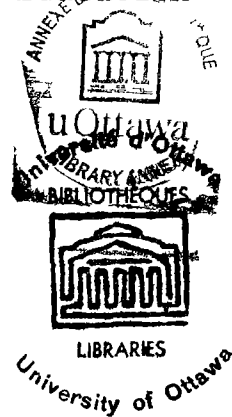


UNE ETUDE DESCRIPTIVE DES PHENOMENES DE
L'ORGANISATION, DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA COORDINATION

par J. Claude Fortin

Thèse présentée à l'Ecole des
Etudes Supérieures en vue de
l'obtention du Ph.D. en
Education



Université d'Ottawa
Ottawa, Canada, 1976

) J.C. Fortin, Ottawa, Canada, 1976

UMI Number: DC53870

INFORMATION TO USERS

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

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

UMI[®]

UMI Microform DC53870
Copyright 2011 by ProQuest LLC
All rights reserved. This microform edition is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.

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

RECONNAISSANCE

Je désire adresser mes plus sincères remerciements aux docteurs Yves et Pierre Poirier qui m'ont guidé et conseillé tout au long de cette recherche. Aussi je remercie le docteur Jean Marie Beniskos du soutien bienveillant qu'il m'a manifesté pendant ce travail.

De même je dois beaucoup de reconnaissance à mon épouse Louise qui a su partager mes joies et mes inquiétudes, tout au long de ce travail de recherche.

CURRICULUM STUDIORUM

J. Claude Fortin naquit à Normandin, Lac St-Jean, Province de Québec, le 10 août, 1945. Il obtint son Bachelier ès Arts de l'Université d'Ottawa en 1968, son Baccalauréat en Education en 1969, et sa Maîtrise en Education en 1970.

TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
INTRODUCTION	vi
I.- PROCEDURE METHODOLOGIQUE	1
1. Echantillonnage	1
2. Schème de référence théorique	13
3. Méthode de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination	16
4. Processus opérationnel de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'organisation de l'administration et de la coordination	17
II.- ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE, DU PHENOMENE DE L'ORGANISATION .	19
1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de l'organisation	19
2. Analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de l'organisation	67
3. Présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle pour chacune des dimensions de l'étude du phénomène de l'organisation	86
III.- ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE L'ADMINISTRATION	100
1. Analyse intra-phénoménale intra-dimensionnelle du phénomène de l'administration	100
2. Analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle du phénomène de l'administration	136
3. Présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle pour chacune des dimensions de l'étude du phénomène de l'administration	146
IV.- ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE LA COORDINATION .	159
1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de la coordination	159
2. Analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de la coordination	195

TABLE DES MATIERES

v

Chapitres	pages
3. Présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle pour chacune des dimensions de l'étude du phénomène de la coordination	201
V.- ANALYSE COMPARATIVE TRI-PHENOMENALE	214
1. Eléments propres-communs du phénomène de l'organisation	215
2. Eléments propres-communs du phénomène de l'administration	218
3. Eléments propres-communs du phénomène de la coordination	220
4. Eléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation	223
5. Eléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration	227
6. Eléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination	231
7. Eléments communs-communs des phénomènes de l'organisation et de l'administration	237
8. Eléments communs-communs des phénomènes de l'organisation et de la coordination	239
9. Eléments communs-communs des phénomènes de l'administration et de la coordination	242
10. Eléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de l'administration	243
11. Eléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de la coordination	245
12. Eléments communs-complémentaires des phénomènes de l'administration et de la coordination	248
13. Eléments communs-communs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination	251
14. Eléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination	251
CONCLUSIONS	253
BIBLIOGRAPHIE	257
 Appendice	
1. RESUME DE <u>Une étude descriptive des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination</u>	264

INTRODUCTION

Problématique

Un grand nombre de théoriciens qui ont étudié les phénomènes de "l'organisation" de "l'administration" et de "la coordination" ne semblent pas s'entendre sur ce qui est propre et commun à chacun de ces trois phénomènes. Ainsi selon les auteurs Morphet¹, Getzels², Schein³, Koontz⁴, Walton⁵, Thompson, J. D.⁶, Silverman⁷, Udy⁸,

1 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, Educational Organization and Administration: Concepts Practice and Issues, deuxième édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 85.

2 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process Theory, Research, Practice, Prentice-Hall, 1967, p. 85.

3 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, New Jersey, Prentice-Hall, 1970, p. 7, 10.

4 Harold Koontz, The Management Theory Jungle, dans Academy of Management Journal, Dec. 1961, p. 174-188.

5 John Walton, Administration and Policy-Making in Education, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, p. 15-50.

6 James D. Thompson, Approaches to Organizational Design, United States of America, University of Pittsburg Press, 1967, p. 4-51.

7 D. Silverman, The Theory of Organization, London, Heinemann Educational Books, 1970, p. 8. 12, 13, 215.

8 Stanley Udy, The Comparative Analysis of Organizations, dans James G. March, Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally, 1965, p. 678.

Etzioni⁹ et Sergiovanni¹⁰ il existe un état de confusion quant à la description des phénomènes de l'organisation et de l'administration. A cette ambiguïté s'ajoute le phénomène de la coordination qui habituellement s'associe de la même façon aux deux phénomènes précédents selon Wilson¹¹ et Pfiffner-Sherwood¹². Généralement, la littérature considère l'organisation comme étant une activité spécifique reliée au phénomène plus général qu'est la coordination alors que pour d'autres théoriciens, de ce phénomène de la coordination découle nécessairement le phénomène de l'administration. La recension des écrits n'indique pas de recherches spécifiques dans ce domaine.

But

Cette étude a pour but d'essayer de clarifier cette situation ambivalente au sujet des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination en analysant,

9 Amitai Etzioni, Modern Organizations, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, p. 3-31.

10 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, The New School Executive: A Theory of Administration, New York, Dodd Mead, 1973, p. 230.

11 Robert E. Wilson, Educational Administration, Ohio, Charles E. Merrill, 1966, p. 3, 9, 374.

12 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, New Jersey, Prentice-Hall, 1960. p. 28.

leurs éléments propres et communs. Cette démarche d'analyse a été rendue possible grâce à l'utilisation d'une méthodologie qu'a développée le docteur P. Poirier¹³ dans sa recherche doctorale, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire.

Conformément à cette approche, nous effectuerons l'analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle, de même qu'une analyse inter-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle de chacun des phénomènes. A cette démarche suivra la présentation des résultats qui se divisera en quatre catégories: les éléments communs, complémentaires, contradictoires et interdimensionnels.

Cette recherche s'apparente à celle de Pierce¹⁴ et de Poirier¹⁵ quant aux phénomènes eux-mêmes. En ce qui concerne le traitement des données sur une base méthodologique, elle

13 Pierre Poirier, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire, thèse doctorale (non publiée) présentée à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1973, v-371 p.

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

15 Yves Poirier, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative de perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire, thèse doctorale (non publiée), présentée à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1971, xiii-255 p.

se base sur la dissertation doctorale de Poirier P.¹⁶ Toutefois, elle ajoute à cette dernière qui était une analyse à deux phénomènes, un troisième phénomène. La conclusion qui est la présentation des résultats portera le nom d'analyse tri-phénoménale.

Organisation générale

Ce travail sera divisé en analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'organisation, en analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'administration, en analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle du phénomène de la coordination et, enfin, en une analyse comparative tri-phénoménale.

16 P. Poirier, op. cit.

CHAPITRE PREMIER

PROCEDE METHODOLOGIQUE

Nous retrouverons dans ce chapitre, l'échantillonnage, le schème de référence théorique, les définitions opérationnelles ainsi que la méthode et le processus opérationnel pour le traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

1. Echantillonnage.

Les ouvrages en administration scolaire écrits par les auteurs suivants ont servi de base, à l'élaboration de l'échantillonnage des théoriciens considérés dans cette analyse: Abott et Lovell¹, Bakke², Button³, Calhoon⁴,

1 Max G. Abott et John T. Lovell (eds.), Change Perspectives in Educational Administration, Auburn, Alabama, School of Education, Auburn University, 1964, 138 p.

2 E. W. Bakke et C. Argyris, Organization Structure and Dynamics Labor Management Center, New Haven, University of Yale, 1954.

3 Warren H. Button, Doctrines of Administration: A Brief History, dans Educational Administration Quarterly, Vol. 2, automne, 1966, p. 216-224.

4 Richard P. Calhoon, Personnel Management and Supervision, New York, Appleton Century Crofts, xii-423 p.

Campbell et Gregg⁵, Campbell et Lipham⁶, Carver et Sergiovanni⁷, Charters et al.⁸, Eye et Netzer⁹, Getzels et al.¹⁰, Gibson et Hunt¹¹, Graff et al.¹², Griffiths¹³,

5 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, xi-547 p.

6 Roald F. Campbell et James M. Lipham (eds.), Administrative Theory as a Guide to Action, Chicago, Midwest Administration Center, Chicago, 1960, xi-203 p.

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

8 W. W. Charters et al., Perspectives on Educational Administration and the Behavioral Sciences, Eugene University of Oregon CASEA, 1966, vi-120 p.

9 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, School Administration and Instructions: A Guide to Self-Appraisal, Boston, Allyn and Bacon, 1969, xvi-304 p.

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

11 Oliver R. Gibson et Harold C. Hunt, The School Personnel Administration, Boston, Mifflin, 1965, xiii-493 p.

12 Obrin B. Graff et al., Philosophic Theory and Practice in Educational Administration, Belmont, California, Woodsworth, 1966, vi-314 p.

13 Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1956, vii-158 p.

Griffiths et al.¹⁴, Griffiths¹⁵, Hack et al.¹⁶, Halpin¹⁷, Kimbrough¹⁸, Knezevich¹⁹, Litterer²⁰, Lucio et McNeil²¹, Luthans²², Morphet et al.²³,

14 Daniel E. Griffiths et al., Organizing Schools for Effective Education, Danville, Illinois, Interstate, 1962, x-338 p.

15 Daniel E. Griffiths (ed.), Behavioral Science and Educational Administration, Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, University of Chicago, 1964, vi-360 p.

16 Walter G. Hack et al., Educational Administration: Selected Readings, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1971, vii-344 p.

17 Andrew W. Halpin (ed.), Administrative Theory in Education, Chicago, Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, xvi-185 p.

18 Ralph B. Kimbrough, Political Power and Educational Decision Making, Skokie, Illinois, Rand McNally, 1964, ix-307 p.

19 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, deuxième édition, New York, Harper and Row, 1969, xiii-378 p.

20 Joseph A. Litterer, Organizations: Structure and Behavior, deuxième édition, New York, Wiley, 1969, xii-498 p.

21 William H. Lucio et John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, deuxième édition, New York, McGraw-Hill, 1972, xi-329 p.

22 Fred Luthans, Contemporary Readings in Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill, 1969, xi-329 p.

23 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practices and Issues, deuxième édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xiii-569 p.

Netzer et al.²⁴, Nolte²⁵, Owens²⁶, Pierce²⁷, Poirier, P.²⁸, Poirier, Y.²⁹, Reeves³⁰, Roe³¹, Savage³², Simon³³, Taylor³⁴,

24 Lanore A. Netzer et al., Interdisciplinary Foundations of Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1970, ix-400 p.

25 Chester M. Nolte, An Introduction to School Administration, New York, Macmillan, 1966, xvii-413 p.

26 Robert H. Owens, Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970, ix-246 p.

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

28 Pierre Poirier, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire, thèse doctorale (non publiée) présentée à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1973, ix-371 p.

29 Yves Poirier, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative de perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire, thèse doctorale (non publiée), présentée à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1971, xiii-255 p.

30 Arthur W. Reeves, Harold C. Melsness et John E. Cheal, Educational Administration: The Role of the Teacher, Toronto, Macmillan, 1962, xxi-277 p.

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

32 William H. Savage, Interpersonal and Group Relations in Educational Administration, Glenview, Illinois, Scott, Foreman, 1968, 426 p.

33 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, deuxième édition, New York, Macmillan, 1957, xxviii-259 p.

34 Frederic Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'Américain par Luc Maury, collection Marabout Services, No 66, Gerard, 1967, 320 p.

Urwick³⁵, Walton³⁶, et Wilson³⁷.

A partir de ces théoriciens l'étude s'est limitée aux auteurs les plus souvent utilisés comme source de références. Pour une meilleure perception des phénomènes à l'étude, fréquemment il nous a fallu considérer plusieurs ouvrages du même auteur. Les théoriciens retenus sont les suivants: Argyris^{38,39}, Bakke⁴⁰, Banghart⁴¹, Barnard⁴², Bennis⁴³,

35 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, 132 p.

36 John Walton, Administration and Policy Making in Education, édition révisée, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, viii-228 p.

37 Robert F. Wilson, Educational Administration, Columbus, Charles F. Merrill, 1966, xxi-853 p.

38 Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley, 1964, 350 p.

39 Chris Argyris, Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual, New York, Harper, 1957, 291 p.

40 E. Wight Bakke, Concept of the Social Organization, p. 16-76, dans Maison Haire, Modern Organization Theory, New York, Wiley, 1959, v-325 p.

41 F. W. Banghart, Educational Systems Analysis, New York, Macmillan, 1969, xix-330 p.

42 Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938, vii-334 p.

43 Warren G. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill, 1966, xi-223 p.

Blau^{44,45,46}, Bridges⁴⁷, Campbell⁴⁸, Caplow^{49,50} Castetter⁵¹,
Cornell⁵², Dale⁵³, Dimock⁵⁴,

44 Peter M. Blau et Richard A. Schoenherr, The Structure of Organization, New York, Basic Books, 1971, xix-445 p.

45 Peter M. Blau et Richard W. Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco, Chandler, 1962, x-312 p.

46 Peter M. Blau, dans T. J. Sergiovanni, Fred D. Carver, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw-Hill, 1969, vi-410 p.

47 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, Management Decision and Organizational Policy, Boston, Allyn and Bacon, 1971, xv-797 p.

48 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, xi-547 p.

49 Theodore Caplow, Principles of Organization, New York, Harcourt, Brace and World, 1964, xi-383 p.

50 Theodore Caplow, dans A. H. Rubenstein et Chadwick J. Haberstroh, Some Theories of Organizations, Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey, 1966, viii-506 p.

51 William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, New York, Macmillan, 1971, vii-385 p.

52 Francis G. Cornell, Socially Perception Administration, dans The Phi Delta Kappan, Vol. 36, No. 6, mars 1955, p. 219-224.

53 Ernest Dale, Organization, New York, American Management Association, 1967.

54 M. E. Dimock, Administrative Vitality, New York, Harper and Row, 1959, iv-184 p.

Etzioni^{55,56}, Eye-Netzer⁵⁷, Fayol⁵⁸, Follett^{59,60,61},
Gellerman⁶², Getzels⁶³, Gibson⁶⁴, Gore⁶⁵;

55 Amitai Etzioni, dans Weisrenberg, Introduction to Organizational Behavior: A Behavioral Science Approach to Understanding Organizations, Scranton, Intext Educational Publishers, 1971, xii-611 p.

56 Amitai Etzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, vii-120 p.

57 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction: A Phase of Administration, New York, Harper and Row, 1965, xiii-400 p.

58 Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, 151 p.

59 Mary Parker Follett, dans Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, 320 p.

60 Mary Parker Follett, Creative Experience, dans Krupp, Sherman Roy, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart, 1961, ix-201 p.

61 Mary Parker Follett, The Scientific Approach to Administration, dans Daniel Griffiths (eds.), Behavioral Science and Educational Administration, Chicago, NSSE, 1964, vi-360 p.

62 Paul W. Gellerman, Management by Motivation, New York, American Management Association, 1968, 286 p.

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

64 Olivier Gibson et H. C. Hunt, The School Personnel Administration, Boston, Houghton Mifflin, 1965, vi-493 p.

65 William J. Gore, Administrative Decision-Making: A Heuristic Model, New York, Wiley, 1966, viii-191 p.

Gouldner^{66,67,68}, Grazia⁶⁹, Griffiths⁷⁰, Gulick⁷¹, Hage^{72,73}, Halpin^{74,75}, Hammond⁷⁶,

66 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, dans Sociology Today: Problems and Prospects, Robert Merton (eds.), L. Broom, L. S. Cottrell, New York, American Sociological Society, 1959, xxxiv-623 p.

67 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, dans Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization.

68 Alvin Gouldner, Maintaining the Organization in Dynamic Equilibrium, dans Daniel Griffiths (eds.), Behavioral Science and Educational Administration.

69 Alfred de Grazia, The Science and Values of Administration I, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 5, décembre 1960, p. 362-398.

70 Daniel E. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, vii-123 p.

71 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, 195 p.

72 Jerald Hage et Michael Aiken, Social Change in Complex Organizations, New York, Random House, 1970, xvi-170 p.

73 Jerald Hage, An Axiomatic Theory of Organizations, dans Thomas J. Sergiovanni et Fred D. Carver, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw-Hill, 1969, vi-410 p.

74 Andrew Halpin, dans Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit.

75 Andrew Halpin, Theory and Research in Administration, New York, Macmillan, 1966, xiv-352 p.

76 Peter B. Hammond et al., On the Study of Administration in Comparative Studies in Administration, Pittsburgh Press, 1957.

Harris⁷⁷, Katz-Kahn^{78,79}, Kimbrough^{80,81}, Knezevich⁸²,
Krupp⁸³, Lawrence-Lorsch⁸⁴, Learned-Sproat⁸⁵, Litterer⁸⁶,

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

78 Daniel Katz et R. L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1967, viii-498 p.

79 Daniel Katz et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, ix-498 p.

80 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, New York, Macmillan, 1968, vii-428 p.

81 Ralph B. Kimbrough, Political Power and Educational Decision-Making, Skokie, Illinois, Rand McNally, 1964, ix-307 p.

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

83 Sherman Krupp, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1961, xiv-201 p.

84 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, Organization and Environment: Differentiation and Integration, Boston, Harvard University, 1967, xi-279 p.

85 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, Organization Theory and Policies: Notes for Analysis, Homewood, R. D. Irwin, 1966, vii-119 p.

86 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, New York, Wiley, 1973, x-757 p.

Likert^{87,88,89}, Litchfield⁹⁰, Lippitt⁹¹, Lucio⁹², Luthans⁹³,
McGregor⁹⁴, March-Simon⁹⁵, Mooney⁹⁶, Morphet⁹⁷, Parsons⁹⁸,

87 Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, vii-279 p.

88 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, vii-258 p.

89 Rensis Likert, dans Maison Haire, op. cit.

90 Edgar H. Litchfield, Notes on a General Theory of Administration, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 3-30.

91 Gordon L. Lippitt, Organization Renewal, New York, Appleton-Century-Crofts, 1969, vii-321 p.

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

93 Fred Luthans, Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management, New York, McGraw-Hill, 1973, xiv-562 p.

94 Douglas McGregor, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, xviii-202 p.

95 James G. March et H. A. Simon, Les organisations: problèmes psychosociologiques, traduit par J. C. Rouchy, Paris, Dunod, 1964, xvi-244 p.

96 James D. Mooney, The Principles of Organization, dans Luther Gulick, L. Urwick (eds.), op. cit., p. 89-99.

97 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practice and Issues, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xiii-569 p.

98 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 63-86 et 225-239.

Pfiffner-Sherwood⁹⁹, Presthus^{100,101,102}, Roy¹⁰³, Shein¹⁰⁴,
Scott¹⁰⁵, Sears^{106,107}, Selznick¹⁰⁸, Sergiovanni¹⁰⁹,

99 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, xiii-481 p.

100 R. V. Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 3, No. 1, June 1958, p. 48-72.

101 Robert Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, New York, Vintage Books, 1962, xii-322 p.

102 Robert Presthus, dans Edgar Morphet, L. Johns Roe et Theodore Reller, op. cit.

103 Robert H. Roy, The Administrative Process, Baltimore and London, Johns Hopkins Press, 1969, vi-222 p.

104 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965, xi-114 p.

105 W. Scott, Organization Theory: An Overview and an Appraisal, dans Joseph Litterer, Organization, Tome I, New York, Wiley, 1969.

106 Jesse B. Sears, The Nature of the Administrative Process, New York, McGraw-Hill, 1950, 216 p.

107 Jesse B. Sears, dans M. K. E. Abou-Hind, A Critical Analysis of Administrative Theories and an Eclectic Derival of a General Theory of Administration, thèse doctorale présentée à l'Université de Pennsylvanie, U.S.A., 1964, ii-317 p.

108 Philip Selznick, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, xii-162 p.

109 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, The New School Executive: A Theory of Administration, New York, Dodd, Mead, 1973, xiii-246 p.

Silverman¹¹⁰, Simon^{111,112}, Stogdill¹¹³, Taylor¹¹⁴,
Thompson¹¹⁵, Torgersen¹¹⁶, Udy^{117,118}, Urwick¹¹⁹, Walton¹²⁰,

110 David Silverman, The Theory of Organization: A Sociological Framework, London, Heinemann, Educational, 1970, ix-246 p.

111 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York, Macmillan, 1957, xviii-259 p.

112 Herbert A. Simon, Models of Man, New York, Wiley, 1957, 220 p.

113 Ralph M. Stogdill, Dimensions of Organizational Theory, dans James D. Thompson, Approaches for Organizational Design, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1966, vi-223 p.

114 Frédéric Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'américain par Luc Maury, Marabout Service, no 66, Gérard, 1967, 230 p.

115 James D. Thompson, Organizations in Action, New York, McGraw-Hill, 1967, vii-192 p.

116 Paul F. Torgersen, A Concept of Organization, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, ix-173 p.

117 S. H. Udy, Administrative Rationality: Social Setting and Organizational Development, dans American Journal of Sociology, Vol. 68, July 1962-May 1963, p. 299-308.

118 S. H. Udy, The Comparative Analysis of Organization, dans James G. March, Handbook of Organization, New York, McGraw-Hill, 1968.

119 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, 132 p.

120 John Walton, Administration and Policy-Making in Education, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, viii-228 p.

Weber¹²¹ et Wilson¹²².

2. Schème de référence théorique.

Le schème de référence théorique du présent travail s'appuie en grande partie sur la thèse doctorale de P. Poirier¹²³, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire. L'étude des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination se fera donc selon neuf dimensions perceptuelles telles que définies dans la recherche ci-haut mentionnée.

