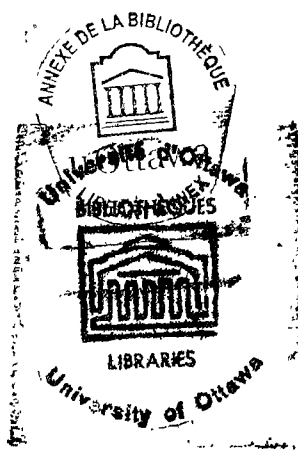


UNE ANALYSE DE FACTEURS ADMINISTRATIFS AU MOYEN D'UNE
ETUDE COMPARATIVE DES PERCEPTIONS DE CES FACTEURS PAR QUINZE THEORICIENS
DE L'ORGANISATION ET DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

par Yves Poirier

Thèse présentée à la Faculté d'Education de
l'Université d'Ottawa en vue de l'obtention
du Ph.D. en Education



Ottawa, Canada, 1971

UMI Number: DC53374

INFORMATION TO USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleed-through, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

UMI[®]

UMI Microform DC53374
Copyright 2011 by ProQuest LLC
All rights reserved. This microform edition is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.

ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

RECONNAISSANCE

En plus d'adresser mes plus sincères remerciements au Dr. Lionel P. Desjarlais, Doyen de la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, qui a si bien su me guider tout au long de cette expérience unique, je m'en voudrais de ne pas en adresser aux Drs. Antoine Paplauskas Ramunas, Arthur Godbout et Jean Marie Béniskos qui se sont fait un devoir de m'encourager durant les moments difficiles de cette recherche.

Un tel travail exigeant plus que de simples efforts intellectuels, je dois beaucoup à mon épouse Andrée, à mon fils Alain, à mes parents et à mon frère Pierre qui ont si bien su partager mes joies et mes inquiétudes.

CURRICULUM STUDIORUM

Yves M. Poirier naquit à Valleyfield, Province de Québec, le 19 septembre 1939. Il obtint son B.A. (Education) de l'Université d'Ottawa en 1963 et son M.Ed. de la même Université en 1967.

TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
INTRODUCTION	v
I.- ANALYSE DES FACTEURS, Première partie.	1
1. Nature de l'homme	1
2. Organisation	17
3. But de l'organisation	27
4. Relation entourage - organisation	41
5. Stabilité de l'organisation	45
6. Croissance de l'organisation	47
7. Processus administratif	51
8. Organisation non-formelle	55
II.- ANALYSE DES FACTEURS, Deuxième partie.	59
1. Spécialisation	59
2. Leadership	66
3. Processus de la prise de décision	77
4. Communication	93
5. Stress	101
6. Conflit	104
III.- ANALYSE DES FACTEURS, Troisième partie	116
1. Changement - Innovation	116
2. Autorité - Pouvoir	128
3. Statut	149
4. Motivation	156
5. Responsabilité	166
6. Efficacité organisationnelle	173
IV.- ANALYSE DES FACTEURS, Quatrième partie	180
1. Morale	180
2. Satisfaction	183
3. Participation	187
4. Interaction	195
5. Coopération	202
6. Coordination	207
7. Intégration	215
8. Activité	224
9. Rationalité	228
RESUME ET CONCLUSIONS.	235
BIBLIOGRAPHIE.	239

Appendice

1. RESUME D'Une analyse de facteurs administratifs
au moyen d'une étude comparative des perceptions
de ces facteurs par quinze théoriciens de l'or-
ganisation et de l'administration scolaire..... 254

INTRODUCTION

L'étude des théories organisationnelles et administratives soulève plusieurs questions relativement aux théories elles-mêmes et aux facteurs considérés au sein de chacune d'elles.

Depuis plusieurs années, les théoriciens cherchent à élaborer une théorie globale de l'organisation et de l'administration¹. La diversité des approches théoriques est remarquable; certains théoriciens semblent tenir compte de plusieurs facteurs dans l'élaboration de leur théorie, d'autres semblent n'en considérer que quelques-uns.

Le nombre de facteurs pris en considération au sein de chaque théorie semble varier de l'une à l'autre. Les facteurs considérés dans chaque théorie ne sont pas les mêmes. On semble avoir une difficulté à déterminer les facteurs qui devraient entrer dans une théorie globale et il semble qu'il soit actuellement impossible de s'entendre quant à la conceptualisation des facteurs organisationnels et administratifs. Ainsi, la perception d'un même facteur quant à sa définition et à ses éléments semble varier d'un théoricien à l'autre.

Cette étude a comme but d'apporter des éléments de solutions aux problèmes décrits ci-dessus, d'exposer les facteurs

¹ Harold Koontz, (ed.), Toward a Unified Theory of Management, New York, McGraw-Hill Co., 1964, 273 p.

fondamentaux des théories contemporaines d'organisation et d'administration mentionnées dans la littérature de l'administration scolaire, de développer un système ordonné de ces facteurs au moyen duquel on pourra identifier les aires de congruence, de contradictions et de divergences entre eux et d'essayer de déterminer la tangente prise par les principaux facteurs au cours des dernières années; tout ceci, afin d'offrir aux théoriciens les éléments essentiels à l'élaboration d'une théorie globale de l'organisation et de l'administration scolaire.

Il ne s'agit pas d'une tentative de développement d'une théorie intégrée, d'une évaluation des théories contemporaines, d'une évaluation des facteurs ou d'une analyse comparative entre les théories et les théoriciens quoique l'étude des facteurs présentée pourrait très bien servir à cette fin.

La recherche consistera en une analyse de vingt-neuf facteurs organisationnels et administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration les plus souvent mentionnés dans la littérature de l'administration scolaire. L'analyse de chaque facteur sera divisée en trois parties: une description du facteur par chaque théoricien; une interprétation et une juxtaposition des différentes perceptions.

En plus de tenter d'apporter des éléments de solutions aux problèmes posés ci-dessus, cette recherche pourrait ouvrir

plusieurs avenues. Comme la recherche en administration scolaire est à ses débuts, il nous semble primordial de présenter une perspective la plus complète possible des facteurs administratifs considérés par les théoriciens. La présence d'une littérature sur les théories administratives de plus en plus volumineuse nécessite une étude des éléments fondamentaux afin d'être en mesure de construire des schèmes de références sérieux.

Quant aux facteurs organisationnels et administratifs eux-mêmes, cette recherche pourrait, en plus de jeter les bases à une analyse philosophique de chacun d'eux, aider à l'élaboration d'une taxonomie et faciliter leur opérationnalisation, leur généralisation et leur validation.

La juxtaposition des perceptions pourrait servir de base à l'élaboration d'une typologie des théories et des théoriciens et à l'énoncé de plusieurs hypothèses d'analyse comparative.

La méthodologie utilisée pourrait être raffinée et pourrait servir à d'autres recherches du même genre.

Un relevé de la littérature a révélé qu'aucune recherche semblable n'avait été effectuée en langue française. En langue anglaise, seule la recherche de Pierce² s'approche de celle-ci, quoique la méthodologie employée ne soit pas la même. Après avoir synthétisé les théories de vingt-neuf théoriciens, Pierce en a

² D.R. Pierce, An Analysis of Contemporary Theories of Organization and Administration, dissertation doctorale présentée à l'Université de Floride, 1963, 316 p.

L'analyse se limitera aux théories le plus souvent mentionnées par les auteurs d'administration scolaire suivants:

Walton³ ; Campbell et Gregg⁴ ; Davies et Iannaccone⁵ ; Halpin⁶ ; Griffiths⁷ ; Bent et McCann⁸ ; Griffiths et al⁹ ; Harris¹⁰ ;

10 Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, Englewood, Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963, xviii - 557p.

INTRODUCTION

IX

11 12 13 14 15
Pierce ; Griffiths ; Jenson et Clark ; Kimbrough ; Miles ;
16 17 18 19
Hack et al ; McCleary et Hencley ; Miller ; Corbally et al ;

11 Douglas R. Pierce, op. cit., 316 p.

12 Daniel E. Griffiths, (ed.) Behavioral Science and Educational Administration, Sixty-third yearbook of the National Society for the Study of Education, part II, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, xi - 360 p.

13 Theodore J. Jenson et David L. Clark: Educational Administration, New York, The Center for Applied Research in Education, Inc., 1964, x - 118 p.

14 Ralph B. Kimbrough, Political Power and Educational Decision Making, Skokie, Ill., Rand McNally and Co., 1964, ix - 307 p.

15 Matthew B. Miles, (ed.) Innovation in Education, New York, Teachers College Press, Columbia University, 1964, xii - 689 p.

16 Walter G. Hack et al, (eds.), Educational Administration: Selected Readings, Boston, Allyn and Bacon Co., 1965, xi - 386 p.

17 Lloyd E. McCleary et Stephen P. Hencley, Secondary School Administration: Theoretical Bases of Professional Practice, New York, Dodd, Mead Co., 1965, xi - 399 p.

18 Van Miller, The Public Administration of American School Systems, New York, The Macmillan Co., 1965, xii - 580 p.

19 John E. Corbally, T.J. Jenson et W.F. Staub, Educational Administration: The Secondary School, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1965, x - 405 p.

²⁰ Campbell et al²¹ ; ²² Button ; Graff et al²³ ; Nolte ; Morphet et
²⁴ al²⁵ ; Lane et al²⁶ ; Elsbree et al²⁷ ; Getzels et al²⁸ ; Kimbrough ;

20 Roald F. Campbell, John E. Corbally Jr., et John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, troisième édition, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1966, xiv - 474 p.

21 Warren H. Button, Doctrines of Administration: A Brief History, dans Educational Administration Quarterly, vol. 2, livraison d'automne 1966, p. 216-224.

22 Orin Graff, et al, Philosophic Theory and Practice in Educational Administration, Belmont, Calif., Woodsworth Publishing Co. Inc., 1966, vi - 314 p.

23 Chester M. Nolte, An Introduction to School Administration: Selected Readings; New York, The Macmillan Co., 1966, xvii - 413 p.

24 Edgar L. Morphet, Roal L. Johns et Theodore L. Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practices and Issues; deuxième édition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1967, xiii - 569 p.

25 Willard R. Lane, Ronald G. Corwin et William G. Monahan, Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis, New York, The Macmillan Co., 1967, x - 433 p.

26 Willard S. Elsbree, Harold J. McNally et Richard Wynn, Elementary School Administration and Supervision, troisième édition, New York, American Book Company, 1967, viii - 520 p.

27 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, xx - 420 p.

28 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices; New York, The Macmillan Co., 1968, xii - 428 p.

INTRODUCTION

XI

²⁹ ³⁰ ³¹ ³²
 Knezevich ; Walton ; Carver et Sergiovani ; Eye et Netzer ;
³³ ³⁴ ³⁵ ³⁶
 Luccio et McNeil ; Owens ; Feyereisen et al ; Netzer et al .

Les théories choisies concernent chacune le fonctionnement total d'une organisation sociale et non pas seulement quelques éléments. Nous n'avons fait aucune différenciation entre les organisations "complexes", "formelles", "bureaucratiques", etc... ni entre les théories du leadership, d'organisation ou d'administration. De plus, les théories choisies

²⁹ Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, deuxième édition, New York, Harper and Row, 1969, xiii - 578 p.

³⁰ John Walton, Administration and Policy-Making in Education, édition révisée, Baltimore, The Johns Hopkins Press, 1969, ix - 228 p.

³¹ Fred D. Carver et Thomas J. Sergiovani, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw-Hill Co., 1969, xx - 410 p.

³² Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, School Administrators and Instruction: A Guide to Self-Appraisal, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1969, xvi - 304 p.

³³ William H. Luccio et John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, deuxième édition, New York, McGraw-Hill, 1969, xi - 329 p.

³⁴ Robert G. Owens, Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970, ix - 246 p.

³⁵ Kathryn Feyereisen, A. John Fiorino et Arlem T. Howak, Supervision and Curriculum Renewal: A System Approach, New York, Appleton-Century-Crofts, 1970, xii - 347 p.

³⁶ Lanore A. Netzer et al, Education, Administration and Change: The Redeployment of Resources, New York, Harper and Row, 1970, xiii - 204 p.

illustrent des approches différentes.

Notre étude se limitera aux théories élaborées et publiées par les théoriciens. Lorsqu'un théoricien a écrit deux volumes afin de mieux exposer sa théorie, nous considérons les deux volumes. Le respect de ces critères nous a amené à choisir les théoriciens suivants: Taylor, Fayol, Follett, Barnard, Simon, Argyris, Getzels et al., Griffiths, McGregor, Victor Thompson, Likert, Maslow, Bennis, James Thompson et Hanlon.

La sélection des facteurs analysés s'est effectuée au moyen d'une lecture intensive des théoriciens afin de découvrir les facteurs considérés dans leur théorie. Une étude par ³⁷ Pierce qui a présenté un tableau assez complet de facteurs organisationnels et administratifs a également influencé notre sélection.

Après en avoir fait le choix, nous les avons classés dans un ordre décroissant, soit du "général" au "spécifique". Les facteurs choisis sont les suivants: nature de l'homme; organisation; but de l'organisation; relation entre l'organisation et son entourage; stabilité de l'organisation; croissance de l'organisation; processus administratif; organisation non-formelle; spécialisation; leadership; processus de la prise de décision; communication; stress; conflit; changement et innovation; autorité et pouvoir; statut, motivation; responsabilité;

37 D. R. Pierce, op. cit., p. 189

efficacité organisationnelle; morale; satisfaction; participation; interaction; coopération; coordination; intégration; activité et rationalité.

L'adoption de la méthode comparée élaborée par
38 Bereday nous fait effectuer, au niveau de chaque facteur, les trois étapes suivantes: la description de ce que chaque théoricien perçoit au sujet du facteur; l'interprétation de sa perception en fonction de sa théorie si la nécessité l'exige et la juxtaposition des différentes perceptions afin de découvrir les aires de congruence, de contradictions et de divergences, tant au niveau de la définition du facteur qu'aux niveaux des aspects du facteur considérés.

L'analyse de chaque facteur se terminera par une courte synthèse des faits découverts.

La recherche comportera quatre chapitres dont chacun contiendra l'analyse d'un certain nombre de facteurs. Une synthèse globale dans laquelle l'auteur tentera de dégager les constatations les plus marquantes et d'offrir des possibilités de recherches futures, terminera la recherche.

38 George Z. Bereday, Comparative Method in Education, New York, Holt-Rinehart and Winston, Inc., 1964, xvi - 302 p.

CHAPITRE PREMIER

ANALYSE DES FACTEURS

Ce chapitre contient l'analyse des huit facteurs organisationnels et administratifs suivants: la nature de l'homme, l'organisation, le but de l'organisation, la relation entre l'organisation et l'entourage, la stabilité de l'organisation, la croissance de l'organisation, le processus administratif et l'organisation non-formelle.

1. La nature de l'homme.

Même si la plupart des théoriciens de l'organisation n'explicite pas leur conception de l'homme, celle-ci est toujours présente sous diverses formes et nous avons tenté de la découvrir en étudiant leurs façons de définir l'essence de l'homme, ses dimensions, ses limites, sa personnalité, ses caractéristiques générales, son action, son comportement, ses réactions vis-à-vis sa destinée, ses responsabilités, le changement, les conflits, le contrôle, le travail, les autres hommes, son entourage, l'organisation et le monde.

Dans cette analyse de la nature de l'homme, nous avons tenté de mettre à jour les différences, les similitudes et les tendances les plus marquées au moyen d'une juxtaposition des différentes conceptualisations.

Pour quelques théoriciens, l'homme est un organisme.

¹ Argyris définit l'homme comme étant un organisme vivant; Hanlon² le considère comme étant un organisme ouvert tout comme ³ McGregor qui y ajoute la dimension sociale. Considéré par ⁴ James Thompson comme un phénomène multidimensionnel, l'homme, ⁵ pour Bennis⁶, est un animal solutionneur de problèmes. Maslow⁷ et Hanlon⁸, influencés par le courant philosophique existentialiste, résument l'essence de l'homme en un composé d'être et de devenir. Selon Hanlon⁹ et Bennis⁹, l'homme jouit de tout le

1 Chris Argyris, Participation et organisation; Paris, Dunod, 1970, p. 57.

2 James M. Hanlon, Administration and Education: Toward a Theory of Self-Actualization, Belmont, Calif., Wadsworth Publication Co., 1968, p. 20.

3 Douglas McGregor,* The Professional Manager; édité par Warren Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 26.

4 James D. Thompson, Organization in Action: Social Science Basis of Administrative Theory; New York, McGraw-Hill, 1967, p. 101.

5 Warren G. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill, 1966, p. 14.

6 Abraham Maslow, Eupsychian Management: A Journal, Homewood, Ill., Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Press, 1965, p. 85.

7 James M. Hanlon, op. cit., p. 19.

8 Idem, ibid., p. 134

9 Warren G. Bennis, op. cit., p. 206.

potentiel nécessaire pour être en mesure de définir son évolution; d'ailleurs, Maslow¹⁰ considère que l'homme tend, habituellement, à se réaliser. Cette tendance à définir l'homme dans une perspective existentielle est renforcée par McGregor¹¹, lorsqu'il appuie la thèse qui veut que la nature de l'homme transparaît à travers l'utilisation substantielle de temps et d'énergie déployés pour atteindre des buts à longs termes.

Les théoriciens qui abordent l'unicité de l'homme reconnaissent tous l'individualité propre à chacun et l'existence de différences individuelles. Hanlon¹² et Maslow¹³ accordent à chaque individu une unité intégrale, et Getzels et al.¹⁴ déclarent qu'il n'y a pas deux individus semblables. James Thompson¹⁵ considère que l'étendue des différences individuelles est très grande. Tandis que McGregor¹⁶ se limite aux différences de goûts, de capacités et de buts, Barnard¹⁷ mentionne des différences au

10 Abraham Maslow, op. cit., p. 23.

11 Douglas McGregor, *op. cit., p. 73.

12 James M. Hanlon, op. cit., p. 26.

13 Abraham Maslow, op. cit., p. 30.

14 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Ronald F. Campbell Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice; New York, Harper and Row, 1968, p. 65.

15 James D. Thompson, op. cit., p. 101.

16 Douglas McGregor; La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1969, p. 155.

17 Chester I. Barnard, The Functions of the Executive; Cambridge, Harvard University Press, 1968, p. 270.

niveau des codes moraux et Victor Thompson¹⁸ en observe sur le plan du désir de domination et celui des statuts. A la suite d'une exploration plus poussée de la nature de l'homme, Barnard¹⁹ avance qu'à sa naissance, l'homme n'est ni bon, ni mauvais et Maslow²⁰ reconnaît l'existence, chez l'homme, de conflits insolubles qu'il évite toutefois de définir. Getzels et al.²¹ en plus de soutenir que l'homme peut aimer, haïr, craindre et avoir des aspirations, mentionnent l'existence possible d'un type de conflit, au sein de la personnalité, qui résulte d'une certaine opposition entre les besoins et les dispositions.

La considération de certaines dimensions de la nature de l'homme a fait l'objet des écrits de plusieurs théoriciens. Ainsi Maslow²² qui s'offusque du fait que les théoriciens ne soient pas plus philosophes et incapables de voir la dimension de l'éternité, admet l'existence de la dimension spirituelle de l'homme. Follet²³ se limite par contre à mentionner l'existence chez l'homme de sanctuaires très profonds. Barnard²⁴ fait état

18 Victor Thompson, Comportement bureaucratique et organisation moderne, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1966, p. 67

19 Chester I. Barnard, op. cit., p. 218

20 Abraham Maslow, op. cit., p. 181

21 Jacob W. Getzels, op. cit., p. 65

22 Abraham Maslow, op. cit., p. 166

23 Henry C. Metcalf et L. Urwick; éditeurs; Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett; New York Harper and Row, 1940, p. 57

24 Chester I. Barnard, op. cit., p. 273

d'un code moral qui se retrouve chez chacun.

Pour Taylor²⁵, l'homme, en plus de jouir d'un instinct naturel qui l'incite à se la "couler douce" et à flâner, possède certaines capacités et aptitudes.

La dimension intellectuelle et rationnelle de l'homme est considérée par plusieurs théoriciens. Barnard²⁶, Simon²⁷ et McGregor²⁸ en mentionnent l'existence. Barnard²⁹ affirme que les hommes ne sont pas toujours rationnels alors que Simon³⁰ définit les limites pratiques de la rationalité.

La dimension émotive est abordée par McGregor³¹ qui la relie à la dimension intellectuelle en prenant soin d'indiquer l'interdépendance des deux.

Les besoins humains occupent la plupart des théoriciens; ils s'entendent peu cependant quant à leur nombre et à leur choix. Barnard³² considère l'association comme étant le besoin

25 Frederic W. Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, Traduit de l'Américain par Luc Moury, Collection Marabout-Service, no. 66 Verviers (Belgique), Gérard et Co., 1967, p. 27

26 C. Barnard, op. cit., p.100

27 Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization; Second Edition, New York, The Free Press, 1957, p. 240

28 D. McGregor *, op. cit., p. 24

29 C. Barnard, op. cit., p. 67

30 H. Simon, op. cit., p. 240

31 D. McGregor *, op. cit., p. 24

32 C. Barnard, op. cit., p. 119

fondamental de l'homme. Getzels et al.³³ reconnaissent l'existence de besoins qui ont les caractéristiques suivantes: ils constituent des forces, chez l'individu, orientées vers un but et déterminantes des formes cognitives et perceptuelles de comportement; ces besoins, en plus de varier en spécificité, sont hiérarchiquement interreliés. Argyris³⁴ reconnaît chez l'homme deux sortes de besoins: les besoins périphériques et les besoins centraux dont la centralité est fonction du style de croissance individuelle et de l'état de satisfaction actuelle des besoins. Toutefois, en plus d'attacher une très grande importance au besoin de confirmation de soi qui, d'après lui, est nécessaire à l'homme, dû au fait qu'il expérimente régulièrement ses erreurs de perception, Argyris³⁵ prétend que l'homme a besoin d'un effort tenace vers un but digne de lui et d'évoquer des significations qui sont latentes en lui et qui attendent d'être réalisées. Likert³⁶, se basant sur des recherches empiriques, voit chez l'homme un besoin d'être crû, respecté, apprécié et de se sentir important; Maslow³⁷, d'accord

33 J. Getzels et al., op. cit., p. 70-75

34 C. Argyris, op. cit., p. 21

35 Idem, ibid., p. 5

36 Rensis Likert, New Patterns of Management; New York, McGraw-Hill Co., 1961, p. 102.

37 A. Maslow, op. cit., p. 28

avec Likert sur ce point, y ajoute les besoins qu'a chacun de se sentir un tout, non une partie d'un tout, et celui de pouvoir décider de ses actes. Maslow³⁸ et Bennis³⁹ élaborent une hiérarchie des besoins; chez Bennis⁴⁰, la gradation se fait à partir des besoins physiologiques jusqu'au besoin d'actualisation de soi en passant par les besoins sociaux. Pour sa part, Maslow⁴¹ présente une hiérarchie des besoins composée de cinq étapes superposées: les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et les besoins d'actualisation de soi. Hanlon⁴² situe le phénomène des besoins humains dans une perspective philosophique. Pour ce théoricien, les besoins fondamentaux de l'homme sont inhérents à sa situation existentielle d'"être" et de "devenir" qui l'incite à rechercher un équilibre entre les deux. Ce besoin d'équilibre, qu'Hanlon⁴³ appelle l'équilibre autodynamique, est satisfait au moyen d'une confrontation individuelle consciente entre la conception du monde qu'a l'individu et son idéal (ideal pattern) qui est constitué d'une échelle de valeurs et de trois niveaux d'aspirations ("chance ideals;

38 Idem, ibid., p. 25.

39 W. Bennis, op. cit., p. 185.

40 Idem, ibid., p. 185.

41 A. Maslow, op. cit., p. 25.

42 J. Hanlon, op. cit., p. 19.

43 Idem, ibid., p. 24.

opportunistic ideals et oriented ideals"). Selon Hanlon⁴⁴, l'homme possède un système qui lui permet de développer un niveau élevé d'équilibre autodynamique.

Les limites de l'homme sont mentionnées par quelques théoriciens seulement. Maslow⁴⁵ qui avoue que les limites de chaque individu sont facilement identifiables, n'en définit aucune. Alors que Barnard⁴⁶ fait état de l'existence des limites biologiques, physiologiques et intellectuelles de l'homme, Hanlon⁴⁷, Simon⁴⁸ et Fayol⁴⁹ ne mentionnent que ces dernières.

Peu de théoriciens définissent ou discutent de la personnalité humaine. Argyris⁵⁰, en définissant la personnalité humaine comme étant la configuration des besoins, des valeurs et des aptitudes, se rapproche de Follett⁵¹ pour qui la personnalité est la façon dont sont reliées les caractéristiques physiques, psychiques et sociales et dont l'intégration se fait en

⁴⁴ Idem, ibid., p. 24,

⁴⁵ A. Maslow, op. cit., p. 24.

⁴⁶ C. Barnard, op. cit., p. 23.

⁴⁷ J. Hanlon, op. cit., p. 26.

⁴⁸ H. Simon, op. cit., p. 40.

⁴⁹ H. Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1966, p. 88.

⁵⁰ C. Argyris, op. cit., p. 21.

⁵¹ H. Metcalf, op. cit., p. 186.

fonction de l'intégration de l'individu au monde, et de Getzels⁵² et al. qui définissent la personnalité comme étant l'organisation dynamique, au sein de l'individu, des besoins et des capacités qui détermine son interaction avec l'entourage.

Pour Barnard⁵³, l'individu au sein d'une organisation jouit de deux personnalités: une personnalité organisationnelle et une personnalité individuelle. Taylor⁵⁴ se contente d'énoncer la complexité et l'unicité de la personnalité humaine.

La détermination des caractéristiques de l'homme est loin d'approcher un consensus. Chaque auteur en cite quelques unes sans les rattacher à aucun besoin ou constituant de l'homme. Ainsi Taylor⁵⁵⁻⁵⁶ trouve que l'homme tout en pouvant être intègre, peut être paresseux et inefficace. Fayol⁵⁷ le voit paresseux, ignorant et ambitieux. Maslow⁵⁸⁻⁵⁹ le croit courageux, améliorable. Pour McGregor⁶⁰, l'homme est capable d'un haut niveau de croissance et de développement. Pour Follett⁶¹

52 J. Getzels et al, op. cit., p. 69.

53 C. Barnard, op. cit., p. 88.

54 F. Taylor, op. cit., p. 282.

55 Idem, ibid., p. 173.

56 Idem, ibid., p. 27

57 H. Fayol, op. cit., p. 27.

58 A. Maslow, op. cit., p. 30.

59 Idem, ibid., p. 25.

60 D. McGregor*, op. cit., p. 76.

61 H. Metcalf, op. cit., p. 62.

l'homme est adaptable et digne de confiance.⁶² Bennis le pense capable de réagir à d'autres stimuli que les stimuli économiques.⁶³⁻⁶⁴ Barnard, en plus de considérer l'homme comme étant actif et instable dans ses désirs, classifie les propriétés humaines en deux classes; les propriétés se rapportant au savoir et aux habiletés personnelles et celles se rapportant à la réputation personnelle. Toutes les bonnes qualités humaines sont, d'après Maslow⁶⁵, inhérentes à la naissance.

James Thompson⁶⁶ rattache l'action humaine au phénomène de l'interaction situé entre l'individu qui fournit les aspirations, les normes, les connaissances et les croyances au sujet de la cause de l'action et la situation qui fournit les contraintes et les opportunités. Cette interaction est influencée par la perception et les connaissances de l'individu. Défini par McGregor⁶⁷⁻⁶⁸ comme étant une réponse à une perception individuelle de la réalité, le comportement humain est toujours,

62 W. Bennis, op. cit., p. 185.

63 C. Barnard, op. cit., p. 149.

64 Chester I. Barnard, Organization and Management;^{*} Cambridge, Harvard University Press, 1948, p. 59.

65 A. Maslow, op. cit., p. 84

66 J. Thompson, op. cit., p. 101.

67 D. McGregor*, op. cit., p. 18.

68 Idem, ibid., p. 16.

selon cet auteur, influencé par les facteurs émotifs. Getzels⁶⁹ et al. se contentent de constater que chaque acte humain est unique.

Peu d'auteurs considèrent la relation entre l'homme et sa destinée. Bennis⁷⁰ et Hanlon⁷¹ croient l'homme capable de diriger sa destinée ce qui est, pour Follett⁷², un des principaux sentiments de tout être humain.

Quoiqu'il remarque qu'un certain nombre d'individus ne peut assumer des responsabilités, Maslow⁷³⁻⁷⁴ s'accorde avec McGregor⁷⁵⁻⁷⁶ pour affirmer que tout individu tend quand même à les rechercher.

Hanlon⁷⁷, McGregor⁷⁸⁻⁷⁹ et Follett⁸⁰ parlent du changement individuel. Hanlon, en assumant l'existence de l'être et

69 J. Getzels et al, op. cit., p. 69.

70 W. Bennis, op. cit., p. 206.

71 J. Hanlon, op. cit., p. 134.

72 H. Metcalf, op. cit., p. 62.

73 A. Maslow, op. cit., p. 42.

74 Idem, ibid, p. 32

75 D. McGregor, op. cit., p. 27.

76 Idem, ibid., p. 40.

77 J. Hanlon, op. cit., p. 19.

78 D. McGregor, op. cit., p. 120.

79 D. McGregor*, op. cit., p. 116.

80 H. Metcalf, op. cit., p. 65.

du devenir, le rend inhérent à chaque individu. McGregor attribue la capacité de changement individuel à la possibilité qu'a chaque individu de connaître le présent et le futur. Tous les changements situationnels ont comme base, selon Follett, la capacité de changement individuel.

1.11 Déplorant et haïssant les conflits, les hommes, selon McGregor⁸¹, tendent à les éviter et à les éliminer.⁸²⁻⁸³

1.12 Relativement au contrôle, même si McGregor croit que les hommes jouissent d'un mécanisme de contrôle interne qui les rend aptes à s'auto-contrôler, Simon⁸⁴ affirme qu'ils préfèrent être commandés et dirigés si ce qu'ils ont à effectuer n'est pas trop déplaisant et si la décision qui précédait l'action ne se rapportait en rien à leur expérience et à leur compétence.

1.13 Le travail étant considéré, par Maslow⁸⁵ et McGregor⁸⁶, comme plaisant et favorable à la créativité humaine, est, selon Taylor⁸⁷, fui et rejeté par tous les hommes.

81 D. McGregor*, op. cit., p. 184.

82 D. McGregor, op. cit., p. 121.

83 Idem. ibid., p. 29.

84 H. Simon, op. cit., p. 133.

85 A. Maslow, op. cit., p. 8.

86 D. McGregor, op. cit., p. 40.

87 F. Taylor, op. cit., p. 28.

Au sujet des relations entre les individus, les auteurs se contentent de toucher à quelques points très superficiels. Taylor⁸⁸ affirme que les hommes agissent dans l'intérêt de leurs frères. Selon Follett⁸⁹, toute interaction humaine prend naissance au cours du processus de soumission à la poursuite d'un but commun. McGregor⁹⁰ considère les relations humaines comme étant transactionnelles, insinuant ainsi que l'individu entre en interaction avec un autre dans le but d'effectuer un échange. Pour Maslow⁹¹ et Follett⁹², tous les individus ont besoin d'un groupe; ils désirent y appartenir et s'y identifier. Quant aux effets d'une bonne interaction, Maslow⁹³ affirme qu'elle favorise l'intégration d'intérêts communs et Hanlon⁹⁴ la considère comme la base de la justesse de la perception qu'un individu peut avoir de lui-même.

88 Idem, ibid., p. 35.

89 H. Metcalf, op. cit., p. 62.

90 D. McGregor*, op. cit., p. 15.

91 A. Maslow, op. cit., p. 23.

92 H. Metcalf, op. cit., p. 203.

93 A. Maslow, op. cit., p. 97.

94 J. Hanlon, op. cit., p. 116.

Concernant les réactions humaines qui résultent de l'interaction entre l'organisation et l'individu, Argyris⁹⁵ énonce quelques propositions qui démontrent une incompatibilité entre les besoins des individus et les exigences de l'organisation formelle et dont les conséquences sont la frustration, l'échec, une perspective temporelle à court terme et le conflit. Victor Thompson⁹⁶ présente les sortes de comportement qui peuvent jaillir de cette interaction: l'individu peut adopter un comportement bureaucratique en se pliant aux exigences de la spécialisation; un comportement bureaupathologique en acceptant une dépersonnalisation plus ou moins totale au profit de l'organisation, ce qui, d'après Thompson⁹⁷, est un signe d'insécurité ou en optant pour un comportement de "bureause" au moyen d'un rejet total de toute forme de structure ou de règlements organisationnels ou administratifs, ce qui est un symptôme d'immaturité.

Maslow⁹⁸ croit que l'homme peut s'identifier au monde, s'y fusionner et acquérir une conscience cosmique proportionnelle à son niveau de développement personnel.

Hanlon⁹⁹, de son côté, affirme que l'homme, à cause de sa

95 C. Argyris, op. cit., p. 57.

96 V. Thompson, op. cit., p. 157

97 Idem, ibid., p. 157

98 A. Maslow, op. cit., p. 33.

99 J. Hanlon, op. cit., p. 116.

perception de l'univers, peut se considérer soit comme le point central de celui-ci ou comme une de ses parties.

Même si l'on constate d'innombrables différences parmi les définitions et caractéristiques attribuées à l'homme par les auteurs étudiés, on peut néanmoins découvrir une considération de plus en plus accrue des valeurs fondamentales de l'homme, telles que le désir d'actualisation et l'ouverture au monde extérieur. Considérées dans une perspective historique, on peut voir que les auteurs du début du siècle, (Taylor, Fayol) considéraient l'homme sous ses aspects les plus tangibles, alors qu'après 1930 les auteurs (Barnard, Follett) reconnaissent les dimensions intellectuelles, sociales et émotives. Puis, la venue de Maslow, McGregor, Hanlon nous amène à l'étude de la nature humaine comme base de l'étude du phénomène organisationnel et administratif. Nous constatons alors l'influence très marquée de deux des plus grands courants de l'heure: soit la recherche par l'homme de son entité propre, ce que James Thompson et Hanlon appliquent même à l'organisation, ou, soit la recherche de son rôle social et mondial. Il y a un certain consensus, parmi les théoriciens, au niveau de l'acceptation de l'égalité des hommes quant à leur essence et quant à leurs différences au niveau des aptitudes, goûts et capacités. On voit se dessiner, avec Bennis, Maslow et Hanlon, un courant de pensée basé sur la prise en considération des postulats

fondamentaux de l'existentialisme: l'être et le devenir. La reconnaissance de besoins humains fondamentaux par la plupart des théoriciens, (Barnard, Argyris, Likert, Maslow, Bennis, Getzels et al., Hanlon) laisse présager un revirement:

L'organisation deviendra au service de l'homme. Cette considération de plus en plus accrue des théoriciens vers l'homme suit très bien la poussée des mouvements actuels de l'éducation et peut expliquer l'adoption de ces derniers théoriciens par les étudiants de l'administration éducationnelle.

Parmi les constituants de la personne oubliés, on pourrait noter la conduite humaine, le caractère et la culture.

Cette analyse de la nature de l'homme chez les théoriciens nous permet de confirmer qu'il n'y a pas de consensus chez ceux-ci quant à une définition commune de la nature de l'homme, quant au nombre de constituants de la nature humaine considérés et quant aux choix des constituants. Elle nous permet, en plus, de dégager certaines constatations. Si l'on se place, dans une perspective chronologique, il semble que les auteurs tendent de plus en plus à définir l'homme d'une façon plus globale et à considérer ses composants fondamentaux. Les théoriciens s'entendent de plus en plus sur l'existence d'une hiérarchie des besoins. Les courants philosophiques semblent influencer la perception qu'ont les théoriciens de la nature humaine. L'influence

de l'approche des systèmes se fait de plus en plus sentir alors qu'il nous est possible de découvrir l'importance qu'accorde les théoriciens à l'homme en tant que système organique et au mécanisme d'équilibre individuel interne.

L'homme, étant l'élément dynamique et la base de toute organisation, il faudra que les auteurs s'entendent quant à sa définition, si l'on veut s'y approcher d'une théorie globale de l'organisation et de l'administration; les constatations précédentes nous laissent voir que nous y sommes très loin mais qu'il y a toutefois une tangente qui semble se dessiner.

2. Organisation

Très peu de théoriciens ont défini le concept de l'organisation. Ainsi, Bakke¹⁰⁰ dans son étude sur le concept de l'organisation sociale nous indique que les théoriciens se sont très peu attardés à considérer la définition de la nature et de la structure de l'organisation sociale. Alors que Strother¹⁰¹, de son côté, souhaite que le concept

¹⁰⁰ Wight E. Bakke, Concept of the Social Organization, p. 16-75 dans Mason Haire, (ed.), Modern Organization Theory, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1959, x - 324 p.

¹⁰¹ George B. Strother, Problems in the Development of a Social Science of Organization, p. 1-37, dans Henry A. Latané et al., The Social Science of Organization: Four Perspectives, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963, ix - 182 p.

soit analysé par des études comparatives plus poussées,
¹⁰² Caplow démontre que les théoriciens sont loin de s'entendre sur une définition unique de l'organisation. L'étude que nous avons faite de ce concept pourra nous servir à confirmer ou à infirmer ces avancés.

Le relevé des dimensions traitées par les théoriciens nous a fait diviser notre étude en quatre parties. Nous la concluons en mentionnant les constituants, d'après Barnard, d'une théorie de l'organisation.

Les théoriciens ont considéré l'organisation, l'organisation formelle, l'organisation complexe et l'organisation synthétique.

On considère de plus en plus l'organisation comme un système, ce qui nous éloigne de Fayol¹⁰³ pour qui elle était un simple organisme matériel et social.¹⁰⁴⁻¹⁰⁵ Bennis voit l'organisation comme un système ouvert et temporaire. Pour

¹⁰² Theodore Caplow, The Nature of Organization, p. 11-49 dans Theodore Caplow, Principles of Organization, New York, Harcourt, Brace and World Inc., 1964, xi - 383 p.

¹⁰³ H. Fayol, op. cit., p. 64.

¹⁰⁴ W. Bennis, op. cit., p. 46.

¹⁰⁵ W. Bennis*, et Philip E. Slater, The Temporary Society, New York, Harper and Row Publ., 1968, p. 98.

118 J. Getzels et al., *op. cit.*, p. 151.

la dimension humaine. L'organisation qui est définie par Getzels¹¹⁹ comme étant un système d'action devient l'instrument de l'action chez Barnard¹²⁰. Simon¹²¹, influence par sa théorie de la prise de décision et de la communication, considère l'organisation comme un réseau complexe de communications et de décisions. Seul Argyris¹²² tient compte de l'entourage de l'organisation dans sa définition.

Perçue par Barnard¹²³ comme étant un système social en voie de développement, l'organisation formelle est considérée par Griffiths¹²⁴ comme un ensemble d'individus qui accomplissent des fonctions distinctes, interreliées et coordonnées dans le but d'accomplir une tâche et par Hanlon¹²⁵ comme étant un système officiel de positions arrangées d'une façon hiérarchique. D'après Barnard¹²⁶, elle peut se subdi-

119 Idem, ibid., p. 151.

120 C. Barnard*, op. cit., p. 89.

121 H. Simon, op. cit., p. xvi.

122 C. Argyris, op. cit., p. 115.

123 C. Barnard*, op. cit., p. 199.

124 D. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, Inc., 1959, p. 77.

125 J. Hanlon, op. cit., p. 79.

126 C. Barnard*, op. cit., p. 152.

viser en deux: elle est latérale lorsque les politiques sont déterminées hors de ses limites et lorsque la coopération est assurée par une compréhension mutuelle, un traité ou un contrat; elle est scalaire lorsque les politiques sont déterminées à l'intérieur de ses limites et lorsqu'elle est verticale, hiérarchique et articulée.

Au lieu de parler d'organisation formelle, James Thompson¹²⁷ discute de l'organisation complexe qu'il définit comme étant un système ouvert et indéterminé sujet aux critères de la rationalité. Il lui attribue deux caractéristiques essentielles; si tout est fonctionnel et prévu, on peut la nommer "rationnelle"; si tout est déterminé par des processus évolutionnaires, on peut la considérer comme étant naturelle. Pour Barnard¹²⁸, une association est complexe lorsqu'elle est constituée d'une association de groupes.

Lorsqu'il y a un consensus parmi les participants au sujet du but et lorsqu'il existe une grande liberté d'acquisition et de déploiement des ressources, James Thompson¹²⁹ dit que nous avons affaire à une organisation synthétique.

Comme base de l'organisation, Barnard¹³⁰ cite l'ex-

127 J. Thompson, op. cit., p. 10.

128 C. Barnard*, op. cit., p. 160.

129 J. Thompson, op. cit., p. 52.

130 C. Barnard*, op. cit., p. 82.

istence de personnes capables de communiquer et prêtes à participer à l'atteinte d'un but commun. Pour Griffiths¹³¹, toutes les organisations pivotent autour d'un système de décisions séquentielles, ce qui détermine leur forme en plus de leur servir de base.

