils pas les privilégiés, en termes relatifs aussi bien qu'en termes absolus ? Les cadres eux-mêmes peuvent fort bien ne pas partager ce jugement, pour diverses raisons : certains affirment que leur pouvoir d'achat diminue ou ne s'accroît point ; d'autres, que les autres catégories de personnel (notamment s'il est syndiqué) gagnent constamment sur eux ; plusieurs répugnent à l'idée, fondée ou non, que leur rémunération est déterminée à partir de la base, syndiquée ; de nombreux cadres estiment qu'en regard de leurs responsabilités croissantes, leur salaire tire de l'arrière ; enfin, les cadres se comparent constamment entre eux (hiérarchiques, fonctionnels ou associés à la gestion, d'un niveau à l'autre, d'une spécialité à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre, d'un degré de formation à l'autre). Et, phénomène relativement nouveau et relativement massif, que dire des « cadres » laissés pour compte sur le marché du travail et qui, plus ou moins temporairement, *ne reçoivent plus de salaire* ?

### *Les besoins de sécurité*

Les « cadres », comme tous les humains, ont besoin de sécurité physique et morale, émotive. Ils tiennent d'abord à leur *santé*, et se prémunissent contre la maladie, l'accident, le surcroît de travail. Ils visent la *stabilité du revenu*, source de biens matériels et de sécurité mentale. Celle-ci ne se conçoit pas sans la *stabilité de l'emploi*, du *poste* et de la *carrière*. Or, nombreux sont les « cadres » de nos entreprises qui aujourd'hui sont mis à pied par les fusions administratives et bousculés par les changements technologiques. Et ceux, beaucoup plus nombreux, qui restent, à quel prix et dans quel état d'esprit le font-ils : redéfinition fréquente du contenu des fonctions, transformation et désuétude rapides des qualifications qui imposent un recyclage quasi permanent et agitent le spectre de la mise au rancart prématurée ? Et que dire du grand nombre des cadres qui souvent se pilent sur les pieds, de la complexité grandissante des structures et des décisions qui ouvre toute grande la porte à l'ordinaire et à une nuée de spécialistes puissants et « grugeurs d'autorité sans les responsabilités correspondantes » ? Qu'est-elle donc devenue dans certains cas la belle sécurité des « patrons » ?

### *Le besoin d'appartenance, d'acceptation, de chaleur humaine*

Voici enfin un ordre de besoin proprement *social* : besoin des autres, sentiment d'être intégré à un groupe, exigence d'un cadre de référence. Ce besoin, le « cadre » le satisfait-il dans l'entreprise ? S'identifie-t-il à un groupe précis et cohésif, en dépit de la difficulté d'un dénominateur

commun entre les niveaux et les spécialités ? Trouve-t-il dans son organisation un *climat humain*, respectueux des personnes, une solidarité globale qui émousse castes et ghettos, qui accroche à une même cordée les disparités professionnelles, culturelles, ethniques ? Bref, le « cadre » vit-il professionnellement dans une jungle ou un désert, dans le conflit constant au plan des personnes ou dans un monde impersonnel, froid, inhumain ? Ou plutôt, a-t-il trouvé dans son milieu de travail des frères attachés aux mêmes objectifs que lui ?

### *Le besoin d'estime*

L'homme ne peut vivre sans *respect de soi*, sans le sentiment d'être quelqu'un à ses propres yeux ; et d'un même mouvement, il a besoin de l'estime et de l'*admiration d'autrui*. Le « cadre » à son travail exige ces deux dimensions du respect. Ce besoin sera comblé si le cadre trouve dans l'entreprise des défis à sa taille, une pleine utilisation de toutes ses ressources, le respect de ses efforts, la récompense de ses succès, une participation active aux décisions appuyée sur une information adéquate. Ce sera évidemment tout le contraire si le cadre est ou se sent sous-utilisé, écrasé sous les structures, stagnant, hors du réseau efficace de communications, sans buts ni moyens définis, surspécialisé et sans prestige professionnel. Certains noircissent à plaisir la situation des cadres sous cet angle particulier ; d'autres rejettent tout bilan négatif d'un revers de main. Qu'en pensent les « cadres » ?

### *Le besoin d'actualisation de soi*

Au sommet de la pyramide maslovienne, on trouve le besoin chez l'homme d'une pleine réalisation de soi, de l'accomplissement de tout son être selon toutes ses virtualités. L'homme, à ce stade, vise sa perfection et l'expression de son moi tout entier. Il cherche à *créer* vraiment un moi parfait, et autour de soi des œuvres qui le dépassent en le grandissant. Or, selon la belle formule de Roger Garaudy : « La création est le contraire de l'aliénation ». Alain Touraine prolongera cette pensée en ces termes : « Il n'y a pas de travail sans volonté de création, ni sans volonté de contrôle ». Pour dresser le bilan de l'entreprise moderne en tant que dispensatrice d'authentiques moyens de création pour ses « cadres », puisque c'est d'eux qu'il s'agit ici, il faut se rappeler tout ce qui a été écrit précédemment sur l'aliénation, antithèse de la création. Après Seeman, par exemple, on peut se demander si le cadre, objectivement ou subjectivement, est sans pouvoir, sans signification, sans norme, isolé et égaré. A-t-il les moyens de se développer en plénitude, ou est-ce toujours une course au rattrapage et au recyclage instrumentaux ? Puisque *toute* la personne est engagée dans l'entreprise, celle-ci met-elle à contribution *toute* la personne du cadre ? Lui dispense-t-elle suffisamment d'autonomie, sans quoi la création est avortée ? Le cadre a-t-il ce sens de l'ensemble qui donne une orientation nécessaire à ses œuvres ? Peut-il *contester* positivement l'autorité, *critiquer* la logique du système, proposer pour ce dernier une nouvelle rationalité, de nouveaux objectifs, de nouvelles valeurs ? Pour ce faire, il lui faut un authentique *pouvoir social*,



de cette sorte qui transforme les sociétés dans leurs dimensions sociologiques, économiques et politiques, et non plus seulement scientifiques et administratives. Les cadres commencent à prendre conscience de ces nouvelles dimensions de leur action, à base de service et de don ; ils ont le nombre et le savoir : leur pouvoir créateur est-il à l'avenant ?

