



National Library of Canada

Cataloguing Branch
Canadian Theses Division

Ottawa, Canada
K1A 0N4



The quality of this microfiche is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us a poor photocopy.

Previously copyrighted materials (journal articles, published tests, etc.) are not filmed.

Reproduction in full or in part of this film is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30. Please read the authorization forms which accompany this thesis.

THIS DISSERTATION
HAS BEEN MICROFILMED
EXACTLY AS RECEIVED

Bibliothèque nationale du Canada

Direction du catalogage
Division des thèses canadiennes

AVIS

La qualité de cette microfiche dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de mauvaise qualité.

Les documents qui font déjà l'objet d'un droit d'auteur (articles de revue, examens publiés, etc.) ne sont pas microfilmés.

La reproduction, même partielle, de ce microfilm est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30. Veuillez prendre connaissance des formules d'autorisation qui accompagnent cette thèse.

LA THÈSE A ÉTÉ
MICROFILMÉE TELLE QUE
NOUS L'AVONS REÇUE

UNE ETUDE DES PHENOMENES DE LA PARTICIPATION
ET DE L'INTEGRATION EN ADMINISTRATION DE
L'EDUCATION

Par Sahou ANY-GBAYERE

Thèse présentée à l'école des études supérieures
et de la recherche de l'Université d'Ottawa pour
l'obtention du Ph.D. en Administration de
l'Education.

Ottawa, CANADA 1979

CURRICULUM STUDIORUM

Sahou ANY-GBAYERE est né en 1946 à Divo (côte d'Ivoire). Il a obtenu en 1968 son premier grade d'Administration Publique à l'école de droit de l'Université de Dakar. En 1972, il a obtenu son diplôme de Technicien Supérieur de Gestion Commerciale (académie de Paris), en 1975 son CAPES d'enseignement des Techniques Administratives à l'Université de Sherbrooke (Canada) et en 1976 sa Maîtrise es art en Administration et Politiques Scolaires à l'école des gradués de l'Université Laval, Québec.

TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
INTRODUCTION	vi
I. ELEMENTS METHODOLOGIQUES	1
1. L'échantillonnage	1
2. Schème de référence	14
3. La méthode de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de la par- ticipation et de l'intégration	19
4. Le processus opérationnel de traite- ment des éléments constitutifs des phénomènes de la participation et de l'intégration	22
II. ANALYSE INTRA-PHENOMENALE INTRA ET INTER- DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE LA PARTICI- PATION	32
1. Analyse intra-phénoménale, intra- dimensionnelle du phénomène par- ticipation	32
2. Analyse intra-phénoménale, inter dimension- nelle du phénomène de la participation	58
III. ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER- DIMENSIONNELLE DE L'INTEGRATION	94
1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimen- sionnelle du phénomène de l'intégration	94
2. Analyse intra-phénoménale, inter-dimen- sionnelle du phénomène de l'intégration	114
IV. ANALYSE INTER-PHENOMENALE, INTRA ET INTER- DIMENSIONNELLE DES PHENOMENES DE LA PARTICIPA- TION ET DE L'INTEGRATION	136
1. Analyse inter-phénoménale, intra-dimen- sionnelle des phénomènes de la par- ticipation et de l'intégration	136
2. Analyse inter-phénoménale, inter-dimen- sionnelle des phénomènes de la par- ticipation et de l'intégration	162

TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
V. PRESENTATION DES RESULTATS	166
1. Les éléments constituant des "définitions" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration	167
2. Les éléments constitutants des "bases" des phénomènes de la participation et de l'intégration	174
3. Les éléments constitutants des "buts" des phénomènes de la participation et de l'intégration	181
4. Les éléments constituant des "conditions" des phénomènes de la participation et de l'intégration	188
5. Les éléments constituant des "fonctions" des phénomènes de la participation et de l'intégration chez les théoriciens de l'école des relations humaines	196
6. Les éléments constituant des "causes" des phénomènes de la participation et de l'intégration	202
7. Les éléments constituant des "conséquences" des phénomènes de la participation et de l'intégration	208
8. Les éléments constituant des "relations" des phénomènes de la participation et de l'intégration	215
9. Les éléments constituant des "relations" de dépendance des phénomènes de la participation et de l'intégration	222
10. Les éléments constituant des "limites" des phénomènes de la participation et de l'intégration	229
CONCLUSION	236
BIBLIOGRAPHIE	246
Appendice	
1. RESUME	257
Annexes	259

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS

Tableaux

- | | | |
|------|--|-----|
| N° 1 | Tableau de situation historique de l'école
des relations humaines | 13 |
| N° 2 | Tableau synoptique de comparaison des
phénomènes de la participation et de
l'intégration | 238 |

Schémas

- | | | |
|------|--|-----|
| N° 1 | Etapes de la méthode comparative
d'après Bereday | 20 |
| N° 2 | Schéma des influences mutuelles entre
la participation et l'intégration | 242 |
| N° 3 | Schéma de causalité circulaire
(hypothétique) | 244 |

LISTE DES ANNEXES

	pages
Annexe: 1. Structuration des groupes de travail dans les organisations d'après R. Likert	245
2. Le modèle intégré d'après C. Argyris	246
3. La hiérarchie des besoins de l'homme d'après H. Maslow	247
4. Les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène d'après F. Herzberg	248
5. Le modèle de comportement de base d'après H. Leavitt	249
6. Le grid d'après R. Blake et J.S. Mouton	250

INTRODUCTION

Cette étude est une analyse descriptive et comparative de deux phénomènes de la gestion et de l'administration éducationnelle qui sont: la participation et l'intégration.

Elle a pour but de tenter de résoudre une difficulté née d'une confusion entre ces deux phénomènes. Son projet consiste donc à savoir s'il existe une similitude ou une nette dissemblance entre participation et intégration. Pour ce faire, elle considérera dix critères perceptuels des deux phénomènes qui sont: leurs définitions, les bases sur lesquelles ils reposent, les buts qu'ils visent, les conditions de leur application, leurs fonctions, leurs causes, leurs conséquences, les relations qu'ils ont avec d'autres facteurs administratifs, les processus ou phénomènes dont il dépendent et enfin leurs limites.

Au point de vue épistémique, l'étude s'arrête à une compréhension phénoménologique* des facteurs étudiés. Elle est exploratoire et constitue une extension de l'étude déjà faite par P. Poirier sur l'autorité et le leadership. Elle n'est ni critique, ni inférentielle, et nous n'avons pas cherché à dégager des implications philosophiques des résultats ni à en dégager les conceptions implicites de

* Nous donnons à ce mot son sens étymologique: une pure description de la manière d'apparaître des phénomènes.

l'homme. Nous nous sommes limités au domaine de l'administration éducationnelle et à l'école des relations humaines.

Nous avons pris pour prémice qu'il existe une compénétration entre l'administration des entreprises et l'administration éducationnelle en matière de relations humaines.¹ Nous n'avons pas pris en compte les phénomènes connexes à la participation et à l'intégration comme l'implication, l'identification et l'engagement.

Elle comporte quatre types d'analyse qui sont:

- 1) une analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle

1. Pour bien comprendre cette question de la compénétration entre ces deux domaines, consulter: Newlon J.H., Education for democracy in our time, New York, McGraw-Hill, 1939; Moehlham A.B., School administration, Boston Houghton Mifflin, 1940; Koopman G.R. et al., Democracy in school administration, New York, Appleton Century Crofts, 1943; Kefauver, G.N., Reorientation of educational administration, in changing concept in educational administration, 45th year-book of the NSSE, part II Chicago University Press, 1948; Yauch A.W., Improving human relation in school administration, New York Harper and Row, 1959; Button, Warren, Doctrines of administration: a brief history in educational administration selected readings edited by Walter G. Hack et al., second edition, pp. 204-221; Callahan E. Raymond and Warren Button H., Historical change of the role of the man in the organization 1865-1950 in Behavioral science and educational administration, edited by Daniel Griffiths NSSE Chicago, 1964, pp. 73-94.

de chaque phénomène, 2) une analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle de chaque phénomène, 3) une analyse inter-phénoménale et intra-dimensionnelle des deux phénomènes conjoints, 4) une analyse inter-phénoménale et inter-dimensionnelle des deux phénomènes conjoints.

La revue de la littérature révèle que des recherches similaires ont déjà été effectuées soit en utilisant une méthode comparative soit en traitant de l'un des phénomènes de notre étude. Pierce, D.R.,² Poirier, Y.,³ Poirier, P.⁴ et Fortin, J.C.⁵ ont utilisé l'analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle et inter-phénoménale. Norton, S.D.,⁶

2. Pierce, D.R., An analysis of contemporary theories of organization and administration, dissertation doctorale présentée à l'Université de Floride, 1963, 316 p.

3. Poirier, Yves, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation, thèse de Ph.D. non publiée, Université d'Ottawa, 1971, 254 p.

4. Poirier, Pierre, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire, thèse de Ph.D. non publiée, Université d'Ottawa, 1972, 371 p.

5. Fortin, Claude, Une étude descriptive des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination, thèse de doctorat non publiée, présentée à la faculté d'éducation de l'Université d'Ottawa, Ontario 1976, 265 p.

6. Norton, Steven David, Job satisfaction and organizational characteristics: An integration of the research and theories of Frederick Herzberg and Rensis Likert, Western reserve university, Ph.D. 1970.

Cheng, J.,⁷ ont étudié l'intégration, Del Pizzo, V.,⁸
Smith, M.C.,⁹ Davis, G.T.,¹⁰ Cooper, G.L.,¹¹ Prieto,
A.C.,¹² Rathbun, L.P.,¹³ Morall, H.H.,¹⁴ Sampson, H.A.,¹⁵

7. Cheng, Joseph Lap-Chiu, Organizational coordination, integration, inter-dependence and their relevance to research unit effectiveness: a comparative study, University of Michigan, Ph.D. 1977.

8. Del Pizzo, Vincent, A study of the perceptions of students and faculty on standing campus committees concerning student participation in the management of University of Missouri, Columbia Affairs, ED.D. 1971.

9. Smith, Merle Chrisfield, The relationship between the participative management style of elementary school principals as perceived by their teachers and the level of teacher morale, University of Southern California, ED.D. 1975.

10. Davis, George Thomas, The effect of implementing participative management techniques in a large union high school district during the school year 1972-73, University of Southern California ED.D. 1976.

11. Cooper, George Lester, The Scanlon plan in the community college, Oklahoma State University, ED.D. 1975.

12. Prieto, Anita Concha, An investigation of the relationship between participative group management in elementary schools and the needs satisfaction of elementary classroom teachers, University of New Orleans ED.D. 1975.

13. Rathbun, Larry Peter, The relationship between participation in vocational student organizations and student success, The Ohio State University, Ph.D. 1974.

14. Morall, Harry Hillard, The relationship between perceived participation in school management and morale of selected black and nonblack teachers and students in Volusia country, Florida Senior High Schools, University of Miami, ED.D. 1974.

15. Sampson, Howard L'Amie, A model for applying systems management theory to a large school system: Participation and effectiveness, University of Wisconsin, Madison, Ph.D. 1973.

INTRODUCTION

x

Muehlig, J.E.,¹⁶ Adelson, G.I.,¹⁷ Stewart H.R.,¹⁸
Bergstein, N.L.,¹⁹ Nelson, H.N.,²⁰ Wilkison, P.F.,²¹ ont
étudié soit la participation soit l'intégration.

Toutefois aucune de ces recherches ne comporte
à la fois la méthodologie et les phénomènes étudiés dans la
présente étude. Celle-ci comportera cinq chapitres.

16. Muehlig, John Edward, Participatory decision-making in higher education and industry: a comparative analysis and evaluation of organizational systems of administration in higher educational institutions and industrial concerns, New York University, Ph.D. 1973.

17. Adelson, Gary I., A study of the relationship between teacher participation in decision-making and the organizational climate of the school, State University of New York at Albany, ED.D. 1972.

18. Stewart, Henry Rotan, Staff participation in the management of college libraries and its relationship to library performance characteristics, Indiana University Ph.D. 1972.

19. Bergstein, Newton Louis, The relationships among teachers' perceptions of their participation in decision-making, openness of organizational climate, and organizational output in a sample of non-secondary public schools, University of Rochester, ED.D. 1972.

20. Nelson, Harold Neil, Training audio-visual administrators in participative management, Indiana University, ED.D. 1971.

21. Wilkison, Paul Frank, Public participation and environmental management, thèse de Ph.D. présentée à l'Université de Toronto, 1974.

Le premier expose les éléments de la méthodologie de notre étude.

Le second porte sur une analyse du phénomène de la participation, des éléments et dimensions qui le composent et des relations qu'ils ont entre eux.

Le troisième porte sur une analyse du phénomène de l'intégration, des éléments et dimensions qui le composent ainsi que des relations qui existent entre ces éléments.

Le quatrième chapitre compare les deux phénomènes par juxtaposition.

Le cinquième chapitre approfondit la comparaison et présente les résultats de la recherche.

En guise de conclusion, une synthèse globale ouvre les perspectives à des recherches futures.

CHAPITRE I

ELEMENTS METHODOLOGIQUES

Ce chapitre présente des éléments de la méthodologie utilisée dans cette recherche: il comprendra quatre points: 1) les théoriciens qui seront étudiés (échantillonnage) 2) le schème de référence théorique 3) la méthode de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de la participation et de l'intégration tels que perçus par les auteurs en administration scolaire 4) le processus opérationnel de traitement.

1. L'échantillonnage

Comme déjà souligné dans l'introduction de notre recherche, nous nous proposons d'investiguer autour de deux phénomènes: la participation et l'intégration telles que perçues et conceptualisées par les principaux auteurs de l'école des relations humaines. (Management des ressources humaines dans les organisations à buts finalisés)

Si pour faire notre analyse proprement dite il nous a fallu nous en tenir strictement aux seuls chercheurs considérés par certains, comme théoriciens des relations humaines, il nous a fallu au préalable, nous référer aux théoriciens de l'administration scolaire. Ces derniers

nous ont permis de constater la convergence entre les relations humaines théorisées et pratiquées dans les relations de travail des entreprises industrielles et commerciales et la conception des relations humaines théorisées et pratiquées dans les systèmes et organisations scolaires.

Ces théoriciens consultés sont: Netzer, L.A.²² Nolte, C.M.²³ Ohms, R.E. et Monahan, W.P.²⁴ Otto, J.H. et Saunders, D.C.²⁵ Owens, R.G.,²⁶ Pierce, D.R.,²⁷ Baron, G. et al.²⁸ Reeder, W.G.,²⁹

22. Netzer, Lanore A. et al., Inter-disciplinary foundations of Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1970, xi-400 p.

23. Nolte, Chester M., An introduction to school administration, New York, Macmillan, 1966, xvii-413 p.

24. Ohms, R.E. et Monahan W.P. (eds.), Educational administration: philosophy in action, University of Oklahoma Press, 1965, ix-108 p.

25. Otto, Henry J. et Saunders, David C., Elementary school organization and administration, quatrième édition, New York, Appleton-Century-Crofts, 1964, ix-409 p.

26. Owens, Robert G., Organizational behavior in schools, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970, ix-246 p.

27. 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, Etats Unis, 1963, 316 p.

28. Baron, George et Taylor, William, (eds.), Educational administration and the social science, Athlone Press, 1969 193 p.

29. Reeder, Ward G., The fundamentals of public school administration, New York, Macmillan, 1931, 625 p.

Reller, T.L. et Morphet, E.L.,³⁰ Roe, W.H.,³¹ Sachs, B.M.,³²
Saunders, R.L. et al.,³³ Casey, L.M.³⁴ Charters, W.W. et
al.,³⁵ Corbally, J.E. et al.,³⁶ Caver, F.D. et Sergiovanni,
T.J.,³⁷ Curtin, J.,³⁸ Davies, D.R. et Iannaccone, L.,³⁹

30. Reller, Theodore L. et Morphet, Edgar L. (eds.), Comparative educational administration, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1962, 438 p.

31. Roe, William H., School business management, New York, McGraw-Hill, 1961, xi-285 p.

32. Sachs, Benjamin M., Educational administration: a behavioral approach, Boston, Houghton Mifflin, 1966, xiii-412 p.

33. Saunders, Robert L. et al., A theory of educational leadership, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1966, xii-174 p.

34. Casey, Leo M., School business administration, New York, Center for applied research in education, 1964, ix-177 p.

35. Charters, W.W. et al., Perspectives on educational administration and the behavioral sciences, Eugene, University of Oregon, Center for the advanced study of educational administration, 1966, vi-120 p.

36. Corbally, J.E. et al., Educational administration: the secondary school, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1965, x-405 p.

37. Caver, F.D. et Sergiovanni, T.J., Organization and human behavior focus on schools, New York, McGraw-Hill, 1969, xx-410 p.

38. Curtin, James, Supervision in today's elementary schools, New York, Macmillan, 1964, x-302 p.

39. Davies, Daniel R. et Iannaccone, Lawrence, Ferment in the study of organization, pp. 356-368, dans Chester M. Nolte, An introduction to school administration: selected readings, New York, Macmillan, 1966, xvii-413 p.

Douglass, H.R.,⁴⁰ Elsbree, W.S. et al.,⁴¹ Ardoino, J.,⁴²
Feyereisen, K.A. et al.,⁴³ Franseth, J.,⁴⁴ Misner P.J.
et al.,⁴⁵ Morphet, E., Roe, J.L. et Reller, T.,⁴⁶
Mort, P.R. et Ross, D.H.,⁴⁷ Miller, V.,⁴⁸ Miles, M.B.,⁴⁹

40. Douglass, Harl Roy, Modern administration of secondary schools, Boston, Allyn and Bacon, 1963, xii-636 p.

41. Elsbree, Williard S. et al., Elementary school administration and supervision, troisième édition, New York, American Book Co., 1967, viii-520 p.

42. Ardoino, Jacques, Propos actuels sur l'éducation, Gauthier Villar, Paris 1971, 454 p.

43. Feyereisen, Kathryn A. Fiorino, John et Arlem, T. Howark, Supervision and curriculum renewal: a system approach, New York, Appleton-Century-Crofts, 1970, xii-347 p.

44. Franseth, Jane, Supervision as leadership, Evanston, Illinois, Row Peterson, 1961, xi-195 p.

45. Misner, Paul J. et al., Elementary school administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1963, ix-422 p.

46. Morphet, Edgar, Roe, L. Johns et Reller, Theodore, Educational organization and administration: concepts, practices and issues, deuxième édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xiii-569 p.

47. Mort, Paul R. et Ross, Donald H., Principles of school administration: a synthesis of basic concepts, deuxième édition New York: McGraw-Hill, 1957, xi-451 p.

48. Miller, Van, The public administration of American school systems, New York, Macmillan, 1965, xii-580 p.

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

McClearn, L.E. et Hencley, S.B.,⁵⁰ Jenson, T.J. et
Clark, D.L.⁵¹ Kimbrough, R.B.⁵² Knezevich, S.J.,⁵³
Lane, W.R. et al.,⁵⁴ Castetter, W.B.,⁵⁵ Zwold Van, J.A.,⁵⁶

50. McClearn, Lloyd E. et Hencley, Stephen P.,
Secondary school administration: theoretical bases of
professional practice, New York, Dodd, Mead, 1965, xi-399 p.

51. Jenson, Theodore J. et Clark, David L.,
Educational administration, New York, The center for applied
research in education, 1964, x-118 p.

52. Kimbrough, Ralph B., Political power and edu-
cational decision-making, Skokie, Illinois, Rand McNally,
1964, ix-307 p.

53. Knezevich, Stephen J., Administration of
public education, deuxième édition, New York, Harper and
Row, 1969, xiii-578 p.

54. Lane, Willard R. et al., Foundations of edu-
cational administration: a behavioral analysis, New York,
Macmillan, 1967, x-433 p.

55. Castetter, William B., The personnel function
in educational administration, New York, Macmillan 1971,
xvii-385 p.

56. Zwold Van, James A., School personnel admi-
nistration, New York, Appleton-Century Crofts, 1964, viii-
470 p.

Walton, J.,⁵⁷ Wiles, K.,⁵⁸ Wilson, R.F.,⁵⁹ Getzels, J.W.,⁶⁰
Hemphill, J.K.,⁶¹ Gibson, O.R.,⁶² Harris, B.M.,⁶³ Halpin,
A.W.⁶⁴ Graff G.B. et al.,⁶⁵ Hach, W.G. et al.,⁶⁶

57. Walton, John, Administration and policy making in education, édition révisée, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, viii-228 p.

58. Wiles, Kimball, Supervision for better schools, Englewood, Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xv-343 p.

59. Wilson, Robert F., Educational administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1966, xxi-853 p.

60. Getzels, Jacob W., Lipham, James M. et Roald F. Campbell, Educational administration as a social process: theory, research, practice, New York, Harper and Row, 1968, xx-420 p.

61. Hemphill, John K. et al., Administrative performance and personality, New York, Teachers' College Press, 1962, xviii-432 p.

62. Gibson, Oliver R. et Hunt, Harold C., The school personnel administrator, Boston, Houghton Mifflin, 1965, xiii-493 p.

63. Harris, Ben M., Supervisory Behavior in education, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, xviii-557 p.

64. Halpin, Andrew W. (ed.), Administrative theory in education, Chicago Midwest administration center, University of Chicago, 1958, xvi-185 p.

65. Graff, Orin B et al., Philosophic theory and practice in educational administration, Belmont, California, Woodsworth, 1966, vi-314 p.

66. Hack, Walter G. et al., Educational administration: selected readings, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1971, vii-344 p.

Griffith, D.E. et al.,^{67 68 69} Diverrez, J.,⁷⁰

A partir de ces travaux, vu la compénétration entre l'administration des affaires et l'administration éducationnelle en matière de principe et pratique des relations humaines, nous avons pris comme échantillon, les auteurs les plus représentatifs qui ont été retenus par plus d'un auteur⁷¹ comme pouvant être classé dans

67. Griffith, Daniel E. et al., Organizing schools for effective education, Danville, Illinois, Interstate, 1962, x-338 p.

68. Griffith, Daniel E. (ed.), Behavioral science and educational administration, Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, University of Chicago Press, 1964, vi-360 p.

69. Griffith, Daniel E., Human relations in school administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1956, vii-458 p.

70. Diverrez, Jean, Pratique de la direction participative entreprise moderne, édition Paris, 1971, 280 p.

71. Lussato, B., Introduction critique aux théories des organisations, Dunod Paris 1972; il faut consulter aussi Pierce, Simon et LaRose, Real, Management d'hier et d'aujourd'hui, UQAM Montréal 1975; ou encore Gellerman, Saul, Les relations humaines dans l'entreprise, édition organisation, Paris 1967 traduit de l'anglais par Angleret, Marc, pp. 66-78. (voir tableau page 13).

l'école des relations humaines et qui font l'unanimité des trois auteurs³. Ce sont: 1) Likert R.,^{72 73 74 75} préoccupé par son fameux "système 4" de la gestion participative et son système organisationnel (voir Annexe 1).

72. Likert R., New ways of managing conflicts with James Gibson Likert, New York, McGrawhill, 375 p.

73. _____, Le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier Villard, Paris, 1964.

74. _____, New patterns of management, McGrawhill, New York, 1961.

75. _____, The human organization its management and value, McGrawhill, New York, 1967.

- 2) Argyris, C., 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 centré sur le problème de l'intégration individu et organisation. (voir Annexe II, Tableau de modèle intégré)

76. Argyris, C., The individual and organization: some problems of mutual adjustment, selected readings in Welter et al., Boston Allyn 1971.

77. _____, Behind the front page San Fransisco, Jossery Press Publishers, 1974, pp. 3-5.

78. _____, Integrating the individual and the organization Wiley, New York, 1964.

79. _____, Conceptualizing human climat in a bank administrative science quarterly, Vol. 2, No. 3, March 1958.

80. _____, Understanding organizational behaviour, Illinois Dorsey Press, 1960.

81. _____, Theory in practice increasing professional effectiveness San Fransisco, Jossey Press Publishers, 1974.

82. _____, Diagnostizing human relations in organization a case study, New Haven Yale University Solor and management cetner, 1956, 125 p.

83. _____, Personality and organization.

84. _____, Increasing leadership effectiveness, J. Weley, 286 p.

85. _____, Human problems with budgets, H.B.R., Vol. 31, No. 1, janvier-février 1953.

3) Maslow, H.A., 86 87 88 89 90 91 et sa hiérarchie des besoins dont la satisfaction semble résoudre la question de la motivation de l'homme au travail (voir Annexe III, Hiérarchie des besoins). 4) Herzberg, F., 92 93 94 95 96 97

86. Maslow, H.A., Eupsychian Management, A journal homewood III Richard D. Irwin and the Dorsey Press, 1965.

87. _____, Motivation and personality, New York, 1954.

88. _____, Vers une psychologie de l'être, Fayard Paris, 1972.

89. _____, Dominance self esteem self actualization, Monterey Calif., books paper of HAM ed. Richard J. Lowmy Cab. 1973, 207 p.

90. _____, New knowledge in human values, Gateway edition Chicago, 1970, 268 p.

91. Maslow, H.A. et Chian-Hung, The healthy of personality, Van Nostrand Reinhold C., New York, 1969.

92. Herzberg, F., Basic needs and satisfaction of individuals, behavioral sciences research in industrial relations - paper presented at symposium Conducted at Tarry Town April, New York, 1962.

93. _____, Motivation to work, New York, Wiley 1959, 157 p.

94. _____, Une fois de plus comment motiver des employés, H.B.R., janvier-février, 1968.

95. _____, Le travail et la nature de l'homme, traduit par Charles Voraz, ed. entreprise moderne, Paris 1971, 213 p.

initiateur du concept des "facteurs d'hygiène" (voir Annexe IV, tableau des facteurs d'hygiène),

5) McGregor, D., ^{98 99 100} le père de la théorie "Y" et de la gestion intégrative, 6) Leavitt, J., ^{101 102 103} le théoricien des cohésions de groupe et des comporte-

96. Herzberg, F., New perspectives on the will to work - the personal administrator, Vol. 19, No. 5, July 1974, pp. 21-25.

97. _____, The wise old turk H.B.R., Sept. - Oct. 1974, pp. 72-73.

98. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, Gauthier Villars Paris, 1976, 203 p.

99. _____, Leadership and motivation MIT Press, Cambridge London, 1966.

100. _____, Professional manager édité par Warren Bennis et Caroline, New York, McGrawhill, 1967, 202 p.

101. Leavitt, J., Managerial psychology, University of Chicago Press, 1958, 434 p.

102. _____, Small group in large organization, Journal of business, Vol. 28, No. 1, 1955.

103. _____, Managerial psychology, University of Chicago Press, 1958, 434 p.

ments organisationnels, (voir Annexe V modèle de bases),
7) Blake et Mouton,^{104 105 106 107 108 109 110 111 112 113}
le théoricien du grid et des styles de leadership (voir
Annexe VI Le grid managerial) enfin nous terminons avec

104. Blake et Mouton, Les deux dimensions du management, traduit par Gourgand, D., édition organisation, Paris, 1969, 253 p.

105. _____, Managerial grid key orientation for achievement, production through people Honston Texas Gulf Pub. Co., 1969, 340 p.

106. _____, Group training vs group therapy, New York, Beacon House, 1958.

107. _____, Perception, an approach to personality, New York, Ronald Press, 1951, 442 p.

108. _____, Building a dynamic corporation through grid organization development, reading Mass adison Wesley Pub. Co., 1969.

109. _____, Diary of an OD Man, Houston tax book division Guelld Pub. Co., 1976, 354 p.

110. _____, Group dynamic, key to decision-making.

111. _____, Corporate excellence through grid organization development.

112. _____, Faites le diagnostic de votre employeur, traduit par Philippe Shaufel berger, Paris, ed. organisation 1974, 123 p.

113. Ibid.,

8) Roethlisberger,^{114 115 116 117} et 9) Mayo Elton,^{118 119}
les pionniers de l'école des relations humaines avec
leur concept de motivation de l'Homo-socius.

114. Roethlisberger, Management and the worker,
Howard University Press 1961, 615 p.

115. _____, Man in organization "essays" Cam-
bridge Belways, 1968 Press of HUP, 323 p.

116. _____, Management and morale, Cambridge
Mass Howard University Press, 1950.

117. _____, The Elusive phenomena. HUP Boston
1977, 500 p.

118. Mayo Elton, The social problem of an industrial
civilization, London: Routledge X.R. Paul, 1975.

119. _____, The human problems of an industrial
civilization, Boston Howard University Press, 1946, 194 p.

ELEMENTS METHODOLOGIQUES

Tableau 1.

CAPITALISME FINANCIER 1900 - 1930		NEO-CAPITALISME-NAIF 1930 - 1940	
aliénation du travailleur	Première guerre mondiale 1914 - 1918	INTERVENTION DES GOUVERNEMENTS	(socialisation) New Deal - Roosevelt - USA Front Populaire - L. Blum - France (Fashisme)
Syndicalisation	Economie militaire		chemises noires - Mussolini nazisme - A. Hitler
Manifeste Communiste	Psychologie	CRASH BOURSIER (Oct. 1929)	
Marx Engel Lenine	Freud Murray	DEPRESSION	
Henry Ford - Chaîne de production			

ECOLE DES RELATIONS HUMAINES 1930

E. Mayo
Roethlisberger
Dickson
Exp. Hawthorne
1927-1932

RELATIONNISTES-HUMANISTES
A. Maslow - (besoins)
C. Argyris - (climat)

Favorise le plein emploi
Restauration d'un climat favorable
Adaptation des objectifs individuels
aux objectifs de l'entreprise
Satisfaction des besoins des employés
Motivation au travail
Psychologie Organisationnelle

BEHAVIORISTES (voir aussi
gestalt théorie et
psychologie des groupes)
R. Likert
H. Leavitt
F. Herzberg - (motivation)
D. McGregor - ((X - Y)
Blake & Mouton (GRID)

Paternalisme réactionnaire
Recherche de la paix et du
compromis.
Réaction au communisme et à
la syndicalisation.

Principaux théoriciens de l'école des relations humaines
tiré de "La gestion des ressources humaines - Thème II
Pierre Simon et Réal Larose, UQAM 1975, Tome 1.