Les composants de l'organisation sont mentionnés par Barnard¹³², Likert¹³³ et Hanlon¹³⁴. Likert¹³⁵, en énumérant les différents éléments de l'organisation, soit la structure, le processus d'observation et de mesure, le processus de communication, le processus de la prise de décision, les dimensions des attitudes et les caractéristiques motivationnelles, classifie en quelque sorte les efforts coordonnés qui constituent, pour Barnard¹³⁶, une organisation. Hanlon¹³⁷⁻¹³⁸ conformément à une vision existentielle de l'administration, semble attribuer trois composants à l'organisation: une vision cosmique, un ensemble d'idéaux qui varie d'une organisation à l'autre et un facteur énergétique.

131 D. Griffiths, op. cit., p. 77.

132 C. Barnard*, op. cit., p. 89.

133 R. Likert, op. cit., p. 178.

134 J. Hanlon, op. cit., p. 25.

135 R. Likert, op. cit., p. 178.

136 C. Barnard*, op. cit., p. 89.

137 J. Hanlon, op. cit., p. 25.

138 Idem, ibid., p. 36.

Suite à Barnard¹³⁹ qui résume les fonctions de l'organisation à trois étapes, soit la création, la transformation et l'échange des utilités, Simon¹⁴⁰ centralise toutes les fonctions de l'organisation autour du concept de la rationalité; en effet, la principale fonction de l'organisation est la création d'un entourage psychologique qui va permettre à ses membres de prendre des décisions en fonction des objectifs de l'organisation à la lumière de toutes les informations pertinentes. Bennis¹⁴¹⁻¹⁴² divise les fonctions de l'organisation en deux: les fonctions primaires qui consistent à assurer l'atteinte de l'intégration de tous ses éléments, à contrôler le bon fonctionnement du processus de l'influence sociale et à favoriser la collaboration, l'adaptation et la revitalisation; les fonctions secondaires doivent se préoccuper du maintien du système interne, de la coordination de la dimension humaine et de l'épanouissement de l'entourage externe.

Pour Hanlon¹⁴³ les fonctions de l'organisation constituent quatre activités: l'organisation doit voir à fixer

139 C. Barnard, op. cit., p. 240.

140 H. Simon, op. cit., p. 102.

141 W. Bennis, op. cit., p. 7.

142 Idem, ibid., p. 207.

143 J. Hanlon, op. cit., p. 26.

ses buts, planifier les étapes pour les atteindre, évaluer les progrès et solutionner les problèmes qui surviennent en cours de route.

Au cours de sa tentative pour cerner le problème de la théorie de l'organisation d'une façon globale, Barnard¹⁴⁴ nous a présenté un schème conceptuel divisé en deux sections. D'après ce théoricien, on retrouverait, dans toute analyse de l'organisation des concepts structurels et des concepts dynamiques. L'individu, le système coopératif, l'organisation formelle, l'organisation formelle complexe et l'organisation informelle seraient les concepts structurels; le libre vouloir, la coopération, la communication, l'autorité, le processus de prise de décision, l'équilibre dynamique et la responsabilité seraient les concepts dynamiques.

L'incapacité des théoriciens à discerner très clairement les différences conceptuelles entre l'organisation, l'organisation formelle, complexe et synthétique nous fait comprendre la difficulté que rencontrent les chercheurs qui tentent d'énoncer une théorie globale de l'organisation. Cette incapacité se retrouve, par la suite, dans la définition conceptuelle de chaque type de définitions. On ne s'entend pas sur une définition de l'organisation, de l'organisation formelle et de l'organisation complexe et on re-

144 C. Barnard*, op. cit., p. 132.

marque même quelques similitudes de définitions entre les organisations formelles et complexes. Ainsi la définition d'organisation complexe rationnelle de James Thompson¹⁴⁵ se rapproche de la définition que Barnard¹⁴⁶ donne à l'organisation formelle scalaire.

L'organisation est considérée comme un système pour quelques théoriciens: les différences quant à la sorte de systèmes sont cependant marquées. Les constituants pris en considération varient quantitativement et qualitativement d'un théoricien à l'autre. Dans leur définition de l'organisation formelle, quelques théoriciens considèrent la dimension humaine, d'autres la dimension structurelle. Le rapprochement entre Griffiths¹⁴⁷ et Simon¹⁴⁸ quant à l'énoncé de leur théorie respective nous est expliqué par le fait que les deux partent de la prise de décision pour définir l'organisation. Au niveau des composants, l'évolution est frappante: considérés par Barnard¹⁴⁹ comme un ensemble d'efforts coordonnés, ils consistent, chez Likert¹⁵⁰, en

145 J. Thompson, op. cit., p. 6.

146 C. Barnard*, op. cit., p. 159.

147 D. Griffiths, op. cit., p. 72.

148 H. Simon, op. cit., p. 37.

149 C. Barnard*, op. cit., p. 89.

150 R. Likert, op. cit., p. 178.

une série d'éléments. De son côté, Hanlon¹⁵¹⁻¹⁵²⁻¹⁵³ les fusionne en trois grandes sections: la perception, l'entourage cosmique et l'existence d'une hiérarchie de valeurs qui contiennent les buts et un facteur énergétique. Il faut noter cette répartition d'Hanlon¹⁵⁴ car elle se rapproche des processus de prise de décision énoncés par Simon¹⁵⁵, Griffiths¹⁵⁶ et Litchfield¹⁵⁷ qui situent le processus dans une perspective la plus globale possible, y fixent un schéma de référence et y voient la nécessité d'une action subséquente. La détermination des fonctions de l'organisation varient considérablement d'un théoricien à l'autre; on passe de fonctions spécifiques à générales, de la prise en considération de l'individu à celle de l'organisation et à celle du processus de la prise de décision comme étant la fonction principale.

151 J. Hanlon, op. cit., p. 25.

152 Idem, ibid., p. 36.

153 Idem, ibid., p. 26.

154 Idem, ibid., p. 26.

155 H. Simon, op. cit., p. 65.

156 D. Griffiths, op. cit., p. 94.

157 E. Litchfield, Notes on a General Theory of Administration, p. 312-337 dans Walter G. Hack et al., (eds.) Educational Administration: Selected Readings, Boston, Allyn and Bacon, 1965, xi - 386 p.

Pour un,¹⁵⁸ Hanlon, l'ensemble des fonctions se rapprochent des processus administratifs de Gulick, Fayol, Campbell et al. Sears, Newman, Griffiths et Hemphill et Litchfield¹⁵⁹.

En général, on peut affirmer que les théoriciens ne s'entendent pas sur une définition de l'organisation et qu'ils ne différencient pas d'une façon claire les sortes d'organisations. De plus, les différents constituants organisationnels varient d'un théoricien à l'autre, très peu de ceux-ci s'occupent de l'entourage de l'organisation comme étant un composant et les fonctions, chez le peu de théoriciens qui en ont tenu compte, ne sont pas définies d'une façon satisfaisante. Le manque de consensus au niveau de la conceptualisation de l'organisation ajouté à ce même manque au niveau de la conceptualisation de la nature de l'homme incite probablement les auteurs à s'entendre sur des facteurs plus spécifiques.

3. But de l'organisation

Toute organisation étant institutionnalisée afin d'atteindre un but spécifique, il est impérieux, si nous voulons être en mesure de pouvoir tenter d'interpréter les

¹⁵⁸ J. Hanlon, op. cit., p. 26.

¹⁵⁹ Chester Nolte, An Introduction to School Administration: Selected Readings, New York, The Macmillan Co., 1966, p. 225.

facteurs étudiés, de discerner les différentes définitions données à ce facteur par les auteurs étudiés et d'analyser les dimensions mentionnées. Suite à un relevé des quelques définitions du facteur "but", nous entreprendrons l'étude du but ultime de l'organisation, des objectifs de l'organisation, des caractéristiques du but de l'organisation, de ses différentes sortes, de ses fonctions, de sa détermination, des changements de buts et enfin nous soulèverons quelques considérations apportées par les théoriciens concernant le but organisationnel.

Les deux auteurs qui nous présentent une définition du facteur même du but, tiennent compte de deux dimensions très distinctes. Barnard¹⁶⁰⁻¹⁶¹, en considérant le but comme étant le résultat d'une action ou comme une chose impersonnelle, objective et externe, tient compte d'une toute autre dimension que James Thompson¹⁶² pour qui le but est l'état imaginaire d'une chose qui peut être atteinte ou approchée.

Si l'on considère l'organisation dans la perspective de l'approche du "système" en lui attribuant un super-système-

160 C. Barnard, op. cit., p. 200.

161 Idem, ibid., p. 87.

162 J. Thompson, op. cit., p. 127.

me et des subsystemes, il nous est possible d'étudier ses buts externes, c'est-à-dire ceux rattachés au supra-système et ses buts internes, c'est-à-dire ceux rattachés aux différents subsystemes.

Quant à ses buts externes, Taylor¹⁶³ mentionne que le but de l'organisation est d'apporter de la richesse au monde. Cet aspect est très différent de celui mentionné par Follett¹⁶⁴, pour qui le but de l'organisation est de construire un ordre social nouveau. Alors que ces deux auteurs fixent en quelque sorte le contenu même du but de l'organisation, Hanlon¹⁶⁵, acceptant l'interdépendance de tous les éléments de l'univers, mentionne que le but de l'organisation est d'aider la société à accomplir ses buts. La fin de l'organisation est un moyen pour son suprasystème. Follett¹⁶⁶ et Barnard¹⁶⁷ en fixant comme but de l'organisation le développement de l'individu se rapprochent de Maslow¹⁶⁸ pour qui celle-ci doit faire en sorte que ses employés atteignent la santé psychologique.

163 F. Taylor, op. cit., p. 40.

164 H. Metcalf, op. cit., p. 22.

165 J. Hanlon, op. cit., p. 120.

166 H. Metcalf, op. cit., p. 140.

167 C. Barnard*, op. cit., p. 9.

168 A. Maslow, op. cit., p. 78.

La considération des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire de ses buts spécifiques et plus ou moins immédiats, résultant d'une division du but général, nous fournit une vision très diversifiée des moyens organisationnels et administratifs employés. Les objectifs fixés par Taylor¹⁶⁹⁻¹⁷⁰⁻¹⁷¹, se rapportent tous à la conformité qu'il devrait exister entre l'individu et l'organisation en vue d'un accroissement de la production; ainsi, l'organisation a comme but de voir à entraîner et à perfectionner chacun de ses membres, d'amener chaque employé à réaliser la production maximale et de donner à chacun le travail qui lui convient. Selon Argyris¹⁷², l'objectif principal de l'organisation est de réussir à faire décroître, du moins partiellement, le comportement défensif de ses membres et la perte d'énergie. Pour Likert¹⁷³, l'organisation doit intégrer d'une façon satisfaisante les besoins et les désirs des membres de l'organisation et de ceux qui y sont rattachés.

Parmi les caractéristiques particulières attachées aux buts de l'organisation, Simon¹⁷⁴ remarque que le but de

169 F. Taylor, op. cit., p. 41.

170 Idem, ibid., p. 21.

171 Idem, ibid., p. 55.

172 C. Argyris, op. cit., p. 188.

173 R. Likert, op. cit., p. 239.

174 H. Simon, op. cit., p. 114.

l'organisation n'est pas statique et qu'il change en fonction de l'influence de ceux pour qui son accomplissement sécurise des valeurs personnelles; il¹⁷⁵ s'accorde avec James Thompson¹⁷⁶ pour dire que l'organisation a plusieurs buts dont certains peuvent être fixés par des individus non affiliés à l'organisation. Alors que pour Argyris¹⁷⁷ le but influence la configuration interne de l'organisation, Griffiths¹⁷⁸ le considère comme étant une limite au pouvoir de décision, Hanlon¹⁷⁹ postule qu'il affecte la dimension sociale et climatique de l'organisation et Barnard¹⁸⁰ le voit comme étant un des éléments de la création d'une organisation. Quant à Maslow¹⁸¹, si le but de l'organisation est clair, toutes les autres questions ne sont que de simples questions techniques.¹⁸²⁻¹⁸³

Faisant suite à Barnard¹⁸²⁻¹⁸³ qui constate une ex-

175 Idem, ibid., p. 31.

176 J. Thompson, op. cit., p. 127.

177 C. Argyris, op. cit., p. 167.

178 D. Griffiths, op. cit., p. 109.

179 J. Hanlon, op. cit., p. 52.

180 C. Barnard*, op. cit., p. 82.

181 A. Maslow, op. cit., p. 40.

182 C. Barnard, op. cit., p. 36.

183 Idem, ibid., p. 87.

pansion du nombre de variétés de buts et qui comme Simon¹⁸⁴, énumère deux sortes de buts, les buts tangibles et non tangibles, dépendamment de leur degré de concrétisation, Maslow¹⁸⁵ mentionne l'existence de deux catégories de buts: la productivité économique et la santé psychologique des travailleurs. Bennis¹⁸⁶ se préoccupe plutôt d'une autre catégorie de buts: les méta-buts (metazones) qui jouent deux rôles: la détection de nouveaux buts et l'établissement d'un ordre prioritaire parmi les buts fixés. Rattachant les sortes de buts aux types d'organisations, Simon¹⁸⁷ en détermine trois sortes: le but d'une agence commerciale, qui est en quelque sorte le but de la clientèle; le but d'une agence gouvernementale qui est celui du corps contrôlant et le but d'une organisation volontaire qui est le but personnel des membres.

Outre à sa fonction de guide des valeurs et des objectifs qui dirigent les actions des individus¹⁸⁸⁻¹⁸⁹, et outre à sa fonction de veiller à la survie de l'organisa-

184 H. Simon, op. cit., p. 112.

185 A. Maslow, op. cit., p. 78.

186 W. Bennis, op. cit., p. 11.

187 H. Simon, op. cit., p. 113.

188 Idem, ibid., p. 198.

189 Idem, ibid., p. 132.

190-191 tion le but a comme fonctions, d'après Simon¹⁹², de sanctionner l'autorité au sein de l'organisation. Selon Barnard¹⁹³⁻¹⁹⁴, il a comme fonctions d'assurer la coopération dans l'organisation en essayant de provoquer un consensus autour de lui et d'unifier toutes les parties organisationnelles au moyen du maintien de l'unité de l'organisation.

La détermination du contenu du but est mentionnée par quelques théoriciens. L'unité est loin d'être complète. Pour Griffiths¹⁹⁵, Victor Thompson¹⁹⁶ et Barnard¹⁹⁷, cette détermination doit être effectuée par les membres du palier supérieur de la hiérarchie administrative. Tandis qu'Hanlon¹⁹⁸, croit que l'organisation toute entière doit déterminer le but, Victor Thompson¹⁹⁹ en attribue la tâche aux spécialistes et aux techniciens et James Thompson²⁰⁰ affirme qu'il

190 Idem, ibid., p. 114.

191 J. Thompson, op. cit., p. 6.

192 H. Simon, op. cit., p. 132.

193 C. Barnard, op. cit., p. 87.

194 Idem, ibid., p. 137.

195 D. Griffiths, op. cit., p. 109.

196 V. Thompson, op. cit., p. 80.

197 C. Barnard, op. cit., p. 231.

198 J. Hanlon, op. cit., p. 26.

199 V. Thompson, op. cit., p. 80.

200 J. Thompson, op. cit., p. 128.

est déterminé par l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. Considérant les éléments non humains de l'organisation qui viennent influencer la détermination de ses buts,²⁰¹ Barnard²⁰²⁻²⁰³ hypothèse que la clarté du but s'intensifie en fonction de l'évolution de l'action et James Thompson maintient que la détermination du but est influencée par la tangibilité des critères d'efficacité. Ainsi, la difficulté à trouver des critères intrinsèques et à connaître la relation entre les causes et les effets des actions favorisera la détermination de buts plutôt quantifiables.

Le changement de buts est mentionné par Barnard²⁰⁴ qui le rattache à l'évolution de l'organisation. Pour²⁰⁵ Simon²⁰⁶, le changement de but est requis par ceux qui l'ont du but organisationnel un but personnel, tandis que pour²⁰⁷ Likert²⁰⁶ et James Thompson²⁰⁷ il est provoqué par les technologies changeantes, les conditions circonstancielles et les besoins personnels et sociaux.

201 C. Barnard, op. cit., p. 231.

202 J. Thompson, op. cit., p. 91.

203 Idem, ibid., p. 92.

204 C. Barnard, op. cit., p. 91.

205 H. Simon, op. cit., p. 114.

206 R. Likert, op. cit., p. 116.

207 J. Thompson, op. cit., p. 129.

Plusieurs considérations sont faites à propos de différents aspects du but de l'organisation. James Thompson²⁰⁸ affirme que l'organisation en tant qu'abstraction n'a pas de buts. Barnard²⁰⁹, considère qu'il n'est pas nécessaire que le but général de l'organisation soit accepté par tous; il suffit que chacun accepte le but spécifique de son unité. Alors que Simon²¹⁰ prétend que le but de l'organisation est indirectement le but personnel de tous ses membres, James Thompson²¹¹ croit qu'il y a un danger à prétendre que les buts de l'organisation sont, en quelque sorte, les buts accumulés des membres individuels.

Concernant les relations entre le but organisationnel et certains constituants de l'organisation, Simon²¹² maintient que la connection qui existe entre les activités de l'organisation et son but ultime est souvent obscure et

208 Idem, ibid., p. 127.

209 C. Barnard, op. cit., p. 137.

210 H. Simon, op. cit., p. 17.

211 J. Thompson, op. cit., p. 127.

212 H. Simon, op. cit., p. 64.

²¹³⁻²¹⁴⁻²¹⁵
Likert. a constaté, suite à des recherches empiriques, que l'augmentation de la productivité et la diminution des pertes étaient en fonction de la congruence entre les buts de l'organisation et ceux de ses groupes composants.

L'étude, en plus de faire voir que les différences marquées qui existent entre les définitions mêmes du facteur "but" se retrouvent au niveau des définitions des buts organisationnels, nous révèle le petit nombre de théoriciens qui s'intéressent à déterminer les buts de l'organisation. Si l'on considère les propositions de James Thompson relativement à sa considération du but organisationnel ²¹⁶⁻²¹⁷, ce dernier fait n'est pas surprenant, contrairement à ce qu'il est lorsqu'on s'arrête à l'étude des fonctions du but.

La détermination du but ultime de l'organisation effectuée par Taylor ²¹⁸, Follett ²¹⁹ et Hanlon ²²⁰ nous indi-

²¹³ R. Likert, op. cit., p. 30.

²¹⁴ Idem, ibid., p. 116.

²¹⁵ Idem, ibid., p. 239.

²¹⁶ J. Thompson, op. cit., p. 91

²¹⁷ Idem, ibid., p. 92.

²¹⁸ F. Taylor, op. cit., p. 40.

²¹⁹ H. Metcalf, op. cit., p. 22.

²²⁰ J. Hanlon, op. cit., p. 120.

que , assez clairement, l'évolution du rôle des organisations depuis le début du siècle; en effet, suite à une poursuite de buts économiques, provoquée par la crise économique du début du siècle, et l'élaboration d'un ordre social nouveau, le but organisationnel devient une aide à la société dans l'accomplissement de ses buts. Les auteurs qui ont mentionné la dimension interne de l'organisation, ont tous considéré le développement de l'individu comme le but ultime interne qui doit être poursuivi. Quoique le petit nombre de théoriciens qui ont discuté des objectifs spécifiques de l'organisation soit assez réduit, ce qui affaiblit notre constatation, nous pouvons discerner une évolution dans le contenu des objectifs: alors qu'il s'agissait tout d'abord, avec Taylor, de socialiser organisationnellement l'individu, Argyris, suivi de Likert et de Maslow, porte son attention sur le développement intégral de l'individu comme objectif organisationnel. Le manque de similitude entre les nombreuses caractéristiques attribuées au but de l'organisation par les auteurs est frappant et est symptomatique du manque de consensus au niveau de la définition du but de l'organisation.

Les deux sortes de buts énoncés par Barnard²²¹ et Simon²²², ainsi que les effets de l'impossibilité de quanti-

221 C. Barnard, op. cit., p. 87.

222 H. Simon, op. cit., p. 112.

fier certains critères d'efficacité, tel que mentionné par James Thompson²²³⁻²²⁴, offrent une certaine explication à la différence fondamentale qui existe entre les théories d'organisation et d'administration basées sur les sciences du comportement et celles qui emploient la recherche opérationnelle comme fondement. L'introduction par Bennis de "meta-buts" apporte un aspect nouveau au phénomène du but organisationnel. Le fait de déceler des nouveaux buts et d'établir un ordre prioritaire parmi les existants remet en cause tout le problème de l'équilibre externe et interne discuté par Lonsdale²²⁵ : pour conserver son double équilibre, l'organisation éducationnelle doit-elle se faire donner ses buts par la société? Doit-elle créer des buts qu'elle donnera à la société? Doit-elle échanger certains buts avec la société ou doit-elle tenter d'arriver à un consensus de buts avec la société qui l'entoure et les individus qui la composent?

Les fonctions des buts ayant été étudiées par

223 J. Thompson, op. cit., p. 91.

224 Idem, ibid., p. 92.

225 Richard C. Lonsdale, Maintaining the Organization in Dynamic Equilibrium, p. 142-177 dans Daniel E. Griffiths (ed.), Behavioral Science and Educational Administration, The Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, deuxième partie, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1964, xi - 360 p.

226-227-228 229-230-231 232,
Barnard , Simon et James Thompson

on peut se demander si, ajouté au manque de consensus au niveau de la définition de la nature de l'homme, il n'y a pas ici une explication à la difficulté de s'entendre sur la définition de certains facteurs administratifs et sur les interactions entre les variables vu qu'on a pas suffisamment exploré les fonctions des buts: n'ayant pas un point de départ ou un point d'arrivée commun, soit l'homme ou l'organisation, les théoriciens sont appelés à définir et à utiliser des moyens sans les rattacher à aucune fin.

L'évolution du phénomène de la détermination des buts est assez remarquable. Ainsi, alors que selon les auteurs de la première moitié du siècle, cette responsabilité devait être assumée par le palier supérieur de la hiérarchie, on remarque l'approche de James Thompson²³³ qui en attribuant la responsabilité à l'interdépendance entre l'intérieur

226 C. Barnard, op. cit., p. 154.

227 Idem, ibid., p. 87.

228 Idem, ibid., p. 137.

229 H. Simon, op. cit., p. 132.

230 Idem, ibid., p. 198.

231 Idem, ibid., p. 114.

232 J. Thompson, op. cit., p. 6.

233 Idem, ibid., p. 128.

et l'extérieur de l'organisation, synthétise la pensée contemporaine. Quant au changement de but, les propositions de Barnard²³⁴, de Likert²³⁵ et de James Thompson²³⁶ en nous donnant tous les aspects matériels qui peuvent l'influencer, ne contiennent pas les valeurs sociales et personnelles qui semblent être à la base de tous les changements de but.

En somme, l'analyse des buts de l'organisation nous montre le manque de similitudes entre les différentes conceptions des buts organisationnels et pourrait très bien servir à nous expliquer le pourquoi des différences marquées au niveau de la définition des autres facteurs et des différentes conceptions du phénomène de l'intégration de ceux-ci qui doit s'effectuer en vue d'un but commun. Seul Argyris²³⁷ offre une tentative de réponse à la question de savoir si le type de but poursuivi influence le fond et la forme de l'organisation.

Comment peut-on discuter de théories organisationnelles et administratives si l'on ne s'entend pas sur le but poursuivi?

²³⁴ C. Barnard, op. cit., p. 91.

²³⁵ R. Likert, op. cit., p. 116.

²³⁶ J. Thompson, op. cit., p. 129.

²³⁷ C. Argyris, op. cit., p. 167.

4. Relation entre l'entourage et l'organisation

La relation entre l'organisation et son entourage ainsi que la délimitation des frontières entre ces deux entités sont très peu considérées et discutées par les théoriciens. On a cependant pu analyser ce phénomène sous six aspects: délimitation de la fonction entre l'organisation et son entourage; dépendance de l'entourage sur l'organisation; dépendance de l'organisation sur son entourage, et interdépendance entre l'organisation et son entourage; façons d'établir et de maintenir la relation entre l'entourage et l'organisation et exposé de quelques considérations.

En énonçant l'hypothèse que plus l'organisation a de contraintes et de contingences, plus sa frontière sera divisée en segments, James Thompson²³⁸ aborde le problème des effets de l'entourage sur la frontière qui le sépare de l'organisation.

Le fait que l'organisation ne soit pas indépendante de l'entourage comme le mentionne James Thompson²³⁹, est démontré par les considérations de Barnard, Simon, Argyris

238 J. Thompson, op. cit., p. 68.

239 Idem, ibid., p. 148.

et James Thompson. Pour Barnard²⁴⁰, James Thompson²⁴¹ et Argyris²⁴², la survie de l'organisation et de la coopération est dépendante de l'entourage qui leur fournit les contributions nécessaires. Simon²⁴³ ajoute qu'il en est ainsi pour la justesse des décisions.

Barnard²⁴⁴⁻²⁴⁵ prétend que l'interaction et l'ajustement des fonctions exécutives, en plus des limites de l'organisation, sont déterminés par l'entourage. Tandis que pour Argyris²⁴⁶, la culture de l'entourage influence le climat organisationnel, James Thompson²⁴⁷ croit que les contraintes posées à l'organisation par l'entourage sont situées dans son espace géographique ou dans sa composition sociale.

Tout comme l'organisation dépend de l'entourage, celui-ci dépend d'elle dans une certaine mesure. Ainsi, selon James Thompson²⁴⁸ les sociétés qui logent beaucoup de

240 C. Barnard, op. cit., p. 100.

241 J. Thompson, op. cit., p. 27.

242 C. Argyris, op. cit., p. 10.

243 H. Simon, op. cit., p. 200.

244 C. Barnard, op. cit., p. 154.

245 Idem, ibid., p. 233.

246 C. Argyris, op. cit., p. 12.

247 J. Thompson, op. cit., p. 68.

248 Idem, ibid., p. 154.

leurs ressources au sein des organisations en deviennent dépendantes. Pour Barnard²⁴⁹ la structure de la société est élaborée par ses organisations formelles, tandis que pour Taylor²⁵⁰ l'augmentation de la prospérité et la diminution de la pauvreté dépendent des organisations.

Etant clairement acceptée par James Thompson²⁵¹ et par Bennis²⁵², l'interdépendance entre l'organisation et son entourage est indirectement discutée par Griffiths²⁵³ qui constate que toute organisation fonctionne au sein d'un système social plus large et par Maslow²⁵⁴ qui prétend que l'organisation doit se développer dans toutes les directions en autant que son développement n'interfère pas avec la santé de la société. James Thompson se repliant sur les normes de la rationalité, présente un certain nombre de propositions qui peuvent expliquer le fonctionnement de l'interdépendance entre l'organisation et l'entourage. Pour ce théoricien²⁵⁵, un consensus à propos de la détermination des échanges qui doivent s'effectuer entre ces deux éléments cernera l'aire de l'interdépendance. Toutefois, même la délimitation du

249 C. Barnard, op. cit., p. 120.

250 F. Taylor, op. cit., p. 317.

251 J. Thompson, op. cit., p. 6.

252 W. Bennis, op. cit., p. 44.

253 D. Griffiths, op. cit., p. 77.

254 A. Maslow, op. cit., p. 58.

255 J. Thompson, op. cit., p. 28.

domaine de l'interdépendance n'empêche pas l'organisation de se comporter d'une façon à conserver son autonomie; ainsi, l'organisation en plus de tendre à protéger ses technologies propres des influences de l'entourage²⁵⁶, s'efforce d'anticiper et de s'adapter aux changements de l'entourage qu'elle ne peut contrôler²⁵⁷ et, minimise le pouvoir de son entourage en maintenant en place un ensemble d'alternatives²⁵⁸. Cette interdépendance est aussi mentionnée par Hanlon²⁵⁹⁻²⁶⁰, qui en plus de constater que l'individu, tout comme l'organisation, n'existe pas dans un vacuum, maintient que le climat d'une organisation affecte son entourage.

Quant à la façon d'établir et de maintenir cette interdépendance, Barnard²⁶¹ croit qu'un système de communications ordonné est un facteur important dans le processus d'adaptation d'une société à son entourage.

La rencontre et l'adaptation aux changements extérieures étant considérés par Bennis²⁶² comme étant le prin-

256 Idem, ibid., p. 19.

257 Idem, ibid., p. 21.

258 Idem, ibid., p. 32.

259 J. Hanlon, op. cit., p. 60.

260 Idem, ibid., p. 126.

261 C. Barnard, op. cit., p. 235.

262 W. Bennis, op. cit., p. 41.

principal défi des organisations, constituent chez Follett²⁶³ un des deux aspects fondamentaux de tout groupe.

Outre Barnard et James Thompson qui se sont préoccupés des relations entre l'organisation et l'entourage, on remarque chez les théoriciens une lacune assez marquée au sujet de leur considération de cette dimension. On ne retrouve presque rien qui nous spécifie la constitution des frontières de l'organisation et les échanges qui devraient s'effectuer entre les deux. On note aussi le fait qu'aucun de ces théoriciens ne mentionne la relation entre le but de l'institution et celui de l'organisation. La constatation du fait que plusieurs théoriciens avaient considéré l'organisation comme un système ouvert, nous avait fait penser que nous rencontrerions une considération plus approfondie de cette relation. L'étude de James Thompson ouvre cependant un terrain de recherches et servira sûrement à inciter les théoriciens à considérer cette variable dans l'énoncé de leur théorie.

5. Stabilité de l'organisation

Quoique pouvant servir, selon Getzels et al.²⁶⁴, de critère de succès d'une organisation et de critère de com-

263 H. Metcalf, op. cit., p. 265.

264 J. Getzels et al., op. cit., p. 398.

paraison entre différentes organisations, d'après Barnard²⁶⁵, la stabilité de l'organisation est très peu étudiée chez les théoriciens.

Barnard²⁶⁶⁻²⁶⁷, après avoir constaté que les systèmes de coopération ne sont jamais stables, s'accorde avec²⁶⁸ Argyris quant aux fonctions de la stabilité organisationnelle: l'atteinte des objectifs de l'organisation; le maintien du système interne et l'adaptation à l'entourage externe. De plus, alors que Barnard²⁶⁹ considère la stabilité comme²⁷⁰ étant influencée par le système des statuts, Fayol la voit influencée par l'application de la règle de l'unité de commandement.

Le peu d'intérêt porte à ce phénomène par les théoriciens s'explique par l'utilisation toujours de plus en plus grande de l'approche du système qui contient l'emploi des concepts d'équilibre et de déséquilibre. Une analyse

265 C. Barnard*, op. cit., p. 158.

266 Idem, ibid., p. 35.

267 Idem, ibid., p. 37.

268 C. Argyris, op. cit., p. 115.

269 C. Barnard*, op. cit., p. 229.

270 H. Fayol, op. cit., p. 25.

telle que celle effectuée par Miller²⁷¹ pourrait servir aux théoriciens désireux de considérer ce facteur. L'étude du phénomène du changement apportera toutefois quelques constatations à propos de ce concept.

6. Croissance de l'organisation

Requise pour l'atteinte d'un but institutionnalisé, l'organisation doit se développer si elle veut survivre et atteindre le but qu'on lui a assigné ou qu'elle s'assigne elle-même de concert avec son entourage.

Quelques théoriciens ont étudié différents aspects de son processus de croissance; parmi ceux-ci on a pu relever la naissance d'une organisation, la direction que prend sa croissance, sa limite développementale, quelques conditions qui l'affectent et un certain nombre de façons de croître.

Les éléments nécessaires et suffisants pour la formation d'une organisation sont, d'après Barnard²⁷², au nombre de trois: une capacité de communication, un bon vouloir et un but commun. Getzels et al.²⁷³ font découler l'organisa-

²⁷¹ James G. Miller, Living Systems: Cross-Level Hypotheses, dans Behavioral Science, livraison d'octobre 1965, 10, no. 4, p. 380-412.

²⁷² C. Barnard, op. cit., p. 82.

²⁷³ J. Getzels et al., op. cit., p. 58.

tion du besoin qu'en a une institution pour atteindre ses buts.

La direction de la croissance de l'organisation s'effectue, selon James Thompson²⁷⁴⁻²⁷⁵, dans le sens des contingences les plus cruciales pour l'organisation et se continue jusqu'à ce que ses plus petites composantes soient développées au maximum. Barnard²⁷⁶ indique cependant le danger de destruction qui guette les organisations qui se développent trop.

La sélection des conditions qui influencent la croissance de l'organisation varie d'un théoricien à l'autre, sauf pour Barnard²⁷⁷ et Simon²⁷⁸⁻²⁷⁹ qui croient que la croissance est commandée par le maintien des récompenses (incentives), spécialement celles rattachées au prestige, à la satisfaction communautaire et à l'orgueil (pride of association) de l'association. Pour Argyris²⁸⁰, la croissance

274 J. Thompson, op. cit., p. 156.

275 Idem, ibid., p. 46.

276 C. Barnard, op. cit., p. 159.

277 Idem, ibid., p. 159.

278 H. Simon, op. cit., p. 117.

279 Idem, ibid., p. 209.

280 C. Argyris, op. cit., p. 312.

d'une organisation est liée au développement de la structure qui lui permet d'atteindre ses trois activités essentielles: l'atteinte de ses objectifs; le maintien de sa structure interne et son adaptation à son entourage. Hanlon²⁸¹ conçoit la croissance de l'organisation comme étant l'équilibre entre l'être et le devenir de l'organisation.

Tandis que Taylor²⁸² relie la croissance de l'organisation à l'augmentation de la production, Follett²⁸³ considère qu'elle s'effectue par l'intégration. Considérant la croissance de l'organisation à partir de l'intérieur de l'organisation, Barnard²⁸⁴⁻²⁸⁵ prétend que toutes les organisations s'accroissent en combinant des petites unités existantes ou en en créant d'autres. James Thompson²⁸⁶⁻²⁸⁷⁻²⁸⁸ relie la croissance de l'organisation à sa façon de réagir vis-à-vis son entourage; ainsi, en s'appropriant les activités

281 J. Hanlon, op. cit., p. 27.

282 F. Taylor, op. cit., p. 37.

283 H. Metcalf, op. cit., p. 204.

284 C. Barnard, op. cit., p. 104.

285 Idem, ibid., p. 110.

286 J. Thompson, op. cit., p. 39.

287 Idem, ibid., p. 42.

288 Idem, ibid., p. 43.

qui risquent de devenir des contingences si elles étaient laissées à l'extérieur et en agrandissant son domaine au moyen d'un accroissement de la population servie ou en incorporant l'objet sur lequel elle travaille, l'organisation va repousser ses frontières et croître. Hanlon²⁸⁹, considérant l'organisation comme étant organique, la voit croître au moyen de la gravitation des stages d'équilibre autodynamique qu'elle doit effectuer.

Les recherches de James Thompson sur le comportement organisationnel laissent entrevoir la possibilité prochaine d'effectuer une synthèse de tout ce qui peut se rattacher à la croissance organisationnelle et éventuellement l'élaboration d'une théorie de la croissance de l'organisation. Les auteurs auraient cependant à gagner s'ils tentaient de s'entendre sur une définition de la croissance organisationnelle. Les caractéristiques propres à la croissance ne sont traitées chez aucun théoricien et on ne s'entend pas sur les conditions et les étapes de la croissance. L'approche employée pour étudier l'organisation joue un rôle très important dans l'étude que le théoricien effectue; ainsi les considérations d'Hanlon sont marquantes. Il est tentant d'énoncer que le phénomène de la croissance de l'organisation pourra être étudié seulement lorsqu'on se sera entendu sur un point d'arrivée

289 J. Hanlon, op. cit., p. 25.

commun: on croît toujours vers un point précis et toutes les étapes sont situées dans une relation de moyens-fin jusqu'à ce qu'on atteigne la fin de toute croissance, ce qui ne sera sûrement pas atteint par les théoriciens étudiés, s'ils continuent dans la tangente qu'ils ont adoptée... pour eux, sauf peut-être Hanlon, la croissance n'est que quantitative.

7. Processus administratif

Considéré par Litchfield²⁹⁰ comme le centre de l'administration, le processus administratif est étudié par les théoriciens qui se préoccupent de l'activité administrative elle-même et des tâches des administrateurs. La plupart des théoriciens qui en ont abordé l'analyse, l'ont fait en décrivant ses éléments et en les situant dans un ordre logique (Gulick-Urwick; Sears; Gregg; Campbell; Corbally et Ramseyer; Griffiths et Hemphill²⁹¹; Newman; Summer and Warren²⁹²; etc...). L'analyse des auteurs nous a incité à considérer le processus administratif sous quatre points de vue: sa définition, son domaine, ses caractéristiques et ses limites.

290 E. Litchfield, op. cit., p. 312-337.

291 C. Nolte, op. cit., p. 225.

292 William H. Newman, Charles E. Summer et Kirby E. Warren, The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice, deuxième édition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1967, xii - 788 p.

En avançant que l'incertitude semble être l'essence²⁹³ du processus administratif, James Thompson propose une explication au fait que la plupart des théoriciens le définissent comme étant une suite d'actions étroitement reliées et disposées d'une façon séquentielle; l'incertitude des décisions à prendre et des résultats des actions administratives pourrait donc être moins prononcée si l'on élabore un processus d'action logique, tel que par exemple, la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle.²⁹⁴

Défini par Simon²⁹⁵ comme étant les techniques qui facilitent l'application de l'effort organisé du groupe et comme étant des processus décisionnels, le processus administratif est pour Fayol²⁹⁶ le fondement de l'administration. Il le décompose en cinq éléments: la prévoyance qui consiste à scruter l'avenir et à dresser le programme d'action; l'organisation qui consiste à constituer le double organisme, matériel et social de l'entreprise; le commandement qui consiste à relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts et le contrôle qui veille à ce que tout se passe

293 J. Thompson, op. cit., p. 159.

294 J. Sears, The Nature of the Administrative Process, New York, McGraw-Hill, 1950.

295 H. Simon, op. cit., p. 8,

296 H. Fayol, op. cit., p. 5.

conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

²⁹⁷
James Thompson en plus de considérer le processus administratif comme étant l'administration, et de le rattacher à l'interaction des niveaux et des composants, le définit comme étant un processus activé par les membres de l'organisation qui s'étend à travers tous les niveaux de l'organisation et les interrelie.

²⁹⁸
Selon Getzels et al. , le processus administratif, au cours de sa phase active, se préoccupe de l'accomplissement des attentes de rôles et de la satisfaction des besoins des individus.

²⁹⁹
Si, d'après James Thompson , la fonction centrale de l'administration consiste à déceler les buts à atteindre qui sont toujours changeants, la caractéristique centrale du processus administratif doit être la flexibilité.

³⁰⁰
James Thompson , étudiant les limites possibles du processus administratif, mentionne le fait que les administrateurs considèrent trop l'administration comme étant du "office holding", alors qu'elle est l'ingrédient essentiel

297 J. Thompson, op. cit., p. 149.

298 J. Getzels et al., op. cit., p. 119.

299 J. Thompson, op. cit., p. 148.

300 Idem, ibid., p. 152-153.

dans la performance organisationnelle. La recherche de la certitude, qui provoque une préférence pour les considérations à court-terme plutôt qu'à long-terme et pour les données quantitatives plutôt que qualitatives, est pour James Thompson, tout comme la diffusion du pouvoir à un point de transcendance relativement instable et le manque de connaissance, une limite du processus administratif.

Le peu d'intérêt porté à la considération du processus administratif par les auteurs s'explique peut-être de deux façons. D'abord, ces théoriciens laissent peut-être aux adeptes de la recherche opérationnelle le soin de planifier et de programmer les processus de prise de décision. Puis étant tous des étudiants du comportement humain, ils considèrent peut-être que l'action humaine ne peut être réduite à un cadre aussi rigide et logique que les processus élaborés par Fayol et d'autres... De plus, les dysfonctions de la bureaucratie pourraient peut-être s'appliquer au processus administratif.

Il n'y a donc pas d'entente chez les théoriciens à propos du facteur du processus administratif et les recherches devraient se préoccuper plus de l'action administrative si l'on veut continuer à s'occuper du processus administratif.

8. Organisation informelle

Depuis les expériences de Hawthorne³⁰¹, l'organisation non-formelle a été considérée par quelques théoriciens. La présente étude en considère l'existence, la définition, la création, les caractéristiques et les activités. Quelques considérations effectuées par un certain nombre de théoriciens sont rapportées.

Indirectement considérée par Taylor³⁰² lorsqu'il discute des effets de l'exemple que donne chaque employé aux autres, l'organisation informelle, d'après Barnard³⁰³ et Griffiths³⁰⁴ se trouve dans chaque organisation formelle. McGregor³⁰⁵ la rattache au comportement humain qui n'est ordinairement pas conforme au comportement anticipé, qui est défini par la logique théorique et influencé par le groupe.

Même s'ils s'entendent sur le fait que les organisations soient basées sur les relations interpersonnelles,

301 F.J. Roethlisberger et William J. Dickson, Management and the Worker, New York, Science Editions, John Wiley and Sons, Inc., 1964, xxiv - 615 p.