### Les remèdes aux problèmes des « cadres »

On aura noté la réticence avec laquelle j'ai esquissé un tableau des malaises des « cadres ». Toujours me revient à l'esprit cette idée fondamentale que les bilans de ce genre appartiennent en propre à ceux-là mêmes qui vivent les situations. Tout le reste, s'il ne s'appuie pas sur une recherche solide auprès des intéressés, n'est que littérature noire ou intéressée, quand elle n'est pas tout bonnement lyrique. Les problèmes des « cadres » appartiennent donc aux « cadres », et c'est à ceux-ci de les évaluer. Et que leur évaluation soit objective ou subjective (i.e., fondée ou non sur des faits), peu importe : elle aura, au niveau de leur conscience individuelle, d'une éventuelle prise de conscience collective et d'un recours à l'action commune, les mêmes résultats. La même pudeur me suggère de mettre la pédale douce à l'étape du choix des moyens, des remèdes, des solutions aux malaises des « cadres » qui auront résisté à une analyse sévère et sans passion. Si les bobos sont aux « cadres », les médicaments aussi doivent être leurs. On me permettra toutefois d'aligner quelques hypothèses de solutions qui me paraissent sourdre de l'analyse précédente des problèmes des cadres ; ceux-ci choisiront entre elles celles qui conviennent le mieux à leurs maux.

### L'ACTION PATRONALE

La solution qui se présente d'abord comme la moins encarcante et bouleversante pour les « cadres », c'est la solution-maison de la prise de conscience et de l'action directoriales. J'ai souligné à quelques reprises, au cours de cette communication, la possibilité (et, en des cas de plus en plus nombreux, l'actualité) d'une authentique « conversion » de la haute direction, aidée en cela par ses cadres de tous niveaux, au respect le plus entier et le plus gratuit des valeurs humaines comme valeurs *premières* de l'entreprise, le reste venant par surcroît et devant s'aligner sur elles. Les sciences de l'homme, pourvu qu'elles ne se mettent pas à la remorque des définitions patronales des valeurs, des objectifs et des moyens « efficaces » de l'entreprise, peuvent à cet égard rendre un service signalé ; et de plus en plus, comme le note François Perroux, les grandes entreprises (fussent-elles « capitalistes ») emboîtent le pas vers la *désaliénation*. Cette conversion patronale sera d'autant plus sincère que les cadres supérieurs, intermédiaires et subalternes dans toutes les fonctions seront persistants dans leurs exigences et vigilants dans leur évaluation constante des politiques, procédures et pratiques en cours. Si tous à *tous* les niveaux mettent l'épaulé à la roue, *les cadres entre eux* peuvent révolutionner le climat de leur entreprise. Diverses *associations patronales* (comme le CDE) peuvent contribuer puissamment, auprès des employeurs individuels, à

l'éclosion d'un climat d'entreprise qui permette davantage aux cadres de créer, de s'épanouir et de produire utilement.

#### L'ASSOCIATION DE CADRES

Une telle association, qui peut prendre les formes les plus diverses selon les besoins à satisfaire et les niveaux ou catégories de cadres intéressés, reste un organisme-maison qui peut avantageusement maintenir une « tension organique permanente » entre la haute direction et les diverses équipes de cadres, quoique dans un esprit constructif de collaboration. On en créera autant qu'il en faudra pour répondre aux besoins des groupes de cadres : évaluation des postes, rémunération des « cadres », information plus large, participation plus active aux décisions, enrichissement des postes de « cadres », relations entre divers types de cadres, délégation d'autorité, libération des voies promotionnelles pour une plus grande mobilité et des défis plus exigeants, formation et développement des « cadres », et ainsi de suite. Des associations de ce genre, axées sur la défense des intérêts individuels et collectifs des cadres et inspirées par un idéal de coopération, pourraient épouser les réalités des secteurs, régions, niveaux et types de responsabilités de l'entreprise, puis se regrouper, toujours au sein de l'entreprise, pour la discussion de problèmes plus globaux. Encore une fois, les « cadres » ont ici toute latitude pour user de leur imagination collective. Quelques entreprises québécoises ont connu, au cours de la dernière décennie, l'expérience des « groupes de communication », notamment chez les ingénieurs. On a beaucoup trop vite, ce semble, conclu à l'inefficacité de ces groupes, n'en ayant épuisé ni exploité la centième partie des virtualités. La haute direction est la première grande coupable du défaut de communication entre elle et de tels groupes ; elle a dû depuis apprendre sa leçon, et est sans doute disposée à un nouveau départ.

#### LE SYNDICALISME DE « CADRES »

##### *Le syndicalisme maison*

On peut concevoir une association de cadres qui agisse par la négociation collective, avec ses affrontements périodiques, ses accords, son formalisme relatif, son institutionnalisation des rapports, sa procédure de règlement des griefs, son équilibrage des forces, le tout en dehors ou à l'extérieur d'une structure juridique, et sans affiliation avec des organismes syndicaux de l'extérieur. De tels groupements internes n'ont pas très bonne presse chez les cols-bleus : on les appelle « syndicats de boutique » et on les présume dominés par le patron. Permettra-t-on aux « cadres » d'en dresser un bilan différent ?

##### *Le syndicalisme affilié*

On peut enfin envisager un syndicalisme de cadres affilié à une fédération de syndicats de cadres, sans plus ; une telle fédération peut aussi s'affilier à une centrale syndicale regroupant des salariés de tous rangs et de toutes fonctions.

