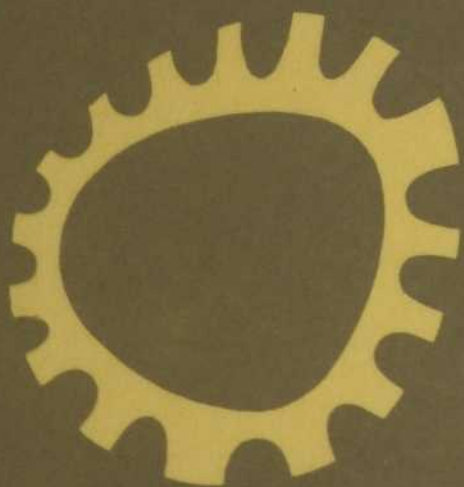


658.46
C7493f
1962

DÉPARTEMENT DES RELATIONS
INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL



LA FONCTION DE
CONSEIL
DANS LE PROCESSUS
DE DÉCISION ET
DE CONTRÔLE

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL



Bibliothèque Nationale du Québec

ÉCHANGES

EX LIBRIS

B. T. R.

1772
1773

LA FONCTION DE CONSEIL
dans le processus de décision
et de contrôle

B.N.Q.

1772
1773
1774



THE
LIBRARY
OF THE
MUSEUM OF
ART AND
ARCHAEOLOGY
OF THE
UNIVERSITY OF
CHICAGO

1977

1972

LE XVII^e CONGRÈS DES RELATIONS
INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

LA FONCTION DE CONSEIL

dans le processus de décision

et de contrôle

Émile Gosselin — Jean-Paul Deschênes — Marcel Poiré
Gaston Poiré — Robert Yvon — Paul Poiré
W.A. Hénault — Roger Chénier — Roger Chénier

lad.

658

C749f

LES CONGRÈS DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Québec

LA FONCTION DE CONSEIL

dans le processus de décision

et de contrôle

LE XVII^e CONGRÈS DES RELATIONS
INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Propriété +
de la Bibliothèque
des Trois-Rivières

LA FONCTION DE
CONSEIL
DANS LE PROCESSUS
DE DÉCISION ET
DE CONTRÔLE

EMILE GOSSELIN — JEAN-PAUL DESCHÊNES — MARCEL PEPIN
GASTON FOURNIER — EUGÈNE FORSEY — PAUL PELLETIER
W.A. HUNTER — ROGER CHARTIER — ROGER GRÉGOIRE

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

QUÉBEC

LE XVII^e CONGRÈS DES RELATIONS
INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Propriété de la Bibliothèque
des Trois-Rivières

LA FONCTION DE
CONSEIL
DANS LE PROCESSUS
DE DÉCISION ET
DE CONTRÔLE

HD

69

C6C65

1962

LA FONCTION DE CONSEIL dans le processus de décision et de
contrôle est publié par le Département des relations industrielles de
l'Université Laval, Québec, Canada, et édité par LES PRESSES
DE L'UNIVERSITÉ LAVAL, 28, rue Ste-Famille, Québec, Canada.
Tous droits réservés. Copyright. Canada 1962.

Sommaire

Les études que l'on trouvera dans le présent ouvrage ont été préparées pour le dix-septième Congrès des relations industrielles de l'Université Laval tenu à Québec les 30 avril et 1er mai 1962

Ainsi qu'on pourra s'en rendre compte, les sujets traités laissent place aux opinions les plus nuancées et les plus diverses. Aussi, chacun des collaborateurs désire, légitimement, être le seul à assumer la responsabilité des positions qu'il a prises.

Le Département des relations industrielles de Laval tient à les remercier avec les personnes qui ont pris part aux discussions et les quatre cents participants qui ont contribué au succès de ces assises annuelles.

GÉRARD DION
directeur

— Collaborateurs —

ÉMILE GOSSELIN

Professeur au Département des relations industrielles
de la Faculté des sciences sociales de l'Université La-
val.

JEAN-PAUL DESCHÊNES

Professeur au Département des relations industrielles
de la Faculté des sciences sociales de l'Université La-
val.

GASTON FOURNIER

Ingénieur conseil, The Acton Rubber Ltd.

MARCEL PEPIN

Secrétaire de la Confédération des syndicats nationaux
(CSN).

EUGÈNE FORSEY

Directeur de la recherche au Congrès du travail du
Canada (CTC).

PAUL PELLETIER

Commissaire, Commission du service civil, Ottawa.

W. A. HUNTER

Directeur des services industriels, Leetham, Simpson
Ltd, Management Consultant.

ROGER CHARTIER

Professeur au Département des relations industrielles
de la Faculté des sciences sociales de l'Université La-
val.

ROGER GRÉGOIRE

Conseiller d'Etat, conseiller à l'Organisation de coopé-
ration et de développement économiques (OCDE),
ancien directeur de l'ex-Agence européenne de pro-
ductivité.

S o m m a i r e

1.—Position du problème	11
EMILE GOSSELIN	
2.—Structure classique de l'organisation	23
JEAN-PAUL DESCHÊNES	
3.—La fonction de conseil dans le secteur de l'entreprise privée	39
GASTON FOURNIER	
4.—La fonction de conseil dans le secteur du syndicalisme	51
MARCEL PEPIN	
5.—La fonction de conseil dans le secteur du syndicalisme	65
EUGÈNE FORSEY	
6.—La fonction de conseil dans le secteur de l'Etat	77
PAUL PELLETIER	
7.—Conséquences du rôle du spécialiste sur les décisions et sur le contrôle	89
W. A. HUNTER	
8.—Un nouveau concept intégrant les notions de fonction hiérarchique (line) et de fonction de conseil (staff)	103
ROGER CHARTIER	
9.—La fonction de conseil dans la société moderne	121
ROGER GRÉCOIRE	

11	1.—Fonction du président
23	2.—Structure classique de l'organisation
33	3.—La fonction de conseil dans le secteur de l'entreprise privée
41	4.—La fonction de conseil dans le secteur du syndicalisme
53	5.—La fonction de conseil dans le secteur du syndicalisme
63	6.—La fonction de conseil dans le secteur de l'état
73	7.—Conséquences du rôle du syndicalisme
83	8.—Le conseil (état)
93	9.—Le conseil (état)
103	10.—Le conseil (état)
113	11.—Le conseil (état)

1

Position du problème

Emile Gosselin

AVANT-PROPOS

En abordant comme thème de son XVII^e Congrès, "La fonction de conseil dans le processus de décision et de contrôle", le Département des relations industrielles a voulu essentiellement explorer les problèmes suivants :

Les raisons qui ont forcé diverses organisations à recruter des spécialistes ou des conseillers en relations de travail sont-elles les mêmes qui les ont amenées à s'assurer de spécialistes en d'autres domaines? Les rôles et les responsabilités de ces spécialistes sont-ils les mêmes selon qu'ils appartiennent à un secteur d'activité plutôt qu'à un autre? Quels sont les rôles du spécialiste ou du conseiller dans une organisation contrôlée démocratiquement si on les compare à ceux du spécialiste appartenant à une organisation qui échappe en tout ou en partie à des formes de contrôles démocratiques?

La fonction de conseil dans le processus de décision et de contrôle intéresse au plus haut point les conseillers ou les spécialistes en relations industrielles. Mais les problèmes que cette fonction soulève, si importants qu'ils soient pour le groupe de spécialistes ou de conseillers en relations de travail, intéressent également tous les spécialistes ou conseillers, quelle que soit leur profession ou discipline d'appartenance. Il s'agit, en effet, de rechercher les caractéristiques communes à divers types de spécialistes ou de conseillers, de comparer leurs rôles et leurs responsabilités et d'évaluer les conséquences qu'entraînent leurs diverses activités sur la prise des décisions-clefs et sur le contrôle des diverses organisations.

Il est alors intéressant de comparer entre eux les divers secteurs d'activités, entreprise privée, syndicat, gouvernement, pour juger si les mêmes causes n'ont pas présidé à l'introduction de ces divers spécialistes. De plus les responsabilités de ces spécialistes sont-elles en général les mêmes ? La présence de ces conseillers ne produit-elle pas sensiblement les mêmes effets sur la direction et le contrôle des divers types d'organisation ?

Au cours des travaux et des discussions se dégageront sans doute des caractéristiques communes, des constantes ou des hypothèses qui nous éclaireront davantage sur la façon dont les décisions sont prises et sur les personnes qui participent véritablement au processus de décision et de contrôle dans les divers secteurs d'activité. Il sera, dès lors, plus facile de nuancer nos définitions de divers types de spécialistes ou conseillers et de mieux définir leur contribution, selon les décisions à prendre ou les contrôles à exercer.

Le Département des relations industrielles ne veut nullement prétendre qu'il est le plus apte à étudier et à solutionner les nombreux problèmes qui se soulèvent dans le processus de décision et de contrôle. Mais il aurait failli à la tâche s'il n'avait pas convoqué à une franche discussion tous ceux que le problème intéresse. Sans l'apport des divers

départements ou facultés de l'Université et sans le concours des administrateurs eux-mêmes, on ne peut en saisir toutes les dimensions. Ces problèmes méritent donc d'être étudiés à la lumière des diverses disciplines par les nombreuses catégories de spécialistes ou d'administrateurs directement intéressés au processus de décision et de contrôle dans les diverses administrations. D'ailleurs, le choix des conférenciers ainsi que la présence de congressistes appartenant à diverses disciplines ou professions constituent la preuve tangible qu'un problème aussi complexe que la fonction de conseil dans le processus de décision et de contrôle ne peut être étudié par une seule catégorie de conseillers, même en relations de travail. Vous devrez donc vous engager dans un dialogue très ouvert et très libre mettant à profit vos lumières et votre expérience.

Pendant deux jours, universitaires, dirigeants, représentants d'entreprises, chefs syndicaux, fonctionnaires de l'Etat ou des services publics, moralistes se pencheront sur un problème devenu urgent. La présence d'un groupe aussi varié qu'intéressé d'administrateurs et de spécialistes semble nous indiquer que les décisions-clefs devront de plus en plus être prises dans les gouvernements, les syndicats, les entreprises publiques et privées, conformément aux aspirations profondes de la société et des groupes qui en font partie. De telles décisions doivent respecter la dignité de la personne humaine, quels que soient par ailleurs les divers rôles que l'être humain soit appelé à jouer dans une société fonctionnelle sans cesse plus complexe.

Cela va sans dire, les divers conférenciers ont pleine et entière liberté d'expression et ne parlent qu'en leur nom personnel. Ils ne sont pas ici pour représenter le point de vue, soit de l'Université, soit de la Faculté ou du Département ou encore pour nous transmettre un message officiel dicté dans les secrets cénacles du monde patronal, syndical ou estompé par quelque puissance gouvernementale. Cette liberté d'expression que nous avons exigée de nos conférenciers, nous la souhaitons

également des congressistes, au cours des échanges de points de vue qui suivront les diverses conférences.

Vous êtes ici chez vous. L'Université vous reçoit. Pour quelques jours, notre institution adopte un nouveau domicile en vue de vous faciliter, dans un décor agréable et des plus sympathique des échanges de vue fructueux. Soucieuse de votre bien-être tout autant que de la qualité des travaux que nous accomplirons tous ensemble, l'Université Laval se plaît toujours, lorsqu'elle reçoit des invités — c'est là une longue tradition qui l'honore — à joindre l'utile à l'agréable. Elle sait d'avance que vous opterez avant tout pour ce qui est utile, que les sessions qui pourront vous paraître parfois longues seront compensées par après, par des colloques plus intimes, fructueux, où l'agréable se joindra à l'utile. Je vous invite donc à vous pencher sérieusement sur les nombreux problèmes que suscite la présence des conseillers ou de divers spécialistes dans une société dont les rouages deviennent sans cesse plus complexes.

Nous constatons cette année que la représentation des congressistes s'est élargie. Les spécialistes du monde du travail ou les agents de relations industrielles sont venus encore nombreux. En outre, notre auditoire accueille cette année une plus forte délégation de congressistes venant de disciplines ou de professions diverses et qui sont, tout autant que les agents de relations industrielles, intimement intéressés à la place qui leur revient dans le processus de décision et de contrôle. Il m'est donc agréable, au nom du Département et de son directeur, de souhaiter la bienvenue aux nouveaux congressistes ainsi qu'à ceux qui viennent chaque année nous prêter leur concours.

POSITION DU PROBLEME

Les services de l'Etat et les divers secteurs de l'entreprise privée recrutent un grand nombre de conseillers ou de spécialistes que l'on

retrouve à divers paliers de l'organisation. Afin d'évaluer leurs rôles et de mieux mesurer l'influence de leurs conseils ou de leurs décisions, nous avons cru bon, au cours d'un premier exposé, de tracer en larges traits quelques caractères propres aux organisations et administrations. Nous verrons les raisons qui ont fait évoluer la conception que l'on s'est faite de l'administrateur et quelques-unes des conséquences qu'a entraînées l'introduction de spécialistes ou conseillers dans les organisations.

La fonction instrumentale de toute organisation

Toute organisation constitue, entre autres aspects, un instrument d'action qui doit posséder la souplesse nécessaire à l'accomplissement des objectifs qui lui sont vraiment propres. Mais la définition d'objectifs et leur réalisation par le truchement de l'organisation supposent plus qu'une conception purement mécanique de la réalisation ou de l'exécution des programmes, donc des décisions et des contrôles. Une organisation s'établit dans un contexte technologique donné, dans un milieu socio-économique déterminé. A la base de toute organisation, on retrouve une philosophie de l'homme, de la société et des collectivités où l'individu exerce son activité. En outre, l'idée même d'organisation, en autant qu'elle existe pour réaliser des objectifs variés, suppose que l'organisme intègre des êtres humains, mais que c'est l'organisation prise comme un tout, et non pas seulement des individus pris isolément, qui assume la responsabilité de réaliser l'ensemble des objectifs. Autrement dit, les fins proposées dans un contexte socio-économique et technologique déterminé aident à définir l'organisation et président à son aménagement rationnel. Par le truchement des divers administrateurs, les fins assignées à l'organisation déterminent les rôles qui reviennent à chacun ainsi que la coordination qui doit s'imposer entre les personnes et les divers secteurs de l'organisation. Ces divers éléments réagissent les uns sur les autres. Ils influencent l'action administrative et posent des limites aux administrateurs ainsi qu'aux organisations qu'ils dirigent.

Distinction entre organisation et administration

Il convient de distinguer entre administration, acte d'administration, et organisation. Prenons le cas d'un homme qui agit seul. Cet homme, parce qu'être raisonnable, est autonome. Il lui appartient de choisir entre une série d'objectifs et ensuite d'utiliser à son meilleur escient ses connaissances intellectuelles et techniques, ainsi que les ressources matérielles dont il dispose, en vue de réaliser les buts qu'il a choisi de poursuivre. L'on peut en conclure que cet homme, même lorsqu'il agit seul, doit poser des *actes d'administration*. L'acte d'administration consiste donc en un acte raisonné et calculé en vue de résultats désirables et désirés.

L'acte d'administration comporte deux aspects : l'un négatif, l'autre positif. L'homme, parce qu'il est capable de décisions rationnelles, refuse de confier au hasard son bien-être et la réalisation de ses ambitions. Négativement donc, au moment même où il choisit un ou plusieurs objectifs et où il décide de moyens de les atteindre, il va faire en sorte d'écarter ou de prévenir les circonstances ou les obstacles qui pourraient empêcher ou restreindre la réalisation de ces objectifs. Positivement, par le même acte d'administration, il va chercher à utiliser les ressources et les énergies dont il dispose en vue de réaliser ses objectifs avec le minimum de ressources et avec le maximum de rendement.

L'administration ou son processus consistera dans l'ensemble cohérent des opérations ou actes d'administration nécessaires à la détermination des objectifs qu'un individu ou un groupe se proposent ainsi qu'à leur réalisation. Dans des situations où les efforts de plusieurs personnes sont requis à cet effet, l'administration consistera dans la direction, la coordination et le contrôle de ces personnes et des ressources à leur disposition, en vue de réaliser les buts proposés à la collectivité de ces personnes.

Dans cette perspective, l'organisation est bien le résultat d'actes d'administration. L'organisation elle-même ainsi que les personnes qui la composent doivent donc continuellement s'adapter et correspondre aux objectifs poursuivis. En effet, l'administration recherche essentiellement la direction et la coordination de personnes et l'aménagement rationnel de ressources en vue d'objectifs définis. C'est par l'organisation, donc par un aménagement total, bien équilibré, d'éléments parfois disparates, et qui amènent les personnes à agir comme une unité, comme une équipe de travail que l'acte d'administration est rendu possible. Ce sera donc le propre de l'organisation de faciliter la définition des objectifs et leur réalisation.

Le rôle de l'administrateur

L'organisation consiste dans un arrangement rationnel et coordonné de personnes, à partir du ministre, du président de compagnie, du chef syndical, en vue de faciliter l'accomplissement de quelques buts proposés, par l'allocation de fonctions et de responsabilités. L'organisation est le résultat d'un acte d'administration. L'on peut dire qu'il s'agit d'un acte permanent d'administration. Mais on ne peut déduire de la fonction instrumentale d'une organisation qu'elle existe pour se plier aux caprices de l'administrateur. En effet, tant l'administrateur que les personnes qu'il dirige n'ont de raison d'être dans une organisation que dans la mesure où ils contribuent, à divers degrés, à la réalisation des objectifs dont l'administrateur n'a pas le monopole mais qui sont en propre ceux de toute l'organisation. Le rôle de l'administrateur sera donc un rôle fonctionnel et devra s'adapter aux exigences mêmes de l'organisation. Il appartiendra à l'administrateur de clarifier et de sanctionner les objectifs, parfois de les soumettre à l'approbation ou à la considération des membres, et de veiller à élaborer des programmes d'exécution. C'est ainsi qu'il ordonne, planifie, dirige, coordonne et contrôle les membres de son organisation en faisant appel à toutes les ressources à sa disposition.

Evolution de la conception d'administrateur

Si les notions essentielles d'organisation et d'administrateur sont restés les mêmes en dépit de circonstances sans cesse changeantes, il importe d'examiner les caractéristiques mouvantes des organisations et les rôles variés dévolus aux administrateurs à diverses époques de notre vie sociale, économique et politique. Nous verrons que dans la réalité, l'administrateur et l'organisation reflètent l'état d'une société caractérisée par des facteurs technologiques, économiques, sociaux et culturels bien déterminés.

A une époque où l'industrialisation était à peine amorcée et où les mouvements des populations vers les centres urbains et industriels étaient relativement faibles, les problèmes d'administration dans les secteurs publics et privés étaient peu complexes, se ramenaient à des objectifs peu nombreux et exigeaient des cadres d'exécution restreints. Les administrateurs, dès lors, dans le secteur public et privé (ministre, fonctionnaire, patron, chef syndical), avaient une connaissance directe, immédiate et globale des problèmes de leurs organisations. A la fois, l'administrateur définissait les objectifs, veillait lui-même aux programmes d'exécution, participait à l'application des techniques, surveillait directement les problèmes de financement, de coordination et de contrôle. L'administrateur jouait donc tous les rôles, particulièrement ceux que l'on confie maintenant aux spécialistes et aux conseillers.

Dans un système de production ou de service aux structures simples, celui qui prenait la vedette était l'individu, soit le détenteur du pouvoir politique ou institutionnel, ou le représentant direct de la finance. L'organisation était alors conçue comme étant au service de l'individu ou de l'institution qui la dominait et les rares spécialistes qu'elle exigeait étaient rattachés, non pas tant à l'organisation elle-même qu'à la personne de l'individu qu'ils devaient servir. Une telle structure où dominaient les relations de personnes individuelles à per-

sonnes individuelles, de maîtres à serviteurs, ne pouvait subsister que dans la mesure où le contexte socio-économique mettait le moins d'entraves possible à la liberté individuelle de mouvement et d'entreprise.

Une multiplicité de petites unités de production ou de services qui se concurrençaient devait cependant tendre vers des intégrations plus considérables. Dès que ces organisations en venaient à se heurter à des exigences de bien commun ou qu'elles devaient se consacrer à la satisfaction de besoins de production ou de services qui engageaient la société et les collectivités vers des objectifs beaucoup plus variés, plus vastes, plus contraignants, et qui exigeaient pour leur réalisation des organisations très considérables, il devenait nécessaire d'adopter une conception fonctionnelle de l'organisation et de l'administrateur.

Les structures simples, si elles présentaient le désavantage de trop subordonner les hommes aux hommes et de mettre les ressources et les hommes au service d'ambitions personnelles, ou de besoins institutionnels définis dans un sens très restreint, avaient pourtant pour effet de simplifier les problèmes de coordination et de contrôle. A la tête d'une petite administration, s'occupant d'objectifs moins variés et peu complexes, l'administrateur pouvait s'occuper des moindres détails de son organisation. Même si l'administrateur était le portrait vivant d'une forme monolithique de l'autorité, il pouvait avoir des contacts plus fréquents avec ses employés. Possédant une connaissance directe et immédiate des problèmes techniques et humains de son organisation, il connaissait ses employés et pouvait plus facilement adapter les circonstances individuelles de chacun aux besoins mêmes de l'organisation. Ce fut sans doute l'âge d'or du paternalisme de l'administrateur.

Dans une société hautement industrialisée et de plus en plus diversifiée, les sphères supérieures de l'administration gouvernementale, syndicale et industrielle doivent délaisser dorénavant les problèmes de détail pour s'en tenir plutôt aux problèmes généraux de définition d'objectifs, d'élaboration de budgets et de programmes, de détermination

de priorités et doivent laisser à d'autres, soit à des spécialistes, soit à des subalternes qualifiés dans la ligne d'exécution, une série de problèmes qu'une forme d'autorité monolithique s'était jusqu'alors réservé, à elle-même et à elle seule. Alors qu'au début de l'industrialisation et par la suite jusqu'à l'avènement de la grande entreprise, la spécialisation du travail s'était surtout limitée à des problèmes de production et de concrétisation de programmes, maintenant elle atteint la haute administration elle-même. Cette dernière est amenée à nuancer son action en distinguant entre divers aspects de fonctions normalement rattachées à l'autorité, et en faisant appel à des conseillers et des spécialistes pour l'exécution de fonctions qui autrefois reposaient sur un seul homme.

L'urgence des besoins et leur complexité sont devenus tels, que l'on fait appel à des spécialistes, non seulement pour l'exécution même des programmes d'action, mais encore pour aider la haute administration à définir les objectifs, à élaborer les budgets, à établir les grands programmes d'action, à les contrôler et même à établir l'échelle de priorité entre les différents besoins de l'organisation.

Administration et spécialiste

La complexité de l'organisation moderne a donné lieu à certains phénomènes avec lesquels nous serons aux prises pendant au moins les deux prochains jours. Je n'entends pas ici les énoncer tous.

Il y eut un temps où l'administrateur connaissait ses employés. Aujourd'hui, le même administrateur lit des rapports disciplinaires ou autres sur ses propres employés. Il les rencontre de moins en moins. Notre administrateur, devenu grand lecteur, tend de plus en plus à avoir une connaissance écrite, indirecte, par correspondance, de son organisation.

Pour se retrouver à travers le flot montant d'informations ou de rapports qui lui viennent de toutes parts, l'administrateur doit faire

des actes de foi en des spécialistes ou des conseillers. Si les exigences d'une organisation complexe amènent l'administrateur à remettre, en toute bonne foi, à des spécialistes ou subalternes l'étude ou la solution de certains problèmes, on ne peut en conclure que la foi de l'administrateur en son spécialiste est de celle qui transporte les montagnes.

Voulant dominer son organisation, lui conserver la souplesse nécessaire, et désireux de l'adapter à des objectifs parfois mouvants, l'administrateur en vient à cultiver un doute systématique à l'égard des spécialistes. Pour se protéger, il va souvent faire appel à d'autres experts, appelons-les généralistes ou autrement, dont l'effet, souvent, est d'annuler l'influence des premiers. Je préférerais cependant que ces généralistes s'attachent surtout à débrouiller les communications et à conseiller l'administrateur sur les alternatives qui, à ses yeux, s'avèrent les plus rentables pour l'organisation.

En effet, la spécialisation du travail, la diversification des objectifs, la création de sections semi-autonomes au sein de l'organisation, l'emprise des syndicats, l'ampleur croissante des unités de production et de services posent de formidables problèmes de choix d'objectifs, de programmes d'action, de priorité, de coordination et de contrôle. La prolifération de divers secteurs semi-autonomes au sein d'une même organisation risque de créer des centres de résistance et de conservatisme institutionnels qui peuvent comporter une trop grande rigidité pour l'organisation. La multiplication des niveaux de direction ainsi que les cloisonnements dans l'organisation, en plus d'accroître les distances sociales entre individus, entraînent la création d'optiques différentes et qui peuvent venir en conflit. La multiplication de conseillers dont l'influence parfois s'annule peut entraîner vers l'immobilisme, un effet directement contraire à celui que l'on désirait en les introduisant dans l'organisation.

Une haute direction qui se fie trop sur des spécialistes peut facilement devenir prisonnière des personnes ou des structures à son ser-

vice. Incapable de cerner elle-même, tant les objectifs que les moyens alternatifs d'action, elle peut facilement se laisser entraîner vers une forme d'administration à forfait ou à sous-contrat. C'est sans doute là une forme élégante d'avouer sa propre impuissance ou de fuir ses responsabilités. Une autorité qui se respecte n'abdique pas devant ses responsabilités car elle ne peut déléguer ses responsabilités. Tout au plus, elle ne peut confier à autrui que certaines formes de l'exercice de l'autorité dont elle a pleine et entière responsabilité et dont elle aura à rendre compte.

L'introduction de spécialistes est louable en soi. Dans toute organisation, il est bon que certains se spécialisent à regarder les arbres. Mais il ne faut pas que l'on oublie la forêt elle-même. C'est là la responsabilité propre de l'administrateur. En outre, il faut éviter que l'introduction de spécialistes ou de consultants de l'extérieur se fasse au détriment des officiers permanents et responsables de l'exécution.

