

## Relations industrielles Industrial Relations



*The Human Constraint, The Coming Shortage of Managerial Talent*, by John B. Miner, Washington, The Bureau of National Affairs Inc., 1974, 270 pp.

André Camire

Volume 32, Number 4, 1977

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028834ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028834ar>

[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

Camire, A. (1977). Review of [*The Human Constraint, The Coming Shortage of Managerial Talent*, by John B. Miner, Washington, The Bureau of National Affairs Inc., 1974, 270 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 32(4), 644–645. <https://doi.org/10.7202/028834ar>

du niveau du marché, on pourra difficilement retenir ou attirer des travailleurs.

Dans le deuxième cas, au moment de l'application des contrôles, les autorités s'attendent à ce que les travailleurs rémunérés à la pièce le demeurent et que les contrôles s'appliquent à leur cas. Mais, lorsque les méthodes de travail changent suite à l'introduction d'une nouvelle technologie, les taux à la pièce peuvent être changés. On peut alors profiter de l'occasion pour tenter d'échapper aux contrôles. Qu'on y réussisse ou pas, cela aura des conséquences sur la productivité.

Dans le troisième cas, puisque le contrôle des salaires comporte une intervention directe dans un élément essentiel de la convention collective, cela ne peut pas ne pas affecter le système des relations de travail. Par exemple, si les contrôles sont trop sévères, des grèves peuvent éclater pour manifester une opposition aux contrôles eux-mêmes.

L'étude empirique des auteurs porte sur l'expérience américaine de contrôle des prix et des salaires au cours de la période 1971-74.

L'analyse des données suggère que lorsque les salaires sont maintenus, par contrôle, en dessous des taux qui prendraient place sans eux, les taux d'absentéisme et de roulement s'élèvent. Elle révèle également que l'effet sur l'emploi, — une augmentation des surplus de travailleurs — est engendré par une réduction de la production conséquente au contrôle des prix.

Quant à l'effet des contrôles sur la productivité, il fut apparemment négligeable, peu d'unions profitant d'un trou dans la réglementation pour passer d'un système de rémunération horaire à un système de rémunération à la pièce. Par ailleurs, comme peu d'entreprises rémunérant déjà à la pièce ont demandé à la commission des contrôles la révision de leur système, il se peut que le maintien des mêmes taxes aient diminué la productivité.

Enfin, il semble bien que les contrôles ont eu un effet sur les mécanismes de négociation. En effet, la négociation a porté davantage sur les clauses non-matérielles et

la durée de la convention a été réduite. Par ailleurs, il ne semble pas que les contrôles aient contribué de façon significative à l'augmentation des arrêts de travail.

En conclusion, on peut dire que la monographie de Mitchell et Azevedo est intéressante parce qu'elle souligne des conséquences de l'imposition des contrôles auxquelles on a accordé peu d'attention empirique jusqu'ici. Le lecteur doit cependant repousser la tentation d'appliquer au cas canadien l'expérience américaine des années 71-74, la situation des deux économies au point de départ, les réglementations qui suivent l'imposition des contrôles et la rigidité avec laquelle elles ont été appliqués n'étant pas nécessairement les mêmes.

Jacques SAINT-LAURENT

Université Laval

**The Human Constraint, The Coming Shortage of Managerial Talent**, by John B. Miner, Washington, The Bureau of National Affairs Inc., 1974, 270 pp.

L'efficacité et la rentabilité d'une organisation sont largement influencées par la qualité des administrateurs en place. Or, une baisse dans la qualité et plus précisément dans la motivation à diriger des étudiants et jeunes administrateurs a été notée par le Dr J.B. Miner dans «The Human Constraint: The Coming Shortage of Managerial Talent».

Ce livre se divise en deux parties distinctes. La première pose le problème du manque de motivation à diriger des cadres et tente d'en déterminer les causes. Dans la deuxième partie, le Dr Miner discute des différentes solutions que les entreprises pourraient envisager afin de solutionner le problème.