## SYNDICALISME ET « ALIÉNATION »

Comme nous avons posé le problème global des travailleurs en termes d'« aliénation » — et malgré une certaine répugnance pour le terme —, nous ne pouvons éviter d'examiner à cet égard le rôle possible du syndicalisme, notamment affilié. Beaucoup d'observateurs s'interrogent présentement sur certains aspects aliénants du syndicalisme, dont les structures de plus en plus massives et la bureaucratisation croissante imposeraient au travailleur syndiqué, même simple col-bleu, une double aliénation : celle de l'entreprise, puis celle du syndicalisme qui prétendait au départ le délivrer de la première. L'Equipe spécialisée Woods en relations de travail formule sur ce point des propos courageux <sup>16</sup> :

*Aliénation et étouffement de l'individu . . . De plus en plus nombreux sont les travailleurs qui s'interrogent sur la nature de leur emploi et peut-être même sur la conception, actuellement reçue, du travail . . . Les syndicats, comme le patronat, ont échoué dans ce nouveau et passionnant domaine (de l'humanisation du travail), alors qu'ils ont comparativement bien répondu aux préoccupations des travailleurs concernant leurs conditions d'emploi et leur position subordonnée vis-à-vis de l'employeur. Dans une certaine mesure, cet échec est attribuable au fait que les syndicats et la négociation collective n'ont simplement pas été faits pour régler les problèmes qui ont leur source dans la nature même du travail.*

Les syndicats ne semblent pas avoir saisi l'importance du problème. Le syndicalisme parle depuis longtemps d'aliénation du travail, mais sa solution semble avoir été de compenser les frustrations causées par le travail par une rémunération plus généreuse permettant de mener une vie agréable hors des heures de travail. Cette méthode n'a pas réglé et ne réglera pas le problème, et les heures supplémentaires deviendront probablement un palliatif de plus en plus inefficace et coûteux.

## Et le Rapport d'ajouter :

La négociation collective aggrave peut-être la situation en soumettant les travailleurs à un genre de subordination nouveau mais tout aussi frustrant. Tout en améliorant la position du travailleur vis-à-vis de son employeur, la négociation collective l'emprisonne dans une réglementation collective qui peut le contraindre encore davantage. L'individu peut être sacrifié tout aussi facilement dans un régime bilatéral de gouvernement des entreprises que dans un régime unilatéral. Les travailleurs pourraient ainsi en venir à se révolter non seulement contre leur employeur et leur travail, mais aussi contre les instruments mêmes qu'ils se sont créés pour protéger leurs intérêts.

De tels propos donnent sérieusement à réfléchir sur la spécificité de l'institution syndicale, du moins dans son action présente, comme antidote

<sup>16</sup> Rapport de l'équipe spécialisée en relations de travail, *Les relations du travail au Canada*, Ottawa : Imprimeur de la Reine, décembre 1968, pp. 108-110.

à l'« aliénation » du salarié d'entreprise. L'Equipe spécialisée poursuit en alignant quelques exemples de la révolte de la base :

Le mécontentement des travailleurs est parfois aussi profond à l'égard de leurs syndicats et de la négociation collective qu'à l'égard du patronat : la rébellion des syndiqués contre leurs dirigeants en est la preuve. Il est des signes de cette insubordination qui ne trompent pas. Ce sont, entre autres, le remplacement plus fréquent des hauts dirigeants syndicaux, particulièrement au niveau des syndicats internationaux, de nombreux exemples de refus de ratification des conventions collectives, une avalanche de grèves sauvages, et le désir plus manifeste des travailleurs de changer de syndicat...

Depuis 1968, le Rapport aurait pu ajouter à son palmarès les assauts sur la personne des chefs syndicaux et les occupations de locaux d'instances syndicales supérieures.

On constate, en fait, un phénomène nouveau chez les travailleurs de toutes catégories : le syndicalisme a cessé d'être un dogme, un postulat, un impératif moral qu'on ne saurait discuter et qui procure automatiquement une pluie de fruits bienfaisants à ceux qui y adhèrent. Parce que structure large et centre de pouvoir, parce que hiérarchie et réseau de plus en plus complexe de communication, le syndicalisme bureaucratique s'en-crasse de toutes les lourdeurs de toute grande bureaucratie, y compris l'entreprise géante. Et la base roupète et piaffe. Le syndicalisme comme formule de regroupement et de libération des travailleurs de tous niveaux est devenu un argument qu'il faut démontrer, un service à justifier, un produit... à vendre. Il ne trouve pas toujours preneur. La syndicalisation massive des salariés de tous niveaux a cessé d'être « irréversible » et « inéluctable ». Elle est d'ailleurs remise en question sporadiquement par certains groupes de syndiqués eux-mêmes.

#### CROISSANCE NUMÉRIQUE DU SYNDICALISME

Toutes sortes d'obstacles se sont traditionnellement dressés devant l'expansion du syndicalisme, qui n'avaient rien à voir avec la qualité du « produit », le calibre de son « vendeur » ni le réflexe anti-aliénation des travailleurs. La modification profonde de la technologie, les changements dans les goûts des consommateurs et le passage graduel des secteurs primaire et secondaire au secteur tertiaire sont autant d'explications valables, quoique partielles, du phénomène. Toutefois, une analyse rapide de l'évolution des effectifs syndicaux dans certaines catégories de salariés n'est pas sans pertinence et a valeur indicative pour une meilleure compréhension des attitudes syndicales de groupes importants d'employés dans notre milieu.

##### a) *Les cols-bleus*

Chez les travailleurs manuels, le syndicalisme, en dépit d'efforts louables, n'a pas réussi à se ménager l'adhésion de la moitié des cols-bleus syndicaux, et est présentement en régression.

### b) *Les cols-blancs*

Chez les employés de bureau, eu égard à leur nombre croissant qui dépasse depuis une décennie celui des cols-bleus, le syndicalisme ne fait pas des progrès tellement marquants : il semble même perdre du terrain, relativement à son potentiel ; et cette constatation serait doublement évidente si l'on retranchait le secteur public et para-public (fonction publique, municipalités, hôpitaux, institutions d'enseignement, régies d'Etat). Dans le secteur privé, à peine 10% des employés de bureau sont syndiqués au Canada : 8% dans le secteur manufacturier, 4% dans le commerce, 6% dans les services et 45% dans les communications, le gaz et l'électricité. Or, ces diverses proportions seraient inférieures, au Québec. Une telle situation ne correspond certes pas aux espoirs exprimés par les centrales syndicales au cours des dernières années, et ce, en dépit de gains assez spectaculaires dans quelques entreprises.