2. Schème de référence

La méthode utilisée dans la présente étude est une combinaison de l'approche comparative et de la logique de définition de concept. Cette synthèse a été réalisée et utilisée par Pierre Poirier dans "L'étude des phénomènes de l'autorité et du leadership".¹²⁰ Nous nous situons dans ce sillon en utilisant et la logique d'investigation et celle de l'exposition. Cette méthode s'appuie essentiellement sur les apports des logiciens Gardeil, H.^{121 122}

120. Cette méthode de Poirier, Pierre s'est inspirée d'une méthode comparative déjà expérimentée par Poirier, Yves, dans Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation, thèse Ph.D., non publiée, Université d'Ottawa, 1971.

121. "Au dire de Ptolemée Le Lucques, St. Thomas utilise pour ses commentaires une méthode nouvelle, plus rigoureuse que celle qui était couramment en usage. A la paraphrase un peu vague il substitua l'analyse précise de toutes les particularités", Gardeil, H.D., Initiation à la philosophie de St. Thomas d'Aquin: introduction et logique, Paris 3e édition CERF Paris 1964, 25 p.

122. L'on peut consulter sur cette question la section concernant l'induction chapitre 5, référant au Novum organum de Bacon, F., d'après laquelle il faut s'appliquer à recueillir l'ensemble des faits expérimentaux (historia generalis) puis on range ces faits dans des tables. Table de présence où se trouve hypothétiquement les faits recherchés. Table d'absences où sont groupés les faits desquels la forme recherchée est absente. Table des degrés où les faits recherchés existent à différents degrés. Alors commence le travail proprement dit d'introduction...!!

et Jolivet,¹²³ qui identifient dix dimensions perceptuelles.¹²⁴ Nous pouvons justifier le choix de cette methode par la rigueur de son formalisme, à cause de son mérite de précision et de rationalité par exemple pour l'inventaire des éléments constitutifs des phénomènes, elle permet d'identifier, pour comprendre un seul phénomène, dix angles de perceptions que nous appelons des dimensions. Ce sont: a) définitions, b) dimensions bases, c) dimensions buts, d) dimensions conditions, e) dimensions fonctions, f) causes, g) conséquences, h) relations, i) dépendances, j) dimensions limites.

a) Définitions essentielles: cette dimension est la description d'un phénomène en fonction de son genre et de sa différence spécifique, exemple: le phénomène de la participation peut se définir soit comme un moyen de prendre de bonnes décisions, un processus où le subordonné prend part aux décisions, soit comme un leadership démocratique.

123. Jolivet, Régis, "Il y a donc cinq prédicables ou universaux c'est-à-dire cinq manières dont une chose peut être dite d'un sujet: à savoir par manière de genre, d'espèce de différence spécifique, de propre et d'accident contrigent"; Jolivet, Régis, Traité de Philosophie: introduction générale, tome 1 logique cosmologie 4ème édition Paris Cérif, 1958; 65 p.

124. On considère comme dimensions perceptuelles certaines classes, certains points de vue à partir desquels les auteurs ont pu aborder l'objet de l'étude. L'on peut consulter la définition du nom et du verbe par exemple. Chez Aristote.

b) Bases: ce sont les principes fondamentaux sur lesquels se basent et se fondent l'existence et l'activité d'un phénomène exemple: le phénomène de la participation est fondé selon les auteurs, soit sur la compétence interpersonnelle et technologique des directeurs, soit sur le pouvoir des groupes.

c) Buts: ce sont des fins immédiates ou ultimes attribuées à un phénomène de par son activité ou ses opérations. L'immédiat et l'ultime n'ont pas été un problème au niveau de cette étude. Nous n'avons pas voulu rentrer dans les méandres des distinctions entre les buts, les objectifs, les objectifs généraux et particuliers, terminaux et intermédiaires. Nous avons voulu grouper sous un même terme de "buts" toutes les variantes de finalités. Exemple: il est assigné à la participation le but de développer chez les subordonnés la capacité d'accepter les responsabilités, celui d'obtenir des subordonnés l'acceptation des changements. Il est aussi reconnu à la participation de viser à augmenter les bénéfices et à motiver.

d) Conditions: il s'agit des faits, des circonstances ou des états d'être, perçus comme étant nécessaires, indispensables et essentiels à l'existence et à l'opération d'un phénomène. Exemple: le phénomène de la

participation pour se maintenir doit rencontrer les exigences suivantes: la sincérité, la confiance dans les potentialités des subordonnés, l'emphase sur les besoins individuels, la création de groupes cohérents, un changement de certains postulats concernant les employés.

e) Fonctions: il faut entendre par fonction des manières d'opérer, des procédés de fonctionnement, des rôles assignés à un phénomène dans la poursuite d'un but fixé.
Exemple: pour atteindre efficacement les objectifs de l'organisation et motiver, l'intégration doit être réalisée par la dynamique de groupe, des discussions de groupe, la prise de décision en groupe et l'application de la D.P.O.

f) Causes: ce sont des faits, des circonstances qui ont suscité l'existence et l'activité d'un phénomène.
Exemple: les causes de la recherche de l'intégration des membres des entreprises et leurs besoins sont attribués au malaise qui s'est installé dans les relations de travail, entre les ouvriers, les syndicats et les directions, les contestations, les grèves répétées et l'absentéisme fréquent.

g) Conséquences: ce sont des faits, des circonstances ou des états d'être qui peuvent être observés comme découlant directement de l'existence et de l'activité d'un

phénomène. Exemple: les conséquences de la participation sont d'encourager les gens à diriger leurs énergies créatrices vers les objectifs de l'organisation. Elle demande aussi aux subordonnés de satisfaire leurs besoins sociaux et "égotistes", améliore les rapports entre la direction et le personnel, améliore les relations entre collègues, réduit l'absentéisme et la mobilité.

h) Relations: ce sont des rapports qui existent entre deux phénomènes. Elle n'implique pas une idée d'interdépendance. Elle ne concerne pas non plus l'idée du fonctionnement. Exemple: la participation est un des principes du plan Scalou et de la théorie "Y". La participation est associée à l'école des relations humaines dans l'entreprise.

i) Relations de dépendance: ce sont les rapports de dépendance d'un phénomène à d'autres facteurs ou phénomènes. Exemple: l'intégration dépendrait de la compétence individuelle, du sens de responsabilité et du plein fonctionnement des individus et de l'organisation.

j) Limites: par limites, il faut entendre le domaine qui détermine le champ d'activité d'un phénomène. Ici il s'agirait de connaître les bornes de la zone d'efficacité des phénomènes de la participation et de l'inté-

gration. Exemple: la participation devient une force lorsqu'elle est employée comme un artifice ou une panacée. Elle n'a pas pu stimuler l'industrie américaine comme l'a fait le taylorisme.

3. La méthode de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de la participation et de l'intégration.

Le traitement des éléments constitutifs des phénomènes de la participation et de l'intégration s'est fait à partir de la méthode comparative qu'a développée George Bereday.¹²⁵ Cette méthode de traitement comporte 4 points qui sont: 1) la description des éléments perçus par les auteurs, leur interprétation, et leur juxtaposition¹²⁶ qui donnent la comparaison totale. Il convient de rappeler que notre étude ne comportera pas la phase interprétative (voir Schème no. 2) cela réduit donc à trois aspects l'approche utilisée.

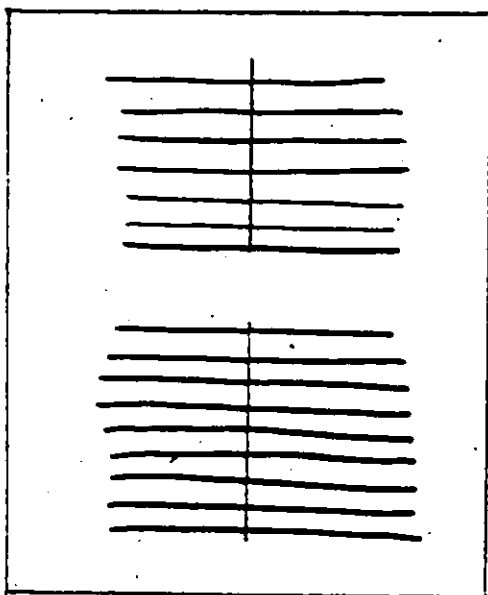
125. Bereday, G., Comparative method in education, New York Holt Rinehart and Winston, 1964, XVI, 302 p.

126. "First description; the systematic collection of pedagogical informations...then interpretation, the analysis in terms of social sciences, determine the framework in which to compare and finally comparison..."; Bereday, G., Comparative method in education, op. cit., pp. 28-29.

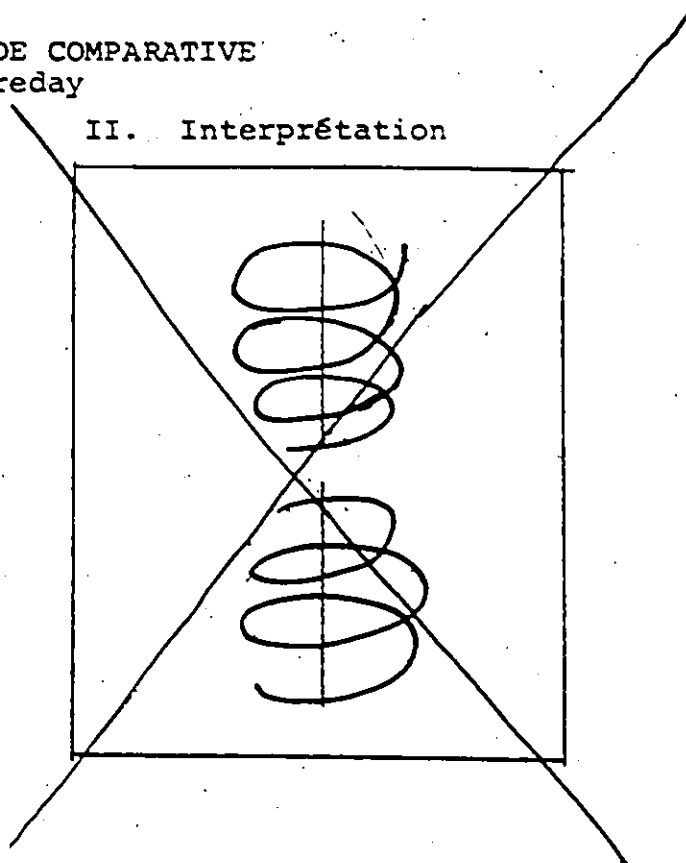
Schéma I.

ETAPES de la METHODE COMPARATIVE
d'après Bereday

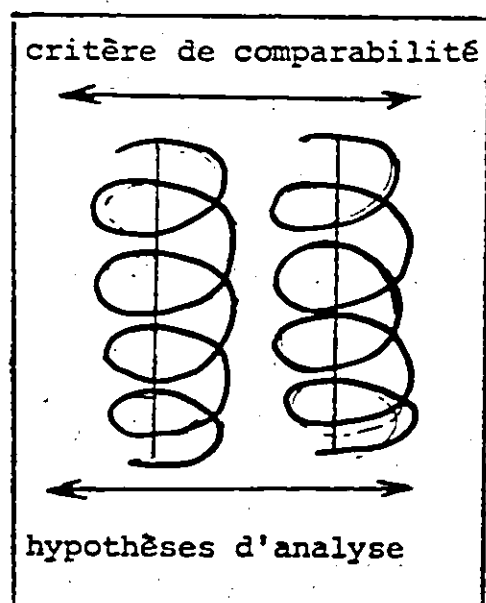
I. Description



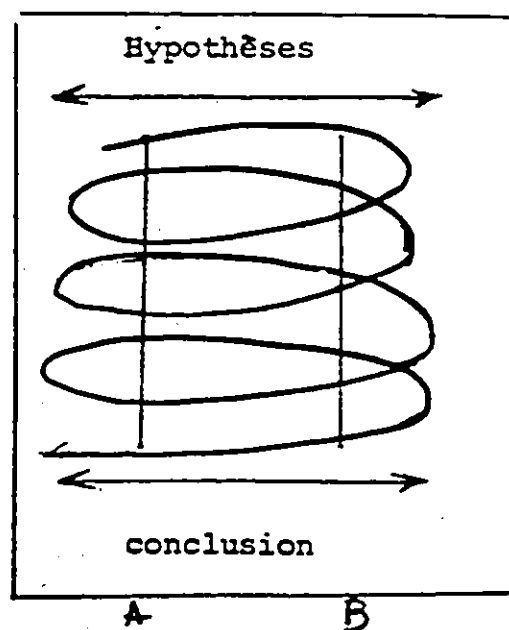
II. Interprétation



III. Juxtaposition



IV. Comparaison



tiré de "Comparative method in education", p. 28.

La juxtaposition des éléments assignés à chacune des vingt dimensions de deux phénomènes a permis la classification suivante:

a) Les éléments communs: il s'agit des éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs.¹²⁷

b) Les éléments complémentaires: il s'agit des éléments qui sont assignés à une dimension et ne sont mentionnés que par un seul auteur.¹²⁸

c) Les éléments contradictoires: il s'agit des éléments qui sont assignés à une des dimensions d'un phénomène et font l'objet d'une divergence entre les auteurs.¹²⁹

Il a fallu en outre reprendre les éléments mentionnés expressément par les auteurs comme n'étant pas constitutifs de certaines dimensions des deux phénomènes étudiés. C'est le cas de certaines catégories dans la présentation des résultats (cf. pp. 197 à 236).

127. Eléments communs: cette classe d'éléments pourrait correspondre à la table de présence parallèle, cf. Gardeil, op cit. p. 139

128. Eléments complémentaires: on pourrait créer une similitude avec la Table des degrés, (Gardeil, op. cit.)

129. Eléments contradictoires: cette classe pourrait correspondre à la Table des différences et spécificité.

Au niveau des éléments inter-dimensionnels nous avons procédé à une combinaison par couple (non répétés) des dix dimensions de chaque phénomène. Ces cinquante combinaisons nous ont permis de connaître les éléments pouvant être attribués à plusieurs dimensions.

Cette combinaison qui a été faite au niveau intra-phénoménal et inter-dimensionnel c'est-à-dire au niveau de chaque phénomène pris séparément a été reprise au niveau d'une combinaison entre les deux phénomènes et a fait l'objet d'analyse inter-phénoménale et inter-dimensionnelle.* Le processus d'agencement de la recherche fera l'objet de la section suivante.

4. Le processus opérationnel de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de la participation et de l'intégration

Le processus opérationnel de traitement des éléments assignés par les auteurs à chacune des dimensions perceptuelles des phénomènes de la participation et de l'intégration étudiées, se devise en deux blocs:

Premier bloc: dans ce premier bloc nous avons procédé à une analyse des phénomènes de la participation au moyen d'une relecture phénoménologique des théoriciens. C'est l'analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimension-

* Afin de réduire les redondances dans l'exposition, nous avons volontairement jugé bon de supprimer les éléments auxquels rien n'a été assigné. A la fin l'analyse de chaque phénomène (p. 79 et p. 124) nous avons cependant regroupés les éléments et dimensions dont nous n'avons pas tenu compte dans les analyses.

nelle qui couvre le deuxième et le troisième chapitre. Deux opérations se sont ajoutées, il s'agit: de la détermination 1) des éléments inter-dimensionnels, qui sont assignés à une des dimensions d'un phénomène, sont assignés à une des dimensions d'un phénomène et sont assignés à au moins une autre dimension du même phénomène.

2) du niveau d'appartenance de chaque élément à chacune des dimensions des phénomènes de la participation et de l'intégration en fonction de la classification suivante: éléments communs, les éléments complémentaires, les éléments contradictoires et les éléments inter-dimensionnels.

Deuxième bloc: dans ce second bloc nous avons

1) analysé les deux phénomènes au point de vue inter-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle. Pour chaque dimension correspondante des deux phénomènes nous avons établi:

a) Les éléments propres: ceux qui sont assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme étant assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration. Ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

b) Les éléments communs: c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de la participation, se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

2) Nous avons établi pour chacune des dimensions correspondantes des phénomènes de la participation et de l'intégration, des éléments inter-dimensionnels: ce sont ceux

- qui étant assignés à une dimension du phénomène de la participation sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène.
- qui étant assignés à une dimension du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de l'intégration et à au moins une dimension de ce même phénomène.
- Il a été établi aussi l'existence d'éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à une des dimensions de l'intégration sont assignés également à une dimension correspondante du phénomène de la participation et à au moins une autre dimension de ce même phénomène. Il en est de même pour
- ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène

de l'intégration et à au moins une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de la participation et a eu moins une autre dimension de ce même phénomène.

Enfin pour chaque dimension correspondante des deux phénomènes de la participation et de l'intégration, nous avons présenté les éléments en nous servant de la classification composée de deux catégories et de deux sous-catégories décrites comme suit:

1ère Catégorie: les éléments propres. Ce sont les éléments qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de la participation ne se retrouvent pas comme éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration. Elle comprend aussi les éléments assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de l'intégration et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments, assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

- Sous-catégorie no. 1. Cette catégorie comprend les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qui ne se retrouvent pas comme étant des élé-

ments assignés à la dimension correspondante de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 2. Cette catégorie comprend les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 3. Cette catégorie comprend les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 4. Cette catégorie comprend les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, qui sont assignés aussi, au moins à une autre dimension de ce même phénomène de la participation et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 5. Cette catégorie comprend les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'intégration qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qu'on ne peut identifier comme étant assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

- Sous-catégorie no. 6. Elle concerne les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un auteur et qui ne se rencontrent pas comme étant assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.
- Sous-catégorie no. 7. Ce sont les éléments qui, assignés à une dimension du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.
- Sous-catégorie no. 8. Ce sont les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et qui ne sont pas conjointement assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

2^eme Catégorie: les éléments communs. Cette deuxième catégorie renferme l'ensemble sous-catégories que composent les éléments communs. Nous avons qualifié d'éléments communs, ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de la participation, se retrouvent comme éléments assignés parallèlement à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 9. Ce sont les éléments qui sont as-

signés à une dimension du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 10. Il s'agit des éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un auteur et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 11. Ce sont les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 12. Cette sous-catégorie de la catégorie des éléments communs concerne ces éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, sont assignés aussi au moins à une autre dimension de ce même phénomène et qui se retrouvent comme étant assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

- Sous-catégorie no. 13. Ce sont les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, sont assignés également à une dimension correspondante du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimen-

sion de ce même phénomène.

- Sous-catégorie no. 14. Cette sous-catégorie comprend les éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de la participation, au moins aussi à une autre dimension de ce même phénomène et qui sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de l'intégration et à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

- Sous-catégorie no. 15. Ce sont les éléments assignés à une dimension du phénomène de l'intégration qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qui se retrouvent comme éléments attribués à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

- Sous-catégorie no. 16. Il s'agit des éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'intégration, sont mentionnés par un seul auteur et ce comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

- Sous-catégorie no. 17. Cette sous-catégorie regroupe les éléments qui, assignés à une dimension du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus des auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

- Sous-catégorie no. 18. Ce sont les éléments qui assignés

à une dimension du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de la participation.

- Sous-catégorie no. 19. C'est l'ensemble des éléments assignés à une dimension du phénomène de l'intégration qui sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène.

- Sous-catégorie no. 20. Nous consignons les éléments qui sont attribués à une dimension du phénomène de l'intégration et à au moins une autre dimension de ce même phénomène et qui sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène.

Après avoir donné des éléments de notre démarche, notre troisième section de ce chapitre va dans la partie suivante présenter en guise de complément, des données sur les théoriciens dont les travaux feront l'objet de cette recherche.

Dans les pages précédentes nous avons présenté le problème de notre recherche, les éléments méthodologiques ainsi que les auteurs sur lesquels nous focaliserons notre

investigation. Nous nous sommes limités à deux phénomènes qui sont souvent nécessairement associés s'il ne sont quelques fois confondus, la participation et l'intégration en milieu de travail. Pour plus de clarté nous allons disséquer chaque phénomène l'un après l'autre et ensuite nous allons essayer de faire des rapprochements entre eux et leurs éléments constitutifs. Le chapitre suivant traitera du phénomène de la participation.

Quant à la validation du processus opérationnel, elle a été faite à l'aide d'un pré-échantillonnage des auteurs. Nous avons retenu seulement les éléments qui font l'objet de leur consensus. La liste des éléments ainsi retenue a été ensuite soumise à une évaluation par une tierce personne choisie en fonction de sa ses connaissances approfondies dans la matière. Cette évaluation nous a permis de dresser une liste définitive de référence que nous avons utilisé pour procéder aux différentes analyses. La validation ici, diffère donc de celle effectuée dans la recherche de P. Poirier.

CHAPITRE II

ANALYSE DE LA PARTICIPATION

ANALYSE INTRA-PHENOMENALE INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE LA PARTICIPATION

Ce chapitre comporte deux sections: la première section porte sur l'analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de la participation. La seconde section porte sur l'analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de la participation.

La présentation des résultats découlant de l'analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle du phénomène de la participation conclut ce chapitre. Elle regroupe aussi les éléments en trois catégories à l'intérieur de chaque dimension.

1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène participation

Dans cette première section du chapitre, nous avons tenté de répertorier les éléments assignés par les auteurs à chacune des dimensions perceptuelles étudiées sur le phénomène de la participation. Nous nous sommes basés, pour ce faire, sur la classification d'appartenance décroissante: les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de la participation, font

l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de la participation ne sont mentionnés que par un auteur et enfin les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

L'étude se rapportant au phénomène général et global de la participation,¹³⁰ nous n'avons pas voulu disséquer les différentes formes et les différents types de participation. Il nous a été donné de constater que les auteurs eux-mêmes ne se réfèrent aux différentes formes de participation que très occasionnellement. Seul un ou deux auteurs parlent de participation horizontale et de participation verticale. Il en est de même pour ceux qui traitent de participation ascendante et de participation descendante. Comme pour définir plusieurs types de participations Blake et Mouton estiment qu'aux différents styles du grid corres-

130. Par ces termes nous désignons une étude qui ne se préoccupe pas d'une forme particulière de la participation. La participation ici englobe la problématique du pouvoir détenu, du pouvoir exercé, celle du pouvoir de représentation, de l'information, de la rémunération de la structuration et de la délégation.

pond chaque forme de participation: ainsi on pourrait parler de la participation 19, 91, 5.5, 99 etc.

Pour Likert il n'y a que le système 4 qui corresponde vraiment au système de gestion participative.

De plus, les chercheurs qui ont travaillé avant nous dans le même sens se sont plutôt centrés sur l'étude du phénomène global que sur un type particulier. Les paragraphes de ce chapitre ont donc été constitués à partir de la notion de participation, à partir duquel nous pourrions voir se dessiner les perceptions de la participation à travers dix dimensions qui sont: la définition, la base, les buts, les conditions, les fonctions, les causes, les conséquences, la relation, la dépendance et les limites.

A. Les éléments assignés à la dimension définitions essentielles du phénomène de la participation

Dans cette section, nous avons tenté de relever:

a) Les éléments communs: c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène de l'autorité, font l'objet d'un consensus chez plusieurs auteurs;

b) Les éléments complémentaires: c'est-à-dire

ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un auteur;

c) Les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomènes de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

- Eléments communs: si nous nous en tenions strictement et littéralement aux différentes définitions des auteurs, il nous serait difficile de faire le consensus. En effet, si la participation est un moyen pour certains auteurs, il est un procédé ou même un processus pour d'autres.

Le phénomène de la participation est en général considéré comme un "certain savoir faire" en gestion que McGregor,¹³¹ appelle une Tactique de Management. Leavitt,¹³² préfère quant à lui utiliser le terme de "moyen" de prendre les bonnes décisions ou de processus où le subordonné prend part aux décisions.

131. McGregor, D., Professional manager, op. cit., 16 p.

132. Leavitt, J., Social sciences of organization, op. cit., 46 p.

Blake et Mouton¹³³ parlent plutôt de "procédé" alors que Likert¹³⁴ préfère utiliser le terme "approché".

- Eléments complémentaires: le phénomène de la participation est définie respectivement par chacun des auteurs suivants, comme: philosophie de Direction,¹³⁵ un leadership démocratique,¹³⁶ un partage de responsabilités,¹³⁷ un équilibre de forces,¹³⁸ un système de gestion qui se rapproche du système¹³⁹ quatre.

- Eléments contradictoires: nous n'avons pas trouvé un seul élément assigné à une définition essentielle du phénomène de la participation et qui fait l'objet de divergence.

133. Blake and Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit., 2 p.

134. Likert, R., New Patterns of management, op. cit., 100 p.

135. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., 101 p.

136. Hergberg, F., The motivation to work, op. cit., 129 p.

137. Blake et Mouton, Building a dynamic corporation through grid organization development, op. cit., 89 p.

138. Leavitt, J., Ibid., 60 p.

139. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 82 p.

B. Les éléments assignés à la dimension "bases" du phénomène de la participation

Nous présenterons dans cette partie les éléments communs, complémentaires et contradictoires de la dimension des "bases" du phénomène de la participation.

- Eléments communs: nous n'avons pas pu constater un consensus des auteurs au sujet des éléments assignés à la dimension "bases" du phénomène de la participation. Les perceptions de chaque auteur tendant plutôt à se focaliser sur un aspect partiel de la dimension. Nous sommes portés à penser que les perceptions tendent à être plutôt complémentaires les unes les autres.

- Eléments complémentaires: pour McGregor, la participation repose sur la confiance dans les potentialités, des subordonnés¹⁴⁰ et sur l'engagement moral des subordonnés à se soumettre.¹⁴¹ Pour Herzberg,¹⁴² la participation est basée sur la motivation et la satisfaction des besoins des travailleurs. Quant à Leavitt, il considère

140. McGregor, D., Dimension, humaine de l'entreprise, op. cit., 101 p.

141. McGregor, D., Professional manager, op. cit., 138 p.

142. Herzberg, F., The motivation to work, op. cit., 136 p.

que la participation est basée sur le pouvoir des groupes.¹⁴³ Pour Likert la participation repose sur les capacités du directeur à susciter une vive loyauté à l'égard du groupe,¹⁴⁴ à apporter une aide efficace dans la fixation des objectifs ainsi que l'aptitude du directeur à faire exécuter des objectifs.

- Eléments contradictoires: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à une des bases du phénomène de participation et qui font l'objet de divergence entre les auteurs.

C. Les éléments assignés à la dimension: "buts" du phénomène de la participation

Appliquant le même schème d'analyse, nous présentons ici les éléments communs complémentaires et contradictoires de la dimension: "buts" du phénomène de la participation.

- Eléments communs: comme McGregor attribue à

143. Leavitt, J., Social sciences of organization, op. cit., 143 p.

144. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 50 p.

la participation, l'objectif de développer chez les subordonnés leur capacité à accepter les responsabilités,¹⁴⁵

Argyris attribue à ce phénomène les buts suivants: obtenir des subordonnés l'acceptation de changements¹⁴⁶, obtenir l'acceptation et l'adhésion des subordonnés; ceci est un type d'objectif parmi tant d'autres. C'est pourquoi Herzberg¹⁴⁷ lui, considère, en accord avec Likert,¹⁴⁸ que la participation vise toujours à augmenter les bénéfices et à motiver.

- Eléments complémentaires: pour Blake et Mouton la participation a pour but de résoudre les problèmes de l'organisation, une sorte d'antidote puissant contre l'auto-

145. "Comme un des principaux buts, quand on utilise la participation, est de favoriser le développement des subordonnés et leur capacité à accepter la responsabilité, ...". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 103.

146. "The primary of such participation is to attempt to obtain acceptance of new idea or change". Argyris, C., Human problem with budget, op. cit., 103 p.

147. "To increase the warmth of interpersonal relationship increase in fringe benefit and in pleasant of working condition". Herzberg, F., Motivations to work, op. cit., 128 p.

148. "Widespread use of participation is one of the more important approaches employed by high producing members in their effort to get full benefit". Likert, R., New patterns of management, op. cit., 100 p.

satisfaction.¹⁴⁹

- Eléments contradictoires: pour Herzberg, on ne peut pas dire que la participation dans sa formule démocratique puisse être considérée comme le remède pouvant guérir les maux et rétablir l'ardeur au travail.¹⁵⁰ Ceci revient à dire que Herzberg n'est pas confiant dans la participation. Il pense qu'une autre approche devrait être développée.

D. Les éléments assignés à la dimension: "conditions" du phénomène de la participation

A défaut d'éléments communs, nous présenterons ici les éléments complémentaires et contradictoires assignés à la dimension: "conditions" du phénomène de la participation.

- Eléments complémentaires: alors que McGregor

149. "Participation is the solution to problems. It can be a powerful antidote to complacency". Blake et Mouton, Building a dynamic corporation through organization development, op. cit., pp. 8 and 89.

150. "Actually, participation cannot be viewed as a nostrum the application of which will cure all ills and restore a pristine fervor for work, Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., 128 p.

pose la "sincérité"¹⁵¹ et la confiance dans les potentialités des subordonnés,¹⁵² pour Argyris,¹⁵³ la condition pour un leadership participatif, intégratif et collaboratif est de mettre l'emphasis sur les besoins individuels. Pour Leavitt¹⁵⁴, les membres d'un groupe ne sont beaucoup productifs et participatifs qu'à condition de les responsabiliser. "Ils aiment avoir pris part aux décisions et aiment avoir exprimé librement leurs idées." La participation est plus efficace dans les groupes déjà cohérents.¹⁵⁵ Pour Likert, le système participatif qu'il appelle le Système 4

151. "L'usage réel de la participation dérive d'une optique de la fonction de direction qui suppose la confiance dans les potentialités des subordonnés". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., 101 p.

152. McGregor, D., Professionnel manager, op. cit., 16 p.

153. Argyris, C., Personality and organization, op. cit., 191 p.

154. "Members of groups are happiest and often most productive under conditions in which they are allowed a high degree of participation, maximum joint responsibility for decision-making and maximum freedom of expression", Leavitt, J., Small groups in large organization Journal of business, XXVIII January 1955 N. 1, 14 p.

155. "Participation should have greater impact in group which are already cohesive than in those which are not", Leavitt, J., Social sciences of organization, ibid., 63 p.

exige :

- 1) une modification de processus de rémunération,
- 2) un changement concernant la prise de décision,
- 3) un changement de certains postulats concernant les employés et enfin une amélioration de la coordination latérale et totale.¹⁵⁶

- Eléments contradictoires: Herzberg ne croit pas quant à lui à la participation telle qu'elle est développée par Leavitt, Likert et McGregor. Il considère que ce phénomène est irréaliste lorsqu'il consiste ou tend à donner le contrôle des objectifs aux employés. Il considère que la participation doit être une plus grande latitude donnée aux individus, à développer leurs propres moyens de réaliser les objectifs qui leur sont prescrits par l'autorité centrale. L'approche actuelle de la participation

156. La portée d'une telle conclusion ne se limite pas à l'élargissement des tâches ou la simplification du travail elle concerne également les modifications suivantes:
1) modification du processus de rémunération comprenant la participation aux bénéfices,
2) changement de certains postulats concernant les employés notamment la substitution de la théorie "Y" à la théorie "X".
3) changement concernant la prise de décision, la fixation des objectifs et les méthodes d'évaluation".
Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, ibid., 131 p.

est pratiquement impossible à une certaine échelle.¹⁵⁷

Pour Herzberg, la participation n'est qu'un moyen de motiver les subordonnées au travail.