302 F. Taylor, op. cit., p. 142.

303 C. Barnard, op. cit., p. 286.

304 D. Griffiths, op. cit., p. 80.

305 D. McGregor*, op. cit., p. 35.

Barnard³⁰⁶, Simon, James Thompson, Griffiths et Hanlon diffèrent quant aux autres dimensions de la définition. Simon³⁰⁷ et Griffiths³⁰⁸ mettent en relation les relations interpersonnelles et les décisions administratives, en ce sens, qu'ils considèrent comme formant l'organisation informelle, les relations interpersonnelles qui ont un effet sur les décisions; même si elles ne font pas partie de l'organisation formelle. Pour Hanlon³⁰⁹, ces relations interpersonnelles forment un système basé sur l'autorité et l'influence. James Thompson³¹⁰ définit l'organisation informelle comme étant un développement fonctionnel et spontané d'un groupe. Selon Barnard³¹¹⁻³¹²⁻³¹³, l'organisation informelle tout en étant puissante, est rétractive aux changements intangibles, impondérable, indéfinie, sans structure et inconsciente vu qu'aucune de ses activités est volontaire et dirigée.

306 C. Barnard, op. cit., p. 115.

307 H. Simon, op. cit., p. 148.

308 D. Griffiths, op. cit., p. 80.

309 J. Hanlon, op. cit., p. 79.

310 J. Thompson, op. cit., p. 7.

311 C. Barnard, op. cit., p. 115.

312 Idem, ibid., p. 145.

313 Idem, ibid., p. 148.

Les fonctions de l'organisation informelle sont tout particulièrement étudiées par Barnard. Celui-ci, en plus de la considérer comme étant la base de l'organisation formelle³¹⁴, lui attribue les fonctions suivantes: détermination et établissement des limites au comportement social et personnel³¹⁵; contrôle du conflit entre les principes et la pratique³¹⁶; établissement de certaines attitudes, coutumes et habitudes³¹⁷; création des conditions nécessaires pour l'élaboration de l'organisation formelle³¹⁸; maintien de la cohésion du groupe³¹⁹; maintien chez les individus, du sentiment d'intégrité personnelle et du respect de soi³²⁰; communication des faits intangibles, opinions et des suggestions³²¹ et stabilité du comportement humain³²². James Thompson³²³, pour sa part, croit qu'elle est l'élément qui permet au système de s'adapter et

314 C. Barnard*, op. cit., p. 143.

315 Idem, ibid., p. 164.

316 C. Barnard, op. cit., p. 116.

317 Idem, ibid., p. 116.

318 Idem, ibid., p. 116.

319 Idem, ibid., p. 122.

320 Idem, ibid., p. 122.

321 Idem, ibid., p. 225.

322 C. Barnard*, op. cit., p. 147.

323 J. Thompson, op. cit., p. 9.

de survivre.

Griffiths³²⁴ relie la performance maximale de l'organisation au niveau de congruence qui existe entre les organisations formelles et informelles.

Le peu de théoriciens qui se préoccupent de l'organisation informelle est frappant, même si le fait s'explique peut-être par la valeur de l'étude de Barnard et par l'apport de plus en plus grand que jouent les groupes formellement établis au sein des organisations à tendance démocratique. L'institutionnalisation des organisations telles que les syndicats, les associations professionnelles joue aussi un rôle dans la disparition, du moins sur le plan théorique, de l'organisation non-formelle. De toutes façons, les théoriciens qui ont abordé l'étude de ce facteur s'entendent sur la base de sa définition.

324 D. Griffiths, op. cit., p. 90.

CHAPITRE II

ANALYSE DES FACTEURS

Dans cette deuxième partie de l'analyse des facteurs, nous aborderons l'analyse de la spécialisation, du leadership, du processus de la prise de décision, de la communication, du stress et du conflit.

1. Spécialisation

Considérée par Hanlon¹ comme étant le produit de la révolution industrielle, la spécialisation qui est un des instruments employés par Taylor² pour augmenter l'efficacité du travail et pour rationaliser l'activité au sein des organisations, a été perçue de différentes façons par les théoriciens. Les auteurs étudiés nous en permettent l'analyse quant aux dimensions suivantes: sa définition, ses buts, ses fonctions, ses bases, ses stages, les conditions d'existence et de survie, les sortes et ses effets.

Outre Victor Thompson³ qui définit la spécialisation

1 Hanlon, James M., Administration and Education: Toward a Theory of Self-Actualization, Belmont, Calif., Wadsworth Publ. Co., 1968, p. 42.

2 F.W. Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, Traduit de l'américain par Luc Moury, Collection Marabout-Service, no. 66, Verviers (Belgique), Gérard et Co., 1967, p. 81.

3 V. Thompson, Comportement bureaucratique et organisation moderne, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1966, p. 23.

comme étant la différenciation des fonctions, les théoriciens la définissent d'une façon plus ou moins précise. Barnard⁴⁻⁵ qui la considère comme la réflexion des buts désirés, rend la spécialisation synonyme de l'organisation vu que les buts de cette dernière ne peuvent être atteints sans elle. Pour Simon⁶, en plus d'être une caractéristique de l'organisation formelle, la spécialisation est la caractéristique de tout effort du groupe, indépendamment de l'efficacité de cet effort⁷.

Simon⁸ est le seul à spécifier les buts de la spécialisation: la coordination, l'expertise et la responsabilité.

Les fonctions de la spécialisation sont mentionnées par Barnard et Simon d'une façon complémentaire. Alors que pour Barnard⁹ sa fonction consiste en la répartition du but général en plusieurs buts intermédiaires qui deviennent des moyens vis-à-vis d'autres buts, Simon¹⁰, la rattachant aux

4 C.I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1968, p. 135.

5 Idem, ibid., p. 136.

6 H.A. Simon, Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes in Administration Organization, Second Edition, New York, The Free Press, 1957, p. 9.

7 Idem, ibid., p. 21.

8 Idem, ibid., p. 234.

9 C. Barnard, op. cit., p. 132.

10 H. Simon, op. cit., p. 98.

fonctions administratives, lui attribue la fonction de diriger chaque portion de l'organisation vers la réalisation d'un ensemble restreint et particulier de valeurs.

¹¹
Barnard¹¹, en plus d'affirmer que l'unité organisationnelle est le stage de la spécialisation, fait reposer celle-ci sur cinq bases: l'endroit où se fait le travail; le moment où le travail s'effectue; les personnes qui participent au travail; les choses qui servent d'objet au travail et les méthodes utilisées.

Quant à ses conditions d'existence et de survie, Simon et Victor Thompson nous en donnent quelques-unes. Selon ¹² Simon¹², le succès de l'utilisation de la spécialisation est rattaché à l'absence de coordination entre les segments spécialisés de la tâche ou à la présence de la coordination au moyen des techniques de la coordination interpersonnelle.

¹³⁻¹⁴⁻¹⁵
Victor Thompson¹³⁻¹⁴⁻¹⁵ relie l'actualisation de la spécialisation à un entourage stable, à la garantie d'une parfaite continuité des fonctions, à la catégorisation ou classifica-

11 C. Barnard, op. cit., p. 128.

12 H. Simon, op. cit., p. 238.

13 V. Thompson, op. cit., p. 22.

14 Idem, ibid., p. 24.

15 Idem, ibid., p. 93.

tion des données brutes et à l'interaction des personnes dont les spécialités doivent être harmonisées afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Les sortes de spécialisation sont en grande partie énoncées par Barnard¹⁶⁻¹⁷⁻¹⁸ qui en mentionne cinq: la spécialisation de l'activité qui concerne la détermination appropriée du temps et de l'endroit où doit être effectuée telle et telle activité; la spécialisation sociale se rapporte aux choix du groupe requis pour l'accomplissement de telle et telle fonction; la spécialisation des moyens concerne la détermination des moyens à adopter pour atteindre telle et telle fin; la spécialisation des processus consiste en l'élaboration de techniques appropriées pour la solution de problèmes donnés et la spécialisation "associationnelle" qui tient compte de l'individu qui accomplit le travail et de l'organisation.¹⁹ Victor Thompson présente deux sortes de spécialisation: la spécialisation des individus et la spécialisation des tâches. La spécialisation des individus qui est un

16 C. Barnard, op. cit., p. 134.

17 Idem, ibid., p. 135.

18 Idem, ibid., p. 131.

19 V. Thompson, op. cit., p. 33.

processus social consiste en l'adaptation de l'individu à ses conditions d'existence, ce qui a pour effet d'accroître ses chances de santé et de survie. La spécialisation des tâches est un phénomène organisationnel qui tout en se préoccupant de l'élément de spécificité du travail, tend à définir toutes les activités jusque dans le moindre détail afin d'aboutir à des routines simples. Se référant à la structure hiérarchique, Simon²⁰ discute de deux sortes de spécialisation: horizontale et verticale. Tandis que la spécialisation horizontale se base sur la division du travail, la spécialisation verticale est la division verticale du travail décisionnel de l'organisation. Elle sert de base à la division de la hiérarchie d'autorité. La spécialisation verticale est requise par l'existence de la spécialisation horizontale, par l'expertise nécessaire pour le bon fonctionnement du processus de prise de décision et par le mécanisme de la délégation d'autorité.

Sauf Victor Thompson qui mentionne quelques avantages et désavantages de la spécialisation, les autres théoriciens ne font mention que de ses avantages. Pour Taylor²¹,

20 H. Simon, op. cit., p. 9.

21 F. Taylor, op. cit., p. 88.

la spécialisation augmente la production de l'entreprise, pour Barnard²², elle accroît l'efficacité du système coopératif. Argyris²³ croit qu'elle a une tendance à créer chez chaque membre de l'organisation une conscience de l'existence des composants. Pour McGregor²⁴ et Victor Thompson²⁵, elle constitue l'interdépendance entre les membres et les tâches.

Victor Thompson qui en fait une analyse assez approfondie y rattache, tout particulièrement, les avantages et désavantages suivants: la spécialisation lie les individus²⁶ aux objectifs particuliers de l'organisation; elle subordonne les objectifs de l'organisation à la coopération²⁷; elle provoque la perte du contrôle autoritaire si les spécialistes s'unissent pour former des associations qui leur sont propres²⁸ et elle crée la possibilité d'une solidarité

22 C. Barnard, op. cit., p. 132.

23 C. Argyris, Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970, p. 152.

24 D. McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1969, p. 23.

25 V. Thompson, op. cit., p. 46.

26 Idem, ibid., p. 23.

27 Idem, ibid., p. 35.

28 Idem, ibid., p. 52.

organique nouvelle fondée sur une interdépendance mutuelle-
ment reconnue²⁹. Quant à ses désavantages, ce théoricien
cite la création de problèmes relatifs à l'interdépendance³⁰,
la nécessité d'une coordination accrue³¹, la restriction de
l'influence de chacun sur les événements³², la tendance à
faire de la responsabilité soit une injustice soit une ques-
tion purement formelle³³ et la destruction de la conscience
collective³⁴.

La spécialisation qui était au début du siècle la
base de tout le mouvement de l'efficacité administrative tend
à devenir de moins en moins spécifique. La division que fait
Victor Thompson³⁵ entre la spécialisation des tâches et la
spécialisation des individus nous démontre bien l'évolution
de ce facteur et illustre bien le mouvement adopté par les
théoriciens depuis quelques années: l'attention se porte de
plus en plus sur l'individu plutôt que sur l'organisation.

La spécificité des tâches étant de moins en moins

29 Idem, ibid., p.163.

30 Idem, ibid., p. 37.

31 Idem, ibid., p. 49.

32 Idem, ibid., p. 114.

33 Idem, ibid., p. 114.

34 Idem, ibid., p. 163.

35 V. Thompson, op. cit., p. 33.

claire et étant rattachée à la complexité des problèmes et au perpétuel changement de l'entourage de l'organisation, requiert de plus en plus des individus dont la spécialisation est intégrée. Ceci lui permet d'être en mesure de faire preuve de créativité, ce que la tâche ne peut faire elle-même. Donc, en plus de ne pas s'entendre sur le contenu des différents aspects de la spécialisation qu'ils considèrent, les théoriciens étudiés ne semblent pas, outre Victor Thompson, voir se dessiner la tangente ci-dessus mentionnée. Il faut cependant dire que les Maslow, Rogers, Goldstein et al. ont écrit après Barnard, Taylor, etc... La recherche devrait analyser les rapprochements entre la motivation, la spécialisation et la nature humaine.

2. Leadership

Perçu par Hanlon³⁶ comme étant une partie nécessaire de l'administration et par Barnard³⁷ comme étant l'élément essentiel de la survivance de toute démocratie ou de n'importe quel système gouvernemental, le leadership a été mentionné et étudié, sous différents angles, par la plupart des

³⁶ J. Hanlon, op. cit., p. 87.

³⁷ C. Barnard*, Organization and Management, Cambridge, Harvard University Press, 1948, p. 50.

théoriciens. Nous tenterons de dégager les perceptions qu'en ont eues les auteurs. Parmi celles-ci, certaines se rapportent à la nature du leadership, à son essence, à ses composants, à ses caractéristiques, à son processus, à ses limites, à ses dépendances et à ses sortes. De plus, nous retrouvons chez les théoriciens, une considération assez marquée du leader, de ses caractéristiques et de ses fonctions.

A) Leadership - En plus d'avancer que le leadership se réfère aux qualités du comportement des individus qui guident le monde ou leurs efforts dans un effort organisé³⁸, Barnard³⁹ définit le leadership comme étant cet état d'excellence qui consiste à être en avant, à être le premier, et à être le guide des autres. Victor Thompson⁴⁰ le définit comme étant une qualité conférée à une personne par ceux qui sont commandés, tandis que pour McGregor⁴¹ il est essentiellement la relation qu'on retrouve entre les variables E (besoins, buts, attentes personnelles...) et l'identification avec le leader, vu que ce dernier représente un moyen d'at-

38 C. Barnard, op. cit., p. 83.

39 Idem, ibid., p. 81.

40 V. Thompson, op. cit., p. 108.

41 D. McGregor*, The Professional Manager; édité par Warren Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 145.

teindre les buts recherchés. Comme Getzels et al.⁴² qui croient que le leadership est l'engagement dans une action qui initie une structure en interaction, comme Bennis⁴³ qui nous propose un modèle agricole du leadership qui consiste en une méthode active de production de conditions favorables au développement optimal des individus, des idées et des ressources et comme Follett⁴⁴ pour qui le leadership consiste à enseigner et à entraîner les subordonnés à contrôler la situation par eux-mêmes et à les aider à développer leurs propres idées, Hanlon⁴⁵ considère le leadership comme étant la création d'un climat qui stimule l'éclosion de l'énergie latente au sein de l'individu ou de l'organisation et qui en facilite la concertation dans une direction favorable à l'atteinte de ses buts. De plus, pour Hanlon⁴⁶, il y a leadership lorsque le groupe accepte la structure en interaction proposée.

⁴² J. Getzels et al., Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, p. 145.

⁴³ W. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill Co., 1966, p. 119.

⁴⁴ H. Metcalf et L. Urwick (eds.), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, p. 282.

⁴⁵ J. Hanlon, op. cit., p. 87.

⁴⁶ Idem ibid., p. 97.

Alors que pour Follett⁴⁷, le leadership se compose d'un ensemble de qualités personnelles telles que la tenacité, le pouvoir d'expression, la profondeur des convictions..., Barnard⁴⁸ en perçoit deux aspects: l'aspect technique, qui est local, particulier, individuel, éphémère et l'aspect général qui, en plus d'être plus absolu, est basé sur la supériorité individuelle et sur la responsabilité. Likert⁴⁹ voit la composition du leadership du futur comme étant une intégration de toutes les aptitudes techniques et administratives, d'une philosophie quelconque et de certaines aptitudes propres au leadership.

Quant à ses caractéristiques, Follett⁵⁰⁻⁵¹ croit qu'il peut être appris et qu'il peut se retrouver à plusieurs endroits, Barnard⁵² le considère comme le facteur stratégique dans la coopération.

La détermination des limites posées au leadership par

47 H. Metcalf, op. cit., p. 259.

48 C. Barnard, op. cit., p. 260.

49 R. Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill Co., 1961, p. 237.

50 H. Metcalf, op. cit., p. 259.

51 Idem, ibid., p. 266.

52 C. Barnard, op. cit., p. 288.

Barnard⁵³⁻⁵⁴ se rapproche de celle de McGregor⁵⁵. Alors que celui-là le fait dépendre de l'individu, des subalternes, des conditions circonstanciées, de la complexité du but, de la difficulté du processus de décision et de la complexité des relations interpersonnelles, McGregor, y appliquant quatre variables reliées entre elles d'une façon circulaire, le rattache aux caractéristiques du leader, aux attitudes et aux besoins de ceux qui le suivent, aux caractéristiques de l'organisation et au milieu social et économique. Quant à Bennis⁵⁶, il se contente de citer que l'efficacité du leadership est en fonction de la médiation entre l'individu et l'organisation.

Follett et Getzels présentent chacun trois sortes de leadership. Pour Follett⁵⁷, on peut retrouver un leadership fonctionnel qui est attribué à celui qui a la meilleure connaissance de la situation, qui peut en organiser les éléments essentiels, qui en comprend la signification totale et qui

53 C. Barnard*, op. cit., p. 84.

54 Idem, ibid., p. 107.

55 D. McGregor, op. cit., p. 147.

56 W. Bennis, op. cit., p. 66.

57 H. Metcalf, op. cit., p. 277-281.

peut voir près et loin; le leadership personnel qui est rattaché à la personnalité de l'individu et le leadership de position qui est rattaché à la position. Getzels et al.⁵⁸ définissent trois styles de leadership: le leadership normatif qui met l'emphasis sur l'institution, recherche l'efficacité et tend à socialiser; le leadership personnel qui met l'emphasis sur l'individu, recherche l'efficience et tend à personnaliser et le leadership transactionnel qui, tout en alternant l'emphasis sur l'institution et l'individu, se préoccupe de l'efficacité et de l'efficience et tend à socialiser et à personnaliser.

B) Leader - Parmi les théoriciens qui ont énuméré les caractéristiques du leader, Follett⁵⁹⁻⁶⁰ et Hanlon⁶¹⁻⁶² mentionnent la capacité de concentrer toutes les actions des membres d'un groupe donné et de créer un climat favorable à l'actualisation de chacun, et Barnard⁶³ attribue au leader une combinaison, acceptable par ses subalternes, des capaci-

58 J. Getzels et al., op. cit., p. 145-149.

59 H. Metcalf, op. cit., p. 247.

60 Idem, ibid., p. 282.

61 J. Hanlon, op. cit., p. 88.

62 Idem, ibid., p. 97.

63 C. Barnard, op. cit., p. 50.

tés de discerner ce qui doit être fait et comment ça doit être fait; Bennis⁶⁴⁻⁶⁵ en plus de parler de la possession d'aptitudes interpersonnelles telles que l'habileté de ne pas se préoccuper de ses talents et de cultiver ceux des autres, mentionne les aptitudes requises par l'implantation du modèle agricole, soit la connaissance des systèmes larges et complexes, des théories qui guident ces systèmes, la compétence interpersonnelle et un ensemble de valeurs. Maslow⁶⁶ constate que celui qui a le plus de chances de devenir le leader est celui qui est capable d'être décisif, de prendre une décision, d'y tenir, de dire ce qu'il veut, ce qu'il aime et n'aime pas et de ne pas être influencé par les contradictions. Follett⁶⁷ le considère comme un solutionneur de problèmes, un individu capable d'articuler toute l'organisation⁶⁸, de relier l'extérieur à l'intérieur⁶⁹ et surtout

64 W. Bennis, op. cit., p. 114.

65 W. Bennis* et Philip E. Slater, The Temporary Society, New York, Harper and Row Publ., 1968, p. 121.

66 A. Maslow, Eupsychian Management: A Journal, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., and The Dorsey Press, 1965, p. 147.

67 H. Metcalf, op. cit., p. 252.

68 Idem, ibid., p. 42.

69 Idem, ibid., p. 265.

comme celui qui peut montrer que l'ordre est intégral à chaque situation⁷⁰. Tandis que pour Barnard⁷¹ les caractéristiques du leader sont la vitalité, l'endurance, la persuasion, la responsabilité, la capacité intellectuelle et surtout la capacité de décider. McGregor⁷², tout en avouant qu'il est peu probable qu'il n'existe qu'un seul et unique modèle d'aptitudes et de traits de personnalité qui caractérisent tous les leaders, décrit les caractéristiques suivantes qui peuvent être apprises ou améliorées: la capacité d'organiser et d'amorcer l'action; de résoudre les problèmes; de maintenir les voies de communications ouvertes et efficaces; d'accepter les responsabilités et de pratiquer les interactions sociales.

Comme les caractéristiques du leader, la perception de ses fonctions varie d'un auteur à l'autre. Follett⁷³ s'attend à ce qu'il forme une équipe, qu'il fasse en sorte que chacun sente sa responsabilité dans l'organisation⁷⁴, qu'il apprenne son rôle organisationnel ainsi que la relation

70 Idem, ibid., p. 275.

71 C. Barnard*, op. cit., p. 93.

72 D. McGregor, op. cit., p. 146-147.

73 H. Metcalf, op. cit., p. 248.

74 Idem, ibid., p. 247.

de celui-ci aux autres parties de l'organisation⁷⁵ et qu'il éduque et entraîne ses subalternes⁷⁶. Barnard considère que sa fonction consiste à déterminer les objectifs à atteindre, à manipuler les moyens requis par l'atteinte de ces objectifs, à stimuler l'action coordonnée, à en contrôler l'instrumenta-⁷⁷lité et à favoriser un ajustement des fins et des moyens aux nouvelles conditions circonstancielle⁷⁸s. Bennis et Likert lui attribuent plutôt des fonctions concernant la di-⁷⁹mension humaine de l'organisation. D'après Likert, la fonction du leader se limite à assurer que dans une très grande probabilité chaque membre de l'organisation, à la lumière de son passé, de ses désirs et de ses attentes, va considérer l'expérience découlant de ses interactions et de ses relations interpersonnelles, comme étant supportive et favorable à la création et au maintien de son sens de valeur personnelle. Bennis, en plus de concevoir les fonctions du leader comme étant la création d'un climat qui va procurer la sécurité et d'un entourage qui va favoriser la tolérance

75 Idem, ibid., p. 260.

76 Idem, ibid., p. 267.

77 C. Barnard*, op. cit., p. 85.

78 Idem, ibid., p. 240.

79 R. Likert*, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill Co., 1967, p. 47.

pour l'ambiguïté ce qui permet de profiter de l'incertitude⁸⁰, propose qu'il revient au leader d'identifier et de supporter les individus qui peuvent servir de point d'articulation entre les différents groupes de l'organisation, de développer l'identité de chacun⁸¹, de coordonner, de transiger, de motiver et d'intégrer les différents composants de l'organisation⁸².

Les perceptions qu'ont les auteurs du phénomène du leadership varient de l'un à l'autre et sont très nombreuses. Les angles considérés ne sont pas les mêmes chez tous. On passe d'une considération de la dimension organisationnelle à la dimension humaine comme base du leadership. La diversité des approches permet de constater la difficulté de définition du facteur. Il semble toutefois, que le leadership se définirait d'une façon plus précise si les théoriciens s'entendaient sur la nature de l'homme, vu qu'alors le but ultime poursuivi par l'homme, par conséquent celui de l'organisation, étant circonscrit, le leader serait celui qui représenterait, d'une façon la plus complète possible, ce but ultime; en effet, plus les individus s'actualisent, plus ils transcendent les accidents, qui sont les causes des dif-

80 W. Bennis*, op. cit., p. 108.

81 Idem, ibid., p. 111.

82 Idem, ibid., p. 122.

férences individuelles, plus ils se ressemblent car ils deviennent englobants, englobés, universels et totipotentiels.⁸³ Maslow, en maintenant que plus une personne s'approche de l'actualisation totale de soi, plus il a de chances d'être choisi comme le leader du groupe et meilleur leader il sera, car il pourra faire face à un plus grand nombre de situations, nous met sur cette tangente vers l'infini qui, d'après nous, est la seule façon d'en arriver à s'entendre sur une définition du leadership. En se préoccupant de la création d'un climat favorable à l'épanouissement personnel, de la qualité et de la quantité des relations interpersonnelles, de la capacité à faire l'unité et l'intégration etc..., les théoriciens montrent qu'ils sont continuellement à la recherche d'une définition englobante et transcendante. Il leur faudrait se rendre jusqu'aux valeurs humaines les plus profondes qui se retrouvent en puissance chez tous les individus, alors on pourrait définir le leader comme étant celui qui par l'intégration quantitative et qualitative qu'il est des valeurs humaines les plus fondamentales est l'incarnation de l'idéal humain latent chez tout l'homme.

83 A. Maslow, op. cit., p. 130.

3. Décision et processus de prise de décision

L'étude du phénomène de la décision et de son processus est effectuée par la plupart des théoriciens et même si les aspects considérés ne sont pas les mêmes chez tous, on remarque cependant une certaine complémentarité tant au niveau des angles perçus qu'au niveau de la perception de leur contenu. L'analyse de la perception du processus de la prise de décision suivra celle du phénomène de la décision.

A) Décision - Considérée par Follett⁸⁴ comme une étape d'un processus, une décision est définie par Barnard⁸⁵ comme étant la définition d'un but, la discrimination des facteurs stratégiques et le processus d'adaptation des organisations⁸⁶ et par Simon⁸⁷ comme étant le processus au moyen duquel on choisit une alternative parmi un ensemble donné sous une forme de compromis⁸⁸. Griffiths⁸⁹, qui ne reconnaît que l'aspect pragmatique de toute décision⁹⁰, la

⁸⁴ H. Metcalf, op. cit., p. 146.

⁸⁵ C. Barnard, op. cit., p. 210.

⁸⁶ Idem, ibid., p. 286.

⁸⁷ H. Simon, Op. cit., p. 67.

⁸⁸ Idem, ibid., p. 6.

⁸⁹ D. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, Inc., 1959, p. 75.

⁹⁰ Idem, ibid., p. 76.

définit comme étant essentiellement une démarche judiciaire en ce sens qu'il s'agit de porter un jugement au sujet d'un certain état.

⁹¹
Pour Follett⁹¹, le contenu d'une décision administrative contient, en grande partie, des informations provenant d'experts. Alors que Barnard⁹² remarque deux termes dans toute décision; la fin à être atteinte et les moyens à être utilisés, Simon⁹³ y trouve un contenu factuel et éthique. Alors que l'élément éthique consiste dans la reconnaissance et l'évaluation des valeurs inhérentes aux alternatives⁹⁴; l'élément factuel se rapporte à la détermination des moyens⁹⁵. James Thompson⁹⁶ perçoit deux dimensions de la décision: des croyances au sujet des relations entre les causes et les effets et des préférences concernant les résultats possibles.

91 H. Metcalf, op. cit., p. 253.

92 C. Barnard, op. cit., p. 185.

93 H. Simon, op. cit., p. 46.

94 Idem, ibid., p. 184.

95 Idem, ibid., p. 5.

96 J. Thompson, Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, New York, McGraw-Hill Co., 1967, p. 134.

⁹⁷Griffiths trouve que presque toutes les décisions⁹⁸ font partie d'une série, d'une séquence. Pour McGregor⁹⁸, toutes les décisions d'un dirigeant traduisent ses assumptions sur la nature et le comportement humains. Selon⁹⁹ Simon⁹⁹, les décisions prises au sein de l'organisation sont des réponses à une structure très complexe d'influence.

¹⁰⁰Alors que pour Follett¹⁰⁰, la principale fonction d'une décision est d'anticiper le développement de l'organisation,¹⁰¹⁻¹⁰² Barnard¹⁰¹⁻¹⁰² lui attribue les fonctions de voir à ce que soit fait, en temps et lieu, ce qui doit être fait, de prévenir les mauvaises actions, de créer une condition constructive dans l'effort coordonné et surtout de régulariser les relations entre le but de l'organisation et le monde physique, les choses externes et les circonstances du moment.

Les trois étapes de la tâche de la décision sont,¹⁰³ d'après Simon¹⁰³, l'énumération de toutes les alternatives,

97 D. Griffiths, op. cit., p. 76.

98 D. McGregor, op. cit., p. 28.

99 H. Simon, op. cit., p. 224.

100 H. Metcalf, op. cit., p. 264.

101 C. Barnard*, op. cit., p. 94.

102 C. Barnard, op. cit., p. 194.

103 H. Simon, op. cit., p. 67.

la détermination des conséquences qui découlent de ces alternatives et l'évaluation comparative de ces ensembles de conséquences.

Pour Barnard¹⁰⁴, il existe deux classes majeures de décisions: les décisions positives, c'est-à-dire celles qui imitent, dirigent, arrêtent et préviennent l'action; les négatives; soit celles qui consistent en ne pas décider.

Barnard divise les décisions en quatre sortes. Alors qu'une décision organisationnelle peut-être déléguée, une décision personnelle ne peut l'être¹⁰⁵. Une décision générale est non seulement le symbole d'une action concrète projetée et de la philosophie d'action de ceux qui y participent¹⁰⁶, mais elle est abstraite et concerne le futur¹⁰⁷. De plus Barnard considère comme démocratique toute décision énoncée sous la forme d'un énoncé verbal¹⁰⁸.

Selon Simon¹⁰⁹, les décisions qui se rapportent au but final sont considérées comme des jugements de valeur alors que celles qui concernent les moyens à prendre pour

104 C. Barnard, op. cit., p. 194.

105 Idem, ibid., p. 188.

106 C. Barnard*, op. cit., p. 37.

107 Idem, ibid., p. 33.

108 Idem, ibid., p. 32.

109 H. Simon, op. cit., p. 4-5.

atteindre ces buts sont considérées comme des jugements factuels. En expliquant les décisions rationnelles, c'est-à-dire celles qui sont prises à la suite de l'utilisation d'un processus logique, Simon¹¹⁰ décrit six sortes de rationalité de décisions: une décision est objectivement rationnelle si le comportement qui s'ensuit est de fait le comportement qui a permis d'atteindre les valeurs poursuivies; elle est subjectivement rationnelle si elle est la meilleure décision compte tenu des connaissances que l'individu avait des conséquences; elle est consciemment rationnelle si le degré d'ajustement des moyens à la fin fait suite à un processus conscient; elle est délibérément rationnelle si le degré d'ajustement des moyens à la fin a été fixé par l'individu ou l'organisation, précédemment et délibérément; elle est organisationnellement rationnelle si elle est orientée vers les buts de l'organisation et personnellement rationnelle si elle est orientée vers les buts de l'individu.

¹¹¹ Griffiths classe les décisions en quatre catégories: les décisions administratives, soient celles qui établissent les critères qui guident les décisions des autres membres de l'organisation, les décisions intermédi-

110 Idem, ibid., p. 76.

111 Griffiths, op. cit., p. 93-101.

aires, qui sont prises chaque fois qu'un ordre, un commandement ou une politique est transmise aux subalternes par des supérieurs, les décisions d'appel qui sont celles que des subalternes réfèrent au supérieur pour une multitude de raisons, et les décisions créatives qui, contrairement aux autres ci-dessus énumérées, prennent naissance chez l'individu lui-même. Se rapportant aux deux composants qu'il attribue à toute décision, James Thompson décrit quatre types de décisions. La relation entre la cause et l'effet, comme les préférences quant aux résultats, pouvant être certaine ou incertaine, on peut avoir une décision qui fait suite à une certitude quant à la relation entre la cause et l'effet et quant aux préférences au niveau des résultats; on peut avoir une décision qui fait suite à une incertitude au niveau de la relation entre la cause et l'effet et à une certitude des préférences quant aux résultats; on peut avoir une décision qui fait suite à une certitude au niveau de la relation entre la cause et l'effet et à une incertitude des préférences quant aux résultats ou bien on peut avoir une décision qui fait suite à une incertitude quant à la relation entre la cause et l'effet et à une incertitude des préférences quant aux résultats¹¹².

112 J. Thompson, op. cit., p. 134.

A ces quatre types de décisions, James Thompson rattache quatre sortes de stratégies. Lorsque les préférences sont claires mais que les relations entre la cause et l'effet sont incertaines on peut se référer, pour la prise de décision, à des stratégies de jugement. Quand la situation est inversée et qu'il y a certitude quant à la relation cause et effet mais incertitude quant aux préférences des résultats, on peut faire appel à une stratégie de compromis. Quand il y a incertitude au niveau des deux dimensions, on se rapporte à une stratégie inspirationnelle et finalement, lorsqu'il y a une certitude aussi bien au niveau de la relation entre la cause et l'effet qu'au niveau des préférences des résultats, on peut utiliser une stratégie "computational"¹¹³.

Considérant la valeur d'une décision, Likert¹¹⁴ en tire deux éléments importants lorsqu'il prétend que les résultats atteints sont en fonction de la qualité de la décision et de la motivation à l'implanter.

S'accordant avec Follett¹¹⁵ qui croit que la situation¹¹⁶ est l'élément de base de toute décision, Maslow en ajou-

113 Idem, ibid., p. 135.

114 R. Likert, op. cit., p. 212.

115 H. Metcalf, op. cit., p. 59.

116 A. Maslow, op. cit., p. 71.

te quelques-uns en nous disant que toute bonne prise de décision dépend sur un aperçu objectif de la situation problématique, sans attentes, sans présomptions, sans d'a priori et sans préjugés.

¹¹⁷
Likert fait découler la qualité d'une décision sur un certain nombre de conditions. La justesse des faits disponibles, l'identification de ceux qui décident avec l'organisation et leur motivation à rechercher des solutions comptent parmi les plus importantes. Pour Hanlon ¹¹⁸, l'efficacité d'une décision est en proportion avec la délibération utilisée. Selon Simon ¹¹⁹, une décision de jugements ne peut être "correcte" ou "incorrecte", tout au plus, peut-elle être bonne. Quant à une décision administrative, sa ¹²⁰ "correctness" est une question de relativité et elle peut être jugée à partir de deux points: dans un sens large, elle est "correcte" si elle est consistante avec l'échelle générale des valeurs sociales, si ses conséquences sont socialement désirables; dans un sens plus restreint, une décision est "correcte" si elle est consistante avec le schème de référence qui a été organisationnellement assigné

117 R. Likert, op. cit., p. 211.

118 J. Hanlon, op. cit., p. 193.

119 H. Simon, op. cit., p. 47.

120 Idem, ibid., p. 61.

à celui qui décide¹²¹. L'expertise dans la prise de décision est abordée par Simon¹²². Il relie son augmentation à la délégation de la responsabilité de prendre des décisions aux personnes qui possèdent les connaissances et les aptitudes requises et il considère qu'il est parfois nécessaire d'aller chercher l'expertise à l'extérieur de la structure d'autorité vu que l'autorité des idées doit avoir aussi d'importance que l'autorité des sanctions.

Selon Simon¹²³, une décision influence le futur de deux façons: d'abord la détermination du comportement présent par une décision peut limiter les possibilités futures; puis les décisions futures peuvent, en plus ou moins grande partie être guidées par une décision présente, ce qui a, en plus, l'effet de générer le noyau des décisions interconnectées. Argyris¹²⁴ conclut que les types de décisions tendront, dans le futur, à modifier les structures des organisations.

Pour Barnard¹²⁵, les occasions de décider découlent de trois sources: de communications autoritaires provenant des supérieurs; de cas référés par des subalternes et de

121 Idem, ibid., p. 199.

122 Idem, ibid., p. 137-138.

123 Idem, ibid., p. 97.

124 C. Argyris, op. cit., p. 205.

125 C. Barnard, op.cit., p. 190.

cas découlant de l'initiative de l'exécutif. Puis, toujours selon cet auteur¹²⁶, l'art de la décision consiste à ne pas décider sur des questions qui ne sont pas pertinentes, de ne pas décider prématurément, de ne pas prendre des décisions qui ne peuvent être appliquées et de ne pas prendre des décisions que d'autres devraient prendre.

Barnard, Likert, Bennis et Simon s'accordent pour allouer la responsabilité des décisions aux individus qui semblent être les plus aptes sur le plan des connaissances et des aptitudes. Barnard¹²⁷⁻¹²⁸, quoiqu'il attribue la responsabilité des décisions abstraites, générales et prospectives, au palier supérieur de l'organisation, considère que la responsabilité de la décision organisationnelle doit être assignée positivement et définitivement dans la plupart des cas vu que la pertinence d'une décision dépend de la connaissance des faits et du but de l'organisation. Bennis¹²⁹ et Likert¹³⁰ proposent que les décisions soient prises au palier organisationnel où les données sont les plus disponibles. Quant à Simon¹³¹, il considère que les

126 Idem, ibid., p. 194.

127 Idem, ibid., p. 232.

128 Idem, ibid., p. 189.

129 W. Bennis, op. cit., p. 8.

130 R. Likert, op. cit., p. 187.

131 H. Simon, op. cit., p. 10.

décisions doivent être prises par ceux qui jouissent des aptitudes requises et qui possèdent les connaissances voulues, indépendamment de leur position au sein de l'organisation. Se référant à son schème d'autorité et de pouvoir, "ordinant - coordinant - non-ordinant", Hanlon¹³² nous donne trois possibilités d'allocation de la responsabilité de la prise de décision: si l'on adopte la dimension "ordonnante", l'administrateur conserve toute l'autorité et prend toutes les décisions par lui-même; si l'on opte pour la dimension "coordonnante", l'administrateur partage sa fonction de prise de décision avec ses subalternes et si l'on choisit la dimension "non-ordonnante", l'administrateur refuse d'exercer l'autorité, alors les décisions sont prises par les subordonnés.

B) Processus de la prise de décision - En définissant le processus de la prise de décision comme étant une matière organisationnelle¹³³ consistant en la décision prise et les actes nécessaires à la mise en opération de cette décision¹³⁴, Griffiths, si l'on ignore les étapes qu'il attribue au processus, présente une définition plus

132 J. Hanlon, op. cit., p. 77.

133 D. Griffiths, op. cit., p. 92.

134 Idem, ibid., p. 76.

large que Barnard et Simon. Pour Barnard¹³⁵, le processus de décision idéal est la discrimination des facteurs stratégiques ou de changement de but compte tenu des résultats futurs de l'action au sein de la situation présente, à la lumière de l'histoire, de l'expérience et de la connaissance du passé. Simon, tout en affirmant que le processus de la prise de décision ne cesse pas lorsque le but général de l'organisation est déterminé¹³⁶, le définit comme étant l'élimination des alternatives de choix jusqu'à ce qu'il n'en reste qu'une, qui devient la décision¹³⁷; cette élimination s'effectue à la suite d'une confrontation des alternatives avec les buts poursuivis¹³⁸. Pour Hanlon¹³⁹, le processus de prise de décision consiste en l'adaptation des moyens contenus dans la vue globale de l'univers aux fins contenus dans l'"ideal pattern".

¹⁴⁰ Simon croit que le processus de prise de décision pourrait être subdivisé en deux segments: le premier

135 C. Barnard, op. cit., p. 209.

136 H. Simon, op. cit., p. 1.

137 Idem, ibid., p. 4.

138 Idem, ibid., p. 65.

139 J. Hanlon, op. cit., p. 51.

140 H. Simon, op. cit., p. 53.

contiendrait le développement d'un système de valeurs intermédiaires et une évaluation de leur valeur relative, l'autre consisterait en la comparaison des actions possibles à la lumière de ce système de valeurs. De plus, il présente un facteur d'importance fondamentale pour tout le processus de la prise de décision, lorsqu'il¹⁴¹ prétend que chaque individu, afin de déterminer les conséquences de ses actions, doit connaître les actions des autres.

Contrairement à Likert¹⁴² qui nous offre qu'une limite imposée au processus de prise de décision, soit la présence des réalités objectives de la situation, Griffiths¹⁴³ en énumère six: la définition du but, les critères de rationalité, les conditions de l'utilisation, les lignes de l'autorité formelle, les informations fournies et le temps disponible.

Considérant la fonction du processus de prise de décision, Likert¹⁴⁴ croit qu'il doit tenter de créer une solution nouvelle qui rencontrera, d'une façon satisfaisante, les opportunités et les exigences de la situation.

Follett¹⁴⁵ prétend qu'il y a trois étapes à accom-

141 Idem, ibid., p. 71.

142 R. Likert, op. cit., p. 112.

143 D. Griffiths, op. cit., p. 109.

144 R. Likert*, op. cit., p. 161.

145 H. Metcalf, op. cit., p. 50.

plir au cours de la prise d'une décision: découvrir les principes qui peuvent servir à guider la solution du problème en cause; décider ce qui va être fait; expérimenter et surveiller les résultats et finalement, colliger les résultats.¹⁴⁶ Victor Thompson¹⁴⁷, adaptant les trois étapes de Bales¹⁴⁸, présente ces trois étapes: l'orientation, au cours de laquelle on pose et définit le problème; l'évaluation où l'on détermine les valeurs et fixe les normes et le contrôle alors qu'on essaie d'intervenir dans la décision où dans la solution. Griffiths, Likert et Argyris accordent, à quelques exceptions près, les mêmes étapes au processus de la prise de décision. Pour Griffiths¹⁴⁸, elles sont au nombre de six: le dépistage, la définition et la détermination des limites du problème, l'analyse et l'évaluation du problème, l'élaboration des critères ou normes qui serviront de critères à l'évaluation de l'acceptation de la décision prise, la collection des données, la formulation et la sélection de la où des solutions choisies et son application. Selon Likert¹⁴⁹, la définition du problème,

146 V. Thompson, op. cit., p. 83.

147 Robert F. Bales, The Equilibrium Problem in Small Groups, dans Talcott Parsons, Robert F. Bales et Edward A. Shils, Working Papers in the Theory of Action, Glencoe, Ill., The Free Press, 1953, p. 111-163.