Pourquoi ces employés, dans l'ensemble, continuent-ils d'être réfractaires à l'organisation syndicale ? M<sup>e</sup> Robert Sauvé propose, devant cette relative désaffection, six explications qui n'ont rien à voir avec la « répression patronale » ni avec l'absence d'une législation protectrice (argument souvent invoqué par certains « cadres » militants) ; les voici :

- \* le col-blanc entend rester maître de ses décisions ; il ne veut se faire imposer ni un syndicat, ni la formule Rand ;
- \* il remet en question le calibre du leadership syndical, trop centré par tradition sur les cols-bleus ;
- \* il se sent plus instruit, et donc plus autonome, que le col-bleu ;
- \* il est ordinairement mieux intégré psychologiquement à l'entreprise que le col-bleu, et plus près physiquement du patron, avec lequel il s'identifie ;
- \* il rêve à sa montée dans la carrière, et se montre difficile à satisfaire quand se présente l'organisation syndicale ; et
- \* il répugne aux méthodes d'organisation conçues pour les cols-bleus. <sup>17</sup>

### c) *Les professionnels*

Chez les professionnels, les explications précitées me paraissent valoir avec un énorme *a fortiori*. Depuis huit ans que le mouvement de syndicalisation s'est amorcé en leur sein au Québec, avec un élan du tonnerre, sous l'impulsion première de groupes d'ingénieurs, les progrès ont été fort lents, en dépit de la protection spécifique du Code du travail depuis 1964. Fait digne de mention : *le syndicalisme de professionnels n'a réussi à percer que dans les secteurs public et para-public* : fonction publique

---

<sup>17</sup> SAUVÉ, Robert, «The Dilemma of the Employee in the Emerging Sectors », dans *Emerging Sectors of Collective Bargaining*, Proceedings of the 18<sup>th</sup> Annual Conference, McGill University, Industrial Relations Centre, Montréal, 1968, pp. 5-6. Traduction résumée de R. C.

québécoise, ville de Montréal, Hydro-Québec (ingénieurs), enseignement, secteur médico-hospitalier. Pourquoi ? Parce que l'Etat-employeur serait plus ouvert socialement aux aspirations et aux structures collectives de son personnel professionnel ? Ou plus mou devant des pressions politiques favorables à l'expansion de ce type de syndicalisme ? Ou plus vulnérable devant l'action collective de groupes d'employés stratégiques ? Ou enfin, alourdi par une structure bureaucratique où communication et participation seraient particulièrement difficiles à organiser ?

Autre fait notable : *le syndicalisme de professionnels est essentiellement un syndicalisme de Canadiens français*, même dans les professions (comme le génie) où le Canadien anglais domine numériquement. Ce fait n'est sans doute pas dû au hasard, et mérite l'attention des analystes sociaux. Serait-il possible que la texture culturelle du Canadien d'expression française lui rende particulièrement difficile l'intégration au monde de la grande entreprise ? Déjà quelques études ont paru sur la relation entre l'origine culturelle et le style de gestion : elles révèlent des différences très marquées entre dirigeants d'expression française et d'expression anglaise dans la conception du leadership, de l'homme, du travail, de l'argent, bref, dans les valeurs profondes qui impliquent l'homme-producteur et son milieu d'activité professionnelle. Pourrait-on trouver, en parallèle, des faits semblables chez les professionnels salariés des deux cultures ?

#### d) *Les « cadres »*

Chez les « cadres » proprement dits, le syndicalisme s'est faulilé par la bande du syndicalisme de professionnels ; il n'est que faiblement développé, fonctionne à l'écart du Code du travail et, encore une fois, n'a de prise minime que dans les secteurs public et para-public — faut-il signaler les « cadres » de l'UCC et des SSQ ? — et pour ainsi dire exclusivement chez les Canadiens français. Les mêmes questions se posent donc pour eux que pour les professionnels. Et le même *a fortiori* vaut pour eux à l'égard des attitudes des employés de bureau face au syndicalisme.

#### AMBIGUÏTÉ DU SYNDICALISME DE « CADRES »

Le syndicalisme de « cadres » s'est alourdi au départ, chez nous, de certaines équivoques qu'il a sciemment entretenues, qui nuisent à son développement présent et qu'il lui faut éliminer pour étendre son action dans le respect des réalités socio-administratives de l'entreprise et psychologiques de ceux-là mêmes qu'il souhaite encadrer.

#### a) *Professionnel et cadre*

Deux modèles bien distincts se heurtent à cet égard : la *profession* traditionnelle et la *bureaucratie* (sociologique, sans connotation péjorative) de l'entreprise. Cette distinction n'est pas une invention patronale à visées antisyndicales ; elle préexiste aux démarches récentes du syndicalisme de « cadres » ; elle fait partie intégrante de la réalité sociale de chez nous. Si elle devait être modifiée ou même éliminée, cela ne se ferait pas sans

heurts profonds<sup>18</sup>. Or, voici dans quelle confusion s'amorce au Québec le syndicalisme dit de « cadres » : c'est M. Marcel Pepin qui s'exprime<sup>19</sup> :

[Les cadres] ne font pas partie de la direction, car ils ne décident pas des options ou des orientations de l'entreprise, mais se situent au point de départ de leur mise en œuvre...

Les « cadres » apprendront sans doute avec surprise qu'ils ne font pas partie de la direction ! Et alors, de quelle « direction » s'agit-il, de quelles « options » et « orientations » ? Et qu'est-ce que « mettre en œuvre » ? Le processus de décision au sein de l'entreprise est tellement plus global et complexe que cela : depuis la découverte des hypothèses et parties d'alternative jusqu'au choix final, en passant par la détermination des conséquences de chacune, tous les cadres participent, de façon toujours plus intime, chacun à son niveau et selon sa compétence, à l'élaboration de centaines de décisions de plus en plus importantes.

Et M. Pepin de continuer :

Le Code du travail reconnaît [les cadres] comme des citoyens à part entière, et dorénavant, ils jouiront de la plénitude de leur droit d'association...

Ce qui est vrai, c'est que le Code, à la toute dernière minute et après une ou deux bonnes « marches sur Québec », avait amorcé tout au plus le syndicalisme *uni-professionnel*, à un niveau inférieur à celui de « cadre » tel que défini traditionnellement par la loi (article 1-*m* du Code, qui ne fait que reconduire l'article correspondant de la Loi des relations ouvrières de 1944) et dans les structures administratives des entreprises. Un syndicat affilié à la CSN (celui des ingénieurs de l'Hydro-Québec) a tellement bien compris ce fait juridique qu'il a mené *deux* grèves, à peine quelques mois après l'entrée en vigueur du Code (1<sup>er</sup> septembre 1964), sur la seule question de sa juridiction ou compétence, refusant justement de loger une requête en accréditation selon le Code auprès de la Commission des relations de travail du Québec !