E. Les éléments assignés à la dimension: "fonctions", du phénomène de la participation

★ Sous ce titre, nous présenterons et les éléments communs et les éléments complémentaires et contradictoires assignés à la dimension en cause par les auteurs.

- Éléments communs: nous n'avons trouvé d'éléments commun que par couple. La participation fonctionne par le fait que les subordonnés ont l'occasion de prendre part aux décisions qui les concernent, exprime McGregor.¹⁵⁸ Leavitt assigne à la participation le fait de prendre part aux mais surtout précise que cela doit se faire conjointement avec la direction et sous la forme de délégation.¹⁵⁹

157. "To expect individuals at lower levels in organization to exercise control over the establishment of all goals is unrealistic. Thus when participation is usually a shame", Herzberg, F., The motivation to work, op. cit., 137 p.

158. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., 101 p.

159. "Participation is looked upon as a means of permitting subordinate to take part in the decision-making process and they enlist individual creativity and enthusiasm", Leavitt, J., Social sciences of organization, op. cit., 43 p.

- Éléments complémentaires: nous constatons que les éléments complémentaires sont plus évidents que les éléments communs; ainsi Leavitt assigne à la participation une fonction de planification et d'exécution en groupe.¹⁶⁰ Il ajoute que ses groupes ne travailleront efficacement que de façon démocratique. Likert abonde dans le même sens que Leavitt en ce qui concerne le travail en groupe mais il spécifie qu'il s'agit de prise de décisions en groupe.¹⁶¹ Il assigne à la "fonction" les principes des rapports coopératifs la participation aux bénéfices, primes et titres, l'application de la DPO et la substitution de "Y" à la théorie "X".

Quant à Blake et Mouton ils assignent aux phénomènes de la participation la pratique de la dynamique de groupe. Ce groupe participera à de chaudes discussions amicales. Les votes fonctionneront par une voix par personne (participation sous le style 5.5). Les gens seront

160. "Participative management recommended planning and doing but in group". Leavitt, J., Managerial psychology, op. cit. 342 p.

161. "Members of groups are happiest and often most productive under conditions in which they are allowed a high degree of participation". Leavitt, J., Small groups in large organization, op. cit. 14 p.

physiquement présents mais absents d'esprit (participation 1.1 et 9.1).

Les discussions sont techniques et échappent aux non initiés à la participation style 9.9.¹⁶² (cf. Annexe VI)

Pour Herzberg la participation fonctionne plutôt par la formation aux relations humaines, par les procédés de stress de groupe et par discussion de groupe.¹⁶³ Il n'insiste ainsi ni sur les besoins ni sur la réalisation de soi qui est l'axe central de la participation selon Argyris.¹⁶⁴

- Eléments contradictoires: nous n'avons pas trouvé au niveau de la dimension "fonction", des assignations contradictoires concernant le phénomène de la participation. La perception de Herzberg à ce niveau se rapprochait

162. Blake et Mouton, Building a dynamic corporation through grid organization development, op. cit., 90 p.

163. "By human relation training ... by a stress on group processes and group discussion". Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., 128 p.

164. "Democratic leader permits much more self actualization", Argyris, C., Personality and organization, op. cit., 191 p.

plutôt d'une assignation complémentaire que contradictoire.

F. Éléments assignés à la dimension: "causes", du phénomène de la participation

Dans cette section, nous avons tenté de révéler les éléments communs et complémentaires assignés à des "causes" du phénomène de la participation.

- Éléments communs: il faut remarquer que les éléments assignés à la dimension "cause" du phénomène de la participation, sont les rares éléments de l'analyse des dimensions qui font l'unanimité des auteurs. En effet, il se dessine que tous les auteurs trouvent comme l'une des principales causes de l'apparition du phénomène, le malaise qui s'est installé dans les relations de travail tant en ce qui concerne les relations entre les ouvriers qu'entre les syndicats, les directions des entreprises et unités de production.

Alors que McGregor assigne à l'élément "causes" la nécessité pour les dirigeants de juguler les sabotages et les résistances aux décisions directorales,¹⁶⁵ ainsi

165. "When resistance to or sabotage of managerial decisions is anticipated, participation provides a natural method for minimizing or eliminating either in advance..." McGregor, D., Professional manager, op. cit., 16 p.

que la nécessité de faire face à ce qu'il appelle "le pouvoir croissant des travailleurs,"¹⁶⁶ Leavitt soutient que la participation s'est développée à cause des attaques, des sabotages des subordonnés. Ces sabotages et résistances se fonderaient sur une contestation de la pratique tayloriste qui prévaut.¹⁶⁷

Pour Likert, le développement de la participation trouve ses causes dans la gravité du malaise que ressent le personnel des entreprises.

Pour Blake et Mouton, les éléments assignés à la dimension "cause" du phénomène sont: les grèves, l'absentéisme, les conflits entre les techniciens et les participants.¹⁶⁸ Quant à Frédéric Herzberg, il attribue à cet élément le développement d'un malaise dans les rela-

166. McGregor, D., Dimensions humaines de l'entreprise, op. cit., 39^e p.

167. "And with that expansion came the second wave of attack; this time not from the social reformers who were interested in protecting Smith's welfare but from the Smith themselves ... It came in the form of slow-downs, sabotage pegged production. It came in form of socially organized resistance..." Leavitt, J., Managerial psychology, op. cit., 331 p.

168. Blake et Mouton, Groupe dynamic key to decision-making, op. cit., 1 p.

tions de travail.¹⁶⁹

- Éléments complémentaires: nous n'avons pas trouvé d'élément qui du point de vue du sens, n'a été soulevé que par un seul auteur comme nous le soulignons. le but de la participation est un des éléments ayant fait l'objet d'un consensus entre plusieurs auteurs des relations humaines. Nous n'avons pas trouvé d'éléments contradictoires.

G. Les éléments assignés à la dimension: "conséquences", du phénomène de la participation

Nous n'avons pas découvert d'éléments communs c'est-à-dire d'éléments qui, assignés à la dimension "conséquences" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs, ni d'éléments contradictoires, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des conséquences du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Nous nous limiterons dans cette section à la présentation des perceptions des éléments complémentaires,

¹⁶⁹. Interesting work is often the cue to a higher level of motivation. Herzberg, F., The motivation to work, op. cit., 134 p.

c'est--à-dire d'éléments qui, étant assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation ne sont mentionnés que par un auteur.

- Eléments complémentaires: pour McGregor, la participation a pour conséquence d'encourager les gens à diriger leurs énergies créatrices vers les objectifs de l'organisation.¹⁷⁰ Elle leur donne dit-il, l'occasion de satisfaire leur besoins sociaux et "égotistes".¹⁷¹ Cette auto-satisfaction des subordonnées entraîne à son tour la motivation à l'égard des objectifs de l'organisation.¹⁷² Pour Leavitt le développement de la participation a entraîné une nette distinction entre la direction et les travailleurs.¹⁷³ Elle donne bien entendu plus de liberté au subordonné pour fixer les objectifs - et plus d'autonomie.¹⁷⁴

170. "These results provide encouragement to people to direct their creative energies toward organizational objectives", McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., 18 p.

171. "Provide significant opportunities for the satisfaction of social and egotist needs", Ibid., 18 p.

172. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., 105 p.

173. "It is probably fair to say that participative management has had its greatest impact at managerial rather than the hourly levels, though it got its start at hourly levels. Leavitt, H., Managerial psychology, op. cit., 338 p.

174. "Participation gives subordinates greater freedom to set goals and or to determine how to work for them, in other words it provides greater autonomy". Leavitt, H., Social sciences of organization, op. cit., 62 p.

Enfin elle peut accroître l'identification de l'individu.

Pour Rensis Likert la participation qui considère que son système 4 est la forme idéale de participation, ce phénomène comporte de nombreuses conséquences avantageuses. Il assigne à cette dimension les éléments suivants:

- les rapports entre directeur et personnel sont meilleurs.¹⁷⁵
- permet de résoudre les problèmes épineux.
- améliore les relations entre les membres.
- les systèmes de gestion sont plus productifs et moins onéreux.¹⁷⁶
- la communication est claire et bien comprise.¹⁷⁷
- l'absentéisme et la rotation du personnel sont très faibles.

Blake et Mouton préoccupés par la prise de décision, l'appartenance, considèrent les conséquences suivantes:

175. "Plus le système adopté par l'entreprise se rapproche du système 4 meilleurs sont les rapports entre la direction et le personnel de cette entreprise". Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 44 p.

176. "Ne supprime pas les divergences syndicats direction mais permet de résoudre les problèmes épineux". Likert, R., Ibid., 45 p.

177. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 49 p.

La participation éveille le sentiment d'appartenance et de propriété.¹⁷⁸ Elle éveille le désir de réaliser les objectifs de l'entreprise. Elle peut aussi développer la créativité, l'innovation et développer la flexibilité dans l'approche des problèmes.¹⁷⁹

La participation améliore selon Herzberg le contexte de travail et les bénéfices.

H. Les éléments assignés à la dimension: "relations",
du phénomène de la participation

La relation est considérée comme un rapport quelconque existant entre deux phénomènes. Nous n'avons pas trouvé d'élément répondant à notre définition.

- Éléments contradictoires: nous ne présenterons sous cette section que les éléments complémentaires. Il

178. "It can awaken feelings ownership", Blake et Mouton, Building a dynamic corporation through grid organization development, op. cit., 89 p.

179. "It can awoke involvment with and comitment to achieving corporate objectives so essential to excellence". Blake et Mouton, Ibid., 89 p.

s'agira de ceux qui, étant assignés à des relations du phénomène de l'autorité ne sont mentionnés que par un auteur et les éléments communs faisant l'accord de quelques auteurs.

- Eléments communs: Herzberg et McGregor remarquent l'existence d'une certaine relation entre le phénomène de la participation et les principes de plan Scalon.¹⁸⁰ Le plan Scalon vise à susciter, maintenir et développer une certaine participation de tous les membres de l'organisation.¹⁸¹ En outre, McGregor et Likert constituent que le phénomène de la participation et le plan Scalon se situent dans le cadre de la pratique de la théorie "Y".¹⁸²

- Eléments complémentaires: Argyris entrevoit dans le phénomène de participation un certain rapport avec

180. "I need only to mention the Scalon plan as the outstanding embodiment of these ideas in practice". McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., pp. 127 et 18.

181. Le plan Scalon est une forme gestion participative axée sur les principes de la théorie "Y". Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 131 p.; McGregor, D., Ibid., pp. 127 et 18.

182. "La porte d'une telle conclusion ne se limite pas à l'enrichissement de tâches, elle concerne les modifications suivantes.... a) substitution de la théorie "Y" à la théorie "X" ..." Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 131 p.

le leadership démocratique et intégratif.¹⁸³ Ceci revient à saisir qu'une gestion participative s'accompagnerait inéluctablement d'un leadership participatif et intégratif.

Leavitt affirme que la participation est associée aux relations humaines dans les entreprises.¹⁸⁴ Elle peut se rapporter en outre à la consultation ou à la délégation de pouvoir.

Quant à Herzberg il trouve dans le phénomène de la participation non seulement des rapports avec le plan Scalon mais aussi il soutient qu'il existe une corrélation ou un lien de causalité avec l'incitation monétaire.

I. Les éléments assignés à la dimension: "dépendance", du phénomène de la participation

Notre analyse, "de la dépendance" n'a pas mis à

183. Argyris, C., Personality and organization, op. cit., 191 p.

184. "Participation and participative management are terms associated by some commentators with human relations". Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., 43 p.

jour l'existence des éléments communs c'est-à-dire ayant fait l'objet de consensus. Elle ne nous a pas permis non plus d'identifier des éléments contradictoires, c'est-à-dire faisant l'objet de désaccord entre les auteurs.

- Eléments complémentaires: pour Argyris la pratique de la participation dépend du style de direction du leader.¹⁸⁵ S'il est autocratique la participation sera faible. Si par contre il est collaboratif démocratique et tourné vers ses employés la participation sera plus grande. Pour Leavitt la participation dépend de la cohésion du groupe auquel appartiennent les travailleurs.

Quant à Likert il soutient que le phénomène dépend de la perception des subordonnés.¹⁸⁶ Herzberg toujours préoccupé par les problèmes de motivation soutient que la participation dépend de la satisfaction des besoins, des subordonnés et de leur degré de motivation

185. "Is to change the directive authoritarian leadership into a more "democratic" "participative" collaborative employee - centered one" - Argyris, C., Personality and organization, op. cit., 188 p.

186. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 51 p.

on pourrait ainsi dire que la satisfaction des besoins selon Herzberg entraîne une certaine motivation qui crée à son tour la participation.

J. Les éléments assignés à la dimension: "limites" du phénomène de la participation

Au cours de cette section, nous tenterons de présenter les perceptions des auteurs de l'école des relations humaines sur les éléments du phénomène de la participation assignés à la dimension "limites". Nous considérerons

- 1) les éléments ayant fait l'objet de perception identique (éléments communs)
- 2) les éléments perçus par un seul auteur (éléments complémentaires)
- 3) les éléments qui font l'objet de divergence de perception entre au moins deux auteurs (éléments contradictoires).

- Eléments communs: - Frederick Herzberg¹⁸⁷

187. "To expect individuals at lower levels in organization to exercise control over the establishment of over - all goals is unrealistic". Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., 137 p.

Likert¹⁸⁸ présentent comme limite de fait que la participation ne supprime pas les divergences syndicats direction et ne peut être considérée comme le moyen de résoudre tous les maux et de donner la ferveur au travail. Cette position pessimiste a été abordée par quelques auteurs de façon optimiste et surtout de façon très complémentaire.

- Éléments complémentaires: pour McGregor la participation devient une farce lorsqu'elle est appliquée comme "gimnick" de vente ou un artifice qui donne l'impression que les gens sont très importants.¹⁸⁹

Pour Leavitt la participation n'a pas pu stimuler l'industrie américaine comme l'a fait le taylorisme.

Quant à Herzberg il estime que laisser prendre des décisions sur la vie de l'organisation concerné est une aberration. La participation est impossible dans les

188. "Ne supprime pas les divergences syndicats direction". Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 45 p.

189. "Participation becomes a farce when it is applied a sales gimnick or device for kidding people into thinking they are important". McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., 18 p.

grandes entreprises.¹⁹⁰

190. "Thus when participation is suggested in these terms it is usually a shame". Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., 137 p.

2. Analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de la participation

Dans cette seconde partie du chapitre, nous avons tenté de retracer les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés par les auteurs à une des dimensions perceptuelles étudiées sur le phénomène de la participation, sont aussi assignés au moins à une autre dimension perceptuelle de ce même phénomène

Conformément aux contraintes de notre recherche nous avons considéré uniquement les dimensions perceptuelles étudiées sur le phénomène de la participation auxquelles les auteurs ont attribué des éléments inter-dimensionnels communs.

A. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "bases" du phénomène de la participation

Dans cette partie nous essayerons de présenter les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des définitions du phénomène de la participation sont également assignés à des bases de ce même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: très peu d'au-

teurs partagent réellement de point de vue au plan des éléments assignés entre plusieurs dimensions. Ici, seuls deux auteurs ont fait allusion aux phénomènes de groupe pour les dimensions "bases et "définitions".

A l'instar de H. Leavitt qui considère le "pouvoir de groupe" comme une des bases de la participation dans les organisations,¹⁹¹ Rensis Likert considère la participation¹⁹² comme un moyen de fixation des objectifs en groupe, comme un principe d'exécution et de contrôle du travail en équipe.

B. Les éléments inter-dimensionnels assignés aux "buts" et aux "définitions" du phénomène de la participation

Dans cette section, nous présenterons les éléments inter-dimensionnels qui étant assignés aux "défini-

191. "The participative approach seems to build up the power of the groups". Leavitt, H., Social sciences of organizations, op. cit., 43 p.

192. "Le système 4 implique au contraire une structure des groupes ... imbriquent des individus appartenant à plusieurs groupes reliant chaque groupe de travail". Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 53 p.



tions" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "buts" de ce même phénomène.

- Éléments communs: il faut retenir pour ces deux dimensions que les auteurs semblent ne s'accorder qu'autour de deux thèmes qui sont:

1) la motivation de l'accroissement des bénéfices et des rendements élevés.

2) le développement de la créativité des subordonnés et leur responsabilisation dans les prises de décision.

Likert place au centre de deux dimensions qui sont les "définitions" et "buts", un élément central: la motivation¹⁹³ en vue d'accroître les gains et les rendements, alors qu'il définit la participation comme une approche pour motiver et pour avoir les bénéfices dans "The new

193. "Plus la loyauté, dont font preuve les participants à l'égard du groupe dont ils font partie, est vive, plus fortes sont les motivations qui les incitent à atteindre leurs objectifs". Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., 76 p.

194. "Widespread use of participation is one of the more important approaches. Employed by high-producing managers in their effort to get full benefit from the technical resources". Likert, R., New patterns of management, op. cit., 100 p.

patterns of management, il assigne à la participation le but de susciter et d'entretenir des rendements élevés. Dans son ouvrage "gouvernement participatif de l'entreprise."

Quant à McGregor et Leavitt ils mettent l'accent sur le développement de la créativité des subordonnés. Ainsi, un des buts principaux de la participation serait de valoriser le développement des subordonnés et leurs capacités à accepter les responsabilités¹⁹⁵ ou de leur permettre de prendre part aux décisions afin de développer leur créativité.¹⁹⁶

195. "Comme un des principaux buts, quand on utilise la participation est de favoriser le développement des subordonnés et leurs capacités à accepter les responsabilités..." McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., 103 p.

196. "Participation is looked upon as a means of permitting subordinate to take part in the decision-making process and thus enlist individual creativity and enthusiasm". Leavitt, H, Social science of organization, op. cit., 43 p.

C. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "conditions" du phénomène de la participation

Dans cette section, nous traiterons des éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "définitions" du phénomène de la participation, sont également assignés à des conditions de ce même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: nous remarquons qu'il n'y a pas dans cette section un accord, entre les auteurs, quant aux éléments communs aux deux dimensions; "définitions et conditions". Cependant, s'il n'y a pas d'éléments inter-dimensionnels entre auteurs, nous pouvons retenir qu'il existe chez Leavitt, c'est-à-dire, chez un même auteur, quelques éléments communs aux deux dimensions qui font l'objet de cette section.

En effet, Leavitt considère comme une condition de la participation, la responsabilisation des subordonnés et le fait qu'ils prennent part aux décisions qui les concernent.¹⁹⁷ Dans son ouvrage *Social science of organiza-*

197. "Members of group are happiest and often most productive under conditions in which they are allowed a high degree of participation, maximum joint responsibility". Leavitt, J., Small groups in large organizations, op. cit., 14 p.

tion, il définit la participation comme un moyen par lequel les subordonnés influencent les décisions qui les concernent.¹⁹⁸

D. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "fonctions" du phénomène de la participation

Dans cette section, nous avons voulu relever, les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "définitions" du phénomène de la participation, sont également assignés à des fonctions du même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: le point commun qui semble se dégager ici porte sur la connotation démocratique donnée à la participation. Argyris l'a défini comme un style démocratique de leadership¹⁹⁹ et Leavitt

198. "Participation is looked upon as a means of permitting subordinates to take part in the decision-making", Leavitt, H., op. cit., 43 p.

199. "Is to change the directive authoritarian leadership into a more democratic...", Argyris, C., Personality and organization, op. cit., 188 p.

lui assigne une condition de son fonctionnement: par un travail démocratique de groupe.²⁰⁰ Nous pourrions dire que pour ces deux auteurs la participation est un style démocratique de Management.

E. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "conséquences", du phénomène de la participation

Le but de cette section est de traiter des éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "définitions" du phénomène, de la participation, sont assignés également à des "conséquences" de ce phénomène.

- Eléments inter-dimensionnels: il apparaît dans cette partie que deux idées forces font l'objet d'un accord entre les auteurs.

Première idée: l'orientation des énergies des subordonnés vers les objectifs organisationnels et l'adaptation des moyens des subordonnés à la réalisation

200. "That such group will work best when they are essentially democratic..." Leavitt, H., Small groups in large organization, op. cit., p. 14

des objectifs organisationnels.

Deuxième idée: la satisfaction des besoins des subordonnés pour les motivations.

Ainsi pour McGregor, Herzberg, la participation a pour conséquence d'encourager les gens à diriger leurs énergies créatrices vers les objectifs organisationnels²⁰¹ et de développer leur propre moyen de réaliser les objectifs de l'organisation.²⁰²

Quant à la motivation, McGregor²⁰³ Likert²⁰⁴ et

201. "These results provide encouragement to people to direct their creative energies toward organizational objectives". McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., p. 18.

202. "Whithin certain limits, it is likely that more latitude than is currently available to most people in industry can be given to individuals develop their own ways of achieving the ends that are presented to them", Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 137.

203. McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., p. 105.

204. "C'est un système qui suscite la motivation". Likert, R., Gouvernement participatif, op. cit., p. 8.

Herzberg²⁰⁵ la considèrent comme une conséquence.

Elle suscite la motivation écrit McGregor. C'est plutôt une solution au problème de la motivation soutient Herzberg. Likert dans une tentative de définition considère la participation comme une approche pour motiver les gens, partant du système 4 qu'il assimile d'ailleurs au système participant dit théorie "Y" chez McGregor.

F. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "dépendances" du phénomène de la participation

Dans cette section nous présenterons les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "définitions" du phénomène de la participation, sont aussi assignés à des "dépendances" de ce même phénomène de la participation.

- Éléments communs: la participation est présentée par plusieurs auteurs comme dépendant d'une philosophie, d'une conception ou d'un style.

205. "Interesting work is often the cue to a higher level of motivation". Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 134.

2

Alors qu'Argyris C., définit la participation comme une gestion démocratique dépendant du style du Leader,²⁰⁶ Likert présente la participation comme une approche dépendant du style de Leadership.²⁰⁷

Ces deux auteurs semblent donc attribuer au même élément, des dimensions différentes qui sont la "définition" et la "dépendance".

G. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "bases" et à des "fonctions" du phénomène de la participation

Dans cette partie, nous discutons des éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "bases" du phénomène de la participation, sont assignés également à des "fonctions" de ce phénomène de la participation.

- Éléments inter-dimensionnels: pour quelques

206.. "The employee centered democratic integrative collaborative leaders are primarily leaders who place an increasing emphasis on individuals need". Argyris, C., Personality and organization, op. cit., p. 191.

207. "Widespread use of participation is one of the more important approaches employed by high producing managers". Likert, R., New Patterns of management, op. cit., p. 100.

auteurs; la participation se caractérise par un phénomène de groupe. Ainsi pour Leavitt H. la participation est basée sur le pouvoir de groupe.²⁰⁸ De la même façon, Herzberg attribue à la "fonction" de la participation le procédé de stress de groupe et la discussion de groupe.²⁰⁹ Quant à Blake et Mouton ils attribuent à la participation un fonctionnement par les procédés de la dynamique de groupe.²¹⁰

I. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "fonctions" et à des "buts" du phénomènes de la participation

Cette section présente les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "fonctions" du phéno-

208. "The participative approach seems to be build up the power of group...". Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 43.

209. "... "by a stress on group process and group discussion". Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 128.

210. Blake et Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit., p. 5.

même de la participation, sont également assignés à des "buts" de ce même phénomène.

- Eléments inter-dimensionnels: une des caractéristiques de la participation est son intérêt pour les subordonnés qui consisterait soit à leur donner les possibilités de prendre part aux décisions, soit à tenir compte de leurs valeurs, aspirations et perceptions, soit à les responsabiliser.

Ainsi, McGregor assigne à la participation le "but" de favoriser le développement des subordonnés et leur capacité à accepter les responsabilités.²¹¹ Abondant dans le même sens de la stigmatisation de la responsabilisation des subordonnés, Leavitt pose comme fonction de réalisation du phénomène, la possibilité pour les subordonnés de participer aux décisions par délégation.²¹²

211. "Le supérieur aura soin de choisir les problèmes ou questions qui conviennent pour les discussions et les décisions. Ceux-ci doivent avoir une signification pour les subordonnés, qui autrement se sentiraient peu impliqués". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 103.

212. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 49.

Pour Likert une des fonctions de la participation est de tenir compte des valeurs, des aspirations et des perceptions des subordonnés.²¹³

J. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "buts" et des "conséquences" du phénomène de la participation

Cette section tente de présenter les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "conséquences" de ce même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: deux idées forces font l'objet d'accord entre les auteurs au niveau des deux dimensions "buts et conséquences". Ce sont: le rendement meilleur et l'amélioration des bénéfices. Ainsi, alors que Leavitt²¹⁴ assigne à la participation le but

213. "Tenir compte des valeurs et des aspirations des subordonnés, de leur perception de la situation". Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 51.

214. "That such group will work best when they are essentially democratic and participative". Leavitt, H., op. cit., p. 14.

d'atteindre des meilleurs rendements, Likert présente comme "conséquence" de la participation un excellent rendement.²¹⁵ Pour Herzberg aussi la participation a pour "conséquence" l'amélioration des bénéfices.²¹⁶

K. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "conditions" et à des "fonctions" du phénomène de la participation

Dans cette section, nous avons tenté de retrouver comme dans les précédentes, les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "conséquences" de ce même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: il ressort de ce point, l'idée force suivante comme point d'accord avec

²¹⁵. "Les systèmes de gestion se rapprochant du système 4 sont plus productifs (...) moins onéreux (...) un excellent rendement". Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 49.

²¹⁶. "... increase in fringe benefits and in pleasant of working conditions". Herzberg, F., Motivation to work, p. 128.

quelques auteurs. Il s'agit de la confiance dans les potentialités des subordonnés, corrolaire d'une plus grande participation et d'une plus grande délégation de pouvoir.

Ainsi McGregor²¹⁷ assigne à la dimension "conditions" la nécessité pour le "manager" d'avoir confiance dans les potentialités des subordonnés et Leavitt²¹⁸ assigne cette même idée à la dimension fonction.

Ces deux dimensions ne comportent pas d'éléments inter-dimensionnels assignés par un même auteur à deux dimensions ou plus.

L. ⁸ Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "conditions" et à des "conséquences" du phénomène de la participation

Dans cette section nous rapportons les éléments inter-dimensionnels qui étaient assignés à des "conditions"

217. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 101.

218. Leavitt, H., Social sciences of organization, op. cit., p. 59.

du phénomène de la participation, et qui sont également assignés à des "conséquences de ce même phénomène.

- Eléments inter-dimensionnels: l'élément qui fait l'objet d'accord entre auteurs ici est la satisfaction des besoins des subordonnés.

Pour McGregor, la participation a pour "conséquence" de donner l'occasion aux subordonnés, de satisfaire leur besoins sociaux et égotistes.²¹⁹

Pour Argyris mettre l'accent sur les besoins des subordonnés est une "condition" d'exercice d'un leadership démocratif, participatif et collaboratif.²²⁰

M. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "conditions et des "limites" du phénomène de la participation

Dans la présente section, nous rapporterons quelques éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des

219. McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., p. 18.

220. Argyris, C., Personality and organization, op. cit., p. 191.

"conditions" du phénomène de la participation, sont aussi assignés à des "limites" du phénomène de la participation.

- Éléments inter-dimensionnels: sur ce point assez délicat de la combinaison entre "conditions et limites" il ressort de la lecture que l'élément commun aux auteurs est la confiance dans la potentialité des subordonnés.

Cet élément est présenté comme une "condition" de la participation chez McGregor D.²²¹ et chez Leavitt comme une des "limites", une insuffisance.²²²

N. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "fonctions" et à des "conséquences du phénomène de la participation"

Dans cette section nous avons rapporté les élé-

221. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 101.

222. Leavitt, J., Organizational world, op. cit., p. 185.

ments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "fonctions", du phénomène de la participation, sont également assignés à des "conséquences" du phénomène étudié.

L'idée qui prévaut, c'est que les subordonnés prennent part aux décisions qui affectent la vie de l'organisation.

Tandis que Leavitt souligne comme "conséquence" de la participation, le fait que les subordonnés prennent part dans la fixation des objectifs et dans la détermination des moyens de les atteindre,²²³ McGregor trouve qu'il s'agit d'une fonction de la participation de donner aux gens, l'occasion de prendre part aux décisions qui les concernent.²²⁴

223. McGregor, D., Human side of enterprise, op cit., p. 101.

224. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 62.

O. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "fonctions" et "relations du phénomène de la participation"

Cette section s'est attachée à retrouver aux niveaux de ces deux dimensions "relations et fonctions" les éléments communs qui leur ont été assignés par plus d'un auteur.

- Éléments inter-dimensionnels: le point commun ici est le rôle attribué aux relations humaines dans la participation. Pour Leavitt la participation a une relation avec le courant managérial des relations humaines.²²⁵ Quant à Herzberg il attribue à la participation un fonctionnement par les principes de la formation aux relations humaines.²²⁶ Il établit une relation avec le plan Scalon et la participation. Quant à Likert il établit une relation entre la participation et la théorie "Y" dans le Gouvernement participatif de l'entreprise, p. 131.

225. Leavitt, H., Social sciences of organization, op. cit., p. 43.

226. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 128.

P. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "fonctions" et "relations" du phénomène de la participation

Dans cette section, nous présentons les éléments communs aux deux dimensions "fonctions et dépendances" assignés par plus d'un auteur de l'école des relations humaines et concernant le phénomène de la participation.

- Éléments inter-dimensionnels: un élément central que nous révèle la revue des auteurs est l'importance du processus de groupe dans le phénomène de la participation.

Ainsi pour Leavitt, comme nous l'avons déjà vu, la participation dépend de la cohésion du groupe.²²⁷ De la même façon Blake et Mouton assignent à la participation un fonctionnement par dynamique de groupe.²²⁸ Likert préfère utiliser l'idée selon laquelle la participation dé-

227. Leavitt, H., Social sciences of organization, op. cit., p. 7

228. Blake et Mouton, Group dynamic key of decision-making, op. cit., p. 15.

pendrait du processus de groupe.²²⁹

Ainsi, la participation dépendrait tantôt de processus de groupe, tantôt en serait une fonction.