Pour maintenir une atmosphère respirable dans une organisation, il faut d'abord inventorier le personnel de l'organisation et utiliser à bon escient ses meilleures ressources. Un administrateur prévoyant devra chercher à améliorer son propre personnel de façon à recourir le moins souvent possible à des ressources venant de l'extérieur. Ainsi il pourra compter, le moment venu, sur les lumières de ses assistants permanents. Un spécialiste ébrayer jouit d'habitude d'un grand prestige dans l'organisation, prestige qui parfois repose moins sur la compétence du conseiller que sur le fait qu'il vient de l'extérieur et qu'il retire de forts honoraires. Qu'on y recourt en cas de nécessité, cela va de soi. Mais un recours abusif à la consultation de l'extérieur, en plus de nous entraîner irrémédiablement vers l'administration à forfait ou à sous-contrat, mine le prestige de la haute administration, dévalorise les cadres permanents et entraîne fatalement vers une forme de prolétarianisation des niveaux intermédiaires et inférieurs de la direction.

2

Structure classique de l'organisation

Jean-Paul Deschênes

VU le thème du présent congrès, *la fonction de conseil dans le processus de décision et de contrôle*, il s'agit d'analyser le rôle des conseillers dans une organisation, qu'elle soit industrielle, syndicale ou gouvernementale.

Comme vous avez pu le constater, M. Gosselin et moi-même avons la tâche de poser le problème, c'est-à-dire d'encadrer le sujet et de définir les termes. Pour ma part, j'ai l'intention de m'attacher plus particulièrement à la conception traditionnelle de la structure d'une organisation, celle d'inspiration militaire que nos voisins appellent communément *staff & line* et que nous, nous appellerons fonctions hiérarchiques et fonctions non-hiérarchiques. Vous remarquerez que nous ne traduisons pas *staff* par fonctions de conseil parce que *staff* comprend les fonctions d'assistant, de service et de conseil.

Cette structure d'organisation de type dit militaire est d'application quasi universelle dans l'entreprise et dans d'autres organismes de service et gouvernementaux, et elle le sera encore pour plusieurs années à venir. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, la structure traditionnelle *staff & line* engendre de réels problèmes qui sont dus ou à la structure elle-même ou aux hommes qu'elle encadre, et il est possible que nous assistions graduellement à un éclatement des cadres, à la substitution de la structure classique à une structure dite fonctionnelle qui pourrait peut-être davantage tenir compte de la réalité.

Je ne fais que signaler ce problème en passant, vu que M. Chartier vous parlera plus spécifiquement de l'intégration des fonctions hiérarchiques et des fonctions de conseil en un nouveau concept fonctionnel. Je dois donc m'en tenir à un sujet qui n'aura rien de troublant ni d'éclatant. Je n'ai l'intention ni d'innover ni de créer de nouvelles structures, mais de vérifier si celles que nous utilisons et connaissons sont capables de contenir toute la réalité et d'agencer harmonieusement les parties hétérogènes qui doivent participer à la création d'un produit ou à la prestation d'un service.

Fonctions hiérarchiques et fonctions non-hiérarchiques

Dans un syndicat, la négociation collective est une fonction essentielle aux objectifs de l'organisme. Dans une manufacture qui produit un bien quelconque et qui vend elle-même son produit, la fabrication et la vente sont deux fonctions essentielles aux objectifs de l'entreprise. Dans un magasin à rayon, l'achat de la marchandise et la vente de cette même marchandise sont deux fonctions essentielles aux objectifs de l'organisation. Dans une manufacture de produits chimiques, il se peut que la plupart des produits qu'elle fabrique n'existaient pas il y a dix ans et qu'elle doive s'ingénier à remplacer des produits désuets par des produits nouveaux; dans ce cas, la recherche, la production et la vente sont des fonctions essentielles aux objectifs de l'organisation.

Nous pouvons donc définir les fonctions hiérarchiques comme étant celles sans lesquelles l'entreprise ne pourrait exister. Une manufacture de chaussures ne peut survivre si elle ne vend pas sa production. En d'autres mots, les objectifs d'une organisation déterminent les fonctions de base à établir pour les réaliser.

Par ailleurs, le directeur général ne peut à lui seul acheter, produire et vendre, en supposant qu'il s'agisse là de trois fonctions fondamentales d'une entreprise. Il lui faut des aides, des assistants, des surintendants à qui il délègue des responsabilités: à l'un pour les achats, à l'autre pour la production et au troisième pour la vente. Les responsabilités déléguées seront nécessairement accompagnées de l'autorité nécessaire pour les accomplir. Ce phénomène de la délégation de responsabilités et d'autorité se reproduira à tous les échelons des départements primaires, chacun des chefs répondant à son supérieur immédiat des responsabilités qui lui ont été déléguées et exerçant sur ses inférieurs l'autorité reçue en fonction des responsabilités dont il a à rendre compte. C'est là la structure en pyramide caractérisant l'organisation traditionnelle de type militaire.

Toutefois, la structure d'une organisation n'est pas toujours aussi simple. A ces fonctions primaires qui sont nécessaires à la survie d'une entreprise viennent se greffer des fonctions auxiliaires dont le but est, soit d'accomplir une fonction précise appartenant aux fonctions hiérarchiques mais d'ordre secondaire, soit de conseiller le responsable sur des points plus spécifiques qui nécessitent des connaissances spécialisées. Dans l'un ou l'autre cas il s'agit de fonctions non-hiérarchiques, qui n'existent que pour soulager davantage le responsable d'une fonction primaire.

a) *Service*

L'agence qui accomplit quelque chose est une agence de service. Ainsi aucun département de base, qu'il s'agisse de la production ou de

la vente, ne peut se dispenser de maintenir un système de comptabilité. Mais comme la comptabilité doit être uniforme et comme elle fait l'objet de politiques particulières, il est souvent préférable de centraliser cette fonction secondaire, de la faire accomplir par une agence distincte des départements primaires mais soumise à ces derniers.

Par la création de ces agences de service, nous enlevons aux départements primaires des fonctions d'ordre secondaire (comme par exemple la comptabilité, les statistiques, l'entretien) afin de leur permettre de se consacrer davantage aux fonctions majeures qui leur ont été déléguées.

b) *Fonctions de conseil*

Même en se consacrant corps et âme à ses responsabilités majeures, le directeur d'une division primaire ne peut être un spécialiste en tout. Il ne peut, par exemple, être un expert dans la sélection de candidats compétents, dans le domaine des relations industrielles, dans les derniers développements du processus de fabrication, etc... Il lui faut l'assistance de conseillers spécialistes qui lui indiqueront des éléments de solution et lui permettront de prendre les décisions adéquates. Tout comme les agences de service, ces conseillers sont sous l'autorité de celui qu'ils assistent et conseillent, et ne peuvent accaparer des responsabilités quant aux fonctions hiérarchiques de l'organisation. En d'autres mots, ils ne peuvent donner d'ordres à ceux qui ont pour fonction la prévision, l'exécution et le contrôle dans les divisions hiérarchiques.

c) *Les assistants*

Il existe une troisième catégorie de fonctions non-hiérarchiques que j'ai eu presque envie de passer sous silence, mais que je me dois quand

même de mentionner vu qu'elle existe dans la plupart de nos organisations. Il s'agit des assistants.

Les assistants sont attachés à des individus et non pas à des fonctions. Ce sont ordinairement des hommes à tout faire, des substituts que le supérieur utilise très souvent, soit pour garder en mains plus de responsabilités qu'il n'est capable d'assumer, soit pour camoufler une incompétence. Au fond l'assistant est un pauvre diable. Sa position est instable et souvent intenable. Certains accomplissent des fonctions qui leur sont déléguées au jour le jour et ils doivent s'insérer, non sans se faire coincer quelquefois, entre leur supérieur et les subordonnés. D'autres accomplissent des fonctions précises et parallèles à celles de leur supérieur et sous le contrôle de ce dernier, fonctions qui pourraient la plupart du temps être déléguées à un échelon inférieur ou faire l'objet d'une tâche au niveau de celle du supérieur. D'autres enfin servent de paravent à un supérieur incompétent; on ne peut alors que blâmer l'organisation qui tolère ce dernier et ne reconnaît pas les compétences des premiers.

Il existe certains cas toutefois où la présence d'un assistant s'avère nécessaire. Dans nos entreprises modernes on surcharge tellement les officiers supérieurs que ceux-ci n'ont pas assez de vingt-quatre heures pour s'acquitter de toutes les fonctions qui leur sont déléguées. Dans ces circonstances, un assistant peut se justifier mais à la condition que l'officier supérieur ait délégué toutes les responsabilités dont il pouvait se départir.

Ce jugement porté sur la fonction d'assistant est peut-être un peu sévère mais la position, dans bien des cas, ne sert qu'au prestige de celui qui en possède un ou deux par rapport à celui qui n'en possède aucun.

Le rôle des conseillers dans la structure conventionnelle

Etant donné le thème du congrès, nous nous limiterons maintenant à analyser le rôle du conseiller dans une organisation, sa relation avec

les détenteurs de l'autorité, c'est-à-dire ceux qui se situent dans des divisions hiérarchiques, et leur participation dans le processus de décision et de contrôle.

Comme nous l'avons vu, le responsable d'une division primaire ou d'une section de celle-ci, c'est-à-dire l'administrateur, n'est pas nécessairement un spécialiste, ou, s'il en est un, ce n'est que dans un domaine déterminé et non pas dans tous les domaines auxquels sa fonction s'applique. En d'autres mots, s'il est un administrateur, ce n'est pas parce qu'il est un spécialiste dans un domaine particulier, mais parce qu'il est apte à conduire un groupe d'hommes, parce qu'il a un esprit de synthèse, parce qu'il peut considérer une série de variables, les pondérer et prendre rapidement la décision qui s'impose, parce qu'il a un jugement sûr. En résumé, il est administrateur parce qu'il est un généraliste.

J'ai lancé le mot « généraliste » et je me dois de l'expliquer. On ne crée pas de toute pièce un administrateur parce que l'administrateur doit posséder certaines qualités qui sont innées. Il les a ou il ne les a pas. On peut enseigner des principes d'administration, on peut enseigner certaines sciences propres à aiguïser l'esprit de l'administrateur, on peut lui inculquer des méthodes et des techniques qu'il doit posséder, mais le jugement, l'initiative, l'esprit de synthèse, la capacité de prendre rapidement des décisions adéquates sont des exigences chez l'administrateur et on ne peut les créer chez l'individu qui ne les possède pas: on ne peut que les développer s'il les a sous une forme latente ou embryonnaire.

Je n'irai pas jusqu'à dire, quoique je serais tenté de le faire, que la spécialisation est accidentelle chez un administrateur. La spécialisation dans un domaine particulier lui a permis d'acquérir une discipline qui lui est nécessaire dans l'accomplissement de ses fonctions. De plus, plus on se rapproche du niveau de l'exécution et plus on s'éloi-

gne du niveau de l'élaboration des objectifs et des politiques, plus la spécialisation de l'administrateur s'avère nécessaire.

Mais avec l'automation, avec la transformation radicale de nos méthodes de production, avec la complexité toujours grandissante des problèmes de coordination, de diffusion, de distribution, les qualifications personnelles d'un administrateur en regard d'une discipline donnée ne jouent qu'un rôle secondaire. En d'autres mots, il ne peut plus être à la fois administrateur et spécialiste, c'est-à-dire continuer à suivre et à absorber les développements souvent gigantesques qui prennent place dans sa propre discipline.

Même à l'intérieur d'une discipline une spécialisation plus poussée s'impose de plus en plus. L'économiste par exemple pourra se spécialiser en commerce international, en théorie fiscale, dans le transport, etc... et, même à l'intérieur du problème du transport il pourra s'attacher davantage soit à la tarification, soit aux rendements, soit aux marchés. On peut citer de nombreux exemples semblables dans le domaine de la médecine ou dans celui des sciences appliquées.

Il s'ensuit qu'un spécialiste qui devient un administrateur ne peut plus suivre les développements souvent rapides qui prennent place dans sa discipline, car il doit se consacrer davantage aux problèmes de prévision, de coordination, d'exécution et de contrôle, problèmes qui accaparent tout son temps. Sa discipline prend une importance secondaire; elle franchit des étapes qu'il ignore, et, par la force des choses, il n'est plus qu'un demi-spécialiste. C'est à ce moment que le conseiller intervient.

Le conseiller doit suppléer aux faiblesses de l'administrateur dans des domaines particuliers. Il est un spécialiste qui renseigne davantage l'administrateur sur l'une ou l'autre des variables que ce dernier doit prendre en considération avant de décider.

Le conseiller présente à l'administrateur toute une série de solutions possibles à un problème, en regard d'une discipline ou d'un secteur donné. Plus le conseiller est compétent, plus la science et les techniques évoluent et se précisent, plus le domaine des solutions possibles s'agrandit. Mis en présence de plusieurs groupes de solutions possibles, chaque groupe lui venant d'un conseiller dans un domaine particulier, l'administrateur en arrive à un ensemble de solutions réalisables, nécessairement moins nombreuses que les solutions possibles parce qu'une décision possible en regard d'une spécialité deviendra irréalisable en considérant les limitations d'une autre spécialité dont on doit tenir compte. Et, de ces solutions réalisables, l'administrateur choisira celle qui donnera un rendement optimal en regard des objectifs de l'entreprise. On voit donc que l'administration est un art et que les raisons pour lesquelles on prend une décision plutôt que telle autre, sont la plupart du temps d'ordre politique.

Autorité fonctionnelle

Donc le conseiller est un spécialiste. Le directeur du personnel est un spécialiste. Le directeur des relations extérieures est un spécialiste. Le contrôleur du prix de revient est un spécialiste. Mais un conseiller peut tout de même agir. Nous avons beaucoup insisté sur le fait que l'administrateur était le seul à détenir l'autorité, à décider, à commander. Théoriquement, ceci demeure toujours vrai. Mais dans la pratique, et sans que cela contredise le principe de base, il existe des domaines où le spécialiste peut agir, exercer une certaine autorité.

Par exemple, un ingénieur pourra procéder à l'étude et à la simplification des tâches dans une division primaire et appliquer les résultats de ses recherches, mais son action ne peut s'exercer qu'à la condition — et c'est là que le principe de l'autorité et la responsabilité de l'administrateur sur les fonctions hiérarchiques est respecté — que l'administrateur accepte l'action du spécialiste comme étant la sienne propre.

Le spécialiste devient un prolongement de l'administrateur et agit au nom de celui-ci.

Ceci nous amène à discuter du niveau où le conseiller se situe dans l'organisation. En général, il est placé sous la responsabilité de celui qu'il conseille. En d'autres mots, si son rôle est de conseiller le surintendant de la production, il agira sous la responsabilité de ce dernier. Si son rôle est de conseiller à la fois le surintendant de la production et le surintendant des ventes, il agira sous la responsabilité du supérieur de ces deux administrateurs.

De ce qui précède, il découle que le conseiller participe activement au processus de décision, et sa participation demeure une donnée essentielle dans la prise des décisions par l'administrateur.

Le spécialiste conseille, mais il doit aussi avoir une liberté de contrôle. La procédure, la méthode, la technique mise en application exige un contrôle vigilant afin de vérifier si les résultats obtenus sont conformes aux prévisions. Songeons par exemple au statisticien qui met au joint une méthode de contrôler la qualité du produit, au directeur du personnel qui élabore un système d'évaluation des tâches, à l'ingénieur industriel qui recommande une modification dans la manière d'accomplir une opération. Le contrôle des résultats, comme l'application de la technique, peut lui aussi exiger des compétences particulières et le rôle du spécialiste dans le processus de contrôle peut devenir nécessaire. Il faut donc que le spécialiste ait l'autorité nécessaire afin d'obtenir les renseignements dont il a besoin pour porter un jugement. Ceci ne signifie pas et ne doit pas signifier qu'il donne directement des ordres à des individus appartenant à la structure hiérarchique. Si le contrôle exercé démontre que le comportement du système ne donne pas les résultats attendus, l'exposé de la situation devra être fait au supérieur hiérarchique et les mesures correctives devront lui être signalées.

En résumé, le spécialiste est d'abord un conseiller, et si, dans l'exercice de ses fonctions, il doit poser certains gestes et prendre certaines décisions, il ne le fait que dans des secteurs très restreints et dans des cas spéciaux qui font appel à sa compétence de spécialiste, et à titre de représentant du détenteur de l'autorité hiérarchique. En d'autres mots, si l'application de certaines techniques spécialisées exigent que le spécialiste modifie les gestes posés par les exécutants, c'est le supérieur légitime des exécutants qui en définitive devra donner les ordres.

Beaucoup de raisons militent en faveur de la responsabilité unique et de l'autorité unique. Nous avons insisté énormément sur le fait que l'administrateur était un généraliste, qu'il prenait en considération toutes les solutions possibles que lui-même prévoyait ou que ses conseillers lui présentaient, et qu'il déterminait une action appropriée. Supposons par exemple que le spécialiste prenne lui-même une décision dans un domaine qui fait appel à sa compétence professionnelle. A ce moment le spécialiste juge et décide dans son optique personnelle, en fonction de sa spécialité, et laisse de côté toutes les autres variables qui devraient entrer elles aussi en ligne de compte. Techniquement un ingénieur peut construire un pont en plein champ. Il peut aussi déterminer l'endroit, le long d'une rivière, où le pont peut être construit au coût le plus bas. Mais dans l'un ou l'autre cas, le pont sera-t-il situé à l'endroit où il rendra les plus grands services? Le pont n'est pas une fin en soi mais un moyen, et c'est le but de sa construction qui va déterminer sa localisation. C'est à l'administrateur qu'il appartient de considérer les variables qui entrent en ligne de compte dans la fixation d'un objectif et de faire le choix décisif.

Par contre, si le spécialiste a un pouvoir de décision dans un secteur, celui-ci, pour minime qu'il soit, échappe au contrôle du dirigeant; dès lors, ce dernier ne peut plus en être totalement responsable. Ainsi, le surintendant de la production ne peut pas être tenu responsable du rendement de ses hommes lorsque ceux-ci lui sont imposés par le bureau du personnel.

De plus, si le spécialiste a une responsabilité à l'égard de certaines fonctions hiérarchiques et s'il détient l'autorité correspondante, l'exécutant se trouve à la fois sous la juridiction de deux chefs. Ici comme ailleurs, nul ne peut servir deux maîtres. Quelle que soit l'attitude que prendra l'ouvrier placé sous deux têtes, il sera toujours en état de désobéissance par rapport à l'un ou à l'autre de ses chefs. En effet, si deux ou plusieurs autorités s'exercent simultanément et avec une apparence de légitimité, la confusion s'introduit dans un travail dont le but n'est plus un mais multiple et porte en soi sa contradiction.¹ En effet, chaque autorité agit selon sa fin propre, laquelle ne peut pas coïncider et ne coïncide jamais en fait avec l'autre.

La structure conventionnelle dans son application

L'analyse de la structure de type militaire d'une organisation est facile à réaliser. D'une part nous avons des divisions primaires, essentielles à l'organisation et sans lesquelles celle-ci ne pourrait survivre. D'autre part, des agences composées de spécialistes viennent s'adjoindre aux responsables des divisions primaires, les conseillent sur des problèmes relevant de leur compétence et les aident à prendre des décisions adéquates en regard des objectifs de l'organisation.

Mais un cadavre est rigide. Une structure est rigide aussi lorsqu'elle est dépouillée des hommes qui la composent. Un corps est rigide s'il est ankylosé. Une structure remplie de tout son personnel est rigide aussi lorsque les hommes qui la dirigent ne peuvent ou ne veulent pas l'articuler harmonieusement, de peur de perdre le contrôle de l'organisation.

Une organisation, qu'elle soit industrielle, syndicale ou gouvernementale, est essentiellement dynamique. Une seule chose est stable

(1) Voir Travail et Méthode, février 1957, p. 54.

dans nos institutions modernes: c'est le changement. Or il arrive souvent qu'une organisation se donne une structure rigide, un organigramme tracé laborieusement, où chaque tâche, chaque fonction est définie, délimitée, où les lignes de communication, celles qui relient l'autorité hiérarchique, sont à double largeur alors que celles qui relient les fonctions de conseil aux fonctions hiérarchiques sont étroites. Puis on en fait un manuel qui devient l'Évangile, le Coran, le *Mein Kampf* du ministère, de la centrale syndicale, de l'entreprise manufacturière. On mobilise ainsi toute une force pour construire ce manuel et on veut le garder intact durant cinq ans, dix ans, quinze ans. Et pour s'assurer que tous s'y conformeront, on nomme un responsable dont la fonction est de voir à son application intégrale.

Alors, on se guette. On trace des bornes. Chaque division devient un compartiment étanche. Le directeur des ventes qui veut discuter de problèmes communs avec le directeur de la production se met le nez dans les affaires de ce dernier. De quoi se mêle-t-il? Le spécialiste consciencieux qui surveille de près les résultats d'une nouvelle technique ou d'une nouvelle procédure est soupçonné de vouloir saper l'autorité du responsable de la division et lui voler son poste. On s'épie, on se craint, on se jalouse. La structure conçue pour réaliser l'harmonie, la compréhension et la collaboration est devenue une arme dangereuse. On a voulu utiliser un outil complexe sans comprendre son mécanisme, et l'outil s'est tourné contre celui qui le tenait.

Une structure d'organisation vaut ce que valent les hommes qui la composent et le climat dans lequel ceux-ci doivent agir. On a rendu la structure de type militaire responsable de bien des maux.² Ceux qui la refusent soutiennent que le principe d'autorité et de responsabilité est battu en brèche par l'introduction de spécialistes fonctionnels ou de postes d'état-major. Selon eux,

(2) Voir Travail et Méthode, janvier 1962, p. 39.

- 1 — les postes d'état-major forment un écran entre les chefs et leurs subordonnés;
- 2 — ils ont tendance à usurper l'autorité et à donner des ordres;
- 3 — ou, au contraire, ils sont neutralisés par la résistance de la hiérarchie;
- 4 — le chef d'une unité qui a recours à un spécialiste fonctionnel n'a plus une vue d'ensemble sur tous les problèmes de son unité et sa responsabilité ne peut plus être considérée comme entière;
- 5 — son autorité est également partagée puisqu'on attribue à certains de ces spécialistes ce que l'on appelle une « autorité fonctionnelle »;
- 6 — on ne peut plus dire que tout homme dans l'entreprise dépend d'un homme et d'un seul;
- 7 — on assiste donc à un émiettement de l'autorité et des responsabilités, à des conflits d'attributions, à une désaffection des cadres pour le rôle qu'ils ont à jouer, à une perte générale d'efficacité.

J'admets que ce sont là des griefs sérieux mais, encore une fois, ils ne proviennent pas de la structure elle-même mais des individus qu'elle encadre.

Pour qu'une organisation fonctionne et que les parties s'agencent harmonieusement, il faut qu'il existe un climat de confiance et de respect mutuel. Le Cardinal Richelieu donnait au roi Louis XIII les conseils suivants:

« Votre Majesté ayant choisi ses conseillers, c'est à elle à les mettre en état qu'ils puissent travailler à la grandeur et à la félicité de son Royaume.

« Quatre choses principales sont requises à cette fin: la première que V.M. ait confiance en eux et qu'ils le sachent.

« La seconde est qu'il leur commande de lui parler librement, et les assure qu'ils le peuvent faire sans péril,

« La troisième, qu'il les traite un peu libéralement, et qu'ils croient que leurs services ne demeureront pas sans récompense.

« La quatrième est qu'il les autorise et qu'il les maintienne si ouvertement qu'ils soient assurés qu'ils n'ont ni à redouter les artifices, ni à craindre la force de ceux qui les voudraient perdre ».

Si l'on voit dans les Conseillers de l'époque les directeurs d'aujourd'hui, les recommandations du Cardinal Richelieu sont on ne peut plus à point. Par ailleurs, les qualités qu'il exigeait d'un administrateur sous Louis XIII sont encore essentielles à nos administrateurs d'aujourd'hui. A ce sujet, Richelieu disait :

« Beaucoup de qualités sont requises pour faire un Conseiller parfait, on les peut néanmoins réduire à quatre: savoir, à la capacité, à la fidélité, au courage et à l'application, qui en comprennent plusieurs autres. « Quelle doit être la capacité des Conseillers?

« La capacité des Conseillers ne requiert pas une capacité pédantesque, il n'y a rien de plus dangereux pour l'Etat que ceux qui veulent gouverner les royaumes par des maximes qu'ils tirent de leurs livres. Ils les ruinent souvent tout à fait par ce moyen, parce que le passé ne se rapporte pas au présent, et que la constitution des temps, des lieux et des personnes est différente. Elle requiert seulement bonté et fermeté d'esprit, solidité de jugement, (vraie source de la prudence), teinture raisonnable des Lettres, connaissance générale de l'Histoire et de la constitution présente de tous les Etats du monde, et particulièrement de celui auquel on est.

« Deux choses sont principalement à considérer à ce propos. La première, que les plus grands esprits sont plus dangereux qu'utiles au maniement des affaires; s'ils n'ont pas beaucoup plus de plomb que de vif-argent, ils ne valent rien pour l'Etat. Il y en a qui sont fertiles en inventions et abondants en pensées, mais si variables en leurs desseins,

que ceux du soir et du matin sont toujours différents, et qui ont si peu de suite et de choix en leurs résolutions, qu'ils changent les bonnes aussi bien que les mauvaises, et ne demeurent jamais constants en aucune.

« Je puis dire avec vérité, le sachant par expérience, que la légèreté de tels gens n'est pas moins dangereuse en l'administration des affaires publiques, que la malice de beaucoup d'autres. Il y a beaucoup à craindre des esprits dont la vivacité est accompagnée de peu de jugement, et quand ceux qui excellent en la partie judiciaire n'auraient pas une grande étendue, ils ne laisseraient pas de pouvoir être utiles aux Etats.