Le syndicalisme de « cadres » a donc cherché à s'implanter chez nous par le biais du syndicalisme de professionnels. Or, le professionnel se définit par sa formation intellectuelle prolongée, sa spécialisation poussée, son autonomie et la nature très particulière du service qu'il rend. *S'il est souvent un « cadre », il n'en est pas nécessairement un* ; et inversement, un cadre, détenant une autorité *administrative*, technique ou professionnelle sur des subordonnés, pourra fort bien n'être pas un professionnel. \*

<sup>18</sup> CHARTIER, Roger, « Le professionnel salarié dans la grande entreprise », *Relations industrielles*, 23, 1, janvier 1968, pp. 57-65.

<sup>19</sup> PEPIN, Marcel, *Rapport du secrétaire général au 41<sup>e</sup> congrès général de la CSN*, 1964, pp. 8-10.

\* Sur les aspects juridiques et autres pertinents pour cette section et la section (b) suivante, on peut lire : CHARTIER, Roger, « Le syndicalisme de cadres et la législation québécoise du travail », *Relations industrielles*, vol. 20, n<sup>o</sup> 2, avril 1965, pp. 278-291.

## b) Québec et France

On a écrit que le syndicalisme de « cadres » ne se développera harmonieusement et efficacement que s'il tient compte, dans son action, des structures socio-économiques, politiques et juridiques de la société civile, des structures administratives de l'entreprise et des « structures » psycho-sociologiques des salariés en présence. Son action devra se situer à la jonction des pressions exercées par toutes ces structures ; il pourra contribuer peu à peu à les modifier ; il ne peut toutefois en faire fi. Pour que cette forme de syndicalisme soit viable, elle devra respecter un certain équilibre de toutes ces structures, un rythme optimum entre les aspirations d'un groupe de salariés et la capacité d'évolution et d'absorption de l'entreprise et de la société.

Or, au Québec, comme partout en Amérique du Nord, la législation du travail colle à la réalité administrative des entreprises en distinguant *deux* niveaux seulement de personnel : les employés d'exécution et la direction ; ceux qui obéissent et exécutent, d'une part, et ceux qui commandent à quelque niveau que ce soit, d'autre part. On a donc deux blocs monolithiques, en superposition et imperméables l'un à l'autre. Que cette réalité administrative corresponde ou non à une réalité psycho-sociologique, c'est là matière à discussion ; mais c'est ainsi que nous fonctionnons.

En France, d'où nous vient ce concept de « cadre » et d'où nos syndicalistes ont tiré leur modèle, la situation à tous égards est tellement différente qu'il peut être utile de la décrire succinctement. Là-bas, comme dans divers pays d'Europe, on conçoit les « cadres » comme un massif « tiers-état » entre ouvriers et employés de pure exécution, d'une part, et le grand patronat, de l'autre. On trouve donc là-bas non plus deux, mais *trois* groupes au sein de l'entreprise : la haute direction, qui établit les grandes lignes de conduite ; les « cadres », à divers niveaux intermédiaires, qui participent à la gestion, aux décisions, aux conseils ou au contrôle en matières humaines, scientifiques, techniques ou administratives ; et enfin, l'exécution. Non seulement la conception du « cadre » est différente, mais aussi le contexte dans lequel il œuvre là-bas se distingue en des points importants du contexte québécois. Ainsi, *en France* : 1) tout membre d'un syndicat professionnel peut se retirer à tout instant (ce qui n'est généralement pas le cas au Québec avec les diverses formules de sécurité syndicale) ; 2) plusieurs organisations syndicales peuvent parler pour le même groupe de salariés (au Québec règne le syndicat unique dans l'« unité de négociation » officielle ; majoritaire, il a le droit et le devoir de parler seul au nom de *tous* les salariés de sa compétence) ; 3) le lieu privilégié de la négociation collective est la branche d'activité ou industrie, la « profession » (au Québec, c'est l'établissement individuel, et même pas l'entreprise à multiples établissements) ; 4) les accords d'établissement ne portent que sur les salaires, à moins qu'il existe déjà une convention locale, régionale ou nationale couvrant l'établissement ; 5) les conflits se sont développés davantage sur la place publique ; les salariés ont préféré ou dû prendre appui sur l'Etat (par sa médiation ou ses décrets) que de faire face directement aux employeurs ; 6) les grèves



françaises sont, dans l'ensemble, plus massives et de plus courte durée que les grèves nord-américaines ; 7) dans les régions d'Etat françaises — et elles sont nombreuses —, la négociation collective a peu de part dans la fixation des salaires ; le syndicalisme est comme absent du processus de décision en matière de hiérarchie des salaires, laquelle est établie par statut ; 8) les comités d'entreprise, depuis un quart de siècle là-bas, ne sont pas revendicatifs, mais consultatifs en matière technique et économique ; ils gèrent cependant les œuvres sociales et contrôlent les services sociaux ; 9) un syndicat de cadres à l'intérieur d'une usine française n'a pratiquement aucune influence et a fort peu de problèmes à y régler ; on y est plus volontiers sympathisant que cotisant ou, *a fortiori*, militant ; 10) le style d'administration là-bas est axé sur la centralisation et reflète davantage qu'ici l'esprit de caste. Bref,

Il ne faut donc pas se laisser abuser par la similitude des termes et confondre un contrat américain... et une convention française. Les différences s'expriment dans le droit. Elles proviennent non seulement de la législation mais de l'expérience historique et de la situation particulière du pays.<sup>20</sup>

#### SYNDICALISME DE « CADRES » ET PROBLÈMES SPÉCIFIQUES

Le syndicalisme de « cadres », même s'il correspond chez plusieurs à un idéal très noble de dépassement professionnel et de réforme des structures de la grande entreprise moderne<sup>21</sup>, n'a pas réussi, depuis une décennie, à sortir du niveau assez ordinaire de la satisfaction des besoins « primaires » (*i.e.*, physiologiques et sécuritaires) de ses membres. Il a manifesté jusqu'ici fort peu d'imagination — et la faute alors n'en est pas nécessairement au grand patron — dans ses efforts pour souscrire à des exigences plus nettement sociales et spirituelles (d'appartenance, d'estime et d'actualisation de soi). Est-ce dû à la nature même de l'organisation syndicale, qui ramène ses membres au plus petit commun dénominateur, ou plutôt à l'extrême jeunesse du syndicalisme de « cadres », qui finira par se tenir sur ses propres jambes en rejetant peu à peu le carcan des conventions de cols-bleus ?

