

Relations industrielles Industrial Relations



L'entretien d'appréciation : six dialogues entre chef et subordonné, par N.R. Maier, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1968, 290 pp.

Laurent Bélanger

Volume 26, Number 1, 1971

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028210ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/028210ar>

[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

Bélanger, L. (1971). Review of [*L'entretien d'appréciation : six dialogues entre chef et subordonné*, par N.R. Maier, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1968, 290 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 26(1), 255–256.
<https://doi.org/10.7202/028210ar>

it; the reason for the disadvantaged economic position of black workers and the main lines of remedial action; the problem of structural unemployment and its reduction through retraining and relocation programs; the problem of restraining wage and price increases during periods of high employment; the dimensions of poverty and new antipoverty proposals such as the negative income tax. These and other issues of labor market policy are discussed more fully than in previous editions”.

Ces sujets méritent d'être signalés et constituent, à notre avis, l'intérêt de cette nouvelle édition d'un volume déjà considéré comme un classique, ce qui revient presque à dire qui a fait sa marque demeure source de référence mais n'est plus à la fine pointe des discussions d'aujourd'hui. Par l'étude de tels sujets Reynolds anime l'économie du travail, la situe sur un autre plan que le plan abstrait de la pure analyse théorique, il la place dans le contexte social d'aujourd'hui et commente la marge qu'il y a entre le modèle et le réel.

C'est une optique semblable qui marquait le volume de Woods et Ostry dans certains chapitres. Nous sommes heureux de constater que peu à peu des économistes, auteurs, tentent de combler le fossé entre la théorie et le réel. Galbraith aurait-il été compris ?

Jean-Pierre BEAULIEU

Psychologie du groupe, par M.A. Robert, manuel théorique et pratique de l'animateur. Bruxelles, Coll. « Humanisme d'aujourd'hui », Editions Vie Ouvrière, 1969, 173 pp.

Voici un petit ouvrage extrêmement bien fait dans sa conception, sa présentation et sa formulation. Il comporte une partie théorique sur les groupes ainsi qu'une partie consacrée aux techniques de groupe. L'auteur est un véritable pédagogue ; il sait amener le lecteur à comprendre des notions difficiles qu'il explique avec une clarté et une précision sans verser dans des simplifications superficielles. Avec l'importance que prend aujourd'hui le travail en groupe, cet ouvrage est destiné à rendre des services inappréciables à tous ceux qui étudient les phénomènes de groupe et leur réalité concrète.

Gérard DION

Les Business Schools Américaines, par Michel Chevalier et Jean François de Chorivit, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1970, 122 pp.

Petit volume intéressant sur les écoles américaines d'administration écrit par les auteurs à partir de leur expérience comme étudiants à Harvard. C'est un peu une autre découverte de l'Amérique à un niveau micro-économique ; découverte qui entraîne la comparaison avec le système français dont on démontre les grandes faiblesses et l'anachronisme face aux besoins de la société actuelle. Le système américain d'éducation, surtout au niveau gradué, est très bien développé. Les ressources financières et humaines ne manquent pas au point où les institutions de haut-savoir se permettent une saine concurrence dans la qualité de leur enseignement, dans la compétence de leurs diplômés. Si cette situation a fait réfléchir les auteurs français, elle pourrait peut-être porter à la réflexion certaines personnes du milieu universitaire québécois et c'est pourquoi nous leur recommandons cette lecture.

Jean-Pierre BEAULIEU

L'entretien d'appréciation : six dialogues entre chef et subordonné, par N.R. Maier, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1968, 290 pp.

L'ouvrage de Norman Maier est déjà connu aux États-Unis et au Canada puisqu'il a été publié en langue anglaise en 1958. Comme il a connu une très grande diffusion, l'Entreprise moderne d'édition en a fait une excellente traduction.