148 D. Griffiths, op. cit., p. 94.

149 R. Likert, op. cit., p. 175.

l'énumération des conditions ou des critères d'évaluation que devra rencontrer la solution du problème, l'énumération des alternatives, l'obtention des faits se rapportant à chaque solution, l'évaluation des solutions à la lumière des critères choisis et l'élimination des solutions indésirables et la solution de la plus désirable constituent les six étapes du processus de la prise de décision. ¹⁵⁰ Argyris présente les étapes suivantes: la perception du problème, la recherche et la localisation des solutions pertinentes, la détermination des conséquences qui découlent de chaque solution et le choix de la solution la plus satisfaisante.

Simon et Victor Thompson proposent deux sortes de processus de prise de décision. ¹⁵¹ Alors que, pour Simon, un processus peut être organisationnel ou individuel, ¹⁵² Victor Thompson considère qu'il peut être fermé, ouvert, ou les deux à la fois dépendamment du jeu des agendas cachés.

L'efficacité du processus de la prise de décision ¹⁵³ est étudiée par Argyris sous trois angles différents: on peut constater son efficacité en considérant si les problè-

150 C. Argyris, op. cit., p. 133.

151 H. Simon, op. cit., p. 8.

152 V. Thompson, op. cit., p. 167.

153 C. Argyris, op. cit., p. 130.

mes sont résolus, s'ils le demeurent, s'ils ont été résolus avec une réponse minimale d'énergie et avec le moins de dommages possibles. Par contre, son efficacité peut être fonction de deux groupes de facteurs: des facteurs rationnels et des facteurs humains. Alors que le degré de perception des problèmes, la précision dans la recherche et la localisation des solutions pertinentes, la détermination précise des conséquences qui découlent de chaque solution et le choix de la solution la plus satisfaisante forment l'ensemble des facteurs rationnels¹⁵⁴; l'ouverture d'esprit des individus, leur acceptation de l'expérimentation et leur aide apportée aux autres constituent les facteurs humains¹⁵⁵. Pour sa part, Simon¹⁵⁶ fait dépendre la spécialisation du processus de la prise de décision sur la possibilité de développer des canaux de communications adéquats à partir du centre de décision et vers lui.

Les multiples considérations apportées par les théoriciens au processus de prise de décision et à la décision elle-même nous font admettre avec Griffiths¹⁵⁷, que la prise de décision est le processus vital dans chaque organisation.

154 Idem, ibid., p. 133.

155 Idem, ibid., p. 132.

156 H. Simon, op. cit., p. 171.

157 D. Griffiths, op. cit., p. 88.

Même si les aspects perçus varient d'un auteur à l'autre, on peut déceler des approches complémentaires plutôt que contradictoires.

L'emphase portée par Simon sur la rationalité dans la prise de décision a marqué les théoriciens qui l'ont suivis, notamment Griffiths, L^Cithfield, Likert, James Thompson, etc..., on remarque toutefois chez la plupart des théoriciens une considération pour l'entourage de la décision, ses fonctions, ses effets, ses sortes et surtout le rôle que vient jouer le but poursuivi et les valeurs sous-jacentes.

Un des faits les plus remarquables de l'évolution de la prise de décision est sa responsabilité qui semble devoir être, de plus en plus, assumée par ceux qui ont la compétence voulue non nécessairement par les titulaires des positions d'autorité. Cette tangente a sûrement jouer un grand rôle sur la tendance à vouloir déstructurer les organisations, à vouloir les rendre temporaires et à changer le rôle de directeur pour celui de leader.

4. Communication

Les théoriciens qui ont mentionné le concept de la communication dans leur théorie l'ont fait sous deux grands aspects: le facteur lui-même et le processus de la commu-

nication.

A) La communication - Likert¹⁵⁸ conçoit la communication comme un processus complexe et comme une variété de différentes sortes d'activités dont quelques unes sont causales, d'autres sont intermédiaires. Lorsqu'une communication est dirigée vers un subalterne, venant d'un supérieur, afin de lui fournir l'information qui lui est requise, on a affaire à une communication causale; une communication est intermédiaire lorsqu'elle est une réponse à une communication causale. Simon et Griffiths, tout en s'accordant sur le fait que la communication soit un processus, différent au niveau de sa définition. Alors que pour Griffiths¹⁵⁹, elle est le processus qui rend possible la coopération et la coordination,¹⁶⁰ Simon la définit comme étant le processus qui sert à transmettre les décisions d'un membre de l'organisation à un autre.

Contenant, d'après Hanlon¹⁶¹, une dimension verbale et non-verbale, la communication consiste, selon Barnard¹⁶²,

158 R. Likert*, op. cit., p. 143.

159 D. Griffiths, op. cit., p. 85.

160 H. Simon, op. cit., p. 154.

161 J. Hanlon, op. cit., p. 68.

162 C. Barnard*, op. cit., p. 236.

en des relations mutuelles et des réactions de réponses.
Simon¹⁶³ y trouve un processus à double-voie: la transmission d'ordres, d'avis et d'informations à un centre de décisions et la transmission des décisions prises aux autres parties de l'organisation. Likert¹⁶⁴ y découvre trois dimensions: la transmission du matériel d'un émetteur à un récepteur; la réception et la compréhension du matériel et son acceptation ou sa rejection. Considérée par Likert comme étant essentielle aux formes complexes de comportement coopératif¹⁶⁵ et au fonctionnement de l'organisation¹⁶⁶, la communication peut prendre différentes formes; ainsi, selon Barnard¹⁶⁷, elle peut être un rapport si elle se fait à partir d'un subordonné vers un supérieur ou un commandement si sa direction s'effectue à l'inverse. McGregor¹⁶⁸ parle d'une communication à voie unique ou à double voie. Victor Thompson¹⁶⁹ discute des communications formelles et informelles.

163 H. Simon, op. cit., p. 154.

164 R. Likert, op. cit., p. 44.

165 Idem, ibid., p. 106.

166 Idem, ibid., p. 44.

167 C. Barnard*, op. cit., p. 228.

168 D. McGregor, op. cit., p. 153.

169 V. Thompson, op. cit., p. 126.

Getzels et al.¹⁷⁰ considèrent que la communication fournit une base pour la rationalité et le moral . Pour Hanlon¹⁷¹, la communication aide à créer le climat organisationnel. Selon Victor Thompson¹⁷², la communication de l'information sert à faire percevoir par l'entourage ou par les membres du groupe le statut et le pouvoir des supérieurs. La communication a comme fonction, selon McGregor¹⁷³, la transmission de l'information, l'expression d'idées ou de sentiments et l'influence des autres.

Barnard¹⁷⁴ perçoit la nécessité de la communication pour la traduction des termes en actions concrètes. Fayol¹⁷⁵ croit que l'efficacité d'une communication sera augmentée si celle-ci s'effectue verbalement. La quantité des communications émises est d'après Barnard¹⁷⁶, fonction de la complexité et de l'évidence des exigences ou des conditions qui requièrent une précision dans la coordination des mouvements ou de la difficulté que le leader a à saisir la nature de l'action individuelle nécessaire. L'acceptation

170 J. Getzels et al, op. cit., p. 132.

171 J. Hanlon, op. cit., p. 61.

172 V. Thompson, op. cit., p. 125.

173 D. McGregor, op. cit., p. 149.

174 C. Barnard, op. cit., p. 106.

175 H. Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1966, p. 45.

176 C. Barnard, op. cit., p. 107.

par une personne d'une communication autoritaire s'effectuera, selon Barnard¹⁷⁷, seulement lorsqu'on obtiendra ces quatre conditions: la personne peut et comprend la communication; au moment de sa décision d'accepter, il croit que la communication n'est pas inconsistante avec le but de l'organisation et qu'elle est compatible avec son intérêt personnel, il est physiquement et mentalement capable de s'y conformer. McGregor¹⁷⁸ aborde le phénomène de l'"ouverture" de la communication. Il la considère relative, non absolue. Elle est en fonction de la confiance mutuelle qui règne au sein de l'organisation et elle aide à prévenir les mauvaises perceptions des actions. Cette ouverture de communication est définie par McGregor¹⁷⁹ comme étant l'authenticité d'une communication qui consiste en ce que chaque membre de l'organisation est totalement libre d'exprimer ses véritables sentiments tout autant que ses idées intellectuelles.

En plus de relier la vitesse d'une communication, les autres choses étant égales, au nombre de centres à travers lesquels elle doit passer¹⁸⁰, Barnard fait dépendre

177 Idem, ibid., p. 165.

178 D. McGregor*, op. cit., p. 163-164.

179 Idem, ibid., p. 191.

180 C. Barnard, op. cit., p. 177.

l'intelligibilité d'une communication sur la capacité d'émission de l'émetteur, sur la capacité de réception du récepteur et sur l'utilisation d'un langage commun aux deux¹⁸¹.
Pour McGregor¹⁸², les difficultés de communication au sein d'une organisation sont, le plus souvent, des symptômes de difficultés existantes entre les deux individus ou groupes en cause.

Considérant les influences qui peuvent affecter une communication, McGregor¹⁸³ mentionne les caractéristiques individuelles des individus, leurs attitudes, leurs sentiments ou par des caractéristiques de l'organisation telles que la structure ou les politiques existantes. Alors que pour Maslow¹⁸⁴, le degré d'interdépendance mutuelle au sein de l'organisation a un effet sur la communication, Bennis¹⁸⁵ rattache les distortions possibles d'une communication, au sein d'une hiérarchie, au degré d'interdépendance mutuelle entre le supérieur et le subalterne, au degré de pouvoir de celui-ci ainsi qu'au degré de son ambition. Argyris¹⁸⁶ associe la distortion de la communication au degré de véri-

181 C. Barnard*, op. cit., p. 227.

182 D. McGregor*, op. cit., p. 151.

183 Idem, ibid., p. 150.

184 A. Maslow, op. cit., p. 98.

185 W. Bennis, op. cit., p. 185.

186 C. Argyris, op. cit., p. 104.

té contenu dans celle-ci.

Quelques théoriciens relient la communication à d'autres phénomènes; ainsi, Griffiths¹⁸⁷, en plus d'avancer qu'il existe une relation très étroite entre la perception et la communication, croit que la perception délimite les possibilités de la communication. Selon Barnard¹⁸⁸, le statut de l'émetteur affecte considérablement le sens d'une communication.

B) Processus de la communication - Le phénomène du processus de la communication a été abordé par quelques théoriciens. Pour Barnard¹⁸⁹, le système de communication qui est le moyen par lequel la coordination se maintient au sein de la coopération, est strictement un phénomène social dont l'efficacité requiert, non seulement l'assignation de toutes les positions de statuts différents, mais l'existence de pratiques administratives habituelles et de procédures techniques¹⁹⁰. En outre, Barnard¹⁹¹ en plus de le considérer comme indispensable à toute coopération con-

187 D. Griffiths, op. cit., p. 84.

188 C. Barnard, op. cit., p. 227.

189 C. Barnard*, op. cit., p. 234.

190 Idem, ibid., p. 240.

191 Idem, ibid., p. 234.

centrée, en rend le maintien une fonction du développement du schème organisationnel, de la sélection, de la promotion, de la démotivation et du renvoi des individus¹⁹². Il¹⁹³ considère, de plus, les facteurs contrôlants du système de communication: les canaux de communications doivent être connus, chaque membre de l'organisation doit être rattaché à l'autorité par un canal formel de communication, la ligne de communication doit être aussi directe et courte que possible, toute la ligne de communication doit être utilisée, la compétence des personnes servant de centres de communications doit être adéquate, la ligne de communication ne doit pas être interrompue lorsque l'organisation fonctionne et chaque communication doit être identifiée. L'opération du système de communication, selon Barnard¹⁹⁴, sera adéquate et rapide en autant que toutes les communications particulières seront authentiques, autoritaires et intelligibles.¹⁹⁵

Alors que pour Barnard¹⁹⁵, le processus de communication est ce qui rend dynamiques les potentialités des membres d'une organisation, Hanlon¹⁹⁶ lui attribue deux

192 C. Barnard, op. cit., p. 223.

193 Idem, ibid., p. 175-180.

194 C. Barnard*, op. cit., p. 224.

195 C. Barnard, op. cit., p. 89.

196 J. Hanlon, op. cit., p. 70.

composants: une source qui transmet et un "feedback" vers cette source. De plus, d'après celui-ci¹⁹⁷, il comporte quatre opérations: la sélection du message à communiquer, du destinataire, du mode de transmission, le temps et la place; la transmission qui peut s'effectuer soit d'une façon écrite ou verbale; la réception par le destinataire et sa réaction à ce qu'il a reçu.

Quoique les théoriciens se soient presque tous penchés sur le phénomène de la communication, on ne trouve pas un consensus au sujet de sa définition, sa nature, ses fonctions, ses éléments etc... les différences de perception sont remarquées au niveau de chaque aspect étudié. On mentionne deux grandes divisions: la communication et le processus de communication. Il semble qu'après avoir mentionné l'importance de la communication, on se limite à citer quelques-unes de ses fonctions sans en définir très clairement la nature et le processus.

5. Stress

Quoique peu observé et mentionné par les théoriciens, le stress est un des éléments fondamentaux de l'organisation. Il explique, en grande partie, les départs des organisations,

197 Idem, ibid., p. 69.

l'inefficacité de l'apport de certains membres de l'organisation et les difficultés des relations interpersonnelles.¹⁹⁸ L'analyse des théoriciens nous a toutefois permis de cerner son étude à partir de trois angles différents: les causes du stress, les effets, et la lutte qu'on lui fait.

En définissant la tension organisationnelle comme étant l'état existant lorsque les charges qui "donnent" ou qui "reçoivent" sont contraintes de franchir un seuil donné, ce qui correspond à un déséquilibre dans les relations entre les composants de l'organisation, Argyris¹⁹⁹ nous présente les causes du stress. Il s'accorde alors avec Getzels et al.²⁰⁰, pour qui le stress apparaît lorsque la perception d'une demande n'est pas congruente avec notre structure des dispositions, notre état émotif ou notre image intellectuelle.²⁰¹ Pour Likert, une des cause du stress dans une organisation, serait la participation à des groupes inefficaces.

En énonçant son principe "continental divide", qui décrit le fait que le stress peut briser les individus

¹⁹⁸ Hans Selye, The Stress of Life, New York, McGraw-Hill, 1956, p. 273-302.

¹⁹⁹ C. Argyris, op. cit., p. 122.

²⁰⁰ J. Getzels et al., op. cit., p. 270.

²⁰¹ R. Likert, op. cit., p. 138.

s'ils ne sont pas capables de l'affronter, Maslow²⁰² synthétise les considérations de Getzels et al. et d'Argyris.²⁰³ Getzels et al. ont observé, lors d'une étude des effets de la supervision, la venue du stress lorsqu'un subalterne interprète les commentaires d'un superviseur comme étant incongruents avec sa propre structure des dispositions, son état émotif et son image intellectuelle. Par contre, Argyris²⁰⁴ remarque une regression chez l'organisation qui est en état de stress.

D'après Argyris²⁰⁵, le stress est combattu par différents mécanisme de défenses dont l'utilisation varie selon les circonstances et les possibilités. Il peut s'agir d'absentéisme, de rotation du personnel, d'agression, de demande de compensations croissantes, d'aliénation...

Ces contributions, quoique peu nombreuses, nous permettent de constater le peu d'importance accordée à ce phénomène qui pourrait servir à expliquer, en grande partie, le comportement administratif et, par extension, le comportement organisationnel. La poussée vers l'actualisation de soi trouverait sûrement, dans l'étude du stress un contrebalancier qui viendrait servir de point de repère et

202 A. Maslow, op. cit., p. 76.

203 J. Getzels et al., op. cit., p. 270.

204 C. Argyris, op. cit., p. 193.

205 Idem, ibid., p. 58.

d'avertisseur, car cette petite phrase de Selye peut s'appliquer à tous les membres d'une organisation qui désirent s'actualiser:

"Fight always for the highest attainable aim
but never put up resistance in vain". 206

6. Conflit

Le fait que les quinze théoriciens analysés aient tenu compte du phénomène du conflit dans l'élaboration de leur théorie, démontre son importance. Les angles considérés varient d'un théoricien à l'autre et peuvent se subdiviser en ces dimensions: la définition du conflit, ses sources, ses sortes, les différentes façons de le solutionner, ses effets, les probabilités de conflits et les attitudes vis-à-vis le conflit.

Ne devant jamais être toléré, selon Taylor²⁰⁷, le conflit qui est, pour Follett²⁰⁸, la base de toute organisation est défini par celle-ci et par Getzels et al. Alors que pour Follett²⁰⁹, le conflit n'est que la différence,

206 H. Selye, op. cit., p. 300.

207 F. Taylor, op. cit., p. 253.

208 H. Metcalf, op. cit., p. 35.

209 Idem, ibid., p. 30.

Getzels et al.²¹⁰ le définissent comme étant l'interdépendance mutuelle des parties, des actions et des réactions au sein d'un système social.

Les sortes de conflits étant rattachées aux sources, nous étudierons les deux dimensions simultanément. Concernant les conflits au niveau des objectifs, Simon²¹¹ en considère l'existence. Victor Thompson²¹² a observé que la majorité des conflits dans les organisations bureaucratiques sont inspirés par des visées personnelles, plutôt que par des objectifs propres à l'organisation. Alors qu'Hanlon²¹³ se référant à l'administration éducationnelle, considère qu'il peut y avoir un conflit entre la socialisation et l'éducation, Simon²¹⁴, après avoir observé des organisations religieuses et de réformes, constate qu'il peut y avoir des conflits entre la loyauté aux objectifs et celle à l'organisation.

Getzels et al.²¹⁵ considèrent les conflits intrinsèques à l'individu en portant leur attention sur les désordres de la personnalité qui résultent de l'opposition entre

210 J. Getzels et al., op. cit., p. 108.

211 H. Simon, op. cit., p. 64.

212 V. Thompson, op. cit., p. 45.

213 J. Hanlon, op. cit., p. 85.

214 H. Simon, op. cit., p. 118.

215 J. Getzels et al., op. cit., p. 113.

les besoins et les dispositions personnelles. McGregor²¹⁶ mentionne les conflits affectifs qui découlent des relations d'interdépendance complexe et Argyris²¹⁷ voit la frustration comme étant la source de plusieurs sentiments de conflit. Suite à Fayol²¹⁸ qui mentionne l'existence de conflits d'intérêts entre la famille et ses membres, Barnard²¹⁹ attribue aux différences du nombre des codes moraux individuels, les conflits intergroupes. Bennis²²⁰, reconnaissant les conflits intergroupes, décrit ses effets: loyauté dysfonctionnelle au groupe, non à la vérité et incapacité à faire atteindre une synthèse créatrice. Les conflits concernant les rôles ont été étudiés par Getzels et al.²²¹. Tout comme Hanlon²²², ces théoriciens font état du conflit possible entre les attentes du rôle et les dispositions de la personnalité de son titulaire. Getzels et al. mentionnent de plus, les conflits possibles entre les rôles, au sein des rôles et au niveau de la perception des attentes du rôle.

216 D. McGregor, op. cit., p. 23.

217 C. Argyris, op. cit., p. 32.

218 H. Fayol, op. cit., p. 27.

219 C. Barnard, op. cit., p. 271.

220 W. Bennis, op. cit., p. 57.

221 J. Getzels et al., op. cit., p. 110-119.

222 J. Hanlon, op. cit., p. 85.

Relativement aux conflits provenant des effets de la structure administrative, McGregor²²³ mentionne que les conflits qui surviennent entre les groupes de line-staff peuvent affecter la performance totale de l'organisation, Fayol²²⁴ a observé que la dualité de commandement est une source perpétuelle de conflits, Barnard²²⁵ parle des conflits d'ordres, Griffiths²²⁶ rattache l'efficacité de l'organisation au conflit entre les structures formelles et informelles et Bennis²²⁷ fait découler les conflits de deux sources structurales: entre les rangs superposés ou entre les différents groupes ou départements. Les conflits intrinsèques à l'organisation sont perçus par Fayol²²⁸ comme provenant de la considération, par les employés, de l'intérêt particulier au détriment de l'intérêt général.

Se servant de l'énoncé de quelques propositions, Victor Thompson²²⁹ mentionne quelques éléments fondamentaux des conflits intraorganisationnels: ainsi, le conflit est dû au désaccord sur la réalité de l'interdépendance; il est

223 D. McGregor*, op. cit., p. 184.

224 H. Fayol, op. cit., p. 27.

225 C. Barnard, op. cit., p. 166.

226 D. Griffiths, op. cit., p. 90.

227 W. Bennis, op. cit., p. 199.

228 H. Fayol, op. cit., p. 27.

229 V. Thompson, op. cit., p. 94-95.

fonction du degré de disparité entre l'autorité, le droit d'être consulté et la capacité technique de contribuer à la réalisation de l'objectif organisationnel et il est fonction du degré de la violation du système des statuts entraînée par l'interaction. Alors que pour Victor Thompson²³⁰, le conflit est généralement dû à des perceptions divergentes de la réalité par les spécialistes et les personnes exerçant une fonction hiérarchique, Barnard²³¹⁻²³² croit que les conflits se produisent entre différents codes organisationnels et entre l'autorité formelle excessive du contrôle central et la situation du travail de l'organisation.

Les conflits entre l'organisation et la personnalité sont notés par Argyris, Bennis et Hanlon. Argyris²³³ reconnaît l'incompatibilité entre l'homme et l'organisation, Bennis²³⁴ mentionne le conflit situé entre les deux, et Hanlon²³⁵ fait part de la possibilité d'un conflit entre les

230 Idem, ibid., p. 90.

231 C. Barnard, op. cit., p. 263.

232 C. Barnard*, op.cit., p. 164.

233 C. Argyris, op. cit., p. 6.

234 W. Bennis, op. cit., p. 68.

235 J. Hanlon, op.cit., p. 52.

idéaux d'un individu et ceux de l'organisation. En signalant les conflits possibles entre les valeurs culturelles et les attentes de l'institution, Getzels et al.²³⁶ sont les seuls a mentionné l'existence d'un conflit possible entre l'organisation et son entourage.

Quelques théoriciens ont mentionné différents conflits plus ou moins rattachés à l'organisation. Barnard²³⁷⁻²³⁸ considère un conflit possible entre une opinion abstraite et les exigences d'une situation concrète et entre les principes et la pratique. Simon²³⁹ rapporte l'existence de conflits possibles entre les moyens choisis pour atteindre les objectifs de l'organisation et McGregor²⁴⁰⁻²⁴¹, en plus de mentionner la valeur des conflits entre le vieux et le nouveau, fait découler les conflits de l'existence même des différences individuelles.

Se référant à une structure administrative comme moyen de solutionner les conflits administratifs, Simon et

236 J. Getzels et al., op. cit., p. 110.

237 C. Barnard*, op. cit., p. 34.

238 Idem, ibid., p. 164.

239 H. Simon, op. cit., p. 64.

240 D. McGregor*, op. cit., p. 184.

241 D. McGregor*, op. cit., p. 165.

Bennis proposent différents procédés. Simon²⁴² rapporte quatre méthodes pour prévenir ou résoudre les conflits dans une situation d'autorité: l'utilisation de l'unité de commandement prise dans son sens traditionnel, qui fait en sorte que chaque individu ne reçoit des ordres que d'un seul supérieur; l'emploi de l'unité de commandement prise dans un sens plus étroit, qui permet qu'un individu reçoive des ordres de plus d'un supérieur, mais qu'en cas de conflit il ne devrait relever que d'un de ces supérieurs; l'utilisation de la division de l'autorité qui a pour effet d'assigner l'autorité aux différentes unités de l'organisation et enfin l'établissement d'un système de rang qui rend chaque individu assujetti à tous les individus d'un rang supérieur au sien.

Bennis²⁴³ cite trois stratégies utilisées par la bureaucratie pour solutionner les conflits: lorsqu'il s'agit d'un conflit entre des paliers superposés, le palier supérieur décide au nom de la "loi hiérarchique"; lorsqu'il s'agit de conflits horizontaux, on se replie sur la "loi de la coordination" qui laisse au palier supérieur l'autorité de décider ce qui doit être fait; quelquefois, indépendamment qu'il s'agisse de conflits verticaux ou horizontaux, le supérieur peut faire appel à la "loi de la loyauté" et demander aux individus en

242 H. Simon, op. cit., p. 141.

243 W. Bennis, op. cit., p.199.

conflit de s'entendre en vue du bien général. Victor²⁴⁴ Thompson, considérant les conflits entre les spécialistes et les membres du "line", croit qu'on peut résoudre aisément ces conflits en établissant un régime de solidarité mutuelle. McGregor²⁴⁵ présente trois stratégies pour solutionner les conflits interpersonnels: diviser pour régner; supprimer les différences ou s'attaquer aux différences. Selon Bennis²⁴⁶, la réciprocité offre une possibilité de solution des conflits qui surviennent entre les buts de l'organisation et ceux des individus. Pour Likert²⁴⁷, l'individu qui adopte le système 4, solutionnerait un conflit en initiant une discussion du problème entre les individus affectés. Se rapportant au conflit entre la socialisation et l'éducation, Hanlon²⁴⁸ en voit la solution au moyen de l'intégration des deux processus contenus dans l'appropriation du rôle; ainsi, l'individu doit percevoir son rôle dans l'organisation comme étant aussi nécessaire à son actualisation qu'à celle de l'organisation. Follett²⁴⁹ présente trois façons générales pour résoudre les conflits. Ils peuvent

244 V. Thompson, op. cit., p. 95.

245 D. McGregor*, op. cit., p. 186.

246 W. Bennis, op. cit., p. 7.

247 R. Likert*, op. cit. p. 162.

248 J. Hanlon, op. cit., p. 100.

249 H. Metcalf, op. cit., p. 33.

être solutionnés au moyen de l'utilisation de la coercition, alors qu'un des deux éléments en conflits perd tout et l'autre gagne tout; on peut instituer un compromis qui fait en sorte que chacun perd et gagne une partie du tout, ou bien, idéalement selon Follett, on peut se rendre jusqu'à l'intégration des désirs des deux éléments au moyen de l'invention d'une solution tout autre que celles présentées par chacune des deux parties en cause. Considérant les conflits intra-groupes, McGregor mentionne comme principe de base à toute tentative de solutions de ces conflits le respect sincère des différences individuelles tant au niveau des idées, de la connaissance, des attitudes, de l'ajustement émotif²⁵⁰ que des compétences particulières²⁵¹.

Avouant avec Maslow²⁵¹, que quelques formes de conflits²⁵² puissent être désirables et indésirables²⁵³, McGregor constate que la santé organisationnelle ne découle pas nécessairement de l'élimination des conflits ouverts.

²⁵⁴Follett perçoit une corrélation positive entre le développement de la spiritualité et le niveau des conflits chez

250 D. McGregor*, op.cit., p. 192.

251 A. Maslow, op. cit., p. 96.

252 D. McGregor*, op.cit., p. 185.

253 D. McGregor, op. cit., p. 39.

254 H. Metcalf, op. cit., p. 35.

l'individu. Pour Griffiths²⁵⁵, la performance organisationnelle augmente en fonction de l'existence de conflits entre les structures formelles et informelles quant à la perception de la tâche de l'organisation. Selon Likert²⁵⁶, les conflits et les différences d'opinion existent toujours au sein des organisations viriles et vigoureuses vu qu'ils sont essentiels au progrès, à la détermination de niveaux objectifs et à l'élaboration de nouvelles méthodes.

McGregor²⁵⁷ rattache la qualité et la vitalité des conséquences des conflits au climat organisationnel; si celui-ci en est un de confiance mutuelle et de relations interpersonnelles supportives, plutôt que d'hostilité ou d'indifférence, la qualité des conséquences des conflits sera augmentée.

Examinant les conflits entre les rôles hiérarchiques et les rôles spécialisés, Victor Thompson²⁵⁸, remarque qu'ils ont engendré des mécanismes de défense des rôles: alors que le rôle hiérarchique se défend en assurant sa sécurité et son maintien, les titulaires des rôles spécialisés se groupent en association.

Etudiant les conflits organisationnels, James Thompson²⁵⁹ croit que l'on peut assumer que la probabilité

255 D. Griffiths, op. cit., p. 90.

256 R. Likert, op. cit., p. 117.

257 D. McGregor*, op. cit., p. 192.

258 V. Thompson, op. cit., p. 96.

259 J. Thompson, op. cit., p. 60.

de conflit entre les positions ou les groupes d'une organisation est directement proportionnelle à leur degré d'interdépendance.

Approfondissant la constatation de Follett²⁶⁰ qui croit que vu qu'il nous est impossible d'éviter le conflit, nous devrions l'employer, McGregor²⁶¹ constate que même si on le retrouve dans toutes les interactions sociales, la grande majorité des êtres humains le déplore et va même jusqu'à le détester. De plus, selon McGregor²⁶², si l'on veut arriver à des décisions ou des solutions qui seront implantées d'une façon efficace, il vaudrait mieux que nous utilisions le conflit d'une façon productive plutôt que de le supprimer, ce qui peut s'effectuer en établissant des communications authentiques, en favorisant des attitudes de confiance, de support et en respectant les différences individuelles²⁶³.

Nous avons retrouvé, au cours de notre étude du conflit, certaines similitudes de perception parmi les théoriciens. On a cependant une forte tendance à ne considérer que les sortes de conflits et leurs sources. Peu d'entre

260 H. Metcalf, op. cit., p. 30.

261 D. McGregor*, op. cit., p. 184

262 Idem, ibid., p. 165.

263 Idem, ibid., p. 193.

eux se sont préoccupés d'étudier les avantages des conflits et l'utilisation qu'on peut en faire. Etant à la base de tout changement et de toute décision, on se serait attendu que les théoriciens le relient à ces deux phénomènes. De plus, aucun théoricien n'a cru bon de relier le phénomène du conflit à celui du consensus. La participation qui est un des procédés pour solutionner les conflits n'a pas été mentionnée. En somme, considéré d'une façon globale, on peut dire que les principaux éléments du phénomène du conflit ont été mentionnés par un théoricien ou l'autre, mais qu'il y a un certain manque quant à la détermination des degrés de conflits, quant à leur situation et surtout quant à ses effets motivants.

CHAPITRE III

ANALYSE DES FACTEURS

Les facteurs du changement, de l'autorité, du statut, de la motivation, de la responsabilité et de l'efficacité organisationnelle seront analysés dans ce chapitre.

1. Changement et innovation

Le changement, tel que mentionné par Hanlon¹, est un fait. Il est clair que les organisations changent et que toute forme de représentation théorique du comportement administratif et organisationnel doit tenir compte du phénomène du changement. Les théoriciens en tiennent presque tous compte, quoique les approches varient de l'un à l'autre.

Dans cette étude, nous avons juxtaposé les perceptions des auteurs, de la définition du changement, de ses bases, de l'objet du changement, de ses caractéristiques, ses sources, ses sortes, ses limites, ses effets, ses conditions, du déroulement de son processus, des stratégies du changement, du problème de la résistance au changement, de l'approbation du changement, de l'adaptabilité au changement et de la direction et de la vitesse du changement.

1. James M. Hanlon, Administration and Education: toward a theory of self-actualization, Belmont, Calif., Wadsworth Publ. Co., p. 109

Le manque de consistance chez les théoriciens au niveau de la terminologie employée, nous a fait étudier le changement et l'innovation ensembles.

Aucun théoricien définit le phénomène du changement comme tel, même si Hanlon², en mentionnant que l'homme et l'organisation sont des mélanges d'être et de devenir, nous en présente en quelque sorte une définition.

McGregor³, discutant des bases du changement, affirme que toutes les innovations, toutes les solutions créatrices et tous les développements reposent sur les différences humaines.

Pour Hanlon⁴, tout ce qui est sujet à changement consiste en un état simultané d'être et de devenir et en un état d'actualisation qui comprend un processus d'actualisation et d'auto-réalisation.

Se référant à un contexte organisationnel dominé par le besoin de contrôle, Victor Thompson⁵ attribue certaines

2 Idem ibid; p. 17

3 Douglas McGregor, The Professional Manager, édité par Warren Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1962 p. 164

4 James M. Hanlon, op. cit., p. 19

5 Victor Thompson, Comportement bureaucratique et organisation moderne, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1966 p. 146

caractéristiques au changement. Il considère qu'il peut être dangereux, vu qu'il n'est pas un comportement contrôlé. Il crée des risques d'erreurs de sanctions et il est ordinairement facilité dans un groupe où il n'y a pas de compétition entre les personnes, où chacun travaille en toute sécurité et où l'apport administratif est dominé par une mentalité professionnelle.

Traitant des sources du changement, Hanlon⁶ considère qu'un changement s'effectue au niveau de la structure de la vision cosmique chaque fois qu'on s'approprie une vérité. Bennis⁷, considérant le changement de la philosophie organisationnelle, croit qu'il est provoqué par une nouvelle conception des valeurs organisationnelles basées sur des idéaux humanistiques - démocratiques qui remplacent les valeurs dépersonnalisantes et mécaniques du système bureaucratique, par une nouvelle conception de l'homme basée sur une connaissance plus approfondie de ses besoins complexes et changeants qui remplace la conception simpliste de l'homme-bouton et par une nouvelle conception du pouvoir basée sur la collaboration et la raison, qui remplace celle basée sur la coercition et la menace. Il s'agit donc⁸ pour Bennis de changer la philosophie de l'administration afin

⁶ James M. Hanlon, op. cit., p. 39

⁷ W. G. Bennis et P. E. Slater, The Temporary Society*, New York, Harper and Row Publ., 1968, p. 58

⁸ Idem. ibid., p. 59

d'harmoniser l'organisation ce qui va lui permettre de favoriser le développement personnel et l'auto-réalisation. Pour Getzels et al.⁹ le changement organisationnel, en plus d'être provoqué par l'altération des valeurs, peut l'être par la restructuration du "role-set" qui impose de nouvelles attentes ou par l'attraction d'un nouveau membre à un poste-clé.

Analysant les changements interorganisationnels, McGregor y¹⁰ décèle comme sources le conflit entre l'ancien et le nouveau, les différences individuelles¹¹ et l'interaction entre les membres au cours de leur recherche pour trouver une solution aux problèmes causés par leurs différences¹². Les changements provoqués par l'adaptation organisationnelle aux pressions externes sont, d'après Bennis¹³, causés par l'interdépendance entre l'extérieur et l'intérieur du système et par la considération de plus en plus grande de la connaissance scientifique.

9 J. W. Getzels; J. M. Lipham et R. F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: theory, research, Practice; New York, Harper and Row, 1968, p. 152

10 Douglas McGregor*, op. cit., p. 184

11 Idem. ibid., p. 164

12 Idem. ibid., p. 190

13 Warren Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill Co., 1966, p. 44

¹⁴
Maslow reconnaît la nécessité des changements organisationnels provoqués par les nouvelles connaissances, par un contrôle conscient de la situation, par une planification consciente et par la science.

Contrairement à Fayol qui examine le changement dans l'état des choses ¹⁵, le changement d'occupation ¹⁶ et le changement d'orientation ¹⁷ et contrairement à Barnard ¹⁸ qui se préoccupe du changement des conditions organisationnelles et des changements de buts ¹⁹, Bennis ²⁰ présente sept sortes de changements: le changement planifié qui en plus de comprendre une détermination comme des buts, un ratio-égal de répartition du pouvoir et une délibération entre les deux parties en cause, est une méthode qui utilise la technologie sociale pour solutionner les problèmes sociaux; le changement coercitif est caractérisé par une détermination non-mutuelle des buts, un ratio inégal de

¹⁴ Abraham Maslow, Eupsychian Management: A Journal, Homewood Ill., Richard D. Irwin, Inc., and the Dorsey Press, 1965, p. 248

¹⁵ Henri Fayol, Administration Industrielle et Générale, Paris, Dunod, 1966, p. 20

¹⁶ Idem. Ibid., p. 21

¹⁷ Idem. Ibid., p. 59

¹⁸ C. L. Barnard*, Organization and Management, Cambridge, Harvard University Press, 1948, p. 237

¹⁹ C. L. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1968, p. 54

²⁰ W. Bennis, op. cit., p. 81-84

pouvoir et une délibération unilatérale; le changement technocratique qui se différencie du changement planifié en ce sens qu'il est basé sur la collection et l'interprétation des données; le changement interactionnel est caractérisé par une détermination mutuelle des buts, un ratio de pouvoir relativement égal et une absence de délibération; le changement socialisant est celui qui résulte de l'application du contrôle hiérarchique; le changement émulateur se situe généralement au sein des organisations formelles où il y a une relation supérieur-subalterne très définie et le changement naturel qui se rapporte à cette catégorie de changements provoqués sans délibération apparente et sans fixation de but de la part de ceux qui y sont impliqués.

²¹
Explicitant McGregor, pour qui les limites du changement proviennent des principes et des théories sur la nature humaine, ²² Maslow rattache les limites du changement à l'organisation autoritaire et mécanique qui, en plus de traiter l'employé comme étant une partie interchangeable, nourrit un besoin obsessionnel de tout planifier, de tout structurer, de tout classifier, de tout ordonner etc....

21 Douglas McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1969, p. 44

22 A. Maslow, op. cit., p. 192

23
Selon Maslow tout changement peut avoir un double effet; il peut augmenter la peur ou l'anxiété ou il peut augmenter la confiance et l'espoir. S'il augmente la peur et l'anxiété, il y aura une régression, et vice-versa. Pour Victor Thompson²⁴, le changement crée des risques d'erreurs et, par voie de conséquence, des risques de sanctions. Se référant aux propriétés des systèmes, Likert²⁵, en plus d'affirmer avec Getzels et al.²⁶ que tout changement au niveau d'un élément ou d'une partie du système provoque un changement chez plusieurs autres éléments ou variables, hypothétise qu'un changement provoqué au niveau des variables causales a pour effet d'en provoquer un au niveau des variables médiatrices et des résultats²⁷. Barnard²⁸ en considère deux sortes d'effets: tout changement qui survient entre l'émetteur et le récepteur d'une communication tend à faire décroître la confiance entre

23 Idem. ibid., p. 37

24 V. Thompson, op. cit., p. 146

25 Rensis Likert, New Patterns of Management, New York McGraw-Hill Co., 1961, p. 205

26 J. Getzels et al., op. cit., p. 155

*
27 Rensis Likert, The Human Organization: its management and value, New York, McGraw-Hill Co., 1967, p. 143

28 C. Barnard *, op. cit., p. 237

les deux, puis tout changement dans les conditions ou dans les buts de la coopération peut rendre désuètes les capacités des individus qui étaient auparavant, bien adaptés. Concernant les changements situés au niveau de la frontière entre l'organisation et son entourage, Barnard²⁹ croit que la flexibilité et l'adaptabilité d'une organisation doit être inversement proportionnelle à la stabilité de son entourage. Pour James Thompson³⁰, tout changement de l'entourage doit inciter le processus administratif à changer, compte tenu des circonstances, de la structure ou de la technologie de l'organisation.

Pour Likert³¹, les conditions favorisant ou défavorisant le changement se situent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Examinant le changement des personnes, Follett³² croit qu'il soit impossible de changer un individu à moins de changer son ensemble d'habitudes (habit-patterns). Se référant au changement organisationnel, Argyris le relie d'une façon directement proportionnelle à la croissance de l'ouverture

29 Idem. ibid., p. 242

30 James D. Thompson, Organizations in Action: Social Sciences bases of Administrative Theory; New York, McGraw-Hill Co., 1967, p. 148

31 R. Likert *, op. cit., p. 128

32 Henry C. Metcalf et L. Urwick; éditeurs; Dynamic Administration: the collected papers of Mary Parker Follett; New York, Harper and Row, 1940, p. 51

d'esprit des membres, à leur compétence interpersonnelle³³ et
à l'efficacité du processus de prise de décision³⁴. Selon
Maslow, les changements organisationnels requièrent l'existence
des conditions telles que les membres soient en état d'auto-
actualisation³⁵ et qu'il y ait une certaine division du travail
vu qu'il n'y a personne qui puisse tout faire³⁶. James
Thompson³⁷ prétend que l'administration peut changer en autant
que les changements soient acceptables pour ceux de qui dépend
ou doit dépendre l'organisation. Ce théoricien³⁸ relie, de plus,
la fréquence des changements de buts organisationnels et la
rapidité du processus politique au dynamisme de la technologie
de l'entourage. A l'intérieur d'un contexte organisationnel
dominé par le besoin de contrôle, le changement, d'après Victor
Thompson³⁹, est facilité s'il n'y a pas de compétition entre
les membres et si chacun travaille en toute sécurité.