Les dimensions perceptuelles sont les suivantes:

- a) la définition essentielle, b) la base, c) la condition,
- d) le but, e) la fonction, f) la limite, g) la cause, h) la conséquence et i) la relation.

121 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, traduit par A. M. Henderson et Talcott Parsons, édité par Talcott Parsons, New York, Free Press of Glencoe, 1947, x-436 p.

122 R. E. Wilson, Educational Administration, dans Better Teaching in School Administration, Nashville Southern States, 1955,

123 Pierre Poirier, op. cit.

Définition des termesA) Dimensions verticales

La définition essentielle fait référence à la délimitation ou à la description d'un phénomène; la base, sur le principe fondamental sur lequel s'appuie l'existence d'un phénomène; la condition, sur les éléments indispensables à l'opération d'un phénomène; le but, sur la fin ultime d'un phénomène; la fonction, sur le rôle assigné au phénomène; la limite, sur le champ précis d'influence d'un phénomène; la cause, sur ce qui suscite l'existence d'un phénomène; la conséquence, sur ce qui découle directement de l'activité d'un phénomène et enfin, la relation, sur la nature des rapports existants entre les différents phénomènes.

B) Dimensions horizontales

Elément commun. Un élément est commun lorsqu'il est assigné aux différentes dimensions d'un phénomène et qui fait l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs.

Elément complémentaire. Un élément est complémentaire lorsqu'il est assigné aux différentes dimensions d'un phénomène et qui est mentionné par un seul auteur.

Elément contradictoire. Un élément est contradictoire lorsqu'il est assigné aux différentes dimensions d'un phénomène et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Elément inter-dimensionnel. Un élément est inter-dimensionnel lorsqu'il est mentionné par un seul ou plusieurs auteurs et que l'on retrouve dans d'autres dimensions d'un même phénomène.

Elément propre-commun. Au niveau de la dimension, un élément est propre s'il appartient exclusivement à la dimension étudiée. Au niveau des auteurs, il a la caractéristique d'être commun, s'il fait l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs. Un élément est donc propre-commun s'il n'appartient pas à d'autres dimensions d'un même phénomène, ou à la dimension correspondante d'un autre phénomène et est mentionné par plusieurs auteurs.

Elément propre-complémentaire. Au niveau de la dimension, un élément est propre s'il appartient exclusivement à la dimension étudiée. Au niveau des auteurs, il a la caractéristique d'être complémentaire, s'il est mentionné que par un seul auteur. Un élément est donc propre-complémentaire, s'il n'appartient pas à d'autres dimensions d'un même phénomène ou à la dimension correspondante d'un autre phénomène et est mentionné par un seul auteur.

Elément commun-commun. Au niveau des dimensions, un élément est commun, s'il appartient à au moins deux dimensions d'un même phénomène. Au niveau des auteurs, il a la caractéristique d'être commun, s'il fait l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs. Un élément est donc commun-commun, s'il appartient à au moins deux dimensions d'un même phénomène et

aux dimensions correspondantes d'un autre phénomène et est mentionné par plusieurs auteurs.

Elément commun-complémentaire. Au niveau des dimensions, un élément est commun, s'il appartient à au moins deux dimensions d'un même phénomène. Au niveau des auteurs, il a la caractéristique d'être complémentaire, s'il est mentionné par un seul auteur. Un élément est donc commun-complémentaire, s'il appartient à au moins deux dimensions d'un même phénomène et aux dimensions correspondantes d'un autre phénomène et est mentionné par un seul auteur.

3. Méthode de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

La méthode comparative développée par Bereday¹²⁴ a été adaptée pour analyser les éléments constitutifs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination. Celle-ci comprend les étapes suivantes: la description des éléments perçus par les auteurs, leur interprétation et leur juxtaposition. La comparaison c'est à dire, la dernière étape de cette méthode, n'a pas été utilisée dans cette recherche.

La juxtaposition des éléments assignés à chacune des dimensions des trois phénomènes a permis la classification suivante: a) les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension d'un phénomène, font l'objet

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

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

4. Processus opérationnel de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'organisation de l'administration et de la coordination.

Premièrement, il nous a fallu faire la lecture des ouvrages des théoriciens considérés dans cette analyse. De cette lecture nous avons retenu les éléments perçus par les différents auteurs, au niveau de chacune des dimensions des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

Après avoir situé les éléments perceptuels des théoriciens dans chacune des dimensions des phénomènes, trois lecteurs indépendants* ont fait la même démarche que l'auteur, afin d'assurer au travail une plus grande véracité. Et alors uniquement, les éléments perçus par ces trois lecteurs indépendants et l'auteur comme appartenant aux mêmes dimensions ont été considérés dans cette étude.

Ce n'est qu'après cette première étape qu'a suivi le procédé de regroupement des éléments, selon qu'ils étaient communs, complémentaires ou contradictoires. Seuls ont été

*Louise E. Charron (M.Ed.), P. Poirier (PH.D.), Y. Poirier (PH.D.).

considérés les éléments regroupés, de la même façon, par les mêmes trois lecteurs indépendants et l'auteur.

De cette seconde étape l'analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle suivit. De celle-ci nous avons dégagé pour chacune des dimensions des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination, les éléments communs, complémentaires, contradictoires et inter-dimensionnels.

Deuxièmement, il nous a fallu faire l'analyse inter-phénoménale. C'est-à-dire la comparaison entre les phénomènes au sujet des éléments communs, complémentaires et contradictoires des dimensions correspondantes. Nous avons fait les comparaisons suivantes: le phénomène de l'organisation et de la coordination, le phénomène de l'administration et de la coordination et le phénomène de l'organisation, de l'administration et de la coordination. Et alors, de cette étude comparative il nous a été possible de retenir pour chaque phénomène, c'est-à-dire l'organisation, l'administration et la coordination, ce qui est spécifique ou non, aux dimensions constituantes.

L'étude a retenu pour les différentes combinaisons des phénomènes ainsi que pour chacun d'eux une fois isolé, les éléments propres et les éléments communs. L'étude inter-phénoménale s'est limitée aux comparaisons des dimensions correspondantes pour chacun des phénomènes.

CHAPITRE II

ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE, DU PHENOMENE DE L'ORGANISATION

Ce chapitre contiendra deux parties: premièrement, l'analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle du phénomène de l'organisation et deuxièmement l'analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle du phénomène de l'organisation.

La présentation des résultats de l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'organisation terminera ce chapitre.

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

A. Eléments assignés à la dimension définition essentielle du phénomène de l'organisation.

Cette section contient les éléments communs, complémentaires et contradictoires. Communs c'est-à-dire, ceux qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; complémentaires c'est-à-dire, ceux qui sont mentionnés par un seul auteur; et contradictoires c'est-à-dire, ceux qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Eléments communs: le phénomène de l'organisation est défini par Barnard¹, Kimbrough², Walton³, Torgersen⁴, Banghart⁵, Bakke⁶ et Luthans⁷, comme étant un système. Selon Lippitt⁸, Likert⁹, Lucio¹⁰, Getzels¹¹,

1 Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p. 72, 73.

2 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, New York, Macmillan, 1968, p. 222.

3 John Walton, Administration and Policy-Making in Education, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, p. 95.

4 Paul F. Torgersen, A Concept of Organization, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, p. 41.

5 F. W. Banghart, Educational Systems Analysis, New York, Macmillan, 1969, p. 71, 86.

6 E. Wight Bakke, Concept of the Social Organization, dans Maison Haire, Modern Organization Theory, New York, Wiley, 1959, p. 37, 50.

7 Fred Luthans, Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management, New York, McGraw-Hill, 1973, p. 179.

8 Gordon L. Lippitt, Organization Renewal, New York, Appleton-Century-Crofts, 1969, p. 43, 44, 46, 53.

9 Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, p. 99.

10 William H. Lucio et John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, New York, McGraw-Hill, 1969, p. 74.

11 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process, Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, p. 110, 126.

Parsons¹², Griffiths¹³, Krupp¹⁴, Hage¹⁵, Schein¹⁶, Knezevich¹⁷, Gibson¹⁸, Caplow¹⁹, Stogdill²⁰ et Weber²¹, l'organisation est un système social. L'organisation est un système complexe,

12 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 63.

13 Daniel E. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, p. 70,71.

14 Sherman Krupp, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart et Winston, 1961, p. 53.

15 Jerald Hage et Michael Aiken, Social Change in Complex Organizations, New York, Random House, 1970, p. 11, 64.

16 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965, p. 3, 9.

17 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, New York, Harper and Row, 1969, p. 34, 35, 108.

18 Olivier Gibson et H. C. Hunt, The School Personnel Administration, Boston, Houghton Mifflin, 1965, p. 23.

19 Theodore Caplow, Principles of Organization, New York, Harcourt, Brace and World, 1964, p. 1, 16.

20 Ralph M. Stogdill, Dimensions of Organizational Theory, dans James D. Thompson, Approach to Organizational Design, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1966, p. 18.

21 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, traduit par A. M. Henderson et Talcott Parsons, édité par Talcott Parsons, New York, Free Press of Glencoe, 1947, p. 76.

selon Argyris²², Lawrence et Lorsch²³, Katz et Kahn²⁴, tandis que les auteurs Litterer²⁵ et Silverman²⁶, décrivent ce même phénomène comme étant une institution sociale.

Les auteurs suivants: Halpin²⁷, Udy²⁸, Urwick²⁹ et Fayol³⁰, définissent l'organisation comme étant un groupe social, tandis que Gulick³¹, Selznick³² et Gellerman³³,

22 Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley, 1964, p. 11, 12.

23 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, Organization and Environment Differentiation and Integration, Boston, Harvard University, 1967, p. 6.

24 Daniel Katz et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, p. 14, 15, 79.

25 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, New York, Wiley, 1973, p. 5, 36.

26 David Silverman, The Theory of Organization: A Sociological Framework, London, Heinemann, Educational, 1970,

27 Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration, New York, Macmillan, 1966, p. 31, 162, 163.

28 S. H. Udy, Administrative Rationality, Social Setting and Organizational Development, dans American Journal of Sociology, Vol. 68, July 1962, May 1963, p. 299.

29 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, p. 35.

30 Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, p. 65.

31 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, p. 32.

32 Philip Selznick, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, p. 8.

33 Saul W. Gellerman, Management by Motivation, New York, American Management Association, 1968, p. 219, 239.

comme étant un système dynamique. Pour Dale³⁴ et Bridges³⁵, l'organisation est un groupe d'activités reliées, tandis que Litchfield³⁶ et McGregor³⁷ voient dans l'organisation un modèle de distribution d'autorité. Cependant pour Gore³⁸ et Follett³⁹, l'organisation est un système rationnel d'action et un processus social orienté. Presthus⁴⁰, March et Simon⁴¹, appréhendent l'organisation comme étant un système de relations interpersonnelles et structurées. Pour

34 Ernest Dale, Organization, New York, American Management Association, 1967, p. 104.

35 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, Management Decision and Organizational Policy, Boston, Allyn and Bacon, 1971, p. 4, 157.

36 Edgar H. Litchfield, Notes on a General Theory of Administration, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 7.

37 Douglas McGregor, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 32.

38 William J. Gore, Administrative Decision-Making: A Heuristic Model, New York, Wiley, 1966, p. 11, 16.

39 Mary Parker Follett, dans Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, p. 23, 87.

40 R. V. Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 3, No. 1, June 1958, p. 50.

41 James G. March et H. A. Simon, Les organisations: problèmes psychosociologiques, traduit par J. C. Rouchy, Paris, Dunod, 1964, p. 4, 73.

Mooney⁴², Etzioni⁴³ et Sears⁴⁴, l'organisation est conçue comme étant un regroupement social, délibérément constitué dans la recherche d'un but spécifique.

Eléments complémentaires: le phénomène de l'organisation est défini respectivement par les auteurs suivants: pour Thompson⁴⁵ elle est un système naturel; pour Wilson⁴⁶ un canal à travers lequel le travail de l'administration est accompli; pour Sergiovanni⁴⁷ elle est l'interaction de deux ou plusieurs personnes en vue d'atteindre un but défini;

42 James D. Mooney, The Principles of Organization, dans Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, 1937, p. 1.

43 Amitai Etzioni, dans Weissenberg, Introduction to Organizational Behavior: A Behavioral Science Approach to Understanding Organizations, Scranton, Intext Educational Publishers, 1971, p. 65.

44 Jesse B. Sears, dans M. K. E. Abou-Hind, A Critical Analysis of Administrative Theories and an Eclectic Derivation of a General Theory of Administration, thèse doctorale présentée à l'Université de Pennsylvanie, U.S.A., 1964, p. 83, 88, 102.

45 James D. Thompson, Organizations in Action, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 24.

46 R. E. Wilson, Educational Administration, 1966 p. 32, dans Better Teaching in School Administration, Nashville Souther States, 1955, p. 119, 124.

47 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, The New School Executive: A Theory of Administration, New York, Dodd, Mead, 1973, p. 20.

pour Scott⁴⁸ elle est un moyen d'atteindre des objectifs; pour Roy⁴⁹ une interdépendance sociale; pour Blau⁵⁰ une différenciation formelle des unités; pour Campbell et Gregg⁵¹ une activité coordonnée d'un groupe de personnes à la poursuite d'un but commun et enfin pour Simon⁵² l'organisation est un système en recherche constante d'équilibre.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation, sous la dimension, définition essentielle, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

B. Eléments assignés à la dimension base, du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: Les auteurs suivants: Lawrence et Lorsch⁵³, Roy⁵⁴, Litterer⁵⁵ et Gulick⁵⁶ mentionnent que

48 W. Scott, Organization Theory: An Overview and an Appraisal, in Joseph Litterer, Organizations, New York, Wiley, Vol. 1, 1969, p. 15.

49 Robert H. Roy, The Administrative Process, Baltimore and London, Johns Hopkins Press, 1969, p. 47.

50 Peter M. Blau et Richard A. Schoenherr, The Structure of Organizations, New York, Basic Books, 1971, p. vii.

51 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, p. 286, 287.

52 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York, Macmillan, 1957, p. 110, 122, 220.

53 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 8.

54 Robert H. Roy, op. cit., p. 47.

55 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 10, 447.

56 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 3.

l'organisation a comme base, la division du travail.

Pour Getzels⁵⁷ et Gibson⁵⁸, l'organisation a comme fondement les personnes, tandis que Bridges⁵⁹ parle de ressources humaines, Wilson⁶⁰ d'arrangements de personnes et Hage⁶¹, d'individus orientés socialement. Etzioni⁶², Dale⁶³, et Krupp⁶⁴ postulent que l'organisation existe selon le principe premier des buts, tandis que Campbell⁶⁵ parle de but à atteindre.

Les auteurs suivants: March et Simon⁶⁶, Litchfield⁶⁷, Castetter⁶⁸ et Sears⁶⁹ mentionnent que l'organisation repose

57 Jacob W. Getzels et al., op. cit., p. 322.

58 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. v, 57.

59 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. xiii.

60 R. E. Wilson, op. cit., p. 32.

61 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 11.

62 Amitai Etzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, p. 2, 69.

63 Ernest Dale, op. cit., p. 150.

64 Sherman Krupp, op. cit., p. 3, 61, 75, 182.

65 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 269, 286.

66 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 3.

67 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18.

68 William B. Castetter, Administering the School Personnel Program, Toronto, Macmillan, 1962, p. 62.

69 Jesse B. Sears, op. cit., p. 29, 99, 101.

essentiellement sur les canaux de communication. Knezevich⁷⁰ et Mooney⁷¹ nous enseignent que l'autorité est le principe déterminant de l'organisation. Cette conception générale, se précise avec Follett⁷² qui parle d'autorité fonctionnelle et Harris⁷³ de ligne claire d'autorité. Pour Morphet⁷⁴ et Learned-Sproat⁷⁵ le concept d'organisation se fonde sur l'existence du leadership.

Pour Gouldner⁷⁶ l'organisation s'appuie sur l'interdépendance des unités constituantes; pour Halpin⁷⁷ sur les différents groupes en interaction; pour Stogdill⁷⁸ sur les attentes

70 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 11, 27.

71 James D. Mooney, op. cit., p. 94.

72 Mary Parker Follett, op. cit., p. 58, 59.

73 Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, p. 40.

74 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practice and Issues, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 94.

75 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, Organization Theory and Policies: Notes for Analysis, Homewood, R. D. Irwin, 1966, p. 61, 333, 334.

76 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, dans Sociology Today: Problems and Prospects, Robert Merton (eds.), L. Broom, L. S. Cottrell, New York, American Sociological Society, 1959, p. 400, 427.

77 Andrew W. Halpin, op. cit., p. 31, 162, 163.

78 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 49.

récioproques et Cornell⁷⁹ sur l'interaction des efforts coopératifs en vue d'un but commun. Au centre de toute organisation, selon Pfiffner⁸⁰ et Luthans⁸¹ l'on retrouve un certain comportement humain adapté et orienté. La coordination des efforts mutuels selon une planification définie constitue la base essentielle des organisations, selon Schein⁸², Kimbrough⁸³ et Gellerman⁸⁴.

Les efforts collectifs selon Blau⁸⁵ et l'action collective totale selon Hammond⁸⁶ constituent la base de l'organisation. McGregor⁸⁷ souligne le pouvoir, principe

79 Francis G. Cornell, Socially Perception Administration, dans The Phi Delta Kappan, vol. 36, no 6, mars 1955, p. 219.

80 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, p. 83, 243, 367.

81 Fred Luthans, op. cit., p. 102.

82 Edgar H. Schein, op. cit., p. 1.

83 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary School: Concepts and Practices, New York, Macmillan, 1968, p. 42.

84 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 219.

85 Peter M. Blau et Richard A. Schoenherr, op. cit., p. viii, 5.

86 Peter B. Hammond et al., On the Study of Administration in Comparative Studies in Administration, Pittsburgh Press, 1957, p. 5.

87 Douglas McGregor, op. cit., p. 138.

majeur de l'organisation, Griffiths⁸⁸ de degré de contrôle sur la prise de décision et Parsons⁸⁹ de mobilisation du pouvoir pour atteindre les buts d'une façon efficace. Pour Torgersen⁹⁰ avoir un but, maintenir la volonté des gens à participer et établir un système de communication sont les éléments de base, tandis que Barnard⁹¹ parle de capacité des personnes à communiquer, de volonté des gens à coopérer, et de contribution personnelle aux buts organisationnels comme étant des éléments de bases du phénomène de l'organisation.

Éléments complémentaires: Le phénomène de l'organisation repose essentiellement sur les normes de la rationalité, selon Thompson⁹², tandis que Lucio⁹³ parle de structure sociale, de principes d'obligations et de pouvoir du groupe social organisé. Pour Argyris⁹⁴ l'organisation fonde son existence sur un système optimum de "staffing", ce qui se

88 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 89.

89 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization II, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 225.

90 Paul T. Torgersen, op. cit., p. 38, 41.

91 Chester Barnard, op. cit., p. 82, 205.

92 James D. Thompson, op. cit., p. 19.

93 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 76.

94 Chris Argyris, op. cit., p. 221.

précise avec Sergiovanni⁹⁵ qui mentionne que les croyances et les valeurs des individus sont à la base du phénomène. L'organisation est un réseau de matériaux, capitaux, d'idéaux humains, selon Bakke⁹⁶. Pour Gore⁹⁷, l'organisation est un facteur statique dans la réalisation des buts de groupe et la prise de décision, principe de continuité chez Urwick⁹⁸ est un moyen par lequel le but est évalué.

La base du phénomène de l'organisation selon Caplow⁹⁹ repose sur le temps, l'endroit, les buts culturels, tandis que Scott¹⁰⁰ parle de proximité et de dépendance sociale, comme principe premier. Définir les critères de succès des individus pour Presthus¹⁰¹ et servir les besoins psychologiques et sociaux, pour Walton¹⁰² sont les fondements majeurs des organisations. L'arrangement

95 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op.cit., p. 26.

96 E. Wight Bakke, op.cit., p. 39.

97 William J. Gore, op. cit., p. 18, 39.

98 Lyndall Urwick, op. cit., p. 18, 39.

99 Theodore Caplow, op. cit., p. 7.

100 W. Scott, op. cit., p. 15.

101 R. V. Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, New York, Vintage Books, 1962, p. 25, 26, 49.

102 John Walton, op. cit., p. 103.

des participants selon les attentes de rôle, pour Grazia¹⁰³ et le processus de résolution de problèmes pour Bennis¹⁰⁴ sont les principes premiers aux organisations.

La base du phénomène de l'organisation est respectivement décrite par Fayol¹⁰⁵ comme étant le tableau synoptique, par Katz et Kahn¹⁰⁶ d'attentes et de perception des rôles des individus par rapport aux buts à atteindre et par Simon¹⁰⁷ de la volonté des gens à accepter l'organisation comme élément facilitant. Le coeur de toute organisation chez Likert¹⁰⁸, repose sur les groupes de jonction et doit aider à la créativité optimale des individus selon Banghart¹⁰⁹. Essentiellement l'organisation est un phénomène de centralisation des ressources pour Weber¹¹⁰, de prédiction et régularisation

103 Alfred de Grazia, The Science and Values of Administration I, dans Administrative Science Quarterly, vol. 5, décembre 1960, p. 385.

104 Warren G. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill, 1966, p. 7, 12.

105 Henri Fayol, op. cit., p. 64, 133.

106 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 36, 37, 38.

107 Herbert A. Simon, Models of Man, New York, Wiley, 1957, p. 103, 110, 170.

108 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 47, 163.

109 F. W. Banghart, op. cit., p. 5.

110 Max Weber, op. cit., p. 349.

pour Lippitt¹¹¹ et enfin pour Silverman¹¹² de modèles de relations.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation, sous la dimension base, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

C. Eléments assignés à la dimension condition du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: Barnard¹¹³ affirme que le système de communication des différentes unités constituantes de l'organisation est essentielle à la poursuite du but à atteindre. De même, Wilson¹¹⁴ mentionne que le contrôle vertical assuré par un système de communication efficace est essentiel à l'efficacité et l'efficience. Selon Simon¹¹⁵ et McGregor¹¹⁶, un système de communication ouvert maintient l'équilibre organisationnel. Torgersen¹¹⁷ et Dale¹¹⁸ soutiennent que les unités organisationnelles internes sont inefficaces

111 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 43.

