Document generated on 04/24/2024 3:43 p.m.

**Relations industrielles**
**Industrial Relations**

# *Investment in Human Resources and Manpower Planning*, United Nations, Papers presented to the eighth session of Senior Economic Advisers to ECE governments, New York, United Nations, 1971, 165 pp.

Jean Sexton

Volume 28, Number 1, 1973

URI: https://id.erudit.org/iderudit/028382ar
DOI: https://doi.org/10.7202/028382ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this review

Sexton, J. (1973). Review of [*Investment in Human Resources and Manpower Planning*, United Nations, Papers presented to the eighth session of Senior Economic Advisers to ECE governments, New York, United Nations, 1971, 165 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, *28*(1), 219–221. https://doi.org/10.7202/028382ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1973

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Kochan's study focuses on the decision-making process within municipal management as it affects the collective bargaining process. Two case studies are used to illustrate the author's point of view : the negotiations implying locals of the International Association of Firefighters (IAFF) with the cities of Madison and Janesville, Wisconsin. The first two chapters after the introduction place the case studies in a theoretical perspective : Chapter II examines the nature of the management decision-making process in private sector enterprises with the emphasis being placed on the means used to resolve internal conflicts as they relate to the collective bargaining process. After identifying the major sources of conflict within private sector management, Kochan suggests three major countervailing forces to internal conflict : the profit motive, union pressure, and the chain-of-command principle. Chapter III is devoted to a discussion of the decision-making structure found in municipal government and the problems involved in adapting this structure to the process of collective bargaining. The author insists on the fact that the divided decision-making structure imposes significant obstacles to the establishment of a bilateral collective bargaining process. More precisely, according to Kochan : 1- It fosters increased conflict among management officials. 2- It creates uncertainty concerning who has the actual authority to make decisions, and in determining who should represent that authority at the bargaining table. 3- It results in conflicting attitudes towards the appropriate role for collective bargaining in municipal government. 4- It provides the incentive for unions to engage in political bargaining. 5- It promotes the involvement of interest-groups in the bargaining process. Finally, Kochan adds that because public sector employees are normally prohibited from imposing direct costs of disagreements on the municipal employer (he has in mind the United States experience where most municipal employees do not have the right to strike), the major incentive for these management officials to overcome their international disagreement is absent. This last statement is certainly an exageration since, even in instances where the right to strike exists, public management is often internally divided for other reasons.

A case study of the 1968-1969 dispute between the City of Madison, Wisconsin, and Local 311 of the IAFF is presented in Chapter IV. In Chapter V, the 1969-1970 dispute between the City of Janesville, Wisconsin, and Local 580 of the IAFF is analyzed. Finally, the author ends up his study with very pertinent conclusions and implications for future research concerning collective bargaining in municipal governments.

As a result of the two case studies, Kochan concludes that in both cases « the labor-management decision-making process that took place in the disputes failed to conform to the traditional bilateral type of collective bargaining process. In both instances, city officials were unable to resolve their internal differences in order to present a unified position in negotiations until a credible strike threat was made » (p. 58). Hence, according to Kochan, it seems that the divided authority structure built into city governments is in direct conflict with the bilateral assumption of the collective bargaining process.

Kochan ends up his study with a very important consideration for policy-makers. He mentions that the major implication of his analysis is that the decision of whether or not to opt for a private sector type process necessarily involves a choice between two highly regarded practices — bilateral collective bargaining and separation of governmental decision — making powers. The major issue is how to devise a bargaining system for municipal employees (we can add for any type of public employees) which insures them the rights of « first class citizenship » and still provides a voice for the pluralistic interests of the community. Unfortunately, the author dœs not make any kind of suggestions to improve the actual situation. However, we must give him credit for having done an excellent job in diagnosing one of the major obstacle to a genuine collective bargaining system in the public sector.

**Jean BOIVIN**

**Investment in Human Resources and Manpower Planning,** United Nations, Papers presented to the eighth session of Senior Economic Advisers to ECE governments, New York, United Nations, 1971, 165 pp.