« La seconde remarque qui se doit faire en ce sujet, est qu'il n'y a rien de plus dangereux en un Etat que de mettre en grande autorité certains esprits qui n'ont pas assez de lumière pour se conduire eux-mêmes, et pensent toutefois en avoir trop pour avoir besoin de celles d'autrui. Ils ne peuvent prendre un bon conseil de leur tête, ni suivre les avis de ceux qui sont capables de leur en donner, aussi ils font de très grandes fautes.

« La présomption est un des grands vices qu'un homme puisse avoir dans les charges publiques et si l'humilité n'est requise dans ceux qui sont destinés à la conduite des Etats, la modestie leur est tout à fait nécessaire, étant certain que plus un esprit est grand moins se trouve-t-il quelquefois capable de société et de conseil, qualités sans lesquelles ceux-mêmes à qui la nature a donné plus de lumières, sont peu propres aux Gouvernements. Sans la modestie, les grands esprits sont si amateurs de leurs opinions, qu'ils condamnent toutes les autres (bien qu'elles soient meilleures), et l'orgueil de leur constitution naturelle, joint à leur autorité, les rend tout à fait insupportables. Le plus habile homme du monde doit souvent écouter les avis de ceux qu'il pense être moins habiles que lui. Comme il est de la prudence du Ministre d'Etat de parler peu, il en est aussi d'écouter beaucoup; on tire profit de toutes sortes d'avis, les bons sont utiles par eux-mêmes, et les mauvais confirment les bons.

« En un mot, la capacité d'un Ministre d'Etat requiert la modestie et si avec cette qualité il a bonté d'esprit et solidité de jugement, il aura tout ce qui lui est nécessaire pour être parfait en ce point. »

Conclusion

Nous avons parlé de fonctions hiérarchiques et de fonctions non-hiérarchiques, plus particulièrement de fonctions de conseil. Il est possible de définir et de distinguer en théorie ces deux fonctions mais aucun individu dans une organisation ne peut s'identifier à une catégorie de fonctions à l'exclusion de l'autre. Le directeur des ventes, responsable unique dans sa division, doit agir comme conseiller du directeur de la production et vice versa. Les deux sont complémentaires et la fin d'un service particulier n'est pas la fin propre de l'organisation mais un moyen d'atteindre cette dernière.

Une fois que les fonctions hiérarchiques et les fonctions de conseil ont été définies, il faut que l'humain s'impose. Il faut qu'il s'établisse de saines relations entre les individus, relations qui viennent compléter celles qui apparaissent sur l'organigramme. Il faut que s'établissent ce que Fayol appelle des passerelles, des communications directes d'individu à individu, « cette possibilité, accordée à deux fonctions dépendant de directions différentes, de se transmettre des instructions sans avoir à passer par la voie hiérarchique montante puis descendante, sauf à rendre compte dans les délais les plus brefs. Lorsque ce droit n'existe pas, il en résulte des lenteurs et des obscurités, s'accroissant avec le chemin hiérarchique à parcourir, préjudiciables au travail et à l'état d'esprit du personnel. »

Mais ce n'est pas la structure conventionnelle d'une organisation qui impose la rigidité, la lenteur et l'obscurité. Seul un climat d'incompréhension, de méfiance et de crainte crée la rigidité, l'inefficacité, et ce climat est développé par les hommes et non par la structure.

3

La fonction de conseil

dans le secteur de l'entreprise privée

Gaston Fournier

C'EST avec une certaine réserve que nous abordons l'étude de la fonction de conseil dans le processus de décision et de contrôle dans le secteur de l'entreprise privée. En effet, ce sujet met en cause deux groupes d'êtres humains: ceux qui conseillent et ceux qui décident, et quoi de plus variable que des êtres humains lorsqu'ils sont libres, libres d'être illogiques, surtout? Même si cette liberté d'action est la source de plusieurs de nos problèmes, nous sommes fiers qu'il en soit ainsi et nous disons à nos chefs d'entreprise, avec notre ami, Doris Lussier: « Restez libres, c'est comme ça qu'on vous aime. »

Nous nous contenterons donc de vous présenter, de la manière la plus objective possible, le résultat de notre expérience et de nos observations recueillies au cours de dix-huit années de pratique professionnelle au service de l'entreprise privée. Nous formulerons, de plus,

quelques voeux dont la réalisation devrait, à notre avis, permettre à nos administrateurs d'utiliser, avec beaucoup plus d'efficacité qu'ils ne l'ont fait dans le passé, les ingénieurs et les spécialistes.

Essais de définition

Dès le début de cette étude, il serait à propos, croyons-nous, de nous entendre sur quelques-uns des termes qui reviendront le plus souvent au cours de notre exposé. Nous espérons que ces quelques définitions vous permettront de mieux comprendre notre pensée.

1. Technicien : Nous désignerons comme technicien, l'ingénieur, l'assistant-ingénieur, l'expert ou le spécialiste dans tous les domaines liés directement à la production ou à l'organisation de l'entreprise privée.

Bien que le technicien puisse avoir une autonomie complète dans la préparation de rapports ou dans la formulation de conseils, il est soumis à l'autorité de l'ingénieur-conseil qui le représente au niveau de la direction.

2. Ingénieur-conseil : Nous désignerons comme ingénieur-conseil, le technicien ayant suffisamment d'autorité pour se faire entendre au niveau de la haute administration. Nous distinguons entre l'ingénieur-conseil salarié faisant partie de l'organisation qui l'emploie et l'ingénieur-conseil indépendant rémunéré sous forme d'honoraires et que l'on consulte à l'occasion seulement.

3. Ingénieur spécialisé : Nous distinguons aussi entre l'ingénieur civil et l'ingénieur spécialisé. L'ingénieur, chez nous, a longtemps été d'abord un ingénieur civil qui, quelquefois, optait, à la fin de ses études, pour une ou deux années de spécialisation dans l'une ou l'autre des disciplines actuelles du génie. Aujourd'hui, le génie civil n'est qu'une des nombreuses branches du génie spécialisé, telles que le génie

électrique, le génie chimique et, plus récemment, le génie industriel et le génie cybernétique.

4. Administrateur (Manager): Nous désignerons comme administrateur ou « manager », le président, le vice-président ou tout autre membre de la Direction qui possède, en fait, le pouvoir de prendre les décisions. En effet, l'administrateur ou le « manager » n'est pas toujours celui que l'organigramme désigne comme tel. Plusieurs assistants ont parfois plus de prestige et d'autorité que ceux qu'ils assistent.

Soulignons aussi en passant que des techniciens de plus en plus nombreux occupent des postes d'administration et cumulent les fonctions d'ingénieur-conseil et d'administrateur.

5. Entreprise privée: Pour toutes fins pratiques, nous discuterons de l'entreprise placée dans un contexte bien déterminé, celui de l'Etat du Québec et du Canada. Il nous arrivera, toutefois, pour fins de comparaison, de référer à ce qui se passe ailleurs, aux Etats-Unis et en Europe, par exemple.

Au niveau de l'entreprise privée, nous distinguons entre l'entreprise contrôlée par des capitaux étrangers (américains, en grande partie) et l'entreprise privée contrôlée par des capitaux canadiens. Nous n'irons pas jusqu'à endosser la boutade que lançait dernièrement un de nos éminents économistes, en disant: « Enlevez au Canada français les capitaux de risques étrangers, et il reste des couvents, des collèges, des hôtels de ville et des postes de pompiers, mais pas d'usine. » Disons plus exactement qu'au Canada, les capitaux étrangers contrôlent un peu plus de la moitié de nos entreprises, et la plupart des grosses entreprises. Notre industrie pourrait donc être classifiée dans la catégorie de la moyenne et de la petite entreprise.

La profession d'ingénieur au Canada

Peu de personnes oseraient contester le rôle primordial que l'ingénieur spécialisé joue présentement dans l'édification de notre société moderne, et pourtant un grand nombre de nos directeurs d'entreprises ne savent pas encore ce qu'est un ingénieur. Pour plusieurs, l'ingénieur est uniquement un constructeur de routes, un bâtisseur de machines, un inspecteur, un contremaître, ou même un simple employé salarié que l'on essaie de classer tant bien que mal dans un organigramme.

Au moment même où l'on parlait de la menace que la pénurie d'ingénieurs faisait planer sur notre effort de guerre et sur notre économie d'après-guerre, nous faisions un énorme gaspillage des talents de plusieurs de nos ingénieurs en les employant à toutes sortes de tâches secondaires indignes de la formation technique qu'ils avaient reçue. Cette pratique, favorisée par une échelle de salaires trop peu élevée pour l'ingénieur, s'est maintenue trop longtemps. Pourquoi ne pas se payer le luxe d'un ingénieur quand il ne coûte pas plus cher qu'un employé non diplômé? Devant une telle situation, beaucoup d'ingénieurs spécialisés ont abandonné leur profession, et au lieu de faire de la science, ils ont fait de l'argent: ils sont devenus vendeurs, constructeurs, commerçants, garagistes, etc., toutes fonctions très honorables, mais qui ne mettent pas à profit pour notre pays les immenses ressources de leur formation. Nous ne parlerons pas des nombreux ingénieurs canadiens qui, pour les mêmes raisons d'incompréhension, ont passé la frontière et occupent aujourd'hui des positions-clefs à la tête de grosses entreprises américaines.

Heureusement toutefois pour le prestige de notre profession, le dernier conflit mondial a fourni à plusieurs ingénieurs canadiens et américains l'occasion et les budgets nécessaires pour démontrer d'une façon éclatante le potentiel extraordinaire de l'ingénieur dans l'économie d'un pays.

D'autres pays tels que la Russie, la France, l'Allemagne, ont aussi compris l'importance du rôle que pouvait jouer le technicien dans le redressement de leur économie, et nous assistons, dans ces pays, au développement d'une force technique sur laquelle se fondent les plus grands espoirs.

Au Canada, plusieurs ingénieurs ont accédé à des postes de commande, mais d'une façon générale ils ont encore des difficultés énormes à faire accepter leur point de vue particulier sur les problèmes relevant de la haute administration de leur entreprise.

Quelques administrateurs ont vu à tort, dans la montée en flèche du prestige de l'ingénieur, une menace à leur propre autorité. Ils ont alors résolu de neutraliser leur influence en utilisant, le moins possible, leur aide pour gérer leur entreprise, ou en utilisant les services d'ingénieurs-conseil indépendants, plutôt que les services de leur propre ingénieur-conseil, lorsqu'ils ne pouvaient faire autrement.

A cause de certains préjugés, certains administrateurs ont aussi refusé à des techniciens des promotions à des postes administratifs. Du fait qu'il a acquis son expérience par l'exercice d'une spécialité, on pense en effet que le technicien a nécessairement un esprit étroit et est incapable de recul pour embrasser dans leur ensemble plusieurs facettes d'un même problème. On oublie que la formation, la discipline, les méthodes qu'il utilise pour contrôler des machines ou créer des nouveaux produits peuvent souvent être fort utiles à la solution de plusieurs problèmes d'administration.

Ceci ne veut pas dire toutefois que tous les ingénieurs ont les qualités de chef requises pour passer à l'administration. Il ne faudrait pas non plus que le système de promotions à l'intérieur de nos entreprises soit tel que l'ingénieur spécialisé doive nécessairement abandonner sa spécialité pour améliorer sa position et son revenu. Ce serait favoriser la transformation de bons spécialistes en de mauvais « managers ».

Ceci nous amène à vous donner un bref historique du développement de la profession d'ingénieur-conseil en organisation, mieux connue sous l'appellation anglaise de *management consultant*.

Historique du développement de la profession d'ingénieur-conseil

Nous pouvons retracer les origines de ce développement aux environs du premier conflit mondial, alors que Frédéric Taylor et ses associés démontraient comment une étude systématique des opérations de l'usine pouvait améliorer considérablement le niveau de productivité des ouvriers et par là le niveau de vie d'une nation. Ceci marquait le début de ce qu'il est convenu d'appeler l'ère de la seconde révolution industrielle et la fondation de la discipline du génie industriel qui a joué et qui joue de plus en plus un rôle primordial dans le développement des entreprises de toutes dimensions.

Entre les deux conflits mondiaux, à la faveur d'un essor considérable dans l'industrie américaine et d'une concurrence accrue sur les marchés intérieurs et mondiaux, naissaient d'autres spécialités dans des domaines aussi variés que la vente, la publicité et l'analyse des marchés. L'application de la méthode scientifique à la mise au point de ces spécialités a été à l'origine de la fondation de la profession d'ingénieur-conseil en organisation, fonction encore trop récente pour être inscrite aux cours réguliers de toutes les facultés de génie.

Le deuxième conflit mondial devait consacrer la fonction d'ingénieur-conseil. En effet, c'est à cette époque que l'état-major des armées alliées faisait appel aux scientifiques pour l'aider à interpréter les immenses quantités de données qui parvenaient quotidiennement aux quartiers généraux des opérations militaires. Ces analyses avaient comme objectif principal la recherche de modèles ou formules pouvant décrire les phénomènes ou les événements étudiés d'une façon quantitative

et de méthodes pour vérifier l'exactitude de ces modèles. La préparation de ces modèles avait pour but non pas de rendre les décisions automatiques mais de préparer la matière servant de base aux décisions qui devaient être prises par la suite, par des militaires qui n'étaient pas nécessairement des ingénieurs.

Le succès de ces techniques que l'on désigne sous le nom de recherches opérationnelles a été éclatant, et il n'est pas exagéré d'affirmer qu'elles ont grandement contribué à la victoire de nos armées sur les forces d'agression. Ce succès honore non seulement nos scientifiques mais aussi les chefs de nos armées qui n'ont pas cru se diminuer ou diminuer leur autorité en prenant conseil de non-militaires.

Après la guerre, les ingénieurs-conseil spécialistes en organisation ou en systèmes de contrôle n'ont pas tardé à appliquer la même procédure et les mêmes techniques dans l'étude de leurs problèmes d'usine. Ils ont ainsi donné à leur profession une nouvelle dimension qui consacrait la valeur de l'application de la méthode scientifique au domaine de l'administration.

Bien que la fonction d'ingénieur-conseil en organisation ou *management consultant* désigne dans le langage populaire l'ingénieur-conseil indépendant, il est important de noter que la plupart de ces indépendants ont acquis leur expérience au service de grosses entreprises avant d'agir à leur propre compte.

Cet historique que nous venons de présenter devrait maintenant mieux faire comprendre la définition de l'ingénieur-conseil que nous avons donnée antérieurement: l'ingénieur-conseil, c'est le technicien ayant suffisamment d'autorité pour se faire entendre au niveau de la haute administration. Nous pourrions aussi ajouter: l'ingénieur-conseil en organisation, c'est le technicien qui applique la méthode scientifique à l'étude des problèmes d'organisation.

La fonction d'administrateur d'entreprise dans notre société moderne

Si nous avons semblé insister sur l'atout que confère à l'ingénieur-conseil sa formation scientifique dans la discussion des problèmes d'organisation, nous n'avons pas voulu diminuer par là le rôle de l'administrateur lui-même qui ne possède pas nécessairement une formation scientifique.

Plusieurs autres professions ont contribué et contribuent encore à fournir beaucoup des meilleurs administrateurs actuellement à la tête de nos entreprises. De plus, il est intéressant d'observer que plusieurs de nos bons administrateurs n'ont reçu qu'un minimum d'instruction et aucun diplôme, ce qui ne les empêche pas de diriger, avec tact et compétence, plusieurs comptables ou ingénieurs sous leur autorité. Il faut toutefois admettre qu'en raison de la complexité croissante des problèmes de nos entreprises, cette catégorie d'administrateurs est de plus en plus rare et semble en voie de disparaître complètement.

Quelles sont donc les qualités qui font un bon administrateur? L'administrateur dans notre société moderne doit avoir des qualités de chef, un jugement très solide et des connaissances variées. Il doit être capable de laisser derrière lui les fonctions qu'il occupait avant d'être promu à la direction, en d'autres termes, il doit être capable de déléguer son travail, et pour se tenir à jour, il doit aussi être capable de consulter. Comme nous pouvons le constater, la fonction d'administrateur devient de plus en plus une spécialité au même titre que la fonction d'ingénieur-conseil.

L'efficacité de l'administrateur moderne dépend, en grande partie, de son pouvoir de communication avec les spécialistes qui l'entourent. L'ère du paternalisme, du patron-homme-à-tout-faire, est périmée. L'administrateur doit apprendre à dialoguer avec ses collaborateurs.

De la même façon, le spécialiste doit apprendre aussi à communiquer avec son entourage. Il faudra qu'il descende de sa tour d'ivoire et se rende compte que même si les problèmes sont complexes, il faut, autant que possible, que les solutions proposées soient simples et pratiques. S'il ne peut pas se faire comprendre de l'administrateur, celui-ci aura avantage à utiliser les services d'un autre spécialiste qui agira comme intermédiaire entre lui-même et son spécialiste non communicatif.

L'administrateur se fera un devoir d'étudier sérieusement les rapports que les spécialistes lui présentent. Il se gardera d'agir par intuition partout où il peut procéder par raisonnement sur des données précises qu'il peut obtenir des spécialistes qui le servent.

Le conseiller ou le spécialiste devra, par contre, faire preuve de patience si les conclusions de ses rapports ne sont pas acceptées d'emblée. Une analyse poussée des circonstances qui ont amené le rejet des conclusions de plusieurs rapports, démontrerait souvent que ces rapports étaient incomplets, manquaient de préparation ou de sens pratique, en un mot, n'étaient pas mûrs pour être présentés à la direction.

Enfin, l'administrateur y gagnera à respecter le statut professionnel des conseillers dont il utilise les services. Il se gardera d'humilier ses propres techniciens en les mettant en lutte entre eux ou avec les ingénieurs-conseil, indépendants. Lorsqu'il utilise ces derniers, l'administrateur devrait vérifier au préalable s'il s'agit de services dont lui-même a besoin ou plutôt d'informations seulement dont ses techniciens ont besoin pour accomplir le travail désiré.

Responsabilité de l'ingénieur-conseil et de l'administrateur dans le processus de décision

Nous sommes rendus maintenant au point crucial de notre étude. Nous devons répondre à la question: « Qui est responsable des déci-

sions prises par l'administrateur lorsque celles-ci sont inspirées des recommandations faites par le conseiller ou le spécialiste? »

Notre réponse est directe: seul l'administrateur est responsable de la décision qu'il a prise. L'administrateur peut déléguer son travail, son autorité, mais jamais sa responsabilité. S'il le fait, il accepte de passer le pouvoir entre d'autres mains que les siennes et, par là même, prouve qu'il n'est pas à la hauteur de la confiance qui lui a été accordée par les actionnaires ou le conseil d'administration qu'il représente.

Quelle devra être maintenant la responsabilité de l'ingénieur-conseil? La responsabilité de l'ingénieur-conseil sera de présenter une étude objective du problème qui lui a été soumis par l'administrateur. Il faudra, de plus, que les informations fournies dans son rapport soient suffisantes pour assurer sa réalisation, s'il est accepté. L'ingénieur-conseil devra être en mesure d'appliquer ou de faire appliquer par d'autres les recommandations de son projet. Il devra être prêt à payer de son autorité et de son prestige toute erreur résultant d'un rapport incomplet ou mal préparé, ceci à la condition, toutefois, que l'administrateur lui ait accordé suffisamment d'autorité pour avoir un droit de regard absolu sur ceux qui exécuteront les recommandations de son rapport.

L'administrateur a donc la responsabilité de la décision qu'il prend et cela peut signifier pour lui la perte du pouvoir s'il s'y refuse ou s'il n'attache pas à l'exercice de cette fonction la prudence nécessaire. L'ingénieur, lui, a la responsabilité de présenter une information vraie et objective, et il paiera de son prestige, de son autorité et même de sa position s'il commet trop d'erreurs.

Conclusion

Voici maintenant en guise de conclusion un résumé de notre pensée.

La profession d'ingénieur au Canada a eu des débuts très difficiles, particulièrement à cause d'une échelle de salaire trop peu élevée qui a favorisé l'utilisation de beaucoup d'ingénieurs à l'exécution des tâches secondaires qui auraient pu être remplies par des assistants ou des commis. Cette situation a nui beaucoup à la reconnaissance du statut professionnel de l'ingénieur dans l'opinion publique.

A la faveur des deux derniers conflits mondiaux, l'ingénieur qui avait brillé surtout dans le domaine du génie civil s'est affirmé dans les spécialités. Nous avons vu la profession de génie se diviser en diverses branches s'appliquant à des domaines aussi variés que la construction des routes et le lancement des engins téléguidés.

Nous devons à Frédéric Taylor et à ses associés, l'application de la méthode scientifique au problème de la simplification des méthodes de travail et la fondation du génie industriel, discipline qui a marqué l'entrée de l'ingénieur dans le domaine de l'administration.

Les succès obtenus par les ingénieurs industriels dans le domaine de la productivité les ont encouragés à envahir d'autres domaines tels que le contrôle de la qualité, la vente, l'annonce, l'analyse des marchés, etc. Nous avons vu apparaître une nouvelle spécialité sous l'appellation anglaise de *management consultant* que nous traduisons par ingénieur-conseil en organisation.

Le dernier conflit a vu se développer les techniques dites de recherches opérationnelles qui permettent l'application rigoureuse de la méthode scientifique à l'analyse de toutes les catégories d'opérations, qu'elles soient d'ordre militaire, scientifique ou économique.

L'ingénieur-conseil en organisation, à cause de sa formation particulière, s'est emparé de cet outil et a amélioré considérablement l'efficacité et le prestige de sa profession.

La profession d'ingénieur-conseil en organisation a ceci de particulier que dans son état actuel de développement, elle ne peut pas être efficacement enseignée comme telle dans une université. La plupart des ingénieurs-conseils en administration actuels ont débuté dans une autre spécialité. Ils ont, pour la plupart, acquis leur formation au sein de l'entreprise privée en appliquant, d'une façon régulière, la méthode scientifique à la solution de tous leurs problèmes, de quelque nature qu'ils fussent.

Plusieurs organisations ont leur propre ingénieur-conseil en organisation, ce qui ne les empêche pas, à l'occasion, de prendre conseil de spécialistes indépendants dans la solution de certains problèmes particuliers.

Devant cette montée en flèche de l'influence du technicien, les administrateurs doivent réagir en apprenant à mieux communiquer avec le technicien et à partager avec lui le pouvoir qu'ils détiennent. Autrement, ils verront leur entreprise déclassée par d'autres entreprises ayant à leur tête des administrateurs qui ont eu la sagesse de faire confiance à leurs techniciens.

4

La fonction de conseil

dans le secteur du syndicalisme

Marcel Pepin

LE recours aux spécialistes a tendance à augmenter en raison de la complexité des problèmes et de la diversité des solutions. Partout dans le monde et à tous les paliers, on requiert la présence et la participation accentuée d'experts de toute nature. La décision de former un marché commun européen a sans doute été prise à la suite d'avis d'experts. Le fonctionnement de ce même marché commun requiert la présence de spécialistes de toutes sortes : économistes, démographes, sociologues, ingénieurs, etc... Le plan économique français est tamisé par de nombreuses consultations avec tous les agents de l'économie avant que la décision politique ne soit prise. Dans notre pays, la décision politique est prise par les élus du peuple, mais l'élaboration de cette décision relève, dans beaucoup de cas, de l'expert.

Peut-il raisonnablement en être autrement ? Peut-on exiger de ceux qui prennent les décisions qu'ils soient universels, c'est-à-dire qu'ils connaissent à fond tous les problèmes et leurs solutions ?

Les progrès techniques rendent les problèmes toujours plus complexes. Le phénomène de la socialisation ne se posait pas de cette manière, il y a cinquante ans. La vie sociale était fort différente dans une société rurale où les agriculteurs vivaient directement des fruits de la terre. L'industrialisation pose à la conscience des peuples des questions extrêmement difficiles à résoudre.

Il est vrai qu'à toutes les époques, des experts ont existé. L'histoire nous enseigne que souvent les Grands ont dominé grâce au concours de conseillers perspicaces. De tout temps, il y a eu une fonction de conseil dans le processus de décision. La situation, sous ce rapport, n'est pas modifiée, sauf que le phénomène s'est amplifié. Alors qu'autrefois le nombre de conseillers était restreint, aujourd'hui il y a multiplication et même surmultiplication.

Le gros problème à résoudre dans les questions qui requièrent l'attention de plusieurs experts de disciplines différentes, c'est d'arriver à une juste coordination des avis. On reste souvent sous l'impression que chaque expert parle en chambre close. Les solutions des spécialistes ne peuvent être globales, elles ne sont que partielles.

Au cours de cet exposé, je traiterai d'abord de l'importance du conseiller au sein du syndicalisme. En deuxième lieu, je tâcherai d'examiner les perspectives d'avenir.

IMPORTANCE DU CONSEILLER

Pour situer le rôle et l'importance du conseiller dans le syndicalisme, il faut s'attarder quelque peu sur le caractère du syndicalisme

lui-même. Nous ne sommes pas ici en face d'une organisation autocratique où le pouvoir est détenu par une ou quelques personnes. Le syndicat est une organisme démocratique. Le fondement du pouvoir repose dans les mains d'une assemblée composée d'un nombre élevé de participants. Un syndicat adopte des résolutions et demande à son exécutif de les appliquer. Le caractère démocratique du mouvement ouvrier n'empêche pas le conseil de jouer un rôle, mais le situe dans des perspectives différentes.

Il faut aussi signaler que le domaine des relations patronales-ouvrières n'en est pas un qui compte des absolus. Le mathématicien donne des réponses précises, le médecin conseille l'opération; il se trompe parfois, mais le patient n'a pas le choix de ne pas suivre son conseil. Il est vrai que le patient est libre, mais sa liberté peut difficilement s'exercer; il n'a qu'à s'incliner devant le verdict médical.