112 David Silverman, op. cit., p. 13, 14.

113 Chester Barnard, op. cit., p. 107.

114 R. E. Wilson, op. cit., p. 92.

115 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York, Macmillan, 1957, p. 103, 154.

116 Douglas McGregor, op. cit., p. 127.

117 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 41.

118 Ernest Dale, op. cit., p. 28.

sans coordination. Le leadership en terme d'élément facilitant l'interaction interne des groupes est, selon Sergiovanni¹¹⁹, Halpin¹²⁰ et Campbell¹²¹, indispensable à l'existence de l'organisation. Griffiths¹²² et Hage¹²³ affirment que la qualité du processus de prise de décision, plus l'efficacité d'exécution sont les critères premiers au phénomène de l'organisation. La coordination des décisions pour Likert¹²⁴ et Blau¹²⁵ est une condition essentielle du phénomène de l'organisation.

L'organisation est nécessairement un système d'interactions sociales définit d'une façon normative selon Udy¹²⁶ et Lawrence¹²⁷ Sears¹²⁸ parle de délégation d'autorité,

119 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 195.

120 Andrew Halpin, dans Roald F. Campbell et Russel T. Gregg, Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, p. 162, 163.

121 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 272.

122 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 92.

123 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 19.

124 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 158, 163.

125 Peter M. Blau et Richard W. Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco, Chandler, 1962, p. 244.

126 S. H. Udy, op. cit., p. 678.

127 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 42.

128 Jesse B. Sears, op. cit., p. 98.

Banghart¹²⁹ de décentralisation, Mooney¹³⁰ de département fonctionnel et enfin Learned¹³¹ de consultation, délégation, participation, comme conditions essentielles au phénomène de l'organisation. La planification à long terme des ressources humaines et matérielles, en schéma simple et prévisible est importante à l'efficacité organisationnelle pour Harris¹³², Urwick¹³³, March et Simon¹³⁴ et Stogdill¹³⁵. Krupp¹³⁶ souligne le mécanisme complexe de règles-lois-principes, Weber¹³⁷ d'arrangements des catégories techniques, Kimbrough¹³⁸ de modèle rationnel, Getzels¹³⁹ de classification des buts sous forme d'attente de rôle, Parsons¹⁴⁰ de structure pré-décrite,

129 F. W. Banghart, op. cit., p. 5.

130 James D. Mooney, op. cit., p. 94.

131 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 108.

132 Ben M. Harris, op. cit., p. 74.

133 Lyndall Urwick, op. cit., p. 37.

134 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 145.

135 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 16.

136 Sherman Krupp, op. cit., p. 78.

137 Max Weber, op. cit., p. 221.

138 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 40, 223.

139 Jacob W. Getzels et al., op. cit., p. 321.

140 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 67.

Knezevich¹⁴¹ de méthodes d'action, Bridges¹⁴² de structures organisationnelles, Gore¹⁴³, d'utilisation systématique des talents-argents-temps-opportunité, Presthus¹⁴⁴ de système d'autorité rationnel et Selznick¹⁴⁵ de techniques efficaces d'administration, comme principe central au phénomène de l'organisation. Schein¹⁴⁶ de même que Caplow¹⁴⁷ considèrent que le recrutement, la différenciation des statuts, la motivation et l'intégration du personnel sont les facteurs clefs au phénomène de l'organisation. Aussi Follett¹⁴⁸ et Argyris¹⁴⁹ sont d'accord lorsqu'ils mentionnent qu'une structure adéquate d'intégration des ressources humaines est indispensable dans

141 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, New York, Harper and Row, 1969, p. 30, 34.

142 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 3, 97.

143 William J. Gore, Administrative Decision-Making: A Heuristic Model, New York, Wiley, 1966, p. 20.

144 R. V. Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, New York, Vintage Books, 1962, p. 7, 55, 70.

145 Philip Selznick, op. cit., p. 3.

146 Edgar H. Schein, op. cit., p. 9, 18.

147 Theodore Caplow, op. cit., p. 1, 15.

148 Mary Parker Follett, Creative Experience, dans Krupp, Sherman, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart, 1961, p. 88, 101, 102.

149 Chris Argyris, op. cit., p. 241.

la poursuite des buts personnels et organisationnels. Les conditions essentielles au fonctionnement organisationnel selon Walton¹⁵⁰ et Litchfield¹⁵¹ reposent sur les éléments de direction, d'influence et de coordination.

Eléments complémentaires: Le phénomène de l'organisation est un phénomène de réciprocité, du maintien du système interne et de coordination de l'aspect humain de l'entreprise, selon Bennis¹⁵². L'organisation a trois buts entremêlés: croissance, stabilité et interaction, selon Scott¹⁵³. Litterer¹⁵⁴ mentionne que pour survivre une organisation doit produire quelque chose et satisfaire les besoins de ses membres. De son côté Gibson-Hunt¹⁵⁵ soulignent l'importance de l'équilibre dynamique tandis que Katz-Kahn¹⁵⁶ parlent d'adaptation aux changements et Lippitt¹⁵⁷ mentionne l'importance de la production de la résolution des problèmes et de l'intégration au sein des organisation. Selon Thompson¹⁵⁸ une

150 John Walton, op. cit., p. 99.

151 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18.

152 Warren G. Bennis, op. cit., p. 7.

153 W. Scott, op. cit., p. 24.

154 Joseph A. Litterer, op. cit., p. 30.

155 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 142.

156 Daniel Datz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 39, 43.

157 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 42.

158 James D. Thompson, op. cit., p. 131.

organisation s'élabore autour des positions discrétionnaires des individus, tandis que Roy¹⁵⁹ mentionne l'importance marquée du staff comme élément de base. Et alors, l'omniprésence des déductions pour Grazia¹⁶⁰, devient une réalité organisationnelle. Respectivement Bakke¹⁶¹ parle de lien homéostatique, Hammond¹⁶² d'activités administratives et Etzioni¹⁶³, d'efficacité et d'efficience comme essentiels au phénomène de l'organisation.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation sous la dimension définition essentielle, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

159 Robert H. Roy, op. cit., p. 71.

160 Alfred de Grazia, op. cit., p. 80.

161 E. Wight Bakke, op. cit., p. 73.

162 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 6, 7.

163 Amitai ETzioni, Modern Organization, p. 8.

E. Eléments assignés à la dimension but,
du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: Toute organisation existe, selon Caplow¹⁶⁴, Walton¹⁶⁵, Sergiovanni¹⁶⁶, Parsons¹⁶⁷, Sears¹⁶⁸, Blau¹⁶⁹, pour atteindre un but défini. Getzels¹⁷⁰ et Hammond¹⁷¹ sont d'accord à reconnaître que l'organisation a toujours plusieurs buts à atteindre. A ce caractère de délimitation et de diversité des buts, Grazia¹⁷² ajoute le phénomène de production et de prestige aux buts organisationnels.

Plutôt que d'élaborer sur les buts, Selznick¹⁷³ s'interroge sur les moyens d'atteindre les buts définis et planifiés.

164 Theodore Caplow, op. cit., p. 11, 126.

165 John Walton, op. cit., p. 95.

166 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 136.

167 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, dans Andrew Halpin, Administrative Theory in Education, Chicago Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, p. 41, 63, 64.

168 Jesse B. Sears, op. cit., p. 188, 189, 190.

169 Peter M. Blau et Richard W. Scott, op. cit., p. 5.

170 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 331, 334.

171 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 5.

172 Alfred de Grazia, op. cit., p. 389, 395.

173 Philip Selznick, op. cit., p. 21.

Argyris¹⁷⁴ tout comme Stogdill¹⁷⁵, Pfiffner¹⁷⁶ et Silverman¹⁷⁷ mentionne que l'organisation doit atteindre ses objectifs à travers une structure mécanique, soit le "line and staff", et une structure organique, soit les rôles-attentes de rôles. La planification rationnelle en vue d'atteindre un but lointain, mais spécifique est la raison d'être de l'organisation selon Etzioni¹⁷⁸, Campbell¹⁷⁹ et Gellerman¹⁸⁰. Urwick¹⁸¹ et Gulick¹⁸² mentionnent que le but ultime de l'organisation est la coordination des éléments humains, physiques et matériels du but planifié. Pour Barnard¹⁸³ Lucio¹⁸⁴ et Krupp¹⁸⁵, le maintien de l'équilibre dans un environnement

174 Chris Argyris, op. cit., p. 35.

175 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 8.

176 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 93.

177 David Silverman, op. cit., p. 40, 147.

178 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 3.

179 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 274.

180 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 219, 239.

181 Lyndall Urwick, op. cit., p. 43, 44.

182 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 33.

183 Chester Barnard, op. cit., p. 6.

184 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 36.

185 Sherman Krupp, op. cit., p. 83.

en perpétuel changement doit être le but premier si l'organisation veut survivre. Ce phénomène d'adaptation-intégration est une recherche constante de planification des unités selon Follett¹⁸⁶ et Bennis¹⁸⁷. Une organisation bien intégrée s'assure selon Lippitt¹⁸⁸ et Morphet¹⁸⁹ du fonctionnement efficace des ressources humaines. Halpin¹⁹⁰ et Scott¹⁹¹ soulignent qu'il faut s'assurer d'un certain comportement désiré si l'organisation veut atteindre les buts proposés. Ce terme comportement désiré prend un sens plus large avec Hage¹⁹² et Thompson¹⁹³ puisque l'organisation doit aussi concevoir le développement futur de ses membres. Le développement des ressources humaines pour Litterer¹⁹⁴ et Wilson¹⁹⁵ doit être planifié et contrôlé.

186 Mary Parker Follett, dans Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, p. 23, 87.

187 Warren G. Bennis, op. cit., p. 7.

188 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 58.

189 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 93.

190 Andrew Halpin, op. cit., p. 174, 209.

191 W. Scott, op. cit.

192 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 6, 10.

193 James D. Thompson, op. cit., p. 98.

194 Joseph A. Litterer, op. cit., p. 17.

195 R. E. Wilson, op. cit., p. 92.

Le but du phénomène de l'organisation, selon Mooney¹⁹⁶ et Wilson¹⁹⁷ est de faciliter le travail collectif en identifiant le genre et la fonction des interactions des membres. Lawrence¹⁹⁸ et Litchfield¹⁹⁹ soutiennent que la différenciation des ressources et leur intégration, phénomènes de synthèse, est le but anticipé des organisations.

Eléments complémentaires: Kimbrough²⁰⁰ assume que l'organisation a comme but la production, tandis que Castetter²⁰¹ parle d'acquisition, de développement et de maintien des ressources humaines. Le phénomène de l'organisation comme élément facilitant, doit premièrement, répartir la fonction de prise de décision selon Simon²⁰² et deuxièmement, faciliter ce processus en orientant l'action selon Bridges²⁰³.

196 James D. Mooney, op. cit., p. 92.

197 Ernest Dale, op. cit., p. 10, 32.

198 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 18, 132.

199 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 21.

200 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 222.

201 William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, New York, Macmillan, 1971, p. 10, 15, 18.

202 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, p. 220.

203 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 4, 97.

Respectivement, le but de l'organisation pour Gouldner²⁰⁴, c'est un développement planifié et adapté; pour Katz et Kahn²⁰⁵, c'est une transaction constante input-output et pour Taylor²⁰⁶, c'est une spécialisation toujours croissante de la division du travail. Harris²⁰⁷ souligne que l'amélioration des interactions sociales est le but ultime de l'organisation. Ce sens particulier se précise chez Likert²⁰⁸ alors que les unités organisationnelles doivent communiquer sur une base de confiance et de support mutuel. La production efficace à travers les efforts collectifs selon Banghart²⁰⁹ justifie l'existence du phénomène de l'organisation.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation sous la dimension définition essentielle n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

204 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, dans Chris Argyris, op. cit., p. II.

205 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 13, 15, 17, 199.

206 Frédéric Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'américain par Luc Maury, Marabout Service, no 66, Gérard, 1967, p. 168.

207 Ben M. Harris, op. cit., p. 92.

208 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, p. 47, 103, 158, 209.

209 F. W. Banghart, op. cit., p. 5.

E. Eléments assignés à la dimension fonction
du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: Roy²¹⁰ Pfiffner²¹¹ et Lucio²¹²

s'entendent pour émettre l'hypothèse que la communication est la fonction essentielle du phénomène de l'organisation. Cependant Schein²¹³ et Likert²¹⁴ soutiennent que le leadership est une fonction de l'organisation plutôt que l'attribut d'un individu. Si l'organisation veut atteindre ses buts elle doit selon Walton²¹⁵ Dale²¹⁶ et Argyris²¹⁷ maintenir en équilibre les éléments internes et externes. Fayol²¹⁸ et Parsons²¹⁹ mentionnent qu'un bon recrutement est une opération essentielle du phénomène de l'organisation.

210 Robert H. Roy, op. cit., p. 46.

211 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 307.

212 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 45.

213 Edgar H. Schein, op. cit., p. 128.

214 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, p. 47.

215 John Walton, op. cit., p. 50, 66, 71.

216 Ernest Dale, op. cit., p. 32.

217 Chris Argyris, op. cit., p. 119.

218 Henri Fayol, op. cit., p. 41.

219 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 57.

L'opération optimale de l'organisation pour Getzels²²⁰ repose sur deux facteurs: l'efficacité et l'efficience pour Wilson²²¹ sur une structure systématique et sur le phénomène d'acceptation des normes. selon Etzioni²²².

Respectivement les auteurs suivants: Campbell²²³, Torgersen²²⁴ Gulick²²⁵ et Mooney²²⁶ mentionnent que la coordination entre le line et le staff est la fonction première du phénomène de l'organisation.

Utilisant un processus rationnel, l'organisation selon Gibson²²⁷ Lawrence²²⁸ et Thompson²²⁹ doit continuellement s'adapter aux changements. L'organisation est un phénomène dont la fonction essentielle est la planification

220 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit. p. 127.

221 R. E. Wilson, op. cit., p. 90.

222 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 59.

223 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 281, 286.

224 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 39, 76.

225 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 7.

226 James D. Mooney, op. cit., p. 2, 3.

227 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 135, 142, 152.

228 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 8.

229 James D. Thompson, op. cit., p. 21.

selon Stogdill²³⁰, Hammond²³¹, Presthus²³² et Urwick²³³. Maintenir chez les personnes un minimum de moral et de loyauté pour Hage²³⁴ qui se traduit par une plus grande satisfaction et production pour Castetter²³⁵ est l'opération de base du phénomène de l'organisation. De fait, augmenter la prédiction de l'action humaine, en diminuant le nombre d'alternatives disponibles au processus de prise de décision, pour les auteurs suivants: Simon²³⁶, Gellerman²³⁷, Scott²³⁸, Bridges²³⁹, Kimbrough²⁴⁰, March et Simon²⁴¹ est une opération essentielle à l'efficacité, puisque les

230 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 22, 27.

231 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 3, 11.

232 R. V. Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, p. 50, 56.

233 Lyndall Urwick, op. cit., p. 42.

234 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 15, 27.

235 William B. Castetter, Administering the School Personnel Program, p. 71, 72.

236 Herbert A. Simon, op. cit., p. 79, 103, 218, 243.

237 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 251.

238 W. Scott, op. cit., p. 15.

239 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 157.

240 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 233.

241 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 163.

personnes sont placées dans une structure stratégique de façon à ce que leurs décisions coïncident avec celles de l'organisation.

Tandis que Barnard²⁴² et Litterer²⁴³ soulignent l'importance de la création, de la transformation, de la coordination et des échanges d'utilités comme fonctions majeures du phénomène de l'organisation, l'évaluation en terme de satisfaction des membres pour Sergiovanni²⁴⁴ et Caplow²⁴⁵ et l'exécution phénomène d'intégration selon Silverman²⁴⁶ et Litchfield²⁴⁷ sont des actions essentielles à ce même phénomène.

Eléments complémentaires: Le rendement des sous-systèmes, le processus d'interdépendance, le maintien et l'adaptation selon Katz et Kahn²⁴⁸ sont des tâches de base du phénomène de l'organisation alors que Dimock²⁴⁹ parle

242 Chester Barnard, op. cit., p. 240.

243 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 36.

244 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. vii, 37.

245 Theodore Caplow, op. cit., p. 119.

246 David Silverman, op. cit., p. 14.

247 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 21.

248 Daniel Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 18, 39.

249 M. E. Dimock, Administrative Vitality, New York, Harper and Row, 1959, p. 152.

d'innovation, de flexibilité et de coordination des différents sous-systèmes. L'acquisition d'une identité distincte dont mentionne Selznick²⁵⁰ est le rôle premier de l'organisation. Cette identité se concrétise, pour Lippitt²⁵¹ sous forme de politiques, de divisions des tâches, d'assignments, de motivation, d'évaluation, de planification et de coordination.

McGregor²⁵² mentionne le développement d'une série de normes uniques et flexibles, tandis que Bakke²⁵³ parle de processus d'activités dans l'acquisition, le maintien et l'utilisation des ressources de base, comme essentiels au phénomène de l'organisation. Knezevich²⁵⁴ souligne l'importance de l'unification des groupes pour réagir à l'environnement de la façon la plus efficace, tandis que Weber²⁵⁵ parle d'un système d'autorité centralisé.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation, sous la dimension définition essentielle, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

250 Philip Selznick, op. cit., p. 21, 39.

251 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 45.

252 Douglas McGregor, op. cit., p. 138.

253 E. Wight Bakke, op. cit., p. 37.

254 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 11, 12, 29, 36.

255 Max Weber, op. cit., p. 76, 223.

F. Eléments assignés à la dimension limite
du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: Le domaine concret qui détermine le champ d'activité du phénomène de l'organisation selon Lucio²⁵⁶, Castetter²⁵⁷, Roy²⁵⁸ et Gibson²⁵⁹ repose sur la structure "line and staff". Hage²⁶⁰, Torgersen²⁶¹, McGregor²⁶², Bakke²⁶³ et Harris²⁶⁴ mentionnent que la zone d'influence de l'organisation s'appuie sur une charte organisationnelle qui se précise par des attributions spécifiques aux postes déterminés. Structuralement, ces postes s'articulent en terme de degrés de rattachements et de poids hiérarchiques.

Toute organisation s'inscrit nécessairement dans un environnement déterminé qui prescrit un type particulier

256 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 22, 26.

257 William B. Castetter, Administering the School Personnel Program, p. 71, 72.

258 Robert H. Roy, op. cit., p. 38, 46.

259 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 61, 110.

260 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 8, 20, 38, 43.

261 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 32.

262 Douglas McGregor, op. cit., p. 32.

263 E. Wight Bakke, op. cit., p. 37.

264 Ben M. Harris, op. cit., p. 106, 107.

d'interaction, selon Thompson²⁶⁵ et Lippitt²⁶⁶. Pour Banghart²⁶⁷, Bridges²⁶⁸ et Dale²⁶⁹, cette structure d'interaction est déterminée de l'intérieur par les activités des membres.

Respectivement; Halpin²⁷⁰, Blau²⁷¹, Caplow²⁷², Mooney²⁷³ et Stogdill²⁷⁴ assument que la différenciation des statuts horizontale et verticale spécifie et délimite le champ des responsabilités.

La structure des positions reconnue officielle protège les personnes et les aide à satisfaire leurs besoins

265 James D. Thompson, op. cit., p. 65, 67, 116.

266 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 46, 49, 55.

267 F. W. Banghart, op. cit., p. 85, 87.

268 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 157.

269 Ernest Dale, op. cit., p. 151.

270 Andrew Halpin, dans Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 32, 163, 164.

271 Peter M. Blau et Richard A. Schoenherr, op. cit., p. vii, 5.

272 Theodore Caplow, op. cit., p. 8, 9, 50.

273 James D. Mooney, op. cit., p. 2.

274 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 14, 18.

psychologiques et sociaux, selon Selznick²⁷⁵ et Lawrence²⁷⁶. Gouldner²⁷⁷ et Pfiffner²⁷⁸ soulignent l'importance de formaliser les principes d'interactions entre les parties, ce qui détermine l'activité du phénomène de l'organisation.

Cette hypothèse de formalisation se précise davantage avec Silverman²⁷⁹ et Gulick²⁸⁰ lorsqu'ils parlent de la structure formelle d'autorité et de la rationalisation dans la division du travail. Tandis que ce même principe, selon Kimbrough²⁸¹ et Weber²⁸², se concrétise dans une structure hiérarchique.

Getzels²⁸³ et Wilson²⁸⁴ s'accordent à supposer que les frontières juridiques et normatives sont les points

275 Philip Selznick, op. cit., p. 9.

276 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 6, 17.

277 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, dans Chris Argyris, op. cit., p. 11.

278 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 72, 220, 222.

279 David Silverman, op. cit., p. 147.

280 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 13, 38.

281 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 41.

282 Max Weber, op. cit., p. 41.

283 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 323, 344.

284 R. E. Wilson, op. cit., p. 34, 92.

abstraites qui délimitent la zone d'influence du phénomène de l'organisation. Cette hypothèse se précise avec Sergiovanni²⁸⁵, Schein²⁸⁶ et Morphet²⁸⁷ puisque, selon eux, l'organisation doit planifier a priori le mode d'interactions de ses membres. De ce fait, les rôles définis et limités en termes d'attentes de rôles assurent la coordination, principe essentiel du phénomène de l'organisation.

Eléments complémentaires: Parsons²⁸⁸ mentionne que le critère de responsabilité est le facteur limitant dans l'étude du phénomène de l'organisation. Pour Griffiths²⁸⁹, c'est une question de décentralisation et de centralisation du processus de prise de décision. Tandis que Learned²⁹⁰ fait état d'une division logique des activités pour faciliter le processus de décision. Cependant Simon²⁹¹ constate que la rationalité, principe sous-jacent à la division du

285 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 136.

286 Edgar H. Schein, op. cit., p. 10.

287 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 95.

288 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I, p. 65, 67, 84.

289 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 78, 79, 80.

290 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 2, 333, 334.

291 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, p. 82, 241.

travail, est elle-même limitée.

Pour Urwick²⁹², c'est le principe d'uniformité qui est le point limite de l'organisation, tandis que Udy²⁹³ parle de cette dimension en terme de spécificité des objectifs.