Le syndicalisme de « cadres » est-il le meilleur moyen de combler les divers types de besoins spécifiques des « cadres » ? Ceux-ci, encore une fois, devront répondre. L'expérience indique toutefois qu'il est trop tôt présentement au Québec pour préjuger de la solidarité et de la conscience collective des cadres des entreprises, ainsi que des formes et modalités d'action collective qu'ils entendent privilégier en regard de leurs objectifs. Avant d'adhérer au syndicalisme, et notamment au syndicalisme affilié, les cadres s'interrogeront sans doute sérieusement sur

<sup>20</sup> REYNAUD, J.-D., *Les syndicats en France*, Paris : Armand Colin, 1963, pp. 160-161.

<sup>21</sup> GEOFFROY, J.-P. à Evelyn Gagnon, « Ingénieurs, oui... mais aussi salariés », *Maclean's* français, juin 1964, p. 31 : « Contester la direction même de l'entreprise, la manière dont la vie économique est menée, ... apporter une plus grande rationalité dans l'organisation économique ».

divers sous-produits qui presque toujours accompagnent le « produit » syndical : clauses niveleuses de la convention, souvent inadéquates pour l'individu et situées au niveau du ventre ; monopolisation de la communication par les représentants syndicaux ; climat de revendication et de guerre ; rigidité des normes de promotion (axées sur l'ancienneté et hostiles à l'avancement plus rapide des plus vaillants et méritants) ; nivellement graduel des salaires ; impersonnalité des contacts officiels et des avantages sociaux ; danger d'une spécialisation encore plus poussée du travail ; hétérogénéité affaiblissante des membres ; et ainsi de suite.

#### SYNDICALISME DE « CADRES » ET EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE

Quelle que soit la fortune du syndicalisme de « cadres » au Québec et ailleurs dans les prochaines décennies, celui-ci devra trouver avec la haute direction des entreprises des formules originales qui respectent, non seulement les objectifs et les moyens syndicaux, mais aussi les exigences fondamentales d'efficacité de l'entreprise selon sa nature. Le professeur Jean-Réal Cardin, auteur de quelques articles lucides et sympathiques sur cette forme récente de syndicalisme, soulignait ainsi ce problème<sup>22</sup> :

Il y a un danger réel sur le plan de la cohésion interne de l'administration et de son efficacité, si les méthodes utilisées jusqu'ici par le syndicalisme ouvrier se voient transposées d'emblée au syndicalisme de « cadres » sans subir les adaptations nécessaires, et peut-être radicales qui s'imposent.

Dans la même veine, le R.P. Gérard Hébert, s.j., un autre observateur amical et nuancé de l'évolution du syndicalisme de « cadres » au Québec, y va de ses recommandations à la prudence<sup>23</sup> :

Un syndicat de cadres devra fournir à ses membres la protection qu'ils attendent sans compromettre l'efficacité et le rendement de l'entreprise, compte tenu des structures générales nord-américaines de relations de travail... [Les syndicats de cadres] ne devront pas mettre en cause l'efficacité des entreprises ou des institutions où ils surgiront, car alors ils feraient face eux-mêmes à d'énormes difficultés... : la société prendrait les moyens requis pour limiter leur liberté d'action et protéger le bien général...

Le dynamisme et l'efficacité d'un organisme s'incarnent toujours dans la vigueur d'un certain nombre de ses membres, qui s'identifient à lui et se vouent à son succès. Le sentiment d'appartenance à une entreprise et la spontanéité à défendre ses justes intérêts en sont des éléments essentiels. La situation de contestation où se trouve nécessairement un groupe de revendication risque sérieusement d'entamer ce sentiment d'appartenance, nécessaire à la bonne marche et au progrès d'une entreprise...

<sup>22</sup> CARDIN, Jean-Réal, *Relations*, octobre 1966, p. 273. *Italiques* de R.C.

<sup>23</sup> HÉBERT, Gérard, *Relations*, n° 327, mai 1968, pp. 140-144 *Italiques* de R.C. Tout l'article du P. Hébert est à lire. Il est produit en deux sections : « Les syndicats de cadres : 1-Situation et avenir », *Relations*, n° 326, avril 1968, pp. 117-120 ; et « II-Exigences et caractères propres », *Relations*, n° 327, mai 1968, pp. 140-144.

L'auteur précise ainsi sa pensée :

On admet facilement que les cadres ne peuvent pas faire partie de la même unité de négociation et du même syndicat que les travailleurs qu'ils dirigent... : conflit d'intérêt... Si on fonctionne par strates, à la verticale, on émiette la force syndicale ; au plan horizontal, chaque groupe de cadres n'est pas suffisamment considérable pour constituer un syndicat distinct. Par contre, les préoccupations et les mentalités différentes permettraient-elles un accord suffisant pour qu'un seul syndicat, les réunissant tous, survive ? ...

Les cadres voudraient-ils créer leur propre centrale... ? L'affiliation d'un syndicat de cadres, et surtout de nombreuses affiliations de syndicat de cadres, à l'une ou l'autre des centrales existantes comportent des *risques très graves*. C'est que les cadres participent à l'autorité de l'entreprise. Ils ont à donner des ordres, à porter des jugements et à imposer des sanctions. Ils se trouveraient fréquemment dans une situation de conflit...

Ces propos indiquent bien les dangers présents et les précautions si nécessaires à toute forme de syndicalisme de cadres œuvrant dans l'entreprise et respectueux de son efficacité administrative.

#### LA LÉGISLATION

Parmi les remèdes possibles aux problèmes des cadres d'entreprise, nous avons successivement examiné l'action patronale, l'association maison et, beaucoup plus longuement puisque c'était là notre propos essentiel, le syndicalisme de cadres. Voyons maintenant ce que peut faire, comme solution instrumentale et indirecte, une législation élargie et permissive à l'adresse des cadres et de l'organisation syndicale. Une telle législation peut être, ou bien sollicitée par des cadres militants, ou bien accordée sur un plateau d'argent par un législateur généreux et sensibilisé aux vertus de l'action collective encarcannée dans une société de masse.

