

## Relations industrielles Industrial Relations



### *Equity and Efficiency Effects from Manpower Programs*, by Corry F. Azzi, Toronto, D.C. Health and Co., 1973, 97 pp.

Jean Sexton

Volume 29, Number 4, 1974

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028576ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028576ar>

[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. (1974). Review of [*Equity and Efficiency Effects from Manpower Programs*, by Corry F. Azzi, Toronto, D.C. Health and Co., 1973, 97 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 29(4), 895–896.  
<https://doi.org/10.7202/028576ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1974

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/>

**é**rudit

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/>

à l'Alcan, aucun article ne relate une expérience vécue de D.O. dans le milieu de l'entreprise privée. C'est assez paradoxal lorsqu'on songe à la multiplicité et à la diversité des expériences de D.O. faites tant aux Etats-Unis qu'au Canada dont, au moins, quelques-unes dans la province de Québec.

**Laurent BELANGER**

Université Laval

**Career Management**, by Marion S. Kellog, New York, American Management Association, 1972, 200 p.

Le développement de la carrière des employés salariés (cadres, professionnels, ou équivalents) se présente sous un nouvel aspect depuis quelques années. Les règles du jeu ont été sensiblement modifiées. De moins en moins de corporations ont maintenant la réputation d'offrir une sécurité d'emploi à vie pour leurs employés; de plus en plus de jeunes diplômés universitaires accordent plus de loyauté à leur profession plutôt qu'à leur employeur initial.

Ces nouvelles règles de jeu sont à la base de l'ouvrage de Kellog. A partir de ce point de référence, l'auteur dégage les implications qui en résultent tant pour l'employé que pour l'employeur.

Aujourd'hui l'employé est le premier responsable de sa carrière. Il ne peut plus ou ne doit plus s'en remettre à la discrétion de son supérieur en espérant que les événements et un effort soutenu le favorisent. Il doit d'abord déterminer sa propre orientation, ses objectifs de carrière puis en faire part à l'organisation dont il fait partie et vérifier périodiquement si elle peut toujours satisfaire ses attentes.

De son côté, l'organisation doit soutenir et faciliter ces efforts de la part de ses membres. Distinguant fort judicieusement la planification de main-d'œuvre de la planification de carrière, Kellog présente diverses politiques et pratiques administratives qui doivent conduire à l'intégration des deux dans un effort total de planification et de développement des ressources humaines.

Sans être nécessairement d'accord avec chacune de ces politiques et pratiques, dans l'ensemble nous y retrouvons

plusieurs éléments d'intérêt que nous apprécions.

Comme la majorité des ouvrages publiés par l'AMA, ce volume s'adresse davantage aux praticiens qu'aux théoriciens, les premiers devant se recruter cette fois non seulement chez les directeurs du personnel mais aussi parmi les administrateurs, ceux qui ont la responsabilité immédiate de personnel. Egalement les employés qui sont les premiers concernés par le sujet devraient s'intéresser à ce volume. Kellog présente plusieurs idées qui requièrent une nouvelle conception du développement de carrière tant pour les salariés que pour leurs supérieurs. C'est en quelque sorte le défi qui s'offre à tous ceux qui veulent d'une part un travail intéressant et motivant, un sentiment de réalisation de soi-même et de croissance, d'autre part un personnel qualifié, intéressé, et prêt à faire face à de nouvelles responsabilités pour éviter la routine et la facilité.

**Jean-Pierre BEAULIEU**

Alcan, Arvida

**Equity and Efficiency Effects from Manpower Programs**, by Corry F. Azzi, Toronto, D.C. Health and Co., 1973, 97 pp.

Fondamentalement, cet ouvrage traite d'un des types possibles de l'évaluation des programmes de main-d'œuvre, l'analyse coûts-bénéfices. Cependant, l'approche utilisée se veut différente comme le laisse voir cette citation du premier paragraphe du livre :

« Although the recent development and proliferation of federally subsidized manpower programs designed to benefit the disadvantaged has received considerable attention, studies which have attempted to quantify the costs and benefits of these programs have been inadequate ».

La base de ce reproche réside dans le fait que ces études ont traditionnellement supposé que les salaires égalaient la valeur du produit marginal, ce qui, selon Azzi, est un modèle très irréaliste du comportement de la firme.