³³ C. Argyris, Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970, p. 100

³⁴ Idem. ibid., p. 130

³⁵ A. Maslow, op. cit., p. 257

³⁶ Idem. ibid., p. 253

³⁷ J. Thompson, op. cit., p. 148

³⁸ Idem. ibid., p. 129

³⁹ V. Thompson, op. cit., p. 146

Discutant de l'interaction optimale au sein d'un processus de changement planifié, Bennis⁴⁰ en rattache le succès aux conditions suivantes: on doit retrouver un effort conjoint au niveau de la détermination des buts; un esprit de recherche partagé, nourri par des données ouvertement partagées; une relation croissante découlant de l'interaction mutuelle établie entre le client et l'agent de changement; une relation volontaire entre le client et l'agent de changement et une relation interpersonnelle dans laquelle chacun a une opportunité égale d'influencer l'autre.

Le processus du changement qui, d'après Argyris⁴¹, s'effectue à travers le processus de résolution de problèmes, se déroule, selon Follett, de la façon suivante: l'expérience, en changeant les habitudes et les attitudes⁴², provoque les changements externes et internes⁴³.

Alors que pour Follett⁴⁴, la stratégie à adopter pour causer un changement consiste en la formation de certaines attitudes, en leur actualisation et en l'augmentation des réactions

40 W. Bennis, op. cit., p. 92

41 C. Argyris, op. cit., p. 130

42 H. Metcalf, op. cit., p. 284

43 Idem. ibid., p. 65.

44 Idem. ibid., p. 52

vis-à-vis elles, Likert⁴⁵ propose qu'il faut d'abord changer les variables causales si nous désirons changer les variables médiatrices et les résultats. Maslow⁴⁶, se rapportant aux changements sociaux, maintient que toute société devrait changer l'ensemble de ses dimensions simultanément vu que celles-ci sont étroitement liées.

Taylor⁴⁷ rattache la résistance aux changements à la stabilité de nos convictions. Pour McGregor⁴⁸, les individus qui résistent aux changements sont ceux qui ne trouvent pas dans leur travail les moyens de satisfaire les besoins qui leur sont essentiels. Victor Thompson⁴⁹ croit que la plupart des individus qui résistent aux changements le font peut-être tout simplement parce qu'il s'agit de changements. La peur et l'anxiété seraient, selon Maslow⁵⁰, les principales résistances aux changements.

45 R. Likert *, op. cit., p. 143

46 A. Maslow, op. cit., p. 248

47 F. W. Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, Traduit de l'Américain par Luc Moury, Collection Marabout-Service, no. 66, Verviers (Belgique) Gérard et Co., 1967, p. 301

48 D. McGregor, op. cit., p. 35

49 V. Thompson, op. cit., p. 146

50 A. Maslow, op. cit., p. 37

Tandis que Victor Thompson⁵¹ considère que l'approbation des changements est ordinairement fondée sur la confiance accordée à leurs sources et sur l'ordre dans lequel ils apparaissent, Hanlon⁵² hypothèse que la direction et la vitesse du changement de la société sont les résultats du genre de coopération et de compétition qu'on y retrouve.

Les perceptions qu'ont les théoriciens du phénomène du changement, en plus d'être différentes de l'une à l'autre, sont décevantes. Sans les définir, on passe de l'innovation au changement et vice-versa. Aucun théoricien présente un processus satisfaisant au changement.

Les sources du changement sont cependant assez bien perçues.

Pour ce qui est des autres angles considérés, le contenu est pauvre. Ainsi, nous ne trouvons presque rien qui porte sur les résistances personnelles aux changements et sur les résistances sociales. Les stratégies du changement ne sont pas élaborées. On ne fait pas mention du mécanisme du changement, de ses principes et de sa dynamique. Il y aurait donc lieu d'élaborer une théorie du changement qui viendrait aider à faire passer les théories administratives statiques à organiques.

51 V. Thompson, op. cit., p. 80

52 J. Hanlon, op. cit., p. 109

2. Autorité - Pouvoir - Influence - Contrôle

Tous les théoriciens ont considéré l'autorité, le pouvoir, l'influence ou le contrôle dans l'élaboration de leur théorie. Quelques uns seulement ont différencié les quatre facteurs. Ils les perçoivent habituellement les uns en relation avec les autres. Nous les avons analysé^s séparément lorsqu'ils étaient clairement identifiés. Après avoir examiné le phénomène de l'autorité sous différents aspects, tels que sa définition, ses aspects, ses caractéristiques, ses sortes etc..., nous analyserons le phénomène du pouvoir quant à sa définition, ses sources, ses fonctions, ses sortes, etc..., le phénomène de l'influence quant à sa définition, ses caractéristiques et ses bases et finalement nous examinerons le phénomène du contrôle sur le plan de sa définition et de ses sources.

A) L'autorité - Fayol⁵³, en décrivant l'autorité comme étant le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir, se rapproche de Simon⁵⁴ pour qui elle est le pouvoir de prendre des décisions qui guident les actions des autres, ce qui en

53 H. Fayol, op. cit., p. 21

54 H. A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administration Organization, Second Edition, New York, The Free Press, 1965, p. 125

fait une relation entre deux individus, un supérieur et un subalterne. De plus, Simon⁵⁵ raffine sa définition en notant que l'autorité se rapporte plutôt à l'acceptation par un subalterne d'une décision venant d'un supérieur qu'au pouvoir du supérieur à appliquer des sanctions dans le cas d'une non-soumission.⁵⁶ Hanlon tout en définissant l'autorité comme étant une subordination légitime, mentionne qu'on peut en parler de deux façons: soit une personne qui est en position d'autorité, soit une qui est "une autorité". Pour Victor Thompson⁵⁷, l'autorité c'est la faculté d'agir légitimement sur une autre personne.⁵⁸ Selon McGregor l'autorité n'est qu'une forme d'influence ou de contrôle social.⁵⁹ Barnard en rattache sa définition à la communication en maintenant qu'elle est le caractère d'une communication au sein d'une organisation formelle et au moyen de laquelle un membre de l'organisation accepte que son action soit dirigée. L'autorité,⁶⁰ selon Follett, est le contrôle investi.

55 Idem. ibid., p. 146

56 J. Hanlon, op. cit., p. 62

57 V. Thompson, op. cit., p. 106

58 D. McGregor, op. cit., p. 15

59 C. Barnard, op. cit., p. 163

60 H. Metcalf, op. cit., p. 99

Alors que Barnard⁶¹ fait dépendre l'autorité d'une attitude coopérative personnelle des individus et du système de communication, Simon⁶² affirme qu'elle dépend, en grande partie, du nombre de sanctions disponibles pour la maintenir. Argyris⁶³ mentionne que l'autorité au sein de relations entre deux parties repose sur les exigences nécessaires à l'accomplissement des activités essentielles, tandis que l'autorité d'un individu est fonction de sa contribution à la réalisation du but de l'organisation.

Se référant à sa définition de l'autorité, Barnard⁶⁴ prétend que l'autorité consiste en l'acceptation subjective et personnelle de l'autorité d'une communication et de l'aspect objectif qui est le caractère même de la communication qui fait qu'elle est acceptée.

McGregor⁶⁵ qui croit que trop de confiance dans l'autorité produit des forces contraires chez les subordonnés, considère que l'autorité n'est pas le bon moyen pour obtenir un engagement envers certains objectifs même si elle est un

61 C. Barnard, op. cit., p. 175

62 H. Simon, op. cit., p. 233

63 C. Argyris, op. cit., p. 162

64 C. Barnard, op. cit., p. 163

65 D. Mc Gregor, op. cit., p. 118

bon moyen de contrôle dans certaines circonstances⁶⁶. Pour⁶⁷ Follett, l'autorité est rattachée à la position et y demeure rattachée.⁶⁸ Getzels et al. considère l'autorité comme la nature et la source de la superordination.⁶⁹ Selon Simon⁷⁰, l'autorité est "zonée", en ce sens que chaque membre de l'organisation va accepter l'autorité d'un autre si ce qu'on lui demande tombe dans son aire d'acceptation ce qui dépend en grande partie de la nature et la magnitude des "incentives" offerts par l'organisation.⁷¹ Toujours, selon Simon⁷², la caractéristique qui distingue l'autorité des autres formes d'influence est que le subordonné conserve, au cours du processus d'acceptation, ses facultés critiques qui guident son choix entre les alternatives et qu'il utilise son propre schème de références pour effectuer son choix final.

L'autorité personnelle décrite par Fayol⁷² et qui a trait à l'intelligence, au savoir, à l'expérience, à la valeur morale, au don de commandement se rapproche de l'autorité

66 Idem. ibid., p. 46

67 H. Metcalf, op. cit., p. 149

68 J. Getzels et al., op. cit., p. 133

69 H. Simon, op. cit., p. 25

70 Idem. ibid., p. 116

71 Idem. ibid., p. 126

72 H. Fayol, op. cit., p. 21

"d'idée" de Simon, de l'autorité arbitraire de Follett, de l'autorité de leadership de Barnard, de l'autorité assignée de Getzels et al., et de l'autorité d'expert d'Hanlon. Pour Simon⁷³ l'autorité "d'idée" découle de l'expertise au niveau de la prise de décision et transcende la structure formelle d'autorité. Follett⁷⁴ considère l'autorité d'un homme ou d'un groupe, sans aucune référence à une position ou à une fonction donnée, comme étant une autorité arbitraire. L'autorité de leadership est rattachée, selon Barnard⁷⁵, aux capacités personnelles de certains hommes, à leur connaissance et à leur compréhension indépendamment de leur position. Pour Getzels et al.⁷⁶ l'autorité est assignée lorsque le pouvoir réside au sein de l'individu et lorsque l'obéissance est accordée au supérieur par un subordonné à cause d'une compétence spécifique qu'il lui reconnaît. Hanlon⁷⁷ appelle l'autorité d'expert celle qui est basée sur une connaissance supérieure.

73 H. Simon, op. cit., p. 138

74 H. Metcalf, op. cit., p. 150

75 C. Barnard, op. cit., p. 173

76 J. Getzels et al., op. cit., p. 136

77 J. Hanlon, op. cit., p. 62

Contrairement à cette sorte d'autorité qui est reliée à la personne, on retrouve chez ces même théoriciens et chez d'autres, une autorité rattachée à la structure ou à l'organisation. Simon⁷⁸ discute de l'autorité de sanctions qui implique la capacité^{d'} attribuer des récompenses ou des punitions. Fayol⁷⁹ mentionne l'autorité statutaire qui tient à la fonction. Selon Follett⁸⁰, l'autorité légitime découle de la coordination. Pour Barnard⁸¹, l'autorité formelle est celle qui est accordée à un individu par l'organisation et l'autorité de position est celle qui est rattachée aux communications provenant de positions supérieures⁸². Lorsque le pouvoir réside dans l'institution et que l'obéissance est accordée au supérieur par un subordonné en vertu du rôle que chacun occupe, Getzels et al.⁸³ considère que nous avons affaire à une autorité interne^V. L'autorité légitime est décrite par McGregor⁸⁴ comme étant une forme de pouvoir qui est exercé au moyen de politiques établies, de

78 H. Simon, op. cit., p. 138

79 H. Fayol, op. cit., p. 21

80 H. Metcalf, op. cit., p. 204

81 C. Barnard *, op. cit., p. 107

82 C. Barnard, op. cit., p. 173

83 J. Getzels et al., op. cit., p. 135

84 D. McGregor *, op. cit., p. 138

procédures et de règlements. Examinant la structure bureau-⁸⁵
cratique, Victor Thompson mentionne l'autorité hiérarchique
qui est reliée à la hiérarchie, au "line" et l'autorité
"supposée" qui est rattachée à une position d'autorité indé-
pendamment du fait que son titulaire n'ait pas la compétence
voulue⁸⁶. Hanlon⁸⁷ décrit l'autorité de position qui est ba-
sée sur la position occupée par une personne. Dans un effort
de synthèse, Argyris⁸⁸ présente deux sortes d'autorité dont
chacune est divisée en deux sections: l'autorité formelle lé-
gitime qui dérive de l'appartenance sociale ou de l'ordre
légal et l'autorité formelle de statut qui dérive de l'emploi
hiérarchiquement déterminé, c'est-à-dire le rôle formel, ou
l'autorité reconnue par l'organisation; l'autorité fonctionnel-
le personnelle qui découle de la connaissance de l'aspect hu-
main de l'organisation et l'autorité fonctionnelle de compéten-
ce qui découle des connaissances techniques. Parmi les autres
sortes d'autorité mentionnées par les théoriciens, on peut men-
tionner l'autorité monothétique telle que définie par James
Thompson⁸⁹ qui consiste en une prise de décision centralisée;

85 V. Thompson, op. cit., p. 70

86 Idem. Ibid., p. 89

87 J. Hanlon, op. cit., p. 62

88 C. Argyris, op. cit., p. 211

89 J. Thompson, op. cit., p. 160

l'autorité interpénétrée qui, selon Follett⁹⁰, est l'intégration de toute l'autorité d'une organisation et l'autorité informelle découlant, selon Barnard⁹¹, de l'habileté et de la volonté de suivre qu'ont les subalternes. Pour Argyris⁹², l'autorité organisationnelle peut être conçue comme une stratégie qui permet d'accomplir le travail de façon efficace. De plus, tout comme Follett⁹³ qui centre l'autorité sur la situation, Argyris⁹⁴ mentionne l'autorité centrée sur la réalité qui varie en fonction de la situation et en fonction de la personnalité des participants. L'autorité non-hiérarchique décrite par Victor Thompson⁹⁵ a trait à des buts organisationnels; elle peut être retirée sans préjudice pour la fonction; sa définition est organisationnelle plutôt que culturelle; elle peut toujours faire l'objet d'une procédure officielle d'appel et elle est conférée à une fonction spécialisée. De plus, elle peut être rattachée à l'autorité "réelle" qui, contrairement à l'autorité "supposée", est assignée aux individus qui ont la compétence et la

90 H. Metcalf, op. cit., p. 309

91 C. Barnard *, op. cit., p. 107

92 C. Argyris, op. cit., p. 207

93 H. Metcalf, op. cit., p. 58

94 C. Argyris, op. cit., p. 207

95 V. Thompson, op. cit., p. 69-70

personnalité requises⁹⁶ .

Considérée par McGregor comme étant d'un faible secours pour améliorer la collaboration au sein d'une organisation, Simon attribue plusieurs fonctions à l'autorité. L'autorité permet la prise de décision et son exécution indépendamment du fait qu'on aie atteint une entente⁹⁸ ; elle distingue le comportement des individus en tant que participants à une organisation de leur comportement hors de l'organisation⁹⁹ ; elle fournit la structure formelle à l'organisation et elle joue un rôle central dans l'acceptation du plan d'action par les membres¹⁰⁰ . De plus, l'autorité a comme fonction de solutionner les conflits entre deux personnes lorsqu'on n'a pu y arriver par une discussion, la persuasion ou d'autres moyens de persuasion¹⁰¹ .

¹⁰²
Selon Simon , la division de l'autorité au sein d'une organisation peut s'effectuer de deux façons. On

⁹⁶ Idem. ibid., p. 89

⁹⁷ D. McGregor, op. cit., p. 25

⁹⁸ H. Simon, op. cit., p. 12

⁹⁹ Idem. ibid., p. 124

¹⁰⁰ Idem. ibid., p. 124

¹⁰¹ Idem. ibid., p. 129

¹⁰² Idem. ibid., p. 142

peut élaborer une hiérarchie d'autorité qui consiste à accorder à chaque individu l'autorité sur un certain groupe de subordonnés, où, il est possible de la diviser selon le sujet, alors qu'on assigne à un individu l'autorité sur un aspect spécifique du travail de l'organisation. On se réfère souvent à l'allocation fonctionnelle de l'autorité lorsqu'on décrit la dernière sorte de division. Le succès de cette allocation d'autorité peut être mesuré à partir de deux critères que nous traduisons sous forme de questions: dans quelle mesure cette allocation aide le travail du groupe et dans quelle mesure elle minimise les disputes juridictionnelles?¹⁰³ Selon Argyris¹⁰⁴, la répartition de l'autorité dans une organisation s'étend entre les composants de celle-ci et son degré d'allocation et dépend de la contribution de chaque élément au processus de la prise de décision.

Suite à Victor Thompson¹⁰⁵ qui affirme que l'autorité est parfois déléguée pour des raisons politiques plutôt que techniques et pour satisfaire des besoins personnels plutôt qu'organisationnels, Follett¹⁰⁶ stipule que contrairement au

103 Idem. ibid., p. 143

104 C. Argyris, op. cit., p. 145

105 V. Thompson, op. cit., p. 145

106 H. Metcalf, op. cit., p. 112

pouvoir et à la capacité, on peut déléguer l'autorité. Elle mentionne toutefois qu'on ne doit jamais déléguer l'autorité avant de s'être assuré que le récepteur puisse en assumer la responsabilité¹⁰⁷.

Pour Simon¹⁰⁸, l'autorité est utilisée, au sein des organisations, pour faire prendre les décisions au point où elles peuvent être prises d'une façon la plus experte et efficace possible.

Discutant de l'opération de l'autorité, Simon¹⁰⁹ croit qu'elle peut se distribuer dans l'organisation d'une façon verticale, horizontale, bilatérale et circulaire.

Selon Barnard¹¹⁰, un subordonné accorde l'autorité à un supérieur en fonction de quelques exigences, parmi lesquelles on peut retrouver les suivantes: l'effet de l'ordre énoncé est-il positif ou négatif relativement à son apport? Le récepteur a-t-il un code moral dérivé de l'organisation? Y a-t-il conflit entre son code moral et les exigences de l'ordre? Le code de l'organisation est-il important comparé aux autres? Son sens de responsabilité etc...

107 Idem. ibid., p. 110

108 H. Simon, op. cit., p. 23

109 Idem. ibid., p. 12

110 C. Barnard, op. cit., p. 270

Pour Simon¹¹¹, un subalterne va accorder l'autorité à un supérieur si l'ordre tombe dans sa zone d'acceptation et s'il accepte sans avoir recours à un examen des conséquences de la décision que son comportement soit guidé par la décision du supérieur.¹¹² McGregor¹¹³ croit que l'acceptation ne s'effectue pas à partir de la menace d'une punition extrinsèque ou de la promesse d'une récompense extrinsèque, mais à partir d'une véritable acceptation d'une obligation morale. Ainsi, si l'autorité légitime n'est pas perçue comme exploitative ou arbitraire, si elle est cohérente, si elle procure l'ordre et la sécurité, il est presque certain que la majorité des membres accorderont l'autorité au supérieur.

Tandis que Barnard¹¹⁴ maintient que l'autorité risque d'être détruite si l'on prend trop de décisions qui ne pourront être effectives, Simon¹¹⁵ considère que l'étendue de l'autorité est déterminée par le nombre et l'importance des prémisses qui sont spécifiées et par le nombre et l'importance de celles qui ne le sont pas. McGregor¹¹⁶, pour sa part,

111 H. Simon, op. cit., p. 116

112 Idem. ibid., p. 11

113 D. McGregor *, op. cit., p. 142

114 C. Barnard, op. cit., p. 194

115 H. Simon, op. cit., p. 223

116 D. McGregor, op. cit., p. 17

conçoit que l'efficacité de l'autorité dépend de la possibilité de l'imposer par l'emploi de sanctions. Une relation d'autorité est établie entre deux personnes, selon Simon¹¹⁷, lorsqu'elle provoque des comportements tant de la part du supérieur que du subordonné. Barnard¹¹⁸, se référant à la société, mentionne que le statut d'autorité est la mesure du développement des individus et des conditions technologiques et sociales de la société.

Sans le définir, Simon¹¹⁹ prétend que l'exercice de l'autorité, en plus de fournir à l'individu un schème de références à ses décisions, rend possible la centralisation de la fonction de la prise de décision et qu'en l'utilisant, le supérieur n'essaie pas de convaincre le subordonné, mais d'obtenir son assentiment. McGregor¹²⁰ place l'exercice de l'autorité à un bout d'un continuum et la participation maximale au processus de la prise de décision à l'autre bout. Selon ce théoricien¹²¹, l'exercice de l'autorité légitime quoique pouvant minimiser un comportement opposé aux buts

117 H. Simon, op. cit., p. 125

118 C. Barnard, op. cit., p. 184

119 H. Simon, op. cit., p. 10-11

120 D. McGregor, op. cit., p. 101

121 D. McGregor *, op. cit., p. 142

organisationnels, ne peut en maximiser un support enthousiaste.

Analysant les conflits d'autorité au sein d'une organisation, Simon¹²² présente quatre méthodes de solutions: on peut utiliser l'unité de commandement pris dans son sens traditionnel, alors chaque individu reçoit des ordres d'un seul supérieur; on peut employer l'unité de commandement dans son sens restreint, alors un individu peut recevoir des ordres de plusieurs supérieurs et en cas de conflit il n'obéira qu'à un seul; la division d'autorité peut être employée, si l'on assigne à chaque unité de l'organisation une sphère spécifique sur laquelle elle a une autorité exclusive ou on peut instituer un système de rang, qui force un individu à être sujet à l'autorité de tous les individus d'un rang supérieur au sien.

Follett¹²³ et Fayol¹²⁴ relie¹²⁵nt étroitement l'autorité à la responsabilité et vice-versa et ils ne les voient pas l'une sans l'autre. Par contre, McGregor et Victor Thompson conçoivent qu'il est impossible de les rendre interdépendantes.

Pour McGregor¹²⁵, exiger que l'autorité égale la

122 H. Simon, op. cit., p. 141

123 H. Metcalf, op. cit., p. 149

124 H. Fayol, op. cit., p. 21

125 D. McGregor, op. cit., p. 128

responsabilité est non seulement impossible mais logiquement inutile sauf à l'intérieur d'un système qui fait de l'autorité le moyen d'influence.

126
Selon Victor Thompson, prétendre que l'autorité est égale à la responsabilité pourrait signifier que le pouvoir, soit la capacité d'agir sur les événements, est égal aux risques de blâme encourus ou aux devoirs envers la hiérarchie; alors, vu qu'il n'est pas possible de conférer à quelqu'un la capacité d'agir sur les événements, cette formule, à savoir que l'autorité doit égaler la responsabilité, ne peut être qu'un conseil visant à réduire le risque de blâme.

B) Le pouvoir - Partant d'une constatation de
127
Griffiths, à savoir que même si plusieurs auteurs emploient les termes pouvoir et autorité alternativement, il y a une différence entre les deux, nous entreprenons l'analyse des perceptions que les théoriciens ont du pouvoir.

128
Follett définit le pouvoir comme étant la capacité de faire quelque chose, d'être un agent causal et d'initier un changement.

126 V. Thompson, op. cit., p. 114

127 D. E. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts Inc., 1959, p. 87

128 H. Metcalf, op.cit., p. 99

Pour James Thompson¹²⁹, le pouvoir est une façon de contrôler des événements afin qu'ils ne deviennent pas des contingences sérieuses et Maslow¹³⁰, décrit le pouvoir - "B", comme étant le pouvoir de faire ce qui doit être fait, de solutionner les problèmes réels, de valoriser et de protéger les valeurs "B", telles que la vérité et la bonté, la beauté, la justice, la perfection, l'ordre et de rendre le monde meilleur et plus parfait. Alors que McGregor¹³¹ considère le pouvoir comme une variable appliquée à une forme extrême de coercition, Hanlon¹³² le décrit comme une forme de subordination qui comprend l'emploi de la force, de la coercition et de la domination. Victor Thompson¹³³ définit le pouvoir comme étant la faculté d'agir sur une autre personne d'une manière quelque peu prévisible et Griffiths¹³⁴ le définit opérationnellement en se référant aux décisions qu'un titulaire d'une position de pouvoir peut prendre. Ainsi, le pouvoir est une fonction des décisions prises et peut être défini comme: $P = f(D)$, où P représente le pouvoir et D les décisions prises.

129 J. Thompson, op. cit., p. 34

130 A. Maslow, op. cit., p. 126

131 D. McGregor *, op. cit., p. 137

132 J. Hanlon, op. cit., p. 65

133 V. Thompson, op. cit., p. 106

134 D. Griffiths, op. cit., p. 86

Tandis que Follett¹³⁵ fait découler le pouvoir de l'expérience transformée par un processus organisationnel, Argyris¹³⁶ le lie spécifiquement à la capacité de diriger, de récompenser et de sanctionner. Griffiths¹³⁷, rattachant le pouvoir à une personne, en relie le degré aux décisions. Une personne a du pouvoir dans la mesure où il prend des décisions qui affecte le déroulement de l'action plus que les décisions prises par les autres et dans la mesure où ses décisions influencent les autres décisions; ainsi celui qui exerce le plus grand contrôle sur le processus de la prise de décision est celui qui a le plus de pouvoir. Considérant le pouvoir organisationnel relativement à un élément de l'entourage, James Thompson¹³⁸ croit que le degré de ce pouvoir est en fonction de la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins de cet élément et en fonction de la monopolisation de cette capacité par l'organisation.

Griffiths¹³⁹ considère que le pouvoir est recherché dans le but de contrôler le processus de prise de décision dans une organisation.

135 H. Metcalf, op. cit., p. 258

136 C. Argyris, op. cit., p. 99

137 D. Griffiths, op. cit., p. 87

138 J. Thompson, op. cit., p. 30

139 D. Griffiths, op. cit., p. 86

Follett différencie le pouvoir égal du pouvoir coercitif. Tandis que le premier se réfère à un pouvoir conjointement développé dont le but est d'unifier, non de diviser¹⁴⁰, le second consiste en un pouvoir "sur" quelqu'un au moyen de la force, non un pouvoir "avec"¹⁴¹. McGregor¹⁴², en plus de constater que le pouvoir unilatéral est une fiction, présente quelques formes de pouvoir: il peut s'agir d'une influence appliquée directement sur les individus, d'une influence indirectement exercée au moyen d'une modification de l'entourage organisationnel¹⁴³, d'une influence qui repose sur l'identification¹⁴⁴ ou d'une influence qui fait suite à une communication persuasive¹⁴⁵. Bennis¹⁴⁶ identifie cinq sortes de pouvoir: le pouvoir coercitif, ou l'habileté d'un individu à récompenser ou à punir un autre individu; le pouvoir référent ou d'identification, c'est-à-dire l'influence rattachée à un individu à cause de son pouvoir d'attraction et qui a pour effet de le rendre un modèle pour un autre individu; le

140 H. Metcalf, op. cit., p. 115

141 Idem. ibid., p. 101

142 D. McGregor, op. cit., p. 94

143 D. McGregor *, op. cit., p. 137

144 Idem. ibid., p. 145

145 Idem. ibid., p. 149

146 W. Bennis, op. cit., p. 168

pouvoir qui découlent des normes et des pratiques institutionnelles et des traditions historiques et légales; le pouvoir des valeurs ou l'influence qui est acquise à partir de l'attraction des valeurs d'un individu. Pour Hanlon¹⁴⁷, qui définit le pouvoir comme étant une subordination imposée, il y a trois types de pouvoir: la force qui consiste en une action physique actuelle; la coercition et la domination qui implique qu'une personne est émotionnellement dépendante d'une autre à un niveau tel qu'elle ne peut agir librement.

Contrairement à l'autorité, Follett¹⁴⁸ croit que le pouvoir ne peut être délégué. Pour Bennis¹⁴⁹, la distribution du pouvoir doit s'effectuer sur les plans psychologique, pratique et moral. Relativement à l'augmentation de leur pouvoir au sein d'une organisation, James Thompson¹⁵⁰ observe que quelques individus qui occupent une position hiérarchiquement élevée cherchent à former des coalitions avec des éléments essentiels de l'entourage. Selon Follett¹⁵¹, le pouvoir "sur" quelqu'un peut être amoindri au moyen de trois processus:

147 J. Hanlon, op. cit., p. 63.

148 H. Metcalf, op. cit., p. 112.

149 W. Bennis *, op. cit., p. 103.

150 J. Thompson, op. cit., p. 126.

151 H. Metcalf, op. cit., p. 106.

l'établissement de l'intégration; l'acceptation que tous doivent se soumettre à la loi de la situation ou la transformation de l'organisation en une unité fonctionnelle.

C) L'influence - Après avoir constaté que l'exercice de l'influence est le plus complet lorsqu'une décision promulguée par une personne gouverne tous les aspects du comportement d'un autre¹⁵², Simon en voit la détermination de l'étendue au moyen d'une dissection des décisions des subordonnés en leurs éléments et d'un examen de chacun de ceux-ci pour découvrir ceux qui sont déterminés par un supérieur¹⁵³ et ceux qui le sont par les subalternes¹⁵⁴.

Likert¹⁵⁴ suggère que le degré d'influence exercé par un supérieur dépend non seulement de son autorité déléguée, mais des principes et des pratiques administratives et motivationnelles qu'il utilise.

D) Le contrôle - Griffiths¹⁵⁵ et Fayol¹⁵⁶ définissent le

152 H. Simon, op. cit., p. 222

153 Idem. ibid., p. 223

154 R. Likert, op. cit., p. 58

155 D. Griffiths, op. cit., p. 108

156 H. Fayol, op. cit., p. 133

contrôle comme étant le processus qui consiste à s'assurer que la performance est conforme au plan établi. Pour McGregor¹⁵⁷, le contrôle consiste en la découverte et la correction des variations négatives des normes établies et sa réussite est en fonction de la modification de la capacité des autres à atteindre leurs propres buts et de la satisfaction de leurs propres besoins¹⁵⁸.

Comme on peut le constater, les phénomènes de l'autorité, du pouvoir, de l'influence et du contrôle ont été très étudiés par les théoriciens. Les approches sont complémentaires et pourraient servir de base à l'élaboration d'une théorie de l'autorité ou du pouvoir. De toutes façons, cette analyse pourrait, dans une certaine mesure, confirmer l'hypothèse énoncée par Yves R. Simon¹⁵⁹ dans sa théorie générale de l'autorité, qui est que l'autorité comprend un complexe de fonctions.

De plus se rapportant à l'étude de Williams¹⁶⁰, on

157 D. McGregor *, op. cit., p. 122

158 D. McGregor, op. cit., p. 17

159 Y. R. Simon, A General Theory of Authority, Notre Dame Inc., University of Notre Dame Press, 1962, p. 20

160 J. G. Williams, The Concept of Authority, dans The Journal of Educational Administration, Vol. VI, no. 2 livraison d'octobre 1968, p. 152-161

pourrait compléter la typologie qu'il présente et voir à développer l'aspect de la légitimité de l'autorité. Bennis pour sa part tente de répondre à certaines questions qui ne sont pas abordées par les théoriciens. Ainsi, aucun discute des relations d'autorité, de l'autorité anthropologique et des sortes de conflits d'autorité désirables.

En somme, quoique les théoriciens diffèrent sur plusieurs aspects, on peut néanmoins constater plusieurs similitudes dans leurs perceptions et découvrir une tangente très marquée en ce qui a trait au passage de l'autorité légale à l'autorité personnelle, sinon charismatique. Il faut aussi remarquer les distinctions de plus en plus nettes entre les phénomènes de l'autorité, du pouvoir et du contrôle.

3. Statut

A quelques exceptions près, Barnard est pratiquement le seul parmi les théoriciens à avoir analysé le phénomène des statuts et son système. Il s'agit donc moins de juxtaposer les perceptions de la majorité des théoriciens que de tenter de clarifier et de synthétiser la théorie des statuts émise par Barnard. L'analyse portera donc sur le phénomène du statut et sur celui du phénomène du système des statuts.

A) Le statut - Après avoir considéré le statut comme

étant le "sine qua non" de l'organisation¹⁶¹, Barnard¹⁶² constate que ce phénomène n'a pas été suffisamment considéré par les spécialistes de l'organisation. Perçu par Victor¹⁶³ Thompson comme un prolongement des attitudes et des pratiques¹⁶⁴ charismatiques, le statut est défini par Barnard comme étant la détermination de la condition d'un individu au moyen d'une présentation des droits, des privilèges, des devoirs, des obligations, des restrictions, des limites et des prohibitions qui gouvernent son comportement et déterminent les attentes des autres.

Toujours selon Barnard¹⁶⁵, le besoin de l'existence des statuts peut être exprimé en considérant le besoin qu'il y a à intégrer l'histoire personnelle d'un individu en lui conférant un statut, la nécessité d'assigner un statut supérieur à ceux qui doivent commander, la nécessité de conférer un statut supérieur symbolisant la possession de valeurs personnelles par ceux qui occupent des postes supérieurs et le besoin de protection de l'individu contre toutes sortes de pressions.

161 C. Barnard *, op. cit., p. 240

162 C. Barnard, op. cit., p. 207

163 V. Thompson, op. cit., p. 64

164 C. Barnard *, op. cit., p. 208

165 Idem. ibid., p. 218

¹⁶⁶
Barnard mentionne qu'un statut devient systématique lorsqu'il devient reconnu et accepté par tous les participants d'une organisation et lorsque les conditions de statuts de tous les individus sont publiées au moyen de désignations différentes, tels que titres, appellations etc...

Considéré comme un stimulus, le statut, d'après ¹⁶⁷
Barnard a deux aspects: le prestige qui peut servir de renforcement de l'égo et de moyen indispensable pour atteindre d'autres fins.

¹⁶⁸
Le statut, selon Victor Thompson, peut être basé sur la spécialisation ou sur l'ignorance. Lorsqu'il est basé sur l'ignorance, il constitue un statut charismatique. Pour ¹⁶⁹
Barnard, un statut peut être fonctionnel s'il se rapporte à la fonction; il peut être scalaire s'il est déterminé soit par la relation de supériorité, la subordination au sein d'une chaîne de commandement, l'autorité formelle ou soit par une juridiction. S'il dépend d'une habileté individuelle on peut ¹⁷⁰
le qualifier d'individuel, non de social ¹⁷¹. Barnard

166 C. Barnard, op. cit., p. 208

167 C. Barnard *, op. cit., p. 229

168 V. Thompson, op. cit., p. 66

169 C. Barnard *, op. cit., p. 209-210

170 Idem. ibid., p. 232

171 Idem. ibid., p. 229

soulève l'importance des statuts en nous indiquant tout le travail et tous les sacrifices faits par les innombrables volontaires chargés des organisations sociales, philanthropiques, religieuses, politiques et scientifiques. Après avoir défini l'égalité des statuts comme étant leur niveau d'indispensabilité vis-à-vis l'organisation, Barnard¹⁷² croit qu'elle est maintenue au moyen de deux ensembles de relations: une acceptation égale des ordres du leader et une dépendance du leader sur chacun.

Barnard, après avoir relié la différence des statuts aux différences de niveaux horizontaux¹⁷³, des systèmes de communications et des systèmes d'autorité¹⁷⁴, décrit l'appareil organisationnel employé pour symboliser les statuts: cérémonies d'introduction et d'assignation; insignes et autres indices de statuts; titres et appellation d'offices et rémunérations appropriées¹⁷⁵.

Pour Victor Thompson¹⁷⁶, un individu entre en compétition avec lui-même lorsqu'il recherche l'estime; il recherche

172 Idem. ibid., p. 161-162

173 Idem. ibid., p. 210

174 Idem. ibid., p. 207

175 Idem. ibid., p. 210

176 V. Thompson, op. cit., p. 168

le statut lorsqu'il entre en compétition avec les autres.

B) Le système des statuts - Selon Barnard¹⁷⁷, le système des statuts est un moyen pour protéger l'intégrité de la personne, spécialement celle de ceux qui ont des habilités inférieures. Il découle des différences entre les caractéristiques biologiques et sociales des individus, des différences au sein des difficultés des diverses sortes d'activités et des différences dans l'évaluation de ces activités¹⁷⁸. Il est déterminé par les nécessités rattachées aux besoins et aux intérêts des individus en tant qu'unités biologiques et sociales et par les exigences découlant des limites physiques et sociales inhérentes aux systèmes de coopération¹⁷⁹. Il est basé sur trois facteurs: les différences entre les habilités des individus; les différences entre les difficultés inhérentes à plusieurs sortes de travail et les besoins du système de communications¹⁸⁰.

D'après Barnard¹⁸¹, les systèmes de statuts sont nécessaires à la spécialisation de chaque fonction, essentiels

177 C. Barnard *, op. cit., p. 230

178 Idem. ibid., p. 230

179 Idem. ibid., p. 213

180 Idem. ibid., p. 232

181 Idem. ibid., p. 230

au système de communication établi dans un but de coordination, importants et quelquefois indispensables comme stimuli. De plus, ils sont importants pour la promotion du sens de responsabilité et leur stabilité est essentielle à la coopération¹⁸². Ils sont un guide indispensable pour la sélection des termes à employer au cours des communications et ils sont importants dans l'identification des communications¹⁸³.

En plus de réduire la flexibilité et l'adaptabilité¹⁸⁴, de générer des tendances incontrôlables à la rigidité, à l'hypertrophie et au déséquilibre, souvent destructeur de l'organisation¹⁸⁵, le système des statuts, selon Barnard, produit les effets suivants: il tend à fausser l'évaluation des individus; il restreint indûment la circulation de l'"élite"; il fausse le système de la justice distributive; il exagère l'administration au détriment du leadership et du moral; il exalte la fonction symbolique au delà de toute nécessité et il limite l'adaptation de l'organisation¹⁸⁶. Victor Thompson¹⁸⁷, se référant aux obstacles dressés par le

182 Idem. ibid., p. 230

183 Idem. ibid., p. 228

184 Idem. ibid., p. 242

185 Idem. ibid., p. 208

186 Idem. ibid., p. 232

187 Victor Thompson, op. cit., p. 93

système des statuts à l'interaction entre les couches stratifiées de l'organisation prétend qu'il empêche le développement de perspectives communes et de conceptions communes du réel, créant ainsi une certaine forme d'aliénation, par rapport à l'organisation, qui diminue au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

¹⁸⁸
Barnard conçoit deux sortes de systèmes de statuts qui peuvent être observés dans presque toutes les organisations. Ces deux systèmes de statuts se chevauchent en partie et ils sont partiellement interdépendants. Le système fonctionnel de statut, au sein duquel le statut ne dépend pas de l'autorité et d'une juridiction, mais d'une fonction, et, le système scolaire de statuts qui est déterminé par la subordination et une juridiction.

Le peu de théoriciens qui ont traité du statut ou de son système est peut être symptomatique de l'évolution de la collégialité au sein des organisations et des théories organisationnelles. Barnard, quoiqu'analysant relativement en profondeur ce phénomène, ne discute pas des fonctions des statuts au sein d'un groupe non-formel et de ses conséquences. Il y aurait lieu d'analyser les relations entre les statuts et le phénomène de l'estime de soi.

188 C. Barnard *, op. cit., p. 209-210

En somme, l'analyse ne nous a permis que de jeter un coup d'oeil sur les perceptions que Barnard a de ce phénomène.

4. Motivation

Si l'on se réfère à l'énoncé de McGregor¹⁸⁹ selon lequel toutes les théories sur la direction des ressources humaines reposent sur des assumptions à propos de la motivation humaine, il faudrait s'attendre à ce que les théoriciens, dont les théories diffèrent, considèrent le facteur de la motivation de façons différentes. Nous analyserons le facteur de la motivation avant d'examiner celui des besoins, des motifs, des stimuli (incentives), des stimulants, du vouloir et des "drives".

A) La motivation - Selon McGregor¹⁹⁰, lorsqu'on parle de motiver quelqu'un, on se réfère à la possibilité de créer des relations entre les caractéristiques de l'homme et entre les caractéristiques de son entourage afin d'obtenir un certain comportement désiré. Likert¹⁹¹ estime que pour qu'un individu soit très motivé, il lui faut sentir que les objectifs

189 D. McGregor, op. cit., p. 30

190 D. McGregor *, op. cit., p. 6

191 R. Likert, op. cit., p. 103

de l'organisation lui sont significatifs et que sa tâche particulière contribue d'une façon indispensable à l'atteinte des buts organisationnels. Quant à la motivation parmi les membres d'un groupe, elle est positivement proportionnelle à la loyauté des membres du groupe vis-à-vis celui-ci¹⁹².

De leur côté, les forces motivationnelles découlent des perceptions des attitudes, des valeurs et des buts du groupe de travail de l'individu¹⁹³. Pour Maslow¹⁹⁴, les individus les plus motivés sont ceux qui jouissent de meta-besoins, tels que la dévotion, la dédication et l'identification à une oeuvre importante et grande. Hanlon¹⁹⁵ mentionne que la base de la motivation est composée de l'"ideal-pattern", du système des valeurs appropriées, de son niveau hiérarchique d'aspiration et que son processus se déroule de la façon suivante: la présentation, à travers la vision cosmique, d'un élément apparenté à un idéal déclenche une certaine énergie qui active le processus utilisé pour l'atteinte de cet idéal.

¹⁹⁶
Selon Maslow, la motivation humaine ne finit jamais

192 R. Likert *, op.cit., p. 64

193 R. Likert, op. cit., p. 199

194 A. Maslow, op. cit., p. 6

195 J. Hanlon, op. cit., p. 90

196 A. Maslow, op. cit., p. 240

et passe simplement d'un niveau à l'autre selon l'amélioration des conditions. Hanlon estime qu'elle doit toujours être dirigée vers la totalité de tous les niveaux successifs de l'équilibre autodynamique¹⁹⁷ et qu'elle doit être orientée vers l'actualisation¹⁹⁸.