La présence de plusieurs centres de contrôle, pour Etzioni²⁹⁴ et la capacité d'influence de la personne de jonction du groupe de référence et de responsabilité, pour Likert²⁹⁵ constituent l'encadrement des interactions organisationnelles. Plus spécifiquement Katz et Kahn²⁹⁶ parlent de limites des modèles de comportement; Knezevich²⁹⁷ des différences individuelles, et, Walton²⁹⁸ de l'individu en fonctionnement dans différents sous-groupes organisationnels. C'est ainsi que Presthus²⁹⁹ parle de l'anxiété des personnes à bien percevoir et à se situer par rapport aux attentes des

292 Lyndall Urwick, op. cit., p. 107.

293 S. H. Udy, op. cit., p. 678, 703.

294 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 3.

295 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, p. 158.

296 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 13.

297 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 35.

298 John Walton, op. cit., p. 57.

299 R. V. Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, dans Administrative Science Quarterly, vol. 3, 1958-1959, p. 49, 51.

groupes qui sont contradictoires. Barnard³⁰⁰ s'interroge plutôt quant à la capacité de pouvoir décoder les messages chez les individus, comme facteur limitant des activités organisationnelles. De fait, March et Simon³⁰¹ précisent que la capacité de manipuler la communication requise est le facteur stratégique du schéma des activités organisationnelles.

Mary Parker Follett³⁰² parle de limites en terme d'un tout, parfaitement intégré par l'unification des variables intervenantes.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation, sous la dimension limite, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

G. Eléments assignés à la dimension cause du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: La planification des objectifs spécifiques, selon Hage³⁰³ et Lucio³⁰⁴, exige l'organisation

300 Chester Barnard, op. cit., p. 196.

301 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 156.

302 Mary Parker Follett, dans Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, p. 87.

303 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 7, 9.

304 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 74.

comme moyen d'action. De fait, Silverman³⁰⁵ et Blau³⁰⁶ parlent d'action sociale qui se concrétise en procédures officielles.

Ce qui nécessite l'existence du phénomène de l'organisation, c'est son caractère de but à atteindre qui nécessite la planification rationnelle des interactions sociales, selon Dale³⁰⁷ et Torgersen³⁰⁸.

La différenciation des membres par leurs responsabilités est essentielle au phénomène de l'organisation, selon Etzioni³⁰⁹ et Halpin³¹⁰. Par contre, un fonctionnement efficace, de souligner Wilson³¹¹ et Netzer³¹², exige la coordination des efforts différents.

305 David Silverman, op. cit., p. 126.

306 Peter M. Blau et Richard A. Schoenherr, op. cit., p. viii.

307 Ernest Dale, op. cit., p. 10.

308 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 40.

309 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 3, 106.

310 Andrew W. Halpin, op. cit., p. 31, 162, 163

311 R. E. Wilson, op. cit., p. 32, 34.

312 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, Supervision of Instructions: A Phase of Administration, New York, Harper and Row, 1965, p. 13.

Eléments complémentaires: Pour Mooney³¹³, les combinaisons appropriées des efforts des gens en vue d'atteindre un but déterminé nécessitent le phénomène de l'organisation. Ces schémas logiques aident à l'atteinte des buts selon Knezevich³¹⁴ et donnent aussi aux membres l'opportunité d'atteindre leurs buts, de mentionner Walton³¹⁵. Pour Scott³¹⁶, le concept de la logique assure l'existence du phénomène de l'organisation tandis que March et Simon³¹⁷ parlent de rationalité et de ses frontières.

La division du travail pour Lippitt³¹⁸, le processus de décision séquentielle pour Griffiths³¹⁹ et le processus heuristique approprié des tâches subdivisées selon Gore³²⁰, constituent l'essentiel du phénomène de l'organisation.

313 James D. Mooney, op. cit., p. 5.

314 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 55.

315 John Walton, op. cit., p. 96.

316 W. Scott, op. cit., p. 34.

317 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 164, 165.

318 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 44, 46, 53.

319 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 64.

320 William J. Gore, op. cit., p. 11.

Ce même phénomène existe en vertu des limites des individus selon Gellerman³²¹. Pour Parsons³²², ce sont les différents buts de la société qui nécessitent la création des organisations. C'est ainsi que Bennis³²³ parle d'échange de services entre les individus et l'organisation et entre les différentes organisations qui constituent le corps social.

L'insécurité du face-à-face sans modèle défini de communication, selon Pfiffner³²⁴ et la connaissance des normes d'interaction entre les parties que souligne Getzels³²⁵, suggèrent l'activité du phénomène de l'organisation. De ce fait, l'organisation dans son ensemble doit faire acte de leadership en stimulant et en sécurisant les différentes interactions sociales selon Lawrence³²⁶.

A cause d'activités communes pour Sears³²⁷ et à la nécessité de concrétisation des décisions selon un plan

321 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 62.

322 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 44, 65.

323 Warren G. Bennis, op. cit., p. 35.

324 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 30, 50.

325 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 58.

326 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 6.

327 Jesse B. Sears, op. cit., p. 83, 88, 102.

d'action défini pour Gregg³²⁸ il est nécessaire d'organiser.

Seul Simon³²⁹ mentionne que l'existence du phénomène de l'organisation dans l'atteinte des buts planifiés exige l'établissement des relations informelles entre les collègues d'une même tâche.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation, sous la dimension cause, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

H. Eléments assignés à la dimension conséquence du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: Selon le but que l'organisation se propose d'atteindre celle-ci, selon Dale³³⁰ et Wilson³³¹ devient un moyen pour atteindre une fin. Bridges³³² et Selznick³³³ s'accordent à émettre l'hypothèse que du phénomène de l'organisation découle le principe de la rationalité. Pour Mooney³³⁴ et Barnard³³⁵, l'efficience découle du

328 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 274.

329 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, p. 110, 288.

330 Ernest Dale, op. cit., p. 27, 36.

331 R. E. Wilson, op. cit., p. 92.

332 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 97.

333 Philip Selznick, op. cit., p. 5, 18.

334 James D. Mooney, op. cit., p. 98.

335 Chester Barnard, op. cit., p. 92.

phénomène de l'organisation puisqu'il aide à maintenir la contribution des personnes à l'acte coopératif.

L'identification des conflits entre les différentes parties constituantes est une des conséquences du phénomène de l'organisation, selon Krupp³³⁶ et Pfiffner³³⁷. Tandis que Gore³³⁸ et Dimock³³⁹ mentionnent que l'organisation doit réduire les tensions et orienter les énergies selon un modèle d'action approprié au but.

L'une des conséquences de l'organisation selon Kimbrough³⁴⁰, Roy³⁴¹ et Silverman³⁴² est l'adaptation constante que doit faire le phénomène s'il veut survivre.

Le groupe informel est aussi une conséquence du phénomène de l'organisation et est aussi nécessaire de souligner Blau³⁴³ et Presthus³⁴⁴ à la survivance du phénomène.

336 Sherman Krupp, op. cit., p. 169, 185.

337 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 15, 46, 243.

338 William J. Gore, op. cit., p. 8.

339 M. E. Dimock, op. cit., p. 91.

340 Ralph E. Kimbrough, op. cit., p. 17, 223.

341 Robert H. Roy, op. cit., p. 38.

342 David Silverman, op. cit., p. 27.

343 Peter M. Blau et Richard Scott, op. cit., p. 5, 6.

344 R. V. Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, p. 7, 49, 55, 70.

March-Simon³⁴⁵ et Udy³⁴⁶ soutiennent qu'une certaine socialisation des rôles des acteurs sociaux découle du phénomène de l'organisation. C'est ainsi que les efforts collectifs sont maximisés, puisqu'ils sont orientés dans un sens défini de constater Kimbrough³⁴⁷ et Follett³⁴⁸.

Du phénomène de l'organisation de constater Getzels³⁴⁹ et Stodgill³⁵⁰ découle l'intégration entre les dimensions nomothétiques et idiographiques. Cette synthèse doit tenir compte des éléments d'ordre sociologiques et psychologiques.

Pour Etzioni³⁵¹ et Banghart³⁵², l'organisation efficace repose sur l'allocation appropriée des ressources humaines de même qu'une redistribution constante des ressources en terme de déplacement et de promotion.

345 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 3, 6.

346 S. H. Udy, op. cit., p. 688.

347 Ralph B. Kimbrough, Political Power and Educational Decision-Making, Skokie, Illinois, Rand McNally, 1964, p. 40, 223.

348 Mary Parker Follett, dans Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, p. 35, 38, 101, 213.

349 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 322.

350 Ralph M. Stodgill, op. cit., p. 35.

351 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 3.

352 F. W. Banghart, op. cit., p. 71, 86, 278.

Ce qui découle de l'organisation selon Katz-Kahn³⁵³ et Griffiths³⁵⁴, c'est un système judicieux de pouvoir, basé sur les processus de prise de décision, plutôt que sur l'exécution des décisions.

Eléments complémentaires: Selon Parsons³⁵⁵, l'une des conséquences naturelles au phénomène de l'organisation, c'est la division du travail. Cette scission du travail, amène l'organisation à avoir plusieurs dimensions de souligner Thompson³⁵⁶.

Argyris³⁵⁷ mentionne que du phénomène de l'organisation découle nécessairement une incongruence entre les propriétés essentielles du groupe social et de celles de l'individu. De poursuivre Sergiovanni³⁵⁸ de cette incompatibilité se crée le dynamisme obligatoire à l'action humaine. De même Bakke³⁵⁹, attache de l'importance à l'organisation sociale, dynamique.

353 Daniel Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 80.

354 Daniel Griffiths, op. cit., p. 77, 86.

355 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I, p. 66.

356 James D. Thompson, op. cit., p. 97.

357 Chris Argyris, op. cit., p. 67.

358 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 151.

359 E. Wight Bakke, op. cit., p. 43.

Harris³⁶⁰, Schein³⁶¹, Urwick³⁶² et Torgersen³⁶³ considèrent respectivement les éléments suivants comme conséquence du phénomène de l'organisation: coordination par la structure hiérarchique, système de récompense et de punition, complexité du comportement humain et coordination continue des activités spécialisées et fonctionnelles.

Pour Litterer³⁶⁴ l'organisation est une entité invisible, alors que Bennis³⁶⁵ parle en terme d'organisations temporaires.

Les conséquences propres du phénomène de l'organisation d'émettre Gulick³⁶⁶, sont l'unité de commandement et l'unité de direction. Selon Knezevich³⁶⁷, l'organisation est le reflet des personnalités individuelles et doit présenter une structure appropriée. Cette flexibilité structurelle doit répondre à des besoins spécifiques, par exemple, la

360 Ben M. Harris, op. cit., p. 431.

361 Edgar H. Schein, op. cit., p. 2.

362 Lyndall Urwick, op. cit., p. 35.

363 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 38, 40, 60, 167.

364 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 15.

365 Warren G. Bennis, op. cit., p. 12.

366 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 93.

367 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 12, 108.

différence entre les individus quant à leurs capacités et intérêts de souligner Gellerman³⁶⁸.

Grazia³⁶⁹ mentionne que les organisations sont généralement caractérisées par des buts instrumentaux. Ce sens de finalité des organisations, c'est la mission de l'organisation chez Halpin³⁷⁰ qui doit s'assurer de la collaboration des membres par un climat de confiance et de support mutuel de souligner Likert³⁷¹. Gouldner³⁷² mentionne que ce climat d'interdépendance se retrouve dans un modèle d'organisation qu'il appelle naturel.

Pour Campbell³⁷³, l'une des conséquences du phénomène de l'organisation à partir du genre d'interactions des acteurs sociaux est d'influencer le comportement administratif des personnes-cadres. Lippitt³⁷⁴ parle du processus de prise de décision comme découlant directement des interactions sociales des membres des différentes unités

368 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 225.

369 Alfred de Grazia, op. cit., p. 382.

370 Andrew Halpin, op. cit., p. 29, 162, 166, 174.

371 Rensis Likert, dans Maison Haire, op. cit., p. 209.

372 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, p. 10.

373 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 269, 278.

374 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 45, 55.

constituantes.

La limite de la division du travail chez Simon³⁷⁵ est une conséquence logique du phénomène de l'organisation.

Eye-Netzer³⁷⁶ soulignent que la supervision découle du phénomène de l'organisation. Caplow³⁷⁷ parle de dépendance mutuelle entre la forme et la fonction spécialisée, comme limite aux possibilités organisationnelles.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'organisation, sous la dimension conséquence, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

I. Eléments assignés à la dimension relation du phénomène de l'organisation.

Eléments communs: Respectivement les auteurs suivants: Knezevich³⁷⁸, Bennis³⁷⁹, Argyris³⁸⁰, Kimbrough³⁸¹ et Barnard³⁸² présument que l'organisation doit s'adapter

375 Herbert A. Simon, op. cit., p. 214.

376 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 52.

377 Theodore Caplow, op. cit., p. 9.

378 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 30, 55, 87.

379 Warren G. Bennis, op. cit., p. 7.

380 Chris Argyris, op. cit., p. 144.

381 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, p. 224.

382 Chester Barnard, op. cit., p. 6, 83, 286.

continuellement aux attentes de la société. Ce type de relation avec l'environnement selon Stogdill³⁸³ et Hage³⁸⁴, justifie la raison d'être de l'organisation et lui fournit les ressources matérielles nécessaires.

Gellerman³⁸⁵, Katz-Kahn³⁸⁶ et Blau³⁸⁷ identifient le type de relation avec le supra-système en parlant de processus social et de "feedback". Pour Griffiths³⁸⁸ et Pfiffner-Sherwood³⁸⁹ l'organisation est un sous-système d'un système plus large, qu'est le système social. De même Parsons³⁹⁰, Hammond³⁹¹ et Selznick³⁹² parlent de l'organisation comme étant un sous-système dont les caractéristiques sont: la poursuite de buts définis, l'adaptation et l'intégration.

383 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 40.

384 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 25, 93.

385 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 248.

386 Daniel Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 28, 47.

387 Peter M. Blau et Richard W. Scott, op. cit., p. 140, 195.

388 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 77.

389 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 252, 449.

390 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I, p. 44, 74, 80.

391 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 5.

392 Philip Selznick, op. cit., p. 7, 17.

L'organisation répond généralement à un besoin identifié et défini par la communauté. Mais selon les auteurs suivants: Roy³⁹³, Udy³⁹⁴ et March-Simon³⁹⁵, l'organisation de par ses processus spécialisés peut influencer la communauté à propos de besoins non exprimés par celle-ci.

Eléments complémentaires: Selon Thompson³⁹⁶, l'organisation en s'appuyant sur un processus de décision adéquat échange avec l'environnement sous forme de compétition, négociation, cooptation et coalition. Krupp³⁹⁷ parle de cet échange, sous le terme de réaction symbiotique. De fait, selon Caplow³⁹⁸, les organisations doivent communiquer entre elles afin d'assurer une certaine complémentarité dans la poursuite de leurs buts.

L'environnement immédiat et lointain est essentiel au phénomène de l'organisation selon Bridges³⁹⁹. A ce milieu social, les organisations sont responsables de perpétuer la

393 Robert H. Roy, op. cit., p. 38.

394 S. H. Udy, op. cit., p. 688.

395 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 131.

396 James D. Thompson, op. cit., p. 24, 27, 143.

397 Sherman Krupp, op. cit., p. 195.

398 Theodore Caplow, op. cit., p. 18.

399 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 97, 156.

culture selon Harris⁴⁰⁰. Ainsi on parle avec Sergiovanni⁴⁰¹, de mission des organisations et de nature fondamentale de ce même phénomène avec Etzioni⁴⁰².

L'organisation est un instrument social de transformation selon Litterer⁴⁰³, structurellement défini et fonctionnellement opportuniste selon Simon⁴⁰⁴. De fait, la fixation des objectifs par ses membres responsables, est mieux acceptée si ceux-ci exercent un certain pouvoir au niveau de la communauté, d'exprimer Grazia⁴⁰⁵.

Une organisation existe dans un environnement unique et possède des activités spécifiques qui la distinguent des autres de souligner Torgersen⁴⁰⁶.

Schein⁴⁰⁷ mentionne que les organisations doivent être assez flexibles afin de pouvoir résoudre les problèmes

400 Ben M. Harris, op. cit., p. 104.

401 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 135.

402 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 74, 113.

403 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 9, 24.

404 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York, Macmillan, 1957, p. 114, 121.

405 Alfred de Grazia, op. cit., p. 385, 392.

406 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 60.

407 Edgar H. Schein, op. cit., p. 17, 19.

inhabituels d'une société en évolution. Gore⁴⁰⁸ parle de réaction formelle autour du but instrumental comme moyen de mesure pour évaluer ce qui est, de ce qui devrait être.

Eléments contradictoires: L'approche du phénomène de l'organisation, sous la dimension relation, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

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

Les auteurs qui ont traité du phénomène de l'organisation, selon au moins une autre dimension, seront cités dans cette partie.

Pour les fins de l'exposé, seuls les auteurs qui ont traité des éléments communs inter-dimensionnels, seront considérés.

A. Eléments inter-dimensionnels attribués à des bases et des conditions du phénomène de l'organisation.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que le réseau de communication est perçu par Castetter⁴⁰⁹, Sears⁴¹⁰,

408 William J. Gore, op. cit., p. 30, 151, 152.

409 William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, p. 62.

410 Jesse B. Sears, op. cit., p. 99, 101.

March-Simon⁴¹¹ et Litchfield⁴¹², comme étant un élément particulier à la dimension base, il est perçu par Barnard⁴¹³, Wilson⁴¹⁴, Simon⁴¹⁵ et McGregor⁴¹⁶ comme étant un élément particulier aux conditions du phénomène de l'organisation.

Le leadership, comme source d'influence est un élément assigné à la dimension base du phénomène de l'organisation selon Morphet⁴¹⁷ et Learned-Sproat⁴¹⁸. Pour Sergiovanni⁴¹⁹, Halpin⁴²⁰ et Campbell-Gregg⁴²¹ ce même élément est assigné à la dimension condition du phénomène de l'organisation.

411 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 3.

412 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18.

413 Chester Barnard, op. cit., p. 107.

414 R. E. Wilson, op. cit., p. 92.

415 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, p. 103, 154.

416 Douglas McGregor, op. cit., p. 127.

417 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 94.

418 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 61, 333, 334.

419 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 195.

420 Andrew Halpin, dans Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 162, 163.

421 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 272.

Schein⁴²², Kimbrough⁴²³ et Gellerman⁴²⁴ mentionnent que la coordination des efforts mutuels selon un but déterminé est la base de phénomène de l'organisation; tandis que Torgersen⁴²⁵ et Dale⁴²⁶ s'accordent à penser que la coordination est un élément de la dimension condition du phénomène de l'organisation.

B. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des buts du
phénomène de l'organisation.

Eléments inter-dimensionnels: Le but à atteindre selon les auteurs suivants: Dale⁴²⁷, Krupp⁴²⁸, Udy⁴²⁹, Etzioni⁴³⁰ et Campbell-Gregg⁴³¹, est perçu comme étant une base du phénomène de l'organisation, tandis que pour

422 Edgar H. Schein, op. cit., p. 1.

423 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, p. 42.

424 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 219.

425 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 41.

426 Ernest Dale, op. cit., p. 28.

427 Idem, ibid., p. 150.

428 Sherman Krupp, op. cit., p. 3, 61, 75, 182.

429 S. H. Udy, op. cit., p. 299.

430 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 2, 69.

431 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 269, 286.

Caplow⁴³², Walton⁴³³, Sergiovanni⁴³⁴, Parsons⁴³⁵, Sears⁴³⁶, Blau⁴³⁷, Getzels⁴³⁸, Hammond⁴³⁹, Grazia⁴⁴⁰, Selznick⁴⁴¹, Argyris⁴⁴², Stogdill⁴⁴³, Pfiffner-Sherwood⁴⁴⁴ et Wilverman⁴⁴⁵, cet élément est perçu comme but du phénomène de l'organisation.

432 Theodore Caplow, op. cit., p. 106, 119.

433 John Walton, op. cit., p. 95.

434 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 136.

435 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 41, 63, 64.

436 Jesse B. Sears, op. cit., p. 188, 189, 190.

437 Peter M. Blau et Richard W. Scott, op. cit., p. 5.

438 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 331.

439 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 5.

440 Alfred de Grazia, op. cit., p. 389, 395.

441 Philip Selznick, op. cit., p. 21.

442 Chris Argyris, op. cit., p. 35.

443 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 8.

444 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 93.

445 David Silverman, op. cit., p. 40, 147.

Tout en étant mentionné par Gouldner⁴⁴⁶, Halpin⁴⁴⁷, Stogdill⁴⁴⁸ et Cornell⁴⁴⁹, comme un élément assigné à la dimension base du phénomène de l'organisation, l'interaction entre les différentes unités constituantes est prise par Mooney⁴⁵⁰ et Dale⁴⁵¹ comme un élément associé au but du phénomène social.

Alors que la coordination des efforts mutuels en vue d'un but à atteindre est perçu par Schein⁴⁵², Kimbrough⁴⁵³ et Gellerman⁴⁵⁴, comme un élément associé à la dimension base du phénomène de l'organisation, les auteurs suivants: Urwick⁴⁵⁵ et Gulick⁴⁵⁶, considèrent cet élément comme étant relié à la dimension but du phénomène de l'organisation.

446 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, p. 11.

447 Andrew W. Halpin, op. cit., p. 31, 162, 163.

448 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 49.

449 Francis G. Cornell, op. cit., p. 219.

450 James D. Mooney, op. cit., p. 92.

451 Ernest Dale, op. cit., p. 10, 12, 50.

452 Edgar H. Schein, op. cit., p. 1.

453 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, p. 42.

454 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 219.

455 Lyndall Urwick, op. cit., p. 43, 44.

456 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit.,

C. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des fonctions du
phénomène de l'organisation.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que Castetter⁴⁵⁷, Sears⁴⁵⁸, March-Simon⁴⁵⁹ et Litchfield⁴⁶⁰ considèrent la communication comme relevant de la dimension base du phénomène de l'organisation, les auteurs Roy⁴⁶¹, Pfiffner⁴⁶² et Lucio⁴⁶³ perçoivent le réseau des communications comme fonction de ce même phénomène.

Le leadership, souligné par Morphet⁴⁶⁴ et Learned⁴⁶⁵ comme particulier à la dimension base du phénomène de l'organisation, est perçu selon Schein⁴⁶⁶ et Likert⁴⁶⁷ comme relevant de la dimension fonction de ce même phénomène.

