

Relations industrielles Industrial Relations



High-Talent Manpower for Science and Industry, by J. Douglas Brown and Frederick Harbison, Industrial Relations Section, Princeton University, Princeton, N.J., 1957, 98 pp.

Gérard Dion

Volume 14, Number 3, July 1959

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022305ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022305ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Universit  Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Dion, G. (1959). Review of [*High-Talent Manpower for Science and Industry*, by J. Douglas Brown and Frederick Harbison, Industrial Relations Section, Princeton University, Princeton, N.J., 1957, 98 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 14(3), 446-448. <https://doi.org/10.7202/1022305ar>

Tous droits r serv s   Département des relations industrielles de l'Universit  Laval, 1959

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

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

 rudit

This article is disseminated and preserved by  rudit.

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

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

mettant le choix du système le plus favorable.

La troisième partie du volume étudie la rémunération de la main-d'œuvre indirecte, des salaires collectifs, d'un fond de primes que l'employeur peut, pour une raison ou pour une autre, verser à ses employés (vg. primes d'ancienneté, de fidélité, d'économies de graissage, de courant électrique et de combustibles, etc.)

Enfin, la quatrième partie discute la solution du problème des salaires par la suppression du salariat. Cette solution réside, soit dans la participation aux bénéfices et aux résultats, soit dans le salaire proportionnel, soit dans les primes collectives de productivités, etc.

Les auteurs traitent de beaucoup de choses mais vont peu en profondeur et on peut surtout leur reprocher leur manque d'originalité. Les individus qui connaissent déjà les systèmes basés sur la productivité apprendront peu de choses nouvelles, et ceux qui veulent s'instruire sur le sujet n'en n'auront qu'une vague idée générale.

En ce qui concerne l'étude des temps seulement, les auteurs y consacrent à peine 7 pages alors que cette étude est la base même de ces systèmes de rémunération. De plus, on laisse parfois entendre que si les ouvriers ne produisent pas autant qu'on devrait s'y attendre lorsqu'ils sont rémunérés selon la production, c'est qu'ils comprennent mal le système et qu'ils croient que les patrons les exploitent. Il y a une foule d'autres raisons, beaucoup plus importantes, qui limitent le travailleur dans sa production, et l'étude Hawthorne l'a clairement démontré.

En résumé, le début du volume nous plonge directement dans le cœur du sujet et nous attendons beaucoup de sa lecture. Mais l'appétit créé n'est pas entièrement satisfait au fur et à mesure qu'on en tourne les pages.

JEAN-PAUL DESCHÊNES

High-Talent Manpower for Science and Industry, by J. Douglas Brown and Frederick Harbison, Industrial Relations Section, Princeton University, Princeton, N.J., 1957, 98 pp.

Quelles sont les ressources humaines dont l'industrie a le plus besoin, tant dans les pays qui ont déjà atteint un développement économique considérable que dans ceux qui en sont encore aux premiers stades? Si l'on veut le progrès social, comment arriver à sélectionner, à développer et à utiliser ces ressources humaines de la façon la plus efficace? Tel est l'objet de cet étude présentée par deux auteurs qui ont une longue expérience dans l'enseignement universitaire et les problèmes de l'industrie.

Cet ouvrage est composé de deux essais. L'un, sous le titre « Considerations in the determination of an American Policy », est dû à la plume de J. Douglas Brown, ancien directeur de la section des relations industrielles de l'Université de Princeton et actuellement doyen de cette université. L'autre, « The Development of Human Resources in the Newly Industrializing Countries » est de Frederick Harbison, l'actuel directeur de la section des relations industrielles de Princeton.

Aux premiers stades du développement industriel des régions non encore industrialisées, on a souvent présumé que la source première d'un tel développement résidait dans les biens matériels eux-mêmes, tels que les routes, les chemins de fer, les barrages, les machineries, les automobiles et les services. Ce n'est que graduellement qu'il est devenu évident que des instruments sans le concours de maîtres efficaces produiront des résultats très limités. Du désir de se procurer des instruments de production, la demande est passée à celle de posséder des travailleurs qualifiés et, de là, à celle d'obtenir des organisateurs habiles et des directeurs de service et de production. Les pays qui se développent rapidement, comme ceux qui sont beaucoup plus avancés dans le champ de l'industrialisation, commencent bien vite à comprendre l'urgence de posséder leurs propres ingénieurs, leurs hommes de science s'ils veulent assurer leur progrès et même leur prestige international. Mais il faut être réaliste, il faut agir selon ses moyens. Aussi ce problème ne se pose pas dans les mêmes termes pour ces deux catégories de pays.

