

## Relations industrielles Industrial Relations



*Contemporary Issues in Canadian Personnel Administration*,  
by H. C. Jain, Scarborough, Ontario, Prentice-Hall of Canada,  
1974, 376 pp.

Roland D. Thériault

Volume 30, Number 2, 1975

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028622ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028622ar>

[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

Thériault, R. (1975). Review of [*Contemporary Issues in Canadian Personnel Administration*, by H. C. Jain, Scarborough, Ontario, Prentice-Hall of Canada, 1974, 376 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 30(2), 281–283.  
<https://doi.org/10.7202/028622ar>

Enfin, le sixième chapitre situe le rôle et les fonctions d'un tel système au niveau de l'entreprise. En annexe, on retrouve cinq articles illustrant des applications pratiques dans quelques organisations publiques au Québec.

Il faut reconnaître le mérite de l'auteur d'avoir considéré les paliers d'information et de prise de décision dans l'organisation formelle, ainsi que de rappeler qu'un SIG efficace nécessite une base commune des données (BCD) et l'utilisation de quincaillerie (hardware) appropriée. Toutefois, on peut remarquer quelques faiblesses dans le style et le choix des termes, de même qu'un manque de cohésion entre les diverses parties du volume. Il aurait été utile d'y inclure plus de renseignements sur la mise-à-jour d'un SIG et d'identifier les méthodes qui permettent d'évaluer la rentabilité d'un système.

Bref, ce livre sera particulièrement utile pour les dirigeants qui aspirent à rationaliser les réseaux d'opération et d'information dans leur organisation, et pour les praticiens qui désirent reviser leurs notions sur le sujet.

Jean LADOUCEUR

Université de Moncton

**Contemporary Issues in Canadian Personnel Administration**, by H.C. Jain, Scarborough, Ontario, Prentice-Hall of Canada, 1974, 376 pp.

Ce volume est essentiellement un recueil d'articles portant sur les différents aspects de la gestion du personnel. Cependant, comme son titre l'indique, l'auteur a voulu s'adresser à la gestion du personnel dans le contexte canadien. Les attentes à cet égard sont donc relativement élevées et, la lecture de ce volume ne les satisfait pratiquement pas. Après avoir lu les différents articles, le lecteur se surprend au moment où il fait le décompte de ceux placés sous la rubrique canadienne. S'il a appris en lisant attentivement ce volume, il a sûrement appris peu au sujet des modalités d'application de la gestion du personnel en milieu canadien. Par ailleurs, un décompte des articles en indique 50% ; i.e. 24/48, ayant une pertinence directe à la scène canadienne.

Il est aussi malheureux de constater que les références au sujet des sources des articles ne sont souvent pas complètes ; parfois c'est l'année de publication qui manque, souvent, ce sont les pages.

La disposition des articles ainsi que le caractère typographique utilisé rendent la lecture du volume relativement facile. Cependant, la copie en notre possession contenait une quinzaine de pages dont la lecture était fatigante — l'impression à l'endos des pages apparaissait à l'endroit.

Ce volume se divise en neuf sections. Chacune d'elles comprend entre 40 et 55 pages, soit de 5 à 7 articles. Nous notons à ceci trois exceptions : la section portant sur l'analyse de tâches et la planification de la main-d'oeuvre est la plus volumineuse (76 pages, 12 articles) ; par ailleurs, la section portant sur l'évaluation du rendement est très mince (18 pages, 2 articles) et celle intitulée « Canadian Issues in Personnel Administration » l'est encore davantage. (1 article, 11 pages).

Chacune des sections traite d'un aspect de la gestion du personnel dans son sens le plus large ; i.e. incluant les questions de motivation et de relations de travail. La liste des sections démontre l'étendue du champ couvert :

- I Personnel Function and the Environment
- II Job Analysis and Manpower Planning
- III Recruitment and Selection
- IV Motivation, Job Enlargement and Performance
- V Training and Development
- VI Compensation
- VII Performance Appraisal
- VIII Current Issues in Industrial Relations
- IX Canadian Issues in Personnel Administration

Règle générale chacune des sections se divise en deux ; une première partie où l'on présente des articles portant sur le processus et une seconde portant sur les caractéristiques structurelles.