457 William B. Castetter, Administering the School Personnel Program, p. 62.

458 Jesse B. Sears, op. cit., p. 99, 101.

459 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 3.

460 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18.

461 Robert H. Roy, op. cit., p. 46.

462 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 307.

463 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 25, 45.

464 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 95.

465 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 61, 33, 334.

466 Edgar H. Schein, op. cit., p. 128.

467 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, p. 47.

D. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des limites du
phénomène de l'organisation.

Alors que la structure formelle d'inter-action entre les personnes, à l'intérieur du corps social, est perçue par Banghart⁴⁶⁸, Bridges⁴⁶⁹ et Dale⁴⁶⁰ comme spécifique à la dimension base du phénomène de l'organisation, les auteurs suivants: Hage⁴⁷¹, Wilson⁴⁷², Gibson⁴⁷³ et Getzels⁴⁷⁴ en parlent sous la dimension limite.

E. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des causes du
phénomène de l'organisation.

Tandis que la capacité de communiquer, la volonté de coopérer et le sens de la contribution pour les auteurs Barnard⁴⁷⁵ et Torgersen⁴⁷⁶ sont perçus comme se rapportant à

468 F. W. Banghart, op. cit., p. 85, 87.

469 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 157.

470 Ernest Dale, op. cit., p. 151.

471 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 11.

472 R. E. Wilson, op. cit., p. 32.

473 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. v, 57.

474 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 322.

475 Chester Barnard, op. cit., p. 82, 205.

476 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 38, 41.

des bases du phénomène de l'organisation, ces éléments sont mentionnés comme étant des causes selon Dale⁴⁷⁷ et Blau⁴⁷⁸.

L'action collective est un élément relié à la dimension base du phénomène de l'organisation selon les auteurs Hammond⁴⁷⁹ et Blau⁴⁸⁰, alors que Silverman⁴⁸¹ et Eye-Netzer⁴⁸² en parlent sous la dimension cause.

F. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des buts et des fonctions du
phénomène de l'organisation.

La coordination est soulignée par Urwick⁴⁸³ et Gulick⁴⁸⁴ comme un élément assigné à la dimension but du phénomène de l'organisation; alors que les auteurs suivants: Campbell-Gregg⁴⁸⁵,

477 Ernest Dale, op. cit., p. 10.

478 Peter M. Blau et Richard A. Schoenher, op. cit., p. vi, vii.

479 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 5.

480 Peter M. Blau et Richard A. Schoenher, op. cit., p. viii, 5.

481 David Silverman, op. cit., p. 126.

482 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 13.

483 Lyndall Urwick, op. cit., p. 43, 44.

484 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 33.

485 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 281, 286.

Torgersen⁴⁸⁶ et Mooney⁴⁸⁷ s'entendent à percevoir cet aspect comme relevant de la dimension fonction du phénomène de l'organisation.

Alors que le maintien de l'équilibre interne entre les aspects psychologiques et sociologiques est perçu comme étant attribué à des buts du phénomène de l'organisation par Barnard⁴⁸⁸, Lucio⁴⁸⁹ et Krupp-Sherman⁴⁹⁰, cet élément s'associe à la dimension fonction du phénomène à l'étude, selon les auteurs suivants: Walton⁴⁹¹, Dale⁴⁹² et Argyris⁴⁹³.

Aider l'individu à conceptualiser et planifier son action sociale, selon Hage⁴⁹⁴ et Thompson⁴⁹⁵ constitue le but de l'organisation, tandis que Stogdill⁴⁹⁶, Hammond⁴⁹⁷,

486 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 39, 76.

487 James D. Mooney, op. cit., p. 2, 3.

488 Chester Barnard, op. cit., p. 6.

489 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 36.

490 Sherman Krupp, op. cit., p. 83.

491 John Walton, op. cit., p. 50, 66, 71.

492 Ernest Dale, op. cit., p. 32.

493 Chris Argyris, op. cit., p. 119.

494 Jerald Hage et Micheal Aiken, op. cit., p. 6, 10.

495 James D. Thompson, Organizations in Action, p. 98.

496 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 3, 11.

Presthus⁴⁹⁸ et Urwick⁴⁹⁹ perçoivent cet aspect comme étant une fonction du phénomène de l'organisation.

G. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des buts et des conséquences
du phénomène de l'organisation.

Le processus par lequel l'interaction est facilitée en vue d'atteindre un but spécifique est perçu par Dale⁵⁰⁰ et Mooney⁵⁰¹, comme étant un but du phénomène de l'organisation; tandis que March-Simon⁵⁰² et Udy⁵⁰³ mentionnent cet aspect comme relevant de la dimension conséquence de ce même phénomène.

Litchfield⁵⁰⁴ et Lawrence-Lorsch⁵⁰⁵ s'accordent à proposer que l'intégration des éléments humains et sociaux sont particuliers à la dimension but du phénomène de

498 R. V. Presthus, Toward a Theory of Organizational Behavior, p. 50, 56.

499 Lyndall Urwick, op. cit., p. 42.

500 Ernest Dale, op. cit., p. 10, 32.

501 James D. Mooney, op. cit., p. 92.

502 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 3, 6.

503 S. H. Udy, op. cit., p. 688.

504 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 21.

505 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, Organization and Environment Differentiation and Integration, Boston, Harvard University, 1967, p. 18, 123.

l'organisation, alors que Getzels⁵⁰⁶ et Stogdill⁵⁰⁷ soulignent cet aspect comme particulier aux conséquences de ce même phénomène.

L'allocation appropriée des ressources humaines, maintenue par un système de dotation et de promotion adéquat, constitue pour Litterer⁵⁰⁸ et Wilson⁵⁰⁹ la dimension but du phénomène de l'organisation, tandis que cet aspect d'embauche et de distribution des ressources humaines, pour Banghart⁵¹⁰ et Etzioni⁵¹¹, relèvent de la dimension conséquence de ce même phénomène.

506 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 322.

507 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 35.

508 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 17.

509 R. E. Wilson, op. cit., p. 92.

510 F. W. Banghart, op. cit., p. 71, 86, 278.

511 Amitai Etzioni, Modern Organization, p. 3.

H. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des fonctions
du phénomène de l'organisation.

Tandis que Barnard⁵¹², Wilson⁵¹³, Simon⁵¹⁴ et
McGregor⁵¹⁵ perçoivent le système de communication comme
spécifique à la dimension condition du phénomène de l'orga-
nisation Roy⁵¹⁶, Pfiffner-Sherwood⁵¹⁷ et Lucio⁵¹⁸ en font
état sous la dimension fonction de ce même phénomène.

Alors que Sergiovanni⁵¹⁹, Halpin⁵²⁰ et Campbell-
Gregg⁵²¹ mentionnent que le leadership est particulier à la
dimension condition du phénomène de l'organisation, Schein⁵²²

512 Chester Barnard, op. cit., p. 107.

513 R. E. Wilson, op. cit., p. 92.

514 Herbert A. Simon, op. cit., p. 103, 154.

515 Douglas McGregor, op. cit., p. 127.

516 Robert H. Roy, op. cit., p. 46.

517 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit.,
p. 307.

518 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit.,
p. 25, 45.

519 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit.,
p. 165.

520 Andrew Halpin, op. cit., p. 162, 163.

521 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.),
op. cit., p. 272.

522 Edgar H. Schein, op. cit., p. 128.

et Likert⁵²³ soulignent que cet élément d'influence relève de la dimension fonction du phénomène de l'organisation.

De même que Caplow⁵²⁴ et Schein⁵²⁵ s'accordent à percevoir que les éléments de recrutement, sélection et promotion sont reliés à la dimension condition du phénomène de l'organisation, Parsons⁵²⁶ et Fayol⁵²⁷ mentionnent que ces aspects sont liés à la dimension fonction de ce même phénomène.

I. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des causes du
phénomène de l'organisation.

La planification, en terme de moyen d'action, selon Harris⁵²⁸, Urwick⁵²⁹, March-Simon⁵³⁰ et Stogdill⁵³¹ est perçue comme étant spécifique à la dimension condition du

523 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, p. 47.

524 Theodore Caplow, op. cit., p. 1, 15.

525 Edgar H. Schein, op. cit., p. 9, 18.

526 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 57.

527 Henri Fayol, op. cit., p. 41.

528 Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, p. 74.

529 Lyndall Urwick, op. cit., p. 37.

530 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 145.

531 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 16.

phénomène de l'organisation, tandis que Hage⁵³² et Lucio⁵³³ s'accordent à penser que cet aspect relève de la dimension cause de ce même phénomène.

La coordination, en terme d'homogénéisation des actions, est spécifique à la dimension condition du phénomène de l'organisation pour Dale⁵³⁴ et Torgersen⁵³⁵, tandis que Wilson⁵³⁶ et Eye-Netzer⁵³⁷ en parlent sous la dimension cause de ce même phénomène.

L'interaction, en terme de structure définie des actions, s'associe à la dimension condition du phénomène de l'organisation de penser Udy⁵³⁸ et Lawrence-Lorsch⁵³⁹ alors que Dale⁵⁴⁰ et Torgersen⁵⁴¹ la fait découler de la dimension cause de ce même phénomène.

532 Jerald Hage et Michael Aiken, op. cit., p. 7, 9.

533 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 74.

534 Ernest Dale, op. cit., p. 28.

535 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 41.

536 R. E. Wilson, op. cit., p. 32, 34.

537 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 13.

538 S. H. Udy, op. cit., p. 678.

539 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 42.

540 Ernest Dale, op. cit., p. 10.

541 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 68.

Le leadership, en terme de stimulation des acteurs sociaux est perçu par Sergiovanni⁵⁴², Halpin⁵⁴³ et Campbell-Gregg⁵⁴⁴ comme étant particulier à la dimension condition du phénomène de l'organisation. Lawrence-Lorsch⁵⁴⁵ considèrent ce facteur comme appartenant à la dimension cause de ce même phénomène.

La délégation, en terme d'autorité fonctionnelle, pour Sears⁵⁴⁶, Banghart⁵⁴⁷, Mooney⁵⁴⁸ et Learned-Sproat⁵⁴⁹ relève de la dimension condition du phénomène de l'organisation, alors que Griffiths⁵⁵⁰ en fait mention sous la dimension cause de ce même phénomène.

542 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 195.

543 Andrew Halpin, op. cit., p. 162, 163.

544 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 272.

545 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 6.

546 Jesse B. Sears, op. cit., p. 286, 288.

547 F. W. Banghart, op. cit., p. 5.

548 James D. Mooney, op. cit., p. 94.

549 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 108.

550 Daniel E. Griffiths, Administrative Theory, p. 62.

J. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des relations
du phénomène de l'organisation.

Udy⁵⁵¹ et Lawrence-Lorsch⁵⁵² perçoivent que le système d'interaction des variables internes et externes, constitue la dimension condition du phénomène de l'organisation, alors que Gellerman⁵⁵³, Katz-Kahn⁵⁵⁴ et Blau⁵⁵⁵ en parlent sous la dimension relation de ce même phénomène.

Krupp⁵⁵⁶, Weber⁵⁵⁷, Kimbrough⁵⁵⁸, Getzels⁵⁵⁹, Parsons⁵⁶⁰, Knezevich⁵⁶¹, Bridges⁵⁶², Gore⁵⁶³ et

551 S. H. Udy, op. cit., p. 678.

552 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 42.

553 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 248.

554 Daniel Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 28, 47.

555 Peter M. Blau et Richard W. Scott, op. cit., p. 140, 195.

556 Sherman Krupp, op. cit., p. 78.

557 Max Weber, op. cit., p. 221.

558 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, p. 40, 223.

559 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 321.

560 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, p. 67.

561 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 30, 34.

562 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 3, 97.

563 William J. Gore, op. cit., p. 20.

Presthus⁵⁶⁴ reconnaissent que la structure concernant plus particulièrement les modèles prédéterminés d'interactions entre les acteurs sociaux, constitue une condition du phénomène de l'organisation, alors que Parsons⁵⁶⁵ et Selznick⁵⁶⁶ mentionnent cet aspect sous la dimension relation de ce même phénomène.

L'influence, en terme de direction, au niveau de la prise de décision, est perçue par Litchfield⁵⁶⁷ et Walton⁵⁶⁸ comme associé à la dimension condition du phénomène de l'organisation, alors que Grazia⁵⁶⁹ en fait mention sous la dimension relation de ce même phénomène.

564 R. V. Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, p. 7, 55, 70.

565 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, p. 44, 74, 80.

566 Philip Selznick, op. cit., p. 7, 17.

567 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18.

568 John Walton, op. cit., p. 99.

569 Alfred de Grazia, op. cit., p. 385, 392.

K. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des fonctions et des conséquences
du phénomène de l'organisation.

Alors que le maintien de l'équilibre interne et externe est perçu par Walton⁵⁷⁰, Dale⁵⁷¹ et Argyris⁵⁷², comme relié à la dimension fonction du phénomène de l'organisation, Getzels⁵⁷³ et Stogdill⁵⁷⁴ soulignent que cet aspect est associé à la dimension conséquence de ce même phénomène.

Tandis que la mise en place des changements planifiés, selon Silverman⁵⁷⁵ et Litchfield⁵⁷⁶, est particulière à la dimension fonction du phénomène de l'organisation, pour Katz-Kahn⁵⁷⁷ et Griffiths⁵⁷⁸, cet aspect d'exécution est propre à la dimension conséquence de ce même phénomène.

L'intentionnalité dans le sens de la délimitation rationnelle des zones d'activités pour l'individu, de penser

570 John Walton, op. cit., p. 50, 66, 71.

571 Ernest Dale, op. cit., p. 32.

572 Chris Argyris, op. cit., p. 119.

573 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 322.

574 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 35.

575 David Silverman, op. cit., p. 14.

576 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 21.

577 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 80.

578 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 77, 86.

Simon⁵⁷⁹, Gellerman⁵⁸⁰, Scott⁵⁸¹ et Bridges⁵⁸² constitue la fonction du phénomène de l'organisation, alors que Barnard⁵⁸³ et Selznick⁵⁸⁴ mentionnent cet aspect sous la dimension conséquence de ce même phénomène.

L'évaluation des personnes, en terme de possibilités de développement, est perçue par Sergiovanni⁵⁸⁵ et Caplow⁵⁸⁶ comme particulière à la dimension fonction du phénomène de l'organisation, tandis que Eye-Netzer⁵⁸⁷ en font état sous la dimension conséquence de ce même phénomène.

La création, la transformation et l'échange de services constituent la dimension fonction du phénomène de l'organisation selon Barnard⁵⁸⁸ et Litterer⁵⁸⁹, alors que ces

579 Herbert A. Simon, op. cit., p. 79, 103, 218, 86, 243.

580 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 251.

581 W. Scott, op. cit., p. 15.

582 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit.,
p. 157.

583 Chester Barnard, op. cit., p. 83.

584 Philip Selznick, op. cit., p. 5, 18.

585 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit.,
p. vii, 37.

586 Theodore Caplow, op. cit., p. 119.

587 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 52.

588 Chester Barnard, op. cit., p. 240.

589 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations,
p. 36.

aspects sont reliés à la dimension conséquence de ce même phénomène selon Sergiovanni⁵⁹⁰.

3. Présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle pour chacune des dimensions de l'étude du phénomène de l'organisation.

Cette section retiendra de chacune des neuf dimensions du phénomène de l'organisation, les éléments communs, complémentaires, contradictoires et inter-dimensionnels.

Les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs, composeront la première catégorie. Les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui sont mentionnés par un seul auteur, composeront la deuxième catégorie. Les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui sont considérés d'une façon contradictoire par au moins deux auteurs, composeront la troisième catégorie. Et enfin, les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui sont assignés à au moins deux des neuf dimensions, composeront la quatrième catégorie.

A. Eléments constituant les définitions essentielles du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments de définitions essentielles qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs

590 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 151.

auteurs sont les suivants: un système, un système social d'interactions, un système social complexe d'activités rationnellement coordonnées, un système dynamique ouvert, une institution sociale, un groupe social, un groupe d'êtres humains, un groupe d'activités reliées, un modèle de distribution d'autorité, un système rationnel d'action, un système de relations interpersonnelles structurées et enfin une association humaine.

Deuxième catégorie. Les éléments de définitions essentielles qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: une sorte de différenciation formelle d'unités sociales, des activités coordonnées d'un groupe de personnes, un système en équilibre, un système naturel, un canal à travers lequel le travail de l'administration s'accomplit, des interactions de deux ou de plusieurs personnes en vue d'atteindre un but spécifique, un moyen d'atteindre des objectifs et enfin une interdépendance sociale.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension définition essentielle du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Nous n'avons trouvé aucun élément qui tout en constituant des définitions essentielles du phénomène de l'organisation constituait au moins une autre dimension de ce même phénomène.

B. Eléments constituant les bases
du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments communs de cette première catégorie, parmi ceux étudiés par les auteurs, sont tous reliés à au moins une autre dimension du phénomène de l'organisation.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension base du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la croyance et les valeurs éthiques des personnes, la structure sociale et matérielle, le temps, l'endroit, et les buts culturels, le groupe de jonction entre les niveaux hiérarchiques et, enfin, la centralisation des décisions.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension base du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des bases du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène sont: la division du travail, l'arrangement des personnes selon une structure hiérarchique, un but commun, un système de communication, un système d'autorité et de responsabilité, un système d'influence basé sur le leadership, l'interdépendance des unités constituantes, le comportement adapté des personnes, la coordination des efforts mutuels, l'action

collective ou la coopération, la structure de pouvoir sur la prise de décision, la capacité des personnes à communiquer et de comprendre le sens de leur contribution, les normes de la rationalité, la structure sociale, le système approprié de dotation, la prise de décision, le principe de continuité de l'action sociale, la dépendance sociale, la définition des critères de succès par les individus eux-mêmes, la synthèse des besoins psychologiques et sociaux, la structure hiérarchique, le processus de résolution des problèmes, les tableaux synoptiques de l'entreprise, les attentes et les perceptions de rôles, la volonté des gens à accepter l'organisation, la créativité des acteurs sociaux, le débit régulier et prédictif des activités et enfin sur les modèles adéquats des relations sociales.

C. Eléments constituant les conditions
du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments de la dimension condition du phénomène de l'organisation qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: la qualité du processus de prise de décision, la coordination des décisions par un système de communication efficace, de même que par une structure suffisamment flexible d'intégration des personnes.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension condition du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés

que par un seul auteur sont les suivants: la réciprocité, le développement, la stabilité et les interactions des acteurs sociaux, les relations entre la ligne hiérarchique et fonctionnelle, et la préservation de l'intégrité de l'organisation.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension condition du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des conditions du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène sont: le système de communication, la coordination, le leadership, la qualité du processus de prise de décision, les canaux formels d'exécution des décisions, le système d'interaction social défini, la délégation d'autorité, la décentralisation, la planification à long terme des activités appropriées et la disponibilité des ressources humaines et physiques, le mécanisme complexe des règlements et procédures, la procédure pour remplacer les membres, l'influence, le maintien du système interne, la production en terme de but spécifique, l'équilibre dynamique, l'adaptation aux changements, l'incitation au processus de résolution des problèmes, la position discrétionnaire pour protéger l'intégrité des personnes, l'intentionnalité, l'efficacité et l'efficience et enfin les activités dites administratives.

D. Eléments constituant les buts du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments de la dimension but du phénomène de l'organisation qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: la planification rigoureuse, en vue d'atteindre un but spécifique, l'équilibre en terme d'adaptation des influences internes et externes, l'uniformité des actions pour mieux prédire, le fonctionnement efficace des ressources humaines, le comportement désiré selon le but proposé, la recherche constante de moyens d'ajustement en vertu de l'évolution des buts, l'arrangement hiérarchique, la différenciation des ressources humaines et leur intégration.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension but du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la spécialisation des tâches et des fonctions, l'amélioration du débit des activités et, enfin, le support mutuel entre les différentes parties du système.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension but du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des buts du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène:

la réalisation ou l'atteinte d'un objectif spécifique, la coordination, la stimulation des interactions entre les membres de façon à améliorer la coopération entre les individus, le maintien du système, l'acquisition, le développement et le maintien des ressources humaines, la répartition de la fonction de prise de décision, faciliter le processus de prise de décision et l'orientation de l'action, le développement planifié, la transaction "input-output", la spécialisation résultat de la division du travail et, enfin, la mission de l'organisme.

E. Eléments constituant les fonctions
du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments de la dimension fonction du phénomène de l'organisation qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: l'efficacité et l'efficience, la prévision des changements et l'adaptation, le maintien chez les individus d'un minimum de moral et de loyauté, l'intentionnalité, la création, la transformation et la coordination d'activités, l'évaluation, ainsi que l'exécution ou l'actualisation des changements planifiés.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension fonction du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: l'unité des opérations ou l'unité de direction, et l'homogénéité des communications sociales.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension fonction du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des fonctions du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène:

l'identification des canaux de communication formelle, le leadership, le maintien de l'équilibre interne et externe, le recrutement du personnel, la coordination des différentes unités du système, la prédictabilité, les politiques, la division des tâches, l'assignation, la motivation des personnes, la planification, la coordination, le développement des normes, le processus spécifique des unités de transformation, le système d'autorité, la production des sous-systèmes, le support des sous-systèmes, leur maintien et leur adaptation, l'innovation, la coordination et la flexibilité et, enfin, l'acquisition d'une identité distincte.

F. Eléments constituant les limites du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments de la dimension limite du phénomène de l'organisation qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: le "line" et le "staff", la charte qui renseigne sur le degré de rattachement et le poids hiérarchique, l'environnement externe

ou la communauté représentée par ses associations, la différenciation des rôles d'une façon horizontale et verticale, la satisfaction des besoins sociaux à travers les positions reconnues officielles, la formalisation des procédures et des communications, la structure formelle d'autorité, la hiérarchie ou le principe scalaire, les normes reconnues, de même que l'interdépendance des rôles, en terme d'attentes de rôle.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension limite du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la responsabilité, le degré de décentralisation et de centralisation, la division des activités physiques, le partage de la prise de décision, le principe d'uniformité ou d'homogénéité, la spécificité des objectifs, la présence de plusieurs centres de contrôle, la capacité de leadership de la personne de jonction entre les niveaux, les différences individuelles en terme de connaissances et d'habiletés, les personnes et les groupes de personnes non reliés directement avec l'organisation, l'anxiété des individus, l'incompréhension des directives et la capacité de manipuler le meilleur type de communication afin d'assurer une plus grande coordination des différentes unités.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension limite du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des limites du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: la structure d'interaction qui est l'ensemble des relations entre les activités et des gens impliqués, l'encadrement des personnes versus leurs rôles, les limites de la rationalité, les limites des modèles de comportement dans le processus "input-output", ainsi que le concept d'un tout parfaitement intégré.

