

Relations industrielles Industrial Relations



L'entretien d'appréciation, par Norman Maier, *Entreprise Moderne d'Édition*, Paris, 1968, 290 pages

L.-René Parenteau

Volume 23, Number 2, 1968

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027911ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027911ar>

[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

Parenteau, L.-R. (1968). Review of [*L'entretien d'appréciation*, par Norman Maier, *Entreprise Moderne d'Édition*, Paris, 1968, 290 pages]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 23(2), 373–373.
<https://doi.org/10.7202/027911ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1968

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/>

à l'autoritarisme des seconds et à la dose d'irrationalité qui l'accompagne parfois.

Bernard SOLASSE

L'entretien d'appréciation, par Norman Maier, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1968, 290 pages.

L'entretien d'appréciation est abordé ici comme un excellent moyen de combler périodiquement l'impersonnalité des rapports supérieurs-subordonnés dans la grande entreprise moderne. L'entretien a d'autres fonctions considérées parfois plus importantes, telles apprécier le travail et les attitudes des subordonnés, corriger des positions troubles, régler des conflits particuliers. Puisque l'entretien doit prendre la forme d'un dialogue, il est une occasion particulièrement intéressante pour les deux personnes concernées de se juger mutuellement, de réorienter leur action sans qu'il soit nécessaire de respecter le niveau hiérarchique. Certains diront que l'appréciation sera plus efficace si l'entretien ne comporte aucune appréciation du personnel.

Norman Maier fait plus qu'exposer une nouvelle conception de base des entretiens d'appréciation, il donne des méthodes de dialogue. Ceux qui recherchent les solutions toutes prêtes en trouveront. Six formes de dialogues sont présentées et analysées systématiquement. Chaque mot, pourrait-on dire, est pesé, chaque attitude est étudiée non seulement en fonction des objectifs poursuivis par le supérieur, mais aussi en fonction des réactions et des besoins du subordonné. D'aucun comprendront qu'on ne peut composer à l'avance un dialogue qui se veut spontané et qui met surtout en présence des personnes qui se connaissent souvent très mal. D'ailleurs, chaque subordonné est un type particulier, non seulement par les situations différentes qu'il a connues, mais aussi par sa personnalité même, sa façon de comprendre les choses et de réagir face à son supérieur. Attention donc à ces formules magiques !

Chacun des six dialogues commentés par Norman Maier peut servir beaucoup plus adéquatement d'instrument pour critiquer, commenter et analyser les dialogues que nous avons l'occasion de mener nous-mêmes. En effet, l'auteur dégage après chaque dialogue les grandes variables et l'exploitation qui en est faite. Ces variables pourront servir à tout le monde car elles sont les principes de base de tout entretien d'appré-

ciation, par exemple la participation, l'information, l'évaluation...

Le livre de Norman Maier portera davantage de fruits s'il réussit simplement à susciter de nouvelles mentalités et attitudes de la part des supérieurs à l'endroit des subordonnés, surtout à l'occasion de l'entretien périodique d'appréciation qui peut être soit une excellente occasion de nouer des rapports amicaux, soit une critique bête qui créera plus de tension qu'elle n'en déliera. Le succès de la méthode est dans l'esprit plus que dans les formules neuves.

L.-René PARENTEAU

Comment étudier un problème, par Roland Caude, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1968, 117 pp.

Ce petit livre bien écrit évite le piège du racolage vulgaire en dépit de ce que pouvait laisser craindre son titre. Mais, à notre avis, le lecteur peu cultivé ou peu expérimenté auxquels les conseils donnés pourraient sans doute servir, se laissera rebuter par les termes abstraits, tels qu'« analyse » et « synthèse », sans compter les références à Descartes ; en revanche, les « cadres d'entreprise » auxquels s'adresse particulièrement cet ouvrage, nous dit-on, auront l'impression de retrouver des vérités que leurs études ou leur expérience quotidienne ont rendues pour eux depuis longtemps évidentes.

Geneviève SOLASSE

Initiation aux nouvelles techniques de gestion industrielle, par André Olmi, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1967, 60 pp.

L'auteur se propose de faire un tour d'horizon des principaux problèmes industriels qui peuvent être abordés et résolus par les techniques économiques. Il insiste sur la nécessité d'aborder ces problèmes avec un esprit scientifique qui consiste à « soutenir le raisonnement humain, plus ou moins intuitif et empirique, par un raisonnement mathématique ». On a donc de plus en plus recours, dans la gestion économique des entreprises, à la recherche opérationnelle définie par plusieurs comme la théorie de la décision appliquée ou comme une méthode scientifique dont le but est de fournir au personnel exécutif des éléments quantitatifs pouvant servir de base aux décisions concernant les opérations qu'il dirige.