Au terme de cette analyse inter-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de la participation nous tenons à faire remarquer qu'à défaut d'éléments communs entre les dimensions "définitions - relations", "définitions - limites", "définitions - causes", "bases - buts", "bases - buts", "bases - conditions", "bases - causes", "bases - conséquences", "bases - relations", "bases - dépendances", "bases - limites", "buts - conditions", "buts - conditions", "buts - fonctions", "buts - causes", "buts - réalisations", "buts - dépendances", "buts - limites", "conditions - causes", "conditions - relations", "conditions - dépendances", "fonctions - causes", "fonctions - limites", "causes - conséquences", "causes - relations", "causes - dépendances", "causes - limites", "conséquences - relations", "conséquences - dépendance", "conséquences - limites", "relations - dépendances", "relations - limites" et "dépendances - limites", nous avons préféré ne pas en faire mention dans l'analyse.

229. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 53.

En effet ne possédant aucun élément commun ces dimensions auraient compliqué la définition des éléments essentiels assignés au phénomène en fonction de groupe ou catégorie d'affinités.

Dans ce chapitre, nous avons tenté de traiter des éléments propres à chacune des dix dimensions étudiées. A présent nous allons essayer de sérier les éléments propres à chacune des dix dimensions sur la "base" d'une classification décroissante composée de quatre catégories.

- la 1ère catégorie est constituée d'éléments qui ont fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs (éléments communs);
- la seconde catégorie comporte les éléments qui n'ont été mentionnés que par un auteur (éléments complémentaires);
- la troisième catégorie contient les éléments qui ont été considérés d'une façon contradictoire par au moins deux auteurs (éléments contradictoires).
- la quatrième catégorie comprend les éléments qui ont été assignés à au moins deux dimensions du phénomène de la participation. (éléments inter-dimensionnels)

A. Éléments constituant des "définitions" essentielles du phénomène de la participation

Première catégorie: les éléments qui suivent constituent des "définitions" essentielles du phénomène de la participation et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: un procédé, un processus, un moyen.

Deuxième catégorie: les éléments suivants constituent des "définitions" essentielles du phénomène de la participation et ne sont mentionnés que par un auteur: une philosophie de gestion, un leadership démocratique, un équilibre des forces, un partage de responsabilités.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'élément qui constitue une "définition" essentielle du phénomène de la participation et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments suivants constituent une "définition" essentielle du phénomène de participation et constituent également au moins, une autre dimension de ce même phénomène: un moyen de fixation des objectifs et leur exécution en groupe, une approche pour

motiver et faire des bénéfices, un moyen par lequel les subordonnés prennent part aux décisions qui les concernent.

B. Éléments constituant des "bases" du phénomène de la participation

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments constituant des "bases" du phénomène de la participation et faisant l'objet de consensus de plusieurs auteurs: chaque auteur s'est plutôt focalisé sur un aspect particulier de la dimension.

Deuxième catégorie: les éléments suivants constituent des "bases" du phénomène de la participation et ne sont mentionnés que par un auteur: la confiance dans les potentialités des subordonnés, l'engagement moral des subordonnés à se soumettre, la satisfaction des besoins et la motivation, le pouvoir de groupe, les capacités du directeur à susciter l'incitation.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'élément qui constitue une des "bases" du phénomène de

la participation et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments suivants, en plus de constituer des "bases" du phénomène de la participation constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: phénomène de groupe, le pouvoir de groupe, la dynamique de groupe et les procédés de stress de groupe.

C. Éléments constituant des "buts" essentiels du phénomène de la participation

Première catégorie: les éléments suivants constituent des "conditions", du phénomène de la participation et font l'objet de consensus de plusieurs auteurs:

- développer chez les subordonnés l'acceptation des responsabilités,
- l'acceptation des changements,
- obtenir l'acceptation et
- l'adhésion des subordonnés.

A côté des points d'accord concernant les diverses formes d'acceptation, deux auteurs ont eu comme une tendance

à considérer que la participation a pour "but" d'accroître la motivation, le rendement et les bénéfices.

Deuxième catégorie: éléments suivants constituent des "conditions" du phénomène de la participation et ne sont mentionnés que par un seul auteur: résoudre les problèmes de l'organisation, une sorte d'antidote contre l'auto-satisfaction des travailleurs.

Troisième catégorie: les éléments ci-dessous constituent un des "buts" essentiels du phénomène de la participation et font l'objet de divergence entre les auteurs.

La participation ne peut guérir tous les maux et rétablir l'ardeur au travail.

Quatrième catégorie: les éléments suivants, en plus de constituer des "buts" essentiels du phénomène de la participation constituent également au moins une autre dimension de ce même phénomène:

"L'orientation des subordonnés" à leur donner les possibilités de prendre part aux décisions, à tenir compte de leur valeurs et aspirations, favoriser le dévelop-

pement des subordonnés.

D. Eléments constituant des "conditions" du phénomène de la participation

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui constituent des "conditions" du phénomène de la participation et font l'objet de consensus de plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: les éléments ci-dessous constituent des "conditions", du phénomène de la participation mentionnés par un seul auteur de l'école des relations humaines: la sincérité, la confiance dans les potentialités des subordonnés, l'emphase sur les besoins individuels, les subordonnés prennent part aux décisions, nécessité des groupes cohérents, une modification du procédé de rémunération et de processus de prise de décision, nécessité de changement de certains postulats concernant les employés et enfin amélioration de la coordination latérale et totale.

Troisième catégorie: les éléments suivants constituent des "conditions" du phénomène de la participation

et font l'objet de divergence: le contrôle des objectifs par les employés est irréaliste, les objectifs doivent être présentés aux subordonnés par l'autorité centrale.

Quatrième catégorie: les éléments suivants, en plus d'être assignés à une "condition" du phénomène de la participation, sont également assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène: la responsabilisation des subordonnés. Leur contribution dans la fixation objectif et leur contribution dans l'exécution et le contrôle de ces objectifs.

E. Éléments constituant des "fonctions" essentielles du phénomène de la participation

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments constituant une des "fonctions" du phénomène de la participation et faisant l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs pris par couple. Les couples d'auteurs insistent sur "la contribution des subordonnés aux prises de décisions".

Deuxième catégorie: les éléments suivants consti-

tuent des "fonctions" du phénomène de la participation et ne sont mentionnés que par un auteur: planification et exécution en groupe, prise de décision en groupe, l'application de la DPO, la substitution de la théorie "Y" à la théorie "X", la dynamique de groupe, discussion de groupe, une voix une personne, la formation aux relations humaines, le stress du groupe.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui constituent une "fonction" du phénomène de la participation ayant fait l'objet de divergence entre les auteurs de l'école des relations humaines.

Quatrième catégorie: les éléments suivants, en plus de constituer des "fonctions" du phénomène de la participation constituent aussi au moins une autre dimension de ce même phénomène: phénomène de groupe; le pouvoir de groupe, le stress de groupe, la discussion de groupe, la dynamique de groupe.

F. Eléments constituant des "causes" essentielles - la phénomène de la participation

Première catégorie: les éléments suivants consti-

tuent des "causes" essentielles du phénomène de la participation et font l'objet de consensus de plusieurs auteurs. Ce sont: la maladie qui s'est installée dans les relations de travail, entre les ouvriers et entre les syndicats et les directions des entreprises, les sabotages des subordonnés, les contestations, les grèves et l'absentéisme.

Deuxième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui constituent des "limites" du phénomène de la participation et qui ne sont mentionnés que par un seul auteur.

Troisième catégorie: nous n'avons pas non plus trouvé d'élément assigné à une des "causes" du phénomène de la participation et ayant fait l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément constituant une des "causes" du phénomène de la participation et ayant été assigné également à une autre dimension de ce même phénomène.



G. Eléments constituant des "conséquences" du phénomène de la participation

Première catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément assigné à la dimension "conséquences" du phénomène de la participation et qui ait fait l'objet d'un consensus entre les auteurs de l'école des relations humaines.

Deuxième catégorie: les éléments suivants constituent des "causes" du phénomène de la participation et ne sont mentionnés que par un auteur, encourager les gens à diriger leurs énergies créatrices vers les objectifs de l'organisation, la satisfaction des besoins sociaux et "égotistes" des subordonnés, une nette distinction entre les subordonnés travailleurs et les travailleurs dirigeants.

Troisième catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément assigné à la dimension "conséquence" du phénomène de la participation et ayant fait l'objet de divergence entre les théoriciens de l'école des relations humaines.

Quatrième catégorie: les éléments suivants constituent une des dimensions "conséquences" du phénomène de la

participation, et sont aussi assignés à au moins une autre dimension du même phénomène. Il s'agit de:

La confiance dans les potentialités des subordonnés, corrolaire d'une plus grande participation et de la délégation.

H. Eléments constituant des "relations" du phénomène de la participation

Première catégorie: les éléments suivants sont assignés à des "relations" du phénomène de la participation et ont fait l'objet d'un consensus entre les auteurs de l'école des relations humaines. Ce sont ceux qui soutiennent que:

La participation est un principe du plan Scalon, et que la participation et le plan Scalon se situent dans le cadre de la théorie "Y" de McGregor.

Deuxième catégorie: les éléments qui suivent constituent des "relations" du phénomène de la participation et ne sont mentionnés que par un seul auteur: le leadership démocratique et intégratif, les rela-

tions humaines dans l'entreprise, la consultation et la délégation de pouvoir, l'incitation monétaire.

Troisième catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des "relations" du phénomène de la participation et qui est l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments qui suivent sont assignés à des "relations" du phénomène de la participation et sont assignés également à au moins une autre dimension de ce même phénomène: rôle des relations humaines dans la participation, les principes de la formation aux relations humaines.

I. Eléments constituant des "relations" essentielles de dépendance du phénomène de la participation

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui constituent des "relations" de dépendance du phénomène de la participation et font l'objet de consensus entre les auteurs.

Deuxième catégorie: les éléments suivants constituent des "relations" de dépendance ~~du~~ phénomène de la participation et sont mentionnés par un seul auteur. Ce sont: le style de direction du leader, la cohésion de groupe, la perception des subordonnés, la satisfaction des besoins.

Troisième catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des "relations" de dépendance du phénomène de la participation et qui fait l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments qui suivent sont assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de la participation et sont également assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène: la cohésion de groupe, fonctionnement par la dynamique de groupe, le processus de groupe.

J. Eléments constituant les "limites" essentielles du phénomène de la participation

Première catégorie: les éléments suivants consti-

tuent les "limites" essentielles du phénomène de la participation qui semble faire l'objet d'un consensus des auteurs de l'école des relations humaines. Ce sont les éléments qui expriment que la participation ne supprime pas les divergences syndicats et direction, qu'elle ne peut être considérée comme un moyen pour résoudre tous les maux et donner une ferveur au travail.

Deuxième catégorie: les éléments suivants constituent les "limites" essentielles du phénomène de la participation et n'ont été mentionnés que par un seul auteur: la participation devient une farce lorsqu'elle est appliquée comme artifice. La participation n'a pas pu stimuler l'industrie américaine comme l'a fait le taylorisme. La participation serait impossible dans les grandes entreprises.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé un seul élément assigné à la dimension "limites" du phénomène de la participation et ayant fait l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: nous n'avons pas non plus trouvé un seul élément assigné aux "limites" du phénomène

de la participation ayant été assigné également à au moins un des éléments du même phénomène.

CHAPITRE III

ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DE L'INTEGRATION

Ce chapitre comprend deux parties: la première porte sur l'analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de l'intégration; la seconde partie porte sur l'analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de l'intégration. Comme le chapitre précédent nous terminerons ce chapitre par un regroupement des éléments en quatre catégories à l'intérieur de chaque dimension.

1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de l'intégration

Dans cette première section, nous présentons les éléments assignés par les auteurs, à chacune des dimensions perceptuelles étudiées, concernant le phénomène de l'intégration selon une classification basée sur trois critères qui sont: 1) L'identité de perception: nous parlons alors d'éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de l'intégration font l'objet de consensus d'au moins deux auteurs.

2) La différence de perception: nous parlons alors d'éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui,

étant assignés à une dimension du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un auteur.

3) La divergence de perception: nous parlons alors d'éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de l'intégration font l'objet de divergence entre les auteurs.

L'étude ne tiendra pas compte des différents types d'intégration. Les travaux de recherches antérieures²³⁰ à la présente recherche ont déjà fondé les raisons de cette approche. En ce qui concerne le phénomène de l'intégration nous avons constaté en outre que très peu d'auteurs ont focalisé leurs travaux sur un type particulier d'intégration. Aussi ce chapitre s'attachera à rester dans le sillon, et des auteurs étudiés et des recherches antérieures. Il traitera de l'intégration dans son aspect générique.

230. Yves Poirier, Pierre Poirier, J.C. Fortin, op. cit., supra. 3 4 5

A. Les éléments assignés à la dimension: "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration

Nous avons tenté de reléver: a) les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, font l'objet de consensus entre plusieurs auteurs; b) les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration ne sont mentionnés que par un auteur; c) enfin les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

- Éléments communs: il se dégage un consensus de quelques auteurs sur le fait que l'intégration est une façon de rendre uni, homogène, les éléments d'un ensemble ou l'ensemble d'une organisation. Roethlisberger parle d'intégration à l'ensemble.²³¹

Maslow H. Abraham parle de tendance à voir le

231. "Means of which individual is integrated or identified with the collective whole", Roethlisberger. J., Management and the worker, op. cit., p. 540.

monde comme étant lui-même,²³² il la définit aussi comme une valeur B qui rassemble vers une unité, toutes tendances dans une organisation.²³³

- Eléments complémentaires: pour Blake et Mouton l'intégration est un système pour maintenir la coopération.²³⁴ Quant à Likert, il définit l'intégration comme l'application du principe de la relation supportative²³⁵ alors que Argyris la définit comme un phénomène de forte adéquation les besoins individuels et les exigences organisationnelles.²³⁶ Pour McGregor c'est la création de

232. "That is the tendency for the person to perceive the world as if it were like himself", Maslow, H.A., Eupsychian management, op. cit., p. 118.

233. Maslow, op. cit., pp. 117-118.

234. Blake and Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit., p. 8.

235. "This provides the basis of stating the general principle which the high producing seems to be using and which will be referred to as the principle of supportative relationship". R. Likert, New patterns of management, op. cit., pp. 102-103.

236. "The model continues by showing the "fit" between individual need and organizational is very high". Argyris, C., Integrating the Individual and organization, op. cit., p. 155.

conditions telles que les membres de l'organisation atteignent leurs propres buts en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise.

- Eléments contradictoires: nous n'avons pas trouvé d'élément qui assigné à une des définitions essentielles du phénomène de l'intégration et fait l'objet de divergence entre les auteurs.

B. Les éléments assignés à la dimension: "bases" du phénomène de l'intégration

Dans cette sous-partie, nous avons trouvé les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un auteur; les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des bases du phénomène de l'intégration font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

- Eléments communs: deux auteurs s'accordent à

dire que l'intégration est basée sur l'idée de popularité et de relation.

C'est ainsi que Rensis Likert présente l'intégration comme reposant sur une relation de support²³⁷ mutuel et empathique²³⁸ alors que McGregor la présente comme basée sur l'effort commun.²³⁹

- Eléments complémentaires: Likert présente l'intégration comme basée sur les exigences de la situation et des problèmes du moment.²⁴⁰ Argyris lui, soutient la lutte de l'individu pour vaincre les déconvenances dues à l'organisation.

237. "This provides the basis of stating the general principle which will be referred to as the principle of supportative relationships. Likert, R., New ways of managing conflict, op. cit., pp. 102-103.

238. "But this is not enough". Likert, R., Ibid., op. cit., p. 104.

239. "Bien entendu on aboutit fréquemment à une solution intégrative lorsque les deux parties s'unissent dans un commun effort". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 43.

240. "They also can be based on the situational requirement ... common problems can be a source of integrative goals". Likert, R., Ibid., op. cit., p. 142.

- Eléments contradictoires: nous n'avons trouvé aucun élément assigné à une des "bases" du phénomène de l'intégration ayant fait l'objet de divergence entre les auteurs.

C. Les éléments assignés à la dimension: "buts" du phénomène de l'intégration

Nous voulons présenter les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus entre les auteurs et les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration ne sont mentionnés que par un seul auteur. Quant aux éléments contradictoires, ceux qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, font l'objet de divergence, ils feront le troisième point de cette section.

- Eléments communs: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui, étant assignés à une dimension "but du phénomène de l'intégration" font l'objet de consensus des auteurs.

- Éléments complémentaires: ici nous ne traitons que des éléments soulevés par un seul auteur. Ce sont: provoquer chez les gens le sentiment de loyauté et de solidarité, contrôler les antagonismes entre sous groupes²⁴¹ (soutient Roethlisberger). Il va plus loin pour préciser qu'un des "buts" est, pour le manager, d'arriver à manipuler les gens de sorte que les objectifs de l'organisation ne soient pas en danger.²⁴²

Pour Blake et Mouton, l'intégration a pour but de créer et maintenir la coopération. Pour Likert il s'agit de rendre l'organisation²⁴³ plus efficace²⁴⁴ il en est de même pour Argyris. Par contre, McGregor s'attache aux

241. "To arouse their loyalty and to increase their solidarity ... to give socially controlled expression to the antagonism between branches". Roethlisberger J., Manager and worker, op. cit., p. 540.

242. "His problem is to handle them in such a way that they neither endangers the organization nor result in grievance". Roethlisberger, Ibid., p. 541.

243. Blake et Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit., p. 8.

244. "... organizations must attain to effective". Likert, R., New ways of managing conflict, op. cit., p. 53.

"buts" d'atteindre les objectifs économiques.²⁴⁵

- Eléments contradictoires: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à la dimension "buts" qui font l'objet de divergence entre les auteurs.

D. Les éléments assignés à la dimension: "conditions" du phénomène de l'intégration

Dans cette section, il sera question, comme au niveau des autres dimensions du phénomène de l'intégration, de dégager les éléments communs, les éléments complémentaires et les éléments contradictoires assignés à la dimension "conditions".

- Eléments communs: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui, étant assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration font l'objet de consensus des auteurs de l'école des relations humaines.

- Eléments complémentaires: Blake et Mouton as-

245. "Le concept d'intégration et le contrôle personnel signifient que l'organisation atteindra plus efficacement ses objectifs économiques...". McGregor, D., Dimensions humaines de l'entreprise, op. cit., p. 42.

signent à l'intégration une "condition" de congruence des "buts" des membres avec ceux de l'organisation. Pour Argyris l'individu doit avoir l'occasion de:

- 1) définir les objectifs principaux;
- 2) définir le cadre de ces objectifs;
- 3) développer un niveau d'aspiration réaliste;
- 4) réaliser les objectifs définis grâce à la maîtrise qu'il aura sur les facteurs internes et externes de l'environnement.²⁴⁶

Pour McGregor, la "condition" c'est la nécessité de reconnaître les besoins de l'organisation et de l'individu et l'opportunité que les deux s'unissent dans un même effort.²⁴⁷

- Éléments contradictoires: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à la dimension "conditions"

246. Argyris, C., Integrating the individual and the organization, op. cit., pp. 159-160.

247. "Le principe d'intégration demande à la fois la reconnaissance des besoins de l'organisation et de l'individu. Bien entendu, on aboutit fréquemment à une solution intégrative lorsque les deux parties s'unissent dans un commun effort". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 43.

du phénomène de l'intégration qui font l'objet de divergence entre les auteurs.

E. Éléments assignés à la dimension: "fonctions" du phénomène de l'intégration

Dans cette section, nous ne traiterons que des éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, assignés à la dimension "fonction du phénomène de l'intégration" ont été soulignés par un seul auteur.

Nous n'avons pas trouvé d'éléments communs ni d'éléments contradictoires.

- Éléments complémentaires: pour McGregor, il faut repérer le degré où l'individu n'est pas indifférent, irresponsable et où il ne sera pas hostile. Pour Likert,²⁴⁸ la participation doit être utilisée pour, établir les objectifs organisationnels qui sont une intégration satisfaisante des besoins et désirs de tous les membres,²⁴⁹

248. "Nous recherchons le degré d'intégration où l'individu peut le mieux atteindre ses buts en dirigeant ses efforts vers le succès de l'organisation...". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 45.

249. Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 99.

développer le travail de groupe, et aboutir au plan Scalon.²⁵⁰ Pour Roethlisberger, les jeux sont aussi des manières de faire fonctionner l'intégration.²⁵¹

F. Les éléments assignés à la dimension: "causes du phénomène de l'intégration"

Dans la présente section, nous avons tenté de relever les éléments communs, les éléments complémentaires et les éléments contradictoires. Comme nous n'avons pas trouvé d'élément répondant à notre définition des éléments communs et des éléments contradictoires nous ne présenterons dans cette partie que les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des relations du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul auteur.

250. "The Scalon plan for example, come into being as a result of such integrative goals". Likert, R., New ways of managing conflicts, op. cit., p. 143.

251. "And games are one of the means by which this may in part be achieved thus it can be seen that all these games and social activities were, from sociological standpoint, important integrating process". Roethlisberger, J., and Dickson, W., Management and worker, op. cit., p. 541.

- Eléments complémentaires: Roethlisberger assigne à la dimension "causes du phénomène d'intégration" le fait des travaux de Hawthorne.²⁵²

Likert souligne que l'intégration a sa cause dans la résolution des conflits.²⁵³ Argyris lui, l'attribue à une incongruence entre l'individu et l'organisation, alors que McGregor souligne le pouvoir,²⁵⁴ croissant des travailleurs organisés et la pression de l'opinion publique.²⁵⁵

G. Les éléments assignés à la dimension: "conséquences" du phénomène de l'intégration

Dans cette partie, nous avons tenté de découvrir: les éléments communs, c'est-à-dire les éléments faisant l'objet d'un consensus entre les auteurs, les

252. "A large number of thesis integrative factors were to be found in the activities sponsored by the Hawthorne Club". Roethlisberger, J., Management and the worker, op. cit., p. 540.

253. Likert, R., New ways of managing conflicts, op. cit., p. 142.

254. Argyris, C., Participation et organisation, Dunod, Paris, op. cit., p. 7.

255. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 39.

éléments complémentaires, c'est-à-dire, ceux ayant été mentionnés par un seul auteur et les éléments contradictoires, c'est-à-dire, ceux qui, ayant été assignés à des conséquences du phénomène de l'intégration font l'objet de divergence entre les auteurs.

- Eléments communs: nous n'avons pas trouvé d'éléments communs assignés à des conséquences du phénomène de l'intégration.

- Eléments complémentaires: pour Roethlisberger, les employés voient dans la compagnie comme "conséquence" de l'intégration, non seulement une source de rémunération mais aussi une source de conseil, d'amitié, d'aide²⁵⁶ et d'amusement.

Pour Blake et Mouton, l'intégration des subordonnés a pour "conséquence" que ces derniers influencent les décisions. Alors que pour Likert l'intégration entraîne l'atteinte d'un haut niveau d'influence réciproque ainsi

256. "The employees find within the Company itself not only a source of income but also, and to a market extend, a source of advice, friendship, and aid as well as a source of amusement and recreation". Roethlisberger, J., and Dickson, W., Management and the Worker, op. cit., p. 542.

qu'un haut niveau de coordination, et permet une participation effective.²⁵⁷ Les "conséquences" de l'intégration sont pour Argyris, la productivité, la loyauté, la qualité du travail, l'influence sur le leadership du contremaître de la maîtrise et de la Haute Direction.²⁵⁸ Quant à McGregor il assigne à l'intégration adéquate la "conséquence" pour les membres de partager les bénéfices.²⁵⁹

257. ... "favourable attitudes on the part of each member of the organization toward all the other member, toward all aspect, of the JOB ... our attitudes of identification with the organization and its objectives and high sense of involvement in achieving them ... these skills permit effective participation in decisions on common problem". Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 99.

258. "The consequences of this for the remainder of the organization are then conceptualized in terms of such variables as 1) productivity; 2) loyalty; 3) quality of work; 4) the influence on the leadership of the middle and top management and 5) the development of norms at all levels of the organization". Argyris, C., Integrating the individual and the organization, op. cit., p. 155.

259. "Naturellement, l'intégration veut dire travailler ensemble au succès de l'entreprise pour que tout le monde puisse partager les bénéfices". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 44.

- Eléments contradictoires: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à la dimension "conséquences" du phénomène de l'intégration ayant fait l'objet de divergence entre les auteurs de l'école des relations humaines.

H. Les éléments assignés à une des dimensions: "relation" du phénomène de l'intégration

Comme notre revue de la littérature ne nous a pas révélé l'existence d'éléments communs, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des relations du phénomène de l'intégration, font l'objet de consensus de plusieurs auteurs, et non plus d'éléments contradictoires, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des "relations" du même phénomène ont fait l'objet de divergence, nous avons limité cette section à la présentation des éléments complémentaires. Ce sont les éléments qui étant assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration ne sont mentionnés que par un auteur.

- Eléments complémentaires: pour McGregor, l'intégration a une "relation" avec la théorie "y".²⁶⁰

260. "Le principe central qui découle de la théorie "y" est celui d'intégration". McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 41.

Pour Argyris, il faut parler plutôt de "self esteem", de "self awareness" et de "proper state of mind".²⁶¹

I. Éléments assignés à la dimension: "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration

Comme nous n'avons pas trouvé d'éléments répondant à notre définition d'éléments communs ou celles d'éléments contradictoires, nous ne traiterons dans cette section que des éléments dits complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration, sont mentionnés par un seul auteur de l'école des relations humaines.

- Éléments complémentaires: Argyris présente

261. "We shall hypothesize that the probability for increasing self esteem for a given individual increases in a situation ... a basic requirement for interpersonal competence is self awareness. This awareness influence the individuals stability ... this is why we say the amount of energy varies with individual's state of mind". Argyris, C., Integrating individuals and organization, op. cit., pp. 24-26-29.

l'intégration comme dépendant de la compétence individuelle, du sens de responsabilité et du plein fonctionnement des individus et de l'organisation.²⁶² Pour McGregor, ce phénomène dépend du principe de la théorie "Y".²⁶³

J. Éléments assignés à une dimension: "limites" du phénomène de l'intégration

Dans cette section, nous avons tenté de découvrir les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un auteur et enfin les éléments contradictoires qui sont des éléments ayant fait l'objet de divergence entre les auteurs.

262. "Individual competence, commitment, self responsibility, fully functioning individuals, and active, viable, vital organizations will be the kinds of criteria". Argyris, C., Integrating the Individual and organization, op. cit., p. 4.

263. McGregor, cfs. 28. supra.

- Eléments communs: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui, assignés à une dimension "limites" du phénomène de l'intégration font l'objet de consensus entre les auteurs.

- Eléments complémentaires: pour Likert, la relation empathique du supérieur avec son subordonné est insuffisante.²⁶⁴ Pour McGregor, l'application de la théorie "Y" devra être tentée d'abord de façon limitée²⁶⁵ et l'intégration parfaite n'est pas un objectif réaliste.²⁶⁶

- Eléments contradictoires: nous n'avons pas non plus trouvé d'éléments qui assignés à la dimension

264. "But this is not enough". Likert, R., New ways of managing conflict, op. cit., p. 104.

265. "Les applications de la théorie "Y" devront d'abord être tentées de façon plus limitée et dans des circonstances plus favorables"- McGregor, D., Dimensions humaines de l'entreprise, op. cit., p. 45.

266. "L'intégration parfaite des exigences organisationnelles et des buts et besoins individuels n'est naturellement un objectif réaliste". McGregor, D., Dimensions humaine de l'entreprise, op. cit., p. 65.

"buts" de phénomène de l'intégration font l'objet de divergence entre les auteurs.

2. Analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de l'intégration

Dans cette partie, nous avons traité les éléments inter-dimensionnels. Ce sont ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de l'intégration, sont également assignés à au moins une autre dimension perceptuelle du même phénomène.

Nous nous sommes limités vu les contraintes que nous impose notre recherche, aux seules dimensions perceptuelles étudiées du phénomène de l'intégration et auxquelles les auteurs ont assigné des éléments inter-dimensionnels communs.

A. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "bases"

Dans cette partie, nous présentons uniquement les éléments inter-dimensionnels. Ce sont les éléments qui sont assignés à des "bases du phénomène de l'intégration" et qui sont aussi assignés à des "définitions" de ce même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: la relation de support mutuel ou relation supportative est considérée par

Likert comme "base et définition" du phénomène de l'intégration.²⁶⁷ McGregor abondant dans le même sens parle d'efforts communs dans son ouvrage intitulée "Dimension humaine de l'entreprise".²⁶⁸

B. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "conditions"

L'identification des individus à l'ensemble ou avec les objectifs de l'organisation est le point central des deux dimensions "définitions et conditions". L'identification constitue donc un élément inter-dimensionnel c'est-à-dire celui qui, étant assigné à une "définition" du phénomène de l'intégration est aussi assigné à au moins une dimension du même phénomène.

267. Likert, R., New patterns of management, supra, pp. 102-103.

268. Ibid., p. 43.

C. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "fonctions" du phénomène de l'intégration

Dans cette sous-partie nous présentons les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des "définitions", sont également assignés à au moins un autre élément de ce même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: nous n'avons pas trouvé dans la revue de la littérature des théoriciens de l'école des relations humaines des éléments qui ayant été assignés à une des dimensions "définitions" du phénomène de l'intégration sont aussi assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

D. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des "définitions" et à des "relations" du phénomène de l'intégration

Dans cette partie, nous tenterons de consigner les éléments communs à au moins deux dimensions du phénomène de l'intégration.

- Éléments inter-dimensionnels: au niveau de ces deux dimensions nous relevons comme élément central (com-

mun) le lien existant entre l'intégration et le phénomène de la coopération.

Pour Blake et Mouton, l'intégration se définit comme un système pour maintenir la coopération dans les organisations.²⁶⁹ Et Likert soulève dans "New patterns of management" le fait que l'intégration s'accompagne d'une attitude coopérative, participation des membres des organisations.²⁷⁰

E. Eléments inter-dimensionnels attribués à des "bases et buts" du phénomène de l'intégration

Cette section a tenté comme les précédentes, d'identifier les éléments inter-dimensionnels. Nous nous sommes préoccupés de ceux qui, étant assignés à des "bases" font également à la dimension "buts".