Il n'en est pas ainsi dans le domaine de l'activité syndicale. Il y a certaines données de base qui peuvent être appliquées et qui donneront toujours le même résultat, mais elles sont très peu nombreuses. Quant au reste, il s'agit d'une appréciation des circonstances. On peut faire un calcul de probabilités ou plutôt une évaluation des risques. C'est sans doute ce qui rend l'exercice de ce métier si attrayant.

Tenant compte du caractère démocratique du syndicalisme et du fait que nous ne sommes pas dans le domaine des sciences exactes, il faut maintenant situer le rôle et l'importance du conseiller dans le secteur du syndicalisme. Mais, auparavant, il est bon d'examiner quel genre de conseillers le mouvement ouvrier utilise. Il y a d'abord le groupe des conseillers qui sont au service du mouvement ouvrier à plein temps. Ce sont les permanents syndicaux. L'autre groupe de conseillers avise les syndicats sur des points précis, sur demande.

Si l'on tient à utiliser un langage rigoureux, le permanent syndical est un conseiller. Il est un conseiller parce qu'il n'a pas lui-même à

prendre la décision. Il suggère, il recommande, mais il ne décide pas. Il n'est pas toutefois un conseiller au même titre que les autres parce qu'il est intégré d'une manière permanente dans la structure du mouvement. Son intégration est complète, son rôle est évidemment considérable auprès des syndiqués, son importance est grande.

Il a été choisi parce que son intégrité et sa compétence sont reconnues. Il est tout à fait admissible que l'on ait confiance en ses conseils. C'est pour cette raison qu'il a été désigné. Le jour où il n'exerce aucune influence dans son milieu, on peut conclure qu'il n'a pu s'intégrer pleinement, qu'il a vécu en étranger à l'intérieur du mouvement.

Est-ce à dire que le permanent syndical se substitue aux organismes démocratiques ? Est-ce à dire qu'il prend la place des membres qui doivent décider ? Une telle situation ne pourrait être tolérée et si, par hasard, elle existe dans quelque partie du mouvement syndical, elle n'est pas tolérable. Le permanent syndical se doit d'informer au maximum ceux qu'il a pour fonction d'aviser. Il est un spécialiste des relations industrielles, à cause de ses études, de son expérience, ou des deux à la fois.

Son premier devoir, sa plus importante fonction, est de permettre à ceux qui y sont habilités de prendre une décision éclairée. La démocratie ne s'exerce pas lorsque les membres sont ignorants de la question. Je ne peux porter un jugement valable si je suis incomplètement informé. Aussi, le permanent syndical est-il tenu de fournir à ceux qu'il doit conseiller les renseignements nécessaires pour leur permettre d'exercer leur droit démocratique.

L'assemblée syndicale espère aussi obtenir plus que des informations. Elle désire de son spécialiste une recommandation avant de prendre une décision. Le conseiller doit cependant procéder de manière à ne pas empêcher que l'assemblée ne s'exprime différemment.

Mais les membres ne comprendraient pas que le permanent refuse de donner son avis. C'est d'ailleurs pour ce motif qu'il occupe son poste.

Plusieurs croient que les permanents syndicaux font ce qu'ils veulent d'une assemblée syndicale. Rien n'est aussi éloigné de la vérité. S'il est vrai que les avis du permanent sont si souvent écoutés, l'hommage qu'on peut rendre à celui-ci, c'est, non pas d'avoir imposé son point de vue, mais d'avoir bien apprécié et compris son milieu. C'est à se demander, à ce moment, si ce n'est pas plutôt l'assemblée qui l'influence.

On se préoccupe assez peu des décisions ordinaires prises par une assemblée syndicale. Ce qui préoccupe davantage, ce sont les actions spectaculaires, les grèves par exemple. On accuse les chefs et leurs conseillers d'avoir voulu et provoqué le conflit. Les permanents ne peuvent faire la grève à la place des travailleurs. Ce sont les travailleurs qui la décident. Les permanents ont canalisé les désirs des membres. Il n'y a pas une grève qui a du succès, dans des circonstances normales, à moins que les motifs de cette grève n'engagent et n'entraînent à fond la grande majorité de ceux qui y sont impliqués.

Il est faux de prétendre que les permanents syndicaux se sont substitués aux membres; ils en sont le reflet. Tenter de dépasser la capacité de résistance d'un groupe est une impossibilité. L'importance des permanents est grande dans la mesure où ceux-ci représentent bien leur milieu. Ils sont de solides conseillers; ils n'imposent pas, ils recommandent. Les travailleurs gardent et exercent leur pouvoir de décision.

L'autre groupe de conseillers est composé de spécialistes qui, sporadiquement, sont appelés en consultation. Ces conseillers remplissent une fonction précieuse et importante pour le mouvement ouvrier. Ce sont en général des spécialistes en droit et en économie. On sait jusqu'à quel point la loi est invoquée dans le champ des

relations industrielles. Les unions ouvrières au Québec et au Canada doivent être parmi les plus gros plaideurs du pays, que ce soit en demande ou en défense. Les avocats sont nécessairement consultés et influencent la décision, puisque, normalement, ils connaissent mieux la loi que d'autres.

Les économistes aussi sont consultés fréquemment, surtout parce que la société est économiquement malade. Il est bien normal que le syndicalisme cherche à proposer des solutions économiques. D'autres spécialistes, tels que des statisticiens et des sociologues, ont aussi l'occasion d'apporter leur concours.

Quel rôle jouent ces conseillers dans l'élaboration des politiques syndicales ? Sont-ils utilisés pour les questions générales et les problèmes de négociation et d'application des conventions collectives ? Dans les deux cas, on peut avoir recours à leurs services.

Questions générales

Dans l'ensemble, le recours aux spécialistes pour la fixation des politiques ouvrières est assez limité, même sur des questions de politique générale telles que l'éducation, l'économique, etc... Il faut ici faire une réserve dans le cas où le mouvement ouvrier désirerait entrer dans ce que j'appellerai la technique de la solution. Il est impensable que le mouvement puisse, *proprio motu*, penser et surtout penser juste sur tous les problèmes, notamment sur ceux qui ne relèvent pas de sa compétence propre. Ses préoccupations ne peuvent se limiter uniquement au domaine des relations patronales-ouvrières. Le travailleur a des intérêts qui dépassent l'usine et l'industrie. Il est aussi un citoyen et, comme tel, la vie de la cité l'intéresse. Il a des responsabilités familiales, le problème de l'éducation ne lui est pas étranger. Etant consommateur, il a à combattre l'exploitation. Le syndicalisme, s'offrant

à lui avec ses cadres et ses structures, lui permet de faire valoir son point de vue librement sur tout ce qui le touche.

Sur l'ensemble des difficultés qu'il rencontre dans la vie, le membre peut proposer ses propres solutions par l'intermédiaire de son syndicat. Sur les objectifs à atteindre, le rôle du conseil est limité. S'il s'agit d'une solution technique à offrir, le spécialiste interviendra. Par exemple, le mouvement ouvrier prend des positions bien concrètes en matière d'éducation : il désire, entre autres choses, que l'instruction soit donnée à tous et que chacun ait la possibilité de se faire instruire selon ses talents. S'il voulait aller plus loin et présenter des solutions techniques, il devrait laisser à des pédagogues le soin de le faire, mais je ne crois pas que ceci soit du ressort d'une organisation ouvrière. Voilà pourquoi le rôle du spécialiste est restreint.

Dans l'élaboration des politiques, la fonction de conseil s'exerce aussi par les permanents syndicaux. Ceux-ci étant des spécialistes dans le domaine des relations industrielles peuvent, en raison de leurs contacts quotidiens avec les travailleurs, agir comme conseillers sur plusieurs des problèmes qui confrontent les membres des organisations ouvrières. D'ailleurs, leur intégration dans le milieu leur permet de remplir ce rôle avec efficacité. La fixation des politiques syndicales demeure, cependant, la prérogative des organismes démocratiques.

Négociation et application des conventions collectives

Les permanents syndicaux, sans être les seuls, sont les principaux spécialistes qui sont consultés dans les négociations et l'application des conventions collectives. Sur des problèmes particulièrement complexes qui relèvent de la négociation collective, les syndicats demandent l'avis de certains experts. La négociation étant encore limitée au niveau de l'entreprise et plus rarement au niveau de l'industrie, notre situation n'est pas la même que celle des organisations ouvrières

dans d'autres pays. Dans certains cas, le résultat d'une négociation peut avoir une répercussion sensible sur l'économie nationale: on peut facilement comprendre que l'expert soit alors utilisé, non pas tellement pour la fixation de la politique syndicale ouvrière comme telle, mais bien plutôt pour vérifier si les méthodes préconisées permettront d'atteindre l'objectif visé.

Sans doute, au cours de la négociation d'une convention collective, de multiples aspects sont examinés et étudiés. Les employeurs se plaignent souvent du fait que l'octroi d'une augmentation de salaires met en jeu la vie même d'une entreprise. Ils ne sont pas toujours pris au sérieux. Au cours d'une séance de négociation les représentants d'une importante industrie canadienne reprenaient de nouveau ce thème qui a servi si souvent d'épouvantail. Un représentant ouvrier fit alors remarquer que, depuis quinze ans, on lui avait répété à chaque négociation que la vie de l'industrie était menacée, mais que chaque fois pourtant, des augmentations de salaires avaient été accordées, ce qui n'empêchait pas l'industrie d'exister encore aujourd'hui et d'être de plus en plus florissante. Si les travailleurs avaient écouté la compagnie, ils auraient constamment accepté des baisses de traitement. Je rapporte ce fait pour bien souligner que nous n'en sommes pas à ce stage où la négociation a des répercussions nationales et même internationales, sauf pour quelques rares exceptions. Cette situation est causée par notre régime de négociation à l'échelle de l'établissement.

Il ne faudrait pas croire que la négociation n'exige pas une solide préparation. Au contraire, il faut connaître la situation de l'entreprise, de l'industrie; il faut établir des comparaisons; dans certains cas, les données de l'accroissement de la productivité doivent être utilisées. Toutes ces informations sont nécessaires aux travailleurs pour leur permettre d'adopter une ligne de conduite. L'interprétation des données étant parfois compliquée, rien n'empêche le conseiller, en l'occurrence le permanent syndical, de donner son avis, mais la décision restera aux travailleurs pour autant qu'on fournira à ceux-ci toutes les informa-

tions nécessaires. Et, règle générale, le jugement d'une assemblée syndicale est aussi valable que celui de n'importe quel autre groupe de la société.

Au sein du mouvement ouvrier — au moins dans l'organisation ouvrière que je connais le mieux — le conseiller exerce sa fonction propre; les décisions portant sur les politiques syndicales, quel qu'en soit le niveau, appartiennent aux organismes démocratiques. Il est maintenant opportun de se demander de quoi sera fait demain.

PERSPECTIVES D'AVENIR

Avant d'y arriver, qu'il me soit permis d'ouvrir une parenthèse pour établir le parallèle qui existe entre les conseillers syndicaux et les conseillers du patronat. Combien de personnes sont encore scandalisées parce que les travailleurs se font aider par des spécialistes dans la recherche des solutions à leurs problèmes. Souventes fois, nous entendons des employeurs se plaindre de la présence de représentants syndicaux qui ne travaillent pas dans leur usine. Pour eux, les problèmes n'existeraient pas si leurs travailleurs étaient laissés à eux-mêmes. Tout le mal vient de l'arrivée de quelques trouble-fête.

Les employeurs de la grande entreprise ont moins tendance aujourd'hui à soulever ces objections. Il en reste cependant un bon nombre qui ont ce réflexe. Les problèmes existent indépendamment de la présence des conseillers syndicaux. Il faudrait être naïf pour s'imaginer que les conseillers en sont la cause.

Il arrive tous les jours que l'on tente de dissocier les chefs et les conseillers des travailleurs. La tentative est classique, mais elle réussit rarement. Pour y réussir, il faudrait faire la démonstration qu'il y aurait un avantage pour les travailleurs. Ceux-ci comprennent rapidement

que si l'employeur fait cette manoeuvre, c'est pour servir ses fins propres et non l'intérêt des ouvriers.

Dans les rangs du patronat, il y a pourtant des conseillers en nombre beaucoup plus grand que dans les organisations ouvrières. Les ouvriers sont d'ailleurs d'accord avec les employeurs sur ce point et ne veulent pas critiquer ceux-ci sur la quantité de leurs spécialistes. Les employeurs utilisent de nombreux conseillers pour le fonctionnement technique de l'entreprise; ils en ont aussi dans beaucoup d'autres domaines, y compris celui des relations industrielles : comptables, ingénieurs, avocats. Autour de la table de négociation, des employeurs délèguent leurs pouvoirs à des spécialistes en relations industrielles. Ces derniers s'entourent très souvent d'ingénieurs, d'avocats et de comptables. Si, par hasard, tous ces spécialistes ne sont pas présents à la négociation, on devine aisément leur participation en arrière du rideau.

Pourquoi se scandaliserait-on de ce que les travailleurs se donnent des conseillers, alors que l'on trouve cette façon de procéder absolument régulière du côté patronal ? Des deux côtés, les conseillers existent, et c'est normal qu'il en soit ainsi.

Fermons cette parenthèse et analysons le rôle futur du conseiller syndical dans le processus de décision. Auparavant, il faut se demander si leur nombre s'accroîtra et quels types il faudra choisir.

Nombre accru

Le premier point qui nous vient à l'esprit se rapporte au nombre de conseillers. Y aura-t-il plus ou moins de conseillers utilisés par les organisations ouvrières ? Sans nul doute, le nombre de permanents syndicaux et des autres conseillers s'accroîtra. Les problèmes du mouvement ouvrier sont de plus en plus complexes. Que l'on pense pour un moment à l'incidence de la création des blocs économiques sur les

négociations collectives. Que l'on s'arrête à l'interdépendance économique toujours plus grande des pays. Il est facile de constater que le mouvement ouvrier devra recourir à des spécialistes en nombre et en qualité accrus.

Les entreprises apportent sur le plan technique des modifications toujours plus raffinées, tant au niveau de la production que des services. L'automatisation fera encore beaucoup de ravages si l'on n'en arrive pas vite à l'adoption de politiques qui favorisent le plein emploi. L'organisation rationnelle du travail, avec tous les trucs traditionnels d'évaluation des tâches, d'étude des temps et mouvements, entraîne aussi l'engagement de nouveaux experts.

Choix du conseiller

Même si le conseiller n'a pas à se substituer aux organismes démocratiques du mouvement ouvrier, son choix doit quand même être fait d'une manière judicieuse. Il faut aussi se rappeler que le conseiller appartient la plupart du temps à une seule discipline, qu'il n'est pas universel. Or, plusieurs problèmes présentent des aspects différents qui requièrent la compétence de diverses disciplines. Qui, alors, assurera la coordination de toutes les données pour en arriver à une solution cohérente ?

Le conseiller, du fait qu'il appartient à une discipline particulière, est souvent très conservateur dans ses solutions. En effet, la crainte d'errer, parce qu'il n'est pas dans le champ d'action des sciences exactes, peut drôlement influencer son jugement. Si le conseiller devait dépasser son rôle et se substituer aux organisations démocratiques, le danger d'immobilisme syndical serait à craindre.

Fonction du conseiller

Le mouvement ouvrier est nécessairement révolutionnaire. Il est révolutionnaire parce qu'il recherche une transformation des structures de la société. Il n'est pas satisfait des cadres existants. Il est mécontent du sort que l'on fait aux travailleurs; il réclame une plus juste répartition du revenu national; il demande que la travailleur ait la même chance dans la vie que les autres; il veut promouvoir une véritable démocratie. Ces objectifs, qui ne sont pas uniquement ceux du mouvement ouvrier, seront cependant atteints avec la participation active des travailleurs. Si l'expert, le conseiller, le spécialiste devait un jour se substituer aux organismes démocratiques des syndicats ouvriers, le dynamisme de ces derniers en souffrirait sans aucun doute à long terme, au détriment des travailleurs et de toute la société.

On ne peut pas et on ne doit pas non plus rejeter les avis des experts. Au contraire, il faut continuer à les rechercher. Mais c'est dans les limites de leur rôle que les conseillers peuvent être le plus utiles. Ils doivent eux-mêmes accepter d'y rester.

CONCLUSION

Le mouvement ouvrier est souvent regardé avec suspicion. C'est lui qui fait des grèves; il n'est pas favorable à l'ordre établi uniquement parce qu'il s'agit de l'ordre établi. Certaines de ses actions agitent et passionnent l'opinion publique. Beaucoup de fiefs sont menacés. Les gens qui se croient dérangés par les réformes proposées minimisent le problème en ne voulant pas croire que les travailleurs de la base sont à l'origine de toutes les réclamations qui sont faites. Ils préfèrent se fermer les yeux et en attribuer la responsabilité à quelques chefs ou conseillers qu'ils qualifient d'irresponsables. De telles attitudes dénotent un manque de vision et de réalisme.

La démocratie syndicale favorise le développement de la personne humaine; elle donne aux travailleurs le sens des responsabilités. C'est l'une des principales causes des résultats avantageux que les organisations ouvrières ont pu obtenir. De là à penser que la fonction de conseil n'a pas d'importance, il y a une grande marge. Au contraire, cette fonction est précieuse et elle continuera à l'être à la stricte condition que les travailleurs puissent continuer à adopter eux-mêmes leurs politiques.

La détermination de la limite de l'âge pour le vote est une question de principe. Elle ne peut être réglée que par le législateur. Le projet de loi propose de fixer à 21 ans l'âge minimum pour le vote. Cette proposition est en accord avec la pratique de la plupart des pays civilisés. Elle est également en accord avec les principes de la démocratie. Le droit de vote est un droit qui appartient à tous les citoyens. Il ne peut être réservé à une minorité. Le projet de loi propose de fixer à 21 ans l'âge minimum pour le vote. Cette proposition est en accord avec la pratique de la plupart des pays civilisés. Elle est également en accord avec les principes de la démocratie.

Le projet de loi propose de fixer à 21 ans l'âge minimum pour le vote. Cette proposition est en accord avec la pratique de la plupart des pays civilisés. Elle est également en accord avec les principes de la démocratie.

CONCLUSION

Le projet de loi propose de fixer à 21 ans l'âge minimum pour le vote. Cette proposition est en accord avec la pratique de la plupart des pays civilisés. Elle est également en accord avec les principes de la démocratie.

5

La fonction de conseil dans le secteur du syndicalisme

Eugène Forsey

CE que j'ose vous présenter aujourd'hui n'est qu'un témoignage bien personnel. Loin de moi la moindre idée de discuter les aspects théoriques de la question! Cela dépasserait de beaucoup et mes connaissances et ma capacité. De plus, un tel effort de ma part nuirait à l'image consacrée de l'Anglo-Saxon pratique, empirique, pragmatique, et qui se méfie de la théorie. Je me bornerai donc à mes propres connaissances et à quelques réflexions assez simplistes qui ont germé dans mon esprit pourtant peu apte à la généralisation. C'est là une entreprise modeste. Mais j'espère qu'elle présentera quand même un certain intérêt, d'abord parce que les processus de décision et de contrôle à l'intérieur du monde syndical ne sont pas trop bien connus, et, en second lieu, parce que je suis, sauf erreur, le doyen des conseillers techniques du mouvement syndical canadien non-confessionnel.

La tâche primordiale du syndicalisme est toujours la négociation collective. Mais cette tâche, autrefois relativement simple, devient de plus en plus compliquée, à cause de la prolifération de la législation ouvrière, à cause de la multiplication des avantages marginaux, à cause des changements technologiques de plus en plus importants et accélérés. La convention collective d'aujourd'hui comporte donc des questions de droit, de génie, d'automatisation, d'assurance, etc., d'où le besoin de conseillers techniques de plusieurs genres.

Mais, bien que la négociation collective reste la tâche primordiale, l'action syndicale devient toujours de plus en plus diversifiée. Le mouvement ouvrier doit maintenant s'intéresser non seulement aux salaires, aux heures de travail, aux conditions de travail (ventilation, température, éclairage, salubrité, sécurité), mais aussi à la législation ouvrière (relations ouvrières, salaire minimum, réparation des accidents du travail, vacances payées, justes méthodes d'emploi, etc.), à la sécurité sociale, à la santé, au logement, à l'éducation, au commerce international, aux affaires étrangères, à l'embauchage intégral, à la politique fiscale et monétaire, à la prévision économique. La plupart de ces questions dépassent fatalement la compétence des dirigeants du mouvement syndical. Inutile d'ajouter que je ne veux pas mettre en doute, de quelque façon que ce soit, l'intelligence des chefs ouvriers! Mais très peu de ces messieurs ont reçu la formation spécialisée nécessaire afin qu'ils puissent, eux-mêmes, sans conseil, résoudre tous les problèmes variés et embrouillés auxquels ils doivent faire face. Et même le chef qui aurait reçu la formation spécialisée requise pour résoudre tel ou tel problème particulier est trop occupé par son métier de chef. Il lui manque le temps dont il aurait besoin. Au Canada, d'ailleurs, le chef ouvrier dispose d'encore moins de temps que ses homologues à l'étranger, parce qu'il doit consacrer une partie considérable de son temps à voyager à travers un pays vaste, où les diversités linguistiques et géographiques font souvent chanceler les plus habiles.

Le conseil, en ce qui concerne la négociation collective, est l'affaire de chaque syndicat. Au Canada, en effet, ce sont les syndicats et non la

centrale ouvrière qui s'occupent des négociations. Nos syndicats affiliés se dotent de plus en plus, depuis quelques années, de leurs propres spécialistes. La centrale ouvrière fournit toujours quelques services aux affiliés, notamment des statistiques et d'autres informations à l'égard des dispositions des conventions collectives, au sujet de l'assurance-chômage, de l'assurance-hospitalisation, etc. Il s'agit là, en principe, d'un régime intérimaire, mais celui-ci pourrait bien se prolonger pendant de nombreuses années, voire des décades.

La fonction de conseil en ce qui concerne les grandes questions de haute politique est surtout l'affaire de la centrale, c'est-à-dire le Congrès du travail du Canada, mais quelques grands syndicats affiliés s'y intéressent aussi, car certains de leurs directeurs font partie de l'exécutif de la centrale. Les directeurs de ces syndicats, aussi bien que les officiers de la centrale, doivent disposer d'une sorte d'état-major de spécialistes, surtout d'économistes.

Il faut souligner que le Congrès du travail du Canada n'est pas un organisme bien centralisé: les syndicats affiliés sont autonomes, et ils tiennent aussi farouchement à leur autonomie que le gouvernement du Québec à l'autonomie provinciale! Le Congrès, à cet égard, ressemble à la Couronne britannique: il a le droit de conseiller, d'encourager et d'avertir! Il est d'ailleurs le porte-parole des syndicats affiliés auprès du gouvernement fédéral et auprès du grand public, surtout en ce qui concerne la législation et la politique sociale et économique du pays. C'est la contre-partie, du côté ouvrier, de l'Association des manufacturiers canadiens et de la Chambre du commerce du Canada. Je dois ajouter que le Congrès est loin d'être bien muni d'argent, et ne dispose en conséquence que d'une équipe très modeste de spécialistes. Je parlerai surtout de la fonction, du rôle, et de la responsabilité du conseiller au Congrès, car il s'agit d'un sujet que je connais assez bien depuis vingt ans environ.

Le conseiller ouvrier, qu'il soit au service d'un syndicat local ou de la centrale, est évidemment un employé de son groupement. Mais il est aussi plus que cela. Voici pourquoi:

a) Le syndicat ressemble, à certains égards, à l'entreprise; à certains autres, à l'Etat. Dans l'ensemble, il ressemble plutôt à l'Etat qu'à l'entreprise. L'entreprise n'a qu'un seul but essentiel: le profit maximum. Le syndicat, comme l'Etat, en a plusieurs. Le chef de l'entreprise est nommé, soit par lui-même, soit par les actionnaires, ou, le plus souvent, par un petit groupe d'actionnaires. Le chef syndical, comme le chef gouvernemental, est élu, l'un par les membres du syndicat (ou, dans le cas de la centrale, par les syndicats membres du Congrès), l'autre par les citoyens. Le syndicat est, en quelque sorte, un organisme politique, au sens large du mot. Le chef syndical, comme le chef gouvernemental, obéit à des impératifs d'ordre politique; le conseiller syndical, comme le conseiller gouvernemental, obéit à un chef politique.

En d'autres termes, le syndicat et la centrale font partie du mouvement syndical; la centrale en est le représentant. Donc, chaque conseiller syndical est non seulement employé mais en même temps membre du mouvement. Il sert non seulement un patron mais une cause. Le mouvement syndical ressemble, sous certains aspects, à une armée dressée contre l'armée patronale; ce n'est pas sans raison qu'on parle des *militants* du mouvement. De cette armée, le conseiller syndical, qu'il le veuille ou non, est soldat, sous-officier même.