Il semble bien que, dans l'état larvaire du syndicalisme de « cadres » au Québec, l'Etat législateur serait bien avisé d'attendre que les « mœurs » s'expriment avec moins de balbutiements avant de les consacrer par un texte de loi. A l'Hydro-Québec, par exemple, les ingénieurs syndiqués ont fait deux grèves — nous y faisons allusion au peu plus tôt dans un autre contexte — pour « créer du droit nouveau », selon l'expression pittoresque de leur ministre-protecteur du temps. Il semblait alors que le nouveau Code du travail et l'absence d'une législation favorable au syndicalisme de cadres ne nuiraient pas pour la peine à la prolifération de tels syndicats. Or, il ne s'est pas créé de « droit nouveau » dans ce secteur depuis quelques années. Pourquoi, paternellement, l'Etat se mettrait-il le doigt entre l'écorce et l'arbre ? Si, à six mois seulement de la promulgation d'un Code du travail, on s'en balance éperdument au nom du « droit nouveau », si chaque groupement impatient dans notre société peut se tailler sa propre loi, pourquoi le législateur s'efforcera-t-il de lui fournir une béquille juridique quand sa tactique ne réussit pas et que son expansion ne s'effectue pas

au rythme escompté ? Que d'abord la réalité du syndicalisme de cadres prenne forme et s'étende, à l'intérieur des contraintes administratives et économiques de l'entreprise et au gré des aspirations de qui en veut, ainsi que selon les formes qu'il souhaite lui donner. Après, en toute prudence — car dans le contexte nord-américain on secoue un drôle de pommier quand on touche aux cadres d'entreprise, jusqu'ici bloc d'une seule pièce — et sans paternalisme imprudent, le législateur pourra sanctionner et aménager des états de fait. La situation est présentement trop confuse et trop complexe dans ce secteur pour que l'équilibre des forces soit rompu par une intervention législative bien intentionnée, mais fatalement maladroite. Sur ce point, le professeur Cardin semble avoir des vues différentes<sup>24</sup> :

Le Code... n'est pas allé au bout des exigences de la réalité sociologique

en ne sanctionnant pas le syndicalisme de *cadres* alors qu'il entérinerait le syndicalisme de *professionnels*. Or, quelle est cette réalité sociologique ? M. Cardin la définit comme les caractéristiques propres et la situation particulière au sein de l'entreprise des groupes professionnels. Dans toutes ses nuances, il semble que la « réalité sociologique » comporte bien davantage que la réalité psycho-sociologique (aspirations, enthousiasme, intérêts, militantisme, politisation) de la solidarité d'un nombre encore restreint de professionnels qui, parce qu'ils œuvrent dans une grande entreprise, tiennent à tout prix à être dits « cadres » à saveur toute française. Elle est faite également de la réalité administrative de l'entreprise (cela aussi, c'est rudement sociologique !), qui pose carrément le problème du tracé d'une ligne de démarcation claire entre différents niveaux et types de cadres pour fins de négociation, afin bien simplement de limiter le plus possible les occasions de chicanes stériles et de douloureux conflits d'intérêts, tout en conservant à l'entreprise un certain équilibre — d'ailleurs mouvant et susceptible d'un constant réexamen — et une nécessaire efficacité qui est impensable dans un climat de récriminations amères et de perpétuelles revendications. Enfin, cette « réalité sociologique » est aussi faite du contexte juridique, qui jusqu'ici en Nord-Amérique a toujours maintenu la dichotomie direction-exécution. C'est tout cela, et beaucoup plus, la réalité sociologique qu'il convient d'examiner dans l'optique d'une syndicalisation des cadres d'entreprise. Et tant que seulement un groupe limité de cadres authentiques auront manifesté leur ferveur syndicale, le temps n'est pas venu pour le législateur d'intervenir. S'il le fait quand même, la législation ne sera pas adéquate — à cause de la totale nouveauté du phénomène — et aura une grande force *incitative*, précipitant ainsi dans une aventure pour l'instant douteuse des énergies qui auraient pu se dépenser à des moyens plus efficaces et plus appropriés. La législation est un cadre à l'intérieur duquel fonctionne un syndicalisme vigoureux, et non pas un cataplasme pour un syndicalisme qui est encore à se construire, et dont l'utilité sociale n'a pas encore été solidement démontrée. Donc, que la promesse contenue dans le bill 36 du 17 juillet 1970, à l'effet que des

<sup>24</sup> CARDIN, Jean-Réal, « Le Code du travail : deux ans d'expérience », *Relations industrielles*, 22, 3, juillet 1967, p. 328.

normes applicables à l'accréditation des syndicats de cadres pourraient être édictées en 1972, demeure pour l'instant exactement cela : une promesse. Cela permettra aux militants du syndicalisme de cadres d'agir pleinement par eux-mêmes, de faire appel aux véritables solidarités de groupe et de donner à leurs organismes une base solide, sans s'appuyer sur un législateur qui toujours, au moment où il fournit appui et protection, impose un carcan.

Si toutefois, comme nous le soulignons au début de ce texte, c'est l'Etat-employeur, avec tous ses problèmes de relations avec ses fonctionnaires-cadres, qui donne la tentation à l'Etat-législateur de statuer sur le syndicalisme de cadres dans tous les secteurs (public, para-public et privé), celui-ci devrait résister à la tentation et recommander à celui-là de régler ses problèmes chez lui, en régie interne, en édictant des normes et pratiques administratives mieux accordées aux besoins et aux réalités d'une très imposante bureaucratie (50,000 fonctionnaires et ouvriers du gouvernement, plus 275,000 salariés dont les traitements émarginent au budget de l'Etat).

Que si, enfin, le législateur décide malgré tout de statuer sur le cas des cadres syndiqués, il ne devrait pas se contenter, sans plus, d'étendre l'application du Code en ne faisant qu'éliminer, à l'article 1-*m*, toute restriction à la définition du « salarié » couvert par la législation.

Le professeur Cardin propose ici des précautions opportunes <sup>25</sup> :

Le Code du travail ne pourrait-il pas, par exemple, autoriser d'emblée le syndicalisme de cadres salariés [professionnels ou autres] tout en statuant sur la composition, le mode d'organisation de ces groupes et en prescrivant les distinctions qui devraient être consacrées entre ces derniers et les associations des salariés traditionnels? Autrement dit, n'y aurait-il pas moyen d'élaborer, après études et consultation, un véritable status pour ce genre de syndicalisme, afin de répondre aux exigences de la liberté d'association et d'assurer en même temps qu'une assimilation trop grande aux formules consacrées pour les salariés traditionnels ne mette en péril la cohésion et l'efficacité nécessaires des structures dirigeantes de l'entreprise?