- Eléments inter-dimensionnels: nous n'avons

269. Blake et Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit.. p. 8.

270. Op. cit., p. 99.

pas trouvé d'éléments assignés à ces deux dimensions du phénomène de l'intégration.

F. Eléments inter-dimensionnels assignés à des "buts" et à des "relations" du phénomène de l'intégration

Dans la présente section, l'on trouvera entre les éléments "buts et relations" un point commun appelé ici élément inter-dimensionnel. Il s'agit des idées de solidarité et de collaboration.

- Eléments inter-dimensionnels: Roethlisberger dans son ouvrage intitulé "Management and the worker" parle d'augmenter la loyauté, la solidarité.²⁷¹ Likert "New patterns of management" parle plutôt d'une "relation" de l'intégration au phénomène de la coopération.²⁷²

G. Eléments inter-dimensionnels assignés à des "fonctions et relations" du phénomène de l'intégration

Dans cette section, nous relèverons les éléments

271. Roethlisberger, F., op. cit., p. 540.

272. Likert, R., op. cit., p. 99.

inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration le sont également à des "relations" de ce même phénomène.

- Eléments inter-dimensionnels: au niveau de deux dimensions traitées par un même auteur, nous retenons une idée centrale assignée à l'intégration, celle d'équipe et de groupe. En effet, Roethlisberger pose comme "condition" de réalisation de l'intégration, les jeux.²⁷³ Cette idée revient lorsqu'il aborde la dimension "relations" de l'intégration. Il soutient que les facteurs d'intégration découlent des principes de deux sports d'équipe: le baseball et le bowling.²⁷⁴

Il se dégage une seconde idée entre ces deux dimensions abordées par un autre auteur, celle de l'utilisation du phénomène de la participation dans la fixation des

273. "And games are one of the means by which this may in part be achieved ... this it can be seen that all these games and social activities were, from sociological standpoint important integrating process". Roethlisberger, F., Management and the worker, op. cit., p. 541.

274. "The integrative character of these activities can best be shown by considering two sports inter-branch baseball and bowling". Roethlisberger, F., Management and the worker, op. cit., p. 540.

objectifs organisationnels et qui serait une intégration des besoins et désirs des membres. Dans son ouvrage "New patterns of management" R. Likert attribue à la "fonction" l'utilisation du phénomène de la participation ainsi que les principes du plan Scalou.²⁷⁵ Il attribue en outre à la dimension "relations" le même phénomène de la participation. Quant à McGregor, il voit dans son ouvrage "Dimension humaine de l'entreprise" une "relation"²⁷⁶ entre l'intégration et la théorie "Y".²⁷⁷

H. Eléments inter-dimensionnels assignés à des "conséquences et à des "relations"

Dans cette sous-partie, nous nous attacherons à montrer les éléments qui sont assignés à deux dimensions du même phénomène de l'intégration.

- Eléments inter-dimensionnels: nous pouvons retenir une idée centrale qui ressort et de la dimension

275. Likert, R., op. cit., p. 99.

276. Ibid., p. 99.

277, McGregor, op. cit., p. 41.

"conséquence" et de celle de la "relation". Il s'agit de l'idée de la participation comme étant une "conséquence" de l'intégration et ayant de ce fait une "relation" avec elle.

En effet, Likert dans "New patterns of Management" attribue à l'intégration la "conséquence" de permettre une participation²⁷⁸ à la dimension "relations", il attribue aussi l'utilisation de la participation à l'établissement des objectifs organisationnels.²⁷⁹

Une autre idée fait l'objet d'accord entre deux auteurs et à propos de deux dimensions. Il s'agit du fait que les individus intégrés prennent part ou influencent les décisions.

Pour Blake et Mouton, l'intégration a pour conséquence de permettre aux groupes intégrés d'influencer les décisions.²⁸⁰ Quant à Rensis Likert, il présente

278. Likert, R., op. cit., p. 99.

279. Ibid., p. 99.

280. Blake et Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit., p. 8.

l'intégration comme ayant une relation avec le processus de prise de décision.²⁸¹

I. Éléments inter-dimensionnels à des "limites" et à des "relations" du phénomène de l'intégration

Dans cette section, nous nous proposons de traiter des éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration, sont également assignés à des "limites" de ce même phénomène.

- Éléments inter-dimensionnels: nous n'avons pu identifier ce type d'éléments entre plus d'un auteur. Cependant, les éléments inter-dimensionnels que nous avons relevé d'un même auteur, font allusion à la théorie "Y" aussi bien au niveau de la "relation" qu'au niveau des "limites". Pour McGregor, l'intégration a une "relation" avec la théorie "Y" laquelle devra être appliquée (de façon assez limitée).

281. Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 141.

"Le système du self" a également un rôle dans l'intégration. Argyris lui trouve une "relation" avec le phénomène.²⁸² Il présente néanmoins ce système comme comprenant la prise en compte des besoins, des valeurs, des attitudes, des concepts et des procédures.²⁸³

Les dimensions ci-dessous considérées par couple et que nous avons étudiées, ne nous ont pas révélé l'existence d'éléments inter-dimensionnels c'est-à-dire d'éléments assignés deux à deux par les auteurs de l'école des relations humaines. Ce sont les éléments "définitions - buts", "définitions - conséquences", "définitions - dépendance", "définitions - limites", "bases - buts", "bases - conditions", "bases - fonctions", "bases - causes", "bases - conséquences", "bases - relations", "bases - dépendances", "bases - limites", "buts - conditions", "buts -

282. "A basic requirement for interpersonal competence is self-awareness, this awareness influences the individuals stability ... this is why we say the amount of energy varies with individual's state of mind, Argyris, C., op. cit., pp. 24-29.

283. "The component of the model include employee needs, values, attitudes, concepts, procedures, condition and strategies that are linked together into self-maintaining system". Argyris, C., Integrating the individual and the organization, op. cit., p. 150.

fonctions", "buts - causes", "buts - conséquences",
"buts - dépendances", "buts - limites", "conditions -
fonctions", "conditions - causes", "conditions - consé-
quences", "conditions - relations", "conditions - limites",
"fonctions - causes", "fonctions - conséquences", "fonc-
tions - dépendances", "fonctions - limites", "causes -
conséquences", "causes - relations", "causes - dé-
pendances", "causes - limites", "conséquences - dépen-
dances", "conséquences - limites", "relations - dépendances".

Nous venons dans ce chapitre de relever à l'aide d'une revue des oeuvres des théoriciens des relations humaines et par une analyse intra-phénoménale inter-dimensionnelle du phénomène de l'intégration, les éléments communs à au moins deux dimensions. Sur la "base" de ces résultats nous avons tenté de faire une récapitulation. Le niveau d'appartenance d'un élément à une dimension pouvant varier, nous suivrons une classification des éléments conformément à quatre critères successifs qui correspondront à ce que nous appelons des catégories. Ces catégories, nous tenterons de les retrouver au niveau de chacune des dix dimensions étudiées. Ce sont:

1) pour la première catégorie, le critère du consensus. Il s'agira pour cette catégorie de regrouper

des éléments communs à plusieurs auteurs, donc des critères ayant fait l'objet de consensus entre les théoriciens;

2) pour la seconde catégorie, le critère de la singularité. Il s'agira pour cette catégorie de regrouper les éléments auxquels n'a fait allusion qu'un seul auteur;

3) pour la troisième catégorie, le critère de contradiction. Il s'agira pour cette catégorie de regrouper les éléments qui ont fait l'objet de divergence entre les auteurs et enfin

4) pour la quatrième catégorie, le critère d'appartenance inter-dimensionnelle. Il s'agira pour cette catégorie, de regrouper les éléments qui ont été assignés à au moins deux dimensions du phénomène de l'intégration et constituant des éléments inter-dimensionnels.

A. Eléments constituant des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration

Première catégorie: les éléments suivants constituent des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration et font l'objet de consensus de plusieurs auteurs de l'école des relations humaines: façon de rendre uni-

homogène des éléments d'un ensemble.

Deuxième catégorie: les éléments suivants sont constitutifs des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un auteur: système pour maintenir la coopération, application du principe de la relation supportative, un phénomène de forte adéquation des besoins individuels et des exigences organisationnelles, création des "conditions" telles que les membres de l'organisation orientent leurs efforts vers la réussite de l'entreprise.

Troisième catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément qui assigné à une "définition" essentielle du phénomène de l'intégration fait l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments suivants, en plus de constituer des "définitions" du phénomène de l'intégration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: la relation supportive et l'effort commun, le phénomène de la coopération.

B. Eléments constituant les "bases" essentielles du phénomène de l'intégration

Première catégorie: les éléments suivants constituent des "bases" du phénomène de l'intégration et font l'objet de consensus des auteurs de l'école des relations humaines: relation empathique entre subordonnés et dirigeants, solidarité entre les subordonnés et les dirigeants et solidarité dans les groupes.

Deuxième catégorie: les éléments suivants constituent des "bases" du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un seul auteur: les exigences des problèmes du moment et des situations, lutte pour vaincre les déconvenus de l'organisation.

Troisième catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément qui, étant assigné à la dimension "bases" du phénomène de l'intégration fait l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments suivants en plus de constituer des "bases" du phénomène de l'intégration, tels que perçu par les théoriciens de l'école des relations humaines, sont assignés également à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

Nous n'avons trouvé aucun élément inter-dimensionnels.

C. Eléments constituant des "buts" essentiels du phénomène de l'intégration

Première catégorie: les oeuvres des auteurs ne nous ont pas révélé d'éléments ayant fait le consensus de plusieurs auteurs et portant sur la dimension "but" du phénomène de l'intégration.

Deuxième catégorie: les éléments qui suivent constituent des "buts" du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un seul auteur: provoquer chez les gens un sentiment de solidarité, de loyauté vis-à-vis de l'organisation, contrôler les antagonismes entre sous-groupes. Manipuler les gens de sorte que les objectifs organisationnels ne soient pas menacés.

Troisième catégorie: aucun élément tendant à soulever des divergences entre les auteurs n'a été soulevé.

D. Eléments constituant des "conditions" essentielles du phénomène de l'intégration

Première catégorie: nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue des "buts" du phénomène de l'intégration et fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: les éléments ci-dessous constituent des "conditions" du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un auteur: congruence des "buts" des membres avec ceux de l'organisation, nécessité de laisser définir par l'individu les objectifs principaux de l'organisation, nécessité de développer un niveau d'organisation réaliste ect...; nécessite de reconnaître les besoins de l'organisation ainsi que ceux des individus, nécessite de leur union dans l'effort.

Troisième catégorie: nous n'avons découvert aucun élément assigné à la "condition" du phénomène de l'intégration et qui fait l'objet de divergence.

Quatrième catégorie: il ne nous a pas été possible de repérer les éléments qui, en plus de constituer des "conditions" du phénomène de l'intégration constituent

au moins une autre dimension de ce même phénomène.

E. Eléments constituant des "fonctions" essentielles du phénomène de l'intégration

Première catégorie: les éléments qui devraient constituer des "fonctions" du phénomène de l'intégration et qui feraient l'objet de consensus n'ont pu nous être révélés par les auteurs.

Deuxième catégorie: les éléments qui suivent constituent des "fonctions" du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un auteur: repérer les seuils d'indifférence des individus, utilisation du phénomène de la participation, plan Scalon. Développer le travail de groupe, utiliser les jeux pour faire fonctionner l'intégration.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui assignés à une "fonction" essentielle du phénomène de l'intégration ont fait l'objet de divergence entre les théoriciens des relations humaines.

Quatrième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui en plus d'être assignés aux "fonctions" de

l'intégration sont également assignés à au moins une autre dimension du même phénomène

F. Eléments constituant des "causes" essentielles du phénomène de l'intégration

Première catégorie: l'étude de la dimension "causes" du phénomène de l'intégration n'a pas révélé l'existence d'élément ayant fait le consensus des théoriciens des relations humaines.

Deuxième catégorie: les éléments qui suivent constituent des "causes" essentielles du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un seul auteur. Les travaux de Hawthorne, la recherche de la résolution des conflits, l'incongruence entre, l'organisation et l'individu le pouvoir croissant des travailleurs, la pression de l'opinion publique.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à la dimension "causes" et qui ont fait l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: il n'existe pas d'éléments qui en plus d'être assignés à une dimension "causes" du phénomène de l'intégration sont également assignés à au

moins une autre dimension du même phénomène.

G. Eléments constituant des "conséquences" du phénomène de l'intégration

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments constituant une "conséquence du phénomène de l'intégration ayant fait le consensus des auteurs de l'école des relations humaines.

Deuxième catégorie: les éléments qui suivent constituent des "conséquences" essentielles du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un seul auteur: l'employé voit dans la Compagnie une source de rémunération de conseil, d'amitié, d'aide et d'amusement. Les subordonnés influencent les décisions ~~et~~ permet une participation effective. La productivité, la loyauté, la qualité de travail, le partage des bénéfices.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui, assignés à des "causes" du phénomène de l'intégration font l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: aucun élément interdimensionnel ne s'est révélé.

H. Eléments constituant des "relations" du phénomène de l'intégration

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments constituant la dimension "relation du phénomène de l'intégration.

Deuxième catégorie: les éléments qui sont ci-dessous constituent des "relations" du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un auteur: l'intégration a une relation avec la théorie "Y", le "self esteem", le "self awareness" et l'état d'esprit des membres de l'organisation.

Troisième catégorie: nous n'avons pu identifier des éléments qui constituent une "relation" essentielle du phénomène de l'intégration et faisant l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments ci-dessous, en plus de constituer une des "relations" du phénomène de l'intégration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène. La "relation" de l'intégration à la théorie "Y", le système du self comprenant les besoins, les valeurs, des attitudes, les concepts et l'état d'esprit des membres.

I. Eléments constituant des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui constituent une "relation" de dépendance du phénomène de l'intégration et qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: les éléments suivants constituent des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration et ne sont mentionnés que par un seul auteur de l'école des relations humaines: la compétence individuelle, le sens de responsabilité et du plein fonctionnement des individus ainsi que de l'organisation. Le principe de théorie "Y".

Troisième catégorie: nous n'avons pas comme pour la dimension précédente trouvé d'éléments qui constituent une "relation" de dépendance du phénomène de l'intégration et qui fasse l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: nous n'avons pas ici aussi trouvé d'éléments qui constituent une "relation" de dépendance et qui constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène.

J. Eléments constituant des "limites" du phénomène de l'intégration

Première catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui constituent les "limites" essentielles du phénomène de l'intégration et font l'objet de consensus entre les auteurs de l'école des relations humaines.

Deuxième catégorie: les éléments qui suivent constituent des "limites" du phénomène de l'intégration et sont mentionnés par un seul auteur de l'école des relations humaines: la "relation" empathique du supérieur avec les subordonnés est insuffisante, l'application prudente de la théorie "Y", l'irréalisme de l'intégration parfaite.

Troisième catégorie: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à la dimension "limites" du phénomène de l'intégration et qui fasse l'objet de divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: les éléments qui suivent constituent des "limites" du phénomène d'intégration et constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: le système du "self" c'est-à-dire de l'auto-génèse comme les "self esteem", "self controls" ainsi que le rôle des mentalités individuels.

Par rapport au phénomène de la participation nous sommes au fait de constater que le phénomène de l'intégration est celui qui fait le moins l'accord des théoriciens surtout en ce qui concerne les considérations inter-dimensionnelles. Nous avons dû constater presque à chaque focalisation de notre analyse sur les éléments inter-dimensionnels, la quasi inexistence d'éléments communs entre les différentes dimensions.

Le plus symptomatique c'est que, autant il manque d'éléments communs entre deux dimensions et deux auteurs au moins, autant il n'existe pas de divergence entre les auteurs. Ceci nous conduit à croire que l'intégration reste le phénomène le plus polymorphe qu'il reste encore plus que la participation à préciser.

Ainsi nous venons de voir séparément les différents éléments et caractéristiques de la participation et de l'intégration. Dans le chapitre qui suit nous allons tenter de rapprocher les deux phénomènes et tenter de cerner la nature de leur relation dans le processus de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE IV

ANALYSE INTER-PHENOMÉNALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DES PHÉNOMÈNES DE LA PARTICIPATION ET DE L'INTEGRATION

Si nos analyses antérieures se sont attachées à cerner par approches successives les éléments qui caractérisent chacun des phénomènes de la participation et de l'intégration, le présent chapitre tente plutôt de dégager et les éléments qui leur sont communs, et ceux qui sont spécifiques à chacun. De cette analyse nous pourrions tirer des réflexions sur la nature de leur relation. Aussi le présent chapitre comprendra deux sections:

- 1) l'analyse inter-phénoménale, intra-dimensionnelle des phénomènes de la participation et de l'intégration.
- 2) l'analyse inter-phénoménale inter-dimensionnelle des mêmes phénomènes.

1. Analyse inter-phénoménale, intra-dimensionnelle des phénomènes de la participation et de l'intégration.

Ici nous avons tenté de trouver:

- 1) Les éléments propres, c'est-à-dire ceux qui étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas

comme éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration et inversement.

2) Les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de la participation se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'intégration.

A. Les éléments assignés à des "définitions" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration

La présente section s'attache à consigner les éléments propres, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration et ceux qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation. Cette section s'attache aussi à consigner les éléments communs c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "dé-

finitions" essentielles du phénomène de la participation se retrouvent comme des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration.

- Eléments propres: les éléments suivants sont assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. Ce sont: un procédé, un processus, un moyen de prendre des bonnes décisions,²⁸⁴ une philosophie de gestion,²⁸⁵ un leadership démocratique et un équilibre de force,²⁸⁶ un moyen de fixation des objectifs en groupe,²⁸⁷ un moyen de motiver pour faire des bénéfices, enfin un moyen qui permet aux subordonnés de prendre part aux décisions qui les concernent.²⁸⁸ Les éléments suivants sont assignés à des "définitions" es-

284. Blake et J.S. Mouton, op. cit., p. 2.

285. Leavitt, H., op. cit., p. 43.

286. Argyris, C., op. cit., p. 58.

287. Leavitt, H., op. cit., p. 14.

288. Leavitt, H., op. cit., p. 14.

sentielles de phénomènes de l'intégration et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation: un moyen par lequel l'individu s'identifie à l'ensemble,²⁸⁹ un procédé pour rendre uni et homogène un ensemble²⁹⁰ un système pour maintenir la coopération.²⁹¹ une application des principes des relations supportatives,²⁹² une adéquation des besoins individuels et des exigences organisationnelles,²⁹³ un modèle d'efforts communs et de coopération.²⁹⁴

- Eléments communs: au niveau de la dimension "définitions", notre analyse ne nous révèle aucun élément assigné aux deux phénomènes de la participation et de l'intégration.

289. Roethlisberger, J., and W. Dickson, Management and the worker, op. cit., p. 540.

290. Maslow, A.H., Enpsychian management, op. cit., p. 118.

291. Blake and J.S., Mouton, Group dynamic key for decision-making, op. cit., p. 8.

292. Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 102.

293. Argyris, C., Integrating the individual and the organization, op. cit., p. 155.

294. Likert, R., supra, 292.

B. Les éléments assignés à des "bases" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration

Nous avons trouvé des éléments propres. Ceux qui, étant assignés à des "bases" du phénomène de la participation ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration; et ceux qui, étant assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de la participation. Nous avons en outre tenté de retrouver chez les mêmes théoriciens des relations humaines, des éléments communs qui ont été assignés à des "bases" des phénomènes de la participation et de l'intégration.

- Éléments propres: les éléments suivants sont assignés à des "bases" du phénomène de la participation et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration. Ce sont: la confiance dans les potentialités des subordonnés,²⁹⁵ la satisfaction des besoins et la motivation,^{296 297} le pouvoir de

295. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 191.

296. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 136.

297. McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., p. 18.

groupe,²⁹⁸ La capacité du directeur à inciter,²⁹⁹ l'engagement moral à se soumettre,³⁰⁰ le stress du groupe et le dynamique de groupe.

Les éléments suivants sont assignés à des "bases" essentielles du phénomène de l'intégration et ne se retrouvent pas comme éléments assignés aux "bases" essentielles du phénomène de la participation.

Les "relations" empathiques entre subordonnés dirigeants et membres de l'organisation,³⁰¹ la solidarité entre les subordonnés, les dirigeants et les membres, Les exigences des situations vécues et des problèmes rencontrés,³⁰² les luttes pour vaincre les déconvenues de

298. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 43.

299. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 50.

300. McGregor, D., supra, 183 p. 138.

301. Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 104.

302. Argyris, C., Integrating individual and organization, op. cit., p. 7.

l'organisation.³⁰³

- Eléments communs: au niveau de la dimension "bases" nous n'avons pu retrouver des éléments communs aux deux phénomènes de la participation et de l'intégration.

C. Les éléments assignés à des "buts" essentiels des phénomènes de la participation et de l'intégration

Nous avons tenté de trouver:

1) Les éléments qui étant assignés à des "buts" essentiels de la participation, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration et

2) Ceux qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de la participation. Nous ne traiterons pas des éléments communs c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de la participation, se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration.

303. Likert, R., New ways of managing conflicts, op. cit., p. 142.

- Eléments propres: les éléments suivants sont assignés à des "buts" du phénomène de la participation et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration: l'acceptation des responsabilités par les subordonnés,³⁰⁴ l'acceptation des changements complexes et rapides par les subordonnés,³⁰⁵ l'acceptation d'adhésion aux objectifs de l'organisation,³⁰⁶ l'amélioration des rendements,³⁰⁷ ³⁰⁸ l'éveil du sentiment de propriété dans l'entreprise,³⁰⁹ l'antidote contre le laisser aller des travailleurs,³¹⁰ le fait de permettre aux gens de prendre part aux décisions qui les concernent et de tenir

304. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 101.

305. Argyris, C., Human problems with budgets, op. cit., p. 7.

306. Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 99.

307. Likert, R., Ibid., supra, 305.

308. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 128.

309. Blake and J.S., Mouton, Building a dynamic corporation through grid organization development, op. cit., p. 89.

310. Ibid., p. 89.

compte de leurs valeurs et de leurs aspirations.³¹¹

Les éléments suivants sont assignés aux "buts" essentiels du phénomène de l'intégration et ne se retrouvent pas comme les éléments assignés aux "buts" essentiels du phénomène de la participation. Il s'agit de la provocation de la solidarité et de la loyauté des membres vis-à-vis de l'organisation.^{312 313} Le contrôle des antagonismes entre sous-groupes.³¹⁴ La manipulation des gens pour que les objectifs de l'entreprise ne soient pas menacés. Permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques.^{315 316}

311. Leavitt, H., Small groups in large organization, op. cit., p. 14.

312. Argyris, C., Integrating individual and the organization, op. cit., p. 155.

313. Roethlisberger, and W. Dickson, Management and worker, op. cit., p. 540.

314. Ibid., p. 540.

315. Argyris, C., Integrating individual and organization, op. cit., p. 7.

316. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 43.

- Eléments communs: nous n'en avons pas trouvé

D. Les éléments assignés à des "conditions" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration

Conformément à la logique présentée au début de ce chapitre, nous avons regroupé les éléments de chacune des dimensions, en éléments propres. Ce sont des éléments qui, étant assignés à des "conditions" essentielles du phénomène de la participation ne se retrouvent pas comme des éléments du phénomène de l'intégration d'une part, et d'autre part, les éléments qui, étant assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés aux "conditions" du phénomène de la participation. Nous avons aussi tenté de mettre ensemble les éléments dits communs. Ce sont ceux qui, étant assignés aux "conditions" du phénomène de la participation, se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration:

- Eléments propres: les éléments ci-dessous sont assignés à des "conditions" du phénomène de la participation

et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration: la sincérité, la confiance dans les potentialités des subordonnés,^{317 318} la contribution des subordonnés aux prises de décisions,³¹⁹ le changement de certain postulats sur les subordonnés,³²⁰ la modification des procédés de rémunération et des processus de décision.³²¹ la responsabilisation des subordonnés.³²²

Les éléments suivants sont assignés aux "conditions" essentielles du phénomène de l'intégration et ne

317. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 62.

318. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 101.

319. Leavitt, H., Small groups in large organization, op. cit., p. 14.

320. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 131.

321. Likert, R., Ibid., p. 137.

322. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 103.

se retrouvent pas comme éléments assignés à des "conditions" du phénomène de la participation. Ce sont: 1^o la congruence des "buts" des membres avec ceux de l'organisation³²³ 2^o l'acceptation des "buts" de l'organisation par les membres.³²⁴

- Eléments communs: les éléments suivants sont assignés à des "conditions" des phénomènes de la participation et de l'intégration. Ce sont: la reconnaissance et l'emphase sur les besoins individuels,^{325 326} la contribution des subordonnés dans la fixation des objectifs de l'organisation.^{327 328}

323. Blake and J.S. Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit., p. 103.

324. Likert, R., New ways of managing conflicts, op. cit., p. 142.

325. Argyris, C., Personality and organization, op. cit., p. 191.

326. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 43.

327. Leavitt, H., Small groups in large organization, op. cit., p. 14.

328. Argyris, C., Integrating the individual and the organization, op. cit., pp. 159-160.

E. Les éléments assignés à des "fonctions" des phénomènes de la participation et de l'intégration

Nous présentons ici, comme au niveau des dimensions perceptuelles précédentes, deux types d'éléments regroupés, sur la base d'affinités qui sont:

1) le caractère de spécificité aux "fonctions" du phénomène de la participation (éléments propres à la participation), la spécificité aux "fonctions" du phénomène de l'intégration (éléments propres à l'intégration)

2) le caractère d'appartenance aux deux phénomènes (éléments communs à la participation et à l'intégration).

- Eléments propres: les éléments énumérés ci-dessous sont assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration. Ce sont: la pratique de la DPO (Direction Participative par Objectifs)³²⁹ la substitution de la

329. La DPO ou encore MBO (Management by Objectives) est un concept de management qui a pris de l'importance depuis le fameux livre écrit par Peter Drucker intitulé, "La pratique du Management" publié en 1954 et où il a utilisé pour la première fois le Management by objectives and self-control. Dix ans plutard, Douglas McGregor a écrit un

théorie "Y". à la théorie "X"³³⁰ la pratique de la dynamique de groupe³³¹ discussion de groupe, la pratique du stress de groupe, la formation aux relations humaines^{332 333} le pouvoir de groupe et une structure de groupe.³³⁴

Les éléments ci-dessous sont assignés aux "fonctions" essentielles du phénomène de l'intégration et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "fonctions" essentielles du phénomène de la participation. Ce sont:

329. (Suite) livre intitulé "Human Side of Enterprise" sur deux concepts, la théorie "Y" et la théorie "X". Dans la théorie "Y" il préconise l'auto direction, l'auto contrôle en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise et aussi ceux des travailleurs. Ce sont ces deux auteurs qui ont donné les bases de ce type de Management. Aujourd'hui les spécialistes, comme George L. Morrissey, préfèrent plutôt utiliser les termes MBO/R Management by Objectives and Result, ce qui signifie Direction par Objectifs et Résultats.

330. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 131.

331. Blake, R., and Mouton, J.S., Group dynamic key to decision-making, op. cit., p. 5.

332. Blake, R., and Mouton, J.S., Building a dynamic corporation through grid organization development, op. cit., p. 89.

333. Herzberg, F., The motivation to work, op. cit., p. 128.

334. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 43.

la maîtrise du seuil d'indifférence des individus³³⁵
l'utilisation des techniques de la participation³³⁶ l'uti-
lisation des jeux³³⁷ l'utilisation des principes du plan
Scalon,³³⁸

— Eléments communs: l'élément suivant est as-
signé à des "fonctions" des phénomènes de la participa-
tion et de l'intégration. Il s'agit du phénomène de
groupe dans le travail.^{339 340 341}

335. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 53.

336. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 46.

337. Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 99.

338. Roethlisberger, F., and Dickson, W., Management and the worker, op. cit., p. 541.

339. Likert, R., Supra 332, p. 143.

340. Leavitt, H., Small group in large organization, op. cit., p. 14.

341. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 59.

F. Les éléments assignés à des "causes" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration

Nous présenterons dans cette section les éléments propres à chacun des deux phénomènes; d'un côté, ceux qui étant assignés à l'un des phénomènes ne le sont pas pour l'autre, et ceux qui assignés au second phénomène ne le sont pas pour le premier. Nous consignerons ensuite les éléments assignés aux deux phénomènes. On parlera alors d'éléments communs.

- Éléments propres: les éléments ci-dessous sont assignés à des "causes" essentielles du phénomène de la participation et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "causes" du phénomène de l'intégration. Ce sont: le malaise et la maladie qui se sont installés dans les relations de travail,^{342 343} les sabotages par des subordonnés,³⁴⁴ les contestations,

342. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 134.

343. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 91.

344. Leavitt, H., Management psychology, op. cit., p. 331.

les grèves et l'absentéisme,³⁴⁵ l'adaptation aux changements ponctuels.³⁴⁶

Les éléments suivants qui sont assignés aux "causes" essentielles du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "causes" essentielles du phénomène de la participation. Ce sont: les travaux de Hawthorne,³⁴⁷ la recherche pour la résolution des conflits dans le travail,³⁴⁸ l'incongruence entre organisation et l'individu,³⁴⁹ la pression de l'opinion publique.³⁵⁰

345. Blake, R. and J.S. Mouton, Group dynamic key to decision-making, op. cit., p. 1.

346. Likert, R., supra. 338.

347. Roethlisberger, F. and W. Dickson, Management and worker, op. cit., p. 540.

348. Likert, R., New ways of managing conflicts, op. cit., p. 142.

349. Argyris, C., Integrating individual and organization, op. cit., p. 7.

350. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 39.

- Eléments communs: l'élément suivant est assigné à des "causes" des phénomènes de la participation et de l'intégration. Il s'agit du pouvoir croissant des travailleurs.³⁵¹

G. Les éléments assignés à des "conséquences" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration

Cette section consignera une fois de plus les éléments propres à chaque phénomène d'une part, et les éléments communs d'autre part.