Toute analogie, surtout en politique ou en économique, est fragile, et on ne devrait pas la pousser au point de la fausser. Quand même, si le mouvement syndical est tout à la fois une cause et une armée, il s'ensuit que le conseiller syndical ne puisse se borner à la fonction pure de conseil.

b) Les conseillers techniques syndicaux sont peu nombreux, soit parce que les syndicats sont souvent peu riches, soit parce que quelques-

uns des chefs syndicaux, de moins en moins nombreux il est vrai, restent dans la tradition artisanale du libre service, n'éprouvent aucun besoin de conseil et préfèrent s'en remettre à leurs propres cerveaux et à leurs propres connaissances. Il en résulte fatalement un dédoublement de rôle. On a vu, par exemple, le directeur de la recherche des Métallos devenir président de la Fédération du travail de l'Ontario; le directeur des relations extérieures du Congrès des métiers et du travail du Canada devenir président du Conseil des métiers et du travail d'Ottawa. Beaucoup de conseillers techniques, autrefois, étaient choisis comme délégués aux assises annuelles du Congrès des métiers et du travail du Canada et du Congrès canadien du travail. Le Congrès du travail du Canada essaie de limiter cette forme extrême de dédoublement: il s'oppose, depuis quelques années, à ce que les directeurs de département au CTC soient délégués aux Congrès biennaux de cet organisme. Cependant, le CTC confie à ses conseillers la tâche de faire des discours, d'écrire des articles, au nom du Congrès, et, assez souvent, de remplacer tel ou tel officier élu.

c) L'une des fonctions du conseiller syndical est d'éclairer le mouvement entier en expliquant aux membres aussi bien qu'aux chefs les problèmes et les solutions possibles. Que l'expert convainque son chef, c'est très bien; mais le chef ne restera à son poste que si les membres qui l'élisent sont convaincus à leur tour. Il faut donc que le conseiller devienne souvent l'avocat, auprès des membres, de la politique qu'il a conseillée et que son chef vient d'adopter. Il faut que l'économiste syndical joue un rôle d'éducateur aux Congrès des fédérations provinciales, aux semaines ou aux journées d'étude des permanents du mouvement ouvrier.

Le conseiller syndical est donc, de par sa situation, sinon homme à tout faire, du moins homme à faire un peu de tout: il risque d'être versatile, au sens français du mot! Son rôle est forcément complexe, voire confus, parfois ambigu. Il ne peut pas être simplement l'expert anonyme, confidentiel, silencieux, derrière le rideau. Il est, en quelque

sorte, le créateur du climat intellectuel et émotif du mouvement dont il est le serviteur, climat qui détermine donc en grande partie les attitudes du chef qui l'a nommé et qui peut le congédier. Voilà, évidemment, un rôle bien différent de celui que joue le conseiller de l'entreprise ou de l'Etat.

Reste à considérer le rôle du conseiller en tant que tel. D'après la tradition, le conseiller, qu'il soit fonctionnaire d'une entreprise, d'un gouvernement ou d'une organisation syndicale, ne fait qu'aviser son chef. Le conseiller étudie tel ou tel problème, il en suggère une solution, que son chef accepte ou rejette; ou bien il en suggère plusieurs, avec ses raisons d'en préférer l'une à l'autre. C'est son chef qui, en définitive, choisit comme bon lui semble.

Mais beaucoup de gens sont d'avis que cette théorie est surannée, qu'elle ne correspond plus à la réalité. Le chef d'entreprise ou le ministre est presque toujours un diplômé d'une école secondaire, sinon d'une université. Le chef syndical, dit-on au contraire, n'a reçu assez souvent qu'une formation élémentaire. Si le chef d'entreprise ou le ministre se trouve déconcerté devant la complexité des problèmes auxquels il doit faire face, que dire du chef syndical? Ne le sera-t-il pas davantage. Est-ce que les tâches du mouvement syndical ne sont pas devenues si nombreuses et si embrouillées qu'elles dépassent la capacité des chefs élus? Est-ce que le conseiller syndical n'est pas en train de remplacer, à toutes fins pratiques, son chef titulaire? Est-ce que le conseiller devient maire du palais, ou Shogun, s'emparant de tout pouvoir réel et ne laissant aux chefs élus, comme aux derniers Mérovingiens ou aux Mikados d'avant 1867, que l'apparence du pouvoir, des dignités sans contenu réel? Le chef syndical n'est-il plus qu'une sorte de disque ambulant, de ruban vivant qui enregistre et répète les idées et les politiques du conseiller?

Je crois que non. D'abord, parce que le conseiller manque parfois de jugement, de gros bons sens. Je me souviens d'un certain fonction-

naire de l'Etat que beaucoup de gens croyaient responsable des politiques les plus géniales de deux premiers ministres dont il était un conseiller favori. Aussi longtemps qu'il resta fonctionnaire, il jouit d'une renommée extraordinaire. On disait constamment: « Vous admirez telle solution magistrale du premier ministre à tel problème épineux: c'est l'oeuvre de M. Ygrec ». Mais, un beau jour, le brave Ygrec devient lui-même ministre: on assiste alors à toute une série de gaffes incroyables! Pourquoi ce changement? A mon avis, il n'y eut même pas de changement. M. Ygrec restait, après son élévation au niveau ministériel, ce qu'il avait été avant. Pendant sa carrière de fonctionnaire, il ne faisait que soumettre des idées à son chef. Le premier ministre, perspicace, expérimenté, était là pour dire: « Cette idée-ci est un chef-d'oeuvre, je l'adopte, celle-là est stupide, je la rejette ». Le grand public ne voyait que les succès de M. Ygrec, fonctionnaire, et ne savait absolument rien de ses projets manqués, silencieusement enterrés. Mais M. Ygrec, devenu ministre, étalait devant le monde entier tous ses propos, bons ou mauvais, sages ou indiscrets.

Il se pourrait que les spécialistes syndicaux, y compris moi-même, souffrent du même défaut, du même manque de jugement et de bon sens. Ils ignorent ou négligent parfois le côté pratique, voire l'aspect politique des choses. C'est une déformation professionnelle. Pour la corriger, les spécialistes ont besoin de l'intelligence pratique de leurs chefs élus.

Trop souvent, d'ailleurs, les experts les plus renommés, et surtout les économistes, se sont trompés; et c'est le mouvement ouvrier, bien avant l'arrivée de ses propres experts, qui les a confondus. Dans le domaine de la théorie des salaires, par exemple, les syndicats ouvriers ont fait avec succès ce que les économistes dits « classiques » du dix-neuvième siècle jugeaient impossible. C'est là un aveu dangereux pour un économiste, mais il faut admettre la vérité historique.

Les chefs syndicaux sont presque toujours des gens d'intelligence et de caractère. La plupart d'entre eux ont reçu une formation de beau-

coup supérieure à ce que l'on croit dans les classes moyennes ou dans les milieux patronaux. Les chefs syndicaux possèdent avant tout ce bon sens, ce jugement indispensable pour bien peser les conseils des spécialistes, pour en adopter les bons et en rejeter les mauvais. J'ai trouvé mes chefs, presque toujours, prêts à écouter les conseils les moins agréables, prêts à accepter les vérités les plus dures, à la condition, bien entendu, qu'on leur donne la documentation et les preuves nécessaires. A plusieurs reprises, je me suis fait un devoir de leur suggérer des politiques que je croyais excessivement impopulaires mais cependant nécessaires. Dans chaque cas, l'exécutif ou le comité chargé de l'affaire en jeu s'est prononcé fermement, et presque instantanément, en faveur de ces politiques.

Une fois, je rédigeais un projet de rapport pour un comité chargé de formuler la politique du Congrès canadien du travail sur les principales questions économiques de l'époque. Je venais de terminer mon travail et de me coucher. Tout à coup, il me vint à l'esprit quelque chose de très important que j'avais oublié. Je me levai pour ajouter un alinéa à ce sujet; je ne le fis pas sans inquiétude, car mon idée serait très probablement désagréable aux membres du comité.

Le lendemain, je présentai le projet au comité. C'était un document assez long, qu'on étudiait item par item. Aux premières propositions, on apporta quelques amendements, pas trop importants, et qui constituaient tous des améliorations. Vint mon dernier alinéa. Je me dis: « Le voici enfin! On va certainement le retrancher. » Mais non. Tous les membres reconnurent que cette clause du document était la plus importante, de sorte que le comité l'adopta unanimement et sans même changer une virgule.

On parle quelquefois de l'abdication des ministres, des gérants d'entreprise, des chefs syndicaux, qui, dit-on, s'en remettent à des experts pour la solution de tout problème. Je n'ai jamais rencontré de tels chefs dans mon mouvement.

Je ne veux pas dire que mes chefs élus sont tous des génies. Je ne dis pas non plus qu'ils sont infaillibles. Au contraire, ils ont quelquefois adopté, malgré mes efforts et ceux de mon directeur adjoint, des politiques que nous croyons erronées. Mais c'est là précisément la preuve qu'ils exercent leur propre jugement et ne suivent pas nécessairement les conseils que nous leur donnons. Sauf erreur, la même situation existe dans les syndicats affiliés.

Au Congrès du travail du Canada et dans ses syndicats affiliés, le conseiller n'a pas usurpé, de quelque façon que ce soit, l'autorité des chefs élus. Autrefois, j'ai cru apercevoir des indices d'une crainte à ce sujet, mais cette attitude semble avoir disparu.

Le poste de conseiller syndical n'est pas, et ne devrait pas être, un emploi « comme les autres », pour adapter à nos fins une expression déjà célèbre. Au contraire, il s'agit en quelque sorte d'une vocation. C'est une vocation qui attire parfois des personnages un peu bizarres, difficiles, voire indiscrets. Il y a quelques semaines j'entendais un chef ouvrier qui disait, à propos de l'un de ses experts: « Si seulement celui-là pouvait s'imposer un silence rétroactif! » Malgré tout, nos chefs nous témoignent une confiance généreuse, qui va parfois jusqu'à l'acceptation sans discussion de notre verdict sur le non-sens de l'une ou l'autre de leurs idées ou sur l'inopportunité de telle ou telle politique. Quelquefois, la vérité paraît s'imposer d'elle-même et découler avec évidence de la documentation que les conseillers ont présenté avec toute la précision, toute la clarté et toute la force de persuasion dont ils sont capables. Mais la décision appartient toujours en définitive aux chefs élus, non aux conseillers.

Quelles sont, enfin, les responsabilités du conseiller syndical? Bref, il s'agit pour eux d'exposer en toute franchise à leurs chefs, et, s'ils le veulent, aux membres du mouvement, tout ce qu'ils croient nécessaire sur les questions en jeu; il s'agit encore d'accepter sans réserve les déci-

sions de ces chefs, ou, dans les cas de crise de conscience, de démissionner s'ils le demandent.

Parmi les contes de l'humoriste anglo-américain, P.-G. Wodehouse, il y en a qui traitent de la vie à Hollywood. D'après cet auteur, il existe dans la capitale cinématographique non seulement la catégorie bien connue de personnes qu'on appelle *yes-men*, des gens qui disent oui à chaque parole qui tombe des lèvres des *tycoons* de l'industrie, mais aussi une catégorie inférieure et peu connue de personnes qu'on appelle *nodders*, des gens qui ne font qu'incliner la tête dans les circonstances. Le conseiller syndical, je vous assure, n'est ni un *yes-man* ni un *nodder*. C'est un serviteur libre d'un mouvement qui se comporte en libérateur de la personne humaine et qui respecte la dignité, la valeur et l'intégrité personnelles de ses spécialistes.

Je me permets d'ajouter ici une sorte de renvoi en bas de page, renvoi provoqué par une question lancée au cours des discussions qui ont précédé ma conférence. On s'est demandé en somme si le mariage du Congrès du travail du Canada avec le nouveau parti démocratique pouvait porter atteinte à l'intégrité des spécialistes à l'emploi du CTC. Je réponds sans réserve: non. J'ajoute que la question est mal formulée. Il n'y a pas de mariage. Le CTC, comme le Trades Union Congress britannique, a aidé à lancer un nouveau parti; et le CTC, tout comme le Trades Union Congress britannique, reste indépendant. Le Trades Union Congress n'est pas affilié au parti travailliste et ne lui paie pas de cotisations; le CTC n'est pas affilié au NPD et ne lui paie pas de cotisations. Un officier du Trades Union Congress ne peut pas être officier du parti travailliste; un officier du CTC ne peut pas être officier du NPD. Le CTC n'est lié d'aucune façon aux décisions du NPD sur les questions qui concernent le Congrès. Ce sont les congrès biennaux du CTC qui fixent les politiques de celui-ci; entre les congrès biennaux, c'est le conseil exécutif qui remplit cette fonction.

Vu le rôle du CTC lors du lancement du NPD, vu les opinions politiques personnelles des officiers du CTC, vu la représentation considé-

nable des syndicats au sein du NPD, il est fort probable que le CTC et le NPD disent la même chose, ou à peu près, sur la plupart des grandes questions politiques, sociales et économiques. Mais le CTC reste parfaitement libre d'exprimer sa propre opinion sur n'importe quelle question, même si elle diffère totalement de celle du NPD. D'ailleurs, le spécialiste à l'emploi du CTC reste parfaitement libre d'exprimer ses vues personnelles quand il donne son avis aux officiers et au Conseil exécutif du CTC, même si son opinion diffère totalement de celle du NPD. Si le spécialiste au CTC n'est ni un *yes-man* ni un *nodder* à l'endroit des chefs du CTC, à plus forte raison ne l'est-il pas à l'endroit du NPD, qui n'a aucune juridiction sur les affaires du CTC.

6

La fonction de conseil dans le secteur de l'Etat

Paul Pelletier

C'EST un fait reconnu que le vingtième siècle a érigé le spécialiste, l'expert, le conseiller en une sorte de fétiche auquel il ne faut pas toucher. Au cours des cent dernières années, on a vu la naissance du téléphone, de l'automobile, de l'avion, du sans-fil, de la télévision, de l'énergie atomique et de bien d'autres choses encore, ce qui explique la raison d'être du spécialiste. Il est peu probable qu'il y ait une seule personne ici qui soit capable de construire une fusée à réaction. Si nous avons besoin de fusées spatiales à réaction, nous aurions besoin d'experts hautement spécialisés. Par ailleurs, le monde a tendance à placer la compétence technique sur un piédestal aux dépens de choses souvent plus importantes. Il ne faudrait quand même pas oublier que, dès le quinzième siècle, un homme nommé Michel-Ange a vécu

et que cet homme a été à la fois peintre, sculpteur, architecte et poète. C'est dire que cet homme a fait des beaux-arts, des mathématiques et des lettres. L'histoire reconnaît depuis longtemps déjà sa maîtrise brillante, pour ne pas dire géniale, des trois domaines sans toutefois le considérer comme un expert dans aucun des trois.

Il me semble qu'il serait tout aussi faux de permettre à un médecin d'exercer sa profession sans qu'il possède une bonne formation de base, que de permettre à un comptable qui ne connaît que la comptabilité de devenir président de la Banque du Canada. Dans le premier cas, le médecin ne songera probablement qu'aux aspects physiques de l'être humain et ignorera complètement, ou à peu près, les facteurs moraux qui sont souvent à l'origine même des maux physiques. Dans le deuxième cas, le comptable verra sans doute à ce que l'état des recettes et des déboursés de la Banque nationale soit impeccable, mais il négligera vraisemblablement, en tout ou en partie, les répercussions graves que peuvent avoir les éléments sociologiques et politiques sur l'économie générale du pays.

Ceci ne signifie pas que l'expert, en tant que tel, n'a qu'un rôle minime à jouer dans la fonction publique. Bien au contraire. Si les grandes entreprises privées, même les entreprises d'envergure moyenne, ont besoin d'experts et de spécialistes, il est évident que la fonction publique fédérale, à cause de la grande complexité des problèmes dont elle doit s'occuper, tant au point de vue national qu'international, sera de plus en plus forcée, de bon ou de mauvais gré, à se servir d'experts dans tous les domaines. C'est là un fait indiscutable. Mais ce qui est de première importance et ce que l'on a tendance à négliger, c'est de faire contrepoids aux spécialistes dans la structure administrative.

Mon intention est de faire l'état de la question aujourd'hui et d'expliquer ce qui devrait se faire. Je crois bon de souligner en passant que la situation est beaucoup plus simple dans l'industrie privée et dans le syndicalisme que dans la fonction publique.

Relations industrielles

Il devient tout de suite évident, en lisant le prospectus préparé par le Département des relations industrielles de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, que ce dix-septième congrès a pour but d'étudier non seulement le rôle des conseillers en relations industrielles, mais aussi le problème général que pose la multiplicité des conseillers, des spécialistes et des experts de toutes sortes dans les organisations publiques et privées.

Voici un schéma de la situation dans la fonction publique canadienne, aussi bien provinciale que fédérale, en ce qui a trait aux relations du travail. La Saskatchewan est la seule province qui ait adopté le principe de la convention collective dans la fonction publique. Cette province reconnaît à ces fins deux associations d'employés, la *Saskatchewan Civil Service Association* et le *United Civil Service of Canada*. Dans les autres provinces, la situation est bien différente. Trois d'entre elles, le Nouveau-Brunswick, le Manitoba et l'Alberta, ont adopté le système du « conseil mixte », lequel est composé de 3 ministres et de 3 représentants des associations de fonctionnaires. Ce conseil mixte, après avoir étudié les recommandations qui lui sont faites, soit par le gouvernement, soit par une association de fonctionnaires, présente ses recommandations au gouvernement. Il est à noter qu'il ne s'agit pas ici de convention collective au sens propre. Le Québec et la Nouvelle-Ecosse n'ont encore adopté aucun système régulier de consultation, bien que certains projets soient présentement à l'étude. En Colombie Britannique, toutes les recommandations ou suggestions de l'association des fonctionnaires passent d'abord à la Commission provinciale du service civil qui, à son tour, élabore des recommandations à l'intention du gouvernement.

Sur la scène fédérale, les fonctionnaires organisés sont dotés, depuis environ dix-huit ans, du conseil national mixte où ils peuvent dis-

cuter avec les représentants mandatés du gouvernement leurs conditions de travail. Ce conseil mixte, cependant, n'étudie pas la question capitale des traitements et des salaires. Dans le rapport Heeney qui a été présenté au Premier Ministre au mois de décembre 1958, il est recommandé:

« a) Que le gouvernement demande à la Commission du service civil, d'accord avec les représentants du Conseil du Trésor et d'autres services, d'une part, et les associations de fonctionnaires, d'autre part, d'élaborer et d'instituer des méthodes... en vue de permettre aux employés de l'Etat de participer à l'établissement des taux de rémunération dans le service public.

« b) Que, d'accord avec la Commission du service civil, le conseil national mixte soit appelé à examiner sa constitution et ses attributions et à soumettre au gouvernement des recommandations propres à le rendre plus utile et plus efficace comme organe de consultation paritaire sur d'autres questions d'intérêt mutuel. »

A la suite de ces recommandations qui ont été étudiées avec soin, d'abord par le Cabinet et ensuite par le Parlement, une nouvelle Loi du service civil a été mise en vigueur le 1er avril de cette année. Les deux articles de cette loi qui ont trait tout particulièrement à la question des relations industrielles sont les articles 7 et 10. Ils se lisent comme suit:

« 7. 1) Le ministre des Finances ou les membres du service public qu'il peut désigner doivent de temps à autre consulter les représentants d'organisations et associations appropriées d'employés, au sujet de la rémunération, à la demande de ces représentants ou chaque fois que de l'avis du ministre des Finances une semblable consultation est nécessaire ou opportune.

2) La Commission et les membres du service public que le ministre des Finances peut désigner doivent de temps à autre consulter les représentants d'organisations et associations appropriées d'employés, au sujet des modalités et conditions d'emploi dont fait mention le paragra-

phe (1) de l'article 68, à la demande de ces représentants ou chaque fois que de l'avis de la Commission et du ministre des Finances une semblable consultation est nécessaire ou opportune.

3) La Commission doit de temps à autre consulter les représentants d'organisations et associations appropriées d'employés, au sujet des modalités et conditions d'emploi qui sont de la juridiction exclusive de la Commission d'après la présente loi et les règlements, à la demande de ces représentants ou chaque fois que de l'avis de la Commission une semblable consultation est nécessaire ou opportune. »

« 10. 1) La Commission doit constamment examiner la rémunération des employés et, chaque fois qu'elle le juge opportun ou que le gouverneur en conseil l'en requiert, faire à ce dernier des recommandations à cet égard.

2) En faisant des recommandations sur la rémunération, la Commission doit considérer les exigences du service civil et tenir compte également des traitements et autres modalités et conditions d'emploi qui règnent au Canada pour un travail similaire à l'extérieur du service civil, de même que du rapport qui existe entre les fonctions des diverses catégories dans le service civil ainsi que de toutes autres questions qu'elle estime être dans l'intérêt public.

3) Avant de formuler quelque recommandation en vertu du présent article, la Commission doit de temps à autre, selon les besoins, consulter les représentants des organisations et associations appropriées d'employés au sujet des questions expressément mentionnées au présent article. »

Il a semblé aux trois auteurs du rapport Heeney, dont l'un assurément est toujours du même avis, qu'il n'était ni sage ni pratique de tenter d'adapter le système industriel de convention collective au fonctionnarisme. Il me semble que l'on peut solidement étayer cette opinion du fait que les niveaux de salaires dans la fonction publique ne dépendent ni de la situation plus ou moins florissante des profits, ni de rivalités inter-syndicales, ni du prestige ou de la puissance relative d'un

syndicaliste ou d'un chef d'entreprise, mais qu'ils reposent sur une analyse froide et aussi objective que possible des salaires ou des gages que reçoivent les employés accomplissant un travail semblable dans le secteur de l'industrie privée. Il ne s'agit donc plus de marchander. Il s'agit de s'assurer des faits. Dans un tel contexte, il me semble non seulement sage mais opportun de confier à un organisme, la tâche de recommander au gouvernement les taux de salaires et de gages des fonctionnaires. Cet organisme, en effet, n'est assujéti ni aux considérations budgétaires ou politiques qui peuvent influencer le gouvernement, ni aux désirs parfois trop intéressés des associations d'employés.

Il n'est donc pas surprenant que les experts en relations industrielles n'existent à peu près pas comme tels dans la fonction publique fédérale. Par ailleurs, en raison des dispositions de la nouvelle loi dont je viens de vous faire part, le Conseil du trésor, les associations de fonctionnaires et la Commission du service civil se mettent de plus en plus à la page dans ce domaine. En fait, certaines associations d'employés ont retenu les services d'administrateurs à plein temps. Plusieurs d'entre eux sont bien versés en matière de taux de salaires et de conditions de travail.

La fonction de conseil en général

A cause des rôles multiformes que la fonction publique doit jouer, le spécialiste en relations industrielles est moins important que les experts de toutes sortes que l'on trouve dans la plupart des ministères. Il serait peut-être utile que je reprenne le thème à peine ébauché au tout début de ma causerie, et que je fasse une déclaration catégorique qui sans doute prêterait à controverse. Je n'hésite pas cependant à le faire, parce qu'une déclaration discutable est toujours de mise dans un milieu tel que celui-ci. Je suis en outre convaincu que la montée en flèche de l'influence du technicien tend, depuis quelques années déjà, à diminuer plutôt qu'à augmenter. Et Dieu merci, en même temps que

le nombre d'experts et de spécialistes augmente dans l'industrie et dans la fonction publique, leur influence diminue aux niveaux supérieurs.

C'est M. David Rockefeller qui faisait, il y a environ deux ans, alors qu'il était vice-président de l'une des plus grandes banques des Etats-Unis, la Chase Manhattan Bank, la déclaration suivante que je traduis librement:

« Indiscutablement, plus un individu occupant les sommets de la hiérarchie dans une entreprise est cultivé, par suite d'une solide formation générale, et possède de larges connaissances sur son entreprise, sa spécialité, l'histoire de son pays et les problèmes mondiaux, plus cet individu aura de chances de situer son entreprise dans l'ensemble du contexte social et de l'y intégrer. Il est de première importance que les chefs d'une grande compagnie possèdent une formation générale solide et ne soient pas bornés par des horizons trop étroits. Ce genre de formation ne peut évidemment pas suffire et remplacer, par exemple, l'intégrité personnelle, la compréhension de la nature humaine et les connaissances techniques. Il me semble que l'envergure intellectuelle est un facteur que l'on a sous-estimé et trop négligé. »

Dans cette même veine, je vous recommande fortement la lecture d'un article intitulé « Le mythe du spécialiste », dans la *Dun's Review* de novembre 1960, par M. Clarence B. Randall qui a été président de la Inland Steel Company et subséquemment conseiller spécial du général Eisenhower lorsque ce dernier était président des Etats-Unis. La thèse fondamentale élaborée dans cet article est qu'une compagnie qui ne se rend pas compte à temps des graves dangers qui découlent de la spécialisation à outrance frise le désastre. Le remède que l'auteur suggère est tout simple: les directeurs de grandes entreprises doivent absolument posséder la largeur de vues que seule une formation libérale peut leur donner.

Comme on le constate en faisant la quintessence de ces déclarations, le spécialiste, à mesure qu'il gravit les échelons supérieurs de l'in-

dustrie ou de la fonction publique, doit élargir sa pensée et ses connaissances, faute de quoi il ne pourra pas donner le rendement que sa fonction exige. C'est précisément ce qui se passe dans le fonctionnarisme fédéral, surtout depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Un sous-ministre des Finances à Ottawa m'a souvent répété que lorsqu'il s'est agi d'embaucher de jeunes diplômés d'université pour son ministère, il a toujours préféré l'humaniste intelligent et averti au spécialiste financier.

Cet abandon partiel du fétichisme du spécialiste est plus nécessaire encore dans la fonction publique que dans l'industrie privée. Le fonctionnaire spécialiste, d'une façon générale, doit avoir plus de fenêtres ouvertes sur l'extérieur que le spécialiste de l'industrie. Par exemple, le géologue à l'emploi d'une compagnie d'huile s'occupe d'une seule chose, trouver du pétrole et jauger le potentiel de nouveaux terrains oléifères. Au contraire, le géologue au ministère des Mines ne s'intéresse pas seulement au pétrole mais à l'uranium, au fer, au zinc et d'une façon générale à la composition de tous les sols et à leur position géographique. Cette multiplicité des intérêts, des soucis et des fonctions s'accroît à mesure que le fonctionnaire géologue avance dans sa carrière.