Cet ouvrage regroupe les conférences présentées à une réunion tenue à Genève en novembre 1970. Il n'est alors pas surprenant d'y voir des articles très condensés suite aux exigences de l'éditeur. Il est à noter immédiatement que les auteurs de ces papiers sont des pays ou des secrétariats d'organisations internationales, ce qui donne souvent aux articles une allure plutôt officielle dont on connaît sûrement l'influence.

Les divisions de cet ouvrage suivent celles de la conférence : la planification de la main-d'oeuvre, la planification de l'éducation et aspects méthodologiques.

Dans une première partie sur les politiques et la planification de la main-d'oeuvre et leur place dans la détermination des objectifs économiques et sociaux, on retrouve de bons articles et surtout une foule de données extrêmement utiles. Celui qui veut s'informer sur les tendances de la main-d'oeuvre en Europe de 1950 à 1980 aura grandement avantage à lire le premier article de cet ouvrage. Arrière plan démographique, taux d'activité, problèmes particuliers, etc., sont autant de sujets bien traités dans cet article. Puis, l'OIT se penche sur la relation entre la croissance économique, l'emploi et le chômage en Europe. On insiste brièvement sur quelques problèmes au niveau macro-économique et on passe à la discussion des mesures à prendre quant à la politique de main-d'œuvre. En Europe, on identifie trois approches : la migration internationale, la politique active de main-d'oeuvre et la politique de revenus. Quant à la politique active de main-d'oeuvre, on note rapidement les facteurs qui ont contribué à son apparition dans différents pays d'Europe et on souligne la conclusion de l'OCDE en 1968 à savoir que les programmes et les organisations les offrant aux travailleurs étaient incapables de faire face aux conséquences néfastes sur l'emploi des politiques déflationistes de plusieurs pays. On souligne le besoin de passer d'une action « de pompier » de courte période à une mission économique plus large. Cette assertion n'est pas nouvelle. Cependant il semble maintenant dépassé de vouloir garder aux politiques de main-d'oeuvre un caractère presqu'exclusivement économique. Il est surprenant qu'on n'aille pas plus loin dans cet ouvrage quant à la nature d'une politique de main-d'oeuvre. Quand l'OIT dit que l'amélioration des programmes sera une tâche importante dans les années '70, il est peut être préférable de penser en termes plus généraux et de remettre plus de choses en question que de toujours reprendre les mêmes préoccupations économiques. L'OIT souscrit à la mode de l'analyse coût-bénéfice en identifiant cette technique comme étant « a subject which should be given high priority ». Avec les limites qu'on y connaît, cette analyse coût-bénéfice (toujours très difficile à faire et trop facile à critiquer) tend à renforcer l'utilisation presqu'exclusive de critères économiques pour choisir entre différentes alternatives. Je crois fondamentalement que les remarques de Chamberlain (IRRA, 1967), valent encore aujourd'hui et qu'il faille peut-être commencer à sortir des équations pour examiner le problème de la politique de main-d'oeuvre avec un nouvel oeil et ainsi peut-être sortir des voies traditionnelles.

Puis les Etats-Unis, dans un effort de projection de main-d'oeuvre 1970-1980, notent des changements dans les structures industrielles et occupationnelles et les traduisent en termes de politiques qui au fond n'ont rien de tellement original. L'URSS, la France et la Pologne ajoutent au palmarès des problèmes de main-d'oeuvre, problèmes qui, théoriquement, justifient le besoin de planification.

La deuxième partie de cet ouvrage se concentre plus particulièrement sur la planification de l'éducation qu'on peut, à toute fin pratique, identifier à la planification de la main-d'oeuvre en longue période. L'UNESCO débute ce chapitre en examinant le difficile concept d'éducation permanente pour tous. C'est un bon article qui porte à réfléchir. Puis suivent une série de remarques sur la planification et ses difficultés en Hongrie, en Autriche et en Pologne. Ces articles soulèvent plusieurs problèmes et préparent bien à la partie suivante sur les aspects méthodologiques de la planification où on y présente une série de modèles et de problèmes particuliers de la planification de l'éducation et de la main-d'oeuvre. L'OCDE en offre une évaluation plutôt négative surtout suite à l'hypothèse douteuse (méthodes mécaniques) sur l'équilibre qualitatif entre l'offre et la demande dans le passé et

sur la fausse hypothèse (des méthodes de corrélation et de coefficients techniques fixes) que les relations observées fournissent un guide valable à ceux qui prennent des décisions en matière d'éducation et de main-d'oeuvre.