G. Les éléments constituant les causes
du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Le seul élément de la dimension cause du phénomène de l'organisation qui fait l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs est la différenciation des membres de par leurs rôles et leurs responsabilités.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension cause du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la combinaison des efforts des gens en vue d'atteindre un but déterminé, le concept du but, le processus heuristique approprié, les limites des individus, les buts perçus comme essentiels par la société, le concept d'échange de services, l'insécurité du face-à-face sans structure de support, les activités communes non structurées, et, enfin, les relations informelles.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension cause du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des causes du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène :

l'action sociale, la planification des objectifs spécifiques, le besoin de coordination des efforts, le processus de communication, le phénomène d'opportunité chez les membres à atteindre leurs objectifs, la logique du système, les frontières de la rationalité dans la division du travail et des attributions, la prise de décision, le système de décisions séquentielles et automatiques, la connaissance approfondie des normes d'interactions entre les membres, l'acte du leadership et enfin les activités de décision, de planification, d'organisation, de communication, de motivation, de coordination et d'évaluation.

H. Les éléments constituant les conséquences du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments de la dimension conséquence du phénomène de l'organisation qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants : le phénomène social comme moyen dans la poursuite des objectifs, la forme la plus efficace d'application des procédures,

le système où les conflits sont toujours présents, le système pour réduire les tensions et redistribuer les énergies selon un modèle d'action logique orienté vers un but, le modèle d'adaptation aux attentes de la société, le mode d'association avec des structures informelles internes et externes, le moyen de maximiser les efforts individuels.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension conséquence du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la division du travail, le concept de la multi-dimensionnalité des différentes unités, l'incongruence entre les attentes sociologiques et les besoins de la personnalité, le processus dynamique inhérent à l'action sociale, la complexité de l'être humain, l'écart entre la perception des phénomènes sociaux et leurs réalités, le caractère temporel, l'unité de commandement, le caractère individuel et unique de chaque personnalité, les antécédents de chaque personne en terme de connaissances et d'habiletés, le caractère instrumental des buts à atteindre, la construction du moi des différentes personnalités des individus, les attentes des types locales et cosmopolites, le comportement administratif des hommes des postes cadres, la limite de la division du travail, et, enfin, les multiples dépendances mutuelles des structures d'interactions.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au

niveau de la dimension conséquence du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des conséquences du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène;

le phénomène de la rationalité, la sociologie des rôles des acteurs sociaux, la synthèse des dimensions nomothétiques et idiographiques, l'allocation appropriée des ressources humaines et physiques, le système exécutif ou de pouvoir, l'aspect dynamique intrinsèque aux individus qui jouent des rôles sociaux, la coordination et la délégation, le système de récompense et de punition, la coordination continue des activités développant un modèle particulier pour les individus, la mission, le processus de prise de décision et, enfin, l'influence en terme de supervision.

I. Les éléments constituant les relations du phénomène de l'organisation.

Première catégorie. Les éléments de la dimension relation du phénomène de l'organisation qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: l'adaptation, la reconnaissance par l'environnement social du droit de perpétuer certains buts sous-système du système social plus large, ainsi ^{but} le moyen pour la société de socialiser ses membres.

Deuxième catégorie. Les éléments de la dimension relation du phénomène de l'organisation qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la coalition, les réactions symbiotiques, la continuité avec d'autres structures sociales, l'importance majeure de l'environnement, la responsabilité, la mission unique dans la société, la détermination des groupes reconnus socialement, le caractère instrumental en terme de transformation, l'opportunisme, l'environnement unique, la flexibilité en terme de capacité de résoudre des problèmes nouveaux, et, enfin, la séquence des choix autour d'un but instrumental.

Troisième catégorie. Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension relation du phénomène de l'organisation.

Quatrième catégorie. Les éléments suivants, en plus de constituer des relations du phénomène de l'organisation, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène:

l'interaction en terme de rétroaction, la comptabilité du modèle institutionnalisé et la structure d'influence définie au préalable qui oriente les différents mécanismes de l'action sociale.

CHAPITRE III

ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE L'ADMINISTRATION

Ce chapitre contiendra deux parties: premièrement, l'analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle du phénomène de l'administration et deuxièmement, l'analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle du phénomène de l'administration.

La présentation des résultats de l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'administration terminera ce chapitre.

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

A. Eléments assignés à la dimension définition essentielle du phénomène de l'administration.

Cette section contient les éléments communs, complémentaires et contradictoires. Communs c'est-à-dire, ceux qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs; complémentaires c'est-à-dire, ceux mentionnés par un seul auteur; et contradictoires c'est-à-dire, ceux qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Eléments communs: Le phénomène de l'administration est défini par Simon¹, Weber², Campbell-Gregg³, Halpin⁴, Knezevich⁵, Litchfield⁶, Gore⁷, Gibson-Hunt⁸, Sergiovanni⁹,

1 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York, Macmillan, 1957, p. 1.

2 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, traduit par A. M. Henderson et Talcott Parsons, édité par Talcott Parsons, New York, Free Press of Glencoe, 1947, p. 330.

3 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, p. 269, 270.

4 Andrew W. Halpin, Administrative Theory in Education, Chicago, Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, p. 9.

5 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, New York, Harper and Row, 1969, p. 10, 13.

6 Edgar H. Litchfield, Notes on a General Theory of Administration, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 10, 12, 22, 28.

7 William J. Gore, Administrative Decision-Making: A Heuristic Model, New York, Wiley, 1966, p. 16.

8 Olivier Gibson et H. C. Hunt, The School Personnel Administration, Boston, Houghton Mifflin, 1965, p. v, vi.

9 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, The New School Executive: A Theory of Administration, New York, Dodd, Mead, 1973, p. 2, 10.

Bridges¹⁰, Griffiths¹¹, Getzels¹², Thompson¹³ et Wilson¹⁴, comme étant un processus social.

Les auteurs Parsons¹⁵ et Schein¹⁶ soulignent que le phénomène de l'administration est un processus de "management", alors que Roy¹⁷, McGregor¹⁸ et March-Simon¹⁹ en parlent en terme de système de contrôle.

10 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, Management Decision and Organizational Policy, Boston, Allyn and Bacon, 1971, p. 159.

11 Daniel E. Griffiths, Behavioral Science and Educational Administration, Chicago, NSSE, 1964, p. 47.

12 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process, Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, p. 344, 347.

13 James D. Thompson, Organizations in Actions, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 149.

14 R. E. Wilson, Educational Administration, dans Better Teaching in School Administration, Nashville Southern States, 1955, p. 8, 32, 85.

15 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 42, 43, 69.

16 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965, p. 50.

17 Robert H. Roy, The Administrative Process, Baltimore and London, Johns Hopkins Press, 1969, p. 2, 3.

18 Douglas McGregor, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 117.

19 James G. March et H. A. Simon, Les organisations: problèmes psychosociologiques, traduit par J. C. Rouchy, Paris, Dunod, 1964, p. 145.

Le phénomène de l'administration, selon Walton²⁰, Grazia²¹ et Hammond²², est une activité dynamique.

Selon Barnard²³, Eye-Netzer²⁴ et Cornell²⁵, le phénomène de l'administration se définit comme étant une fonction spécialisée des organisations humaines. Les auteurs, Litterer²⁶ et Selznick²⁷ définissent ce même phénomène comme étant un système qui coordonne le travail d'une façon automatique.

Eléments complémentaires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension définition essentielle,

20 John Walton, Administration and Policy-Making in Education, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, p. 46.

21 Alfred de Grazia, The Science and Values of Administration I, dans Administrative Science Quarterly, vol. 5, décembre 1960, p. 362, 363.

22 Peter B. Hammond et al., On the Study of Administration in Comparative Studies in Administration, Pittsburgh Press, 1957, p. 10.

23 Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p. 6, 111, 215.

24 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction: A Phase of Administration, New York, Harper and Row, 1965, p. 4, 136, 146.

25 Francis G. Cornell, Socially Perception Administration, dans The Phi Delta Kappan, vol. 36, no 6, mars 1955, p. 219.

26 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, New York, Wiley, 1973, p. 466.

27 Philip Selznick, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, p. 5, 14.

n'a révélé aucun élément complémentaire.

B. Eléments assignés à la dimension base
du phénomène de l'administration.

Eléments communs: Pour les auteurs Castetter²⁸ et Learned-Sproat²⁹, le phénomène de l'administration repose sur l'action en terme de processus tandis que pour Parsons³⁰, Bridges³¹ et Sergiovanni³² il repose sur la prise de décision.

Le phénomène de l'administration fonde son existence autour du terme responsabilité, selon Stogdill³³ et McGregor³⁴, alors que Walton³⁵ et Sears³⁶ mentionnent que l'organisation

28 William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, New York, Macmillan, 1971, p. 618.

29 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, Organization Theory and Policies: Notes for Analysis, Homewood, Illinois, R. D. Irwin, 1966, p. 76.

30 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, dans Andrew Halpin, Administrative Theory in Education, Chicago Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, p. 43.

31 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 3.

32 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 212, 229, 231.

33 Ralph M. Stogdill, Dimensions of Organizational Theory, dans James D. Thompson, Approaches to Organizational Design, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1966, p. 17.

34 Douglas McGregor, op. cit., p. 32.

35 John Walton, op. cit., p. 49.

36 Jesse B. Sears, The Nature of the Administrative Process, New York, McGraw-Hill, 1950, p. 29.

est un principe axial du phénomène à l'étude.

Katz-Kahn³⁷, Wilson³⁸, March-Simon³⁹ et Scott⁴⁰ mentionnent que la structure d'autorité est à la base du phénomène de l'administration, alors que pour Griffiths⁴¹ et Cornell⁴² c'est le comportement humain, sous forme de relations inter-personnelles, qui justifie l'existence de ce phénomène.

Les auteurs tels que Barnard⁴³, Kimbrough⁴⁴ et Bakke⁴⁵ s'accordent à associer leadership et administration, en terme de capacité à motiver les personnes, alors que

37 Daniel Katz et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, p. 109, 328.

38 R. E. Wilson, op. cit., p. 33, 79, 94.

39 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 89.

40 W. Scott, Organization Theory: An Overview and an Appraisal, dans Joseph Litterer, Organization, New York, Wiley, 1969, p. 84, 85.

41 Daniel E. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, p. 71, 72.

42 Francis G. Cornell, op. cit., p. 219.

43 Chester Barnard, op. cit., p. 282.

44 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, New York, Macmillan, 1968, p. 13.

45 E. Wight Bakke, Concept of the Social Organization, p. 16-76, dans Maison Haire, Modern Organization Theory, New York, Wiley, 1959, p. 56.

Taylor⁴⁶ et Roy⁴⁷ mentionnent que la rationalité serait à la base du phénomène de l'administration.

Alors que Urwick⁴⁸ et Getzels⁴⁹ soulignent que le comportement social est à la base du phénomène de l'administration, les auteurs Simon⁵⁰ et Knezevich⁵¹ soulignent l'importance de la planification, comme essentielle à l'existence de ce phénomène.

Le phénomène de l'administration repose sur les personnes qui composent l'ensemble sociologique selon Campbell⁵², Mooney⁵³, et Fayol⁵⁴. Ceci s'apparente à ceux de

46 Frédéric Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'américain par Luc Maury, Marabout Service, no 66, Gérard, 1967, p. 54.

47 Robert H. Roy, op. cit., p. 80, 82.

48 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, p. 8.

49 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 53, 108.

50 Herbert A. Simon, op. cit., p. 241, 243.

51 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 12.

52 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 269.

53 James D. Mooney, The Principles of Organization, dans Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, p. 4.

54 Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, p. 19.

Gibson-Hunt⁵⁵ et Eye-Netzer⁵⁶ qui donnent de l'importance à l'atteinte des buts, à travers les efforts combinés des personnes en interaction.

L'ensemble des auteurs suivants: Banghart⁵⁷, Torgersen⁵⁸, Thompson⁵⁹, Blau⁶⁰, Caplow⁶¹ et Silverman⁶² s'accordent à penser que l'information concrétisée sous forme de canaux de communication est à la base du phénomène de l'administration.

Eléments complémentaires: La base du phénomène de l'administration pour Follett⁶³ repose sur la résolution

55 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 54.

56 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 139.

57 F. W. Banghart, Educational Systems Analysis, New York, Macmillan, 1969, p. 83.

58 Paul F. Torgersen, A Concept of Organization, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, p. 49.

59 James D. Thompson, op. cit., p. 149.

60 Peter M. Blau, dans T. J. Sergiovanni et Fred D. Carver, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw-Hill, 1969, p. 13, 14.

61 Theodore Caplow, dans A. H. Rubenstein et Chadwick J. Haberstroh, Some Theories of Organizations, Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey, 1966, p. 494, 495, 496.

62 David Silverman, The Theory of Organization: A Sociological Framework, London, Heinemann, Educational, 1970, p. 18, 19, 20.

63 Mary Parker Follett, The Scientific Approach to Administration, dans Daniel Griffiths (eds.), Behavioral Science and Educational Administration, p. 46, 47.

des conflits; pour Luthans⁶⁴, elle repose sur l'interaction des différents sous-systèmes; pour Presthus⁶⁵, elle repose sur les comportements différenciés et, pour Lawrence-Lorsch⁶⁶, elle repose sur la capacité créatrice d'intégrer les différentes fonctions du système.

De même qu'Udy⁶⁷ mentionne l'importance de l'autorité, de la communication et de la différenciation des fonctions, comme essentielles à l'activité du phénomène de l'administration Argyris⁶⁸ parle de la spécialisation des individus Gore⁶⁹ de schèmes appropriés d'analyse des éléments;

64 Fred Luthans, Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management, New York, McGraw-Hill, 1973, p. 63.

65 R. V. Presthus, dans Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practice and Issues, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 71, 72.

66 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, Organization and Environment Differentiation and Integration, Boston, Harvard University, 1967, p. 245.

67 S. H. Udy, The Comparative Analysis of Organization, dans James G. March, Handbook of Organization, New York, McGraw-Hill, 1968, p. 692.

68 Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley, 1964, p. 14, 58.

69 William J. Gore, op. cit., p. 2.

Pfiffner-Sherwood⁷⁰ de politique; Dimock⁷¹ de planification, d'organisation, de motivation et de contrôle et Lucio⁷² de moyen pour aider à l'atteinte d'un certain standard de performance.

L'étude a de plus révélé l'existence chez d'autres auteurs d'éléments considérés comme fondamentaux au phénomène de l'administration. Ainsi, Lippitt⁷³ perçoit la qualité des relations inter-personnelles comme élément essentiel; tandis que Weber⁷⁴ parle du pouvoir; Harris⁷⁵ d'une structure logique; Selznick⁷⁶ d'une décentralisation; Litchfield⁷⁷ d'une politique-ressource-exécution et, enfin, Grazie⁷⁸ d'une action unique en terme de mode d'intervention avec d'autres activités du système.

70 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, p. 82.

71 M. E. Dimock, Administrative Vitality, New York, Harper and Row, 1959, p. 101.

72 William H. Lucio et John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, New York, McGraw-Hill, 1969, p. 6.

73 Gordon L. Lippitt, Organization Renewal, New York, Appleton-Century-Crofts, 1969, p. 23, 186.

74 Max Weber, op. cit., p. 63.

75 Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, p. 10.

76 Philip Selznick, op. cit., p. 113.

77 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 29.

78 Alfred de Grazie, op. cit., p. 367, 382.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension base, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

C. Eléments assignés à la dimension condition du phénomène de l'administration.

Eléments communs: Litchfield⁷⁹ et Bridges⁸⁰ soutiennent que le système de communication est essentiel à l'opération du phénomène de l'administration. Pour Likert⁸¹, l'implication de la personne responsable dans les groupes de jonction est primordiale à l'existence du phénomène de l'administration. De même, Weber⁸² mentionne que les personnes d'influence doivent s'impliquer dans les différents groupes formels de l'organisation sociale.

Sears⁸³ et Dimock⁸⁴ s'accordent à penser que l'existence des règlements et la connaissance de ceux-ci, par le corps social, sont essentiels à l'existence du phénomène de l'administration.

79 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18.

80 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 159.

81 Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, p. 104.

82 Max Weber, op. cit., p. 348.

83 Jesse B. Sears, op. cit., p. 315, 316.

84 M. E. Dimock, op. cit., p. 79.

Pour Silverman⁸⁵ et Caplow⁸⁶, le fait de s'assurer d'un mécanisme judicieux pour contrôler et diffuser l'information nécessaire à la vitalité de l'organisation, constitue un moyen indispensable à l'opération du phénomène de l'administration.

Luthans⁸⁷ et Griffiths⁸⁸ soulignent que l'organisation concrétisée de différents sous-systèmes interreliés constitue une condition essentielle au phénomène de l'administration.

Aussi Gore⁸⁹ et Simon⁹⁰ parlent d'intentionnalité en terme de prévisibilité des décisions des personnes, comme facteur essentiel à l'opération du phénomène de l'administration. Et alors, selon eux, toutes les actions peuvent être coordonnées par un centre unique.

Eléments complémentaires: Selon Hage⁹¹, l'interdépendance des variables, moyens et fins de la structure

85 David Silverman, op. cit., p. 40-50.

86 Theodore Caplow, op. cit., p. 496, 497.

87 Fred Luthans, op. cit., p. 46, 47.

88 Daniel E. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, p. 77.

89 William J. Gore, op. cit., p. 2.

90 Herbert A. Simon, op. cit., p. 240, 241.

91 Jerald Hage, An Axiomatic Theory of Organizations, dans Thomas J. Sergiovanni et Fred D. Carver, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, p. 93-96.

pyramidale, constitue l'élément essentiel à l'existence du phénomène de l'administration. Par contre, Follett⁹² précise en mentionnant que les multiples relations entre le niveau horizontal et vertical sont essentielles à la création d'un principe directeur.

Pour Gibson-Hunt⁹³, l'intégration de la fonction personnelle en terme de recrutement des ressources humaines nécessaires, ainsi que le déplacement de celles-ci au sein d'un groupe social organisé, sont des activités essentielles reliées au phénomène de l'administration. Pour Knezevich⁹⁴, l'activité essentielle au phénomène de l'administration repose sur un bon jugement qui doit guider l'administration dans les différentes assignations du personnel.

Parmi les auteurs étudiés, Getzels⁹⁵ souligne l'importance d'un style transactionnel comme condition au phénomène de l'administration. Cet aspect se précise chez Wilson⁹⁶ alors qu'il fait état des différents styles de leadership, comme activité majeure de l'administration.

92 Mary Parker Follett, The Scientific Approach to Administration, dans Daniel Griffiths (eds.), Behavioral Science and Educational Administration, p. 49.

93 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. v.

94 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 13.

95 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 53, 345, 346.

96 R. E. Wilson, op. cit., p. 33.

Diagnostiquer les causes du comportement chez les personnes, selon Lippitt⁹⁷, est un élément essentiel à l'existence du phénomène de l'administration, tandis que Fayol⁹⁸ parle de sanctionner les actes non conformes à la mission de l'organisme comme étant un élément essentiel à l'existence du phénomène de l'administration.

Les lois et les politiques sont indispensables et essentielles à l'existence et à l'opération du phénomène de l'administration selon Parsons⁹⁹, alors que Grazia¹⁰⁰ perçoit que les activités instrumentales transformées sous forme de buts précis seraient essentielles à ce même phénomène.

Éléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension condition, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

97 Gordon L. Lippitt, Organizational Renewal, New York, Appleton-Century-Crofts, 1969, p. 241.

98 Henri Fayol, op. cit., p. 22.

99 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 51.

100 Alfred de Grazia, op. cit., p. 383.

D. Eléments assignés à la dimension but
du phénomène de l'administration.

Eléments communs: Selon Learned-Sproat¹⁰¹ et Wilson¹⁰², la formulation des politiques dont découlent les décisions est la raison d'être de l'administration, tandis que Bakke¹⁰³ et Mooney¹⁰⁴ s'accordent à penser que l'unification des activités homogènes en vue d'une meilleure coordination selon le but à atteindre constitue la fin première du phénomène de l'administration.

Les auteurs suivants: Roy¹⁰⁵, Urwick¹⁰⁶ et Lawrence-Lorsch¹⁰⁷ donnent comme but majeur au phénomène de l'administration, la planification.

Cependant cet élément de but de l'administration, chez Hage¹⁰⁸ et Simon¹⁰⁹, repose sur le rendement et le moral. Plus précisément, ces auteurs mentionnent que l'administration

101 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 108.

102 R. E. Wilson, op. cit., p. 32, 79, 94.

103 E. Wight Bakke, op. cit., p. 55.

104 James D. Mooney, op. cit., p. 92.

105 Robert H. Roy, op. cit., p. 108.

106 Lyndall Urwick, op. cit., p. 20.

107 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 158.

108 Jerald Hage, op. cit., p. 92, 93.

109 Herbert A. Simon, op. cit., p. 38, 152.

est un élément pour maintenir le dynamisme organisationnel.

Trouver les combinaisons d'interactions les plus optimales entre les postes et les rôles de façon à faciliter le processus de la communication, selon Banghart¹¹⁰, Lucio¹¹¹ et Argyris¹¹², constitue le but premier du phénomène de l'administration.

March-Simon¹¹³ et Getzels¹¹⁴ soulignent l'importance d'un certain équilibre entre les aspects d'efficacité et l'efficience, caractérisé par une connaissance exacte des différentes alternatives aux actions administratives.

Selon Kimbrough¹¹⁵ et Parsons¹¹⁶, l'amélioration du climat organisationnel par la connaissance des forces centrifuges, telles que l'absentéisme, le roulement du personnel, constitue le but de l'administration.

110 F.W. Banghart, op. cit., p. 61, 65.

111 William H. Lucio et John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, New York, McGraw-Hill, 1969, p. 34.

112 Chris Argyris, Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual, New York, Harper, 1957, p. 8.

113 James G. March et H.A. Simon, op. cit., p. 106.

114 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 126, 440.