Miner fait donc l'hypothèse que le succès dans la carrière d'un administrateur est proportionnel à son degré de motivation à diriger. Il définit les composantes de la motivation comme étant :

« An individual with a strong motivation to manage likes to compete, and he likes to exercise power and authority.

He is favorably disposed to his superiors and to people in positions of status and authority generally. He wants to be in a distinctive position and he has a strong sense of responsibility. He enjoys expressing a kind of assertiveness that is often associated with masculinity». p. 14.

Or, selon des études effectuées par le Dr. Miner, il s'est produit de 1960 à 1973, un changement dans les valeurs et les motivations des étudiants en administration de telle sorte que «la motivation à diriger» accuse une baisse de 3% par année. Ainsi, en 1972-73, seulement 8% des étudiants étaient motivés à diriger. Ce qui rend le problème encore plus sérieux c'est que la demande de cadres efficaces (i.e. cadres qui possèdent la «motivation à diriger») augmente tandis que l'offre diminue. L'auteur souligne qu'il serait illusoire d'attribuer tous ces changements au phénomène de rejet de l'autorité par les jeunes. Il suggère donc d'analyser ces changements dans une perspective plus large c'est-à-dire au niveau social. Ainsi, au chapitre des causes, il note entre autres, les contestations étudiantes, les mauvaises relations d'autorité, et l'éclatement de la famille comme courroie de transmission de valeurs sociales. Miner conclut donc cette partie en affirmant que les changements de motivations, d'attitudes, et de valeurs constituent une plus grande menace pour le système que la contestation politique puisqu'ils auraient pour effet de détruire de l'intérieur les bases du système de la libre entreprise.

Dans la deuxième partie, l'auteur fait l'inventaire des solutions possibles. La majeure partie de la discussion porte sur un point précis. Doit-on adapter l'organisation en fonction des besoins des individus ou changer les individus en fonction des exigences de l'organisation? De par les solutions qu'il retient, l'auteur considère qu'il faut changer les individus afin de maintenir le système. L'auteur discutera donc de l'embauche de ce qu'il appelle les nouvelles sources de talents (femmes, noirs), de l'approche technologique, de l'approche structurelle, de l'approche individuelle, de structure de participation, de développement organisationnel et enfin de cours de motivation au rôle de cadre.

Somme toute, ce livre contient plusieurs références intéressantes pour ceux qui s'intéressent au problème de motivation chez les cadres. Toutefois, il est regrettable que l'auteur ait pris position dans la deuxième partie et de ce fait qu'il ait escamoté un peu vite le domaine de la participation et du développement organisationnel au profit de solutions plus conservatrices.

André CAMIRE

Université Laval

**Le travail de la femme au Québec: l'évolution de 1940 à 1970**, par Francine Barry, Montréal, P.U.Q., 1977, 80 pp.

Le livre de Francine Barry retrace l'évolution du travail féminin au Québec de 1940 à 1970, sous trois aspects différents, soit l'aspect statistique, professionnel et social.

L'aspect statistique et l'aspect professionnel permettent de retracer l'évolution de la participation des femmes sur le marché du travail dans son ensemble selon l'âge, le statut civil et la scolarité, pour chacune des catégories occupationnelles suivantes: ouvrières, artisanes, travailleuses des services, employées de bureau et professions libérales et techniciennes. Les conditions de travail des ouvrières à cet époque sont aussi étudiées en termes de conditions matérielles, de durée du travail et de discrimination.

Quant à l'aspect social, il consiste en un examen des attitudes de la société à l'égard du travail féminin, et ce, à travers de multiples sources telles les journaux, les revues, les thèses, les rapports de congrès et des présidents des syndicats, les revendications syndicales, etc.

Ce livre ne réserve aucune surprise à celui qui s'intéresse à l'évolution de la situation de la femme sur le marché du travail au Québec. Il sera cependant fort utile à celui qui souhaite se faire rapidement une image précise de cette situation au cours des dernières décennies à cause de son caractère global et synthétique.