De plus, il y a une différence marquée entre la fonction publique et l'industrie en ce sens que les chefs de ministères ne sont jamais, ou peu s'en faut, des spécialistes. Il n'y a pas tellement longtemps, au Canada, le ministre des Travaux publics était un avocat; un autre avocat était ministre de la Santé et du Bien-Etre social, et le ministre du Revenu national était un médecin. Sans vouloir médire d'eux, il est peu probable que ces messieurs aient été des experts ou des spécialistes dans les champs d'action de leurs ministères. Ces ministres devaient, beaucoup plus que la plupart des chefs d'industrie, faire appel aux lumières de leurs conseillers.

C'est ici que la spécialisation à outrance devient excessivement dangereuse. Si le sous-ministre fictif du ministère de la Santé ne voit rien d'autre que la médecine, et si son ministre, également fictif, a suffisamment de poids au sein du Cabinet, il n'est pas impossible que le gouvernement prenne des mesures qui soient intrinsèquement saines au point de vue médical mais qui soient en même temps disproportionnellement grandes et coûteuses en regard des multiples autres besoins de la population canadienne. Je crois pouvoir affirmer, sans crainte d'être réfuté, que la spécialisation à outrance ne se trouve pas au niveau supérieur du fonctionnarisme fédéral.

Il n'en demeure pas moins que les spécialistes et experts sont requis de plus en plus aux niveaux intermédiaires et inférieurs de la fonction publique. Les ministères fédéraux s'occupent de choses aussi variées que la vente du caoutchouc, la gérance de transports aériens et ferroviaires, les beaux-arts, le système bancaire, les pêcheries, les relations internationales, la biologie, l'architecture, les hypothèques, les télécommunications, les services médicaux et d'hospitalisation, les relations ouvrières, etc. De toute évidence, donc, il est essentiel que la fonction publique soit munie à ces niveaux intermédiaires et inférieurs d'un corps de spécialistes de tout premier ordre.

Les spécialistes, les experts, les conseillers foisonnent beaucoup plus dans certains ministères fédéraux que dans d'autres. Et ceci est inévitable. Certains ministères, tels ceux des Finances, des Affaires extérieures et d'autres, ont pour rôle de fabriquer des idées et non pas des choses. Par ailleurs, certains autres ministères, tels les Travaux publics, les Transports et les Postes, s'occupent principalement de fabriquer des choses ou de gérer un outillage administratif parfois très complexe. Dans la première catégorie, il y aura donc beaucoup plus d'experts et de conseillers que dans la deuxième catégorie. Il n'en demeure pas moins, et j'en reviens à la thèse déjà exposée, que l'expert ou le spécialiste, même dans des ministères comme les Finances

et les Affaires extérieures, n'aura de succès véritable qu'autant qu'il saura élargir sa formation à mesure qu'il avance dans sa carrière.

Spécialiste en tant qu'administrateur et aviseur

Devrait-on transformer consciemment le spécialiste en administrateur? Ceci est un problème qui existe depuis toujours et qui se pose aussi bien dans l'industrie privée que dans le fonctionnarisme.

Il me semble que la solution à ce problème est peu susceptible de normes rigides. Il faut jauger les avantages et les inconvénients d'une telle transformation dans chaque cas individuel.

Dans la fonction publique, on tend de plus en plus à retenir le spécialiste dans sa sphère s'il n'a pas la compétence nécessaire pour devenir un bon administrateur. Par ailleurs, on tend de plus en plus à rémunérer le grand spécialiste en tenant compte exclusivement de son rendement. En principe, on devrait encourager le spécialiste qui en a les aptitudes à devenir un administrateur, puisque sa spécialité peut constituer un levain précieux au niveau supérieur de l'administration fédérale.

Il y a une autre différence marquée entre le spécialiste-conseil dans le fonctionnarisme et dans l'industrie privée. Dans le secteur privé, le spécialiste se doit de faire toute recommandation qui est bonne en soi et qui, en même temps, est susceptible d'augmenter les profits de sa compagnie. Dans le fonctionnarisme, le spécialiste-conseil ne doit pas faire de recommandation dont le seul avantage serait d'être utile au parti politique au pouvoir; il doit s'inspirer du seul critère de l'intérêt public, ce qui ne l'empêche pas, bien entendu, de tenir compte de la philosophie politique du gouvernement. Le fonctionnaire spécialiste doit donc constamment se plier à deux exigences. En premier lieu, ses recommandations ne doivent jamais viser à faire prendre certaines déci-

sions politiques au détriment d'autres décisions politiques relativement plus importantes. En deuxième lieu, ses recommandations doivent toujours rester dans les limites du possible, compte tenu de la conjoncture politique.

Conclusions

1. En raison de la complexité croissante de la chose publique, la multiplicité des spécialistes est non seulement inévitable mais essentielle au bien-être du pays.

2. Cette multiplicité n'est saine que dans la mesure où le spécialiste avise et ne gère pas. Il serait malsain de permettre au spécialiste de faire primer sa spécialisation sur d'autres facteurs politiques, sociologiques ou économiques souvent plus importants.

3. Plus le spécialiste se rapproche des échelons supérieurs de la fonction publique, moins il doit s'en tenir à sa spécialité.

4. L'expert qui avise directement les chefs politiques doit posséder une connaissance avertie de la chose publique en général et faire passer sa spécialité au second plan. Autrement, les chefs politiques seraient incités à prendre des décisions qui serviraient mal le bien commun.

5. A un certain stage de leur carrière, il serait bon que certains spécialistes deviennent des administrateurs. Par ailleurs, si le spécialiste ne possède pas les qualités requises pour faire un bon administrateur ou s'il est plus utile dans son rôle de spécialiste, on ne devrait pas l'écarter de son champ d'action naturel. Il s'ensuit que le spécialiste éminent, même s'il n'exerce aucune fonction administrative, devrait être rémunéré selon l'excellence de son produit et en fonction de la place que ce produit doit occuper dans l'échelle nationale des valeurs.

sement politiques au détriment d'autres de même politique relativement plus importantes. Les décisions dans les recommandations doivent toujours rester dans les limites du possible, compte tenu de la conjoncture politique.

Conclusions

1. Les tâches de la coopération économique de la zone politique la multiplicité des spécialités est non seulement insurmontable mais aussi telle au sein-même du pays.

2. Cette multiplicité n'est même pas dans la mesure où la spécialité existe avant et ne peut pas. Il semble même de l'évidence que les tâches de la zone peuvent se spécialiser sur d'autres tâches politiques, sociales, juridiques ou économiques relevant plus directement.

3. Plus la spécialité se rapproche des échelles supérieures de la formation politique, mieux il doit s'en tenir à sa spécialité.

4. L'aspect qui existe directement les tâches politiques doit passer par une reconnaissance avant de la chose politique en général et faire passer sa spécialité au second plan. Autrement, les tâches politiques se trouvent limitées à problèmes de détail qui ne peuvent pas être traités.

5. A un certain stade de leur carrière, il semble que certaines spécialités deviennent des administrations. L'un d'eux est la spécialité ne peut être que les questions techniques pour une administration en fait et plus elle dans son rôle de spécialiste, en ce sens qu'elle échappe de son champ d'action naturel. Il est clair que la spécialité technique n'est pas une fonction administrative à l'égard des tâches techniques de son travail et en fonction de la place que se trouvent dans l'organisation nationale des valeurs.

7

Conséquences du rôle du spécialiste sur les décisions et sur le contrôle

W. A. Hunter

1 — Introduction

a) Thème

Pendant mon enfance, en Saskatchewan, nous avions l'habitude, lorsqu'un avion survolait notre village, de courir dans les rues en criant: « Un avion ». C'était pour nous un spectacle nouveau et excitant. Il y a un mois environ, j'ai assisté ici-même, par le truchement de la télévision, à la mise en orbite du Colonel John Glenn. Quelle évolution technologique au cours d'une même génération!

Il s'agit d'un résumé substantiel de la conférence de monsieur W.A. Hunter, traduit de l'anglais au Département des relations industrielles.

L'évolution de l'administration dans les entreprises a suivi un cours similaire à celui du développement de l'aéronautique.

La responsabilité de placer un avion dans les airs reposait sur une ou deux personnes. A leur époque, les pionniers, tels que les frères Wright devaient probablement connaître tous les éléments techniques et prendre toutes les décisions nécessaires à la construction et au vol d'un avion. Par contre, contrairement à ce que l'on pourrait être porté à supposer, ce ne sont pas des milliers de techniciens, spécialistes et conseillers qui prirent les décisions nécessaires à la mise en orbite de la fusée de Glenn. Ces décisions furent prises par un petit groupe d'administrateurs. Ces derniers, toutefois, durent s'appuyer sur les avis et les connaissances de nombreux spécialistes capables de leur indiquer les conditions qui rendaient un vol orbital réalisable.

En matière d'administration des entreprises, le progrès scientifique est aussi spectaculaire que dans l'aéronautique. Dans les deux cas, l'application de la connaissance pose des difficultés et semble parfois mystérieuse. L'application de la connaissance scientifique pour l'administration de l'entreprise moderne semble aussi parfois confuse. C'est pourquoi, au cours de cette conférence, nous avons l'intention de considérer le rythme rapide de changement au sein de l'entreprise, ainsi que l'extension de la recherche, l'augmentation des investissements et la complexité administrative croissante qui en découlent.

b) Problèmes fondamentaux

Les changements sont attribuables au progrès technologique, à l'amélioration des procédés de fabrication, à l'extension des marchés au niveau mondial et aux pressions concurrentielles. L'opération d'une entreprise nécessite maintenant de larges mises de fonds et une grande somme de connaissances, techniques et scientifiques. Il faut, en plus,

prévoir pour des périodes de plus en plus longues, ce qui constitue un fardeau supplémentaire pour la gérance.

Alors le problème fondamental de l'administration, aujourd'hui, est beaucoup plus de s'adapter efficacement aux changements qui se produisent dans les milieux industriels que de solutionner un problème opérationnel, de façon à conserver la rentabilité de l'entreprise dans une situation de concurrence croissante. La profitabilité, en effet, est la perspective dont la gérance doit absolument et constamment être préoccupée.

2 — Perspective de la direction

Dans cette optique, l'une des premières questions que je poserais à un homme d'affaires, serait la suivante. Quel est le point d'équilibre de votre entreprise? Il est possible qu'il ne le sache pas, et même, qu'il ne comprenne pas ma question. En d'autres termes, quel niveau de production doit être atteint pour qu'un profit puisse être réalisé?

Comme vous le savez, l'opération d'une entreprise implique un coût fixe, indépendamment du volume de production: place d'affaire, personnel permanent, taxes . . . Vous savez que chaque dollar de vente implique ce que l'on appelle, un profit brut. Une partie de ce profit brut doit servir à rencontrer les coûts fixes. Supposons que les coûts fixes soient de l'ordre de \$1,000,000. par année et que la marge de profit brut soit de 40%. Pour atteindre le point d'équilibre, la valeur minimum des ventes doit être \$2,500,000. D'autre part, si la marge de profit brut subit une modification, le niveau de la rentabilité est aussitôt déplacé.

Il s'agit d'une réalité dont les administrateurs ne sont pas toujours conscients. Plusieurs n'en ont qu'une notion instinctive. Nous en avons rencontré, qui l'ignoraient complètement. D'autres s'adaptent à la situation, comme-ci comme-ça, au meilleur de leur connaissance. Quelques-uns, ayant eu une formation professionnelle spécialisée (vente, compta-

bilité, production) ont parfois tendance à considérer les problèmes uniquement suivant la perspective de leur spécialité, et non suivant la perspective de la rentabilité globale.

Cette dernière perspective a une fonction sociale. En effet, les employés et le public ont intérêt à ce que les administrateurs préservent la rentabilité de l'entreprise. Il y a des villes qui périclitent parce que leurs entreprises, faute de rentabilité suffisante, n'ont pu survivre. C'est le cas, par exemple, de villes où se trouvent des industries telles que le textile, l'aiguille, le transport, la fabrication de métaux lourds et l'aéronautique.

3 — Développements actuels

a) *L'organisation*

Autrefois, les problèmes d'organisation étaient plutôt simples. Il suffisait au chef d'entreprise de confier à des personnes compétentes la responsabilité des quatre principaux champs de l'organisation: vente, production, comptabilité et administration. Mais, depuis quelques années, ce n'est plus suffisant. A cause des exigences de la concurrence, la division des ventes doit créer des départements de planification, d'administration, de mise en marché et de publicité; la division de la production se diversifie en sections de conception des produits, définition des normes de travail, détermination de la qualité et fabrication; la comptabilité se subdivise en coût de revient, prévision budgétaire et contrôle; l'administration doit comporter des sections consacrées à l'administration du personnel, aux relations industrielles et à l'organisation.

Avec cette évolution, la recherche et la réorganisation de ces secteurs sont devenues nécessaires. Mais, c'est un processus si complexe qu'il est impossible d'illustrer en quelques mots toutes les phases de la délégation de l'autorité et de la spécialisation. A titre d'exemple,

l'aspect de la mise en marché pourrait être subdivisé en étude de marché, projection des conditions des marchés, fixation des prix et appréciation de leurs répercussions sur l'entreprise. De même, la fabrication implique des prévisions, l'établissement d'horaires et de normes ainsi que leur contrôle et le problème général de la productivité. Ces exemples illustrent l'évolution de la division du travail, sous l'effet de l'amélioration de la connaissance.

b) Spécialisation

Ceci pose le problème de la coordination globale. Dans chaque secteur des spécialistes sont disponibles. Vous pouvez faire appel à des spécialistes en étude de marché, en planification de la production, en procédures de contrôle ou en analyse du travail. Vous pouvez les inclure au sein de votre personnel ou recourir à des organismes-conseils spécialisés.

Je ne veux pas suggérer que l'entreprise ait des spécialistes dans chaque champ d'action. En divisant les quatre grands secteurs en sous-secteurs, on pourrait obtenir entre 30 et 40 champs de spécialisation. La décision de recourir aux services de spécialistes appartient aux administrateurs et ils doivent la prendre en tenant compte de leur utilité pour la profitabilité de l'entreprise.

Le gérant d'entreprise doit avant tout être capable de discerner les besoins techniques de son entreprise et de déterminer leur urgence et leurs implications. Avant de prendre une décision, il doit se poser les questions suivantes:

- 1 — Mon entreprise a-t-elle besoin de telle ou telle technique?
- 2 — Dans l'affirmative, jusqu'à quel point?
- 3 — Y a-t-il, parmi mon personnel, quelqu'un capable de répondre à mes besoins?

En effet, avant de s'adresser à l'extérieur, le gérant d'entreprise devrait explorer les capacités de sa propre organisation. Puis, il doit se poser les questions suivantes:

- 4 — Dois-je engager quelqu'un pour effectuer ce travail?
- 5 — Dois-je engager un spécialiste?
- 6 — Dans l'affirmative, quels en seront le coût et le rendement? Quelles en seront les répercussions sur le point d'équilibre de l'entreprise?

Lorsque vous accroissez votre personnel pour répondre aux besoins d'ordre technique, le coût relatif de production augmente et le niveau du point d'équilibre s'élève. Les questions subséquentes sont:

- 7 — Dois-je faire appel à une entreprise ou un organisme spécialisé de consultation?
- 8 — En tel cas, quel sera le rapport coût-profit?
- 9 — Est-il préférable de demander à cet organisme-conseil d'effectuer le travail ou d'entraîner le personnel de l'entreprise?

En réfléchissant sur ces problèmes, vous réaliserez que, au fur et à mesure que les techniques progressent et s'avèrent utiles, les entreprises auront besoin d'un plus grand nombre de spécialistes et verront leurs coûts de production et leur niveau de rentabilité s'élever. La gérance des entreprises sera de plus en plus confrontée avec cette situation.

c) Coordination

Je voudrais maintenant émettre quelques opinions sur la façon de coordonner l'usage des spécialistes. La première chose que le gérant d'entreprise doit faire, c'est de se familiariser lui-même avec la techni-

que afin de décider en connaissance de cause si son entreprise en a besoin ou non.

- 1 — Il doit se familiariser avec la technique, par la lecture, la discussion ou tout autre moyen.
- 2 — Il doit être en mesure de vérifier la qualité du travail effectué par le spécialiste qu'il embauche.
- 3 — Il doit s'assurer qu'il maintient son entreprise au dessus du point d'équilibre.

On n'insistera jamais trop sur ce dernier fait. Est-ce que je préserve la rentabilité de mon entreprise? C'est une question qui doit être posée dans tous les domaines de la direction des entreprises: relations ouvrières, introduction de nouvelles techniques, politiques de prix ou de salaires . . .

La rentabilité de l'entreprise est la responsabilité principale de tout administrateur. Il se le doit à lui-même afin de garder son emploi; il le doit aux actionnaires, s'il y en a, car ceux-ci ont droit à des dividendes sans oublier l'éventualité d'une nécessité d'augmenter le capital investi; enfin, il le doit aux employés. Ceux-ci comptent sur la rentabilité de l'entreprise parce qu'elle est la source de leur gagne-pain, parce qu'ils y ont investi leur travail et consacré plusieurs années de leur vie et parce qu'ils n'ont eux-mêmes aucun contrôle direct sur cet aspect de la vie de l'entreprise. C'est à l'équipe dirigeante qu'il appartient de veiller à la rentabilité de l'entreprise, ce qui va devenir de plus en plus compliqué.

Il est à la fois intéressant et renversant de constater qu'environ 90% des hommes de science de tous les temps qui ont fait progresser la connaissance soient encore vivants. C'est pourquoi, le rythme prodigieux de progrès scientifique que le monde a connu au cours des récentes années apparaît négligeable eu égard aux possibilités de progrès futur.

Il est alors difficile d'imaginer l'évolution des produits, matériaux et procédés. Mais il faut s'attendre à ce que ce progrès comporte des problèmes d'amortissement du capital, une nouvelle augmentation du niveau de vie, l'élargissement des marchés, l'augmentation du taux d'investissement par travailleur et par unité de production, la majoration des frais généraux, l'amélioration des systèmes de distribution, enfin, l'accroissement du degré de risque dans la prise des décisions administratives. L'importance des salaires, des régimes d'assurance et de retraite ainsi que des divers bénéfices marginaux est aussi appelée à s'accroître. Il y a là, pour la direction, un défi et une source de motivation de plus en plus grande en vue de la maximisation des profits et de la minimisation des risques impliqués.

4 — Le rôle des spécialistes

Dans les premiers avions, les pilotes faisaient ce qu'ils appelaient, « flying by the seat of their pants ». En d'autres termes, ils étaient abandonnés à eux-mêmes et devaient voir à tout ce qui concernait le vol d'un avion. Il y a une génération, on peut dire qu'il en était de même pour l'administration des entreprises. Les administrateurs avaient eux-mêmes créé l'entreprise de toute pièce; avaient accédé aux postes de commande par voie d'héritage; ou avaient gravi les échelons un à un. Une fois en position, leur flair dirigeait leurs prises de décision. Mais, ceci n'est plus possible, aussi bien pour le pilotage des avions que pour la conduite des entreprises, car les risques augmentent sans cesse et leurs implications sur la prise de décision sont de plus en plus considérables.

Pour faire face adéquatement à cette nouvelle situation la marge d'erreur dans la prise de décision doit nécessairement être réduite au minimum, ce qui exige une plus grande dose d'imagination, une plus grande jolyveleuse intellectuelle, et des aptitudes particulières pour affronter des situations nouvelles. Il faut être capable de suivre l'évolution de la connaissance. C'est là une responsabilité de la gérance. Elle doit non seulement encourager le progrès scientifique mais aussi s'organiser pour

l'utiliser en vue de la survivance de l'entreprise. C'est pourquoi, en vue de réduire la marge d'erreur dans la prise de décision, elle devra recourir à des spécialistes et à des conseillers.

Si vous le voulez bien, définissons ce dont nous parlons. Suivant le dictionnaire, un spécialiste est une personne versée dans une discipline, une occupation ou un travail professionnel; un conseiller est une personne à laquelle on demande une expertise ou un conseil. Un spécialiste n'est donc pas nécessairement un conseiller. Il peut être un analyste capable de vous dire combien d'or contient un spécimen de minerai; il peut être un statisticien capable de vous renseigner sur la population canadienne; il peut être un ingénieur civil capable de vous indiquer le degré de résistance d'une structure d'acier. Mais il devient un conseiller dès qu'on lui demande d'analyser une information et de donner son avis. Ainsi, je suis un spécialiste dans une matière lorsque je m'y consacre entièrement, mais je deviens conseiller lorsque l'on me demande de me prononcer sur une question qui s'y rapporte.

Il est évident que les deux, spécialistes et conseillers, peuvent faire partie de l'équipe permanente d'une entreprise ou être membres d'une firme de consultation. Dans ce dernier cas, ils sont plus susceptibles, lorsque leurs services sont requis, d'agir en qualité de conseillers. Cette distinction souligne une lacune fréquente à l'intérieur des entreprises, car des personnes que l'on considère uniquement comme des spécialistes dans l'entreprise pourraient remplir le rôle de conseillers si l'occasion leur en était fournie.

a) Le rôle du conseiller

Pour les fins du présent exposé, nous considérons le conseiller plutôt que le spécialiste, en le définissant dans ces termes. Le conseiller expérimenté est ou devrait être considéré comme un auxiliaire précieux de la direction, et son rôle consiste à identifier factuellement le problème,

à déterminer les alternatives possibles et à recommander à son égard une ligne d'action.

Les décisions consécutives à cette recommandation appartiennent à la gérance. Le point le plus important dont je voudrais vous persuader est celui-ci. Quelles que soient la compétence et la recommandation du conseiller, la responsabilité de la décision finale repose essentiellement et entièrement entre les mains de ceux qui détiennent l'autorité: la gérance.

Il est parfois difficile de suivre cette ligne de conduite. Mais c'est néanmoins la procédure normale. Dans un pamphlet que nous avons publié, nous spécifions que: « Nous n'acceptons aucun travail à moins d'être convaincus que nous pouvons aider notre client ». Nous pouvons sembler par là nous substituer à la gérance dont une telle décision relève. Mais, dans cette brochure, nous exprimons clairement aussi que notre travail est par nature auxiliaire, et qu'il ne doit en aucun temps entrer en conflit avec les prérogatives de la gérance. La fonction du conseiller consiste à identifier toutes les alternatives et à faire des recommandations en référant la décision à la gérance. C'est la situation normale. Mais, étant donné le grand nombre de spécialistes et de conseillers qui oeuvrent présentement, il y a plusieurs dérogations à cette règle. L'expérience peut parfois permettre au conseiller de prendre certaines décisions, lorsque c'est nécessaire. En collaborant étroitement avec la gérance, le conseiller peut parfois être amené à participer à la prise de décision, puis, à assumer une certaine autorité et même à sortir de son rôle de conseiller pour usurper une fonction de la direction.

c) Effet

Donc, le résultat de l'action du spécialiste dans le monde des affaires peut avoir deux facettes tout à fait différentes, suivant le contrôle exercé

par la gérance. Si le contrôle est efficace, les services requis répondront aux besoins de la compagnie et des membres du personnel de la compagnie pourront être entraînés à l'application des techniques. Mais dans de nombreux cas, le contrôle est inadéquat et trop de latitude est abandonnée au conseiller. On risque alors que la technique ne devienne une panacée et que l'on s'en serve pour échapper à ses responsabilités. Il faut éviter à tout prix que le recours aux services spécialisés ne devienne une marotte à la mode.

5 — Les décisions de la Gérance

On se plaît (par plaisanterie surtout) à imaginer qu'un jour viendra où les techniciens mettront au point un cerveau électronique capable de prendre toutes les décisions. Il est vrai que les calculateurs électroniques sont de plus en plus utiles pour la collection de données et leur décomposition dans des dimensions qui facilitent les prises de décision. De même, certains spécialistes ou conseillers sont nécessaires pour assurer la meilleure interprétation possible des faits. Mais, ni les uns ni les autres ne doivent être substitués à la gérance pour la prise des décisions, parce que celle-ci nécessite plus qu'une simple connaissance spécialisée. En introduisant une technique particulière, il faut pouvoir tenir compte de sa répercussion sur l'intégration de l'entreprise. En mathématique, on nous a appris que le tout est égal à la somme des parties, mais dans les relations humaines et dans l'administration des entreprises il serait juste de dire que le tout est plus grand que la somme des parties. L'administrateur, en prenant une décision, tiendra compte de la recommandation du conseiller, mais il évaluera aussi ses répercussions sur les employés, la capitalisation et la rentabilité de l'entreprise.

Par définition, une décision consiste dans un choix rationnel entre plusieurs alternatives. Elle doit être ferme et positive car elle détermine les limites de l'action à entreprendre. C'est pourquoi les informations nécessaires à une prise de décision doivent être exactes et en nombre

suffisant. Alors, la logique doit intervenir au moment de la prise de décision.

La fonction administrative est actuellement à mi-chemin entre la simple intuition et la professionnalisation basée sur des principes et des connaissances scientifiques. Loin d'être remplacés par les cerveaux électroniques, les administrateurs auront à remplir un rôle de plus en plus complexe: une profession plutôt qu'un art.

a) La qualité de l'information

On ne saurait donc surévaluer l'importance d'une information sûre et adéquate dans la prise de décision, car le succès de l'entreprise en dépend. En effet, suivant la qualité de l'information qui est à la base des décisions; une entreprise rentable peut cesser de l'être, et une entreprise déficitaire peut devenir rentable. Ceci souligne, aussi, l'utilité des spécialistes et des conseillers qui ont le temps, la perspective, les connaissances et la liberté d'action nécessaires pour se consacrer à l'étude des problèmes.