Alors que McGregor¹⁹⁹ mentionne deux sortes de relations motivationnelles, soit celle basée sur des récompenses ou des punitions extrinsèques et celle basée sur des récompenses intrinsèques inhérentes à l'activité elle-même, Likert²⁰⁰ parle de la motivation personnelle et de la motivation des autres.

Considérant l'effet d'un système de motivation centré sur la punition, Victor Thompson²⁰¹ croit qu'il provoque une perte du contrôle, de l'influence et un déclin de la coordination. Tandis que Getzels et al.²⁰² mentionnent les sanctions externes et internes comme moyens pour augmenter la motivation, Bennis²⁰³ en rattache l'augmentation à l'adoption d'une

197 J. Hanlon, op. cit., p. 91

198 J. Hanlon, op. cit., p. 93

199 D. McGregor *, op. cit., p. 7

200 R. Likert, op. cit., p. 106

201 V. Thompson, op. cit., p. 170

202 J. Getzels et al., op. cit., p. 142

203 W. Bennis, op. cit., p. 13

structure organique adaptative. D'après Hanlon²⁰⁴, l'organisation se motive de la même façon que l'individu; soit en déclenchant l'énergie nécessaire pour l'atteinte de niveaux plus élevés d'équilibre autodynamique et en la canalisant de telle façon que les hauts niveaux d'équilibre autodynamique soient atteints efficacement.

B) Les besoins - Pour Argyris²⁰⁵, les besoins sont des composants de la personnalité humaine et ils contiennent l'énergie psychologique. McGregor présente une hiérarchie des besoins: au niveau inférieur, on retrouve les besoins physiologiques; lorsque ceux-ci sont satisfaits, apparaissent les besoins sociaux qui comprennent la nécessité d'appartenance à quelque chose, d'association, de bien être accepté par les autres, de donner et de recevoir de l'amitié ou de l'amour; puis apparaissent les besoins de l'égo qui se subdivisent en deux sortes: les uns liés à l'estime qu'on a de soi-même, les autres se rapportant à sa réputation; puis, arrivent les besoins d'accomplissement de soi.

C) Les motifs - Discutant des motifs (motives), Barnard fait dépendre l'égalité des statuts entre différents individus,

204 J. Hanlon, op. cit., p. 91

205 C. Argyris, op. cit., p. 20

206 XXXXX

des différences entre leurs motifs (motives)²⁰⁷, rattache l'existence de l'organisation à la consistance qui doit exister entre l'organisation et les besoins "egotistical" d'auto-préservation et d'auto-satisfaction des individus²⁰⁸ et croit que l'efficiencia ou l'équilibre peut être obtenue, entre autres choses, en changeant les motifs (motives) des individus²⁰⁹.
²¹⁰ Simon, se référant à l'"aire d'acceptation" au sein de laquelle l'individu se comporte organisationnellement, prétend que lorsque les demandes de l'organisation tombent hors de cette zone, les motifs (motives) se réaffirment et l'organisation, dans une certaine mesure, cesse d'exister. Alors que Simon propose une définition de la hiérarchie des motifs (motives) conscients, Barnard et Likert présentent différents motifs(motives).²¹¹ Pour Simon, la structure des motifs (motives) conscients est habituellement une collection discontinue d'éléments très peu reliés entre eux et dont l'intégration devient de plus en plus faible à mesure que l'on s'approche des buts finals de l'organisation. Après avoir

207 C. Barnard *, op. cit., p. 161

208 C. Barnard, op.cit., p. 139

209 Idem. ibid., p. 57

210 H. Simon, op. cit., p. 204

211 Idem. ibid., p. 63

mentionné qu'il est faux de croire que les motifs (motives) économiques sont les principaux à diriger les attitudes des employés, Barnard²¹² énumère quelques motifs (motives) non-économiques qui conditionnent le comportement administratif: le prestige, la réputation compétitive, la philosophie sociale, le statut social, les intérêts philanthropiques, la combativité, l'amour de l'intrigue, le dégoût de la friction, les intérêts techniques, les idées de grandeur, l'amour de l'accomplissement de choses utiles, le désir de considération, l'amour ou la peur de la publicité, Contrairement à Simon, Likert²¹³ citent des motifs (motives) qui fonctionnent d'une façon cumulative et produisent des attitudes favorables. Il y a d'abord les motifs (motives) de l'égo qui consistent en un désir d'atteindre et de maintenir un sens de valeur personnelle et d'importance, puis les motifs de sécurité, de curiosité, de créativité et économiques.

D) Les "incentives"- Barnard²¹⁴ effectue une distinction entre deux aspects des "incentives": l'aspect objectif et l'aspect subjectif. Lorsqu'elle s'approprie l'effort des

212 C. Barnard *, op.cit., p. 15-16

213 R.Likert, op. cit., p.98

214 C. Barnard, op. cit., p. 141-142

employés au moyen d'un échange d'éléments matériels, l'organisation utilise l'aspect objectif des "incentives"; lorsqu'elle s'en approprie l'effort au moyen de leur changement d'état d'esprit, elle emploie l'aspect subjectif des "incentives". On peut qualifier le premier processus de "méthode des incentives", le deuxième de "méthodes de persuasion". A chacune de ces méthodes, Barnard rattache une classe: à la méthode des "incentives", il rattache la classe des mobiles (inducements) spécifiques; à la méthode de persuasion, il rattache la classe des "incentives" généraux. Les mobiles (inducements) spécifiques qui peuvent être offerts comprennent plusieurs catégories: les mobiles matériels; les opportunités personnelles, non matérielles; des conditions physiques désirables et différents bienfaits. Les "incentives" généraux peuvent être l'association, l'adaptation des conditions conformes aux méthodes et aux attitudes habituelles, l'opportunité d'une participation énergique et une possibilité de communion. Considérant les professionnels, Bennis ²¹⁵ croit qu'en plus des "incentives" économiques, on peut retrouver ceux-ci: une opportunité d'utiliser pleinement leur talent et leurs connaissances professionnelles; un statut professionnel; une occasion de développer ses connaissances et surtout, le plus important,

215 W. Bennis *, op. cit., p. 102

celui d'"arriver" professionnellement et d'être respecté par les collègues professionnels.

²¹⁶
Barnard n'hésite pas à mentionner que les "incentives" matériels, s'ils ne sont pas appuyés par d'autres, ne peuvent servir qu'à satisfaire les nécessités physiologiques. Il estime aussi, que plusieurs "incentives" sont nécessaires pour atteindre tout but organisationnel ²¹⁷, qu'ils sont en compétition entr'eux d'un point de vue matériel ²¹⁸ et que leur schème est probablement l'élément le plus instable de tous les éléments du système coopératif, ceci à cause de l'invariabilité ²¹⁹ des conditions extérieures et des motifs humains .

E) Les stimulants - Quoique considérant l'ambition personnelle comme étant un des stimulants les plus puissants de l'effort individuel, Taylor ²²⁰ croit que le stimulant fourni aux employés par la direction peut être de différentes natures: soit l'espoir d'une promotion rapide, des salaires plus élevés, d'une prime de quelque genre, d'une diminution d'heures de travail, d'un confort plus grand etc... Tous ces stimulants

216 C. Barnard, op. cit., p. 143

217 Idem. ibid., p. 158

218 Idem. ibid., p. 156

219 Idem. ibid., p. 158

220 F. Taylor, op. cit., p. 177

doivent cependant être accompagnés du témoignage d'une considération humaine et d'un entretien de relations amicales²²¹. L'efficacité du stimulant est, selon Taylor, en fonction du laps de temps qui s'écoule entre la fin du travail effectué et la réception de la récompense. En effet, l'employé moyen doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de déterminer avec précision son gain à la fin de chaque journée de travail²²².

F) Le "willingness" - Le "willingness", selon Barnard²²³ est l'auto-abnégation, la remise du contrôle de la conduite personnelle et la dépersonnalisation de l'action personnelle. Le "willingness" de la coopération, négative ou positive, en plus d'être une des conditions nécessaires pour la naissance d'une organisation²²⁴, est l'expression des satisfactions ou des insatisfactions expérimentées ou anticipées par un individu en comparaison avec celles expérimentées ou anticipées en d'autres occasions²²⁵.

221 Idem. ibid., p. 74

222 Idem. ibid., p. 176

223 C. Barnard, op. cit., p. 84

224 Idem. ibid., p. 82

225 Idem. ibid., p. 85

G) Les "drives" - Pour Follett²²⁶, les comportements humains ne sont pas tellement contrôlés par certains "drives" en soi, mais plutôt par des rapports qui les lient ensemble que par leur relation. Ces "drives", soit la sécurité d'emploi, un travail intéressant, des collègues amicaux, la reconnaissance de ses habiletés spéciales, des conditions de travail humaines, sont reliés entre eux d'une façon structurale et globale.

En plus de conflits marqués entre les différentes définitions de la motivation, de ses éléments et de ses sortes, il est clair que les théoriciens se limitent plutôt aux aspects physiologiques, psychologiques et sociologiques de la motivation. Aucun, sauf Maslow, discute de l'engagement personnel dans la poursuite d'un but librement fixé. La motivation doit toujours être provoquée en vue du bon fonctionnement de l'organisation, non en vue de l'atteinte des buts de l'institution. Le mélange de terminologie est frappant et nuisible; on parle de "needs", de "motives", d'"incentives", de "willingness", de "drives" et de "stimuli". Une analyse philosophique de chacun de ces termes permettrait l'élaboration d'une théorie de la motivation organisationnelle qui viendrait synthétiser et compléter, entre autres, celles de

226 H. Metcalf, op. cit., p. 190-191

227 228 229 230
Maslow , Herzberg , McClelland , Homme ... Ne s'en-
tendant pas sur les buts de l'organisation, qui est le point
d'arrivée, ni sur la nature de l'homme qui est le point de
départ, il est tout à fait normal que les théoriciens aient
des perceptions différentes du phénomène de la motivation.

5. Responsabilité

L'engagement d'un individu vis-à-vis une organisation étant en fonction de son degré de responsabilité vis-à-vis elle, il est primordial d'analyser cette relation. L'analyse du facteur de la responsabilité s'effectuera à partir d'une juxtaposition des perceptions qu'en ont les théoriciens, de sa définition, de ses sources, de ses caractéristiques, de ses fonctions, de ses sortes...

Selon Fayol, la responsabilité est un corollaire de

227 A. Maslow, Motivation and Personality, deuxième édition, New York, Harper and Row, Publ., 1970, XXX - 369 p.

228 F. Herzberg, Work and the Nature of Man, Cleveland, The World Publ. Co., 1966, XX - 203 p.

229 D. McClelland, Toward a Theory of Motive Acquisition, dans L.L. Cummings et W.E. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Homewood Ill., Irwin - Dorsey Ltd, 1969, p. 143-158

230 L. Homme, A Modern Concept of Motivation, dans L. Netzer et al., Education, Administration and Change: The Redeployment of Resources, New York, Harper-Row, 1970, p. 35-54

l'autorité, sa conséquence naturelle, sa contrepartie nécessaire. Barnard en offre deux définitions: la responsabilité peut être une condition émotive qui procure à un individu un sens d'insatisfaction aigue vu l'incapacité de faire ce qu'il sent qu'il devrait moralement faire ou vu qu'il est en train de faire ce qui, moralement, il ne devrait pas faire²³². De plus, il affirme qu'elle est le pouvoir inhérent à un code particulier et privé qui peut contrôler la conduite de l'individu en présence de désirs et impulsions contraires²³³.

Tandis que Follett²³⁴ fait découler la responsabilité d'un réseau d'expériences, Barnard, après avoir mentionné que la responsabilité ne provient pas seulement de récompenses matérielles²³⁵, affirme que le sens de la responsabilité personnelle se développe au moyen de la liberté relative d'action, de pensées et de paroles nécessaires au processus démocratique²³⁶ et que la responsabilité est établie et renforcée par des punitions spécifiques, par la limitation de statut ou par la perte d'un statut particulier²³⁷. Selon Barnard, le désir

232 C. Barnard *, op. cit., p. 95

233 C. Barnard, op. cit., p. 263

234 H. Metcalf, op. cit., p. 151

235 C. Barnard, op. cit., p. 220

236 C. Barnard *, op. cit., p. 49

237 Idem. ibid., p. 230

d'amélioration du statut et, spécialement, le désir de protéger le statut semble être la base du sens des responsabilités en général²³⁸.

Pour Follett²³⁹, la responsabilité ne remplacera jamais la technique. Fayol²⁴⁰ considère la responsabilité bien assumée comme étant une source de considération et comme une sorte de courage. Selon Barnard, en plus d'être largement inconsciente, elle est une réponse à un stimulus²⁴¹ et elle est la propriété d'un individu²⁴².

Follett rapporte plusieurs sortes de responsabilité. Lorsque la gérance et les employés assument une responsabilité conjointe, on a affaire à une responsabilité interpénétrante; celle-ci est différente de la responsabilité divisée en section²⁴³. Un individu peut être responsable d'un tout fonctionnel ou d'une fonction du tout²⁴⁴. La responsabilité collective, qui est globale, doit commencer avec la

238 Idem. ibid., p. 230

239 H. Metcalf, op. cit., p. 79

240 H. Fayol, op. cit., p. 22

241 C. Barnard *, op. cit., p. 96

242 C. Barnard, op. cit., p. 267

243 H. Metcalf, op. cit., p. 78

244 Idem. ibid., p. 80

responsabilité d'un groupe qui est plus spécifique²⁴⁵ . Puis, en plus de différencier entre la responsabilité "de" et la responsabilité "a"²⁴⁶ , elle mentionne les suivantes: la responsabilité pluralistique qui est rattachée à une multitude d'expériences²⁴⁷ ; la responsabilité cumulative qui est assumée lorsqu'un individu s'approprie la responsabilité totale de l'organisation²⁴⁸ et la responsabilité finale²⁴⁹ . Lorsqu'un individu, compte tenu des conditions spécifiques pertinentes, décide d'obéir ou de désobéir à certaines lois, Barnard parlerait de responsabilité individuelle; si les loi^s obéies ou désobéies sont les prescriptions de l'église, Barnard mentionnerait la responsabilité morale²⁵⁰ . Selon Victor Thompson²⁵¹ , la responsabilité peut être considérée comme un droit ou un devoir.

²⁵²
Fayol considère que la mesure de la responsabilité

245 Idem. ibid., p. 81

246 Idem. ibid., p. 163

247 Idem. ibid., p. 151

248 Idem. ibid., p. 155

249 Idem. ibid., p. 159

250 C. Barnard, op. cit., p. 162

251 V. Thompson, op. cit., p. 113

252 H. Fayol, op. cit., p. 22

et son équivalence matérielle échappent à tout calcul et que le sentiment de la responsabilité est en fonction du jugement existant dans l'application de la sanction. Follett²⁵³, se référant à une organisation formelle, croit déceler une tendance dans le processus d'allocation de la responsabilité: il lui semble que la responsabilité est de plus en plus assumée par ceux qui jouissent d'un ensemble de connaissances, plutôt que par ceux qui occupent des positions officielles. Alors que McGregor²⁵⁴ se réfère aux individus moyens lorsqu'il prétend que l'homme apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités, Maslow²⁵⁵ songe à une certaine proportion de la population lorsqu'il dit qu'il y a des individus qui ne peuvent prendre des responsabilités.

Taylor²⁵⁶ croit à la nécessité d'une répartition de la responsabilité entre la direction et les employés. Barnard²⁵⁷ considérant le processus démocratique, trouve que celui-ci, en plus de comprendre une diffusion de la responsabilité chez un

253 H. Metcalf, op.cit., p.152

254 D.Mc Gregor, op. cit., p. 40

255 A. Maslow, op. cit., p. 42

256 F. Taylor, op.cit., p. 47

257 C. Barnard *, op. cit., p. 44

électorat, requiert que les leaders exécutent des politiques énoncées par d'autres et qu'ils doivent y en assumer la responsabilité. Pour Simon²⁵⁸, la responsabilité des décisions doit être répartie de telle façon que toutes les décisions exigeant un certain niveau d'aptitude soient prises par des personnes jouissant des aptitudes requises. Discutant de l'imputation de responsabilité, Victor Thompson²⁵⁹ soutient qu'elle protège et augmente l'autorité du supérieur puisque c'est lui qui est blâmé. Barnard²⁶⁰, en plus de prétendre que la capacité de responsabilité est strictement dirigée par des codes moraux contre des impulsions, des désirs ou des intérêts immédiats et inconsistants dans la direction des désirs ou des intérêts qui sont congruents avec ces codes, allègue que même si les positions supérieures imposent plus de responsabilités, elles ne requièrent pas un plus grand sens de responsabilité.

²⁶¹
McGregor atteste que le fait de se sentir responsable de l'atteinte de certains objectifs incite l'homme à se diriger et à se contrôler lui-même. Examinant les caractéristiques du

258 H. Simon, op.cit., p.10

259 V. Thompson, op. cit., p. 118

260 C. Barnard, op. cit., p. 274-275

261 D. McGregor, op.cit., p. 40

262
sens des responsabilités, Barnard maintient que lorsque le sens des responsabilités est généralement faible, les conflits de codes, contrairement aux "incentives" et aux sanctions, ne sont pas importants. S'il est fort, et si le code de l'organisation est moins important, les conflits de codes vont résulter en un refus de l'autorité et les "incentives" spécifiques auront des influences peu importantes.

263
Parlant de la responsabilité administrative, Barnard la définit comme étant la capacité des leaders qui, reflétant certaines attitudes, des idéaux et des espoirs dérivés, en grande partie, de leur for intérieur, sont contraints de rattacher les volontés des employés à l'accomplissement de buts qui dépassent les fins immédiates. Pour Barnard, la marque distinctive de la responsabilité administrative est non seulement la conformité à un code moral complexe, mais la création d'un tel code pour les autres²⁶⁴ et son aspect créateur est démontré par le grand nombre de décisions que doit prendre l'administrateur²⁶⁵.

Le facteur de la responsabilité, quoique peu étudié

262 C. Barnard, op. cit., p. 270

263 Idem. ibid., p. 283

264 Idem. ibid., p. 279

265 Idem. ibid., p. 281

par les théoriciens, le sera probablement plus dans les années à venir alors que l'on délaissera, s'il faut en croire Bennis, la structure bureaucratique qui enlève l'essence de la responsabilité en forçant l'individu à conformer son comportement à celui qui est requis par les règlements. De plus, la venue, dans le domaine de l'étude de l'administration, de théoriciens jouissant d'une solide base philosophique, provoquera sûrement un retour aux valeurs humaines qui avaient déjà été abordées par Mort-Ross²⁶⁶ et déclenchera des études au niveau de la détermination du but ultime de toute organisation.

6. Efficacité organisationnelle

L'analyse des perceptions de l'efficacité organisationnelle devrait nous permettre de répondre à des questions telles que celles-ci: quelle est la fin de l'organisation? quels sont les moyens employés par l'organisation pour atteindre cette fin? L'étude des perceptions qu'ont les théoriciens de la définition de l'efficacité organisationnelle, de ses sources, de ses fonctions, de ses critères etc... servira à nous aider à répondre à ces questions. Dans toute l'analyse nous avons considéré, sauf pour Barnard, l'efficience comme étant synonyme de l'efficacité.

²⁶⁶ P. Mort et D. Ross, Principles of School Administration: A Synthesis of Basic Concepts, deuxième édition, New York, McGraw-Hill Co., 1957, XV-451 p.

Complétant la définition de l'efficacité organisationnelle avancée par Barnard²⁶⁷ qui consiste en l'accomplissement des objectifs reconnus de l'action coopérative, se référant au nombre de décisions prises, Griffiths²⁶⁸, propose la formule:

$$E(t) = \frac{1}{ED(t)}$$

où E est l'efficacité, t est un intervalle spécifique de temps et ED est la somme totale du nombre de décisions prises en "t", l'intervalle spécifique de temps. Victor Thompson²⁶⁹, considérant l'efficacité comme synonyme de la rationalité, prétend que le terme "efficacité" quoique étant universel dans sa forme, reste très relatif dans son contenu et que l'action efficace ou rationnelle est celle qui donne à l'acteur un rapport optimal entre les résultats positifs de l'action et son coût, entre ses conséquences positives et ses conséquences négatives. Argyris²⁷⁰ mentionne la pseudo-efficacité qui est un état dans lequel on ne se plaint d'aucun malaise mais où l'on diagnostique l'inefficacité.

267 C. Barnard, op. cit., p. 55

268 D. Griffiths, op. cit., p. 89

269 V. Thompson, op. cit., p. 151

270 C. Argyris, op. cit., p. 125

Contrairement à Argyris²⁷¹ pour qui l'incompatibilité entre l'homme et l'organisation peut être à l'origine d'un accroissement de l'efficacité de l'un comme de l'autre, Barnard²⁷² fait dépendre l'efficacité organisationnelle de la conformité entre les individus et l'organisation. Tandis que Bennis²⁷³ soutient que les relations interpersonnelles affectent l'efficacité organisationnelle, McGregor²⁷⁴ considère que les adeptes de sa théorie X maintiennent que l'inefficacité organisationnelle est due à la nature des ressources humaines avec lesquelles nous travaillons. Pour Likert²⁷⁵, l'efficacité organisationnelle repose sur les buts à atteindre, les relations d'aide comprises au sein de l'organisation et les décisions en groupe. Selon Argyris²⁷⁶, l'efficacité de l'organisation est en fonction de la relation entre l'accomplissement de ses trois activités; soit l'atteinte de ses objectifs, le maintien de l'équilibre interne et externe et la quantité d'énergie dépensée. Ainsi, l'organisation devient plus efficace lorsqu'elle obtient des résultats croissants avec des apports constants ou décroissants (+input = + output), des résultats constants avec des apports décroissants

271 Idem. ibid., p. 6

272 C. Barnard *, op. cit., p. 32

273 W. Bennis, op. cit., p. 185

274 D. McGregor, op. cit., p. 40

275 R. Likert *, op. cit., p. 51

276 C. Argyris, op. cit., p. 118

(-input = + output) ou lorsqu'elle est capable d'opérer de façon telle qu'elle peut continuer de le faire. Bennis²⁷⁷ allègue que la façon avec laquelle l'organisation approche son travail et ses échanges avec l'entourage est le déterminant critique de l'efficacité organisationnelle.

Barnard rattache la persistance de la coopération à l'efficacité et l'efficience²⁷⁸ et prétend que le degré d'accomplissement des objectifs de l'action coopérative indique le degré d'efficacité²⁷⁹. Pour Getzels et al.²⁸⁰, le degré d'efficacité organisationnelle est en fonction du degré de conflit ou de tension présente. Tout comme la satisfaction, trop ou trop peu de tension et de frustration peut être débilisant.

Considérant les dimensions de l'efficacité, Bennis²⁸¹ en mentionne deux sortes: celle qui se rapporte à la performance organisationnelle, soit le profit, les coûts, le niveau de productivité et celle qui est associée aux ressources humaines telles que le morale, la motivation, la santé mentale, la cohésion et les attitudes.

277 W. Bennis, op. cit., p. 47

278 C. Barnard, op. cit., p. 60

279 Idem. ibid., p. 55

280 J. Getzels et al., op. cit., p. 399

281 W. Bennis, op. cit., p. 36

Quant à la détermination des critères de l'efficacité organisationnelle, Getzels et al.²⁸² résument la question lorsqu'ils déclarent que la recherche d'un standard ultime d'efficacité organisationnelle ou administrative est un problème d'une difficulté méthodologique et philosophique presque insurmontable. Se référant aux organisations ayant une structure adaptative, organique et solution^{neuse} de problèmes,²⁸³ Bennis affirme que leur efficacité doit être inférée non à partir de mesures statiques du output, mais en évaluant les processus au moyen desquels l'organisation affronte les problèmes. Plus spécifiquement, il rattache les critères d'efficacité aux différents types d'organisation: on utilisera le nombre de produits comme critère d'efficacité de l'organisation matérielle financière; le nombre d'idées servira de critère pour évaluer l'efficacité de l'organisation du type "solutions de problèmes"; l'efficacité de l'organisation "endocrinante" sera évaluée à partir du nombre de "clients" qui la quittent tandis que celle du type "service" le sera au moyen de la quantité et la qualité des services rendus²⁸⁴. Likert²⁸⁵ évalue

282 J. Getzels et al., op. cit., p. 212

283 W. Bennis, op. cit., p. 43

284 Idem. ibid., p. 40

285 R. Likert, op. cit., p. 5

l'efficacité en se servant des critères suivants: la satisfaction à l'ouvrage, les absences et les départs, les coûts, les pertes et la motivation des employés.

En mentionnant que le problème de l'efficacité consiste à accroître la quantité d'énergie psychologique disponible pour le travail, Argyris²⁸⁶ ne touche qu'un aspect de la question. L'efficacité organisationnelle est relative et elle est fonction des attentes de tous ses membres et de ceux qui sont en contact avec elle. Considérant son composant humain comme critère de l'efficacité, on oublie le but externe de l'organisation et vice-versa. Il faut donc chercher un but commun à toutes les organisations afin d'être en mesure de pouvoir déterminer l'efficacité et ses critères. Aucun des théoriciens s'est penché sur les problèmes de la détermination de l'objectif ultime de toute organisation; en se limitant à arrêter leur objectif organisationnel au stage instrumental du continuum ils vont toujours demeurer au niveau du relativisme dans leur définition de l'efficacité organisationnelle et certains tels que les ingénieurs des systèmes et les professionnels de la recherche opérationnelle, pour vaincre leur anxiété et satisfaire leur esprit matérialiste et positiviste, vont

286 C. Argyris, op. cit., p. 141

prendre comme objectif ce que peut mesurer leurs instruments d'analyse et nous proposer ce que Boguslaw²⁸⁷ appelle une nouvelle "utopie".

L'analyse de l'efficacité organisationnelle nous démontre encore une fois qu'aussi longtemps qu'il n'y aura pas d'entente sur la fin ultime de la coopération, les perceptions des moyens à prendre vont varier d'un théoricien à l'autre vu que les perceptions des objectifs sont différentes. Les différences instrumentales étant causées par les différences de perceptions de buts, l'étude du peu de contenu apporté par les théoriciens nous laisse perplexe quant à la possibilité d'élaborer une théorie globale de l'administration éducationnelle. Quel est le but ultime que cherche à atteindre toute organisation? Le bien être de ses employés, de ses propriétaires, de ses clients, de la société ou de l'Homme... Lorsque le passage d'un objectif à l'autre nous fera arriver à l'Homme, on constatera que toute organisation est éducationnelle dans son essence. L'Homme deviendra alors un critère d'efficacité... non utilisable car il sera absolu. D'ailleurs le but de l'organisation n'ayant pu être cerné d'une façon claire, il est logique qu'il soit impossible de déterminer l'efficacité organisationnelle.

²⁸⁷ A. Boguslaw, The New Utopians: A Study of System Design and Social Change, a Spectrum Book, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc., 1965, VIII - 213 p.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES FACTEURS

Ce quatrième chapitre contiendra l'analyse des facteurs organisationnels et administratifs les plus spécifiques. On considérera, l'un à la suite de l'autre, les facteurs suivants: le moral, la satisfaction, la participation, l'interaction, la coopération, la coordination, l'intégration, l'activité et la rationalité.

1. Moral

Tel que souligné par Getzels et al.¹, il n'y a eu que peu de tentatives de définition du facteur "moral" dans les organisations. Comme pour d'autres facteurs étudiés, Barnard est toutefois celui qui en a le plus approfondi l'étude. L'analyse suivante contient la détermination de plusieurs aspects du "moral" telle sa définition, sa création, ses fonctions etc... Il ne faut toutefois pas considérer le peu d'intérêt porté au moral par les théoriciens comme signifiant son manque d'importance.

¹ J. Getzels et al., Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, p. 130.

Alors qu'il est pour Bennis² un complexe de variables, Getzels et al.³ en présentent deux définitions. Après avoir offert la définition généralement acceptée et qui consiste en un sentiment d'appartenance à un groupe et en une identification avec les buts du groupe, ils exposent la formulation que le moral est le "pattern of effect underlying" l'efficacité, l'efficience et la satisfaction. Pour Barnard⁴, la création du moral dans une organisation est le processus d'inculcation à l'organisation de différents points de vue, d'attitudes fondamentales, de loyautés qui résultent en la subordination de l'intérêt individuel et des codes personnels au bien de l'ensemble coopératif.

Selon Getzels et al.⁵ le moral est une fonction de trois variables: l'appartenance, la rationalité et l'identification. De plus, son degré ne pourra être élevé si un

2 W. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill Co., 1966, p. 185.

3 J. Getzels et al., op. cit., p. 130.

4 C. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1968, p. 279.

5 J. Getzels et al., op. cit., p. 133.

de ces facteurs est à son minimum⁶. Pour Barnard⁷, le maintien du moral⁸ parmi les employés dépend des attitudes, du "traitement", des conditions de travail, des récompenses et des "incentives".

Alors que Barnard⁸ mentionne qu'un renvoi mal fait, peu importe le niveau de l'organisation où il s'effectue, détruit le moral⁹ et l'ambition provoquant ainsi de la violence contre l'organisation, Argyris⁹ parlant de la "maladie" du mauvais moral¹⁰, prétend que plus la note d'actualisation est faible, plus les risques sont grands que l'individu soit porteur de cette maladie et plus les risques qu'il contamine les autres sont élevés. De plus, il affirme que le degré de contamination par le mauvais moral¹⁰ ne dépend pas seulement du nombre de porteurs transmettant ce trouble, mais est également fonction du nombre d'hôtes disponibles dans l'environnement des porteurs¹⁰.

Si l'on pouvait arriver à une définition du moral¹⁰.

6 Idem, ibid., p. 133.

7 C. Barnard*, Organization and Management, Cambridge Harvard University Press, 1948, p. 120.

8 Idem, ibid., p. 109.

9 C. Argyris, Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970, p. 135.

10 Idem, ibid., p. 135.

organisationnel d'une façon plus précise et si l'on pouvait déterminer tous ses éléments, il est probable qu'il serait possible de découvrir que plus une organisation s'actualise plus elle ressemble à un homme actualisé.

2. Satisfaction

Comme le moral^e, le facteur de la satisfaction a été peu considéré par les théoriciens. Nous l'analyserons en nous rapportant aux aspects suivants: sa définition, ses sources, ses fonctions, ses effets, ses degrés, etc... .

¹¹
Getzels et al. sont les seuls à définir la satisfaction. La considérant comme étant synonyme de "contentement", ils la font résulter de l'absence de conflits entre le rôle et la personnalité, en ce sens que l'individu n'est pas forcé à faire ce qu'il ne veut pas faire. Contrairement à Taylor¹²⁻¹³, pour qui la satisfaction résulte de la constatation d'un accroissement de production, c'est-à-dire la fin, Victor Thompson¹⁴ prétend que les satisfactions personnelles sont moins fonction des fins que des moyens.

11 J. Getzels et al., op. cit., p. 129.

12 F. Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, Traduit de l'américain par Luc Moury, Collection Marabout-Service, no. 66, Verniers (Belgique), Gérard et Co., 1967, p. 63.

13 Idem, ibid., p. 283.

14 V. Thompson, Comportement bureaucratique et organisation moderne, Paris, Editions Hommes et Technique, 1966, p. 412.

Pour Argyris¹⁵, la satisfaction est fonction du rapport entre la promotion d'un individu et ses références sociales.

Selon Barnard¹⁶, la satisfaction résulte d'une confrontation entre les avantages et les désavantages d'une situation donnée au cours de laquelle les avantages sont plus nombreux.

Barnard affirme que la satisfaction a comme principale¹⁷ fonction de servir de critère pour l'efficacité¹⁸ qui est défini comme étant la satisfaction des besoins personnels¹⁹. Bennis²⁰ en soulignant qu'il y a une relation positive entre la satisfaction à l'ouvrage et la productivité chez les professionnels contrairement à ce qu'elle est chez les ouvriers, synthétise les affirmations d'Argyris et de McGregor²¹. Pour Argyris²⁰, l'aliénation des employés découle de l'insatisfaction du travail fait d'une façon mécanique, tandis que, selon McGregor²¹, il n'y a pas de corrélation directe entre la satisfaction de l'employé et la pro-

15 C. Argyris, op. cit., p. 69.

16 C. Barnard, op. cit., p. 140.

17 Idem, ibid., p. 255.

18 Idem, ibid., p. 56.

19 W. Bennis, op. cit., p. 16.

20 C. Argyris, op. cit., p. 71.

21 D. McGregor, op. cit., p. 39.

ductivité.

Barnard²² maintient que la satisfaction qui résulte de la participation à une coopération, est d'une toute autre sorte que la satisfaction sociale qui découle de l'interaction personnelle inhérente à la coopération.

Getzels et al.²³ considèrent que le degré de satisfaction est en fonction de la congruence entre les besoins de l'individu et les attentes de l'institution. Argyris²⁴ le rattache à la qualification du personnel, ainsi elle tend à décroître lorsque la qualification décroît. Pour Victor Thompson²⁵, le degré de satisfaction est non seulement relié au statut et à la fonction, mais au contrôle qu'a l'individu du cours de son existence.

Se référant au cadre hiérarchique, Victor Thompson²⁶ prétend que les occasions de trouver quelques satisfactions dans le travail autrement que dans l'exercice de l'autorité sont rares.

La satisfaction étant une affaire individuelle, il

22 C. Barnard, op. cit., p. 44.

23 J. Getzels et al., op. cit., p. 130.

24 C. Argyris, op. cit., p. 75.

25 V. Thompson, op. cit., p. 36.

26 Idem, ibid., p. 85.

est, jusqu'à un point, compréhensible que les théoriciens ne l'aient pas considérée plus en profondeur et sous plus d'aspects. Le fait est toutefois symptomatique du peu de considération portée à l'individu en tant qu'être unique et différent des autres. L'étude de la satisfaction des individus ne pouvant s'effectuer sans une référence à la nature de l'homme, il faudrait s'entendre sur ce dernier point avant d'attaquer l'analyse de ce phénomène sinon on se limitera à des études telles que celle de Blauner²⁷ qui étudie la satisfaction en fonction des différences occupationnelles, celle d'Herzberg²⁸ qui analyse les facteurs rattachés à la satisfaction ou à l'insatisfaction au sein d'une situation de travail ou celle de Kahn²⁹ qui relie la satisfaction à la productivité. Aucune de ces études concentrent ses recherches sur la nature de l'homme pris dans tout son être, c'est-à-dire, l'être et le devenir. On se limite à une analyse de faits statiques, donc relativement valables même

27 R. Blauner, Extent of Satisfaction: A review of General Research, dans T. Costello et S. Zalkind, Psychology in Administration: A Research Orientation, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963, p. 80-95.

28 F. Herzberg, Work and The Nature of Man, Cleveland, The World Publ.Co., 1966, xx - 203 p.

29 R. Kahn, Productivity and Job Satisfaction, dans T. Costello et S. Zalkind, Psychology in Administration: A Research Orientation, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963, p. 98-106.

au moment de la cueillette des données. Les théoriciens ont oublié la satisfaction de soi, en fonction de son rôle social, organisationnel et en fonction de son rôle d'humain. Il faudra s'entendre sur la fin de l'homme, car la satisfaction retirée du travail de celui-ci est rattachée à l'importance du but de son travail relativement à son schème de valeurs.

3. Participation

Le facteur de la participation est un des facteurs les plus mal compris. Ainsi, par exemple, on peut le percevoir comme étant la participation soit à l'organisation, soit aux décisions administratives, soit à la détermination des politiques, etc... Nous tenterons dans cette étude d'analyser les perceptions de ce facteur sous les angles suivants: sa définition, les différentes façons de la concevoir, sa naissance, ses conditions, ses bases...

Se rapprochant de Likert³⁰ pour qui la participation est un ensemble complexe de processus et d'activités, Follett³¹ prétend qu'elle est une méthode employée pour obtenir le consentement d'employés à propos de certaines

³⁰ R. Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill Co., 1961, p. 242.

³¹ H. Metcalf et L. Urwick, (eds.), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, p. 171.

décisions afin qu'ils coopèrent plus aisément dans leur exécution. Pour McGregor³², la participation désigne une influence plus grande du subordonné dans les matières qui se trouvent dans la sphère des responsabilités du supérieur. De plus, il présente différentes perceptions de ce facteur. Ainsi, pour certains, la participation est une formule magique qui éliminera tout conflit et désaccord et résoudra presque tous les problèmes de direction. Pour d'autres, la participation est une forme d'abdication de la part de la direction ou un truc utile³³.

Hanlon³⁴ se rapproche de Follett lorsqu'il maintient que la participation commence lorsque le comportement interne d'un système est lié au comportement externe d'un autre. Pour Follett, la participation qui est une relation fonctionnelle³⁵, débute lorsqu'on joint les diverses contributions des hommes³⁶. James Thompson³⁷ rattache la participation aux stratégies de décisions; en effet, la participa-

32 D. McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1969, p. 104.

33 Idem, ibid., p. 100.

34 J. Hanlon, Administration and Education: Toward a Theory of Self-Actualization, Belmont, Calif., Wadsworth Publ. Co., 1968, p. 113.

35 H. Metcalf, op. cit., p. 224.

36 Idem, ibid., p. 213.

37 J. Thompson, Organizations in Action: Social Science Basis of Administrative Theory, New York, McGraw-Hill Co., 1967, p. 136.

tion s'établit lorsqu'on se replie sur le jugement pour décider.

Follett³⁸ affirme que la participation est effective lorsque toutes les parties de l'organisation sont reliées, formant ainsi une unité de travail.

McGregor³⁹ fait reposer la participation sur la philosophie de la direction qui doit comprendre, pour qu'il y ait de la participation, une confiance dans les potentialités des subordonnés, une conscience de la dépendance de la direction à l'égard de la base et un désir d'éviter les conséquences qui résultent d'une sur-estimation de l'autorité personnelle.

Alors que selon Follett⁴⁰ le but de la participation est de rechercher les valeurs communes à tous les membres de l'organisation et d'en arriver à une interpénétration, McGregor⁴¹ prétend qu'il est de favoriser le développement des subordonnés et leur capacité à accepter la responsabilité.

Pour Follett, la participation, en plus d'être la

38 H. Metcalf, op. cit., p. 212.

39 D. McGregor, op. cit., p. 101.

40 H. Metcalf, op. cit., p. 181.

41 D. McGregor, op. cit., p. 103.

base de toutes les relations sociales⁴², permet à chacun de donner tout ce dont il est capable⁴³ et favorise la coopération⁴⁴. Likert⁴⁵ maintient que la participation est employée pour établir les objectifs de l'organisation en tenant compte de l'intégration des besoins et des désirs de tous les membres de l'organisation et des personnes qui y sont rattachées.

Se référant à la participation à l'organisation,⁴⁶ Hanlon estime que l'énergie humaine déployée est proportionnelle au degré d'implication personnelle.

La participation, selon Likert⁴⁷, en plus d'avoir comme effets d'augmenter la motivation et la productivité des employés, doit être conforme aux valeurs, aux aptitudes et aux attentes des personnes impliquées si l'on veut en obtenir les résultats escomptés. Cette assertion de Likert se rapproche de la détermination de la zone d'indifférence

⁴² H. Metcalf, op. cit., p. 211.

⁴³ Idem, ibid., p. 228.

⁴⁴ Idem, ibid., p. 191.

⁴⁵ R. Likert, op. cit., p. 99.

⁴⁶ J. Hanlon, op. cit., p. 92.

⁴⁷ R. Likert, op. cit., p. 242.

de Barnard⁴⁸ et de la zone d'acceptation de Simon⁴⁹.
Follett⁵⁰ croit que la participation oblige l'employé à devenir responsable et le force à s'intégrer à l'organisation.
McGregor⁵¹ considère que l'utilisation de la participation peut servir à modifier l'unitéarité du processus de la prise de décision.

Discutant du phénomène de la représentation, Follett, en plus d'affirmer qu'elle est considérée comme un atout, une partie essentielle d'une bonne organisation⁵², lui attribue la même définition qu'à la participation soit d'être une méthode pour obtenir le consentement des employés au sujet de certaines décisions dans le but d'assurer leur coopération au moment requis⁵³. Follett considère aussi que la représentation requiert, non seulement l'émission et la réception d'informations, mais l'intégration de

48 C. Barnard, op. cit., p. 168.

49 H. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administration Organization, Second Edition, New York, The Free Press, 1957, p. 12.

50 H. Metcalf, op. cit., p. 216.

51 D. McGregor, op. cit., p. 104.

52 H. Metcalf, op. cit., p. 178.

53 Idem, ibid., p. 171.

l'information, de l'opinion et du jugement⁵⁴.

L'analyse du phénomène de la participation peut nous servir à différencier les sortes d'organisations de l'éducation. L'organisation éducationnelle située dans un contexte démocratique et qui désire l'actualisation de ses étudiants, doit faire appel à la participation de tous lors de la détermination des buts et des moyens à prendre pour les atteindre. Dans une société socialiste, les buts étant déterminés par la société, du moins théoriquement, il n'y a pas de nécessité d'avoir recours à une participation des membres de l'organisation scolaire vu qu'ils ne sont que de simples exécutants des politiques venant du haut de la pyramide. La participation est donc rattachée à une recherche de "la" vérité, non de "sa" vérité; elle est exigée par la rationalité de la prise de décisions et la reconnaissance de limites biologiques, intellectuelles et sociales de l'homme.