On sait que l'entretien d'appréciation cause énormément d'embarras à tout cadre dirigeant qui doit à des moments précis rencontrer ses subordonnés pour leur communiquer ce qu'il pense d'eux et surtout de leur comportement au travail. Même s'ils appréhendent cette confrontation, la plupart des gens dans une situation de subalternes désirent être appréciés à leur « juste valeur » et connaître ce que leur supérieur pense d'eux. C'est là une responsabilité laquelle peut difficilement se soustraire quelqu'un qui coordonne et supervise le travail d'autres personnes.

Nous croyons que le volume de Maier s'avère encore un guide extrêmement utile dans la conduite de type d'entretien.

Après avoir décrit les buts de l'entretien d'appréciation, Maier procède à l'aide de cas concrets à la description et à l'analyse critique de chacun des trois modes d'entretien qu'il a retenus :

— la première méthode (dénommée ici « juge et vends ») consiste à communiquer l'appréciation et à persuader le subordonné de s'améliorer, le supérieur se cantonnant dans son rôle de juge ;

— par la deuxième méthode (« juge et fais parler »), le supérieur communique l'appréciation et, au cours d'un entretien de type non directif, essaie de faire tomber les défenses de son interlocuteur ;

— la troisième méthode (dite « résolutive ») consiste à ne communiquer au départ aucune appréciation. Supérieur et subordonné, au cours d'un dialogue véritable, s'efforcent de découvrir en commun ce qui ne cadre pas avec les objectifs visés et de rechercher ensemble les solutions. Le supérieur n'a plus le rôle de juge, mais celui d'aide. Son autorité ne repose plus sur son savoir et sa position dans la hiérarchie, mais sur le fait qu'il assume une fonction propre à répondre aux besoins du subordonné quant à la réalisation des buts visés.

Les jeux de rôles et les analyses qui suivent permettent de saisir les inconvénients et les avantages de chaque mode d'entretien. Le premier mode accentue la dépendance du subordonné à l'endroit du supérieur sans lui donner l'occasion de faire valoir son propre point de vue. Le deuxième donne cette possibilité au subordonné d'expliquer les difficultés qu'il rencontre dans l'accomplissement de sa tâche. C'est aussi l'occasion de rationaliser son comportement tout en laissant croire à son supérieur que des améliorations vont s'en suivre. L'approche résolutive présente beaucoup de difficultés dans la pratique, puisqu'elle suppose chez les subordonnés la capacité de réagir positivement à l'endroit des personnes en position d'autorité. Cette dernière approche s'accorde bien avec les théories récentes en administration des entreprises qui accordent une place importante à la participation dans la prise de décision et

qui, par conséquent, viennent modifier les systèmes courants de rotation du personnel.

Laurent BELANGER

La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises, Bureau international du travail, Genève, dans **Relations professionnelles**, no 33, 1969, 192 pp.

Le présent numéro de la série **Relations Professionnelles** nous offre le rapport d'une réunion technique sur les droits des représentants syndicaux et la participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises, réunion tenue à Genève en novembre 1967. A la suite de cette réunion, ce rapport fut soumis au Conseil d'administration qui autorisa le Directeur général du BIT « à donner une large diffusion au rapport adopté par la Réunion ainsi qu'à la documentation établie par celle-ci ». Il convient de mentionner que cette réunion technique réunissait dix-huit experts des questions de relations du travail, experts provenant de quinze pays européens, asiatiques et américains. Trois grands points sont traités dans ce document.

Le chapitre premier aborde dans son ensemble la question de la participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises : concept, objectifs, méthodes, domaines. Ce chapitre nous est apparu particulièrement dense.

Le second chapitre traite plus spécifiquement des mécanismes de participation des travailleurs aux décisions, de leur nature et leur portée. Il s'agit d'un exposé des principaux types de mécanismes de participation en usage dans différents pays et diverses parties du monde en indiquant leurs principales caractéristiques, à commencer par la nature des pouvoirs accordés aux travailleurs ou à leurs représentants. C'est un tour d'horizon des plus intéressants.

Le troisième et dernier chapitre, excepté le résumé et les remarques finales, porte sur les divers domaines de l'entreprise pouvant faire l'objet de la participation des travailleurs. Les auteurs s'efforcent de donner « une idée d'ensemble des activités de l'entreprise