Contrairement à ce que peut laisser croire son titre, ce livre ne traite pas des programmes de main-d'œuvre, mais plutôt exclusivement de programmes de formation professionnelle en cours

d'emploi. Ce qui n'est pas la même chose. En fait, cette étude empirique vise à examiner si des programmes de formation en cours d'emploi ont changé les décisions de recrutement et de promotion de deux établissements en faveur des gradués de programmes de formation. En fait, l'auteur cherche à vérifier l'hypothèse suivante : plusieurs programmes de main-d'œuvre bénéficient surtout à la firme et aux actionnaires, et les bénéficiaires aux désavantagés peuvent ne pas excéder les coûts imposés aux payeurs de taxes. De plus, on cherche à déterminer si les programmes examinés ont plus bénéficié aux individus ou à la firme. En fait, c'est un retour à Becker, Thurow, etc.

L'auteur cherche à atteindre son objectif par une enquête dans deux établissements sur les coûts et bénéfices de programmes de main-d'œuvre : des deux établissements, l'un est un chantier naval, l'autre une manufacture de pièces électroniques.

Cette évaluation respecte l'exigence fondamentale d'utilisation de groupes contrôlés. En effet, on compare un groupe de travailleurs engagés grâce à des subsides à un autre groupe engagé sans subsides. On établit la comparabilité entre ces deux groupes par une série de vocables socio-économiques disponibles au bureau du personnel des usines.

Dans un premier chapitre, l'auteur fournit son interprétation d'un cadre de référence surtout basé sur l'approche d'investissement dans le capital humain. Cette approche a cependant ceci de particulier qu'elle n'utilise pas les mêmes hypothèses de base que Becker a pu énoncer dans son *Human Capital*.

Quant au deuxième chapitre, il présente l'analyse coûts-bénéfices des programmes de main-d'œuvre, et réinterprète les résultats de certaines de ces études publiées à date. Le reste de ce chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie utilisée.

L'étude du chantier naval constitue l'essence du chapitre III. Un point très intéressant dans ce chapitre (et qu'on retrouve rarement de façon explicite dans ce genre d'études) est l'étude du degré de comparabilité que l'auteur cherche à établir entre le groupe expérimental et le groupe contrôlé. Cepen-

dant, il est triste de voir que cette comparabilité n'est basée que sur une étude de différences de moyennes. Un compte rendu d'un examen détaillé des distributions de fréquence sur chaque variable aurait été très intéressant. Par la suite on retrouve les régressions utilisant successivement, productivité, taux de roulement et absentéisme comme variable dépendante. Le chapitre IV présente la même structure d'étude mais appliquée cette fois à un manufacturier de pièces électroniques.

La principale conclusion de cette étude (chap. 5) est que dans les deux cas étudiés, les programmes de main-d'œuvre ont résulté dans une redistribution inéquitable en faveur des actionnaires au détriment des payeurs de taxes et avec des bénéfices minima aux gradués des programmes.

Cette étude empirique très dense est généralement bien faite et la méthodologie utilisée est intéressante et même rassurante. Son langage est cependant très spécialisé et sa lecture implique plusieurs prérequis.

Quant aux critiques possibles, voici les principales que nous avons pu identifier : l'approche générale étudiée en est une strictement économique et cherche à implanter la rationalité économique dans le choix des dépenses publiques. C'est Chamberlain qui nous rappelait qu'il est inévitable qu'il y ait des dépenses publiques qu'on doit et devra faire sans attendre de retour économique positif. Cette approche de Azzi est en elle-même intéressante, mais bien partielle lorsqu'examinée dans le contexte plus général de la politique de main-d'œuvre. En effet, il n'y a pas que les critères économiques.

En second lieu, on a tendance dans cet ouvrage à identifier formation professionnelle à politique de main-d'œuvre. Même si la formation en est le plus important programme aux USA, comme au Canada, une telle erreur peut être grave et symptomatique d'un manque de conception plus large.

Finalement, au niveau de la méthodologie les différences entre les groupes expérimental et de contrôle ne sont pas assez étudiées. Cela peut avoir un impact sérieux sur les conclusions.

Jean SEXTON

Université Laval