Nous croyons que les organisations à buts autres que l'actualisation de ses membres, emploient, généralement, la participation dans un simple but de manipulation quoiqu'en disent Likert, Argyris, Drucker, McGregor, ... le but ultime est toujours le profit au moyen d'une performance

54 Idem, ibid., p. 170.

toujours accrue des employés. En éducation, lorsque la fin est l'éducation de l'enfant, on doit mettre sur pied une organisation qui lui permette de s'intégrer à des individus actualisés et actualisants, ce qui peut s'obtenir au moyen d'une participation de tous les membres à la détermination des objectifs et des moyens conformes aux fins établies. Cette participation aux décisions non-administratives permet aux membres de participer intégralement à l'organisation, de s'approcher de la vérité et de s'actualiser.

L'étude du phénomène de la participation par les théoriciens est loin de nous satisfaire car on sent qu'elle n'est, que somme toute, qu'une manipulation de la part de la direction. Il n'y a, selon l'auteur, qu'en éducation, au sein d'une société véritablement démocratique, qu'il est possible de parler de participation totale, car l'éducation n'est pas un avoir, elle n'appartient à personne, elle est un état de développement. Parler de participation au sein des organisations de l'éducation sans l'appuyer sur une philosophie chrétienne et sur une véritable esprit collégial de l'homme est parler de consultation ou de manipulation.

Nous croyons que l'administration et l'organisation éducationnelles, non scolaire, se différencient de toutes les autres sortes d'organisations à cause de sa philosophie de

l'homme qui la force à rendre ses membres participatifs, collégiaux et intégrés. L'avalanche des mécanismes dits de participation, tels que les dynamiques de groupes, T-Group, Encounter groups, etc... qui nous assaillent de toutes parts risque de faire perdre la véritable notion de la participation, qui ne se situe pas au palier psychologique ou social, donc instrumental, mais au sein d'une spiritualité commune à tous les êtres. Il s'agit de pousser le but de toute participation jusqu'à sa limite extrême pour s'apercevoir que lorsqu'elle est instrumentale, elle est une forme de manipulation ou de consultation. Le fait de se soumettre à un vote, au sein d'une organisation démocratique est la preuve que la participation n'est que partielle, car qu'arrive-t-il de la participation à l'organisation de ceux qui faisaient parties de la minorité? Elle n'est plus, car au moment du vote, elle se change en acceptation alors que pour les "gagnants" elle se perpétue. On ne peut même pas parler de participation à la détermination des moyens à prendre pour atteindre la fin de l'éducation, car il est impossible de contrôler toutes les influences émises au cours d'une relation d'être à être.

En somme, la participation, contrairement à ce que disent les théoriciens est un état, non une structure, une forme, une stratégie, un mécanisme etc...

4. Interaction

Le facteur de l'interaction a été traité par la plupart des théoriciens. Ceux-ci étant en grande partie des étudiants des systèmes sociaux, donc des psychologues, sociologues, politicologues, ou psychologues sociaux, il faut s'attendre à trouver une analyse de presque tous les aspects du phénomène. Ainsi, certains auteurs l'ont définie, en ont étudié les bases, les conditions, les fonctions, les sortes, etc...

Follett⁵⁵ définit l'interaction comme étant un processus circulaire, dans lequel l'individu A influence l'individu B, suite à quoi B, rendu différent à cause de l'influence de A, influence A à son tour. Pour Griffiths⁵⁶, l'interaction consiste en ce qui se passe entre l'individu et son entourage humain ou autre.

Alors que Likert⁵⁷ maintient que les processus de groupes sont la base de l'interaction, Hanlon⁵⁸ en fait

55 Idem, ibid., p. 194.

56 D. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, Inc., 1959, p. 83.

57 R. Likert*, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill Co., 1967, p. 50.

58 J. Hanlon, op. cit., p. 111.

reposer l'existence sur la reconnaissance de l'existence des autres.

L'interprétation d'une interaction pour un individu s'effectue, selon Likert⁵⁹, en fonction de son passé, sa culture, son expérience et ses attentes.

Se rapportant à une structure hiérarchique, Victor Thompson⁶⁰ prétend que le système de spécialisation rend l'interaction nécessaire. En effet, l'interaction des spécialistes aide à harmoniser les différentes spécialités ce qui facilite l'atteinte des objectifs de l'organisation. Elle doit se produire par-dessus les barrières officielles et les couches de stratification⁶¹.

McGregor⁶², situant l'interaction humaine sur un continuum, maintient qu'elle peut être dysfonctionnelle aux deux extrêmes. L'ouverture de la communication est relative, jamais absolue. Même au sein du mariage, une ouverture totale des communications, tout comme une fermeture totale, peut être fatale. L'interaction humaine s'étend donc sur

59 R. Likert, op. cit., p. 102.

60 V. Thompson, op. cit., p. 93.

61 Idem, ibid., p. 94.

62 D. McGregor*, The Professional Manager, édité par Warren Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 163.

un continuum dont une extrémité est une ouverture totale.

Pour Follett, l'interaction en plus d'avoir comme fonction la détermination du "tout" en reliant les parties entr⁶³elles, est le premier des trois aspects de tout processus social⁶⁴. Selon McGregor⁶⁵, l'interaction aide à détecter l'existence des réactions émotives inconscientes⁶⁶ et les conditions qui les causent. Victor Thompson⁶⁶ croit que l'interaction creuse des canaux de communications spécialisés, par conséquent, des canaux d'influence de nature semi-illégale⁶⁷. James Thompson⁶⁷ maintient que le contexte interactionnel de chaque fonction délimite les opportunités de l'individu à apprendre le contenu et les exigences des fonctions et celles de se faire remarquer autrement que par la performance de sa fonction.

⁶⁸Getzels et al. citent deux types d'interaction: fonctionnellement spécifique et fonctionnellement diffuse.

63 H. Metcalf, op. cit., p. 195.

64 Idem, ibid., p. 198.

65 D. McGregor*, op. cit., p. 20.

66 V. Thompson, op. cit., p. 94.

67 J. Thompson, op. cit., p. 107.

68 J. Getzels et al., op. cit., p. 63.

Ces types d'interaction décrivent le nombre et la qualité des droits et des obligations légitimement inclus dans la détermination de l'interaction entre les titulaires des rôles.

Dans l'interaction fonctionnellement diffuse, les titulaires des rôles sont intimement liés de telle sorte que les droits et les obligations des participants sont considérés comme acquis et illimités. Dans l'interaction fonctionnellement spécifique, les droits et les obligations sont restreints aux éléments de la relation définis par la compétence technique et le statut institutionnel des participants.

Tandis que Likert mentionne l'existence d'interactions entre individus, entre les groupes⁶⁹, entre les supérieurs et subordonnés et parmi les subordonnés⁷⁰, Getzels et al.⁷¹ proposent deux sortes d'interactions: les interactions impersonnelles et personnelles. Une interaction est impersonnelle lorsqu'on s'attend à ce qu'elles soient de la même qualité indépendamment des participants. Elles sont basées sur des normes constantes de comportement et la relation entre les participants est universelle. Les interactions sont personnelles lorsqu'on s'attend à ce qu'elles varient, qualitativement, selon l'identité des

69 R. Likert, op. cit., p. 105

70 R. Likert *, op. cit., p. 50

71 J. Getzels et al., op. cit., p. 141

participants. Elles sont alors basées sur différentes normes de comportement et la relation entre les participants est particulière.

L'interaction sociale qui prend naissance, selon⁷² Argyris lorsque chaque composant d'un système social joue son rôle, peut être d'après McGregor, transactionnelle⁷³ et elle peut aider le processus du contrôle dans ses efforts pour circonscrire les réactions émotives indésirables⁷⁴.

D'abord mentionnée par Follett⁷⁵, l'interaction entre l'individu et la situation, qui consiste en un changement au sein des deux éléments, sert de base à l'action humaine, selon James Thompson⁷⁶, et de point de départ à l'établissement de la "engineering-psychology" selon Hanlon⁷⁷. Victor Thompson⁷⁸ mentionne, tout simplement l'existence d'une interaction entre la personnalité et l'organisation et Argyris⁷⁹ base ses recherches sur cette interaction.

72 C. Argyris, op. cit., p. 116

73 D. McGregor *, op. cit., p. 186

74 Idem. ibid., p. 20

75 H. Metcalf, op. cit., p. 49

76 J. Thompson, op. cit., p. 101

77 J. Hanlon, op. cit., p. 126

78 V. Thompson, op. cit., p. 17

79 C. Argyris, Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual, New York, Harper and Row, 1957, XIII - 291 p.

80

L'interaction des rôles est citée par Victor Thompson⁸⁰ qui évite d'en analyser les différents aspects.

81

Pour Barnard⁸¹, les interactions entre les membres d'une société constituent une organisation informelle. Elles consistent principalement en des contacts physiques, des actes de coopération et de communication physiques transmis au moyen du langage. La nature des interactions humaines est rarement discernée par les personnes non impliquées dans son processus vu que les intentions et les attitudes rattachées aux actions humaines sont généralement des communications inconscientes et que les réactions aux actions sont intangibles et impondérables⁸². De plus, Barnard⁸³ soutient que l'interaction change les motifs et les intérêts de ceux qui participent à la coopération.

84

Victor Thompson⁸⁴, après avoir mentionné que le mode d'interaction, dans une organisation, est déterminé par les principaux systèmes de comportement de l'organisation, soit le système d'autorité, de statut et de spécialisation, prétend que les obstacles dressés par le système de statuts à l'interaction entre les couches stratifiées de l'organisation

80 V. Thompson, op. cit., p. 77

81 C. Barnard *, op. cit., p. 144

82 Idem. ibid., p. 145

83 C. Barnard, op. cit., p. 60

84 V. Thompson, op. cit., p. 92-93

empêchent le développement de perspectives communes et de conceptions communes du réel.

Considérant les systèmes temporaires, Bennis⁸⁵ croit que les aptitudes pour l'interaction humaine vont devenir de plus en plus importantes au cours de l'accomplissement des tâches complexes à cause de la nécessité de la collaboration. Likert⁸⁶ voudrait que chaque membre d'une organisation retrouve dans toutes ses interactions une expérience de support personnel et de maintien de son sens de valeur personnelle.

Pour Barnard⁸⁷, le système d'interactions qui consiste en une relation de coopération, est la base du "groupe" lorsqu'il est employé en fonction d'un système coopératif ou social.

Le peu de contradictions relevées entre les perceptions du facteur de l'interaction par les différents théoriciens peut être considéré comme une preuve de l'acceptation par tous de son existence et de sa nécessité. On peut, en analysant ce facteur découvrir les différentes tangentes des théoriciens. Au début du siècle, l'interaction était rattachée à la structure de l'organisation ou à son processus administratif, il s'agissait alors d'une interaction commandée par les mécanismes

85 W. Bennis, op. cit., p. 13

86 R. Likert, op. cit., p. 103

87 C. Barnard, op. cit., p. 70

organisationnels; puis, suite à Mayo qui la rattachait à l'humain, Barnard la reliait à la coopération. Depuis les années cinquante, l'interaction est devenue la base des théories psychologiques, sociologiques ou politiques de l'organisation. Ainsi, on voit Bennis parler de la compétence interpersonnelle ou interactionnelle et Argyris discuter de l'interaction entre l'individu et l'organisation. Likert se replie sur l'interaction intra et inter-groupes et Rogers et d'autres considèrent l'interaction humaine comme base de tout système social. L'évolution de ce phénomène semble se dessiner de la façon suivante: l'interaction formalisée; l'interaction informalisée; l'interaction entre l'organisation et l'individu et l'interaction humaine. Il faut cependant se méfier de la tendance actuelle (T-group; Sensitivity Training; etc...) qui, au nom d'une supposée actualisation des individus, semble reformaliser l'interaction, contrairement à ses buts.

5. Coopération

Le simple fait de parler d'une organisation nous force à mentionner le facteur de la coopération sans quoi il serait impossible de parler d'organisation. Dès qu'il y a poursuite d'un but commun par un groupe quelconque, il doit y avoir une coopération formalisée ou non. L'étude assez exhaustive que font les théoriciens des différents mécanismes organisationnels

et administratifs les incite cependant à ne pas se préoccuper trop de ce facteur. A part de Barnard, pour qui elle est vraiment la base de sa théorie organisationnelle, la coopération est perçue sous peu d'aspects pour les autres théoriciens. Dans notre analyse, nous y mentionnerons les définitions données, les sources, les caractéristiques, les degrés, les étapes etc...

Après en avoir discuté l'aspect problématique découlant des problèmes relatifs à l'interdépendance créés par la spécialisation⁸⁸, Victor Thompson⁸⁹ définit la coopération comme étant la combinaison des activités des spécialistes et la prédisposition à se soumettre à cette combinaison. Pour Simon⁹⁰, la coopération est une activité dans laquelle les participants partagent un but commun et selon Barnard⁹¹ elle est un processus d'échange ou de distribution.

Taylor⁹² fait résulter la coopération entre la direction et les employés de l'interaction de tous les actes posés dans une organisation. Ainsi tous les actes des employés, conséquemment à l'adoption de sa théorie, sont précédés et suivis par un acte de la direction et vice-versa.

88 V. Thompson, op. cit., p. 37

89 Idem. ibid., p. 163

90 H. Simon, op. cit., p. 72

91 C. Barnard, op. cit., p. 58

92 F. Taylor, op. cit., p. 89

Considérée par Victor Thompson⁹³ comme étant l'antithèse⁹⁴ de la compétition, la coopération est, selon Taylor, l'essence de son système de direction scientifique. Pour Barnard, elle est l'expression de la volonté humaine et de son but au sein d'un entourage physique⁹⁵ et l'aspect social d'une situation totale et des facteurs sociaux qui en résultent⁹⁶. Elle n'est pas une créatrice de matériel physique mais une créatrice et une convertisseuse d'utilités.

Selon Barnard⁹⁸, la première étape à franchir dans le processus de la coopération est de considérer les caractéristiques biologiques des individus comme étant des limites qui peuvent être repoussées par la coopération.

Contrairement à Taylor qui ne voit que les avantages de la coopération, telles que l'augmentation de la valeur ajoutée⁹⁹, la mise sur pied du nouveau système de direction scientifique¹⁰⁰ et le parrainage de presque toutes les améliorations obtenues dans le système organisationnel¹⁰¹, McGregor¹⁰², en

93 V. Thompson, op. cit., p. 168

94 F. Taylor, op. cit., p. 48

95 C. Barnard, op. cit., p. 252

96 Idem. ibid., p. 60

97 Idem. ibid., p. 252

98 C. Barnard, op. cit., p. 36

99 F. Taylor, op. cit., p. 68

100 Idem. ibid., p. 69

101 Idem. ibid., p. 254

102 D. McGregor *, op. cit., p. 185

plus de prétendre que le succès de toutes les formes organisées de l'activité humaine dépend du degré de coopération entre les individus et de l'intégration de leurs efforts, croit que la coopération réduit la liberté de l'individu et amoindrit la possibilité des individus à contribuer pleinement à l'organisation.

Alors que Taylor¹⁰³ maintient que la tâche d'obtenir la coopération des employés appartient à la direction seule, Barnard¹⁰⁴ mentionne l'existence, dans tous les processus formels, de processus informels de coopération.

Pour Barnard, un système coopératif est un ensemble de composants biologiques, physiques, personnels et sociaux spécifiquement et systématiquement reliés en raison de la coopération d'un ou de plusieurs individus¹⁰⁵ qui n'est jamais stable à cause des changements de son entourage et de l'évolution de nouveaux buts¹⁰⁶. Simon¹⁰⁷, affirme que toutes les organisations administratives sont des systèmes de comportement coopératif.

L'assertion de Victor Thompson¹⁰⁸, à l'effet que si l'on

103 F. Taylor, op. cit., p. 162

104 C. Barnard *,op. cit., p. 46

105 C. Barnard, op. cit., p. 65

106 Idem. ibid., p. 37

107 H. Simon, op. cit., p. 72

108 V. Thompson, op. cit., p. 163

parvient à résoudre le problème de la coopération, il sera possible de tout pouvoir réaliser, nous explique peut-être le manque de considération portée par les théoriciens à ce facteur. On semble encore trop attaché à la structure administrative qui est une forme de coopération formalisée, coercitive et légale. Le manque de confiance entre les individus, la difficulté de s'entendre sur l'échelle de valeurs sous-jacentes à la détermination des objectifs organisationnels, fait peut-être hésiter les théoriciens à aborder ce phénomène; d'ailleurs le fait de parler de coopération et d'entr'aide mutuelle a si peu l'air scientifique. Nous croyons que la venue de théoriciens tels qu'Hanlon, Maslow, Bennis, Wade nous fera revenir aux fondements philosophiques de l'administration qu'avaient commencé à analyser Mort and Ross. Une coopération authentique requiert une acceptation volontaire et consciente d'un but commun, un niveau de confiance très élevé entre les membres et un désir d'atteindre le but fixé.

La coopération repose sur l'authenticité, l'intégrité et la responsabilité d'un être, non de quelques-uns de ses éléments définis d'une façon opérationnelle donc limitative, relative et accidentelle.

6. Coordination

Reconnue par James Mooney¹⁰⁹ comme étant le premier principe de l'organisation, le facteur de la coordination a été étudié par plus de la moitié des théoriciens. Les perceptions qu'en ont ceux-ci varient quant aux angles examinés, mais semblent être complémentaires au niveau de la détermination de sa substance. L'analyse portera sur la définition, les sources, les caractéristiques, les sortes, les fonctions etc...

Contrairement à Fayol qui définit la coordination d'une façon assez exhaustive, Follett la considère comme étant l'unification des contributions diverses¹¹⁰ et la construction d'un tout fonctionnel¹¹¹. Pour Fayol¹¹², coordonner c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise; c'est donner à l'organisme matériel et social de chaque fonction les proportions qui conviennent; c'est tenir compte, dans une opération quelconque... des obligations et

109 J. Mooney, The Coordinative Principle, dans J. Litterer, Organizations: Structure and Behavior, Vol. I, deuxième édition, New York, John Wiley and Sons, 1969, p. 105-106

110 H. Metcalf, op. cit., p. 228

111 Idem. ibid., p. 189

112 H. Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1966, p. 128

des conséquences que cette opération entraîne pour toutes les fonctions de l'entreprise; c'est proportionner les dépenses aux ressources financières; c'est faire passer l'accessoire après le principal; c'est en somme, donner aux choses et aux actes les proportions qui conviennent, adapter les moyens au but. Barnard¹¹³, en plus de la considérer comme un aspect fonctionnel de l'organisation, maintient que la coordination est la corrélation des efforts des individus et des conditions de la situation coopérative globale d'une façon telle que le but peut être atteint.

Alors que Simon¹¹⁴ prétend que la coordination résulte lorsque le comportement de l'individu est guidé par ses attentes du comportement des autres membres du groupe, Victor Thompson¹¹⁵ croit que la coordination est rendue nécessaire par la spécialisation.

Pour Follett¹¹⁶, la coordination dépend de l'habileté d'un certain groupe d'individus à travailler ensemble et d'un certain consensus quant à la philosophie sous-jacente au mécanisme de la relation entre les parties et le tout.

113 C. Barnard, op. cit., p. 136

114 H. Simon, op. cit., p. 124

115 V. Thompson, op. cit., p. 49

116 H. Metcalf, op. cit., p. 91

Barnard maintient que la coordination requiert une spécialisation de la fonction de commandement¹¹⁷ et l'établissement de positions de contrôle¹¹⁸. Selon Simon¹¹⁹, la spécialisation verticale est essentielle pour atteindre une coordination parmi les membres de l'organisation. Likert en plus de rattacher la coordination au comportement supportif du supérieur et à l'emploi des méthodes de groupes dans le processus de prise de décision¹²⁰, présente quatre conditions dont doit tenir compte l'organisation si elle désire solutionner le problème de la coordination fonctionnelle: elle doit favoriser une saine coopération entre les supérieurs et les subordonnés, vu que des attitudes favorables et la confiance sont requises entre ses membres; elle doit avoir une structure organisationnelle et des aptitudes interactionnelles requises pour la solution des différences et des conflits et pour atteindre des solutions créatrices; elle doit posséder la capacité d'exercer de l'influence et de créer la motivation et la coordination sans utiliser les traditionnelles lignes d'autorité; son processus de prise de décision et les relations

117 C. Barnard, op. cit., p. 219

118 C. Barnard *, op. cit., p. 39

119 H. Simon, op. cit., p. 9

120 R. Likert *, op. cit., p. 69

entre les supérieurs et les subordonnés doivent être telles qu'un individu soit capable de bien accomplir son travail indépendamment du fait qu'il ait deux ou plusieurs supérieurs¹²¹

Tandis que Barnard¹²² se limite aux composants administratifs de la coordination lorsqu'il mentionne que la communication, l'autorité, la spécialisation et le but sont tous des aspects de la coordination, Simon¹²³, considérant l'individu au sein du processus de la coordination organisationnelle, cite plusieurs éléments de ce phénomène: la relation entre les objectifs de l'individu et les buts intermédiaires des autres sections de l'organisation; la répartition par l'individu des alternatives qui lui sont disponibles tout comme aux autres membres du groupe et ses attentes quant aux cours d'actions qui seront suivis par les autres.

Follett mentionne plusieurs caractéristiques de la coordination. Ainsi, selon elle, on ne peut avoir une coordination d'éléments autonomes vu qu'elle est la construction d'un tout fonctionnel¹²⁴. La coordination, en plus d'être le noeud de tous les problèmes rencontrés par les dirigeants¹²⁵,

¹²¹ Idem. ibid., p. 158

¹²² C. Barnard, op. cit., p. 184

¹²³ H. Simon, op. cit., p. 104

¹²⁴ H. Metcalf, op. cit., p. 189

ne peut être imposée de l'extérieur vu que, par sa nature,¹²⁶ elle est un processus d'activités auto-dirigées¹²⁶. Elle change les composants coordonnés¹²⁷ et elle est un des principes fondamentaux de l'organisation¹²⁸. Selon Barnard, la¹²⁹ coordination constitue le facteur créateur de l'organisation¹²⁹, l'essence de l'organisation scolaire si elle est réalisée au moyen d'une autorité centralisée¹³⁰ et sa survie tient à la continuité des communications¹³¹. Pour Simon¹³², la coordination qui transcende la simple communication et qui influence délibérément le comportement des membres du groupe dans des directions déterminées, comprend des mesures d'autorité.¹³³ Likert¹³³ prétend que la coordination est réalisée lorsque l'organisation totale comprend une structure composée d'une multitude de groupes qui se recouvrent et qui utilisent les processus de décisions en groupe d'une façon adroite.

126 Idem. ibid., p. 300

127 Idem. ibid., p. 200

128 Idem. ibid., p. 297

129 C. Barnard, op. cit., p. 254

130 C. Barnard *, op. cit., p. 159

131 Idem. ibid., p. 235

132 H. Simon, op. cit., p. 151

133 R. Likert *, op. cit., p. 167

Barnard¹³⁴ reconnaît deux sortes de coordination: elle est "contemporaine" lorsque l'effort des participants est simultané; elle est progressive lorsque les efforts forment une série. Simon, en plus de mentionner l'auto-coordination qui prend place lorsque l'individu coordonne ses activités avec celles des autres au moyen d'une simple observation de ce qu'ils font¹³⁵, présente trois sortes de coordination: la coordination procédurale consiste en la spécification de l'organisation elle-même, c'est-à-dire la description généralisée des comportements et des relations des membres de l'organisation, elle établit les lignes d'autorité et détermine la sphère d'activités de chaque membre de l'organisation; la coordination interpersonnelle se réalise lorsqu'il y a une certaine conciliation entre les individus¹³⁶ et la coordination substantive spécifie¹³⁷ le contenu du travail¹³⁸. Selon James Thompson¹³⁸, la coordination peut se faire au moyen de standards, au moyen d'un plan, si elle comprend l'élaboration d'horaires dans le but de gouverner les actions interdépendantes ou au moyen

134 C. Barnard, op. cit., p. 132

135 H. Simon, op. cit., p. 104

136 Idem. ibid., p. 239

137 Idem. ibid., p. 10

138 J. Thompson, op. cit., p. 56

d'un ajustement mutuel. Les trois formes de la coordination qu'offrent Victor Thompson, synthétisent les présentations de Barnard, Simon et James Thompson. La coordination peut se réaliser par l'autorité, par l'identification au groupe ou par l'interdépendance mutuellement reconnue d'individus librement spécialisés¹³⁹.

La première phase de la fonction de coordination est, selon Barnard¹⁴⁰, la définition des positions de l'organisation, c'est-à-dire l'organigramme.

S'en rapportant à l'individu, Follett¹⁴¹ prétend qu'il se contrôle de plus en plus en coordonnant ses différentes tendances.

James Thompson considère que l'organisation recherche l'auto-contrôle au moyen de la coordination de l'action de ses composants¹⁴² et que dans une situation d'interdépendance, la coordination crée une action concertée¹⁴³.

En mentionnant que le but de la coordination est l'adoption d'une même décision par tous les membres de

139 V. Thompson, op. cit., p. 165

140 C. Barnard, op. cit., p. 219

141 H. Metcalf, op. cit., p. 203

142 J. Thompson, op.cit., p. 160

143 Idem. ibid., p. 55

l'organisation¹⁴⁴, Simon complète l'assertion de Follet¹⁴⁵ qui prétend que son but est l'élaboration d'un tout fonctionnel.

Simon¹⁴⁶ présente les trois étapes du processus de la coordination: le développement d'un plan de comportement pour tous les membres du groupe, la communication du plan à chaque membre des parties relevantes et l'acceptation par chaque membre que son comportement soit guidé par le plan.

Même si tous les théoriciens semblent d'accord avec Barnard¹⁴⁷ qui avance que la coordination est le côté créateur de l'organisation et avec Likert¹⁴⁸ pour qui le succès de toute entreprise humaine repose sur la coordination des efforts de ses membres, il n'y en a aucun qui trace l'évolution du phénomène de la coordination. A cause de son rôle primordial au sein de l'organisation, la coordination nous indique les différentes tangentes prises par l'organisation. Au début, la coordination s'effectuait à l'aide de structure d'autorité et de normes. Aux environs de l'année 1930, les

144 H. Simon, op. cit., p. 139

145 H. Metcalf, op. cit., p. 113

146 H. Simon, op. cit., p. 106

147 C. Barnard, op. cit., p. 256

148 R. Likert, op. cit., p. 178

théoriciens l'ont considérée comme devant s'effectuer au moyen de normes de groupes et depuis la venue de Barnard, les théoriciens nous offrent différentes façons de la réaliser: au moyen de structures hiérarchiques, de travail de groupes, de décisions prises en groupe, de participation, de consultation, de déstructuration, de climat épanouissant ou d'un consensus au niveau de la détermination des valeurs.

Il semble donc que l'analyse du phénomène de la coordination peut nous renseigner sur la philosophie de l'homme et de l'organisation que nourrit le théoricien.

7. Intégration

Le phénomène de l'intégration est un des plus complexes à analyser. Le degré d'abstraction qu'on doit atteindre pour en aborder l'étude est assez élevé. En effet, l'intégration, tout en étant en quelque sorte la disparition des différences individuelles, requiert l'union de deux ou plusieurs éléments sans que chacun perde son identité propre. L'analyse que nous faisons de la perception qu'ont les théoriciens de sa définition, de ses sources, des conditions requises, de ses caractéristiques, de ses fonctions, de ses effets, de ses sortes etc... nous permettra de cerner la tangente qu'prend ce facteur qui est en train de devenir la base de toutes les organisations, vu qu'il y a actuellement une recherche d'intégration individuelle, inter-individuelle,

entre l'individu et l'organisation, entre l'organisation et son entourage et entre l'entourage et le monde. L'intégration nous amène sur la voie de la recherche de l'unité et de la vérité.

¹⁴⁹
Maslow , en définissant l'intégration comme étant la "valeur B" qui unifie, généralise les définitions présentées par McGregor et Bennis. Pour McGregor ¹⁵⁰, l'intégration en plus d'être le principe central qui découle de la théorie Y, est la création de conditions telles que les membres d'une organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leur efforts vers la réussite de l'organisation. Bennis ¹⁵¹, opérationnalisant sa définition, prétend qu'on peut définir l'intégration en établissant le ratio entre les contributions qu'un individu fait à l'organisation et les récompenses qu'il en retire. Selon Hanlon ¹⁵², on retrouve un état d'intégration lorsque toutes les parties d'une entité sont en harmonie et fonctionnent efficacement et efficacement. Barnard ¹⁵³, considérant le phénomène de

¹⁴⁹ A. Maslow, Eupsychian Management: A Journal, Homewood Ill., Richard D. Irwin Inc., and the Dorsey Press, 1965, p. 117.

¹⁵⁰ D. McGregor, op. cit., p. 41.

¹⁵¹ W. Bennis, op. cit., p. 101.

¹⁵² J. Hanlon, op. cit., p. 23.

¹⁵³ C. Barnard, op. cit., p. 294.

de l'intégration d'une façon globale, maintient que l'intégration mondiale est l'opposé de la désorganisation mondiale.

Suite à Simon¹⁵⁴ qui prétend que l'intégration au sein des comportements est atteint au moyen de la poursuite d'un but commun, Follett¹⁵⁵ croit qu'un comportement circulaire en est la base. Ainsi, un individu qui influence un autre individu est à son tour influencé par la réaction de l'autre individu.

Considérant l'intégration entre l'individu et l'organisation, McGregor¹⁵⁶ affirme que le principe de l'intégration demande à la fois la reconnaissance des besoins de l'organisation et de l'individu.

Follett considère l'intégration en se référant au conflit. Selon ce théoricien, l'intégration est une méthode de solution de conflit¹⁵⁷ qui ne peut être employée dans toutes les circonstances¹⁵⁸. McGregor¹⁵⁹ affirme que le principe de l'intégration est en contradiction avec la conception selon laquelle l'individu doit s'adapter et se modeler aux exigences

154 H. Simon, op. cit., p. 4

155 H. Metcalf, op. cit., p. 105

156 D. McGregor, op. cit., p. 43

157 H. Metcalf, op. cit., p. 31

158 Idem. ibid., p. 35

159 D. McGregor, op. cit., p. 81

de l'organisation. Bennis¹⁶⁰ et Getzels et al.¹⁶¹, en examinant l'intégration entre l'individu et l'organisation, prétendent que l'intégration comprend tout ce qui concerne les récompenses et les motifs des individus et comment l'organisation réussit dans son processus d'ajustement à ces phénomènes. Getzels et al.¹⁶², poussant leurs constatations un peu plus loin, considèrent qu'une congruence maximale entre l'individu et l'organisation favorise l'adaptation au rôle et l'actualisation de soi. Maslow¹⁶³ croit que plus un individu est intégré, plus il est capable de voir l'intégration dans le monde et plus la désintégration l'ennuie et vice-versa. Getzels et al.¹⁶⁴ maintiennent que l'intégration est convertie en identification lorsque les buts du système deviennent ceux de l'individu. Selon Follett, l'intégration peut servir à réduire le pouvoir excessif¹⁶⁵, à satisfaire deux parties en conflits et améliorer une situation donnée¹⁶⁶.

Barnard conçoit trois sortes d'intégration: l'intégration horizontale consiste en la coopération des individus

160 W. Bennis *, Warren G. et Philip E. Slater; The Temporary Society, New York, Harper and Row Publ., 1968, p. 64

161 J. Getzels et al., op. cit., p. 119

162 Idem. ibid., p. 119

163 A. Maslow, op. cit., p. 118

164 J. Getzels et al., op. cit., p. 144

165 H. Metcalf, op. cit., p. 104

166 Idem. ibid., p. 199

qui travaillent un à côté de l'autre au sein d'une organisation; l'intégration verticale se rapporte à l'interdépendance entre les individus qui occupent des positions superposées¹⁶⁷ et l'intégration sociale est l'ensemble des relations existantes entre un groupe d'individus¹⁶⁸. James Thompson¹⁶⁹ analysant le phénomène de l'intégration verticale, la définit comme étant la combinaison, dans une organisation, de stages successifs de production.

¹⁷⁰ Simon présente un processus d'intégration composé de trois étapes: l'individu ou l'organisation prend des décisions assez générales au sujet des valeurs qui vont diriger ses activités, des méthodes générales qui vont être utilisées pour atteindre ces valeurs, et au sujet des connaissances, des aptitudes et des informations dont il va se servir pour prendre des décisions particulières à l'intérieur des limites établies par la politique. On peut appeler cette première étape la planification substantielle. Comme deuxième étape, l'individu ou l'organisation désigne et établit les mécanismes qui vont diriger son attention, les canaux d'informations et les connaissances..

167 C. Barnard *, op. cit., p. 151

168 C. Barnard, op. cit., p. 288

169 J. Thompson, op. cit., p. 40

170 H. Simon, op. cit., p. 96

de telle façon que les décisions quotidiennes spécifiques seront conformes au plan substantiel. Cette activité décisionnelle peut s'appeler la planification procédurale. Et enfin, l'individu ou l'organisation exécute le plan au moyen de décisions et d'activités quotidiennes qui se conforment aux cadre fourni par les étapes (1) et (2).

¹⁷¹
Follett, se référant à l'intégration comme moyen de solutionner un conflit, en détermine les étapes du processus comme suit: il faut présenter ouvertement les différences d'opinions, de points de vue etc... afin d'effectuer une réévaluation et de connaître les désirs des deux parties; les événements significatifs doivent être considérés, non les plus dramatiques; le tout doit être brisé en parties; les symboles doivent être examinés afin de discerner les désirs les plus profonds puis les réponses doivent être anticipées et préparées.

¹⁷²
Tandis que Simon ne considère qu'un obstacle à l'intégration organisationnelle, soit le retard du corps législatif à décider à propos de sujets "brulants", Follett¹⁷³ en cite plusieurs dont les suivants: critiquer plutôt que

171 H. Metcalf, op. cit., p. 36

172 H. Simon, op. cit., p. 64

173 H. Metcalf, op. cit., p. 45

de passer à l'action; employer indument la domination; théoriser au lieu de passer à l'action; manquer de considération dans l'utilisation du langage; influence trop marquée des leaders et manque l'entraînement à l'intégration.

Simon prétend que l'intégration du comportement individuel se fait au moyen de la structure hiérarchique des fins et des valeurs¹⁷⁴ et de l'utilisation de deux ensembles de mécanismes: ceux qui incitent le comportement à persister dans une direction particulière après qu'il y eut été inclus et ceux qui poussent le comportement dans une direction particulière¹⁷⁵.

¹⁷⁶Follett prétend que l'individu ne peut intégrer sa personnalité s'il vit dans son propre monde. Pour Simon¹⁷⁷, l'intégration d'un groupe s'effectue au moyen de communications qui servent de système nerveux. Selon McGregor¹⁷⁸, l'intégration du contrôle personnel signifie que l'organisation atteindra plus efficacement ses objectifs économiques si des ajustements nécessaires sont réalisés à l'égard des besoins et des buts de ses membres.

174 H. Simon, op. cit., p. 63

175 Idem. ibid., p. 94

176 H. Metcalf, op. cit., p. 203

177 H. Simon, op. cit., p. 107

178 D. McGregor, op. cit., p. 42

Considérée par Getzels et al.¹⁷⁹ comme étant une nécessité primordiale et par Bennis¹⁸⁰ comme étant un problème pratique non seulement chronique et vexant mais presque insurmontable, l'intégration de l'homme à l'organisation peut s'effectuer de différentes façons. Argyris¹⁸¹ propose un "modèle intégré" au moyen duquel l'intégration de l'organisation et l'individu peut être évaluée en utilisant six continuum différents. Ainsi, l'ensemble peut être dirigé par une composante ou il peut être créé et dirigé par les interrelations de toutes les composantes; on peut avoir conscience de la pluralité des composantes ou de la configuration formée par les composantes; on peut réaliser les objectifs de composantes ou les objectifs de l'ensemble; on peut être incapable d'influer sur les activités essentielles orientées vers l'intérieur ou capable d'influer, à son gré, sur les actualités essentielles orientées vers l'intérieur; on peut être incapable d'influer sur les activités essentielles orientées vers l'extérieur ou capable d'influer, à son gré, sur les activités essentielles orientées vers l'extérieur; le présent influe sur la nature des activités essentielles ou le passé,

179 J. Getzels et al., op. cit., p. 66.

180 W. Bennis, op. cit., p. 189.

181 C. Argyris, op. cit.; p. 145.

le présent et l'avenir influent sur la nature des activités essentielles. Selon Hanlon¹⁸², le problème de l'intégration peut être solutionné au moyen de l'appropriation du rôle, c'est-à-dire que l'individu doit percevoir le rôle qu'il joue dans l'organisation comme étant aussi nécessaire à sa propre actualisation qu'à celle de l'organisation.

L'étude du facteur de l'intégration tel que perçu par les théoriciens nous permet de saisir la principale tangente qui se dessine. Au début du siècle, on s'est préoccupé de l'organisation comme étant le but; avec l'avènement des "relations humaines", l'attention s'est portée sur l'individu; Barnard a offert l'équilibre entre les deux; puis, depuis quelques années, on parle de l'intégration entre l'individu et l'organisation. Ce phénomène est donc très important en ce moment où l'on tente de situer l'homme dans l'organisation, l'organisation dans la société, la société dans le monde et le monde dans l'individu. Il s'agit de moins en moins d'équilibre, mais de plus en plus d'intégration. D'ailleurs Blake et Mouton¹⁸³, Lonsdale¹⁸⁴ et Maslow¹⁸⁵ ont

182 J. Hanlon, op. cit., p. 100

183 R. Blake et J. Mouton, The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People, Houston Texas, Gulf Publ., Co., 1964, XI-340 p.

184 R. Lonsdale, Maintaining the Organization in Dynamic Equilibrium, dans D. Griffiths (ed.), Behavioral Science and Educational Administration, the Sixty-third Yearbook of the National Society for the Study of Education; part II, Chicago III, The University of Chicago Press, p. 142-177

185 A. Maslow, op. cit., p.

mis l'intégration à la base de leur théorie et Argyris¹⁸⁶
définit la santé mentale comme étant l'intégration des composantes.

8. Activité

Même si le phénomène de l'activité a reçu peu de considérations de la part des théoriciens, il est à la base de quelques théories de l'organisation et de l'administration. Son analyse est très diffuse, surtout du fait qu'on ne puisse parler de l'activité per se, de l'activité humaine, de l'activité organisationnelle etc...

Suite à Follett¹⁸⁷ qui prétend que chaque activité de l'homme doit ajouter quelque chose aux valeurs intangibles et tangibles de la vie, Simon¹⁸⁸ croit que l'activité retire sa valeur des relations moyens-fins.

Selon Argyris¹⁸⁹, les trois activités essentielles de l'organisation sont l'atteinte de ses objectifs, le maintien de sa structure interne et son adaptation à l'entourage.

Rattachant les activités à l'élément humain de

186 C. Argyris, op. cit., p. 155.

187 H. Metcalf, op. cit., p. 141.

188 H. Simon, op. cit., p. 52.

189 C. Argyris, op. cit., p. 312.

l'organisation, Likert¹⁹⁰ avance que toutes les activités de l'organisation sont initiées et déterminées par les personnes qui composent l'institution; ainsi chaque aspect des activités organisationnelles est déterminé par la compétence, la motivation et l'efficacité générale de son élément humain.

Discutant de la persistance de l'activité, Simon¹⁹¹ soutient que les activités persistent habituellement jusqu'à ce qu'un point de "consommation" ait été atteint et que les activités créent elles-mêmes des stimuli qui dirigent l'attention vers sa continuation et son achèvement.

Alors que pour Barnard¹⁹², l'activité est à la source de tout apprentissage, Simon¹⁹³, prétend qu'une simple activité peut contribuer à l'atteinte de plusieurs objectifs.

Selon James Thompson¹⁹⁴, les activités servent aux organisations dans la délimitation de leur frontière vis-à-vis leur entourage.

Quant aux sortes d'activités, Simon¹⁹⁵ mentionne l'activité administrative qui est une activité de groupe; Follett¹⁹⁶

190 R. Likert *, op. cit., p. 1

191 H. Simon, op. cit., p. 95

192 C. Barnard, op. cit., p. 105

193 H. Simon, op. cit., p. 31

194 J. Thompson, op. cit., p. 39

195 H. Simon, op. cit., p. 8

196 H. Metcalf, op. cit., p. 200

allègue qu'une activité est constructive lorsque l'individu qui agit considère les valeurs qui transcendent cette activité; Griffiths¹⁹⁷ soutient que lorsque chaque personne entre dans une transaction tout en demeurant elle-même et que sa perception est commune avec celle des autres nous avons affaire à une activité sociale. Hanlon¹⁹⁸ appelle activité "proprie" le processus par lequel l'individu ou l'organisation se forge comme elle désire être.

Follett¹⁹⁹ affirme que l'unification des politiques doit précéder l'unification des activités.

Simon²⁰⁰ croit que le fait de considérer l'activité administrative comme neutre quant aux valeurs est une abstraction de la réalité qui est permise à l'intérieur de limites très générales, mais qui peut ignorer d'importantes valeurs humaines si elle est poussée à l'extrême.

