

## Relations industrielles Industrial Relations



*The Supervision of Personnel*, par John M. Pfiffner et Marshall  
Fils, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 3<sup>ème</sup>  
édition, 1964, 369 pp.

Laurent Bélanger

Volume 20, Number 1, 1965

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027557ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027557ar>

[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. (1965). Review of [*The Supervision of Personnel*, par John M. Pfiffner et Marshall Fils, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 3<sup>ème</sup> édition, 1964, 369 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 20(1), 197–198. <https://doi.org/10.7202/027557ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1965

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/>

**é**rudit

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/>

Dans le tome I, l'auteur décrit brièvement le rôle et le fonctionnement de l'entreprise de même que la fonction comptable dans l'entreprise. Puis vient l'explication des mécanismes comptables qui s'étend sur une trentaine de pages seulement, alors que les volumes traditionnels lui accordent une importance relative beaucoup plus grande. Par ailleurs, M. Maingaud insiste plus longuement sur le bilan et l'exploitation. Enfin deux brefs exposés l'un concernant l'inventaire et la détermination des résultats, et l'autre traitant du système dit classique de la technique de base des enregistrements comptables.

Dans le tome II, on retrouve d'abord une description de l'évolution qu'ont connue les techniques d'enregistrement. Vient ensuite la partie la plus importante et la plus intéressante de cet ouvrage qui traite des études de rentabilité et la compabilité analytique d'exploitation. Tout au long de cette partie, on peut percevoir cette préoccupation de l'auteur, que nous signalions plus haut, d'enseigner la comptabilité en tant qu'outil de gestion. La partie suivante couvre la comptabilité des sociétés commerciales; celle-ci bien entendu est particulière à la législation française et diffère de ce que nous connaissons au Canada et au Québec. Pour finir, on trouve une étude critique des énonciations du bilan.

Le titre de ces deux ouvrages «Notions essentielles de comptabilité de gestion» indique donc bien l'effort de l'auteur de rendre la comptabilité davantage utilisable pour fins de gestion. Nous faisons simplement remarquer ici que d'autres auteurs vont encore plus loin dans cette direction. Et finalement, une réserve pour les lecteurs canadiens: la comptabilité française, guidée par le Plan Comptable général, diffère quelque peu, dans sa terminologie et sa présentation, de notre comptabilité canadienne, sans répéter la différence mentionnée au paragraphe précédent.

**Bertrand BELZILE**

**The Supervision of Personnel**, par John M. Pfiffner et Marshall Fils, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 3ème édition, 1964, 369 pp.

Les chercheurs en relations humaines ont réussi déjà à accumuler beaucoup d'évidence sur la supériorité de la supervision «démocratique», i.e. centrée sur les individus. Dans le même courant d'idée, les auteurs de ce volume partent de l'hypothèse de base qu'il est possible de former une équipe de

surveillants très compétents sur le plans des relations interpersonnelles et aussi sur le plan des résultats économiques tels qu'espérés par la haute-direction. Ceci veut dire, d'abord, que le supérieur doit établir un «type de relations» où lui-même et son subordonné auront l'occasion de développer leur personnalité respective. Ceci nous amène aussi à repenser le rôle du superviseur, le contexte organisationnel dans lequel il joue ce rôle, c'est-à-dire la mentalité traditionnelle des dirigeants, les structures de l'organisation, les attitudes et croyances des subordonnés et les communications etc... De plus, il faut reconsidérer les méthodes traditionnelles et nouvelles de formation des cadres.

### *Le supérieur : « un clinicien »*

Dans le contexte où la supervision devient essentiellement une activité de développement de la personnalité, le surveillant joue le rôle d'un clinicien en incitant le subordonné à modifier ses attitudes et son comportement non pas par la force, la manipulation des sanctions et des récompenses, mais bien par la création d'une atmosphère où le subordonné constate la nécessité d'un changement, tend à acquérir une maturité émotionnelle, une plus grande sociabilité, et **une habitude à prendre des responsabilités.**

Face à l'incompatibilité entre les exigences de l'organisation sociale de l'entreprise et le désir de perfectionnement chez l'individu à tous les niveaux occupationnels, le supérieur en qualité de clinicien doit s'efforcer de réconcilier les différences, de réduire les tensions entre les exigences structurelles et les aspirations personnelles.

Face à l'union, le supérieur hiérarchique peut utiliser la méthode clinique tout en ne rejetant pas l'approche légale. Comme clinicien, il doit écouter, conseiller, enregistrer des faits, se placer dans la situation de l'autre, agir dans une atmosphère de conciliation amicale. L'approche légale est déjà connue, il n'est pas nécessaire de la présenter ici.