Douglas Brown fait une critique de la situation aux Etats-Unis. Il commente par décrire les conditions qui ont

affecté l'offre et la demande pour la main-d'œuvre de talent: la recherche scientifique a cessé de se cantonner dans les universités pour déboucher dans l'industrie elle-même. Les compagnies ont organisé des laboratoires de science pure, mais cela aurait été inefficace sans le concours d'ingénieurs pour inventer les moyens d'utiliser les découvertes scientifiques et de dirigeants d'entreprise audacieux possédant des capitaux et de la main-d'œuvre. Les deux guerres, comme la guerre froide à l'état permanent, ont accéléré ce progrès, sous l'impulsion de l'action gouvernementale.

Quel rôle doivent jouer les *Corporations* et quelles politiques doivent-elles adopter? D'abord, améliorer leurs procédés de sélection dans l'embauchage de cette main-d'œuvre spéciale. On est trop porté à accorder une attention démesurée aux « titres » et aux cours suivis qu'aux qualités essentielles de caractère et d'esprit des candidats. Cependant, dit M. Brown, « some of the most foresighted corporations are now moving gradually from overemphasis on degrees and courses in the selection of recruits to the recognition that the ablest young graduate is a valuable potential asset whether he majored in history, philosophy, or mechanic engineering ». On ferait mieux aussi de consulter davantage les professeurs qui connaissent bien les capacités de leurs élèves. Mais cela n'est pas suffisant, car l'estimation des professeurs est conditionnée par le milieu dans lequel l'étudiant se trouve. La pratique d'embaucher les étudiants pendant les vacances dans les années avant leur graduation se révèle très profitable à ceux-ci comme à l'entreprise pour découvrir si leurs qualités répondent bien aux besoins. Non seulement on doit attirer les jeunes talents, mais on doit leur donner la chance de faire un travail dans lequel ils trouvent satisfaction, possibilité de développer leurs facultés créatrices. Aucun salaire ne peut compenser, chez un homme de talent, l'impression qu'il a de perdre son temps. Enfin, les corporations doivent comprendre qu'elles ont un rôle éminemment social en se pré-occupant de cette sorte de main-d'œuvre. Ce n'est pas seulement une question d'utiliser des talents pour être capables de soutenir la concurrence, mais elles contribuent au développement du potentiel de la nation. Enfin, elles doivent faire leur part pour aider la forma-

tion des professeurs dans les universités et supporter ces institutions par des donations.

Les universités et les collèges ont aussi évidemment un rôle à jouer dans l'éclosion des talents pour l'industrie et la science. D'abord rendre possible l'accès de ces institutions au plus grand nombre et spécialement à tous ceux qui sont qualifiés. Ensuite, établir des politiques administratives et académiques assez souples pour permettre à ces étudiants mieux doués de pouvoir se développer et de s'exprimer. Enfin, avoir de bons professeurs bien préparés, capables de communiquer avec leurs élèves. « For students of great promise, the teacher is far more than a transmitter of knowledge. He is a leader in a quest, a source of inspiration, and a counselor and friend. To such students, the teacher is not of a different kind but only of a different degree in the house of learning ». Et l'auteur de rappeler cette vérité évidente: on n'aura pas de professeurs de ce calibre si l'on ne les entoure pas de prestige et si on ne leur accorde pas un revenu convenable en rapport avec leurs qualités professionnelles. « In America, we seem to have done all we can to reduce their number — by low pay, overwork, low esteem, and a good-natured indifference to their needs ».

