

## Relations industrielles Industrial Relations



### *Ordinateur et décentralisation des décisions*, par Max Rouquerol, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1958, 155 pp.

Bernard Solasse

Volume 23, numéro 2, 1968

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/027910ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/027910ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Solasse, B. (1968). Compte rendu de [*Ordinateur et décentralisation des décisions*, par Max Rouquerol, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1958, 155 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 23(2), 372–373.  
<https://doi.org/10.7202/027910ar>

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

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

milieu donné puis, de nous faire prendre conscience de l'influence du cadre sur la stratégie des acteurs (pp. 46 à 87).

— La deuxième partie (stratégie des négociations collectives directes) demande moins de connaissance théorique du lecteur. Avec Peters, l'auteur admet que « le prestige joue un rôle capital dans les négociations et ce rôle ne peut être éliminé ». Cependant, on néglige de développer suffisamment ce point lorsqu'il s'agit de l'employeur. Selon monsieur Carrier, il semble essentiel que les deux parties prennent des positions extrêmes au départ (revendications exagérées — offres patronales minimales) pour ensuite pouvoir faire des « concessions ». Cette prémisse nous semble assez simpliste.

— L'auteur signale que plus la fréquence des négociations est rapprochée, plus les négociateurs de chacune des parties apprendront à se connaître et moins, par conséquent, elles seront dans l'incertitude lorsque l'une essaiera de bluffer l'autre (p. 118). Il y a donc là une relation étroite entre la fréquence des rencontres des parties et la stratégie utilisée lors de la négociation collective.

Monsieur Carrier signale que les études américaines portant sur la conciliation donnent trop l'accent sur des facteurs personnels du conciliateur et oublient les implications de la négociation directe qui précède cette phase (p. 141). Le conciliateur devrait voir à ce que l'accord « ... qui pourra être éventuellement conclu soit « vendable » à la base de chacune des parties... » (p. 153). A ce sujet, rappelons une étude américaine récente où on signalait quatorze pourcent de rejet des offres patronales présentées à l'assemblée générale des membres après la conciliation.

En définitive, l'auteur nous présente une synthèse valable des études américaines dans ce domaine en les moulant dans un cadre français. A ce premier apport, il faut ajouter des réflexions, des commentaires et des hypothèses originales qui complètent le tout. Voilà donc l'oeuvre d'un québécois qui a su tirer profit des milieux qui nous influencent le plus: les Etats-Unis et la France. Juristes, économistes et sociologues du Québec liront avec intérêt cet ouvrage.

**Fernand MORIN**

**Ordinateur et décentralisation des décisions**, par Max Rouquerol, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1958, 155 pp.

Ce livre, d'un accès facile, mais auquel manque une bibliothèque fut elle élémentaire, constitue une excellente introduction à l'étude des problèmes que soulève l'introduction des ordinateurs dans les entreprises ou les administrations.

L'aspect le plus positif de cet ouvrage réside, d'une part dans la description des fonctions susceptibles d'être associées par les ordinateurs et d'autre part dans l'analyse des rapports ordinateurs-opérateurs.

Les deux derniers chapitres intitulés « la participation aux décisions » et « ordinateurs et dirigeants » appellent par contre quelques commentaires.

L'emploi des ordinateurs est-il réellement « un facteur de délégation d'autorité ? » Seule une analyse plus poussée des effets de l'introduction des ordinateurs sur les processus décisionnels permettrait de répondre à cette question.

A notre avis, il semble que l'introduction des ordinateurs entraîne dans le cas de firmes de vaste dimension et à établissements multiples trois modifications majeures:

- 1.—Une plus grande centralisation de l'information au niveau de la direction générale.
- 2.—Une centralisation accrue des décisions engageant la politique générale de la firme.
- 3.—Une décentralisation et une plus grande souplesse dans l'application de ces politiques générales et les relations entre établissements.

Le dernier chapitre « ordinateurs et dirigeants » fournit à l'auteur l'occasion de formuler une critique sévère et justifiée d'une conception étroite de l'autoritarisme de certains dirigeants d'entreprise.

Cependant si l'introduction des ordinateurs ne modifie en rien la fonction d'entrepreneur dans ce qu'elle a de plus essentiel, l'innovation au sens où Schumpeter et Perroux emploient le terme, elle confère aux décisions une plus grande rationalité, liée à la possibilité d'utiliser, après les avoir traitées une quantité d'informations beaucoup plus vaste et assortie de prévisions plus rigoureuses.

Quant au conflit entre techniciens et dirigeants, il nous semble d'une part lié à une mauvaise définition des fonctions et des responsabilités des premiers et d'autre part

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.