- Eléments propres: les éléments relevés par cette partie sont les éléments qui, assignés aux "conséquences" essentielles de la participation ne se retrouvent pas dans nos investigations comme étant assignés au phénomène de l'intégration. Ce sont: l'encouragement des gens à diriger les énergies créatrices vers les objectifs de l'organisation,³⁵² l'éveil du sentiment de propriété chez

351. McGregor, D., supra. 235.

352. McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., p. 18.

les employés,³⁵³ la satisfaction des besoins sociaux et égotistes des travailleurs,^{354 355} la nette distinction entre les subordonnés et les dirigeants,³⁵⁶ l'amélioration des rapports entre le personnel et la direction,³⁵⁷ la communication claire et bien comprise³⁵⁸ la confiance dans les potentialités des subordonnés et une plus grande délégation,^{359 360} l'identification de l'individu au groupe et la réduction de l'absentéisme.^{361 362}

353. Blake, R. and J.S. Mouton, Building a dynamic corporation through grid organization, op. cit., p. 89.

354. McGregor, D., supra cf. 237.

355. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 128.

356. Leavitt, H., Management psychology, op. cit., p. 338.

357. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 44.

358. Likert, R., Ibid., p. 53.

359. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 62.

360. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 101.

361. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 114.

362. Leavitt, H., Social science of organizations, op. cit., p. 67.

Les éléments suivants qui sont assignés aux "conséquences" essentielles du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme éléments étant assignés aux "conséquences" essentielles du phénomène de la participation. Ce sont: les éléments qui soutiennent que l'employé a une nouvelle vision de l'entreprise, qu'il la considère non plus seulement comme source de rémunération mais comme source d'amitié, de conseils, d'aide et d'amusement.³⁶³ Ce sont aussi les éléments qui soutiennent que les subordonnés influencent les décisions,³⁶⁴ ou que la participation est plus effective,³⁶⁵ entraîne la loyauté, la productivité, la qualité du travail et le partage des bénéfices.^{366 367}

- Eléments communs: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés aux deux phénomènes et concernant les

363. Roethlisberger, F., and W. Dickson, Management and worker, op. cit., p. 542.

364. Blake, R. and J.S. Mouton, Group dynamic key to decision making, op. cit., p. 8.

365. Likert, R., New patterns of management, op. cit., p. 99.

366. Argyris, C., Integrating individual and organization, op. cit., p. 155.

367. Roethlisberger, F., and W. Dickson, Management and the worker, op. cit., p. 540.

"conséquences" essentielles.

H. Les éléments assignés à des "relations" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration

Conformément aux "définitions" que nous avons donné au début de ce chapitre, nous continuerons l'analyse inter-phénoménale et inter-dimensionnelle des phénomènes de la participation et de l'intégration en consignant au niveau des "relations" essentielles, les éléments propres à chaque phénomène et les éléments qui leur sont communs.

- Eléments propres: les éléments suivants sont assignés à des "relations" essentielles du phénomène de la participation et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "relations" essentielles du phénomène de l'intégration. Ce sont les phrases suivantes: la participation est un principe du plan Scalou,^{368.369} elle

368. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., pp. 117 et 128.

369. McGregor, D., Leadership and motivation, op. cit., pp. 18 et 127.

aide à réaliser l'intégration,³⁷⁰ la participation est un principe des relations humaines.³⁷¹ La participation a ainsi un rapport avec les principes de la formation aux relations humaines.³⁷²

L'élément suivant a été assigné aux "relations" essentielles du phénomène de l'intégration et n'a pas été assigné aux "relations" essentielles du phénomène de la participation. Il s'agit du lien qui existe entre l'intégration et le "self esteem", le "self awarness" et le "state of mind",³⁷³

-- Eléments communs: l'élément qui suit a été assigné à une des "relations" des phénomènes de la participation et de l'intégration: la participation et l'intégration sont des phénomènes de la théorie "Y" de McGregor.^{374 375}

370. McGregor, Ibid., p. 105.

371. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p. 43.

372. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 128.

373. Argyris, C., Integrating individual and organization, op. cit., p. 29.

374. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p.

375. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 41.

I. Les éléments assignés à des "relations" de dépendance des phénomènes de participation et d'intégration

Nous nous attacherons à présenter les éléments propres à chacun des deux phénomènes. D'un côté nous consignerons ceux qui, étant assignés à la relation de dépendance du phénomène de la participation ne se retrouvent pas comme éléments assignés au phénomène de l'intégration, de l'autre côté nous consignerons ceux qui ayant été assignés au phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme éléments assignés au phénomène de la participation, ensuite nous tenterons de retrouver les éléments communs aux deux phénomènes.

- Éléments propres: - les éléments qui suivent sont assignés à des dépendances du phénomène de la participation et ne sont pas assignés à des dépendances du phénomène de l'intégration. Ce sont: le style du leader³⁷⁶ la cohésion du groupe,³⁷⁷ la perception des subordon-

376. Argyris, C., Personality and organization, op. cit., p. 191.

377. Leavitt, H., Social science of organization, op. cit., p.

nés,³⁷⁸ la satisfaction des besoins.³⁷⁹

Les éléments suivants quant à eux, sont assignés à des dépendances du phénomène de l'intégration et ne se retrouvent pas comme éléments assignés au "phénomène" de la participation. Ce sont: la compétence individuelle,³⁸⁰ le plein fonctionnement des individus et de l'organisation³⁸¹, les principes de la théorie "Y".³⁸²

- Éléments communs: nous n'avons pas trouvé un seul élément assigné à cette dimension et assignés à la fois aux deux phénomènes.

J. Les éléments assignés à des "limites" de la participation et de l'intégration

378. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 51.

379. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit.,

380. Argyris, C., Integrating individual and organization, op. cit., p. 4.

381. Argyris, Ibid., supra 374.

382. McGregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, op. cit., p. 41.

Nous avons tenté d'identifier les éléments propres c'est à-dire ceux qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration et ceux qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de la participation. Enfin nous terminons par les éléments communs c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de la participation se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration.

- Éléments propres: les éléments suivants sont assignés à des "limites" du phénomène de la participation et ne sont pas assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration. Ce sont: la participation ne supprime pas les divergences entre directions et syndicats, ne résoud pas tous les maux pour donner³⁸³ la ferveur au travail.³⁸⁴ La participation est impossible dans les grandes

383. Likert, R., Gouvernement participatif de l'entreprise, op. cit., p. 45.

384. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 128.

entreprises.³⁸⁵

Nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à l'intégration et qui ne se retrouvent pas comme étant assignés à des "limites" de la participation.

Nous n'avons pas non plus trouvé d'éléments communs aux deux phénomènes.

385. Herzberg, F., Motivation to work, op. cit., p. 137.

2. Analyse inter-phénoménale, inter-dimensionnelle des phénomènes de la participation et de l'intégration

Dans cette section nous nous sommes proposés de relever les éléments inter-dimensionnels, et cela du point de vue

1) de ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de la participation sont aussi assignés à une dimension correspondante du phénomène de l'intégration et au moins une autre dimension du même phénomène.

2) ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de la participation et à au moins une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de l'intégration et à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

3) ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de l'intégration sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de la participation et à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

4) enfin, ceux qui, étant assignés à une dimension

2

du phénomène de l'intégration et à au moins une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène.

- Eléments inter-dimensionnels: nous n'avons pas trouvé d'éléments inter-dimensionnels. A l'issu de l'analyse des phénomènes de la participation nous pouvons faire deux constats principaux sur la nature des "relations" que ces deux phénomènes peuvent entretenir dans le processus de question.

1) l'analyse inter-phénoménale, inter-dimensionnelle des phénomènes de la participation et de l'intégration nous a révélé qu'il n'existe pas entre ces deux phénomènes, des éléments inter-dimensionnels. Cette analyse nous a révélé qu'il n'existe pas non plus d'éléments inter-phénoménaux. Ce constat est valable, qu'il s'agisse d'éléments assignés à une dimension de la participation, qui sont assignés une dimension correspondante du phénomène de l'intégration ou qu'il s'agisse de ceux qui, étant assignés à une dimension de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une dimension correspondante du

phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène et vice versa. Cette constatation nous permet de soutenir que les phénomènes de la participation et d'intégration sont bien distincts.

2) il ressort de l'étude des éléments inter-dimensionnels qu'en dépit de la quasi inexistence des éléments inter-phénomènes, et de la différence nette qui les caractérise, il existe entre les deux phénomènes, une sorte de relation d'inter-dépendance.

Nous avons en effet trouvé au niveau de trois dimensions étudiées, des interférences telles, que tantôt les auteurs réfèrent aux phénomènes de la participation comme appartenant au phénomène de l'intégration, ou tantôt se réfèrent au (phénomène de l'intégration) comme utilisé par celui de la participation.

C'est ainsi que dans son ouvrage "Dimension humaine de l'entreprise", McGregor, D. soutient que la participation assignée à la "relation" de ce même phénomène aide à réaliser l'intégration.³⁸⁶ Alors que Likert dans

386. McGregor, op. cit., pp. 41 et 105.

son ouvrage "New patterns of management" montre que l'intégration assignée à la fonction de l'intégration permet une plus grande participation.³⁸⁷

Ainsi les deux phénomènes de la participation et de l'intégration n'ont de lien de ressemblance ou d'interdépendance qu'au niveau de deux dimensions.

- 1) fonction,
- 2) condition.

Ils n'ont d'interférence qu'au niveau des conséquences.

Il nous reste à approfondir l'analyse au niveau des deux phénomènes et des trois dimensions pour saisir la nature des rapports entre la participation et l'intégration. Ce sera le projet du chapitre suivant.

387. Likert, R., op. cit., p. 99.

CHAPITRE V

PRESENTATION DES RESULTATS

Dans les chapitres qui ont précédé, nous avons procédé à une analyse des phénomènes et leurs éléments.

Dans le présent chapitre, nous nous proposons de présenter la synthèse des résultats. Ces résultats seront présentés sous les trois angles suivants:

1) l'angle intra-phénoménal, intra et inter-dimensionnel et cela pour le phénomène de la participation

2) l'angle intra-phénoménal intra et inter-phénoménal, pour l'intégration

3) l'angle inter-phénoménal, intra et inter-dimensionnel, pour les deux phénomènes conjoints de la participation et de l'intégration.

Nous avons mentionné pour chaque dimension des deux phénomènes, les sous-ensembles constitués d'éléments propres à chaque phénomène, les éléments communs, et enfin les éléments qui ne sont ni propres ni communs à chaque phénomène. Nous devons ajouter que dans chaque cas nous avons considéré les dix dimensions perceptuelles.

1. Les éléments constituant des "définitions" essentielles des phénomènes de la participation et de l'intégration.

a) Premier ensemble: (éléments propres)

Dans cette catégorie, nous avons groupé les éléments propres, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme assignés à des "définitions" du phénomène de l'intégration. Cette catégorie comprend aussi ceux qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: les éléments suivants sont assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, font l'objet de consensus de plusieurs auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. Ce sont: un procédé, un moyen, un processus pour prendre les bonnes décisions.

Sous-ensemble no. 2: les éléments suivants sont assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul auteur, et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à

des "définitions" essentielles de l'intégration. Ce sont: une philosophie de gestion, un leadership démocratique, un équilibre de force un partage de responsabilités.

Sous-ensemble no. 3: cette catégorie concerne les éléments qui seraient assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant attribués à une "définition" essentielle du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé d'élément répondant à cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 4: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une "définition" essentielle du phénomène de la participation, ceux qui sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène de la participation, et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. Ce sont: un moyen de fixation des objectifs et leur exécution en groupe, une approche pour motiver et faire des bénéfices, un moyen par lequel les subordonnés prennent part aux décisions qui les concernent.

Sous-ensemble no. 5: les éléments ci-dessous sont assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de

l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation. Ce sont: une façon de rendre homogène les éléments d'un ensemble, une façon de rendre unis les éléments d'un ensemble.

Sous-ensemble no. 6: cette catégorie regroupe les éléments qui sont assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un auteur et ne se retrouvent pas comme étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation. Ce sont: un système pour maintenir la coopération, une application du principe de la relation supportative, un phénomène d'adéquation des besoins individuels, avec les exigences organisationnelles. La création de "conditions" telles que les membres de l'organisation orientent leurs efforts vers la réussite de celle-ci

Sous-ensemble no. 7: cette catégorie concerne les éléments qui, étant assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation. Nous n'avons trouvé aucun

élément répondant à cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 8: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration qui sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation. Ce sont: la relation supportative, l'effort commun et le phénomène de la coopération.

b) Deuxième ensemble: (éléments communs)

Cette grande catégorie regroupe un ensemble d'éléments en fonction de leur appartenance aux deux phénomènes. Ce sont: les éléments qui, étant assignés à des "définitions" essentielles du phénomène, de la participation, sont également assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. Elle comportera douze sous-catégories et s'inscrira dans le même continuum numérique que les sous-catégories précédentes.

Sous-ensemble no. 9: cette sous-catégorie est supposée regrouper les éléments qui, assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, font l'objet de consensus entre plusieurs théoriciens et se retrouvent

comme étant des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé qui correspondent aux caractéristiques ci-dessus.

Sous-ensemble no. 10: cette sous-catégorie concerne des éléments qui, étant assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un auteur et se trouvent comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons point trouvé.

Sous-ensemble no. 11: cette partie concerne les éléments qui sont assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, font l'objet de divergence entre les auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles de l'intégration. Ces éléments portant sur la divergence des théoriciens n'existent ni dans l'un ni dans l'autre des deux phénomènes. Nous n'en avons, par conséquent, pas trouvé dans la comparaison ou la juxtaposition des deux phénomènes.

Sous-ensemble no. 12: cette sous-catégorie concerne les éléments qui, étant assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, sont aussi attribués au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à

une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. Nous n'avons trouvé aucun élément.

Sous-ensemble no. 13: cette sous-catégorie concerne les éléments qui, étant assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation, sont également assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas identifié chez les théoriciens étudiés.

Sous-ensemble no. 14: dans cette sous-catégorie nous traiterons des éléments qui, étant assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation et à au moins une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration et au moins une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'avons pas trouvé d'élément répondant à ces caractéristiques.

Sous-ensemble no. 15: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration. D'après les résultats de nos recherches,

il n'en existe pas dans les travaux des théoriciens.

Sous-ensemble no. 16: les éléments ci-dessous sont assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "définitions" essentielles du phénomène de la participation. Il n'existe pas d'après notre recherche d'éléments répondant à cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 17: les éléments concernés ici sont ceux qui, assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, sont aussi assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation. Nous n'avons pas trouvé d'élément de cette nature.

Sous-ensemble no. 18: les éléments concernés ici sont ceux qui, étant assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "définitions" essentielles au phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 19: les éléments ci-dessous sont assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration, sont également assignés à une des "définitions" essentielles, du phénomène de la participation et au moins d'une autre dimension de ce même phénomène. Il n'en existe pas non plus dans cette sous-catégorie.

Sous-ensemble no. 20: Cette catégorie concerne les éléments qui, étant assignés à une des "définitions" essentielles du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, est également assigné à une des "définitions" essentielles du phénomène de la participation.

Il semble que ce genre d'éléments ne se retrouvent pas chez les théoriciens de l'école des relations humaines.

2. Les éléments constituant des "bases" des phénomènes de la participation et de l'intégration

Cette deuxième dimension dont nous présentons les résultats comportera aussi deux grands ensembles: les éléments propres et les éléments communs. Ces deux grandes catégories comprendront vingt sous-ensembles qui sont les suivants:

a) Premier ensemble: (éléments propres)

Cette première catégorie regroupe les éléments propres. Il s'agit de ces éléments qui, étant assignés à des "bases" du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: les éléments concernés ici sont ceux qui, assignés à des "bases" du phénomène de la participation font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration.

Nous n'avons pas trouvé d'éléments ayant fait le consensus des théoriciens. Chaque auteur s'est penché sur un aspect particulier de la "base" de cette dimension.

Sous-ensemble no. 2: les éléments qui suivent sont assignés à des "bases" du phénomène de la participation ne sont mentionnés que par un théoricien et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration. Ce sont: la confiance dans les potentialités des subordonnés, l'engagement moral des subordonnés à se soumettre, la satisfaction des besoins, la motivation le pouvoir de groupe, la capacité du dirigeant à susciter l'incitation.

Sous-ensemble no. 3: les éléments ci-dessous sont ceux qui

sont assignés à une des "bases" du phénomène de la participation, qui font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration.

Nous n'en avons pas découvert dans les travaux des théoriciens.

Sous-ensemble no. 4: les éléments concernés sont ceux qui sont assignés à des "bases" du phénomène de la participation, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration. Ce sont: le phénomène de groupe, le pouvoir de groupe, la dynamique de groupe, les procédés de stress de groupe.

Sous-ensemble no. 5: cette catégorie regroupe des éléments qui sont assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens des relations humaines et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de la participation. Il s'agit de: relations empathiques entre subordonnés et dirigeants et entre les travailleurs.

Sous-ensemble no. 6: les éléments suivants sont assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration, ne sont

mentionnés que par un auteur et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "bases" du phénomène de la participation. Il s'agit: des exigences des problèmes du moment et des situations de la lutte pour vaincre les deconvenus de l'organisation.

Sous-ensemble no. 7: les éléments ci-dessous sont assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "bases" du phénomène de la participation: il semble qu'il n'en existe pas dans les travaux.

Sous-ensemble no. 8: les éléments suivants sont assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas identifié dans les travaux des théoriciens de l'école étudiée.

b) Deuxième ensemble

Dans cette catégorie nous avons regroupé les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "bases" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: les éléments dans cet ensemble

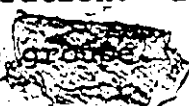
à des "bases" du phénomène de la participation, ont fait l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "bases" du phénomène de l'intégration; en ce qui concerne cette dimension, il n'en existe pas dans nos travaux de recherche .

Sous-ensemble no. 10: les éléments concernés sont assignés à une des "bases" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent également comme étant des éléments assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas identifié ces éléments chez les auteurs étudiés.

Sous-ensemble no. 11: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "bases" du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et se retrouvent en plus comme étant assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons trouvé aucun élément faisant objet de divergence des auteurs, à fortiori ceux qui, supposés être divergeants seraient attribués aux deux phénomènes.

Sous-ensemble no. 12: cette catégorie regroupe les éléments qui sont assignés à au moins une des "bases" du phénomène de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent également

comme des éléments assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration. Il s'agit d'un seul élément:

le phénomène de ~~groupe~~ 

Sous-ensemble no. 13: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "bases" du phénomène de la participation, sont également assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration et au moins à une dimension de ce même phénomène. Il s'agit d'un seul élément: le phénomène de groupe.

Sous-ensemble no. 14: cette sous catégorie consiste à regrouper les éléments qui, étant assignés à une des "bases" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il s'agit ici aussi, d'un seul élément: le travail en groupe que nous rangeons sous la rubrique de phénomène de groupe.

Sous-ensemble no. 15: les éléments suivants sont assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et se retrouvent comme éléments assignés à des "bases" du phénomène de la participation: en notre connaissance et d'après les résultats de notre recherche, il n'existe pas ce type d'éléments

Sous-ensemble no. 16: les éléments concernés sont assignés

à une des "bases" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un auteur et se retrouvent comme éléments assignés à une des "bases" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas dans les travaux des théoriciens.

Sous-ensemble no. 17: les éléments concernés par cette catégorie sont supposés être assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration, font l'objet de divergence des auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "bases" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas dans cette situation - notre étude n'a par ailleurs trouvé aucun éléments faisant l'objet de divergence.

Sous-ensemble no. 18: les éléments concernés par cette catégorie sont supposés être assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration, et au moins une autre dimension de ce même phénomène qui se retrouvent comme éléments assignés à une des "bases" du phénomène de la participation. Un élément peut être signalé, c'est celui du phénomène de groupe.

Sous-ensemble no. 19: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration, sont également assignés à une des "bases" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il s'agit d'un élément, celui qui caractérise

le phénomène de groupe.

Sous-ensemble no. 20: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "bases" du phénomène de l'intégration, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "bases" du phénomène de la participation et à au moins une autre dimension de ce même phénomène. Il s'agit du seul phénomène que nous avons identifié dans l'étude de la présente dimension celui du travail en groupe ou du phénomène de groupe en général.

3. Les éléments constituant des "buts" des phénomènes de la participation et de l'intégration

Nous classerons les éléments en deux ensembles les critères sont les mêmes que les précédents ensembles.

a) Premier ensemble

Dans cette catégorie, nous avons regroupé les éléments propres à ceux qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, ceux qui étant assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, ceux

qui, étant assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: les éléments suivants sont assignés à des "buts" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de la participation. Il s'agit de développer, chez les subordonnés, l'acceptation des responsabilités, l'acceptation des changements, l'acceptation et l'adhésion des subordonnés aux activités et aux décisions.

Sous-ensemble no. 2: les éléments suivants sont assignés à des "buts" du phénomène de la participation se sont mentionnés que par un seul auteur et ne se retrouvent pas comme étant des éléments à des "buts" du phénomène de l'intégration. Il s'agit de la résolution des problèmes de l'organisation une sorte d'antidote contre l'auto-satisfaction des travailleurs à propos de leur productivité.

Sous-ensemble no. 3: les éléments suivants sont assignés à un des "buts" du phénomène de la participation font l'objet de divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de la participation. Il s'agit d'un seul élément qui

insinue que la participation ne peut guérir tous les mots et retablir l'ardeur au travail.

Sous-ensemble no. 4: les éléments concernés sont assignés à des "buts" du phénomène de la participation, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant assignés à des "buts" du phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé dans notre recherche.

Sous-ensemble no. 5: les éléments concernés sont assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des buts du phénomène de la participation. Nous n'avons pu identifier d'éléments répondant à ces caractéristiques.

Sous-ensemble no. 6: les éléments suivants sont assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration ne sont mentionnés que par un auteur et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de la participation. Ce sont: la provocation d'un sentiment de solidarité chez les gens, la loyauté vis-à-vis de l'organisation, le contrôle des antagonismes entre

sous-groupes.

Sous-ensemble no. 7: cette catégorie traite des éléments qui sont assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration. Notre étude ne nous a pas permis d'observer des éléments de cette nature.

Sous-ensemble no. 8: cette catégorie traite quant à elle des éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé dans la littérature sur les deux phénomènes.

b) Deuxième ensemble:

Dans cette partie, nous avons tenté de grouper les éléments communs. Il s'agit de ceux qui, étant assignés à des "buts" du phénomène de la participation, sont assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: ce sous-ensemble renferme des éléments qui, assignés à un des "buts" du phénomène de la participation, font l'objet de consensus des théoriciens des

relations humaines et se retrouvent comme étant des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé qui rencontrent ces exigences.

Sous-ensemble no. 10: cette catégorie renferme des éléments qui sont assignés à un des "buts" du phénomène de la participation, qui sont mentionnés par un seul auteur et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé qui satisfasse aux exigences.

Sous-ensemble no. 11: cette catégorie concerne les éléments qui, étant assignés à un des "buts" du phénomène de la participation, font l'objet de divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas identifié ce genre d'élément dans les résultats que nous avons obtenus dans notre étude.

Sous-ensemble no. 12: cette catégorie s'intéresse aux éléments qui, assignés à un des "buts" du phénomènes de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension le même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "buts" du phénomène de l'intégration. Il n'existe pas dans notre étude d'éléments

pouvant rencontrer cette exigence.

Sous-ensemble no. 13: cette sous-catégorie est sensée regrouper les éléments qui, étant assignés à un des "buts" du phénomène de la participation seraient également assignés à des "buts" de l'intégration et au moins à une autre dimension du même phénomène. Nous n'avons pas trouvé d'éléments répondant à cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 14: cette sous-catégorie a pour but de regrouper les éléments qui, étant assignés à un des "buts" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il n'en existe pas dans nos travaux.

Sous-ensemble no. 15: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas dans les résultats que nous avons obtenus.

Sous-ensemble no. 16: la présente sous-catégorie, à l'instar des précédentes devraient regrouper les éléments qui sont assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se

retrouvent comme étant des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de la participation. Concernant la dimension perceptuelle "buts", nous n'avons pu relever un seul élément rencontrant les caractéristiques du sous-ensemble no. 16.

Sous-ensemble no. 17: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé dans cette catégorie

Sous-ensemble no. 18: cette catégorie regroupe les éléments qui sont assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration qui sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme des éléments assignés à un des "buts" du phénomène de la participation. Il nous semble qu'il n'existe pas d'éléments satisfaisant cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 19: cette catégorie concerne les éléments qui, étant assignés à un des "buts" du phénomène de l'intégration, sont également assignés à un des "buts" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Ce sous-ensemble ne renferme pas ce genre d'élément.

Sous ensemble no. 20: cette catégorie concerne les éléments qui, étant attribués à un des "buts" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à un des "buts" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'avons pas trouvé un seul élément correspondant à cette caractéristique.

4. Les éléments constituant des "conditions" des phénomènes de la participation et de l'intégration

Cette partie renferme des sous-catégories regroupées en deux grands ensembles. Le premier retient un critère de singularité, de particularité des phénomènes, le second retient un critère d'appartenance des éléments aux deux phénomènes.

a) Premier ensemble: (critère de spécificité)

Dans cet ensemble, nous avons consigné les éléments propres à chaque phénomène c'est-à-dire par exemple, des éléments qui, assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration, et ne se retrouvent pas comme

étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: cette sous-catégorie concerne les éléments qui sont assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé d'éléments de ce type.

Sous-ensemble no. 2: les éléments suivants sont assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration. Ce sont ceux qui présentent comme condition de la participation; la confiance dans les potentialités des subordonnés, l'emphase sur les besoins individuels, la contribution des subordonnés aux prises de décisions, la nécessité de groupes cohérents, la modification des procédés de rémunération et des processus de prise de décisions, la nécessité de changement de certains postulats concernant les employés enfin l'amélioration de la coordination latérale et totale.

Sous-ensemble no. 3: les éléments suivants sont assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, font l'objet de divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation. Ce sont: le contrôle des objectifs par les employés est irréaliste"; "les objectifs doivent être présentés aux subordonnés par l'autorité centrale".

Sous-ensemble no. 4: les éléments suivants sont assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration. Il s'agit d'un seul élément: la fixation des objectifs par les subordonnés ou leur contribution à la fixation et à l'exécution des objectifs de l'organisation.

Sous-ensemble no. 5: cette sous-catégorie concerne les éléments qui sont assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, encore une fois, nous n'avons trouvé aucun élément de cette nature.

Sous-ensemble no. 6: les éléments concernés dans cette catégorie sont ceux qui, assignés à des dimensions "conditions" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un théoricien et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conditions" du phénomène de la participation. Ce sont: la congruence des "buts" des membres avec ceux de l'organisation, la nécessité de reconnaître les besoins de l'organisation ainsi que ceux des individus, la nécessité de leur union dans l'effort

Sous-ensemble no. 7: les éléments concernés dans cette sous-catégorie sont ceux qui, étant assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé d'éléments répondant à cette exigence.

Sous-ensemble no. 8: les éléments concernés par cette sous-catégorie sont ceux qui, assignés à des dimensions "conditions" du phénomène de l'intégration, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments attribués à des "conditions" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas dans la littérature des théoriciens des relations humaines.

b). Deuxième ensemble:

Dans cette partie, nous tentons de regrouper les éléments communs. Ce sont ceux qui, étant assignés à des "conditions" du phénomène de la participation, sont assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: les éléments qui, assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration. Ici, il s'agit d'un seul élément: la fixation des objectifs par les subordonnés.

Sous-ensemble no. 10: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation qui ne sont mentionnés que par un seul théoricien de l'école des relations humaines et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration. Il s'agit des éléments concernant l'emphase mise sur la reconnaissance des besoins des individus dans la fixation des objectifs.

Sous-ensemble no. 11: la présente sous-catégorie concerne

les éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation qui font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration. Il n'en existe pas dans les éléments que nous avons eu à observer dans la littérature.

Sous-ensemble no. 12: les éléments concernés sont assignés à une "conditions" du phénomène de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration. Il s'agit de la contribution des subordonnés à la fixation des objectifs, de la satisfaction des besoins égotistes et sociaux des employés.

Sous-ensemble no. 13: les éléments concernés sont assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation, également assignés à des "conditions" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il s'agit de: la contribution des subordonnés à la fixation des objectifs et de la nécessité de satisfaire leurs besoins.

Sous-ensemble no. 14: les éléments concernés sont assignés à une des "condition" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "conditions" du phénomène de l'inté-

gration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il n'en existe pas dans nos observations.

Sous-ensemble no. 15: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation. Nous n'avons pas trouvé d'éléments qui rencontrent les exigences de ce sous-ensemble.

Sous-ensemble no. 16: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration, sont mentionnés par un seul théoricien et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de participation. Il s'agit: de la fixation des objectifs par les subordonnés et de la nécessité de satisfaire les besoins des individus.

Sous-ensemble no. 17: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration, font l'objet de divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas dans cette catégorie.

X Sous-ensemble no. 18: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conditions" du phénomène de la participation. Il s'agit de: la fixation des objectifs par les subordonnés et de la nécessité de satisfaire des besoins des subordonnés.

Sous-ensemble no. 19: cette catégorie traitera des éléments qui, étant assignés à une des "conditions" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension du phénomène de la participation, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il n'en existe pas dans nos résultats.

Sous-ensemble no. 20: la présente catégorie porte sur les ~~éléments~~ assignés au phénomène de l'intégration et au moins sur une autre dimension de ce même phénomène, sont ~~également attribuées~~ à une des "conditions" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène - nos résultats.

5. Les éléments constituant des "fonctions" des phénomènes de la participation et de l'intégration chez les théoriciens de l'école des relations humaines.

A l'instar des dimensions précédentes, la présente partie comprendra deux ensembles décomposés en une vingtaine de sous-ensembles. /

a) Premier ensemble:

Dans cette catégorie nous regroupons les éléments propres, ceux qui, étant assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration ceux qui, étant assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: les éléments suivants sont assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens des relations humaines, et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration: il s'agit de la contribution des subordonnés aux décisions par délégation de pouvoir.

Sous-ensemble no. 2: les éléments ci-dessous sont sensés

être assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration. Il s'agit de l'application de la DPO, la substitution de la théorie "X" par la théorie "Y", la dynamique de groupe.

Sous-ensemble no. 3: les éléments de cette sous-catégorie sont assignés à une "fonction" du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés au phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé d'élément répondant à cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 4: les éléments suivants sont assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'intégration. Il s'agit du pouvoir de groupe, du stress du groupe, la discussion de groupe, de la dynamique de groupe.