En somme, il faudrait faire l'inventaire, aussi complet que possible, des diverses catégories de cadres (profession, fonction, responsabilité, niveau, secteur administratif, économique et géographique, etc.) dans divers types d'entreprises (publiques, para-publiques et privées), puis édicter des structures et des modalités d'action syndicales qui épargnent aux cadres la dualité de loyauté, les conflits d'intérêts et le recours aux affrontements coûteux (pour eux, l'entreprise et le public) et souvent inutiles, et permettent à l'entreprise de fonctionner avec une efficacité accrue, si possible.

<sup>25</sup> CARDIN, Jean-Réal, *Op. cit.*, p. 330.

A titre d'exemple, le Rapport Woods met de l'avant la distinction suivante <sup>26</sup> :

En ce qui concerne la maîtrise et les cadres inférieurs, nous recommandons que le droit de négociation collective soit étendu à ces employés, à la condition toutefois qu'ils aient leurs propres unités de négociation et leurs propres syndicats. Ces syndicats à leur tour seraient autorisés à s'affilier entre eux, mais non à d'autres syndicats ou organisations de travailleurs. Cependant, nous n'irions pas jusqu'à étendre le droit de négociation collective aux cadres moyens et supérieurs, car on risquerait de créer une situation incompatible avec une gestion efficace des entreprises et la prospérité économique du pays.

### Conclusion

On ne doit pas conclure, à la fin d'un texte qui se veut amorce, à une discussion où chacun devra dresser ses propres bilans, définir ses propres problèmes, trouver ses propres solutions, bref, tirer ses propres conclusions. Cette communication se proposait de déblayer le terrain ; à d'autres maintenant de construire la maison. Si déjà j'ai posé quelques pierres, on ne m'en voudra pas trop. J'ai vu dans ma tâche un effort de démythification et de réalisme, tant à l'égard des problèmes qu'à celui des solutions, en matière de syndicalisme de cadres. Un seul « principe » sous-tend vraiment cette longue démarche : ce sont les cadres eux-mêmes qui finalement régleront leurs problèmes, selon leurs définitions à eux et avec leurs moyens à eux ; qu'ils commencent par ceux qui sont déjà entre leurs mains, tout près d'eux, avant de s'enfermer dans des aventures institutionnelles qui peuvent se révéler, à l'usage, doublement « aliénantes ».

### IS UNIONIZATION THE ANSWER TO MANAGEMENT AND SUPERVISION PROBLEMS ?

In recent years, managerial and supervisory personnel have elicited quite a bit of interest, not only from top management *within* the business organization — this is, of course, not a new development, since top management has always seen all their levels of management and supervision as one monolithic block —, but also from various quarters *outside* the firm proper, namely :

- 1) *university professors* (and especially sociologists and industrial relations specialists), who have always been sympathetic and sensitive to collective problems and solutions, to proletarian miseries (are we not now talking and writing more and more about the « new proletarians of knowledge » ?) and to democratic values everywhere, respect and freedom for man ; and who easily see in unions of all types and levels of employees an « irreversible » trend, and a good and necessary one at that, which should be fostered by intellectuals and legislation ;

---

<sup>26</sup> Rapport de l'équipe spécialisée en relations de travail, *Les relations du travail au Canada*, Ottawa : Imprimeur de la Reine, décembre 1968, n° 437, p. 153.

- 2) *union leaders*, who used to blast any and all executives or foremen as capitalistic exploiters or technocrats, and who now discover in them a great reservoir, both strategic and numerous, to be tapped in order to multiply union strength tenfold ;
- 3) *gouvernement people*, who are quite ambivalent about management and supervision, since they act as both employer and lawmaker ; in the first role, they are stuck with very difficult problems of an administrative nature : assaults by politicians, a history of nepotism, and an increasingly large bureaucracy spread over a broad territory ; in the second, they are tempted to enact all-embracing legislation (for all employees of all sectors, whether public or private) to solve problems which initially and basically could and should be solved at home.

This newly-oriented interest in management and supervision from outside groups coincides with some aspirations of some levels of management, mainly in the public and para-public sectors, toward some form of unionization, especially in the Province of Quebec.

All this interest, however gratuitous or selfish, should blind no executive to the basic postulate that he, and he alone, should be the one to define his problems and to find appropriate solutions for them, according to the great variety which is evident among his ranks : does he act in a line or a staff capacity, and then, at what level of supervision or management ? Obviously, problems and solutions will differ in kind and intensity according to the nature of the function held by the executive.

And then, if one turns to the *problems* of managers or supervisors, one should not « overkill » with such broad diagnoses as « alienation », which today means just about everything and then nothing, not being specific enough and leading nowhere in terms of remedies. What needs are not met by managers and supervisors : are they, or do they feel, relatively powerless, meaningless, normless, isolated, and self-estranged ? Is it a problem of not having enough of the primary needs satisfied : physiological-hygienic or safety (not enough money, not enough security) ? Or does it go deeper and more diffuse in terms of lack of belonging, esteem, and self-achievement ?

And finally, if we now turn to *solutions*.

Which are the ones most closely adapted to the specific problems diagnosed ? Will it be a new realization by top management, aided by lower levels, of the need for more of the behavioral satisfactions : more communication, more information, more participation in decision-making, more warmth in the day-to-day relationships ? Should this fail, will it lead to in-firm managerial or supervisory associations ? Should these appear inadequate, will they be turned into regular unions, with the standard paraphernalia of collective bargaining ? And then, will these affiliate to an outside federation of managerial people exclusively, or rather will this affiliate with a central labour body ?

Before deciding, managerial and supervisory personnel should first evaluate their problems realistically, and then reach first for the means closest to their reach. Unions carry their own brand of bureaucracy and « alienation » ; they are not a dogma or a postulate any more, even among their own membership ; they have not yet made much headway in North America, at the professional and managerial levels ; for the time being, at least, they may seem like a jack-hammer cracking a nut. So, legislation at this level of personnel seems at this time inopportune and would create much ambiguity.