

Relations industrielles Industrial Relations



The Appraisal Interview. By N.R.F. Maier, New York: John Wiley & Sons, 1958, 246 pp.

C.-R. Giroux

Volume 14, Number 2, April 1959

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022326ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022326ar>

[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

Giroux, C.-R. (1959). Review of [*The Appraisal Interview*. By N.R.F. Maier, New York: John Wiley & Sons, 1958, 246 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 14(2), 303–304. <https://doi.org/10.7202/1022326ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1959

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/>

ce prognostics of success or failure in solving a crisis situation have at all times been particularly hazardous because of the contradictions and surprising reversals of public and private attitudes."

GÉRARD DION

Brève histoire du syndicalisme ouvrier au Canada, Ls-Laurent Hardy, Coll. « Les voix ». Les Editions de l'Hexagone, Montréal 1958, 155 pp.

Les ouvrages en langue française sur le syndicalisme ouvrier au Canada sont rares. En dehors des essais de Charpentier sur le syndicalisme catholique, du volume de J.-P. Després « Le mouvement ouvrier canadien » publié par notre département chez Fides en 1947, on ne trouve que des brochures, des articles de revues, (particulièrement dans *Relations Industrielles*) qui envisagent l'un ou l'autre aspect de cette question. Le titre du volume de M. Hardy est exact. C'est une brève synthèse que présente l'auteur. Il s'est servi des études déjà publiées en langue anglaise et a eu accès aux archives de la CTCC. Son mérite n'est pas tant l'originalité ni l'analyse des causes ou circonstances qui ont influencé l'évolution du syndicalisme, que d'être une synthèse qui embrasse tous les événements jusqu'à aujourd'hui. L'auteur, avec raison, s'étend beaucoup plus longuement sur la CTCC que les autres centrales. Il comble ainsi une lacune que l'on pouvait déplorer chez Logan, "Trade Union in Canada" (MacMillan, 1948) et même, à un degré moindre cependant, chez Jamieson, "Industrial Relations in Canada" (MacMillan, 1957). Une véritable histoire du syndicalisme au Canada — et surtout dans la province de Québec, — reste à faire. Cependant nous croyons que M. Hardy a rendu à tous un grand service en publiant cette synthèse. Même les syndiqués y apprendront quelque chose.

GÉRARD DION

The Appraisal Interview. By N.R.F. Maier, New York: John Wiley & Sons, 1958, 246 pp.

Ce volume a pour but d'étudier la relation de cause à effet qui existe dans une situation d'entrevue dont le but est d'évaluer la performance de l'employé.

Depuis de nombreuses années Maier s'est voué à la recherche dans le domaine des relations humaines. Il s'est surtout manifesté dans le développement et l'entraînement du personnel de la gérance. Il a constaté que l'entrevue d'évaluation (appraisal interview) est utilisée pour développer le personnel administratif, mais que les résultats obtenus sont superficiels ou nuls. Pourquoi? Parce qu'en général on a voulu trop accomplir avec cette méthode et que ce faisant on n'arrivait à aucun résultat pratique. Plusieurs objectifs que l'on tentait d'atteindre d'un seul coup se sont montrés incompatibles. Placé dans une situation confuse, l'employé considérait l'évaluation comme injuste et arbitraire.

Maier démontre qu'en étudiant les objectifs à atteindre on peut utiliser trois méthodes. Chacune d'elles est caractérisée par une entrevue qui demande une technique d'approche bien spécifique. Voici un résumé de chaque entrevue.

1—L'entrevue d'évaluation directive: (Tell and Sell Method)

L'objectif initial de cette méthode est de communiquer objectivement à l'employé les résultats de l'évaluation. De plus, le patron doit faire accepter cette évaluation par l'employé et l'amener à suivre un programme d'amélioration prédéterminé. Parce qu'elle est simple, cette méthode est la plus utilisée. Heureusement Maier a tôt fait de démontrer qu'elle est inefficace et même dangereuse pour la raison suivante: elle assume que l'employé acceptera tout et changera son comportement.

Toutefois si l'employé refuse l'évaluation, le patron devient agressif. La situation détériore rapidement soit en un conflit soit en une soumission passive de la part du subalterne. Incidemment les gains obtenus sont insignifiants comparativement aux pertes: perte d'intérêt pour le travail, relations tendues entre patron et employé. L'employé apprend à faire ce qui plaît au patron. Cette approche autoritaire et dominatrice, qui empêche l'employé d'exposer son point de vue, tue toute initiative et toute créativité. Ce sont les considérations émotives et subjectives qui dominent dans l'entrevue d'évaluation directive.