Sous-ensemble no. 5: les éléments de cette catégorie concernent les éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de la

participation. Nous n'avons pas rencontré les éléments répondant à la description de ce sous-ensemble.

Sous-ensemble no. 6: cette catégorie porte sur des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul auteur et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation: c'est le repérage du seuil d'indifférence des individus, l'utilisation de la participation et du plan Scalon, l'utilisation des jeux pour faire fonctionner et l'intégration.

Sous-ensemble no. 7: Cette catégorie porte sur les éléments qui sont assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation. Il n'existe pas d'élément de cette caractéristique dans les résultats dans notre étude.

Sous-ensemble no. 8: les éléments suivants sont assignés à des "fonctions du phénomène de l'intégration, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des fonctions du phénomène de la participation. Il s'agit d'un seul élément: le plan Scalon.

b) Deuxième ensemble: (éléments communs)

Dans cette catégorie nous groupons les éléments communs c'est-à-dire ceux qui, assignés à des fonctions du phénomène de la participation sont également assignés à des fonctions du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: les éléments suivants sont assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé dans notre étude.

Sous-ensemble no. 10: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un auteur et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'intégration. Il s'agit du travail en groupe et des décisions de groupe.

Sous-ensemble no. 11: les éléments concernés dans cette catégorie sont assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés au phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas

d'éléments rencontrant cette exigence.

Sous-ensemble no. 12: les éléments suivants sont assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration. Il s'agit d'un seul élément: le travail de groupe.

Sous-ensemble no. 13: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation, se retrouvent également comme étant des éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il s'agit du phénomène de -travail en groupe.

Sous-ensemble no. 14: la catégorie concerne les éléments qui, étant assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène "sont également assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il s'agit: de travail en groupe.

Sous-ensemble no. 15: cette catégorie porte sur les éléments considérés comme assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et se retrouvent comme étant des éléments

assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation. Il s'agit d'un seul élément: le travail en groupe.

Sous-ensemble no. 16: cette catégorie concerne les éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "fonctions" du phénomène de la participation. Il s'agit du travail en équipe.

Sous-ensemble no. 17: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à des "fonctions" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas notre recherche ne nous a pas permis de constater des éléments de cette nature.

Sous-ensemble no. 18: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'intégration, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 19: cette catégorie concerne des éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'in-

tégration, se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il s'agit: du travail en groupe.

Sous-ensemble no. 20: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "fonctions" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "fonctions" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé qui ~~réponde aux~~ exigences de la présente catégorie.

6. Les éléments constituant des "causes" des phénomènes de la participation et de l'intégration

Dans cette dimension nous regrouperont les éléments en deux groupes d'ensembles et en vingt sous-ensembles.

a) Premier ensemble: (éléments propres)

Dans cette catégorie, nous avons consigné les éléments propres; ceux qui, étant assignés à des "causes" du phénomène de la participation ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "causes" du phénomène de l'intégration, et ceux qui, étant assignés à des "causes"

du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "causes" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: les éléments suivants sont assignés à une des "causes" du phénomène de la participation, font l'objet de consensus entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration. Il s'agit de: la maladie qui s'est installée dans les relations de travail, entre les ouvriers, entre les syndicats et les directions.

Sous-ensemble no. 2: cet ensemble concerne les éléments qui sont assignés à des "causes" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "causes" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé d'éléments répondant aux caractéristiques de ce sous-ensemble.

Sous-ensemble no. 3: nous n'avons pas trouvé d'éléments assignés à des "causes" du phénomène de la participation, qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 4: ce sous-ensemble concerne les éléments

assignés à une des causes du phénomène de la participation, sont assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas retrouvé dans les résultats de notre analyse des phénomènes.

Sous-ensemble no. 5: les éléments qui, assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "causes" du phénomène de la participation, font l'objet de ce sous-ensemble. Il n'en existe pas dans nos observations.

Sous-ensemble no. 6: les éléments suivants sont assignés à des "causes" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un auteur et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "causes" du phénomène de la participation. Ce sont: les travaux de Hawthorne, la recherche de la résolution des conflits, l'incongruence entre l'organisation et l'individu, le pouvoir croissant des travailleurs, la pression de l'opinion publique.

Sous-ensemble no. 7: cette catégorie concerne les éléments qui, assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme éléments assignés

à une des "causes" du phénomène de la participation.

Nous n'en avons pas trouvé qui rencontre cette exigence.

Sous-ensemble no. 8: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, étant assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration, sont assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant assignés à une des "causes" du phénomène de la participation. Nous n'avons pas non plus trouvé d'éléments satisfaisant cette exigence.

b) Deuxième ensemble: (éléments communs)

Dans cette catégorie nous consignons les éléments communs. C'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des "causes" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "causes" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: cette section concerne les éléments assignés à des "causes" du phénomène de la participation, qui font l'objet d'un consensus entre les théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à des "causes" du phénomène de l'intégration. Les résultats obtenus de notre recherche ne nous révèlent pas l'existence de tels éléments.

Sous-ensemble no. 10: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "causes" du phénomène

de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent comme éléments assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration. Il s'agit d'un seul élément, celui de la croissance du pouvoir des travailleurs.

Sous-ensemble no. 11: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "causes" du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et qui se retrouvent comme éléments assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration. Il n'en existe pas pour chaque phénomène pris isolément donc il n'en existe pas pour cette catégorie non plus.

Sous-ensemble no. 12: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, assignés à une des "causes" du phénomène de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension de ce phénomène et se retrouvent comme des éléments assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé dans cette analyse.

Sous-ensemble no. 13: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "causes" du phénomène de la participation, sont assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène.

Sous-ensemble no. 14: ce sous-ensemble concerne les élé-

ments qui sont assignés à une des "causes" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il n'en existe pas dans nos observations.

Sous-ensemble no. 15: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "causes" du phénomène de la participation. Nous n'avons trouvé dans les résultats de la recherche aucun élément de ce type.

Sous-ensemble no. 16: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration ne sont mentionnés que par un auteur et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "causes" du phénomène de la participation. Il s'agit d'un seul élément: le pouvoir croissant des travailleurs.

Sous-ensemble no. 17: ce sous-ensemble concerne les éléments qui font l'objet d'une divergence des théoriciens et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "causes" du phénomène de la participation.

e

Il n'en existe ni pour chaque phénomène ni pour les deux ensembles.

Sous-ensemble no. 18: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme éléments assignés à une des "causes" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas dans notre analyse.

Sous-ensemble no. 19: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui sont assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration, sont également assignés à une des "causes" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène.

Sous-ensemble no. 20: nous n'avons pas trouvé d'éléments qui, étant assignés à une des "causes" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "causes" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène.

7. Les éléments constituant des "conséquences" des phénomènes de la participation et de l'intégration

Cette septième dimension comporte comme les précédentes, deux groupes d'éléments; la première et la

seconde catégorie subdivisés en une vingtaine de sous-catégorie.

a) Premier ensemble: (éléments propres)

Dans cette catégorie, nous avons trouvé les éléments propres: ceux qui, étant assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de l'intégration, ceux qui, étant assignés à des "conséquences" du phénomène de l'intégration, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation, font l'objet de consensus des théoriciens et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé dans la revue de la littérature des théoriciens de la gestion participative et intégrative.

Sous-ensemble no. 2: les éléments suivants sont assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul auteur et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des

"conséquences" du phénomène de l'intégration. Ce sont: encourager les gens à diriger leurs énergies créatrices vers les objectifs de l'organisation, la satisfaction des besoins sociaux et "égotistes" des subordonnés, une nette distinction entre les subordonnés d'une part et les dirigeants.

Sous-ensemble no. 3: cette section concerne les éléments qui sont assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation, font l'objet de divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé qui aient été révélés par nos analyses.

Sous-ensemble no. 4: les éléments suivants sont assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de l'intégration. Ce sont: la confiance dans les potentialités des subordonnés, une plus grande délégation de pouvoir.

Sous-ensemble no. 5: cette section concerne les éléments qui sont assignés à des "conséquences" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et ne se retrouvent pas comme éléments

assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation. Nous n'avons pas pu trouver d'élément répondant à cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 6: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un théoricien et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation. Ce sont: les éléments qui soutiennent que l'employé voit dans la compagnie une source de rémunération, de conseil, d'amitié, d'aide et d'amusement, que les subordonnés influencent les décisions, ~~que la contribution des subordonnés~~ est plus effective et entraîne la productivité, la loyauté, la qualité de travail le partage des bénéfices.

Sous-ensemble no. 7: cette section concerne les éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés au phénomène de la participation. Notre recherche ne nous a pas révélé l'existence de cet élément.

Sous-ensemble no. 8: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de l'intégration, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas

comme étant des éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation. Aucun élément inter-dimensionnel et inter-phénoménale ne s'est révélé dans notre étude.

b) Deuxième ensemble: (éléments communs)

Dans cette catégorie, nous traiterons des éléments communs. Ce sont ceux qui, étant assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation, et sont également assignés à des "conséquences" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation, font l'objet de consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration. Il n'existe pas d'élément de ce type dans nos résultats.

Sous-ensemble no. 10: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation, sont mentionnés par un seul théoricien et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé un tel élément.

Sous-ensemble no. 11: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration. Il n'en existe pas dans nos constations.

Sous-ensemble no. 12: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation, qui sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas constaté l'existence chez les théoriciens des relations humaines.

Sous-ensemble no. 13: cette catégorie concerne des éléments assignés à des "conséquences" du phénomène de la participation, également assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'avons pas observé de tels éléments.

Sous-ensemble no. 14: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration et au moins

à une autre dimension de ce même phénomène.

Sous-ensemble no. 15: il n'existe pas dans nos résultats d'éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration, qui font l'objet de consensus des théoriciens et qui se retrouvent comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 16: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 17: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration, et qui font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation. Il n'en existe pas dans les résultats de notre analyse.

Sous-ensemble no. 18: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas

constaté l'existence chez les théoriciens.

Sous-ensemble no. 19: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration, sont également assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'avons pas observé de tels éléments dans notre analyse.

Sous-ensemble no. 20: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, étant assignés à une des "conséquences" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé.

8. Les éléments constituant des "relations" des phénomènes de la participation et de l'intégration

Cette dimension comprend deux ensembles subdivisées en sous-ensembles.

a) Premier ensemble:

Dans cette catégorie, nous avons assemblé les éléments assignés à des "relations" du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme éléments assignés

à des "relations" du phénomène de l'intégration, ceux qui, étant assignés à des "relations" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 1: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations" du phénomène de la participation, font l'objet du consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration. Il s'agit de l'élément soutenant que la participation est un principe du plan Scalon.

Sous-ensemble no. 2: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à des "relations" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un théoricien et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration. Il s'agit: du le leadership démocratique et intégratif, des relations humaines dans l'entreprise, de la consultation, de la délégation du pouvoir et de l'incitation monétaire

Sous-ensemble no. 3: ce sous-ensemble concerne les éléments, qui sont assignés à une des "relations" du phénomène de la participation, qui font l'objet d'une divergence

entre les auteurs et qui ne se retrouvent pas comme éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 4: cette catégorie concerne les éléments, qui sont assignés à des "relations" du phénomène de la participation, sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration. Ce sont: le rôle des relations humaines dans la participation, les principes de la formation aux relations humaines.

Sous-ensemble no. 5: ce sous-ensemble concerne les éléments, qui sont assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas dans les résultats de notre recherche.

Sous-ensemble no. 6: cette catégorie concerne les éléments suivants, assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un théoricien et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration. Il s'agit de: du "self esteem" du "self awareness" et de l'état d'esprit des

membres".

Sous-ensemble no. 7: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la participation. Il n'existe aucun élément répondant à ces caractéristiques dans notre étude.

Sous-ensemble no. 8: cette catégorie concerne les éléments assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration, qui sont également assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme éléments assignés aux "relations" du phénomène de la participation. Il s'agit: du système du "self", comprenant les besoins des subordonnés, leurs valeurs, leurs attitudes, leur état d'esprit.

b) Deuxième ensemble:

Dans cette catégorie, nous avons consigné les éléments communs: ceux qui, étant assignés à des "relations" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "relations" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la

participation, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration. Il s'agit de l'élément selon lequel la participation et le plan Scalon se situent dans le cadre de la théorie "Y" de McGregor.

Sous-ensemble no. 10: cette section concerne les éléments qui, assignés à une des "relations" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent comme éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 11: cette section concerne les éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la participation qui, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration. Aucune divergence ni une appartenance inter-phénoménale et inter-dimensionnel n'ont été constatées

Sous-ensemble no. 12: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations" du phénomène de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme éléments assignés à une des "relations" du phéno-

mène de l'intégration. Nous n'avons pas trouvé d'élément répondant à cette caractéristique.

Sous-ensemble no. 13: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la participation, sont également assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 14: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, étant assignés à des "relations" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène sont également assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé qui satisfasse cette exigence.

Sous-ensemble no. 15: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration, font l'objet de consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la participation. Nous n'avons trouvé aucun élément de ce type.

Sous-ensemble no. 16: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration qui, ne sont mentionnés que par un autre et se

retrouvent comme éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la participation. Il s'agit de l'élément qui pose qu'il existe une relation avec la théorie "Y".

Sous-ensemble no. 17: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration qui, font l'objet de divergence entre les auteurs et se retrouvent comme éléments assignés à une des "relations" du phénomène de la participation. Nous n'avons rien trouvé.

Sous-ensemble no. 18: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme éléments assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation. Nous n'avons pas trouvé d'élément de cette nature.

Sous-ensemble no. 19: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations" du phénomène de l'intégration, sont également assignés à une des "conséquences" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 20: ce sous-ensemble concerne les éléments étant assignés à une des "relations" du phénomène

de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé.

9. Les éléments constituant des "relations" de dépendance des phénomènes de la participation et de l'intégration

Comme les autres dimensions, cette neuvième dimension perceptuelle comprend deux ensembles.

a) Premier ensemble:

Dans cette catégorie, nous avons regroupé les éléments propres: ceux qui, étant assignés à des "relations de dépendance du phénomène de la participation, ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration, ceux qui, étant assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration, ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: cette section concerne les éléments assignés à une des "relations" de dépendance du phénomène de la participation qui font l'objet du consensus des théoriciens et ne se retrouvent pas comme éléments assignés

à une des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 2: cette section concerne les éléments assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de la participation, qui ne sont mentionnés que par un seul théoricien et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration. Ce sont: le style de direction du leader (formel), la cohésion de groupe, la perception des subordonnés, la satisfaction des besoins individuels.

Sous-ensemble no. 3: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "relations" de dépendance du phénomène de la participation, font l'objet de divergence entre les théoriciens des relations humaines et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés aussi à une des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration. Il n'existe pas dans nos résultats d'éléments conformes à ces caractéristiques.

Sous-ensemble no. 4: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de la participation, sont assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des

"relations" de dépendance du phénomène de l'intégration.

Ce sont: La cohésion de groupe, la fonction par dynamique de groupe, le processus de groupe.

Sous-ensemble no. 5: cette section concerne les éléments assignés à une des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "relations" de dépendance du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 6: cette section concerne les éléments assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul auteur, et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de la participation. Ce sont: la compétence individuelle, le sens de responsabilité, le plein fonctionnement des individus ainsi que de l'organisation, et le principe de la théorie "Y".

Sous-ensemble no. 7: cette catégorie concerne les éléments qui, assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "relations" de dépendance du phénomène de la participation. Nous n'avons trouvé

aucun de ces éléments.

Sous-ensemble no. 8: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation.

Nous n'en avons trouvé aucun de ces éléments.

b) Deuxième ensemble

Dans cet ensemble, nous avons consigné les éléments communs. Ceux qui, étant assignés à des "relations de dépendance" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation, font l'objet d'un consensus des théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration. Nous n'avons trouvé aucun de ce type.

Sous-ensemble no. 10: ce sous ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations de dépend-

dance" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul auteur et se retrouvent comme assignés à une des "relations" de dépendance du phénomène de l'intégration. Nous n'avons trouvé aucun de ce type

Sous-ensemble no. 11: cette section concerne les éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration. Il n'existe aucun de ces éléments dans nos résultats.

Sous-ensemble no. 12: cette section concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 13: cette section concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation, sont également assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration et au moins une autre dimension de ce même

phénomène. Nous n'avons aucun élément répondant à ces caractéristiques.

Sous-ensemble no. 14: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 15: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et qui se retrouvent comme des éléments assignés au moins à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation. Nous n'en avons trouvé aucun.

Sous-ensemble no. 16: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent comme éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation. Nous n'avons trouvé aucun.

Sous-ensemble no. 17: cette section concerne les éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phéno-

mène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation. Nous n'avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 18: ce sous-ensemble concerne les éléments qui sont assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et qui se retrouvent comme des éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 19: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration, sont également assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation et au moins une autre dimension de ce même phénomène. Aucun élément de ce type n'a été découvert.

Sous-ensemble no. 20: cette section concerne les éléments qui, étant assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "relations de dépendance" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons trouvé aucun de ces éléments

répondant aux caractéristiques du sous-ensemble no. 9.

10. Les éléments constituant des "limites" des phénomènes de la participation et de l'intégration

a) Premier ensemble

Dans cet ensemble, nous avons consigné les éléments propres: ceux qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de la participation ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration, ceux qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de la participation.

Sous-ensemble no. 1: cette catégorie concerne les éléments assignés à des "limites" du phénomène de la participation, qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration. Ce sont: les éléments qui expriment que la participation ne supprime pas les divergences entre syndicats et la Direction, qu'elle ne pourrait être considérée comme un moyen de résoudre tous les maux et donner une ferveur au travail.

Sous-ensemble no. 2: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à des "limites" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et ne se retrouvent pas comme des éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration. Ce sont: les éléments qui soutiennent que la participation devient une force lorsqu'elle est appliquée comme un artifice, que la participation n'a pu stimuler l'industrie Américaine comme l'a fait le taylorisme, que la participation est impossible dans les grandes entreprises.

Sous-ensemble no. 3: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à des "limites" du phénomène de la participation, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens, et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 4: cette section concerne les éléments assignés à des "limites" du phénomène de la participation, sont également assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 5: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "limites" du phénomène de la participation. Nous n'avons trouvé aucun élément contrariant les caractéristiques de ce sous-ensemble.

Sous-ensemble no. 6: cette section concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration, ne sont mentionnés que par ~~un auteur~~ et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à des "limites" du phénomène de la participation. Ce sont: les éléments qui expriment que la relation empathique du supérieur avec les subordonnés est insuffisante, qu'il faut appliquer la théorie "Y" avec prudence et que l'intégration parfaite est irréaliste.

Sous-ensemble no. 7: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à une des "limites" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 8: ce sous-ensemble concerne les élé-

ments assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration, sont assignés également au moins à une autre dimension de ce même phénomène et ne se retrouvent pas comme éléments assignés à des "limites" du phénomène de la participation. Ce sont: le système du self, ("self esteem" le "self control") ainsi que l'importance accordée aux mentalités individuelles.

b) Deuxième ensemble

Dans cet ensemble, nous avons tenté de regrouper les éléments qui, étant assignés à des "limites" du phénomène de la participation, sont également assignés à des "limites" du phénomène de l'intégration.

Sous-ensemble no. 9: cette section concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'autorité, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration. Il n'existe pas dans nos résultats d'éléments de cette nature.

Sous-ensemble no. 10: ce sous-ensemble concerne les éléments qui, assignés à une des "limites" du phénomène de la participation, ne sont mentionnés que par un seul théoricien et se retrouvent comme assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons

pas trouvé..

Sous-ensemble no. 11: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à des "limites" du phénomène de l'autorité, font l'objet de divergence entre les théoriciens et se retrouvent comme étant assignés une des "limites" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 12: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de la participation, sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 13: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de la participation, sont également assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 14: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomènes de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'avons trouvé aucun de

ces éléments décrits ci-dessus.

Sous-ensemble no. 15: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration, font l'objet de consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "limites" du phénomène de la participation. Nous n'avons pas trouvé dans notre étude.

Sous-ensemble no. 16: cette catégorie concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'un consensus de plusieurs théoriciens et se retrouvent comme étant des éléments assignés à une des "limites" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 17: cette catégorie concerne les éléments qui sont assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration, font l'objet d'une divergence entre les théoriciens et se trouvent comme éléments assignés à une des "limites" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 18: ce sous-ensemble concerne les éléments de l'intégration, qui ~~sont~~ sont assignés au moins à une autre dimension de ce même phénomène et se retrouvent comme assignés à une des "limites" du phénomène de la participation. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 19: ce sous-ensemble concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration, également assignés à une des "limites" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Nous n'en avons pas trouvé.

Sous-ensemble no. 20: cette section concerne les éléments assignés à une des "limites" du phénomène de l'intégration et au moins à une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une des "limites" du phénomène de la participation et au moins à une autre dimension de ce même phénomène. Il n'existe dans notre observation, aucun élément répondant au caractère du sous-ensemble no. 20.

CONCLUSION

Nous sommes au terme de la présente étude qui a consisté à faire une analyse comparative de deux phénomènes administratifs et organisationnels: la participation et l'intégration. Nous pouvons tirer à présent quelques conclusions sur la nature du rapport qui existe théoriquement et pratiquement entre ces deux phénomènes. Nous terminerons en laissant les voies pour de nouvelles perspectives de recherche, susceptibles d'accroître la compréhension de plus en plus grande des mêmes phénomènes, ou d'autres phénomènes qui leurs sont complémentaires, connexes ou simplement incompatibles.

Cette étude nous a permis de dégager d'une part les éléments constitutifs de chacun des phénomènes, d'autre part, de tirer les éléments distinctifs propres ou spécifiques à chacun. Conjointement, nous avons dégagé les éléments qui, par conséquent peuvent être considérés comme étant communs à ces deux phénomènes c'est-à-dire ceux qui caractérisent leur similitude.

Du premier point de vue, concernant les éléments propres à chaque phénomène, nous constatons que les auteurs considèrent que la participation se singularise par le fait qu'elle est un moyen qui repose sur la confiance des

subordonnés, et qu'elle se réalise par la délégation du pouvoir à condition d'être sincère. Son utilisation et son développement dépendent de la cohésion des groupes de travail. Malheureusement elle crée des écarts de plus en plus accentués entre les dirigeants; une panacée, un truc, un outil de manipulation, peut être parce que ce phénomène comporte un certain nombre de failles qui sont: (l'impossibilité dans les grandes organisations, l'irréalisme de l'intégration parfaite ect...).

En résumé, nous pouvons dire que sur le plan des "bases", des "buts", des "conséquences de la dépendance" et des "limites", les phénomènes de la participation et de l'intégration sont très différents, nettement dissemblables. Même sur le plan de certaines "fonctions", "conditions" et des "définitions", l'on constate ^{dans le Tableau 2} une différence entre les phénomènes malgré quelques points communs. (cf. p. 239)

Trois cas seulement, les conditions "les fonctions" et les "causes" sont assurément des dimensions de similitude. Nous pensons que ces dimensions ne sont pas fondamentales pour permettre de soutenir irréfutablement une réelle similitude entre les phénomènes c'est pourquoi nous sommes portés à conclure plutôt à une dissimilitude

COMPARAISON PARTICIPATION - INTEGRATION

Eléments singularisant la participation	Eléments communs à la participation et à l'intégration	Eléments singularisant l'intégration
DEFINITION Un moyen de prendre les décisions	Un moyen	Un moyen pour les individus de s'identifier à l'organisation
BASES Repose sur la confiance dans les subordonnés		Repose sur la solidarité et la loyauté à l'organisation
BUTS Résoudre les conflits et faire accepter aux subordonnés de prendre les responsabilités		Provoquer la solidarité et la loyauté vis-à-vis de l'organisation
CONDITIONS La sincérité	La fixation des objectifs par les subordonnés et l'émphase sur leur besoins	La congruence des buts individuels avec ceux de l'organisation
FONCTIONS Délégation de pouvoir	Le travail de groupe	Utilisation de la participation
CAUSES Le sabotage organisé par les subordonnés -----	Le pouvoir croissant des travailleurs	L'incongruence entre buts de l'organisation et les buts individuels
CONSEQUENCES Création d'un plus grand écart et d'une nette distinction entre les dirigeants et les dirigés		Permet la participation et l'employé voit dans le travail un amusement
RELATIONS Aide à réaliser l'intégration	La théorie "Y"	La théorie "Y"
DEPENDANCES De la cohésion de groupe du style de leadership		De la compétence individuelle et du plein fonctionnement
LIMITES .Ne supprime pas les divergences .Devient impossible dans les grandes organisations .Devient une force	↔	.La relation empathique ne suffit pas .La théorie "Y" doit être utilisée avec prudence .L'intégration parfaite est irréaliste

des deux phénomènes. En effet nous pensons qu'une même cause ne génère pas nécessairement des faits, des phénomènes et des solutions identiques. En outre, nous pensons que plusieurs faits, phénomènes, peuvent tout en restant différents, avoir un rapport avec un même fait, sujet ou phénomène.

Cependant, nous arrêter à cette simple constatation est insuffisant. En effet, il conviendrait de rechercher le type de relation existant entre eux car si les phénomènes de la participation et de l'intégration sont bien distincts, ils ne restent pas moins liés. Nous avons en outre des éléments, qui nous permettent de soutenir que les éléments de similitude sont des éléments de leur relation.

Prenons l'intégration. Elle, repose sur la solidarité entre subordonnés et dirigeants. Elle se réalise par l'utilisation de la participation à condition qu'il y ait congruence entre les "buts" de l'organisation et les "buts" des individus. Son utilisation et son développement dépendent des compétences individuelles et du plein fonctionnement. Cependant, l'intégration parfaite est irréaliste. Un de ses "buts" est néanmoins de provoquer la solidarité et la loyauté à l'égard de l'organi-

sation.

Du second point de vue, concernant les éléments qui caractérisent leur similitude, nous constatons que la participation et l'intégration sont des moyens de gestion qui sont développés, et appliqués à cause des malaises dans les "relations" du travail et surtout à cause de certains sabotages, des grèves et de l'absentéisme des subordonnés. Ils ont tous les deux un rapport avec la théorie "Y", et fonctionnent tous les deux par le travail de groupe, à condition de faire usage de l'implication des subordonnés dans la fixation des objectifs. Ils doivent aussi tenir compte de la satisfaction des besoins des subordonnés, malheureusement, en pratique, beaucoup de managers en font des points d'interférence. Ces points d'interférences se différencient des points communs soulignés précédemment. Alors que ces derniers rendent compte d'une certaine ressemblance qui existe entre les phénomènes, ils pourraient être considérés comme une tentative d'explication d'un certain lien de causalité (inter-influence).

En effet, en éducation plus que dans d'autre domaine de la gestion (administration des affaires par

exemple), la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse des ressources enseignantes (maîtres) des ressources enseignées (étudiants) ou des cadres et employés de soutien (conseillers, bureaucrates, ouvriers), reste de loin la plus grande fonction administrative. Elle impose au manager, la mobilisation complète et rationnelle mais surtout la motivation des hommes.

Cela exige que soit mise sur pied et entretenue dans l'équilibre une organisation qui permette l'actualisation et l'intégration de tous les membres. Pour ce faire, il importe d'impliquer les membres dans les prises de décisions par une participation effective à la véritable vie de l'organisation.³⁸⁸ Ainsi la participation et l'intégration sont des phénomènes de la gestion des ressources humaines qui sont censées avoir un certain lien.

Ce lien, notre recherche nous l'a confirmé. A propos des "dimensions", "fonctions" et "conditions" du phénomène de l'intégration, Rensis Likert soutient

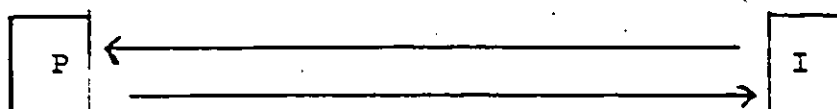
388. Dr. Y. Poirier, sur ce point, va même plus loin. Il parle "de s'approcher de la vérité" par la participation". op. cit., p. 193.

dans l'ouvrage "The new patterns of management" que l'intégration se réalise grâce à la participation.³⁸⁹

A propos de la dimension perceptuelle "relation" du phénomène de la participation, McGregor, D., soutient dans son ouvrage "Dimension humaine de l'entreprise" que la participation aide à réaliser l'intégration.³⁹⁰

Nous présentons cette "relation" sous la schématisation suivante.

Schéma II



Influence réciproque

Ce schéma signifie simplement que la participation influence l'intégration et cette dernière à son tour influence la participation.

Cette relation rend-elle vraiment compte de la nature du rapport qui les unit? Certes nous pouvons déjà

389. Likert, R., op. cit., p. 99.

390. McGregor, D., op. cit., p. 105.

nous contenter d'un tel constat sur l'inter-dépendance des phénomènes. Mais l'interaction entre les phénomènes ne permet pas à notre avis, de connaître lequel des deux est le plus déterminant. D'autre part, il reste à savoir si cette interaction est mécanique et linéaire; en somme la question qui reste en suspens est celle de savoir lequel des phénomènes entraîne l'autre car aucun auteur de l'école étudiée n'en a fait cas dans les données qui nous ont servi. Nous souhaitons que cette préoccupation fera l'objet d'autres recherches.

Nous pensons néanmoins et cela en guise d'hypothèse, que la relation entre les deux phénomènes ne peut être ni mécanique ni linéaire.

Nous sommes portés à penser, à cause de l'interaction soulignée par les auteurs, que selon les situations, les sujets et les contextes, l'un ou l'autre des deux phénomènes sera le point de départ de l'inter-influence, que ces deux phénomènes doivent nécessairement être combinés pour créer et maintenir continuellement l'organisation en équilibre.

Il conviendrait donc de soutenir qu'il existe entre ces deux phénomènes non pas un lien de causalité mécanique mais un lien de causalité circulaire ou en spirale.