6 — Le contrôle de la Gérance

Il appartient à la gérance de créer l'atmosphère nécessaire au bon fonctionnement de la consultation. Si les résultats sont insatisfaisants la responsabilité peut incomber aussi bien à la gérance qu'au conseiller. C'est pourquoi, la gérance doit développer l'art de rechercher conseil. Cet art implique en premier lieu la capacité d'apprécier la qualité d'un avis. Comme nous l'avons exprimé précédemment, l'administrateur doit s'efforcer de posséder une certaine connaissance technique. Il ne doit pas nécessairement maîtriser la technique, mais il doit la connaître suffisamment pour pouvoir décider rationnellement sur l'opportunité et la valeur possible de son application dans l'entreprise. En cas de consulta-

tion, l'administrateur doit en plus préparer le milieu. C'est-à-dire que l'intervention d'un spécialiste doit être annoncée et expliquée en temps et lieu; son mandat doit être suffisamment clair pour que le personnel de l'entreprise sache exactement à quoi s'en tenir au sujet de son rôle; enfin, le spécialiste doit être présenté adéquatement aux personnes qui auront à collaborer avec lui.

En résumé, l'utilisation efficace d'un conseiller exige:

- 1) Une définition adéquate et significative des objectifs.
- 2) La conviction des membres de l'organisation qu'une telle intervention est nécessaire et avantageuse.
- 3) La mise au point d'une stratégie qui favorise l'intégration du conseiller.
- 4) Une organisation qui permette la formation technique du personnel de l'entreprise.

Ceci m'amène à vous dire que: « Nous considérons, comme l'une de nos principales responsabilités, l'entraînement technique du personnel des entreprises qui ont recours à nos services, afin que les mesures ou programmes que nous implantons soient continués ». En définitive, c'est le rôle que la gérance doit remplir. Lorsqu'elle décide d'adopter dans l'entreprise une nouvelle technique, elle doit faire en sorte que le personnel, qui devra en faire usage journalièrement, soit convenablement entraîné.

En terminant revoyons quelques points. Que les entreprises utilisent des spécialistes en leur confiant le rôle d'établir les faits. Que les entreprises utilisent des conseillers pour les éclairer sur l'interprétation de ces faits. Mais, n'oublions pas que la technique ne doit jamais avoir pré-séance sur les personnes, quel que soit le niveau de responsabilité. Ainsi, loin d'être rejetée au second plan, la gérance est de plus en plus engagée. Ses responsabilités sont de plus en plus grandes car elle doit veiller à ce que les techniques deviennent un instrument de plus entre ses mains.

8

Un nouveau concept intégrant les notions de fonction hiérarchique (LINE) et de fonction de conseil (STAFF)

Roger Chartier

Introduction

C'est avec un enthousiasme presque juvénile que j'avais fait mon propos de me lancer à l'assaut des notions traditionnelles de fonction hiérarchique (*line*) et de fonction de conseil (*staff*) dans leurs applications surtout industrielles, et plus précisément encore à l'égard de la direction du personnel, celle-ci embrassant, pour les fins de cette étude, les relations entre syndicat et direction. En limitant ainsi mon objet au domaine industriel, j'espérais jeter sur la relation *line-staff* une lumière moins étendue, mais plus intense, dont certains rayons serviraient

également à éclairer la réalité institutionnelle des structures gouvernementales et syndicales.

Mon intention destructrice s'appuyait sur la « constatation » suivante, savoir: que les notions de fonction hiérarchique et de fonction de conseil, telles qu'appliquées à l'entreprise industrielle d'une certaine envergure, ne collent plus à la réalité d'aujourd'hui et sont un obstacle sérieux à l'efficacité fonctionnelle de ce type d'entreprise. Ces notions empruntées au vocabulaire guerrier m'apparaissaient un peu comme les vaches sacrées de l'Inde: à la fois maigres et intouchables. Et je me proposais de leur substituer un nouveau concept bâti autour des notions de collaboration, de coordination et de travail d'équipe.

A mesure que ce texte progressait, toutefois, ma ferveur iconoclaste se refroidissait; à tel point que je me considérerai désormais satisfait si je réussis à susciter une repensée, et non l'élimination, de la distinction entre fonction hiérarchique et fonction de conseil dans l'industrie surtout, et si j'arrive à intégrer ces deux notions dans un concept plus large de travail d'équipe fonctionnel.

Mon travail se divisera donc en deux parties: dans la *première*, j'indiquerai brièvement l'origine et le sens théorique des notions de fonction hiérarchique et de fonction de conseil; à ces données théoriques j'opposerai la réalité industrielle d'aujourd'hui; et de l'écart plus ou moins grand qui résultera de cette opposition je tenterai de dresser une typologie, en fournissant des exemples concrets tirés du domaine de la direction du personnel et en recherchant les causes d'un pareil écartèlement.

Dans la *seconde* partie, je proposerai comme remède le recours à un nouveau concept, celui de travail d'équipe fonctionnel, qui selon moi peut intégrer et raffiner les notions de fonction hiérarchique et de fonction de conseil.

Origine militaire

L'industriel a emprunté au militaire les concepts de *line* et de *staff*, sans toujours distinguer clairement entre l'état-major général, sorte de conseil d'administration qui formule les lignes de conduite et prend les décisions fondamentales, et les services techniques de soutien, tels le corps médical, le service des approvisionnements, le corps des signaux, et ainsi de suite; inutile d'ajouter que la notion industrielle de *staff* se relie uniquement au second concept de service spécialisé de soutien de la hiérarchie (*line*).

Le chef militaire, si élevé que soit son rang et si vaste que soit son terrain d'action, ne se fixe pas lui-même son but; sa responsabilité ne joue dans sa plénitude qu'à l'égard des modes d'exécution qu'il choisit librement. Au niveau des théâtres d'opérations ou des groupes d'armées, son action relève de la stratégie, qui fixe le lieu et le moment des opérations militaires. Au niveau de l'armée et de ses formations élémentaires, l'action du chef relève de la tactique, qui détermine comment atteindre sur le terrain les objectifs fixés par la stratégie. Le chef militaire est un véritable chef d'orchestre dont les instrumentistes forment équipe.

Autour du chef qui détient l'autorité et exerce le commandement s'agitent et gravitent les spécialistes de l'état-major. Ceux-ci ont pour rôle multiple d'informer et d'assister le chef dans l'élaboration de sa conception stratégique ou tactique et dans la prise des décisions de base relatives à la manoeuvre qu'ils prépareront, vérifieront, expliqueront et suivront pas à pas. Ces spécialistes de la chose militaire doivent se prémunir contre un danger insidieux, soit la séduction des constructions de l'esprit et des schèmes abstraits qui fait considérer comme réglée toute question qui a donné naissance à un papier bien fait! Cette attitude est d'autant plus attrayante que le spécialiste qui conçoit théoriquement l'action militaire n'aura pas la responsabilité de la mener à son terme.

Application industrielle: aspects théoriques

On retrouve ces notions, *mutatis mutandis*, dans la structure industrielle. Le chef d'entreprise, c'est celui qui, directement ou par délégation, exerce l'autorité, détient le pouvoir de commandement; il se situe au sommet d'une ligne hiérarchique; sous lui, d'autres hommes qui participent de la fonction hiérarchique transmettent, adaptent, précisent et parfois trahissent ses ordres; et autour de lui des spécialistes de plus en plus nombreux formant une espèce d'état-major civil essentiellement pourvoyeur de techniques, soulageur de tâches précises et difficiles, définisseur de besoins, proposeur d'objectifs, fournisseur de contrôles, reviseur d'opérations, donneur de renseignements, évaluateur de résultats et coordonnateur d'efforts. Bref, le spécialiste ou homme d'état-major dans l'industrie est un détenteur de connaissances théoriques et techniques grâce auxquelles il est éminemment qualifié pour s'acquitter de tâches de *coordination*, de *contrôle*, de *service* et de *conseil*. Théoriquement, son autorité est non hiérarchique, fonctionnelle; et s'il relève directement du chef, il se trouve sans pouvoir de commandement à l'égard des subordonnés du chef dans les fonctions qui les concernent. S'il manie dextrement l'idée, la pensée, le savoir et le plan, il est censé n'avoir aucune responsabilité pour l'action, l'opération, le travail accompli, le commandement d'autrui.

Théoriquement, donc, il est inadmissible que la responsabilité administrative et le pouvoir de décision s'ajoutent à la fonction de conseil (et de service, de contrôle et de coordination). Pourtant, que nous réserve la réalité industrielle?

Application industrielle: aspects pratiques

En matière de direction du personnel (y inclus les rapports entre syndicat et direction) — pour m'en tenir à un exemple que je connais

davantage et à partir duquel on pourra vraisemblablement éclairer d'autres cas dans d'autres structures bureaucratiques — la situation concrète des grandes entreprises industrielles respecte fort peu la distinction théorique entre la fonction hiérarchique qui seule peut commander et la fonction de conseil qui ne décide rien. Ainsi que le révèlent diverses enquêtes,¹ l'écart est souvent considérable entre la fonction auxiliaire officielle, d'une part, et la prise effective des décisions dans plusieurs domaines importants. Tel ce directeur du personnel de ma connaissance qui détermine la plupart des promotions, peut aller à l'encontre d'une mesure disciplinaire imposée par le contremaître sans avoir besoin de l'autorisation spécifique de son chef, impose des sanctions aux agents de maîtrise qui ne suivent pas à la lettre les directives du service du personnel, a toute discrétion en matière de négociation et d'exécution de la convention collective, et ainsi de suite.

1) *Quelques cas concrets*

Une étude relativement récente des professeurs Lyers et Turnbull met en relief cet écart entre la théorie du *line and staff*, qui fait du directeur du personnel un homme sans aucun pouvoir de décision (sauf à l'égard des subordonnés de son propre service), et la pratique quotidienne de l'entreprise industrielle moderne. De leur enquête auprès de trente-quatre directeurs du personnel d'entreprises de dimensions et de produits variés, en Nouvelle-Angleterre, les faits suivants ressortent clairement:

a) Pour la détermination des *lignes de conduite* du personnel, les recommandations viennent surtout du directeur du personnel; et de toute façon, c'est lui qui les étudie, les adapte et les concrétise. S'il

(1) En particulier, celle de Charles A. Myers & John G. Turnbull, « Line and Staff in Industrial Relations », *Harvard Business Review*, Vol. 34, No. 4, July-August 1956, pp. 113-124.

s'agit de recommandations d'importance secondaire, le directeur du personnel aura souvent toute latitude pour les mettre en pratique; et dans certains cas, même s'il s'agit de matières importantes, le directeur du personnel est effectivement celui qui décide.

b) En matière d'*embauchage* et de *promotion*, dans la plupart des cas étudiés, ce sont les participants de la fonction hiérarchique qui décident en dernier ressort; mais on constate que l'agent de maîtrise va rarement à l'encontre des recommandations du service du personnel.

c) Sur les *sanctions disciplinaires*, le véritable pouvoir de décision réside chez les spécialistes du personnel, dont l'approbation est le plus souvent requise avant qu'une mesure extrême comme le congédiement soit édictée.

d) Quant à la *formation* du personnel, ce sont les détenteurs officiels de l'autorité qui décident s'il doit y avoir programme systématique ou non; il revient au directeur du personnel de déterminer le contenu des cours, de préparer les professeurs et d'arrêter les méthodes et les matériaux pédagogiques. Ici, donc, les conseils plus ou moins vigoureux du directeur du personnel ou de son spécialiste de la formation équivalent le plus souvent à des ordres, car de la formation des employés dépendent pour une bonne part leurs chances d'avancement à tous les niveaux.

e) En matière de *sécurité physique*, c'est le directeur du personnel ou son spécialiste qui détermine les lignes de conduite, les modes d'application et l'outillage nécessaire; l'agent de maîtrise se contente ordinairement de veiller au respect des règles de sécurité.

f) En ce qui touche la *rémunération*, c'est le chef hiérarchique qui fixe le plan général; le directeur du personnel en assure l'application, mais avec une latitude très grande, à cause de la complexité des moyens

mis en oeuvre à cette fin (analyse et qualification du travail, notation, etc.).

g) En matière de négociation et d'exécution de la *convention collective*, le directeur du personnel joue un rôle de choix. Sa discrétion à cet égard n'est pas toujours entière, par exemple s'il s'agit de sécurité syndicale ou du niveau global d'une augmentation de salaires; mais en toutes matières son influence est déterminante ici; le chef hiérarchique a besoin du flair et de la compétence du spécialiste en ces matières complexes, parfois contentieuses et fort techniques, qui ont une incidence économique souvent importante et exigent des décisions uniformes.

On pourrait ainsi fournir des exemples de plusieurs autres étapes et techniques de la direction du personnel pour expliciter le rôle concret de la fonction hiérarchique et de la fonction de conseil. Mais les cas précités suffisent à démontrer l'écart important qui existe entre la théorie et la pratique en matière de direction du personnel.

2) Une typologie de la fonction « personnel »

en regard du *line* et du *staff*

Il m'apparaît donc plus utile de présenter succinctement, en m'inspirant de Myers et Turnbull, un modèle comportant cinq types possibles de façons ou modes d'exercice de la fonction « personnel »; une pareille typologie permettra à chacun de situer le service dont il fait partie en regard des notions de *line* et de *staff*:

- 1) La ligne de commandement (*line*) s'acquitte entièrement de cette fonction. Ainsi, le gérant d'usine négociera la convention collective, et les surintendants et contremaîtres l'appliqueront chacun à son niveau; ou encore, l'agent de maîtrise recrutera,

choisira, placera et entraînera ses hommes en toute liberté. Ce type correspond aux entreprises de dimensions réduites qui n'ont pas de service du personnel.

- 2) La ligne de commandement attribuée à un service du personnel la responsabilité de fournir des *conseils* uniquement, sur demande; par exemple, en matière de recrutement, de formation, de règlement des griefs. Ce type 2, tout comme le type 1, est plutôt rare; car quand un service du personnel existe, il fournit d'ordinaire à la fois les conseils et les services.
- 3) La ligne de commandement attribuée à un service du personnel la responsabilité de fournir, non plus seulement des conseils, mais ces conseils institutionnalisés et permanents que sont les *services*; la ligne se réserve toutefois le pouvoir efficace de décision; par exemple, le service du personnel pourra recruter le personnel et proposer des choix à l'agent de maîtrise; mais en dernier ressort, c'est ce dernier qui décidera. Ce type mitoyen est de beaucoup le plus répandu dans l'industrie, comme en témoigne la littérature professionnelle.²
- 4) La ligne de commandement attribuée à un service du personnel la responsabilité *entière* de *décisions* dans des *domaines précis*; ce type 4 s'écarte donc, pour la première fois, de la théorie traditionnelle. Les décisions en question sont soumises à une révision périodique pour déterminer dans quelle mesure la délégation s'est révélée efficace ou pour consacrer le droit des participants de la fonction hiérarchique d'en appeler à une autorité supérieure. Par exemple, le directeur du personnel

(2) Voir à cet égard l'article de Robert Saltonstall, « Who's Who in Personnel Administration », *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 4, July-August 1955, pp. 75ff.

aura pleins pouvoirs pour négocier; ou encore, il pourra recruter et choisir tous les employés, le contremaître récalcitrant gardant toujours son droit d'interjeter appel. Plusieurs entreprises syndiquées sont de ce type.

- 5) Par défaut de la ligne de commandement, le service du personnel s'introduit de sa propre initiative dans un champ donné pour y prendre des décisions finales. C'est ici la négation même de la théorie classique qui distingue fonction hiérarchique et fonction de conseil. Ce type 5 est difficile à déceler; il suppose chez le directeur du personnel une forte personnalité autour de laquelle tout finit par graviter, quel que soit d'ailleurs son respect pour la fonction hiérarchique.

3) *Les causes des accrocs à la théorie du*

line and staff

On peut maintenant se demander pourquoi, dans le concret de la réalité industrielle d'aujourd'hui, les accrocs des types 4 et 5 se font de plus en plus nombreux. Les facteurs qui jouent en ce sens sont multiples; je n'en présenterai ici qu'une description sommaire:

- a) Le *syndicalisme* est sans doute le plus important de ces facteurs. Le processus de décision de l'organisme syndical est souvent centralisé en haut lieu, ce qui invite la direction de l'entreprise à faire de même. D'autre part, la négociation et la mise en application d'une convention collective sont d'ordinaire choses tellement complexes qu'il semble préférable de les abandonner aux soins d'experts plutôt que de former difficilement la fonction hiérarchique à ces techniques; qu'on le veuille ou non, la pente incline de ce côté. La négociation collective exige une efficace centralisation des renseignements et des décisions, de même qu'une grande uniformité d'action et d'application.

b) La *croissance de l'entreprise* est un deuxième facteur essentiel dans l'écart entre la théorie et la pratique en ce qui touche la fonction de conseil. Plus l'entreprise est grosse (et surtout lorsqu'elle compte plusieurs usines), plus le service du personnel tend à accaparer de place dans le champ des décisions efficaces qui théoriquement devraient être l'apanage de la fonction hiérarchique. D'autre part, l'accroissement du personnel entraîne une complexité beaucoup plus grande des relations entre personnes et entre groupes au sein de l'entreprise; et pour s'occuper de ces relations, il faut des spécialistes toujours plus nombreux.

c) La *multiplication des spécialistes* du personnel (sociologues, psychologues, économistes, anthropologues et ingénieurs industriels), qui s'imposent par l'efficacité des idées qu'ils tirent de leurs recherches ou des revues, livres et cours spécialisés, et qui savent se rendre indispensables par leurs connaissances techniques, invitant ainsi la fonction hiérarchique à leur attribuer officiellement un pouvoir de décision toujours plus vaste. Sans compter la puissance de leur ascendant personnel, la force de leur personnalité qui a contribué à accumuler en eux plus d'autorité à l'égard des décisions en matière de personnel, une autorité d'autant plus grande que les représentants de la fonction hiérarchique étaient faibles ou incompetents.

d) Un quatrième facteur qui donne du poids aux spécialistes de la fonction de conseil en direction du personnel, c'est l'*intervention de plus en plus poussée de l'Etat* en matières législatives et administratives, qui exige des statistiques et des rapports compliqués, impose des mesures de sécurité sociale comme l'assurance-chômage et la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles, assure la stabilité des salaires et des prix en période de crise, fixe un salaire minimum, entérine des décrets et surtout impose la négociation collective à certaines conditions. Tout ce réseau serré d'obligations, d'interdictions et de sanctions ne peut être démêlé que par des spécialistes, dont la compétence leur assure graduellement voix au chapitre.

e) J'aligne enfin, sans les commenter, d'autres facteurs qui ont contribué à l'autorité efficace des spécialistes-conseils, tels: les progrès des sciences de l'homme et du taylorisme dans leurs applications industrielles, la pénurie de main-d'oeuvre spécialisée qui s'est manifestée au cours des deux guerres mondiales et qui a exigé un recrutement plus minutieux et une formation plus poussée, la philosophie du bien-être amorcée au cours des années vingt et qui s'est concrétisée par un grand nombre de services mis au point par des spécialistes, la modification vers le haut de l'arrière-plan socio-culturel des travailleurs, la professionnalisation de la direction des entreprises et sa prise de conscience de la dimension proprement humaine de ses relations avec le personnel d'exécution, et ainsi de suite.

Assez dit, donc, sur la situation de fait des spécialistes du personnel dans l'entreprise industrielle moderne et sur les causes qui expliquent leur participation de plus en plus poussée au processus de décision et des domaines toujours plus nombreux. Si pareille évolution est considérée comme un mal ou provoque des malaises dans l'industrie, encore faut-il garder clairement à l'esprit la seule norme valable qui permette un bilan précis de cet accroissement de puissance des participants de la fonction de conseil, c'est-à-dire l'*efficacité maxima* de l'entreprise. Si la fonction de conseil écrase la fonction hiérarchique, mine les structures de l'entreprise et en détruit lentement le bon esprit et l'ordre, la montée en grade du spécialiste nuit carrément à l'entreprise. Et pourtant, il importe de revaloriser la fonction de conseil. La solution doit résider, non dans l'écrasement ou l'accaparement d'une fonction par l'autre à la suite d'une bataille homérique et stupide où l'entreprise elle-même resterait sur le carreau, mais dans l'imbrication des deux fonctions dont chacune recevrait la part d'autorité et de responsabilité qui lui est nécessaire pour l'atteinte optima des objectifs de l'entreprise. C'est donc un compromis qu'il faut rechercher, et ce compromis ne sera jamais ni facile, ni parfait.

Le concept de travail d'équipe fonctionnel

Ce compromis doit se centrer sur les notions de collaboration, de coordination, bref, de travail d'équipe fonctionnel. Il s'impose avec doublement de force dans les grandes entreprises industrielles aux processus complexes et aux produits nombreux, dont les progrès ne doivent pas être entravés par des chicanes sur la répartition du pouvoir de décision, par un culte aveugle rendu à des notions ici dépassées.

Dans les grandes entreprises aux produits et services multiples, instables et hétérogènes, il faut cesser de distribuer les divers éléments d'une fonction qui devient complexe sous les étiquettes de *line* et de *staff*. Il faut surtout cesser de faire de l'usine le coeur de l'entreprise et le centre essentiel des opérations à l'exclusion de tout autre.

Les grands patrons d'autrefois, comme la plupart de ceux d'aujourd'hui, ont été formés à l'école du *manufacturing*, de l'usine comme lieu central de production. Le président de l'American Management Association, M. Lawrence A. Appley, écrivait pas plus tard qu'en 1956 que

The line organization includes those people who are engaged in the manufacture and distribution of the products or services for which the organization exists. The staff is engaged in those activities that assist line in the attainment of its objectives.³

Ces notions correspondent, selon moi, à cette étape de l'évolution industrielle (par exemple dans l'acier et le textile du début de la Révolution industrielle) où le facteur dominant dans la croissance d'une entreprise, c'était l'amélioration des méthodes de production, de l'outillage et des procédés de transformation.

(3) « Staff and Line », *Management News*, Vol. 29, No. 5, May 1956, p. 1. Cité dans *Line-Staff Relations in Production*, AMA Special Report No. 18, 1957, p. 8.

Or, la grande entreprise à multiples produits d'aujourd'hui a comme centre, non plus telle ou telle usine, mais justement le *mélange de produits et de services*, qu'il s'agisse des salaisons intéressées aux produits chimiques, des meuniers jouant dans l'électronique, des aciéries occupées aux matières plastiques et aux alliages non ferreux, ou encore des producteurs de cuivre qui flirtent avec l'aluminium.

C'est donc à partir de toute la gamme des produits d'une entreprise qu'on peut finir par en saisir la structure essentielle. Or ces produits nombreux et divers sont avant tout le fruit de la recherche, du génie, des méthodes d'expansion (*development*) et des efforts de la finance (par acquisition, fusion et ainsi de suite). Et pourtant, ces quatre fonctions qui produisent le gros des profits de l'entreprise sont encore classées comme des fonctions d'appoint ou de soutien (*staff*), entre les mains de spécialistes sans pouvoir de décision qui n'auraient, paraît-il, que des conseils à offrir et des services à fournir, et encore uniquement à la demande des participants de la fonction hiérarchique, soit les hommes de la production. Il semble désormais absurde de définir comme fonctions secondaires de soutien ou de conseil ces fonctions mêmes qui créent de toutes pièces les éléments les plus importants de nos industries de transformation.

Que si l'on s'obstine dans cette distinction stérile, des problèmes nombreux et sérieux se posent au sein des diverses fonctions. Ainsi, le contrôleur des *finances*, dépouillé de tout pouvoir de décision parce qu'uniquement homme de conseil, ne peut pas facilement aider l'entreprise à réaliser des économies importantes au niveau de la production et de la vente. Aux *achats*, on assistera le plus souvent à un dédoublement et à un éparpillement coûteux par suite d'une trop grande décentralisation selon la distinction entre fonction hiérarchique et fonction de conseil: on achètera à prix fort et on édifiera des stocks trop considérables. A la *production*, comment régler les relations entre les ingénieurs-spécialistes et les hommes de la production, entre le *planning* et les opérations? Aux *ventes*, quelles relations établir avec la production quant

aux stocks à maintenir, et avec la finance quant au crédit, au financement de la distribution? Au *personnel*, qui donc sera chargé de la négociation, depuis le gérant local de la production jusqu'au président de l'entreprise, en passant par le vice-président de la production et le vice-président ou directeur des relations industrielles? On voit ici combien il importe de recourir à un concept d'équipe selon lequel chacun des membres de la direction possède une notion claire de son autorité et de sa responsabilité au sein d'une fonction donnée.

Les conditions d'un nouveau concept

Toute nouvelle forme d'organisation à partir d'un nouveau concept devra embrasser toutes les fonctions traditionnelles, mais d'une façon plus efficace, et dans la double optique du présent et de l'avenir.

Le nouveau concept, pour être valable, devra mettre l'accent sur les fonctions vraiment importantes de toute entreprise. Il devra se concrétiser dans des structures qui aident les individus au lieu de les écraser. Il devra permettre à l'entreprise de s'adapter aux circonstances changeantes. Il visera la simplicité des opérations plutôt que la complexité et le dédoublement. Il s'efforcera enfin de réaliser l'équilibre des groupes fonctionnels au sein de l'entreprise.

Le concept de travail d'équipe fonctionnel, que propose M. Gerald Fisch dans un article récent,⁴ postule une structure pratique qui établisse une division naturelle des responsabilités entre les diverses fonctions, chacune coopérant avec l'autre dans un effort commun tendu vers l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

(4) « Line-Staff is Obsolete », *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 5, Sept.-Oct. 1961, pp. 67-79.

La seconde partie de cette étude s'inspire généreusement du texte de M. Fisch.

A l'égard des *fonctions*, le nouveau concept cherchera à couvrir toutes les tâches nécessaires et à leur assigner l'importance et l'autorité qui leur reviennent; il établira une division des fonctions sur une base logique plutôt qu'arbitraire; et enfin, il revalorisera les spécialistes qui s'acquittent de ces fonctions au lieu de les reléguer aux oubliettes de la fonction de conseil.

A l'égard du *travail d'équipe*, le nouveau concept visera une collaboration de tous les instants entre les fonctions, assurant entre des fonctions à certains égards opposées le meilleur équilibre économique possible; on ne portera à l'attention de la haute direction que les divergences importantes.