115 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 224, 233.

116 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, p. 79.

Katz-Kahn¹¹⁷ et Thompson¹¹⁸ s'accordent à percevoir le but du phénomène de l'administration comme une aide, c'est-à-dire, un support stratégique à la coordination des buts des différents sous-systèmes.

Fayol¹¹⁹ et Harris¹²⁰ parlent de mesure, de surveillance, de protection, comme but de l'administration, tandis que Knezevich¹²¹ et Dimock¹²² mentionnent la direction, le contrôle des différents arrangements des fonctions, comme but de ce même phénomène.

Eléments complémentaires: Selon Lippitt¹²³, l'amélioration du processus de prise de décision constitue le but de l'administration. Sergiovanni¹²⁴ précise ce but en soulignant que l'administration doit être habile à comprendre et utiliser les critères de la prise de décision. Et selon Gibson-Hunt¹²⁵, ceux-ci doivent être reliés, en moyens-fins,

117 Daniel Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 328.

118 James D. Thompson, op. cit., p. 158.

119 Henri Fayol, op. cit., p. 19.

120 Ben M. Harris, op. cit., p. 86.

121 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 9, 11.

122 M. E. Dimock, op. cit., p. 5, 91.

123 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 23, 24.

124 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 2, 5, 212.

125 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 74, 76.

dans une planification d'ensemble.

Campbell-Gregg¹²⁶ soulignent l'importance pour l'administration d'influencer le comportement des membres dans une direction déterminée, Likert¹²⁷ parle de l'importance de l'utilisation maximale des ressources humaines et Follett¹²⁸ mentionne l'importance de l'opportunité pour chacun à se développer à travers une organisation humaine.

Le but du phénomène de l'administration, selon Taylor¹²⁹, est de maximiser la production en centralisant les données s'y rapportant, alors que Halpin¹³⁰ s'interroge quant à la façon de traduire opérationnellement les objectifs organisationnels et Morphet¹³¹, des moyens pour atteindre ces objectifs.

Pour Barnard¹³², le maintien des règlements du système de communication constitue une préoccupation majeure pour

126 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds), op. cit., p. 307.

127 Rensis Likert, op. cit., p. 104.

128 Mary Parker Follett, The Scientific Approach to Administration, p. 50, 51.

129 Frederic Taylor, op. cit., p. 77, 127.

130 Andrew W. Halpin, dans Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 29, 163.

131 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 93.

132 Chester Barnard, op. cit., p. 23.

l'administration. Selon Bennis¹³³, la coordination des différents résultats des projets de groupe est une fonction essentielle au phénomène de l'administration.

Pour Walton¹³⁴, la raison d'être de l'administration repose sur le phénomène de la responsabilité, pour Grazia¹³⁵, sur le pouvoir et le prestige, pour Etzioni¹³⁶, sur l'élaboration d'un système bien équilibré de pouvoir reconnu, et, enfin, pour Sears¹³⁷, sur la stabilité et la continuité des opérations nécessaires aux fins de l'organisation.

Krupp¹³⁸ parle du but de l'administration, en terme d'invention par laquelle l'homme évolué contrôle sa culture par l'intermédiaire des organisations sociales. Gellerman¹³⁹ soutient l'importance, pour l'administration, d'analyser et d'évaluer les attentes de l'environnement par rapport aux

133 Warren G. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill, 1966, XI, p. 12.

134 John Walton, op. cit., p. 49.

135 Alfred de Grazia, op. cit., p. 385.

136 Amitai Etzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, p. 76.

137 Jesse B. Sears, op. cit., p. 315, 316.

138 Sherman Krupp, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961, p. 77.

139 Saul W. Gellerman, Management by Motivation, New York, American Management Association, 1968, p. 261.

buts organisationnels. De cet aspect Castetter¹⁴⁰ ajoute que pour ajuster les objectifs organisationnels aux attentes du système social l'administration doit planifier, recruter, coordonner, motiver, et évaluer constamment ses ressources humaines.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension but, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

E. Eléments assignés à la dimension fonction du phénomène de l'administration.

Eléments communs: Wilson¹⁴¹ et Barnard¹⁴² s'entendent pour émettre l'hypothèse que la communication est la fonction essentielle du phénomène de l'administration dans la poursuite du but fixé. Pour Katz-Kahn¹⁴³ et Litchfield¹⁴⁴, la prise de décision, la programmation, la communication, le contrôle et l'évaluation constante sont des tâches clefs au phénomène de l'administration.

140 William B. Castetter, op. cit., p. 26, 71.

141 R. E. Wilson, op. cit., p. 9, 85.

142 Chester Marnard, op. cit., p. 217, 290.

143 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 43, 44, 47, 262.

144 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 10, 12, 22, 28.

Les auteurs suivants: Griffiths¹⁴⁵, Sears¹⁴⁶, Simon¹⁴⁷ et Lucio¹⁴⁸ s'accordent à percevoir la fonction de l'administration comme étant liée au développement et à la régularisation du processus de prise de décision afin de mieux motiver et coordonner les activités essentielles à l'organisation.

La planification à court, à moyen et à long terme, par l'utilisation de la prise de décision comme ajustement continu, constitue pour Banghart¹⁴⁹, Lippitt¹⁵⁰, Pfiffner-Sherwood¹⁵¹ et Knezevich¹⁵² l'opération majeure du phénomène de l'administration.

Ce même phénomène a comme tâche première d'assurer la stabilité et le maintien des buts organisationnels, tout en étant suffisamment flexible pour s'adapter constamment

145 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 72, 73, 77.

146 Jesse B. Sears, op. cit., p. 315, 316.

147 Herbert A. Simon, op. cit.

148 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 24.

149 F. W. Banghart, op. cit., p. 4, 101.

150 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 186, 188, 189.

151 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 208.

152 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 9.

aux changements, selon Walton¹⁵³ et Morphet¹⁵⁴.

Lawrence-Lorsch¹⁵⁵ de même que Mooney¹⁵⁶ parlent de la fonction du phénomène de l'administration, en terme de direction et de leadership, Getzels¹⁵⁷ et Sergiovanni¹⁵⁸, en terme de clarification des objectifs et des attentes de rôles.

Selon Schein¹⁵⁹, Cornell¹⁶⁰ et Litterer¹⁶¹, cette dimension de l'administration repose sur l'habilité à découvrir l'élément stratégique le plus approprié pour une meilleure coordination des efforts différenciés.

Pour Eye-Netzer¹⁶² ainsi que pour Likert¹⁶³, la tâche de l'administration réside dans la capacité de créer des

153 John Walton, op. cit., p. 49, 201, 248, 344.

154 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 96.

155 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 245.

156 James D. Mooney, op. cit., p. 3.

157 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 248, 344.

158 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 175.

159 Edgar H. Schein, op. cit., p. 61.

160 Francis G. Cornell, op. cit., p. 219.

161 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 473.

162 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 103.

163 Rensis Likert, dans Maison Haire, op. cit., p. 193, 202.

groupes inter-reliés en fonction de l'objectif à atteindre. Cet aspect de forme et de processus à l'opération du phénomène de l'administration repose sur une structure de contrôle définie, selon Weber¹⁶⁴ et Bakke¹⁶⁵.

Eléments complémentaires: La fonction du phénomène de l'administration pour Parsons¹⁶⁶ repose sur la légitimation de l'action. Thompson¹⁶⁷ s'approche de cette idée en parlant de droit pour les organisations à perpétuer les valeurs reconnues. Campbell¹⁶⁸ identifie des activités à la fonction de l'administration soit la planification, la communication, la coordination, la prise de décision et l'évaluation. A celles-ci, Fayol¹⁶⁹ ajoute le commandement qui devient un principe de direction. De même Gulick¹⁷⁰ propose son POSDCORB comme fonction de l'exécutif.

164 Max Weber, op. cit., p. 334, 338.

165 E. Wight Bakke, op. cit., p. 55.

166 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 48.

167 James D. Thompson, op. cit., p. 157.

168 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 272.

169 Henri Fayol, op. cit., p. 4.

170 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, p. 96.

Grazia¹⁷¹ souligne l'importance de l'orientation des actions des individus comme fonction de base à l'administration. Gellerman¹⁷² mentionne que l'administration doit développer une compétence technique et un engagement moral des membres de l'organisation. En ce sens, l'administration du personnel, selon Castetter¹⁷³, doit être une préoccupation constante de l'administration plus générale.

Respectivement les auteurs suivants: Hage¹⁷⁴, Harris¹⁷⁵ et Hammond¹⁷⁶ perçoivent la fonction du phénomène de l'administration en terme de structure décentralisée, d'unité des opérations et de structuration, selon le type d'échange avec l'environnement.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension fonction, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

171 Alfred de Grazia, op. cit., p. 367, 386.

172 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 248.

173 William B. Castetter, op. cit., p. 27, 56.

174 Jerald Hage, op. cit., p. 103.

175 Ben M. Harris, op. cit., p. 8, 10.

176 Peter B. Hammond et al., op. cit., p. 7.

F. Eléments assignés à la dimension limite
du phénomène de l'administration.

Eléments communs: Pour Katz-Kahn¹⁷⁷, Parsons¹⁷⁸, Lucio¹⁷⁹, Wilson¹⁸⁰ et Getzels¹⁸¹, le domaine concret qui détermine le champ d'activité du phénomène de l'administration repose sur le concept, line-staff, en terme d'autorité hiérarchique et fonctionnelle. Dimock¹⁸² et Follett¹⁸³ parlent de la délimitation de la zone de responsabilité comme limite au phénomène de l'administration.

Le manque de connaissances exactes aux solutions des problèmes constitue, selon Silverman¹⁸⁴ et Thompson¹⁸⁵, une limite au phénomène de l'administration. Cependant, Halpin¹⁸⁶ et Barnard¹⁸⁷ mentionnent que la limite du phénomène

177 Daniel Katz, op. cit., p. 83.

178 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 46.

179 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 26, 45.

180 R. E. Wilson, op. cit., p. 2.

181 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 32, 52, 133.

182 M. E. Dimock, op. cit., p. 219.

183 Mary Parker Follett, op. cit., p. 49.

184 David Silverman, op. cit., p. 56, 57.

185 James D. Thompson, op. cit., p. 154.

186 Andrew Halpin, op. cit., p. 9, 164.

187 Chester Barnard, op. cit., p. 112.

de l'administration repose sur la grandeur et la structure de l'unité exécutive.

La complexité des tâches requises, selon l'objectif à atteindre, la nécessité de centraliser certaines données, la formalisation ou standardisation des procédures et la stratification des niveaux hiérarchiques, selon Blau¹⁸⁸ et Hage¹⁸⁹, sont tous des facteurs qui dirigent l'action administrative.

Sergiovanni¹⁹⁰ et Taylor¹⁹¹ soulignent l'importance de l'unification des éléments de production pour faciliter et simplifier le travail à accomplir comme étant une limite au phénomène de l'administration.

Eléments complémentaires: Selon Presthus¹⁹², la limite du phénomène de l'administration repose sur l'interaction sociale. L'objectivité de l'émetteur et du récepteur en processus de communication serait l'encadrement, selon Bakke¹⁹³ du phénomène de l'administration. Cet aspect se

188 Peter M. Blau, op. cit., p. 5, 6, 7, 16.

189 Jerald Hage, op. cit., p. 97.

190 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 5, 8.

191 Frédéric Taylor, op. cit., p. 93, 94.

192 Robert V. Presthus, op. cit., p. 71, 72.

193 E. Wight Bakke, op. cit., p. 57.

précise avec Urwick¹⁹⁴, lorsqu'il parle de cette dimension en terme d'expériences et de passions qui motivent la conduite humaine.

Le phénomène de l'administration est limité selon Scott¹⁹⁵ par la philosophie de l'homme de ceux qui prennent les décisions. Le respect des buts et des procédures que soulignent Eye-Netzer¹⁹⁶ est une limite au phénomène de l'administration.

Banghart¹⁹⁷ est le seul parmi les auteurs étudiés à faire état des frontières de l'analyse opérationnelle comme limite au phénomène de l'administration.

Les rivalités interdépartementales et le cloisonnement comme conséquence sont des limites, selon Argyris¹⁹⁸, au phénomène de l'administration. Au phénomène de l'administration Gouldner¹⁹⁹ parle de limite, en terme de deux types de comportement, les "locaux" et les "cosmopolites".

194 Lyndall Urwick, op. cit., p. 117, 118.

195 W. Scott, op. cit., p. 85.

196 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 28.

197 F. W. Banghart, op. cit., p. 64, 66.

198 Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley, 1964, p. 109.

199 Alvin Gouldner, Maintaining the Organization in Dynamic Equilibrium, dans Daniel Griffiths, Behavioral Science and Educational Administration, p. 152.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension limite, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

G. Eléments assignés à la dimension cause du phénomène de l'administration.

Pour Fayol²⁰⁰ et Wilson²⁰¹, la division du travail est un processus de base et, de ce fait, nécessite l'existence du phénomène de l'administration. Castetter²⁰² et Parsons²⁰³ parlent de la dimension cause en terme de spécialisation des fonctions et du bien fondé de l'interdépendance de celles-ci, comme élément essentiel au phénomène de l'administration.

Pour Banghart²⁰⁴ et Campbell-Gregg²⁰⁵, la cause du phénomène de l'administration repose sur le principe de la prise de décision, en terme de proximité et de rapidité d'action.

Eléments complémentaires: Les limites de la rationalité humaine selon certaines opérations que souligne

200 Henri Fayol, op. cit., p. 21.

201 R. E. Wilson, op. cit., p. 32.

202 William B. Castetter, op. cit., p. 27, 78.

203 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I and II, p. 77.

204 F. W. Banghart, op. cit., p. 66.

205 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 274.

Simon²⁰⁶, nécessite l'existence du phénomène de l'administration. La complexité et la dualité, la rationalité versus l'irrationalité sont des causes de ce même phénomène de mentionner Thompson²⁰⁷.

Selon Grazia²⁰⁸, sans se prévaloir d'un système efficace de communication et d'influence, le phénomène de l'administration ne peut pas exister. Knezevich²⁰⁹ fait état d'influence des opérations que perçoivent les personnes, comme cause de ce même phénomène.

Pour March-Simon²¹⁰, la motivation des individus en terme d'incitations et de contributions, nécessite l'existence du phénomène de l'administration. Bakke²¹¹ parle d'activités inhérentes et la nécessité d'orienter ceux qui ont des prédispositions aux tâches, comme cause du phénomène de l'administration.

Pour Walton²¹², le support, les corrections et les différentes réorientations nécessaires à l'atteinte des buts

206 Herbert A. Simon, op. cit., p. 240, 241.

207 James D. Thompson, op. cit., p. 134.

208 Alfred de Grazia, op. cit., p. 392.

209 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 3, 11.

210 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 106.

211 E. Wight Bakke, op. cit., p. 55.

212 John Walton, op. cit., p. 49.

organisationnels sont des états qui suscitent l'existence et l'activité du phénomène de l'administration. Taylor²¹³ parle de la réduction au minimum, du gaspillage des énergies comme causes de ce même phénomène. Pour sa part, Krupp²¹⁴ fait état des structures appropriées et nécessaires aux activités organisationnelles comme cause du phénomène de l'administration.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension cause, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

H. Eléments assignés à la dimension conséquence du phénomène de l'administration.

Eléments communs: Pour Dale²¹⁵ et Wilson²¹⁶, l'évaluation, activité antérieure à celle de la planification, découle du phénomène de l'administration.

Argyris²¹⁷ et Dimock²¹⁸ mentionnent l'importance d'habiletés techniques, mais surtout sociales, comme

213 Frédéric Taylor, op. cit., p. 79, 82.

214 Sherman Krupp, op. cit., p. 81.

215 Ernest Dale, Organization, New York, American Management Association, 1967, p. 88.

216 R. E. Wilson, op. cit., p. 35.

217 Chris Argyris, Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual, p. 9.

218 M. E. Dimock, op. cit., p. 195.

conséquence du phénomène de l'administration. Walton²¹⁹ et Knezevich²²⁰ considèrent cette dimension, en terme de moyen, pour atteindre les objectifs organisationnels.

Respectivement les auteurs suivants: Gellerman²²¹, Gibson-Hunt²²², Campbell-Gregg²²³, Blau²²⁴ et Scott²²⁵ mentionnent que le phénomène de l'administration découle de la conceptualisation de l'organisation et de la structuration de celle-ci en vue d'atteindre ses buts particuliers. Des différents réseaux qui doivent exister entre les différents sous-ensembles du système suscitent l'activité du phénomène de l'administration, selon Litchfield²²⁶ et Banghart²²⁷.

219 John Walton, op. cit., p. 56.

220 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 4, 9.

221 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 225.

222 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 57, 110.

223 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 286.

224 Peter M. Blau, op. cit., p. 15.

225 W. Scott, op. cit., p. 84, 85.

226 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 70.

227 F. W. Banghart, op. cit., p. 65.

Pour Parsons²²⁸, Lucio²²⁹ et Luthans²³⁰, l'une des conséquences du phénomène de l'administration est de faciliter par l'analyse constante des opérations essentielles l'atteinte de l'objectif planifié.

Selon Getzels²³¹ et Bridges²³², le cadre de référence de l'administration repose sur les buts de l'organisation. Ceux-ci sont bien perçus à condition de maintenir un bon réseau de relations interpersonnelles parmi les individus.

Indépendamment du type de structure, la prise de bonnes décisions, selon Katz-Kahn²³³ et Castetter²³⁴, découle directement de l'existence du phénomène de l'administration.

Eléments complémentaires: Selon Weber²³⁵, l'une des conséquences de l'activité du phénomène de l'administration est la création de la structure bureaucratique. De cette

228 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 44, 47, 53.

229 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 23, 34.

230 Fred Luthans, op. cit., p. 90-100.

231 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 89, 206.

232 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 8.

233 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 39, 94, 99.

234 William B. Castetter, op. cit., p. 38, 39, 45.

235 Max Weber, op. cit., p. 58, 59, 337.

dimension à l'étude, le pouvoir, de souligner Sears²³⁶, découle du phénomène de l'administration.

Les différentes tentatives de résolution des conflits sont des activités qui découlent de l'activité du phénomène de l'administration, selon Follett²³⁷. Gouldner²³⁸ parle de l'interdépendance des composantes; Cornell²³⁹ de santé organisationnelle et Kimbrough²⁴⁰ de la complexité à bien identifier et définir les variables intervenantes comme étant les conséquences du phénomène de l'administration.

A la dimension conséquence du phénomène de l'administration, Halpin²⁴¹ souligne l'aspect de limite; Presthus²⁴² des différents mécanismes d'intervention afin de mieux coordonner; Schein²⁴³ de développement des carrières des individus; Litchfield²⁴⁴ d'évaluation constante; Taylor²⁴⁵ du

236 Jesse B. Sears, op. cit., p. 29, 37.

237 Mary Parker Follett, op. cit., p. 48, 49.

238 Alvin Gouldner, op. cit., p. 152.

239 Francis G. Cornell, op. cit., p. 222.

240 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. vvi-43.

241 Andrew W. Halpin, dans Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 9.

242 R. V. Presthus, op. cit., p. 80.

243 Edgar H. Schein, op. cit., p. 79.

244 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 20.

245 Frédéric Taylor, op. cit., p. 77.

contrôle à l'éventualité de la création des groupes et, enfin, Eye-Netzer²⁴⁶ à l'effort constant à maximiser le nombre de positions clefs.

Selon Lawrence-Lorsch²⁴⁷, l'administration doit rechercher constamment la meilleure façon d'organiser le travail. Pour Udy²⁴⁸ ce critère de recherche optimale d'organisation du travail repose sur la rationalité ^{à la manière de} auquel l'administration doit revenir constamment. Sergiovanni²⁴⁹ mentionne que l'administration doit étudier scientifiquement l'évaluation de "l'input" afin de trouver le processus de transformation le plus approprié. Pour Pfiffner-Sherwood²⁵⁰, l'exécution est ce qui découle naturellement du phénomène de l'administration.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension conséquence, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

246 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 103.

247 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 158.

248 S. H. Udy, op. cit., p. 299, 305.

249 Thomas Sergiovanni et F. Carver, The New School Executive: A Theory of Administration, p. 4.

250 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 82.

I. Eléments assignés à la dimension relation
du phénomène de l'administration.

Eléments communs: Le phénomène de l'administration, selon les auteurs Roy²⁵¹, Wilson²⁵², Morphet²⁵³, Thompson²⁵⁴ et Campbell-Gregg²⁵⁵, est considéré comme un genre d'intermédiaire entre un environnement dynamique et changeant des organisations qui composent la communauté. Cet aspect influence le type de supervision, selon Eye-Netzer²⁵⁶ et Knezevich²⁵⁷.

Krupp²⁵⁸, Getzels²⁵⁹, Lawrence-Lorsch²⁶⁰ mentionnent que l'administration doit interpréter rigoureusement les demandes de la société et les traduire en programme particulier

251 Robert H. Roy, op. cit., p. 155.

252 R. E. Wilson, op. cit., p. 9.

253 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 93.

254 James D. Thompson, op. cit., p. 149.

255 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 233, 234, 291.

256 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 31.

257 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 9, 13.

258 Sherman Krupp, op. cit., p. 185.

259 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 344.

260 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 1, 245.

selon les ressources dont disposent les organisations.

Parsons²⁶¹ et Bakke²⁶² parlent de la dimension relation en soulignant l'importance de l'équilibre dynamique entre les différentes composantes.

Eléments complémentaires: Udy²⁶³ mentionne que le rôle premier de l'administration est de veiller à l'institutionnalisation des valeurs reconnues par la société. Pour Grazia²⁶⁴ à la dimension relation du phénomène de l'administration est associée le pouvoir; pour Barnard²⁶⁵ le réajustement continuel de la fonction exécutive; pour Castetter²⁶⁶ la fonction personnelle et, enfin, pour Mooney²⁶⁷ à la raison d'être de l'organisation.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de l'administration, sous la dimension relation, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

261 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 44, 53.

262 E. Wight Bakke, op. cit., p. 58.

263 S. H. Udy, op. cit., p. 698.

264 Alfred de Grazia, op. cit., p. 385, 388.

265 Chester Barnard, op. cit., p. 233.

266 William B. Castetter, op. cit., p. 3.

267 James D. Mooney, op. cit., p. 85.

2. Analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle du phénomène de l'administration.

Les auteurs qui ont traité du phénomène de l'administration selon au moins une autre dimension, seront analysés dans cette partie.