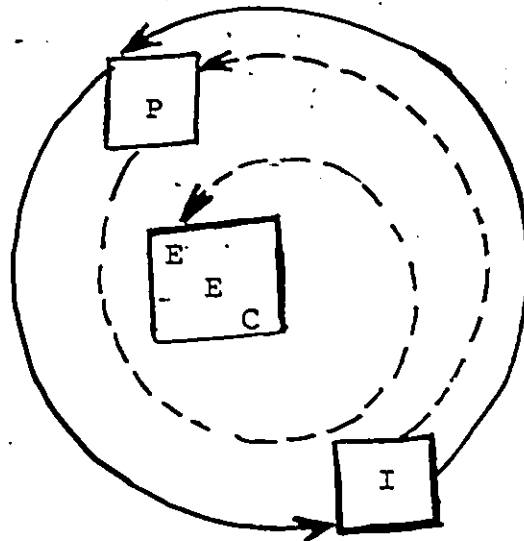


Schéma III

Légende: Schéma de la relation en spirale.

P: Participation

E: Equilibre

I: Intégration

E: Efficacité

C: Coopération

Cela signifierait que la participation et l'intégration sont perpétuellement en interaction bien qu'elles fonctionnent par des procédés différents passer d'une essence à une autre en vue d'atteindre l'efficacité, l'équilibre organisationnel et la coopération entre les membres.

Dans ce travail, notre contribution se situe à deux niveaux: au niveau des limites de notre méthodologie et au niveau d'une meilleure compréhension des phénomènes (les éléments qui constituent chacun d'eux et leurs points de ressemblance).

1) - Niveau méthodologique. Nous découvrons avec l'interrogation finale formulée sous forme d'hypothèse, les limites de la méthode descriptive et statique. Nous de-

couvrons la nécessité d'une approche dynamique susceptible de dépasser la simple corrélation. Cette problématique reste à résoudre par d'autres chercheurs.

2) - Niveau de la stricte compréhension de chaque phénomène. Nous découvrons que le degré de généralité de cette recherche nous fait perdre de vue certains éléments constitutifs essentiels. Cela se ressent dans les analyses inter-dimensionnelles et inter-phénomènes. Par exemple, concernant ces points, nous avons constaté que seulement quatre dimensions sur dix (4/10) pour la participation et trois dimensions sur dix (3/10) pour l'intégration ont fait l'objet de consensus dans la perception (voir pp. 81 à 94 pour la participation et pp. 126 à 135 pour l'intégration). Nous sommes porté à expliquer cette absence d'éléments inter-dimensionnelles par le fait que chaque auteur a abordé un aspect particulier de chaque phénomène.

Par ces points nous pensons avoir contribué à préciser la complémentarité des perceptions des théoriciens à l'intérieur de l'école des relations humaines.

L'administrateur scolaire peut en tirer des avantages:

- a) la "relativisation" des éléments considérés dans sa propre pratique managériale.
- b) la prise de conscience pour le développement des alternatives stratégiques, en vue de créer dans son système éducatif, une ambiance participative et intégrative favorisant la réalisation des aspirations, et dans les apprentissages et dans les relations inter-personnelles.

Adelson, Garry I., A study of the relationship between teacher participation in decision-making and the organizational climate of the school, State University of New York at Albany, ED.D. 1972.

Argyris, C., The individual and organization: some problems of mutual adjustment, selected readings in Walter et al., Boston Allyn, 1971.

_____, Behind the front page, San Francisco Jossey Press Publishers, 1974 305 p.

_____, Integrating the individual and the organization, Wiley, New York, 1964, XII 330 p.

_____, Conceptualizing human climat in a bank Administration Science, Vol. 2, NO 3 March 1958.

_____, Understanding organizational behavior, Homewood Illinois Dorsey Press, 1960, 179 p.

_____, Diagnostising human relations in organization a case study of a hospital, New Haven Yale University Solor and Management Center, 1956, 120 p.

_____, Personality and organization, New York Harper and Row, 1957, XIII, 291 p.

_____, Increasing leadership effectiveness, Adult education, J. Weley, New Yotk, Toronto, 1976, 286 p.

_____, Human problems with budgets, H.B.R., Vol. 31 NO 1, Janvier-Février, 1953.

Argyris, C. et Shon, Donald A., Theory in practice increasing professional effectiveness, San Francisco Jossey Press publishers 1974, p. 224.

Baron, George et Taylor, William, (eds.), Educational administration and the social science, Athlone-Press, 1969 193 p.

Bereday, George, Comparative method in education, New York, Holt Rinehart and Winston, 1964, XVI, 302 p.

BIBLIOGRAPHIE

247

Blake, R. et Mouton, J.S., Les deux dimensions du management, traduit par D. Gourgand, édition organisation, Paris, 1969, 253 p.

_____, Managerial grid Key orientation for achievement, production through people Honston Texas Gulf Pub. Co., 1969, 340 p.

_____, Managing intergroup conflict in industry, Honston Texas Gulf Pub. Co., 1964, XIII, 210 p.

_____, Group training vs group therapy, New York, Beacon House, 1958, 80 p.

Blake, R., Glenn Ramsey, et Frank A. Beach, Perception, an approach to personality, New York, Ronald Press, 1951, VIII, 442 p.

_____, Building a dynamic corporation through grid organization development, reading Mass addison Wesley Pub. Co., 1969, VIII 120 p.

_____, Diary of an OD Man, Houston tax book division Cruelf Pub. CO., 1976, VIII, 354 p.

_____, Group dynamic, key to decision making, Houston Tax Pub. CO., 1961, 120 p.

_____, Consultation readings, Adisson, Weley Pub. Co., 1976, IX, 484 p.

_____, Faites les diagnostic de votre employeur, traduit par Philippe Schavfelberger, Paris, ed. Organisation 1974, 123 p.

Blau, Peter, et Scott, Richard, Formal organizations a comparative approach, San Francisco, Chandler publ. Co., 1962, X, 312 p.

Bobbitt, F., Some general principles of management applied to the problems of city-school systems in the 12th year book of NSSE part I, Chicago, University Press, p. 7-96.

Brown, Wilfred, Exploration in management, New York, Wiley, 1960, 326 p.

Button H. Warren, Doctrines of administration: a brief history in educational administration selected readings edited by Walter C. Hock, second edition, Boston Allyn and Bacon, 344 p.

_____, History of supervision in public schools 1870-1951, Ph.D. these dissertation, University of Washington, St. Louis Missouri, 1961.

Callahan, R.E., Education and the cult of efficiency, Chicago, Chicago University, 1960, XI, 203 p.

Callahan, R.E., et Warren Button, Historical change of the role of the man in the organization 1865-1950 in behavioral science and educational administration, edited by Daniel Griffith NSSE Chicago 1964, 386 p.

Campbell, F. Roald et Russel T. Cregg, Administrative behavior in education, New York Harper and Row, 1957.

Casey M. Leo, School business administration, New York Center for applied research in education 1964, IX 177 p.

Caver, F.D. et Sergiovanni, T.J., Organization and human behavior focus on schools, New York, McGraw-Hill, 1969, XX 410 p.

Charters, W.W. et al., Perspectives on educational administration and the behavioral sciences, Eugene, University of Oregon, Center for the Advanced study of educational administration 1966, VI 120 p.

Cheng, Joseph Lap-Chiu, Organizational coordination, integration, inter-dependence and their relevance to research unit effectiveness: a comparative study, University of Michigan, Ph.D., 1977.

Chester, M. Nolte, An introduction to school administration, New York, Macmillan 1966, XVII 413 p.

Cooper, George Lester, The Scalon plan in the community college, Oklahoma State University, ED.D. 1975.

Corbally, John E. et al., Educational administration: the secondary school, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1965, X 405 p.

Curtin, James, Supervision in today's Elementary schools, New York, Macmillan, 1964, X 302 p.

Daiute, James Robert, Scientific management and human relations, New York Holt, Rinehart and Winston, 1964, X, 191 p.

Davis, George Thomas, The effect of implementing participative management techniques in a large union high school district during the school year 1972-73, University of Southern California, ED.D. 1976.

Davies, R. Daniel et Lawrence Lannaccone, Ferment in the study of organization, p. 356-368, dans Nolte, Chester, M., An introduction to school administration: selected readings, New York, the Macmillan Co. 1966 XVII, 413 p.

Del Pizzo, Vincent, A study of the perceptions of students and faculty on standing campus committees concerning student participation in the management of university of Missouri, Columbia Affairs, University of Missouri, ED.D. 1971.

Douglass, Harl Roy, Modern administration of Secondary schools, Boston, Allyn and Bacon, 1963, XII 636 p.

Diverrez, Jean, Pratique de la direction participative de l'entreprise moderne, d'édition Paris 1971, 270 p.

Elsbree, Williard S., et al., Elementary school administration and supervision, troisième édition, New York, American Book Co., 1967, VIII 520 p.

Feyereisen, Kathryn A., Fiorino, John et Howak, Arlem T., Supervision and curriculum renewal: a system approach, New York Appleton-Century-Crofts, 1970, XII 347 p.

Fortin, Claude, Une étude descriptive des phénomènes de l'organisation de l'administration et de la coordination, thèse de Doctorat non publiée, présentée à la Faculté d'Education, Université d'Ottawa, Ontario 1976 265 p.

Franseth, Jame, Supervision as leadership, Evanston, Illinois, Row Peterson, 1961, XI 195 p.

Gardeil, H.D., Initiation à la philosophie de St. Thomas d'Aquin: introduction et logique, Paris Cerf, 1958, 253 p.

Gellerman, Saul. W.; Les relations humaines dans la vie de l'entreprise, ed. organisations Paris, 1967, pp. 66-786

George S. Claude, The history of management thought Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff, New Jersey, 1972,

Getzel, W. Jacob, Lipham, James M. et Campbell, Road F., Educational administration: theory research, practice, New York, Harper and Row, 1968, XX, 420 p.

Gibson, Oliver R. et Hunt, Harold C., The school personnel administrator, Boston, Houghton Mifflin, 1965, XIII 493 p.

Griffiths, Daniel E. (ed.), Behavioral science and educational/ administration, Sixty-Third Year book of the National Society for the study of education, Chicago, University of Chicago Press, 1964, VI 360 p.

_____, et al., Humans - relation in school administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1956, VII, 458 p.

_____, et al., Organizing schools for effective education, Danville, Illinois, Interstate, 1962, X 338 p.

Hack, Walter G. et al., Educational administration: selected readings, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1971, VII 344 p.

Halpin, Andrew W., (ed.), Administrative theory in education, Chicago Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, XVI 185 p.

Harris, Ben M., Supervisory behavior in education, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, XVIII 557 p.

Hemphill, John K. et al., Administrative performance and personality, New York, Teachers' College Press, 1962. XVIII 432 p.

Herzberg, F., Basic needs and satisfaction of individuals behavioral sciences research in industrial relations, paper presented at symposium conducted at Tarry Town April, New York, 1962.

_____, Motivation to work, New York Wiley 1959, XV, 157 p.

_____, Une fois de plus comment motiver des employés, H.B.R. Janvier-Février, 1968.

_____, Le travail et la nature de l'homme, traduit par Charles Voraz, ed. entreprise Moderne, Paris 1972, p. 213.

_____, New perspectives on the will to work, the personal administrator, Vol. 19, NO. 5, July 1974, pp. 21-25.

_____, The wise old turk H.B.R., Sept.-Octobre 1974, pp. 72-73.

Jenson, Theodore J. et Clark, David L., Educational administration, New York, The Center for Applied Research in Education, 1964, X 118 p.

Jolivet, Regis, Traité de philosophie: introduction générale, logique, cosmologie, Quatrième édition, Paris, Emmanuel VITTE, 1955, 493 p.

Kefauver, G.N., Reorientation of educational administration in changing concept in educational administration 45th Yearbook of the NSSE, Part II, Chicago, University of Chicago Press, 1946.

Kimball, Wiles, Supervision for better schools, Englewood, Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, XV 343 p.

Kimbrough, B. Ralph, Administering elementary schools concepts and practices, New York, the McMillan Co., 1968, XII, 428 p.

_____, Political power and educational decision-making, Skokie, Illinois, Rand McNally, 1964, IX 307 p.

Koontz, Harold, Toward a unified theory of management, New York, McGrawhill Co., 1964, 273 p.

Koopman et al., Democratie in school administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1943.

Knezevich, Stephen J., Administration of public education, deuxième édition, New York, Harper and Row, 1969, XIII 578 p.

Lane, Willard R. et al., Foundations of educational administration: a behavioral analysis, New York: MacMillan, 1967 X 433 p.

Lanore, A. Netzer, et al., Inter-disciplinary foundations of supervision, Boston Allyn and Bacon, 1970 IX, 400 p.

Leavitt, J., Managerial psychology, University of Chicago Press, 1958, 434 p.

_____, Small groups in large organization Journal of business, Vol. 28, No 1, 1955.

_____, The organizational world, New York, Harcourt Brace, Javonovich, XVI, 1973, 335 p.

Likert, R., New ways of managing conflicts, with Jane Gibson Likert New York McGrawhill, 375 p.

_____, Le gouvernement participatif de l'entreprise, Grauthier Villar, Paris, 1964.

_____, New patterns of management, MacGrawhill, New York, 1961.

_____, The human organization its management and value, McGrawhill, New York, 1967.

Lussato, Bruno, Introduction critique aux théories des organisations, Dunod, Paris, 1972, XXII 192 p.

Maslow, H.A., Eupsychian management, A journal Homewood III Richard D. Irwin and the Dorsey Press, 1965.

_____, Motivation and personality, New York, 1954.

Maslow, H.A., Vers une psychologie de l'être, Fayard Paris, 1972.

_____, Dominance, self esteem, self actualization, Germinal paper of HAM ed. Richard J. Iowy Monterey, Calif, books/cab, 1973, 207 p.

_____, New knowledge in human values, Gateway edition, Chicago, 1970, 268 p. . .

Mayo, Elton, The social problem of an industrial civilization, London: Routledge et K. Paul, 1975.

_____, The human problems of an industrial civilization, Boston Harvard University Press, 1946, 194 p.

Mcgregor, D., Dimension humaine de l'entreprise, Gauthier Villers, Paris 1976, 203 p.

_____, Leadership and motivation, MIT Press, Cambridge London, 1966.

_____, Professional manager, édité par Warren Bemis et Caroline New York, McGrawhill, 1967, 202 p.

McClearn, Lloyd E. et Hencley, Stephen P., Secondary school administration: theoretical bases of professional practice, New York, Dodd, Mead, 1965, XI 399 p.

Miles, Matthew B. (ed.), Innovation in education, New York, Teachers' College Press, Columbia University, 1964, XII 689 p.

Miller, Van, The public administration of American school systems, New York, Macmillan, 1965, XII 580 p.

Misner, Paul, J. et al., Elementary school administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1963, IX 422 p.

Moellen, A.B., School administration, Boston, Houghton Mifflin 1940, VIII 514 p.

Morphet, Edgar; Roe, Johns L. et Reller, Theodore, Educational organization and administration: concepts, practices and issues, deuxième édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, XIII 569 p.

Mort, Pau B., et Ross, Donald H., Principles of school administration: a synthesis of basic comments, deuxième édition, New York, McGraw-Hill, 1957, XI 451 p.

Nelson, Harold Neil, Training audio-visual administrators in participative management, Indiana University, ED.D. 1971.

Netzer, Lanore A. et al., Inter-disciplinary foundations of supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1970, IX 400 p.

Newlon, J.H., Education for democracy in our time, New York, McGraw Hill 1939, XV 242 p.

Norton, Steven David, Job satisfaction and organization characteristics: an intergration of the research and theories of Frederick Herzberg and Rensis Likert, Western Reserve University, Ph.D. 1970.

Ohms, R.E. et Monahan, W.P. (eds.), Education-al administration: philosophy in action, University of Oklahoma Press, 1965, IX 108 p.

Otto, Henry J. et Saunders, David C., Elementary school organization and administration, quatrième édition, New York, Appleton-Century-Crofts, 1964, IX 409 p.

Owens, Robert G., Organizational behavior in schools, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1976, IX 246 p.

Pierce, D.R., An analysis of contemporary theories of organization and administration, dissertation doctorale présentée à l'Université de Floride, 1963, 316 p.

Poirier, Pierre, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire, thèse de Ph.D. non publiée, Université d'Ottawa, 1972, 371 p.

Poirier, Yves, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation, thèse de Ph.D. non publiée, Université d'Ottawa, 1971, 254 p.

Prieto, Anita Concha, An investigation of the relationship between participative group management in elementary schools and the needs satisfaction of elementary classroom teachers, University of New Orleans, ED.D. 1975.

Rathbun, Larry Peter, The relationship between participation in vocational student organizations and student success, Ohio State University, Ph.D. 1974.

Reeder, Ward G., The fundamentals of public school administration, New York, Macmillan, 1931, 625 p.

Reller, Theodore L. et Morphet, Edgar L. (eds.), Comparative educational administration, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1962, 438 p.

Roe, H. William, School business management, New York MacGrawhill 1961, XI, 288 p.

Roellers, Rodolphe, La vogue des relations humaines, Pensées, Nov., Décembre 1960.

Roethlisbert, F.J., Management and the worker, Harvard University Press, 1961, 615 p.

Belnays _____, Man in organization "essays", Cambridge Press of H.U.P., 322 p.

Harvard _____, Management and morale, Cambridge Mass Harvard University Press 1950.

F.F. Lombard, _____, The elusive phenomena, edited by George F.F. Lombard, Harvard University Press, Boston 1977, 500 p.

Sachs, Benjamin M., Educational administration: a behavioral approach, Boston, Houghton Mifflin, 1966, XIII 412 p.

Sampson, Howard L'Amie, A model for applying systems management theory to a large school system: participation and effectiveness, University of Wisconsin, Madison, Ph.D. 1973.

Saunders, Robert L., et al., A theory of educational leadership, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1966, XII 174 p.

Smith, Merle Chrisfield, The relationship between the participative management style of elementary school principals as perceived by their teachers and the level of teacher morale, University of Southern California, ED.D. 1975.

Stewart, Henry Rotan, J., Staff participation in the management of college libraries and its relationship to library performance characteristics, Indiana University Ph.D., 1972.

Walton, John, Administration and policy making in education, édition révisée, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, VIII 228 p.

_____, The theoretical study of educational administration, dans Harvard Educational Review, Vol. 25, N° 3, été 1955, pp. 169-178.

Wilson, Robert F., Educational administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1966, XXI 853 p.

Yauch, A.W., Improving human relations in school administration, New York, Harper and Row, 1949.

_____, Organizing schools for effective education, Danville Illinois, inter state, 1962.

Zwold, James A. Van, School personnel administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1964, VIII 470 p.

Résumé

Une étude des phénomènes de la participation et de l'intégration en administration scolaire ¹

En effectuant une analyse comparative des perceptions des auteurs en administration scolaire, l'auteur a tenté dans cette recherche de relever les éléments constitutifs propres ou communs aux phénomènes de la participation et de l'intégration.

Le choix des auteurs s'est effectué à partir d'une revue de la littérature concernant les théoriciens des relations humaines; en administration et organisation scolaire. Nous avons utilisé la méthode développée par le Dr. P. Poirier. Elle consiste en une analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle à laquelle s'ajoute une analyse inter-phénoménale.

Cette méthode comprend un schème de référence permettant l'analyse des deux phénomènes étudiés selon dix dimensions perceptuelles, une méthode comparative facilitant la juxtaposition des éléments entre eux en

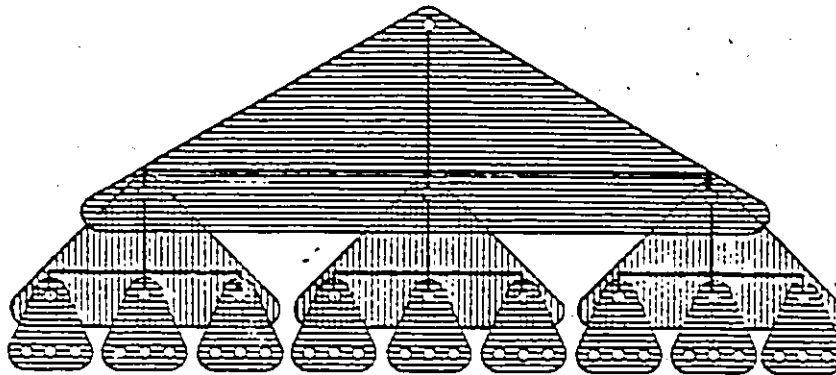
1. ANY-GBAYERE, Sahou, Thèse de Ph.D. présentée à l'école des études supérieures et de la recherche de l'université d'Ottawa, 1979.

fonction de leur similitude, de leur différence et de leur complémentarité. Elle comporte aussi un processus opérationnel permettant la détermination des éléments constitutifs des dimensions des deux phénomènes, selon 3 critères; le critère de contradiction, le critère de singularité, et le critère de concordance.

L'auteur aboutit à la conclusion selon laquelle il existe une nette différence entre les deux phénomènes. Cependant, les deux phénomènes ont en commun, quelques éléments qui, concernant leur fonctionnement et les conditions de leur application, établissent leur interaction.

L'auteur émet l'hypothèse selon laquelle il pourrait exister un lien de causalité circulaire ou en spirale entre la participation et l'intégration. Il souhaite que d'autres chercheurs se penchent sur ce problème.

STRUCTURATION des GROUPES de
TRAVAIL dans les ORGANISATIONS
d'après Rensis Likert



■. The overlapping group form of organization. Work groups vary in size as circumstances require although shown here as consisting of four persons.

- tiré de "New Patterns of Management", p. 105

Le MODELE INTEGRE

L'organisation s'éloigne
des propriétés essentielles

Une composante (ou un
sous-ensemble) dirige l'en-
semble.

- atteindre les objectifs
- maintenir le système interne
- s'adapter à l'enseignement
externe

L'organisation se rapproche
des propriétés essentielles

Les interrelations de toutes
les composantes créent l'en-
semble et le dirigent

Conscience de la pluralité des
composantes

Conscience de la configura-
tion formée par les composantes

Réalisation des objectifs de
composantes

Réalisation des objectifs de
l'ensemble

Incapacité d'influer sur les
activités essentielles orientées
vers l'intérieur, i.e. at-
teindre les objectifs et main-
tenir le système interne

Capacité d'influer, à son gré,
sur les activités essentielles
orientées vers l'intérieur

Incapacité d'influer sur les
activités essentielles orientées
vers l'extérieur, i.e. d'adopter
à l'environnement externe

Capacité d'influer, à son gré,
sur les activités essentielles
orientées vers l'extérieur (i.e.
système ouvert)

Le présent influe sur la nature
des activités essentielles

Le passé, le présent et l'avenir
influent sur la nature des
activités essentielles.

tiré de "Participation et organisation"
Argyris, C., 1970, p. 145.

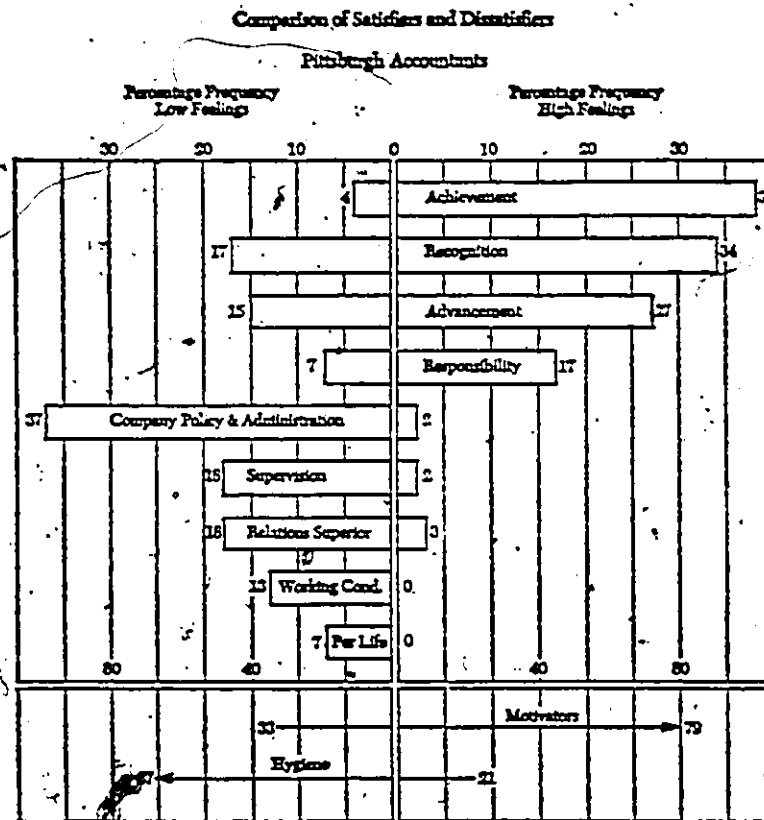
la hiérarchie des besoins de l'homme

(Selon Abraham Maslow)

Besoins:					
de SURVIE	de SÉCURITÉ	SOCIAUX	ÉGO-CENTRIQUES	d'AUTO-RÉALISATION	
Se nourrir convenablement (1)	L'agressivité. Défense de ses intérêts (2)	Participer aux décisions (3)	Soit de pouvoir et de domination (4)	Accomplir quelque chose dans sa vie (5)	
Se reposer, se détendre (7)	Se protéger d'un environnement hostile (8)	Appartenir à un groupe (9)	Être reconnu et réputé (10)	Homme libre et autonome (6)	
Faire l'amour, se reproduire (13)	Suivre des lois et des règlements (14)	Aimer et être aimé (15)	Maintenir son amour-propre (11)	Libre cours aux facultés d'épanouissement (12)	
Se maintenir en bonne santé (19)	Épargner pour les mauvais jours (20)	Collaborer avec autrui (16)	Être apprécié à sa juste valeur (17)	Capable d'inventer et de créer (18)	
Obéir à ses réflexes et ses instincts (25)	Prendre des assurances (21)	S'intégrer dans le milieu (22)	Avoir un statut (23)	Être indépendant dans ses actions (24)	
65	65	65	65	65	TOTAL :

tiré de "Le Management des Ressources Humaines, Thème II", LaRose Réal, Simon Pierre, 1975, p. 63

FACTEURS de MOTIVATION et FACTEURS d'HYGIENE
d'après F. Herzberg

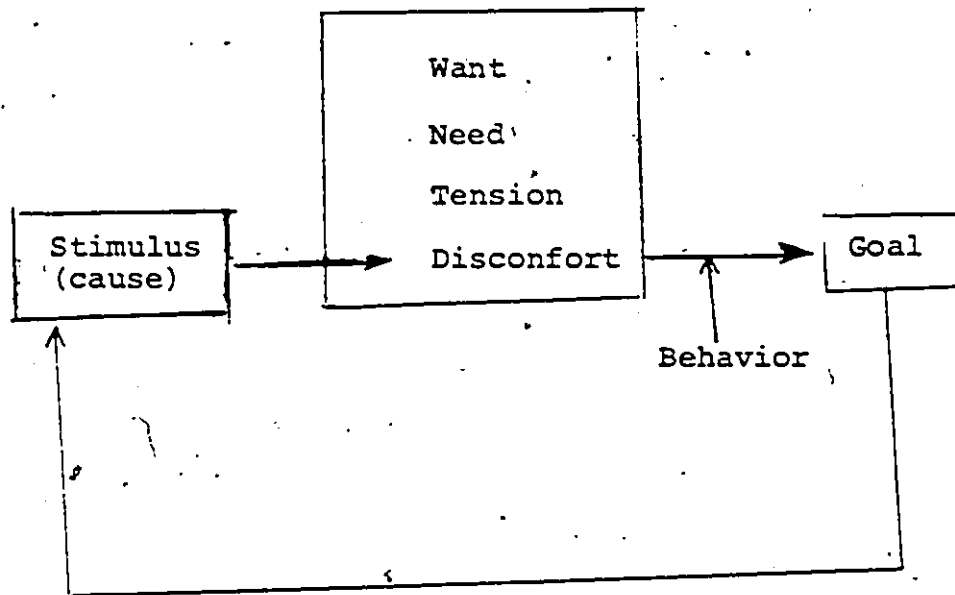


Data from F. Herzberg et al.

tiré de "The work and the nature of man"
Frederick Herzberg, W.P.C. New York, p. 203

MODEL de COMPORTEMENT
d'après H. Leavitt.

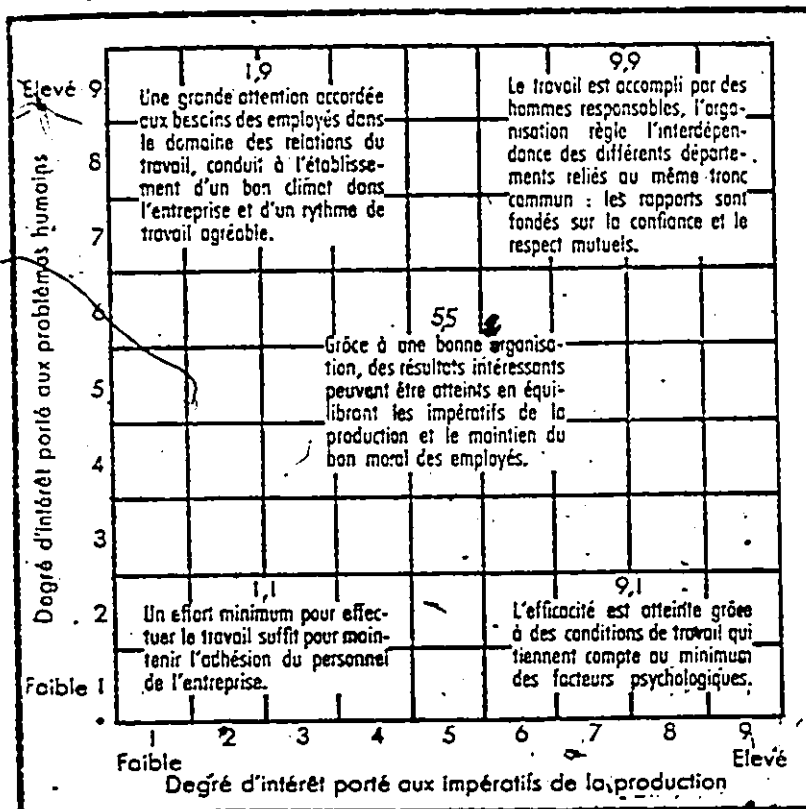
The Person



A basic model of behavior
selon H. Leavitt, tiré de "Management psychology"
Chicago, 1958, p. 8.

"Le GRID MANAGERIAL"
d'après Robert Black et J.S. Mouton

LA GRILLE



tiré de "Les deux dimensions du Management" p. 23.
traduit de l'Américain par Gourgand, édition
organisation, 253 p. 1969 Paris.