Enfin, le Dr Brown aborde la place et la fonction du gouvernement. A cause du pouvoir considérable qu'il détient et de ses besoins pressants immédiats, il y a un danger de l'interférence du gouvernement dans l'éducation pour des fins spécifiques. Ce serait une erreur que de chercher seulement des résultats à court terme, comme on le fait par des encouragements aux cours de nature technique au détriment de la formation générale. « It is more important that men be free than that industry be served, even the industry which produce the armaments for defense. Liberal education is the basic education for freedom. No government should bride students away from it ». Et il continue: « In the area of public education, the government should provide funds for educational programs as *wholes* and permit those in direct charge of the educational process to determine the types of programs and courses which best fulfill that process for the persons they serve ». Aux Etats-Unis, comme au

Canada, l'éducation relève des Etats et non du gouvernement fédéral. On y rencontre donc les mêmes problèmes. « Fortunately, under our system, the state has retained jurisdiction over public education within its borders. But in the past decade, the national government has entered in the field of university research in science and engineering to a degree which requires constant re-examination ». Le gouvernement ne doit pas décourager la recherche libre, il doit coopérer avec les départements des universités. Enfin, la meilleure façon d'aider le développement des talents sans intervenir dans l'éducation serait de pourvoir à un certain nombre de bourses et d'aider les universités en leur donnant la possibilité d'emprunter pour leurs constructions à un taux d'intérêt très bas.

L'étude du professeur Harbison porte sur les politiques que devraient adopter les pays en voie de développement. Ceux-ci sont dans une phase de transition et possèdent des moyens limités. En ce moment, ils peuvent compter sur les capitaux étrangers et même une direction étrangère des entreprises. Mais cette situation ne peut certainement pas durer. Ils doivent donc s'organiser pour développer sur place les ressources humaines stratégiques dont ils auront besoin pour diriger et contrôler leur production économique: entrepreneurs, administrateurs, gérants, hommes de science, ingénieurs, etc.

Sans doute, dans ces pays, les besoins sont multiples et surtout se font tous sentir en même temps. Dans le domaine de l'éducation, tout est à faire, à commencer par la lutte contre l'analphabétisme en établissant des écoles primaires. Mais il faut tenir compte de ses ressources et des besoins en courte période aussi. Des choix doivent donc être faits.

Les observations recueillies par M. Harbison au cours de voyages dans ces pays démontrent que l'on n'a pas toujours été très heureux. « Egyptians universities, in common with their counterparts in other underdeveloped countries, turn out far too many lawyers and art graduates and not enough scientists and engineers... Because the status of lawyers is so high in underdeveloped countries, this branch of learning tends to be overdeveloped in

the universities, the result being that large proportions of the graduates may be unemployed... The existence of the « unemployed intellectuals » in countries such as India, for example, is not only a manifestation of wasteful investment in the generation of high-level human resources but also a source of political agitation and social unrest ». D'autres erreurs sont commises. Sous prétexte que tous ont droit à l'éducation, ce qui est vrai, on épuise ses ressources pour favoriser l'enseignement primaire ou des écoles de métiers. Même les meilleures de celles-ci ne sont pas très efficaces pour développer le genre de qualifications requises dans l'industrie moderne. « Another common mistake, continue-t-il, is overemphasis on development of the faculties of commerce in the universities. For the most part, the commerce faculties specialize in teaching the routine mechanics of trade and business administration. Most of the graduates end up as administrative clerks, accountants, bookkeepers, and minor functionaries in banks, commercial institutions and government offices. There is obvious need in all countries for persons of this kind, but they are not the « seed corn » human resources needed to plan, initiate, coordinate, and administer industrial enterprises ». L'enseignement des sciences appliquées et du génie souffre de manque d'orientation. « There is a tendency toward overemphasis on too specialized branches of engineering with the consequence that many technological graduates are too narrowly trained. The underdeveloped countries really need broadly educated engineers more than specialists. Since most of the industrial manager are engineers, it would be sound policy to include work in economics, human relations, industrial management, and principles of organization in the curriculum of the engineering faculties ».

Les quelques aperçus que nous avons donnés de cet ouvrage sont suffisants, il nous semble, pour montrer l'intérêt que devraient lui porter les responsables des programmes d'éducation, les dirigeants d'entreprises et les hommes politiques. Si certaines recommandations restent discutables, celles-ci ne peuvent certainement pas dédaigner l'ensemble de ces réflexions venant d'auteurs aussi qualifiés pour étudier un tel sujet.