2—*L'entrevue d'évaluation mitigée:* (Tell and Listen Method)

Cette méthode semble plutôt artificielle car elle ne cadre pas beaucoup avec le lien d'autorité qui existe entre patron et employé. Son objectif est de communiquer à l'employé les résultats de l'entrevue et de le laisser réagir par la suite. Dans la première phase, l'interviewer expose les points favorables et défavorables de l'évaluation, dans la deuxième, il explore méticuleusement les réactions et les sentiments de l'employé. Dans ce genre d'entrevue le patron parle encore en juge, mais du moins il permet au subalterne d'exprimer ses sentiments. Il accepte tout comportement hostile ou agressif et n'essaie pas de réfuter les arguments de l'employé. Dans la première phase il est directif, dans la seconde non-directif. Il écoute de façon active et réfléchit le contenu émotif des énoncés du subalterne.

Ce genre d'entrevue élimine les situations dans lesquelles le patron est obligé de sauver la face pour protéger son autorité. L'employé éprouve son émotivité par catharsis. Il devient objectif et conserve une attitude positive vis-à-vis son patron et son travail.

3—*L'entrevue d'évaluation non-directive:* (The Problem Solving Approach)

Cette méthode n'est pas nouvelle puisqu'elle consiste à appliquer les principes de l'entrevue non-directive de Rogers. Toutefois son utilisation pour l'entrevue d'évaluation est nouvelle. Dans cette entrevue, le patron est un aide, non plus un juge comme dans les deux approches précédentes. Très souvent le but de l'entrevue d'évaluation est d'améliorer l'employé, alors pourquoi manquer l'objectif en communiquant l'évaluation? Cet objectif crée un intérêt entre les deux interlocuteurs. Etant moins émotif l'employé décrit plus objectivement les difficultés de son travail. Le patron ne peut pas indiquer les points à discuter, car cela serait un diagnostic et un jugement. Il se limite à stimuler l'initiative de l'employé. En effet l'approche non-directive est caractérisée par la recherche et l'évaluation de diverses solutions à un problème.

Cette méthode d'entrevue est efficace à condition que l'interviewer ait de l'expérience avec la technique non-di-

rective. Toutefois, des résultats identiques peuvent être atteints avec l'entrevue mitigée. L'une ou l'autre méthode peut être employée selon l'expérience de l'interviewer et la personnalité de l'employé.

Ce volume est un petit chef-d'oeuvre. L'auteur exprime sa pensée de façon claire et concise. Il fallait toute l'expérience de Maier pour saisir et décrire la dynamique humaine qui conditionne le comportement du patron et de l'employé dans l'atmosphère d'une entrevue d'évaluation. Toute personne qui s'intéresse le moins au moins aux problèmes inhérents à l'entrevue d'évaluation ne peut ignorer cet ouvrage.

C.-R. GIROUX

The Evaluation Interview. By R. A. Fear, New York: McGraw-Hill, 1958.

Si l'on part du postulat que l'entrevue d'embauchage est la méthode d'administration du personnel la plus utilisée tout en étant l'une des moins efficaces, l'on peut admettre que le présent ouvrage aidera certainement ceux qui s'occupent d'embauchage.

Des recherches ont indiqué que l'entrevue d'embauchage jouissait environ de 5 à 10% de validité. Pourquoi? Parce que trop souvent l'entrevue n'est pas conduite de façon systématique. Les divers volumes sur l'entrevue d'embauchage sont assez pauvres et ne réussissent pas à éveiller l'intérêt du lecteur. Heureusement ce nouvel ouvrage de Fear éveille un certain intérêt et il est à date une des meilleures publications sur le sujet.

L'auteur suggère d'attaquer systématiquement quatre facteurs de base: l'histoire « occupationnelle », l'éducation, l'expérience familiale et l'adaptation sociale. La pensée de l'auteur s'exprime claire et précise dans la plupart des chapitres. Elle donne l'impression que la technique de l'entrevue est facile à maîtriser. Justement, là est le problème, surtout en ce qui concerne l'interprétation des faits et la prédiction de la performance future de l'applicant. Fear décrit des constellations de traits qui devraient solutionner tous les problèmes: introverti, extroverti, agressif,