Dans son introduction au volume (p. xi), l'éditeur définit l'expression

processus de la façon suivante : «... the means of carrying out a task. It consists of actions and techniques by which something is accomplished.» Et, généralement, une application appropriée des différents processus impliqués en gestion du personnel serait la même peu importe où nous nous situons en Amérique du Nord.

Par ailleurs, l'éditeur réfère aux caractéristiques structurelles comme étant celles représentant les particularités de l'environnement où nous nous situons. Ce sont celles-ci qui vont nous éclairer sur les modalités d'applications des processus dans une situation concrète.

Cette distinction entre « processus » et « structure » amène donc l'éditeur à distinguer deux types d'articles : les uns portant sur le processus particulier utilisé ; e.g. la sélection, et les autres portant sur les particularités canadiennes dont il nous faudra tenir compte dans l'application du processus ; e.g. la sélection dans le contexte canadien. Ces particularités, note l'éditeur, relèvent principalement de trois sources : les caractéristiques structurelles de l'économie, les valeurs culturelles et les politiques gouvernementales.

Guidé par cette distinction, l'éditeur, d'une façon générale, divise chacune des parties en deux ; i.e. une première section où il présente des articles portant sur le « processus » et une seconde portant sur les caractéristiques structurelles.

Au cours de son introduction, l'éditeur note certaines distinctions entre les caractéristiques structurelles canadiennes et américaines. Il faut noter cependant qu'à cet égard, plusieurs implications des différences soulevées par l'éditeur sont tellement vagues qu'elles ne s'appliquent pas uniquement au contexte canadien mais également aux États-Unis. Attendu la rareté des recherches portant sur ce qui est typiquement canadien d'un côté, et l'extrême rareté des recherches portant sur les implications de ce qui est typiquement canadien sur les différents processus étudiés en gestion du personnel, ce problème est fort sérieux. Comme l'éditeur le note (p. xviii) «... the consistent theme that emerges from various sources of expert opinion is that we have very little objective re-

search to comment on the implications of important issues facing personnel administration in Canada.» (Compte tenu de ces remarques, le titre du volume est pour le moins étonnant.)

Tenant compte des recherches empiriques portant sur la gestion du personnel en milieu canadien (car, même si elles sont rares, il en existe) il est surprenant de constater à la lecture des articles à pertinence canadienne un déséquilibre complet par rapport aux articles portant sur les différents processus. Elles nous apprennent peu et parfois même, elles sont répétitives. À cet égard, plusieurs remarques nous apparaissent pertinentes quant au choix des articles :

1) « The Canadian Labour Force » :

Le premier article fait le point et les trois suivants élaborent tout en n'apportant pratiquement rien de plus.

2) « Minority groups and Manpower planning » :

L'éditeur ne fait aucunement allusion aux travaux de Raynauld, Porter, Dofny, Morrison, etc., à cet égard.

3) « The practice of recruitment and selection in Canada » :

L'éditeur utilise un extrait du rapport officiel de la commission sur le bilinguisme et le biculturalisme. Ceci est intéressant. Cependant, il nous semble que certaines recherches telles celles de Rocher sur la mobilité occupationnelle au Québec auraient fourni au lecteur une information beaucoup plus substantielle. Nous pensons aussi aux études effectuées par Slivinsky sur le recrutement et la sélection.

4) « Motivation, Job Enlargement and Performance » :

L'éditeur n'inclut absolument rien au sujet des études faites en milieu canadien. À cet égard, nous pensons notamment aux études de Taylor et d'Aclair entre autres.