Mais quelles sont ces fonctions de l'entreprise? M. Fisch les range sous trois chefs principaux.

Communs dénominateurs des fonctions de l'entreprise

Il y a d'abord le *temps*, qui regroupe toutes les fonctions de processus, essentiellement et perpétuellement mouvantes, telles la mise en forme (*design*) du produit, les achats, la production, la distribution, la publicité et la comptabilité. Il est à noter que dans l'industrie moderne, les fonctions authentiquement hiérarchiques sont des fonctions de processus.

On trouve en deuxième lieu les *ressources* matérielles ou non, physiques et humaines qu'il faut acquérir et utiliser, et dont on doit par la suite disposer; parmi celles-ci, il y a les aptitudes humaines, l'argent, les bâtiments, l'outillage et les inventions. Il est utile de souligner que les fonctions qui manipulent les ressources sont les cerbères de l'entreprise, car un mélange compétent de bonnes ressources constitue pour celle-ci la clé du succès; ces fonctions contrôlent et équilibrent les fonctions de processus décrites précédemment.

Il y a enfin les *interrelations humaines*, ce réseau de communication qui influe sur le comportement des individus à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Bien entendu, la synchronisation, la cohésion et l'efficacité des communications contribuent beaucoup au succès de l'entreprise auprès des clients, de l'Etat, des actionnaires, du public, du personnel et de la localité. Souvent hélas! la liaison avec ces divers groupes porte à faux, s'oppose et se neutralise faute d'unité, et donne ainsi une idée vague, éparpillée et fausse de l'entreprise.

Un exemple

Imaginons avec M. Fisch une confiserie dont les marmelades coûtent particulièrement cher et ne tiennent pas le coup devant la concurrence serrée. Le gérant de production estime qu'en automatisant à grands frais et en produisant dans des formats limités, il obtiendra éventuellement une diminution des frais de main-d'oeuvre et la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Le gérant des ventes, de son côté, sait qu'il lui sera plus difficile de vendre sa marmelade à cause du manque de variété des formats fournis par la machinerie automatique. Comment sortir de cette impasse?

Selon le concept de travail d'équipe fonctionnel, la décision première appartient au gérant du ou des produits, après consultation de tous les intéressés comme membres d'une même équipe. Une fois donc que la haute direction a approuvé la production de telle catégorie de produits, avec ses conséquences prévues, tout le reste en découle naturellement. D'abord, l'assistant-gérant de la production établit son plan de travail sur la base des prévisions des ventes fondées sur le nouveau projet de marmelade. Puis, en collaboration avec lui, l'assistant-directeur des ressources physiques établit les besoins de machinerie nouvelle et les moyens de se défaire de l'ancienne, désormais périmée. Ensuite, l'assistant-directeur du personnel s'occupe de la mutation, de la mise à pied ou du renvoi des employés en cause. Et enfin, les spécialistes en

relations humaines étudient les effets probables des mouvements du personnel sur les travailleurs et sur la localité. De part et d'autre, par conséquent, il y a équilibre.

On voit ici que toutes les fonctions (processus, ressources ou relations) gardent leur autorité et leur pouvoir de décision à l'intérieur de leurs propres cadres. De plus, il y a suite logique dans les décisions: catégorie de produits, personnel, finance, production, vente, et ainsi de suite. Et enfin, il y a travail d'équipe, mais seulement aux points de convergence ou de chevauchement où les décisions au sein d'une fonction nuisent à l'efficacité des opérations d'une autre fonction ou au bien commun de l'entreprise.

Conclusion

La recherche, le développement, la finance, le génie et la direction du personnel gagneraient, dans les grandes entreprises, à ne plus être considérés uniquement comme des services de spécialistes sans autorité pour décider quoi que ce soit et seulement capables de donner des conseils, puisqu'ils sont au moins égaux en importance aux experts de la production et des ventes, avec lesquels ils doivent travailler sur un même pied, comme des coéquipiers.

Nous voici donc au terme de cette étude de l'origine et du sens des notions de fonction hiérarchique et de fonction de conseil, que j'ai tenté de comparer à la réalité des grandes entreprises industrielles d'aujourd'hui. Constatant un écart parfois considérable entre la théorie et la pratique, j'en ai fourni quelques exemples concrets et donné les causes les plus déterminantes.

En guise de remède à un écartèlement douloureux qui met en danger l'efficacité de l'entreprise, je me suis efforcé enfin de cerner le concept de travail d'équipe fonctionnel à base de collaboration et de coordination. Je souhaite que cette méditation collective sur un problème sérieux porte des fruits nombreux et utiles.

relations humaines existent les mêmes problèmes du développement du personnel au travail et de la formation. De fait, il n'est pas étonnant qu'il y ait une certaine similitude.

Or, si les sciences humaines (sociologie, psychologie, etc.) sont en fait des sciences de l'homme, il n'est pas étonnant qu'elles aient des liens étroits avec les sciences de l'économie. En effet, il y a une certaine similitude dans les méthodes de recherche, dans les problèmes posés, dans les résultats obtenus. De plus, il y a un travail d'équipe, une recherche qui se fait de concert, une convergence de la recherche en économie et en sciences humaines. En fait, les sciences humaines et sociales sont devenues une discipline unique, une science de l'homme et de la société.

En fait, les sciences humaines et sociales sont devenues une discipline unique, une science de l'homme et de la société. Elles ont une méthode commune, une recherche commune, des résultats communs. Elles sont devenues une science de l'homme et de la société.

La recherche est devenue une science de l'homme et de la société. Elle a une méthode commune, une recherche commune, des résultats communs. Elle est devenue une science de l'homme et de la société.

Les sciences humaines et sociales sont devenues une discipline unique, une science de l'homme et de la société. Elles ont une méthode commune, une recherche commune, des résultats communs. Elles sont devenues une science de l'homme et de la société.

En fait, les sciences humaines et sociales sont devenues une discipline unique, une science de l'homme et de la société. Elles ont une méthode commune, une recherche commune, des résultats communs. Elles sont devenues une science de l'homme et de la société.

9

La fonction de conseil dans la société moderne

Roger Grégoire

U plaisir que j'éprouve à me trouver, pour la seconde fois, dans un pays si profondément lié au mien, à l'honneur qui m'échoit de représenter auprès de vous une organisation internationale dont ce pays est l'un des membres les plus actifs, s'ajoute une très intime émotion. Je conserve dans mes archives le diplôme de docteur *honoris causa* que, voici plus de trente-cinq ans, l'Université Laval décernait à mon père, le Professeur Raymond GREGOIRE. C'est dire que je me sens ici comme en famille.

Parmi les grands chirurgiens de son époque, mon père fut certainement l'un de ceux qui vécut le plus intensément la belle devise de la chirurgie française « *consilio manue* ». Clinicien avisé autant qu'opérateur prestigieux, l'acte chirurgical ne fut jamais pour lui une fin, ni le malade un objet d'exploit. L'intervention durant laquelle le pra-

ticien prend seul en charge le sort du patient, il la considérerait comme une rupture passagère de ce dialogue où l'un consulte et l'autre avise, où la guérison du premier tient à sa volonté autant qu'à la sagesse et à l'habileté du second.

Et voici qu'évoquant le souvenir de celui à qui je dois d'être ce que je suis, je me trouve au centre même du difficile problème sur lequel vous m'avez demandé de réfléchir. Ce dialogue entre qui « se » soigne et qui l'aide à guérir, n'est-ce pas l'expression la plus simple à la fois et la plus complète de cette « dialectique du conseil » dont la société moderne est si fortement imprégnée ? Découvrir le sens de cette dialectique, en décrire les formes les plus complexes, en rechercher l'aboutissement, tel sera, ce soir, mon propos.

— I —

On donne du conseiller cent définitions plaisantes. Si l'on attend de lui un avis très technique, c'est un homme qui « sait tout sur rien » ; si on lui demande un diagnostic global, c'est quelqu'un qui ne « sait rien sur tout ». Nous nous libérons ainsi par l'humour du poids de la reconnaissance. N'insistons pas. Pour moi, le conseiller est celui qui détient — ou passe pour détenir — le savoir, sans disposer pour autant du pouvoir. Sa mission est d'éclairer celui à qui appartient la décision — gouvernant, chef d'entreprise ou simple individu en proie à ses propres tourments — non d'intervenir à sa place. Son objectivité, la pertinence de son jugement sont d'autant mieux assurées qu'il est moins engagé dans l'action. Seul, il ne peut rien et son influence est à la mesure de la confiance qu'il inspire.

La fonction de conseiller n'est pas nouvelle. Sur le plan politique, elle est, paradoxalement, d'autant plus développée que le pouvoir se veut plus absolu. La monarchie de l'ancienne France y fait systématiquement appel : si le roi seul décide, c'est éclairé de l'avis de multiples

corps et conseils et l'effondrement de l'autorité royale s'explique, en partie, par le refus de rajeunir cet appareil consultatif. Avec la démocratisation des institutions, l'importance des conseillers diminue : parce qu'ils sont issus du peuple, les dirigeants en connaissent et en expriment les besoins ; le savoir politique se confond avec le pouvoir. Cette évolution témoigne d'une foi très noble et un peu naïve dans le bon sens et la raison. Nul ne l'a mieux exprimée que JACKSON pour qui la direction de l'Etat était chose si simple que tout citoyen devait, à son tour, pouvoir en être chargé. L'un des problèmes des démocraties contemporaines est de concilier ces principes avec la nécessité d'associer de nouveau les techniciens à la conduite des affaires publiques.

Cette brève incursion dans le domaine de l'histoire politique ne nous éloigne qu'apparemment de l'objet de vos discussions. L'une des réactions auxquelles se sont heurtés tous ceux qui ont oeuvré pour l'accroissement de la productivité des entreprises n'est-elle pas le refus de trop de dirigeants d'admettre leurs propres limites et leur crainte d'abdiquer en recherchant des avis extérieurs ? Confusion ici encore du savoir et du pouvoir. Peut-être parce qu'ils se sentent vulnérables, les « patrons de droit divin », dont il reste quelques exemplaires, ont non pas les réflexes du grand roi, mais ceux des gouvernants des républiques à leurs débuts. Heureusement la pression des circonstances se charge de faire tomber les barrières psychologiques : le succès recueilli par les services consultatifs publics et semi-publics, comme par les conseillers privés, auprès des entreprises et des groupements professionnels en témoigne.

Plusieurs circonstances expliquent ce succès. D'abord la complexité croissante des problèmes que tout dirigeant doit aujourd'hui résoudre. L'approfondissement des connaissances entraîne une spécialisation des techniques telle que nul ne saurait prétendre connaître toutes celles qu'il utilise. Les cadres géographiques éclatent ; les intérêts en présence se multiplient. Imaginez, par exemple, les questions qui se posent depuis le Traité de Rome au chef d'une entreprise française ou belge de

taille moyenne : travaillant jusque là pour une clientèle restreinte, plus ou moins à l'abri de barrières douanières, peu enclin aux innovations, le voilà brusquement contraint de s'adapter à un marché de 183 millions d'âmes, de tenir compte des réactions de consommateurs dont il ignore les goûts et la psychologie, de se mettre au niveau de ses concurrents allemands ou italiens. Tout cela en quelques années. Laisse à lui-même, il risque de succomber.

Vient ensuite ce qu'on a nommé « l'accélération de l'histoire ». Longtemps, le monde a pu paraître stable, tant son évolution était lente. L'établissement et le respect d'une tradition était l'objectif majeur de l'homme politique, du chef d'entreprise ou du père de famille ; le mythe de la révolution n'exprimait pour beaucoup que le désir de substituer un « état » à un autre. Le progrès technique a bouleversé ces conceptions : nous voyons le monde se transformer sans cesse sous nos yeux et nous devons admettre qu'il n'y a pas de survie sans progrès continu. Le passé n'est plus garant de l'avenir ; l'application du précédent ne préserve plus de l'erreur. L'un des grands penseurs de ce temps, Gaston BERGER, mort prématurément voici deux ans, a donné le nom de « prospective » à l'attitude mentale qu'il nous faut développer pour concevoir dans un effort où l'intuition et la science ont leur part, ce dont demain sera fait. Un Centre de prospective, créé par lui, groupe à Paris des hommes de toutes origines qui s'efforcent de définir le monde où nous vivons, pour nous préparer à y vivre.

Si les découvertes scientifiques nous ont enlevé l'illusion rassurante d'un Univers simple aux données immuables, elles nous offrent en contre-partie des moyens pour dominer la complexité et nous orienter dans le devenir. Je pense à la recherche opérationnelle, aux techniques d'information, de prévision et de planning. Autant d'outils nouveaux dont les dirigeants disposent pour préparer leurs décisions. Mais qui prétendrait qu'ils peuvent eux-mêmes les mettre en oeuvre et en exploiter les produits ?

Enfin, il faut ajouter à tout cela, la transformation des relations entre les hommes et des fondements de l'autorité. Un sens plus concret de la dignité humaine, l'instruction plus largement répandue ont tué le paternalisme ; par contre, une connaissance plus poussée des réalités économiques fait accepter par delà des oppositions d'intérêts évidentes la nécessité d'une collaboration active de tous les membres d'une même communauté. Si pour s'imposer, le dirigeant doit prouver qu'il conduit l'ensemble à la prospérité, les conflits qui l'opposent à la masse ainsi que les tensions dont à tous niveaux est faite la vie collective, ne sont plus qu'exceptionnellement des épreuves de force. Mais, de même que la paix entre Etats suppose dans bien des cas les « bons offices » d'un tiers, de même l'accord entre toutes les parties du corps social est plus aisément acquis si un expert indépendant analyse et conjure les causes de friction. Lorsqu'il joue ce rôle, le conseiller n'est pas à proprement parler un arbitre : il est celui qui dénonce les mythes, domine les passions et redonne au compromis sa chance.

— II —

Il serait de ma part hasardeux d'étudier, après tant d'orateurs si compétents, les activités pratiques des conseillers d'entreprises. Le Comité de productivité, qui groupait dans le cadre de l'Agence européenne, les responsables des centres nationaux en a, au cours de nombreuses sessions, analysé tous les aspects. Ce travail se poursuit au sein de réunions que l'O.C.D.E. convoque régulièrement : votre pays y prend une part très active. En voici les résultats : en premier lieu, il n'y a pas compétition entre les bureaux privés et les services publics ou semi-publics mis quasi-gratuitement à la disposition des entreprises. Bien au contraire : en montrant aux dirigeants les lacunes de leur organisation, en leur faisant prendre conscience de leurs besoins, les services consultatifs ouvrent la voie aux organisateurs privés. Selon les pays, ce sont les gouvernements, les organisations professionnelles, ou les centres de productivité dont ces services dépendent. La belle réali-

sation canadienne que constitue votre service d'information technique a inspiré des initiatives de l'autre côté de l'Atlantique : après qu'un expert européen ait suivi pendant 6 mois le fonctionnement de ce service, un de vos compatriotes est venu, au printemps 1960, apporter ses conseils en Europe.

La seconde conclusion a trait à la variété des possibilités offertes. Bureaux privés et services officiels tendent à se spécialiser à la fois dans certaines matières et dans certaines formes d'intervention. D'aucuns insistent sur les techniques de production, d'autres sur les méthodes de gestion, d'autres sur les relations du travail. Ici, on pratique l'information, là le diagnostic, là enfin l'étude détaillée des transformations nécessaires. Presque toujours le perfectionnement ou la reconversion du personnel en place s'avère indispensable : tout conseiller devient tôt ou tard un éducateur. Mais la spécialisation a ses faiblesses : elle méconnaît l'importance relative des éléments qui concourent à la marche et au développement d'une affaire, elle confond les moyens et les buts. D'où, parmi tous les bureaux de consultants, la place très originale tenue par le « centre international des conseillers de synthèse ». Créé par un médecin psychologue, le Docteur André GROS, avec l'appui de quelques-unes des plus grandes entreprises françaises, ce centre a pour but d'aider les grands dirigeants à concevoir tous les aspects, techniques et humains, de leur action, à situer cette action dans le contexte d'un monde en évolution, à ne pas négliger, dans la lutte quotidienne, les valeurs spirituelles sans lesquelles la vie n'a pas de sens.

La dernière conclusion porte sur l'inégale valeur des conseillers d'entreprises. Les intéressés sont les premiers que cette situation inquiète. Dans un pays au moins, le centre de productivité a dressé une liste des bureaux offrant des garanties sérieuses. Ailleurs, c'est par la voie d'associations imposant à leurs adhérents des normes assez strictes que la profession cherche à se défendre contre le danger que l'incompétence des uns fait courir à tous. Enfin, la formation des conseillers, le perfectionnement de leurs méthodes commencent à s'organiser.

L'Agence européenne de productivité s'honore d'avoir joué un rôle important dans ce domaine.

Mais le métier de conseiller d'entreprise n'est qu'un des multiples aspects que revêt la fonction de conseil dans la société moderne. Pour en apprécier toute la portée, j'en évoquerai rapidement deux autres.

En premier lieu, le rôle de conseiller joué par certaines organisations internationales vis-à-vis de leurs membres. Lorsque, pour répondre à l'offre américaine contenue dans le fameux discours du Général MARSHALL, dix-huit pays décidèrent, en avril 1948, de créer une organisation européenne de coopération économique, nul ne savait au juste comment cette institution nouvelle pourrait faciliter le redressement des économies nationales. Que pouvaient échanger ces pays, sinon l'image de leur misère et l'aveu de leurs difficultés internes ? La plupart eussent préféré négocier individuellement l'assistance des Etats-Unis. La fermeté du Gouvernement de Washington qui confia à l'O.E.C.E. le soin de répartir entre eux l'aide financière, les obligea à inventer des techniques de coopération. Chacun d'eux fut invité à établir son programme de redressement ; l'examen collectif de ces programmes fit apparaître des contradictions, des illusions et des lacunes ; des recommandations furent alors adoptées, à l'unanimité, tendant d'une part à la revision des programmes nationaux, de l'autre à la préparation d'actions communes.

Par la suite, cette formule fut perfectionnée. A partir de 1952, l'O.E.C.E. procéda chaque année à l'examen de la situation et de la politique économique de tous ses membres ; le rapport établi par chacun d'entre eux était critiqué par les experts de deux autres pays, les recommandations finales étant toujours unanimes. Lorsque certains pays, face à des difficultés exceptionnelles, demandèrent aux autres une assistance plus concrète, comme ce fut le cas lors de l'établissement des plans de stabilisation de l'Espagne et de la Turquie, les mesures à prendre au plan national pour remédier à la situation furent ainsi déci-

dées d'un commun accord au même titre que l'aide accordée. Ce système de consultation a donné de tels résultats que l'O.C.D.E. l'a repris et étendu : les politiques nationales en matières d'éducation, de recherche scientifique, de progrès social font ainsi désormais l'objet d'examens périodiques.

L'autre exemple est celui de l'assistance technique. La mise en valeur des pays sous-développés n'est pas une oeuvre de charité, mais un devoir de justice et une nécessité vitale. Il ne s'agit pas de maintenir la tête du noyé hors de l'eau, mais de l'aider à se sauver lui-même. Les dons d'argent, toujours intéressés, toujours avilissants, ne constituent qu'une solution d'urgence. La stabilisation des cours des matières premières peut réduire la misère; elle ne peut assurer le progrès. Les prêts et les investissements ne deviendront rentables que s'ils sont utilisés à bon escient. Le but de l'assistance technique est d'aider les responsables des pays neufs à prendre conscience des ressources et des lacunes nationales, à former les cadres et la main-d'oeuvre, à préparer l'évolution, en créant les institutions nécessaires. D'après les responsables du bureau parisien des Nations-Unies, le nombre des seuls européens engagés actuellement dans une mission d'assistance dépasserait 75,000, sans que pour autant toutes les demandes soient satisfaites. L'ampleur de l'effort entrepris ne fait donc pas de doute. Qu'il soit toujours couronné de succès serait impensable: la formule est trop récente pour être parfaitement au point et le rôle d'expert d'assistance technique est trop difficile pour pouvoir s'improviser.

— III —

Au reste, les critiques que l'on adresse parfois à ce nouveau type de conseiller révèlent les tares qui menacent la fonction de conseil sous toutes ses formes. Les pays qui demandent l'assistance lui reprochent tantôt son manque d'efficacité, tantôt son manque de désintéressement. Dans le premier cas, c'est moins la compétence technique de l'expert

que l'on conteste que son inaptitude à s'adapter au milieu politique et social, son incompréhension psychologique, sa suffisance, son absence de contacts humains. Dans le second, le conseiller est accusé d'utiliser son influence à des fins étrangères au but de sa mission. Quant aux experts eux-mêmes, ils se disent trop souvent frustrés: ici, on les a laissés inoccupés, là on leur a confié des tâches impossibles; leurs recommandations, suite de longs travaux, ont été accueillies dans l'indifférence; si on les a adoptées, tout laisse supposer qu'elles resteront néanmoins, lettre morte, aucune institution n'étant là pour les mettre en oeuvre.

N'en est-il partout et toujours ainsi? Les relations entre celui qui consulte et celui qui conseille ne sont-elles pas nécessairement colorées de méfiance ou de sympathie, d'espoir ou de déception, d'égoïsme ou de don de soi? C'est que, comme je le rappelais au début, le conseil n'est pas un acte unilatéral, mais un dialogue où les doutes, les motivations, voire les obsessions de l'un réagissent sur l'autre. Dans la dialectique du conseil, thèse et antithèse expriment l'affrontement de deux libertés, de deux volontés; c'est de cet affrontement seul que peut jaillir la synthèse finale. C'est dire que la fonction de conseil se situe non pas au plan de la technique, mais bien au plan de la morale. Au moraliste d'en montrer les déviations. Je me bornerai à dénoncer les erreurs les plus criantes. Elles reviennent toutes à vider le conseil de son essence en méconnaissant la part de responsabilité de l'un des deux partenaires, parfois de celui qui donne l'avis, le plus souvent de celui à qui la décision appartient.

On est parfois tenté de demander conseil afin d'obtenir pour soi-même ou pour les autres confirmation d'une opinion bien arrêtée; si l'avis est contraire, il n'est pas question d'engager le dialogue: le conseiller a raison ou sa bonne foi a été surprise. Il arrive aussi que l'on consulte sur un problème que l'on sait insoluble ou que l'on ne veut pas résoudre: ici encore le dialogue est faussé. Mais la plus grande tentation est de s'en remettre à priori au conseiller, de lui abandonner en

fait la décision, quitte du reste à l'accuser en cas d'échec. Ce refus de la liberté est fréquent au plan individuel; il constitue une forme d'amoralisme, puisqu'il supprime le jugement personnel, élément majeur de l'acte moral. L'avis le plus qualifié ne nous dispense pas de choisir: lorsque le malade est conscient, c'est à lui seul de risquer l'intervention salvatrice.

Au plan des responsabilités sociales, il en va de même. Aucun gouvernant, aucun *manager* n'a le droit de se lier par un conseil. D'abord par honnêteté vis-à-vis de ses mandants: le pouvoir ne va pas sans risque; celui-là seul qui a reçu l'autorité doit en supporter les charges. Ensuite, par souci d'être bien conseillé: l'expert qui sait que ses avis vaudront décisions, hésite à jouer pleinement son rôle; il recherche le compromis, non pas la vérité. Mais surtout, l'autorité du dirigeant repose sur la distinction fondamentale entre la technique et la politique: une solution peut être souhaitable sans être possible, parce que certaines conditions, qui échappent à l'expert, ne sont pas encore remplies: les réactions de l'opinion publique peuvent s'opposer à telle mesure de justice, celle des actionnaires ou des ouvriers d'une entreprise à tel progrès technologique.

Seuls les fanatiques de la raison peuvent nier la nécessité d'une opposition possible entre le point de vue du spécialiste et celui du dirigeant. Emules du saint-simonisme pour qui l'administration des choses devait se substituer au gouvernement des hommes, impressionnés par le progrès des mathématiques, ils pensent que bientôt tout problème trouvera une solution scientifiquement certaine et que dès lors l'option politique n'aura plus de sens. C'est faire trop de cas de la logique: les cybernéticiens n'ont jamais laissé espérer la machine à gouverner; ils savent que dans la vie trop de données ne sont pas quantifiables, que les calculateurs ne travaillent que sur les informations qu'on y inscrit et que pour poser certains problèmes, il faut déjà prendre parti. C'est à l'inverse, faire trop peu de cas de l'irrationnel dont cependant la psychologie des profondeurs nous révèle la puissance.

Mais l'absence de dialogue peut être aussi le fait du conseiller. Celui qui sait — ou croit savoir — est certain d'avoir raison; il souffre de n'être pas suivi; il néglige les impondérables qui commandent la conduite du responsable; il est tenté de forcer la décision. Certes, le rôle du conseiller est fertile en déceptions; lorsque, faute d'un détachement suffisant, on ne peut les supporter, mieux vaut ne pas insister. Et je ne parle pas de l'homme de mauvaise foi qui utilise son prestige d'expert pour imposer sa volonté, voire pour faire triompher ses propres intérêts. Dans les relations de personne à personne, c'est du viol de conscience: Tartuffe ne fait pas autre chose. Dans la vie des entreprises, c'est de l'abus de confiance; le faux conseiller prend l'autorité sans le risque. En politique, c'est de la technocratie: l'expert dirige par personne interposée; un pouvoir incontrôlé, d'autant plus fort qu'il est occulte, se substitue au pouvoir apparent.

* * *

Je ne voudrais pas vous laisser sur cette note pessimiste. Si j'ai analysé certaines déformations de la fonction de conseil, ce n'est ni pour en minimiser l'importance, ni pour en contester la valeur, mais seulement pour en marquer l'ambiguïté fondamentale. Le conseiller n'existe que par celui qui le consulte; leur dialogue vaut ce qu'ils valent eux-mêmes. Ce résumé de mon propos ne pourrait-il servir de conclusion à vos débats?



BNQ



000 160 298