Comme clinicien, le supérieur ne doit pas perdre de vue l'aspect économique de son rôle. Des considérations de coûts, de profits, de productivité doivent faire aussi l'objet de son attention.

### *Pour un nouveau « climat organisationnel »*

L'attitude autocratique et conservatrice de la haute direction constitue un frein à l'ins-

tauration de ce nouveau type de supervision. Elle doit faire sienne les notions de « démocratie » (lisez permissiveness in personal interaction), de perfectibilité humaine. Elle doit développer un biais contre la manipulation, l'accent mis sur la hiérarchie.

Il faut aussi mettre en place de nouvelles structures organisationnelles où les divisions par fonctions hiérarchiques et non-hiérarchiques doivent disparaître pour faire place, en particulier, à un département qui s'occuperait du développement des structures et des hommes. La cellule de l'organisation ne serait plus le poste de travail, mais l'équipe de travail que constituerait une unité de base. Les communications doivent prendre un caractère clinique. Brièvement, ce serait l'emploi de l'approche « Rogerienne », lorsqu'il s'agit de conseiller un subordonné ou d'apprécier son rendement.

### *Formation des cadres : nouvelle vague*

Tout en conservant les méthodes traditionnelles qui mettent l'accent sur l'approche individuelle en ce qui concerne l'apprentissage et le recyclage, l'approche clinique met l'accent sur l'acquisition, l'aptitude sociale (social skills) par les méthodes utilisées en dynamique de groupe et dans la solution de problèmes en groupe (group-problem solving). Voici quelques-uns des ingrédients que comporte la formation dans l'optique « Clinique » :

- 1 — two-way communications
- 2 — a listening type of interaction
- 3 — consultation
- 4 — coaching
- 5 — Therapeutic analysis of personnel problem cases
- 6 — The exercise of firm command where the situation requires it.

### *Une brève critique :*

Il est difficile de ne pas admirer le désir des auteurs d'implanter ce type « nouveau » de supervision, mais il ne faut pas pour autant passer sous silence les faiblesses de cet ouvrage tant sur le plan théorique que sur le plan de la présentation. Sur le plan théorique, l'ambition des auteurs frôle l'utopie, puisqu'il existe une catégorie de gens qui ne sont pas intéressés à se perfectionner, à prendre des responsabilités additionnelles même si on crée un contexte pour qu'ils puissent le faire.

De plus, les auteurs n'ont jamais réussi à définir exactement ce qu'on entend par « relations interpersonnelles efficaces ».

Existe-t-il une méthode pour mesurer l'efficacité en relations interpersonnelles ?

La présentation du volume n'est pas un succès. Les têtes de chapitre donnent très peu d'indications sur l'enchaînement des idées maîtresses et favorisent d'interminables répétitions qui en rendent la lecture accablante. Cependant, ceux qui sont familiers avec la littérature en sciences du comportement appliquées à l'administration trouveront dans ce volume un réservoir d'idées

**Laurent BELANGER**

**Human Relations in Industry**, par Burleigh Gardner et David Moore, Richard Idwin, Inc., Homewood, 4ième édition, 1964, 479 p.

Depuis la première édition du volume de Gardner and Moore, l'intérêt pour l'application du « sciences du comportement » en administration des entreprises n'a cessé de croître. C'est pourquoi les auteurs ont centré leur attention sur le rôle de l'exécutif et la contribution possible qui peuvent lui apporter les connaissances nouvelles en relations humaines dans l'accomplissement efficace de son rôle. On se souvient que la première édition mettait l'accent surtout sur la structure de l'entreprise conçue comme un système social fermé, coupé des autres types d'organisation sociale, sur la nature de l'**interaction** aux échelons les plus bas de la pyramide sociale. Tout en retenant beaucoup de l'approche anthropologique, les auteurs font ressortir le comportement et la personnalité des exécutifs en s'attachant à ses fonctions d'entrepreneurs. A cette fin, il fallait replacer l'entreprise dans l'économie nationale et étudier les relations qu'elle entretient avec d'autres institutions dans un contexte social toujours changeant. Ceci leur a permis d'étudier le rôle de l'exécutif dans ses relations d'échange basées sur la norme de la réciprocité. Le modèle d'échanges est emprunté à Radcliffe - Brown Parsons et Gouldner.

L'exécutif apparaît comme un grand stratège si l'on songe que la stratégie est, en particulier, une ligne de conduite, une norme qui s'est avérée efficace dans une relation d'échange. Nous considérons donc que les chapitres sur les dimensions de l'entreprise d'affaires et les fonctions directoriales s'éloignent des sentiers battus pour apporter une perspective nouvelle en administration.

Cependant, nous croyons que les auteurs sont un peu optimistes en nous recommandant ce volume pour les étudiants qui commentent des études en administration.