5) « Canadian Issues in Personnel Administration » :

L'éditeur n'inclut qu'un seul article portant sur les valeurs culturelles canadiennes. Aucune mention n'est faite des recherches effectuées entre autres

par Lambert et son groupe à l'université McGill.

Le choix des articles portant sur le processus est généralement bon. L'éditeur a sélectionné des articles de plusieurs personnes prestigieuses dans le domaine : Lawler, Cambell, Dunnette, Vroom, Raia, etc... Cependant, ceci pose un problème : les publications de ces personnes sont tellement intéressantes qu'on les retrouve publiées en bien des endroits. Par ailleurs, nous notons que la partie portant sur l'évaluation du rendement est fort mince. L'éditeur ne soulève pas du tout la question du critère ainsi que certaines approches fort prometteuses dans ce domaine, telle celle sous-jacente au « Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) ».

En guise de conclusion, nous notons que cet ouvrage, selon l'éditeur, est destiné à servir d'appoint aux étudiants suivant un cours d'introduction en gestion du personnel, comportement humain dans les organisations, relations humaines ou en relations industrielles. Ce volume se place ainsi en compétition avec celui de Fleishman, E.A. et A.R. Bass, *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, 3e édition, (Georgetown, Ontario, Irwin-Dorsey Ltd., 1974). Et, compte tenu de nos remarques, nous préférons ce dernier quant au choix des articles ayant trait aux différents processus. Quant à ceux portant sur la gestion du personnel dans le contexte canadien, il nous faudra encore puiser aux sources en attendant qu'un éditeur nous présente une sélection plus complète.

Roland D. THERIAULT

Ecole des Hautes Etudes  
Commerciales  
Montréal

**Career Education**, by August C. Bolino,  
New York, Praeger Publishers, 1973,  
234 pp.

Les préoccupations pour l'éducation permanente prennent une place de plus en plus importante chez nous. Dans cet ouvrage, August C. Bolino s'arrête principalement à une sorte de formation continue, celle qu'il qualifie d'éducation non-formelle. En fait, la pré-

occupation principale de cet ouvrage est de tenter la contribution de l'éducation non-formelle à la croissance économique. C'est donc un ouvrage dans la plus pure tradition d'études de capital humain.

La mise en valeur de l'éducation non-formelle se justifie facilement pour l'auteur. Après avoir observé qu'aux Etats-Unis le système scolaire traditionnel ne préparait pas les gens pour le marché du travail, il constate que plusieurs de ceux qui ont reçu de la formation professionnelle l'ont acquise en dehors du système scolaire régulier. D'où son insistance sur l'éducation non-formelle à savoir la formation professionnelle, l'apprentissage, les programmes publiés de main-d'oeuvre, la formation en industrie, etc.

L'organisation de cet ouvrage est claire et très systématique. Le chapitre I présente le sujet et surtout clarifie plusieurs concepts. Plusieurs des définitions offertes peuvent cependant soulever une certaine critique et partant rendre l'ouvrage d'une valeur douteuse au lecteur en désaccord avec l'une ou l'autre de ces définitions.

C'est au chapitre II que l'auteur présente la méthodologie qu'il utilise pour examiner la question de l'éducation non-formelle aux Etats-Unis entre les années 1900 et 1970. Cette méthodologie est fondamentalement basée sur les ouvrages de Edward F. Denison. Cependant, l'auteur en fait une critique sérieuse de laquelle il conclut : « Denison's qualifications of the factors explaining the residual of economic growth is an important milestone in the economics of education. But the few examples given above are sufficient to indicate that his pioneering efforts are not the last word. Our task is to deal with his omissions, to discuss the growth of non-formal types of education, aggregate the number of students in these programs, and recompute the quality of labor coefficients » (p. 19).

Pour recalculer la qualité de ces coefficients du travail, ce que l'auteur fait au chapitre 12, Bolino présente et examine successivement huit formes d'éducation non-formelle (chap. 4