Victor Thompson²⁰¹ comparant les activités aux personnes et aux groupes prétend que les activités, contrairement aux personnes et aux groupes qui ont des buts, ont

197 D. Griffiths, op. cit., p. 83.

198 J. Hanlon, op. cit., p. 27.

199 H. Metcalf, op. cit., p. 207.

200 H. Simon, op. cit., p. 184.

201 V. Thompson, op. cit., p. 16.

des fonctions indépendamment que l'objectif soit atteint ou non.

Simon²⁰² estime que même si les résultats de l'activité administrative peuvent être considérés comme des fins seulement dans un sens intermédiaire, les valeurs qui y sont rattachées dépendent des connections empiriques qui semblent exister entr' eux et les buts de l'organisation.

Pour Barnard²⁰³, la compréhension d'un acte humain spécifique ne peut se faire complètement sans avoir une connaissance de toute l'organisation au sein de laquelle l'acte fonctionne en tant qu'une partie.

Comparant les actes individuels et les actes organisationnels, Barnard²⁰⁴ soutient que les actes individuels peuvent être le résultat de délibérations, de calculation de pensée, inconscients, automatiques ou qu'ils peuvent résulter de conditions présentes, passées ou externes ou internes. Les actes organisationnels sont dominés par les buts organisationnels, non personnels.

Le phénomène de l'activité est perçu par les théoriciens sous quelques aspects très différents. Il est surprenant de voir qu'aucun en donne une définition claire.

202 H. Simon, op. cit., p. 53.

203 C. Barnard*, op. cit., p.115.

204 C. Barnard, op. cit., p. 185.

On ne mentionne pas sa relation avec le processus de l'interaction humaine, ni son apport dans le processus de la créativité. Les causes de l'activité ne sont pas analysées. Aucun théoricien fait mention de ses relations avec les autres facteurs. Somme toute, ce phénomène très important est très peu considéré quoique tous les théoriciens discutent du phénomène du changement qui est en quelque sorte une activité.

9. Rationalité

Souvent considérée par les théoriciens comme étant l'opposé de l'émotivité, la rationalité sert de base à la plupart des théories de l'organisation depuis la venue de Weber²⁰⁵ qui en fait la pierre angulaire de la bureaucratie. Notre analyse se limitera à définir ce phénomène tel qu'il l'est par les théoriciens, à en citer les sources, les caractéristiques, les fonctions etc...

²⁰⁶ Simon, rattachant la rationalité au processus de la prise de décision, allègue qu'elle consiste en la sélection d'alternative de comportement suite à une confrontation

²⁰⁵ M. Weber, The Theory of Social and Economic Organisation; trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons, ed., Talcott Parsons, New York; Free Press of Glencoe, 1947, X - 436p.

²⁰⁶ H. Simon, op. cit., p. 75.

entre les conséquences qui découlent de ces alternatives et un schème de valeurs. Pour Getzels et al.²⁰⁷ la rationalité représente le degré de congruence qu'il y a entre les attentes d'un rôle et l'atteinte des buts du système.

Discutant des conditions essentielles à la rationalité au sein du processus de prise de décision, Simon prétend que la rationalité, en plus d'exiger qu'un choix conscient soit fait entre les "biens" présentés, non un choix basé sur les stimuli du moment²⁰⁸, requiert une période d'hésitation avant le choix, afin de permettre à l'individu de porter son attention sur les alternatives de comportement, sur les conditions et les conséquences circonstanciées et sur les valeurs anticipées²⁰⁹. De plus, ce théoricien croit qu'un choix rationnel est réalisable dans la mesure où l'ensemble limité des facteurs sur lequel repose la décision correspond à un système fermé de variables; c'est-à-dire dans la mesure où les effets indirects sont absents²¹⁰.

A cause de l'impossibilité de contrôler toutes les alternatives possibles et l'information nécessaire à l'éva-

207 J. Getzels et al., op. cit., p. 132

208 H. Simon, op. cit., p. 92

209 Idem, ibid, p. 89.

210 Idem, ibid, p. 83.

luation, Simon affirme qu'un individu seul et isolé ne peut pratiquement pas atteindre un quelque niveau de rationalité dans ses décisions. On devra toujours parler de la ²¹¹ "meilleure décision", non de "la" décision.

²²² Tandis que pour Simon la rationalité a comme ²¹³ l'fonction d'élaborer une hiérarchie de moyens-fins, Argyris croit qu'une organisation doit requérir la rationalité lorsque la décision à prendre doit mener à la réalisation des objectifs prévus, trancher sur un sujet qui ressort de la compétence de quelques employés, décider sur un sujet que les employés ressentent soit comme de routine ou soit comme non lié de façon significative aux facteurs qui affectent leur responsabilité envers l'organisation.

²¹⁴ Alors que pour Getzels et al. la rationalité exige que l'à-propos d'une décision, tout autant que ses ²¹⁵ raisons, soit explicite, Victor Thompson prétend qu'elle exige que les individus adhèrent aux objectifs particuliers ²¹⁶ qui sont finalement assignés à leur activité et James Thompson

211 Idem, ibid., p. 79.

212 Idem, ibid., p. 62.

213 C. Argyris, op. cit., p. 195.

214 J. Getzels et al., op. cit., p. 373.

215 V. Thompson, op. cit., p. 23.

216 J. Thompson, op. cit., p. 1.

affirme que la rationalité établit les limites à l'intérieur desquel^{LES}, doit se dérouler l'action.

Après avoir mentionné que les limites de la rationalité sont variables²¹⁷, Simon présente les suivantes: la connaissance et l'anticipation des conséquences qui découlent de chaque choix sont habituellement très fragmentaires; l'imagination joue un rôle prépondérant dans la détermination des valeurs rattachées aux conséquences et l'impossibilité de circonscrire toutes les alternatives²¹⁸. Du point de vue de l'individu qui décide, les limites posées à la rationalité peuvent être groupées en trois catégories: l'individu est limité par ses aptitudes inconscientes, ses habitudes, ses réflexes, ses valeurs, ses conceptions du but qui peuvent diverger des buts de l'organisation; par l'étendue de ses connaissances et par les informations qui lui sont disponibles²¹⁹.

James Thompson différencie deux sortes de rationalité: la rationalité organisationnelle et la rationalité technique. La rationalité organisationnelle qui prend

217 H. Simon, op. cit., p. 41.

218 Idem, ibid, p. 81.

219 Idem, ibid, p. 241.

racines dans la technologie et la tâche à accomplir²²⁰, en plus d'être le centre de l'administration²²¹, comprend trois activités majeures: les activités d'input; les activités techniques et les activités d'output qui sont toutes inter-dépendantes²²². Puis, en plus de résulter des contraintes que doit affronter l'organisation, des contingences que l'organisation doit rencontrer et des variables qu'elle doit contrôler²²³, la rationalité organisationnelle ne se conforme jamais à un système fermé de logique mais exige la logique d'un système ouvert²²⁴. La rationalité technique, quoiqu'étant un élément nécessaire mais jamais suffisant pour servir de rationalité organisationnelle²²⁵, est une abstraction²²⁶. On peut parler de rationalité technique (technologie) lorsque les activités dictées par les

220 J. Thompson, op. cit., p. 39

221 Idem, ibid, p. 241.

222 Idem, ibid, p. 19.

223 Idem, ibid, p. 24.

224 Idem, ibid, p. 20.

225 Idem, ibid, p. 19.

226 Idem, ibid, p. 18.

croyances de l'individu sont jugées comme ayant atteintes les buts désirés²²⁷. Toujours selon James Thompson²²⁸, la rationalité technique prend toute son ampleur seulement lorsque les objectifs à atteindre sont cristallisés et que les relations de causes à effets sont bien définies.

Getzels et al.²²⁹ prétendent que le système semble rationnel lorsque les attentes des rôles et les buts du système sont congruents. Simon²³⁰ croit qu'on peut atteindre la rationalité seulement lorsqu'on a une description complète des conséquences découlant de chaque alternative et lorsqu'on effectue une comparaison entre ces conséquences.

Se référant aux décisions, Simon²³¹ présente six sortes de rationalité de décision. Une décision peut être objectivement rationnelle, subjectivement rationnelle, organisationnellement rationnelle ou personnellement rationnelle.

Toute tentative d'élaboration d'une théorie organisationnelle est une recherche de la rationalité. Dès qu'il y a un choix de moyen à effectuer en vue de l'atteinte d'un but

227 Idem, ibid, p. 14.

228 Idem, ibid, p. 149.

229 J. Getzels et al., op. cit., p. 131.

230 H. Simon, op. cit., p. 69.

231 Idem, ibid, p. 76.

donné, on se replie sur la rationalité, si cette détermination est consciente. Alors que la recherche de la rationalité a toujours été très forte chez les théoriciens d'avant 1960, on semble depuis quelque temps s'en préoccuper moins, peut-être à cause de l'arrivée des ordinateurs qui compensent dans une certaine part pour le manque de rationalité. Il faut toutefois surveiller le processus de déshumanisation progressive qui s'effectue lorsqu'on considère la rationalité comme le tout plutôt que comme une de ses parties.

CONCLUSIONS

Cette recherche avait pour but d'analyser un certain nombre de facteurs organisationnels et administratifs afin de démontrer qu'un des principaux problèmes auxquels doivent faire face les théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire n'est pas un problème de "logique" mais d'un manque de consensus au niveau des perceptions des facteurs primaires.

Suite à la juxtaposition des différentes perceptions que nous avons effectuées, nous avons pu constater que les théoriciens diffèrent quant au nombre et au choix des facteurs considérés dans leur théorie respective, que le même facteur peut être perçu de différentes façons par les théoriciens, voire même par le même théoricien et que les théoriciens perçoivent les mêmes facteurs sous différents angles, telles que les sortes, les fonctions etc...

La recherche nous a, de plus, fait constater qu'un certain nombre de facteurs sont plus utilisés que d'autres. Ainsi, la rationalité, la coopération, le morale, le statut, le stress et le processus administratif ont été employés par moins de cinq théoriciens, tandis que la nature de l'homme, le but de l'organisation, le processus de la prise de décision, la communication, le conflit, le changement, l'autorité et la motivation l'ont été au moins par douze théoriciens.

Au niveau des théoriciens eux-mêmes, la recherche a pu démontrer que quelques-uns parmi ceux-ci présentent une théorie plus globale si l'on se fie au nombre de facteurs utilisés par chacun. Barnard, Simon et Argyris mentionnent chacun plus de vingt des vingt-neuf facteurs étudiés.

Le phénomène de la disparité des perceptions est cependant celui qui se dégage le plus de cette recherche.

Ce manque de consensus au niveau des perceptions des facteurs nous amène à proposer quelques recherches subséquentes qui pourraient favoriser des perceptions communes des facteurs organisationnels et administratifs, rendant ainsi possible une meilleure opérationnalisation des facteurs ainsi que l'élaboration d'une théorie plus globale.

Il nous semble important d'effectuer une analyse philosophique de chaque facteur, de déterminer pourquoi certains facteurs sont très utilisés contrairement à d'autres et de découvrir quels sont les facteurs qui deviennent des variables dépendantes ou indépendantes lorsqu'ils sont en interrelation.

Il serait de plus très important de démontrer l'évolution de chaque facteur.

Suite à cette recherche qui a démontré, d'une façon non exhaustive, que les perceptions des facteurs organisationnels et administratifs variaient chez les théoriciens, nous croyons que l'étude de l'organisation et de l'administration

retirerait beaucoup d'une analyse philosophique de chaque facteur et qu'on devrait établir un ordre hiérarchique dans les facteurs; ainsi, il serait probablement plus avantageux de rechercher d'abord à acquérir une perception commune de l'homme avant d'en avoir une de l'organisation, de ses buts, de ses processus et de ses éléments.

Cette étude des facteurs organisationnels et administratifs nous laisse présager la venue éventuelle de théories d'administration scolaire qui, par la relation de service qu'elles établiront avec les individus, deviendront éducationnelles. L'institution scolaire sera au service de l'homme à cause des processus de participation sociale qu'on retrouvera au niveau de la détermination de ses fins; l'organisation scolaire sera au service de l'institution scolaire et l'administration scolaire, à cause de son intégration aux membres de l'organisation, sera humaine. Etant au service de l'homme et de son ambiance, l'organisation et l'administration scolaires deviendront éducationnelles.

La recherche d'un consensus au niveau de la détermination des facteurs ne pourra se compléter sans une démarche très approfondie au niveau de l'abstraction conceptuelle qui amènera les théoriciens au facteur essentiel de toute organisation: l'homme.

Si l'on fait abstraction des derniers théoriciens (McGregor, Argyris, Maslow, Hanlon etc.), il est très décevant

de constater l'incapacité des théoriciens à élaborer une théorie organisationnelle et administrative basée sur les réalités non tangibles et ayant comme point de départ la nature de l'homme... pourquoi élaborer une organisation scolaire bien administrée, sinon pour atteindre les buts institutionnalisés. Un consensus au niveau de ces buts et un désir sincère de les atteindre empêcheraient les théoriciens de considérer certains facteurs comme des buts. L'absence d'une base solide et commune empêché l'élaboration d'une théorie globale de l'organisation et de l'administration et explique la "jungle" au niveau des perceptions des facteurs organisationnels et administratifs.

Si nous acceptons que l'étudiant est le centre de toute organisation scolaire, il est impossible de construire une théorie d'organisation et d'administration éducationnelle qui ne le prenne comme point de départ; agir autrement signifie que l'étudiant, l'homme, devient au service de l'organisation et non vice-versa.

BIBLIOGRAPHIE

Achinstein, Peter, Concepts of Science: A Philosophical Analysis, Baltimore, The Johns Hopkins Press, 1968, xiii - 266 p.
L'analyse exposée pourrait servir de base à l'analyse philosophique de chacun des facteurs étudiés.

Argyris, Chris, Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970, xx - 329 p.

Approfondissement de la thèse de l'auteur selon laquelle la théorie et la pratique traditionnelles de l'organisation comportent des facteurs implicites dont les conséquences non voulues ont des effets négatifs sur l'organisation et sur l'individu. L'auteur présente son modèle intégré d'organisation. Excellent approche psychologique du sujet.

-----, Personality and Organization, New York, Harper and Row, 1957, xiii - 291 p.

Présentation d'une théorie d'organisation dans laquelle l'auteur essaie d'analyser le comportement de l'individu et celui de l'organisation lorsqu'ils sont en interaction. Etude de l'incongruence entre le développement d'un individu normal et l'organisation formelle.

Bakke, E. Wight, Concept of the Social Organization, p. 16-75, dans Haire, Mason (ed.), Modern Organization Theory, New York, John Wiley and Sons, 1959, x - 325 p.

L'auteur présente les critères et les différentes parties d'une organisation sociale. Cet article est de base pour les étudiants de la théorie organisationnelle.

Barnard, Chester I., Organization and Management, Cambridge, Harvard University Press, 1948, xi - 244 p.

Etant dans une certaine mesure le complément de son volume "The Functions of the Executive", ce volume contient une excellente étude du phénomène du leadership, des concepts de l'organisation et du système des statuts.

-----, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, édition du 30ième anniversaire, 1968, xxxvi - 334 p.

Considéré par la majorité des auteurs comme étant le "classique" en administration, ce volume contient une étude approfondie des systèmes coopératifs, une théorie de l'organisation formelle, une théorie de l'autorité, une théorie de la décision, une analyse de l'organisation non-formelle et des fonctions de l'exécutif.

Bennis, Warren G., Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill Book Co., 1966, xi - 223 p.

Suite à une étude des tendances actuelles du développement organisationnel, l'auteur fait une analyse du changement organisationnel. Excellente critique de la bureaucratie et de la démocratie.

-----, et Philip E. Slater, The Temporary Society, New York, Harper and Row Publ., 1968, x - 147 p.

Après avoir étudié les problèmes qui confrontent la bureaucratie à la lumière des conditions circonstanciées actuelles, l'auteur présente une analyse du nouveau genre de leadership qui sera requis au sein des systèmes temporaires.

Bereday, George Z., Comparative Method in Education, New York, Holt-Rinehart and Winston, Inc., 1964, xvi - 302 p.

La méthode proposée a servi de base à la présente recherche.

Blau, Peter M., et Richard W. Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco, Chandler Publ. Co., 1962, x - 312 p.

L'analyse des concepts théoriques, de l'organisation formelle, de l'organisation informelle et du processus de communication est très intéressante.

Blauner, Robert, Extent of Satisfaction: A Review of General Research, p. 80-98 dans Costello, Timothy W., et Sheldon S. Zalkind, Psychology in Administration: A Research Orientation, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963, xii - 500 p.

Etude des facteurs organisationnels rattachés à la satisfaction.

Button, Warren H., Doctrines of Administration: A Brief History, dans Educational Administration Quarterly, vol. 2, livraison d'automne 1966, p. 216-224.

Excellent résumé des différentes conceptions de l'administrateur scolaire depuis 1870.

Campbell, Roald, W.W. Charters Jr. et William L. Gragg, Improving Administrative Theory and Practice: Three Essential Roles, p. 171-190, dans Campbell, Roald et James Lipham, (ed.), Administrative Theory as a Guide to Action, Univ. de Chicago, Midwest Administration Center, 1960, xi - 203 p.

Cet article mentionne l'importance d'une bonne relation entre le praticien, le scientifique et le professeur d'administration scolaire. Bonne analyse du rôle de chacun de ces trois genres d'individus.

-----, et Russell T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, xi - 547 p.

Un des premiers volumes en administration scolaire, ce volume contient des articles devenus des classiques, tel que ceux de Belisle et Sargent, de Graff et Street, de Fisk, de Gregg et de Griffiths.

-----, et James M. Lipham (eds.), Administrative Theory as a Guide to Action, Univ. de Chicago, Midwest Administration Center, 1960, xi - 203 p.

Les articles de Halpin, Getzels au sujet de la relation entre la pratique et la théorie et ceux de Guba et de Cunningham au sujet de la recherche en administration sont encore très d'actualité.

-----, John E. Corbally Jr., et John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, Third Edition, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1966, xiv - 474 p.

En plus d'être une bonne introduction à l'administration scolaire, ce volume offre une remarquable étude du processus administratif et du développement de l'administration.

Caplow, Theodore, Principles of Organization, New York, Harcourt, Brace and World Inc., 1964, xi - 383 p.

En plus d'offrir une bonne étude de quelques modèles organisationnels, cet auteur présente une remarquable analyse des différents processus de socialisation organisationnelle.

Coladarci, Arthur P., et Jacob W. Getzels, The Use of Theory in Educational Administration, Ecole d'Education, Monographie no. 5, Stanford, Stanford University Press, 1955, vii - 28 p.

Excellent guide pour l'utilisation des théories en administration scolaire.

Cyert, Richard, et James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, ix - 332 p.

Rôle des sciences sociales dans l'élaboration d'une théorie de la prise de décision.

Carver, Fred D., et Thomas J. Sergiovanni, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw-Hill Co., 1969, xx - 410 p.

Les articles contenus dans ce volume représentent la majorité des théoriciens de l'administration scolaire.

De Bruyne, Paul, Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises, Paris, Dunod, 1963, 417 p.

Une excellente étude de différentes approches théoriques précède l'esquisse de la théorie générale de l'auteur.

Drucker, Peter F., Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World, New York, Harper, Colophon, 1965, xiv - 271 p.

Le phénomène du changement est bien analysé. L'organisation de demain est présentée et la prévision de la révolution éducationnelle est mentionnée.

-----, Technology, Management and Society: Essays, New York, Harper-Row, 1970, x - 209 p.

Etude de l'impact de la révolution industrielle sur l'administration.

Etzioni, Amitai, A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, The Free Press, 1961, xx - 366 p.

Typologie des organisations très intéressante. La méthode comparative utilisée peut servir à plusieurs recherches.

-----, Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964, vii - 120 p.

Le chapitre huit dans lequel l'auteur étudie l'autorité administrative et professionnelle est remarquable. Le volume contient, de plus, une intéressante synthèse des théories contemporaines.

Fayol, Henri, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1966, 151 p.

Un classique de la théorie organisationnelle et administrative. Premier théoricien à élaborer un processus administratif.

Feyereisen, Kathryn A., John Fiorino et Arlem T. Nowak, Supervision and Curriculum Renewal: A System Approach, New York, Appleton-Century-Crofts, 1970, xii - 347 p.

Intégration de la supervision à l'administration au moyen de l'utilisation des théories administratives. Approche du système.

Getzels, Jacob W., James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, xx - 420 p.

Après avoir présenté une synthèse de plusieurs théories administratives, les auteurs rapportent les résultats des recherches empiriques découlant de l'application

du modèle de Getzels et Guba.

Gibson, James, Organization Theory and the Nature of Man, dans Academy of Management Journal, vol. 9, no. 3, livraison de septembre 1966, p. 233-245.

Résumé de quelques théories de l'organisation et de leur relation avec la nature de l'homme. Equilibre entre l'organisation et l'homme.

Glazer, Barney G., et Anselm L. Strauss, The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago, Aldine Publ. Co., x - 271 p.

Le chapitre cinq intitulé "The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis" est très intéressant et peut servir de méthode à une analyse comparative.

Graff, Orin B., et al., Philosophic Theory and Practice in Educational Administration, Belmont, Calif., Woods-worth Publ. Co. Inc., 1966, vi - 314 p.

Impact de la philosophie sur l'administrateur et présentation de quelques systèmes philosophiques.

Griffiths, Daniel Edward, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, viii - 123 p.

Nature d'une théorie. Synthèse de quelques théories administratives et présentation d'une théorie de la prise de décision.

-----, (ed.), Behavioral Science and Educational Administration, Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1964, xi - 360 p.

Ce volume deviendra sûrement un des classiques de la théorie administrative appliquée à l'administration scolaire. La relation entre les sciences du comportement et l'administration scolaire est analysée par plusieurs théoriciens.

-----, (ed.), Developing Taxonomies of Organizational Behavior in Educational Administration, Chicago, Rand McNally Co., 1969, viii - 277 p.

Contient une étude des processus et des problèmes inhérents au développement d'une taxonomie.

Gulick, Luther and L. Urwick, (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, 1937, 195 p.

Classique de la théorie organisationnelle. Contient les articles classiques de Gulick, Mooney, Urwick, Follett et Graicunas.

Hack, Walter G. et al., Educational Administration: Selected Readings, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1965, xi - 386 p.

Excellente synthèse des principaux articles de l'administration scolaire. Les articles sont classés au moyen d'un schème conceptuel qui comprend: la base philosophique, la théorie administrative, le milieu, l'homme, l'emploi, l'organisation et le processus.

Haire, M. (ed.), Modern Organization Theory, New York, Wiley, 1959, x - 324 p.

Ce volume pourrait servir de base à la plupart des études sur les théories organisationnelles. On y retrouve des articles de Haire, Argyris, Bakke, Likert, Whyte, Dubin, etc.

Halpin, Andrew W., (ed.), Administrative Theory in Education, Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, xvi - 185 p.

Premier volume à contenir des articles se rapportant à l'application des théories administratives à l'administration scolaire. Les approches de James Thompson, de Parsons, de Hemphill et de Getzels sont encore très actuelles.

-----, Theory and Research in Administration, New York, The Macmillan Co., 1966, xiv - 352 p.

L'approche humanistique proposée par l'auteur fait "école". Le chapitre deux "A Paradigm for Research on Administrator Behavior", devrait être étudié attentivement par tous les étudiants de la théorie administrative.

Hanlon, James M., Administration and Education: Toward a Theory of Self-Actualization, Belmont, Calif., Wadsworth Publ. Co., 1968, v - 213 p.

Ce volume servira sûrement de point de départ à une tangente administrative. La similitude entre les fonctions de l'éducation et de l'administration est frappante. La base philosophique étant l'existentialisme, le contenu est d'actualité.

-----, An Analysis of Authority and Power in Administration, dissertation doctorale (non publiée), présentée à l'Ecole d'Education de l'Université de Buffalo, Buffalo, E.U., 1961, 81 p.

L'auteur tente de développer une méthode pour effectuer une analyse philosophique de certains facteurs administratifs.

Hayakawa, S.I., Language in Thought and Action, deuxième édition, New York, Harcourt-Brace and World, Inc., 1964, xvii - 350 p.

Classique qui doit être consulté pour toute étude conceptuelle ou sémantique..

Herzberg, Frederick, Work and the Nature of Man, Cleveland, The World Publ. Co., 1966, xx - 203 p.

Le chapitre six qui contient la théorie de la "motivation-hygiène" nous intéresse plus particulièrement. Les facteurs favorisant la satisfaction et l'hygiène sont: la performance, la reconnaissance, le travail lui-même, la responsabilité et l'avancement.

Homans, George C., The Human Group, New York, Harcourt-Brace and World, Inc., 1950, xxvi - 484 p.

Classique. Les analyses de certains facteurs sont devenues des "sources", il s'agit de mentionner l'autorité, l'interaction et l'activité.

Homme, Lloyd, A Modern Concept of Motivation, dans L. Netzer et al., Education, Administration and Change: The Redeployment of Resources, New York, Harper-Row, 1970, xiii - 207 p.

Etude du rôle des renforcements dans le phénomène de la motivation. Parmi ceux-ci, on retrouve les normes du groupe, l'amour, la joie, une juste perception de soi, etc..

Hospers, John, An Introduction to Philosophical Analysis, deuxième édition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1967, ix - 627 p.

Les chapitres sur le "meaning", la "définition", la "connaissance" aideraient considérablement le chercheur qui voudrait effectuer une analyse philosophique des facteurs organisationnels et administratifs.

Hunt, J.G., et J.W. Hill, The New Look in Motivation Theory for Organizational Research, dans Human Organization, vol. 28, no. 2, livraison de l'été 1969, p. 100-109.

Suite à une étude comparative entre les modèles de Maslow, Herzberg et Vroom, les auteurs prétendent que le modèle de Vroom est plus adapté à la théorie administrative que les deux autres.

Hutchinson, John G., Organization: Theory and Classical Concepts, New York, Holt-Rinehart and Winston, 1967, ix - 178 p.

Intéressante analyse de quelques concepts administratifs, tels que la spécialisation, l'autorité, le leadership et le changement.

Indik, Bernard P., Toward an Effective Theory of Organization Behavior, dans Personnel Administration, livraison de juillet et août 1968, p. 51-57.

Les facteurs contenus dans cet article pourraient servir à une analyse philosophique de facteurs administratifs.

Jenson, Theodore J., et David Clark, Educational Administration, New York, The Center for Applied Research in Education, Inc., 1964, x - 118 p.

Etude concise des facteurs situationnels en administration scolaire, des fonctions et processus administratifs et de la recherche en administration scolaire.

Kaplan, Abraham, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science, Scranton, Penn., Chandler Publ. Co., 1964, xix - 428 p.

Remarquable analyse de la méthodologie de la science du comportement par un philosophe. Le professeur Kaplan étudie la méthodologie, les concepts, les lois, l'expérience, la mesure, les théories et les valeurs. Toute étude subséquente sur une analyse conceptuelle devrait prendre en considération les énoncés contenus dans ce volume.

Kimbrough, Ralph B., Political Power and Educational Decision Making, Skokie, Ill., Rand McNally and Co., 1964, ix - 307 p.

Analyse du processus de la prise de décision au niveau de la détermination des politiques. Les relations entre l'organisation scolaire et son entourage sont étudiées et interprétées. Etude du pouvoir politique.

Koontz, Harold, Making Sense of Management Theory, p. 1-17, dans Koontz, Harold (ed.), Toward a Unified Theory of Management, New York, McGraw-Hill Co., 1964, xiv - 273 p.

Dans cet article l'auteur expose les différentes écoles de pensée en administration et discute des causes de ces différences: jungle sémantique, perceptions différentes de l'administration, mauvaise compréhension des principes, quelques solutions sont proposées.

-----, The Management Theory Jungle, dans Journal of the Academy of Management, vol. 4, no. 3, livraison de décembre, 1961, p. 174-188.

Après avoir décrit la "jungle" des théories administratives, l'auteur présente des éléments de solutions dont une définition plus juste des termes et une clarification des facteurs administratifs.

-----, (ed.), Toward a Unified Theory of Management, New York, McGraw-Hill Co., 1964, xiv - 273 p.

Résultats d'un symposium tenu à l'Université de Californie, les articles contenus dans ce volume sont des essais afin d'arriver à une théorie unifiée de l'administration. On y tente de solutionner les problèmes causés par les différences sémantiques et conceptuelles.

Knezevich, Stephen J., Administration of Public Education, Second Edition, New York, Harper and Row, 1969, xiii - 578 p.

La partie cinq qui porte sur les théories et les modèles d'administration scolaire contient une synthèse très précise et très concise de quelques théories contemporaines et un court aperçu historique des théoriciens.

Krupp, Sherman, Pattern In Organization Analysis, A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1961, xiv - 201 p.

Critique assez sévère des différentes théories administratives: Taylor, Mayo, Follett, Barnard et Simon. L'étude est, jusqu'à un certain point, philosophique.

Lane, Willard R., Ronald G. Corwin and William G. Monahan, Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis, New York, The Macmillan Co., 1967, x - 433 p.

Bon chapitre sur la nature de la théorie. L'auteur traite des mythes de l'organisation bureaucratique. Les concepts suivants sont étudiés: communication, processus de prise de décision, morale.

Leavitt, Harold J. (ed.), The Social Science of Organizations: Four Perspectives, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1963, ix - 182 p.

Le volume contient quatre travaux se rapportant à la nécessité d'une approche multidisciplinaire pour étudier le phénomène organisationnel.

LeBreton, Preston P., (ed.), Comparative Administrative Theory, Washington, University of Washington Press, 1968, xxviii - 383 p.

Analyse comparative de théories administratives élaborées par des théoriciens provenant de différentes sphères d'activités: sociologues, anthropologues, psychologues... Les articles de Katz sur le concept du système appliqué à la théorie organisationnelle et celui de Wolf portant sur la possibilité de développer une théorie globale sont particulièrement intéressants.

Likert, Rensis, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1961, vii - 279 p.

Présentation d'une nouvelle théorie de l'organisation basée sur des recherches effectuées auprès des administrateurs qui réussissent. Ce volume est maintenant considéré comme un classique.

-----, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill Book Co., 1967, ix - 258 p.

Etant dans une certaine mesure le complément d'un autre volume de cet auteur (New Patterns of Management), ce volume nous offre une belle étude du "Système 4" de Likert.

Litchfield, Edward, Notes on a General Theory of Administration, p. 312-337, dans Hack, Walter et al., (eds.) Educational Administration: Selected Readings, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1965, xi - 386 p.

L'auteur tente d'élaborer une théorie générale en utilisant le processus administratif.

March, James G., (ed.), Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally Co., 1965, xvi - 1247 p.

Les articles de Donald Taylor sur la prise de décision, de Joseph Massie sur la théorie administrative et de Stanley Udy, Jr., sur l'analyse comparative des organisations peuvent aider à la compréhension de certains facteurs administratifs.

-----, et Herbert A. Simon, Les organisations problèmes psycho-sociologiques, Traduit de l'Américain par J.C. Rouchy, Paris, Dunod, 1964, xvi - 244 p.

Classique de la théorie administrative. Remarquable analyse de la motivation, de la participation, du conflit et du changement.

Maslow, Abraham, Eupsychian Management, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. and the Dorsey Press, 1965, xvi - 277 p.

Ce volume qui est le résultat d'observations de l'auteur présente une théorie psychologique qui contient les principes fondamentaux de l'administration.

-----, Motivation and Personality, deuxième édition, New York, Harper and Row, Publ., 1970, xxx - 369 p.

Une lecture attentive de ce travail peut aider considérablement la compréhension de la théorie que l'auteur expose dans son travail "Eupsychian Management".

McGregor, Douglas, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1969, xxxvii - 208 p.

Après avoir élaboré deux théories (X et Y), l'auteur applique la théorie Y et essaie de développer l'art de la direction. Alors que la théorie X conceptualise l'approche traditionnelle, la théorie Y est l'intégration des buts individuels et organisationnels.

-----, The Professional Manager, édité par Warren Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, xviii - 202 p.

L'auteur applique à sa théorie Y les données recueillies par les recherches en sciences humaines. La première partie du volume qui porte sur la perception de l'organisation par l'administrateur et sur sa perception de la réalité est remarquable.

Metcalfe, Henry C., and L. Urwick, (eds.), Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, Publ., 1940, 320 p.

Contenant la plupart des écrits de Mary Follett, ce volume nous fait connaître la philosophie administrative et politique de cet auteur. Reconnu comme étant un classique.

Mooney, James D., The Principles of Organization, p. 89-98, dans Gulick, Luther et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, 1937, 195 p.

L'analyse du concept de la coordination que fait l'auteur est devenue un classique.

Morphet, Edgar, Roe L. Johns et Théodore Reller, Educational Organization and Administration, Concepts, Practices and Issues, (Second Edition), Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1967, xiii - 569 p.

Les chapitres trois et quatre sur les théories et les concepts administratifs sont dignes de mention. Ils constituent une excellente source de références.

Mort, Paul R., et Donald H. Ross, Principles of School Administration: A Synthesis of Basic Concepts, Second Edition, New York, McGraw-Hill Book Co., 1957, xi - 451 p.

Un des premiers volumes portant sur l'administration scolaire "per se", les auteurs présentent les principes qui devraient guider l'action administrative. Un retour à ces principes semble possible.

Noah, Harold et Max A. Eckstein, Toward a Science of Comparative Education, New York, The Macmillan Co., 1969, xv - 222 p.

Le contenu du chapitre neuf qui se rapporte à l'utilisation de la méthode scientifique d'analyse comparative peut servir à une analyse comparative de phénomènes administratifs.

Owens, Robert G., Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970, ix - 246 p.

Historique de l'administration scolaire. Remarquable analyse du concept "théorie". Etude intéressante des relations interpersonnelles, du processus de la prise de décision, du leadership, du changement et du climat.

Peabody, Robert L., Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis, dans Administrative Science Quarterly, vol. 6, livraison de mars 1962, p. 463-472.

Article traitant des bases de l'autorité. Analyse comparative entre l'autorité légitime, de position, de compétence et personnelle.

Pfiffner, John M., et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, N.J., 1960, xiii - 481 p.

En plus d'être un des seuls volumes à traiter le phénomène des organigrammes de chevauchement, on y retrouve une bonne analyse des concepts suivants: l'autorité, la spécialisation, le pouvoir, le leadership, la décision, le statut, la communication. Volume de base pour connaître la terminologie de la théorie administrative.

Pierce, Douglas R., An Analysis of Contemporary Theories of Organization and Administration, dissertation doctorale (non publiée), présentée au Conseil de l'Ecole Supérieure de l'Université de Floride, Floride, E.U., 1963, 316 p.

Suite à une synthèse de vingt-neuf théories de l'organisation et de l'administration, l'auteur compare ces théories sous vingt-trois aspects différents.

Presthus, Robert, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, New York, Vintage Books, 1962, xii - 322 p.

On retirerait un grand profit à considérer les définitions que l'auteur attribue à quelques facteurs, tels que le conflit, les buts de l'organisation, la spécialisation et le statut. Toute étude portant sur l'intégration de l'individu à l'organisation devrait tenir compte de ce travail.

Pugh, D.S., Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study, dans Psychological Bulletin, vol. 66, no. 4, livraison d'octobre 1966, p. 235-251.

Une des meilleures classifications des théoriciens à avoir été effectuée. L'auteur établit six catégories: gérance, structurelle, groupe, individuelle, technologique et économique.

Roethlisberger, F.J., et William J. Dickson, Management and the Worker, New York, John Wiley and Sons, Science Editions, 1939, xxiv - 615 p.

Classique. Ce volume contient les résultats des expériences d'Hawthorne. Remarquable étude de l'organisation formelle et de l'organisation informelle.

Sachs, Benjamin M., Educational Administration: A Behavioral Approach, Boston, Houghton Mifflin Co., 1966, xiii - 412 p.

Le phénomène de l'administration scolaire tel que perçu par un humaniste. L'analyse de l'individu, du groupe et du pouvoir est remarquable.

Scott, William, Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1967, xii - 442 p.

En plus de son intéressante historique de la théorie administrative, l'auteur analyse, d'une façon frappante, les concepts suivants: système, communication, statut, rôle, autorité, pouvoir, leadership et décision.

Selznick, Philip, Foundations of the Theory of Organization, dans American Sociological Review, vol. 13, livraison de février 1948, p. 25-35.

L'auteur cite les principaux mécanismes utilisés par les systèmes sociaux pour assurer leur survie et leur continuité.

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, Second Edition, New York, Macmillan Co., 1957, xlviii - 259 p.

Classique de la théorie administrative. Excellente analyse du processus de la prise de décision, de la rationalité, de l'équilibre organisationnel, de l'autorité et de la communication.

-----, The Proverbs of Administration, p. 32-49, dans Etzioni, Amitai, (ed.), Readings on Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, viii - 290 p.

Critique des principes de l'organisation formulés par les premiers théoriciens. A chaque principe énoncé, (span of control, spécialisation), l'auteur oppose un autre principe.

Simon, Yves R., A General Theory of Authority, Notre-Dame, Ind., University of Notre-Dame Press, 1962, xii - 167 p.

Excellente analyse philosophique du concept. Elle pourrait servir de bases à de futures recherches similaires.

Taylor, Frederic W., La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, Traduit de l'Américain par Luc Moury, collection Marabout-Service, no. 66, Verviers (Belgique), Gérard et Co., 1967, 320 p.

Premier classique de la théorie administrative. L'auteur présente une théorie administrative basée sur la spécialisation du travail et l'efficacité.

Thompson, James (ed.), Approaches to Organizational Design, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1966, vi - 223 p.

L'article de Stogdill, "Dimensions of Organization Theory", offre plusieurs possibilités de recherches. Les dimensions mentionnées pourraient servir de base à des recherches conceptuelles.

-----, et al., On the Study of Administration, p. 3-18, dans Thompson, James et al., Comparative Studies in Administration, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1959, xiv - 219 p.

Après avoir reconnu qu'une étude comparative des phénomènes administratifs est indispensable, les auteurs présentent les fonctions et phénomènes administratifs qui leur semblent essentiels à toutes les organisations.

-----, Organizations in Action, New York, McGraw-Hill Co., 1967, xi - 192 p.

Se basant sur la rationalité, l'auteur tente d'analyser et d'élaborer une théorie du comportement de l'organisation. L'ouvrage constitue une excellente analyse de plusieurs concepts administratifs.

Thompson, Victor A., Comportement bureaucratique et organisation moderne, Traduit de l'anglais par J.J. Robert, Editions "Hommes et Techniques", Paris, 1966, 178 p.

Suite à une critique assez sévère de la bureaucratie, l'auteur analyse le conflit causé par la venue de spécialistes au sein de l'organisation.

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, 132 p.

Ce volume constitue une des meilleures études du processus administratif.

Walton, John, Administration and Policy-Making in Education, Revised Edition, Baltimore, The Johns Hopkins Press, 1969, viii - 228 p.

Suite à une remarquable étude du phénomène de la théorie administrative, nous retrouvons une excellente analyse du processus administratif et de la coordination.

-----, The Theoretical Study of Educational Administration, dans Harvard Educational Review, vol. 25, no. 3, livraison de l'été 1955, p. 169-178.

Historique de la théorie administrative appliquée à l'administration scolaire.

Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons, ed., Talcott Parsons, New York: Free Press of Glencoe, 1947, x - 436 p.

Classique. Etude fondamentale de la bureaucratie.

Williams, J.G., The Concept of Authority, dans The Journal of Educational Administration, vol. VI, no. 2, livraison d'octobre 1968, p. 152-161.

Courte analyse comparative du concept de l'autorité.

Zeigler, Earle F., The Employment of Philosophical Analysis to Supplement Administrative Theory and Research, dans The Journal of Educational Administration, vol. VI, no. 2, livraison d'octobre 1968, p. 132-151.

Etude très intéressante du rôle que la philosophie peut jouer au niveau de l'analyse des facteurs administratifs.

APPENDICE 1

RESUME DE

Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaires.¹

En effectuant une analyse comparative des perceptions de vingt-neuf facteurs organisationnels et administratifs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaires, l'auteur de cette recherche a essayé de démontrer que les facteurs organisationnels et administratifs sont perçus de différentes façons par les théoriciens et que ceux-ci, en plus de ne pas considérer les mêmes facteurs dans leur théorie, diffèrent quant au nombre de facteurs utilisés.

Alors que le choix des théoriciens s'est effectué à partir d'une analyse de la littérature en administration scolaire, les facteurs étudiés ont été sélectionnés au moyen d'une analyse de contenu des théories organisationnelles et administratives de plus de trente théoriciens de l'organisation et de l'administration.

Une méthode d'analyse comparative utilisée en éducation comparée fut employée pour permettre la juxtaposition des différentes perceptions.

1. Yves M. Poirier, thèse de doctorat présentée à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, 1971, XIII - 255 p.

Les différentes de perceptions constatées ont démontré l'urgence d'une analyse philosophique de tous les facteurs organisationnels et administratifs avant d'en effectuer une des différentes théories administratives.

En guise de conclusion, l'auteur a tenté de synthétiser les différences les plus marquées et d'indiquer le futur de la théorie organisationnelle et administrative éducationnelle.