L'examen des modèles présentés et des limites suggérées caractérisant l'effort de planification de l'éducation et de la main-d'oeuvre nous amène à soulever la question à savoir si, à toute fin pratique, la planification en ces domaines n'est pas un exercice sophistiqué de futilité inutile ? Les limites en sont si grandes qu'on se demande si une telle planification peut réellement diriger la prise de décision sur le marché du travail. Souvent, si les projections et prévisions sont exactes, on s'aperçoit rapidement que c'est peut-être beaucoup plus le fruit d'une coïncidence que d'une démarche scientifique (ex. : Swerldoff, *Monthly Labor Review,* nov. 1969).

De toute façon, cet ouvrage est excellent sur plusieurs points. Les données présentées, les nombreuses limites soulevées, et les problèmes méthodologiques expliqués devraient faire comprendre au nouvel initié et rappeler au planificateur et à l'usager de résultats la vraie nature de la planification des ressources humaines. Il y a évidemment encore énormément de chemin à parcourir en ce domaine. J'ai l'impression que la réponse aux nombreux problèmes de planification ne se retrouvera pas dans la mathématique mais plutôt dans une compréhension plus grande du marché du travail et du comportement des personnes.

**Jean SEXTON**

**Politique et technique de direction du personnel,** par Jean Diverrez (4e édition), Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1970, 291 pp.

La direction du personnel est une discipline relativement nouvelle. C'est pourquoi il est assez rare de pouvoir tomber sur un ouvrage qui n'étant pas trop spécialisé est de nature à apporter aux praticiens de la profession ainsi qu'aux chefs d'entreprise et aux cadres un instrument de travail utile même s'il a été écrit d'abord pour le public français.

L'ouvrage se divise en trois parties distinctes : la direction du personnel, les techniques de gestion du personnel et la psychosociologie de l'entreprise. Il vise, dans son ensemble, à réunir les conditions essentielles à une bonne gestion de même qu'à protéger les intérêts matériels et moraux, individuels et collectifs, de l'employeur et des salariés.

Dans la première partie, l'auteur étudie successivement la politique, l'administration, la fonction et le service du personnel, décrivant d'une façon très claire en particulier les fonctions qui devraient se trouver à l'intérieur d'un bon service du personnel ou s'y rattacher comme celles du médecin du travail, de l'assistante sociale, de la conseillère du travail, de l'ingénieur, de l'agent de sécurité, du psychotechnicien, de l'animateur de formation.

La deuxième partie est consacrée aux techniques de gestion proprement dites : choix et méthodes de sélection, organisation du service d'embauche et son fonctionnement, formation et perfectionnement du personnel et des agents de maîtrise, appréciation, mutation et promotion des employés, rémunération et définition des fonctions.

Enfin, les derniers chapitres portent sur la psychosociologie de l'entreprise, c'est-à-dire sur l'aménagement de relations humaines valables dans le milieu de travail, l'exercice de la discipline et, finalement, sur quelques aspects particuliers des relations de travail, en particulier sur la femme au travail et sur la situation des jeunes ouvriers.

Dans le dernier chapitre, dont on pourrait dire qu'il est la conclusion de l'ouvrage, l'auteur, considérant l'évolution psychologique des travailleurs, aborde brièvement la question des besoins fondamentaux et des aspirations profondes des travailleurs : besoin de réalisation et d'expression de soi, besoin de protéger et d'être protégé, besoin de croître, de s'affirmer, de se donner, d'avoir une véritable vie sociale. On peut en particulier retenir ce conseil de l'auteur :

« Pour diriger efficacement le personnel il est nécessaire de connaître la nature profonde des hommes. Ignorer les forces qui les poussent à agir et ne pas en tenir compte aura pour consé-