Pour les fins de l'exposé, seuls les auteurs qui ont traité des éléments communs inter-dimensionnels seront considérés.

A. Eléments inter-dimensionnels attribués à des bases et des conditions du phénomène de l'administration.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que l'implication des personnes au niveau des rôles sociaux est perçue par Campbell-Gregg²⁶⁸, Mooney²⁶⁹ et Fayol²⁷⁰ comme étant un élément particulier à la dimension base, elle est perçue par Likert²⁷¹ et Weber²⁷² comme étant particulière aux conditions du phénomène de l'administration.

L'organisation des ressources humaines et physiques est un élément assigné à la dimension base du phénomène de

268 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 269.

269 James D. Mooney, op. cit., p. 4.

270 Henri Fayol, op. cit., p. 19.

271 Rensis Likert, New Patterns of Management, p. 104.

272 Max Weber, op. cit., p. 348.

l'administration, selon Walton²⁷³ et Sears²⁷⁴. Pour Luthans²⁷⁵ et Griffiths²⁷⁶, ce même élément est assigné à la dimension condition du phénomène de l'administration.

Banghart²⁷⁷, Torgersen²⁷⁸, Thompson²⁷⁹, Sergiovanni²⁸⁰, Caplow²⁸¹ et Silverman²⁸² mentionnent que le système de communication est la base du phénomène de l'administration; tandis que Litchfield²⁸³ et Bridges²⁸⁴ s'accordent à penser que la communication est un élément de la dimension condition du phénomène de l'administration.

273 John Walton, op. cit., p. 49.

274 Jesse B. Sears, op. cit., p. 29, 42.

275 Fred Luthans, op. cit., p. 46, 47.

276 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 77.

277 F. W. Banghart, op. cit., p. 83.

278 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 49.

279 James D. Thompson, op. cit., p. 149.

280 Thomas J. Sergiovanni, op. cit., p. 13, 14.

281 Theodore Caplow, op. cit., p. 494, 495, 496,

282 David Silverman, op. cit., p. 18, 19, 20.

283 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18.

284 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit.,
p. 159.

Alors que le terme responsabilité est perçu par Stogdill²⁸⁵ et McGregor²⁸⁶ comme étant un élément assigné à la dimension base du phénomène de l'administration, Fayol²⁸⁷ en fait mention sous la dimension condition de ce même phénomène. De même, Barnard²⁸⁸, Kimbrough²⁸⁹ et Bakke²⁹⁰ perçoivent le leadership comme étant relié à la dimension base du phénomène de l'administration, Wilson²⁹¹ en fait mention sous la dimension condition de ce même phénomène.

B. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des buts du
phénomène de l'administration.

Eléments inter-dimensionnels: Le comportement humain, selon les auteurs Griffiths²⁹² et Cornell²⁹³, est considéré comme étant la base du phénomène de l'administration tandis

285 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 17.

286 Douglas McGregor, op. cit., p. 32.

287 Henri Fayol, op. cit., p. 22.

288 Chester Barnard, op. cit., p. 282.

289 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 13.

290 E. Wight Bakke, op. cit., p. 56.

291 R. E. Wilson, op. cit., p. 33.

292 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 71, 72.

293 Francis G. Cornell, op. cit., p. 219.

que Kimbrough²⁹⁴ et Parsons²⁹⁵ considèrent cet élément comme étant le but du phénomène de l'administration.

Tout en étant mentionné par Urwick²⁹⁶ comme un élément assigné à la dimension base du phénomène de l'administration, le comportement social, selon une structure définie d'interaction, est perçu par Hage²⁹⁷ et Simon²⁹⁸ comme un élément associé au but du phénomène de l'administration.

Alors que la prise de décision est perçue par Parsons²⁹⁹, Bridges³⁰⁰ et Sergiovanni³⁰¹ comme un élément relié à la dimension base du phénomène de l'administration, Lippitt³⁰² en fait mention sous la dimension but.

294 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 224, 233.

295 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, p. 79.

296 Lyndall Urwick, op. cit., p. 8.

297 Jerald Hage, op. cit., p. 92, 93.

298 Herbert A. Simon, op. cit., p. 38, 152.

299 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 43.

300 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 3.

301 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 212, 229, 231.

302 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 23, 24.

C. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des fonctions du
phénomène de l'administration.

Tandis que Castetter³⁰³, Learned-Sproat³⁰⁴ considèrent que l'ensemble du processus administratif relève de la dimension base du phénomène de l'administration, les auteurs Weber³⁰⁵ et Bakke³⁰⁶ perçoivent que les activités reliées à ce processus sont une fonction de ce même phénomène.

Le phénomène rationalité souligné par Taylor³⁰⁷ et Roy³⁰⁸, comme étant particulier à la dimension base du phénomène de l'administration, est perçu selon Eye-Netzer³⁰⁹ et Likert³¹⁰ comme relevant de la dimension fonction de ce même phénomène.

303 William B. Castetter, op. cit., p. 27.

304 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 27.

305 Max Weber, op. cit., p. 334, 338.

306 E. Wight Bakke, op. cit., p. 55.

307 Frédéric Taylor, op. cit., p. 54.

308 Robert H. Roy, op. cit., p. 80, 82.

309 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 103.

310 Rensis Likert, dans Maison Haire, op. cit., p. 193, 202.

D. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des limites du
phénomène de l'administration.

Alors que la planification rationnelle qui nous aide à prédire les résultats est perçue par Simon³¹¹ et Knezevich³¹², comme étant spécifique à la dimension base du phénomène de l'administration, les auteurs Sergiovanni³¹³ et Taylor³¹⁴ en font état sous la dimension limite de ce même phénomène.

E. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des causes du
phénomène de l'administration.

Tandis que l'atteinte des objectifs anticipés à travers les efforts combinés des personnes sous la forme d'un système social est perçue par Gibson-Hunt³¹⁵, Eye-Netzer³¹⁶, comme se rapportant à des bases du phénomène de l'administration, ces mêmes éléments sont mentionnés comme étant des causes selon Castetter³¹⁷ et Parsons³¹⁸.

311 Herbert A. Simon, op. cit., p. 241, 243.

312 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 12.

313 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 5, 8.

314 Frédéric Taylor, op. cit., p. 93, 94.

315 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 54.

316 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 139.

317 William B. Castetter, op. cit., p. 27, 28.

318 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, p. 77.

F. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des buts et des fonctions du
phénomène de l'administration.

L'activité de planification soulignée par Roy³¹⁹,
Urwick³²⁰, Lawrence-Lorsch³²¹ comme étant un élément assigné
à la dimension but du phénomène de l'administration, les
auteurs suivants: Banghart³²², Lippitt³²³, Pfiffner-Sherwood³²⁴
et Knezevich³²⁵ s'entendent pour percevoir cet aspect comme
relevant de la dimension fonction du phénomène de l'adminis-
tration.

De même que la coordination des efforts différenciés
est perçue comme étant attribuée à des buts du phénomène de
l'administration par Bakke³²⁶ et Mooney³²⁷, cet élément
s'associe à la dimension fonction du phénomène à l'étude

319 Robert H. Roy, op. cit., p. 108.

320 Lyndall Urwick, op. cit., p. 20.

321 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit.,
p. 158.

322 F. W. Banghart, op. cit., p. 4, 101.

323 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 188, 189.

324 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit.,
p. 208.

325 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 9.

326 E. Wight Bakke, op. cit., p. 55.

327 James D. Mooney, op. cit., p. 92.

selon Schein³²⁸, Cornell³²⁹ et Litterer³³⁰.

Alors que l'aide, en terme de support aux activités systémiques selon Katz-Kahn³³¹ et Thompson³³², relève de la dimension but du phénomène de l'administration, ce même élément, de penser Parsons³³³ est particulier à la dimension fonction du phénomène à l'étude.

G. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des buts et des conséquences du
phénomène de l'administration.

La surveillance, la protection et le maintien du système sont des éléments reliés à la dimension but du phénomène de l'administration selon Fayol³³⁴ et Harris³³⁵, alors que ces aspects relèvent de la dimension conséquence de penser Dale³³⁶ et Wilson³³⁷.

328 Edgar H. Schein, op. cit., p. 64.

329 Francis G. Cornell, op. cit., p. 219.

330 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 473.

331 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 328.

332 James D. Thompson, op. cit., p. 158.

333 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 48.

334 Henri Fayol, op. cit., p. 19.

335 Ben M. Harris, op. cit., p. 26.

336 Ernest Dale, op. cit., p. 88.

337 R. E. Wilson, op. cit., p. 35.

Alors que Learned-Sproat³³⁸ et Wilson³³⁹ s'accordent à percevoir que la formulation et l'exécution des politiques sont particulières à la dimension but du phénomène de l'administration, Pfiffner-Sherwood³⁴⁰ soulignent que ces aspects relèvent de la dimension conséquence de ce même phénomène.

H. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des fonctions
du phénomène de l'administration.

Tandis que Gore³⁴¹ et Simon³⁴² perçoivent que la prévisibilité des décisions des unités constituantes comme étant spécifique de la dimension condition du phénomène de l'administration; Katz-Kahn³⁴³, Litchfield³⁴⁴, Griffiths³⁴⁵, Sears³⁴⁶,

338 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 108.

339 R. E. Wilson, op. cit., p. 32, 79, 94.

340 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 82.

341 William J. Gore, op. cit., p. 2.

342 Herbert A. Simon, op. cit., p. 240, 241.

343 Daniel Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 43, 44, 47, 262.

344 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 10, 12, 33, 38.

345 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 72, 73, 77.

346 Jesse B. Sears, op. cit., p. 315, 316.

Simon³⁴⁷ et Lucio³⁴⁸ soulignent cet aspect sous la dimension conséquence de ce même phénomène.

I. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des causes du
phénomène de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément inter-dimensionnel attribué à des conditions et des causes du phénomène de l'administration.

J. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des relations
du phénomène de l'administration.

Silverman³⁴⁹ et Caplow³⁵⁰ perçoivent qu'un système approprié de contrôle et de diffusion de l'information constitue la dimension condition du phénomène de l'administration, alors que Parsons³⁵¹ et Bakke³⁵² en parlent sous la dimension relation de ce même phénomène.

347 Herbert A. Simon, op. cit., p. 1.

348 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 24.

349 David Silverman, op. cit., p. 40-50.

350 Theodore Caplow, op. cit., p. 496, 497.

351 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Fromal Organization, p. 44, 53.

352 E. Wight Bakke, op. cit., p. 58.

K. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des fonctions et des conséquences
du phénomène de l'administration.

Alors que le leadership en terme de source essentielle de motivation est perçu par Lawrence-Lorsch³⁵³ et Mooney³⁵⁴ comme étant relié à la dimension fonction du phénomène de l'administration, Parsons³⁵⁵, Lucio³⁵⁶ et Luthans³⁵⁷ soulignent que cet élément est associé à la dimension conséquence de ce même phénomène.

3. Présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle pour chacune des dimensions de l'étude du phénomène de l'administration.

Cette section retiendra, de chacune des neuf dimensions du phénomène de l'administration, les éléments communs, complémentaires, contradictoires et inter-dimensionnels.

Les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs, composeront la première catégorie. Les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui sont mentionnés que par un seul auteur,

353 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 245.

354 James D. Mooney, op. cit., p. 3.

355 Talcott Parsons, Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization, p. 44, 47, 53.

356 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 23, 24.

357 Fred Luthans, op. cit., p. 90-100.

composeront la deuxième catégorie. Les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui sont considérés d'une façon contradictoire par au moins deux auteurs, composeront la troisième catégorie. Et enfin, les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui sont assignés à au moins deux des neuf dimensions, composeront la quatrième catégorie.

A. Eléments constituant les définitions essentielles du phénomène de l'administration.

Première catégorie: Les éléments de définitions essentielles qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: un processus social, un système de contrôle et de direction, un phénomène dynamique, une fonction spécialisée des organisations humaines et, enfin, un système de coordination du travail.

Deuxième catégorie: Les éléments de définition essentielle qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: une combinaison d'éléments personnels et impersonnels, un centre de résolutions des problèmes, un endroit d'évaluation constante des rôles et attentes de rôles, une discipline ordonnée et, enfin, un problème constant de logique et de modèles opérationnels.

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension définition essentielle.

Quatrième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui tout en constituant des définitions essentielles au phénomène de l'administration constituait au moins une autre dimension de ce même phénomène.

B. Eléments constituant les bases du phénomène de l'administration.

Première catégorie: Une structure adéquate d'autorité est le seul élément de la dimension base du phénomène de l'administration qui fait l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension base du phénomène de l'administration qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: le processus de résolution des conflits, une structure physique en terme de degré de rattachement et de poids hiérarchique appropriée, une détermination unique des procédures selon le but à atteindre et, enfin, le domaine des politiques, des ressources et des résultats obtenus.

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension base du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des bases du phénomène de l'administration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: le processus composé des étapes d'organisation, la

communication, la direction et l'évaluation, la prise de décision, le phénomène de la responsabilité, le phénomène de l'organisation, le comportement social des personnes, le leadership, la rationalité, les phénomènes psychologiques et sociaux, la planification rationnelle, la contribution des personnes, la réalisation des objectifs à travers les efforts combinés, le système des communications, les différents sous-systèmes, les comportements différenciés, la capacité créatrice d'intégration des fonctions du système, la communication et l'autorité, la spécialisation, l'unité de commandement, l'unité de direction, les facteurs de production, les politiques, la planification, l'organisation, la motivation et le contrôle, le support constant dans l'atteinte d'un certain standard de performance, la qualité des relations interpersonnelles, le pouvoir et enfin la décentralisation de l'information aux différents niveaux hiérarchiques.

C. Eléments constituant les conditions
du phénomène de l'administration.

Première catégorie: L'expertise dans la connaissance et la compréhension des règlements est le seul élément de la dimension condition du phénomène de l'administration qui fait l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension condition du phénomène de l'administration qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: l'interdépendance

des variables moyens et fins dans la poursuite des objectifs à atteindre, les relations horizontales et verticales, l'intégration de la fonction personnelle, le bon jugement, le diagnostic constant des causes du comportement et enfin les activités instrumentales qui se transforment en but précis et déterminé.

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension condition du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des conditions du phénomène de l'administration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène:

le système de communication, l'implication des membres dans un ou plusieurs groupes efficaces, un système approprié de contrôle et de diffusion de l'information, l'interdépendance des différents sous-systèmes, le pouvoir de choix de certaines alternatives de l'action sociale, le style de leadership transactionnel, le leadership centré sur le groupe, les mécanismes pour sanctionner les actions positives et négatives des individus et, enfin, sur les lois et les politiques acceptées par les membres de l'organisation.

D. Eléments constituant les buts du
phénomène de l'administration.

Première catégorie: Les éléments de la dimension but du phénomène de l'administration qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: la stimulation des interactions sociales par la recherche constante des combinaisons d'interactions les plus optimales, le maintien de l'équilibre incitation-contribution et, enfin, la direction et le contrôle des énergies humaines selon une planification déterminée.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension but du phénomène de l'administration qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: l'habileté à comprendre et à utiliser les données pour influencer la prise de décision, les décisions stratégiques qui relient les fins et les moyens en séquence déterminée, le processus d'influence du comportement des membres de l'organisation, le plein rendement des ressources humaines, la capacité de traduire les objectifs de l'organisation d'une façon opérationnelle, l'atteinte des objectifs de l'organisation, le maintien d'un système de communication efficace, la promotion et la stabilité du personnel, la définition et la formulation des buts et des objectifs, la coordination des différents projets de groupe, le sens de la responsabilité, le pouvoir et le prestige, l'ordre, la stabilité et la continuité moyen de contrôler

des valeurs de la société, l'adaptation aux changements de l'environnement et, enfin, les éléments de planification, de recrutement, de coordination, de motivation et de contrôle.

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension but du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des buts du phénomène de l'administration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: la formulation des politiques, la coordination, la planification, l'adaptation, la production, la satisfaction et le coût des opérations, l'amélioration du climat organisationnel, la relation de support, la mesure, l'amélioration du processus de prise de décision et, enfin, de la maximisation de la production.

E. Eléments constituant les fonctions du phénomène de l'administration.

Première catégorie: Les éléments de la dimension fonction du phénomène de l'administration qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: le système de communication, le maintien de l'efficacité et de l'efficience et de la définition des rôles en termes d'attentes.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension fonction du phénomène de l'administration qui ne sont

mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la planification, la communication, la coordination, la prise de décision et l'évaluation, les activités de planifier, d'organiser, de commander, de coordonner, de contrôler, le processus d'exécution des décisions, le phénomène d'orientation des individus, le développement des compétences techniques, l'engagement émotif des membres, les relations personnelles et impersonnelles, l'unité des opérations, la définition des buts et enfin la structuration.

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension fonction du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des fonctions du phénomène de l'administration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène

les prises de décisions significatives pour la structure et le fonctionnement de l'organisation, le système de planification efficace, le leadership, l'habileté à coordonner les efforts des membres de l'organisation, la structuration à partir de groupes de fonction, le contrôle au bon endroit des activités planifiées, la légitimisation des buts poursuivis, le support de la communauté, le processus de l'institutionnalisation de l'action et, enfin, la structure décentralisée afin d'améliorer la pertinence des données

face aux problèmes organisationnels.

F. Eléments constituant les limites du phénomène de l'administration.

Première catégorie: Les éléments de la dimension limite du phénomène de l'administration qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: la dimension verticale et horizontale, en terme de "line" et de "staff", le phénomène de la responsabilité, le manque de connaissances exactes des conséquences aux différentes alternatives face aux problèmes à résoudre, le nombre de personnes à la fonction exécutive, la rigidité des structures organisationnelles en terme de complexité, de centralisation, de formalisation et de stratification.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension limite du phénomène de l'administration qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la compréhension des communications, les faiblesses de la nature humaine, le respect des traditions traduit en but et processus, les limites de l'analyse quantitative des phénomènes du comportement, le cloisonnement des différentes unités organisationnelles et, enfin, les différents comportements des individus au sein des rôles à jouer à l'intérieur de l'organisation.

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension limite du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des limites du phénomène de l'administration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène:

la standardisation de la tâche en terme d'objectivité, le processus complexe des interactions sociales et les différents schèmes de valeurs de ceux qui identifient des problèmes et qui prennent les décisions appropriées.

G. Eléments constituant les causes du phénomène de l'administration.

Première catégorie: Les éléments de la dimension cause du phénomène de l'administration et qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: la division du travail et la prise de décision.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension cause du phénomène de l'administration qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la dualité rationalité-irrationalité, la communication, l'influence, l'identification des individus aux différents groupes organisationnels, la prédisposition des éléments de transformation, le gaspillage des énergies et, enfin, la structure même de l'organisation.

Troisième catégorie: Aucun élément, parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension cause du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des causes du phénomène de l'administration,

constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: l'interdépendance des fonctions et du caractère spécialisé de chacun, les limites de la rationalité, ainsi que le type de support et d'orientation des énergies dans l'atteinte des buts organisationnels.

H. Eléments constituant les conséquences
du phénomène de l'administration.

Première catégorie: Les éléments de la dimension conséquence du phénomène de l'administration qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: les habiletés techniques et sociales, un type de moyen particulier, l'architecture en terme de personnes en position d'autorité, le besoin essentiel de la recherche opérationnelle, la dimension des relations interpersonnelles et, enfin, la nécessité de prendre les bonnes décisions selon un plan défini.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension conséquence du phénomène de l'administration qui ne sont mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: la structure bureaucratique, la recherche du pouvoir, la résolution des conflits sur une base d'intégration, l'interdépendance des comportements, le climat organisationnel, les variables intervenantes, les facteurs limitants, les différents types de mécanismes d'intervention, le développement du plan de carrière des individus, la ré-évaluation constante,

la surveillance de la création des groupes marginaux, le grand nombre de positions, la recherche constante de la meilleure façon d'organiser, le phénomène de la rationalité et l'approche scientifique de l'évaluation de "l'input".

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension conséquence du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des conséquences du phénomène de l'administration, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: l'évaluation, la supervision, en terme d'activité de correction et de support et l'exécution des décisions par le retour à la structure hiérarchiquement reconnue des membres de l'organisation.

I. Eléments constituant les relations du phénomène de l'administration.

Première catégorie: Les éléments de la dimension relation du phénomène de l'administration qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs sont les suivants: l'environnement dynamique et changeant, la supervision, la création de besoins pour la société en particulier et l'assurance d'une structure adéquate pour y répondre.

Deuxième catégorie: Les éléments de la dimension relation du phénomène de l'administration qui ne sont

mentionnés que par un seul auteur sont les suivants: l'institutionnalisation du pouvoir et des statuts officiels, l'ajustement constant de la fonction exécutive par rapport à l'intérieur et à l'extérieur, l'identification des ressources humaines extérieures et l'existence de l'organisation.

Troisième catégorie: Aucun élément parmi ceux étudiés par les auteurs n'a été perçu comme contradictoire au niveau de la dimension relation du phénomène de l'administration.

Quatrième catégorie: L'équilibre dynamique en plus de constituer une des relations du phénomène de l'administration constitue au moins une autre dimension de ce même phénomène.

CHAPITRE IV

ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE LA COORDINATION

Ce chapitre contiendra deux parties: premièrement l'analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle du phénomène de la coordination, et deuxièmement l'analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle du phénomène de la coordination.

1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de la coordination.

A. Eléments assignés à la dimension définition essentielle du phénomène de la coordination.

Cette section contient les éléments communs, complémentaires et contradictoires. Communs c'est-à-dire, ceux qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; complémentaires c'est-à-dire, ceux mentionnés par un seul auteur; et contradictoires c'est-à-dire, ceux qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Eléments communs: Le phénomène de la coordination est défini par Campbell-Gregg¹, Sears², Harris³, Litchfield⁴, Litterer⁵ et Simon⁶ comme un processus de supervision et d'uniformisation. Selon Walton⁷, Presthus⁸, Schein⁹ et Urwick¹⁰, la coordination est une activité reliée aux autres activités du processus administratif. La coordination est un phénomène d'intégration des différents sous-systèmes,

1 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, p. 28.

2 Jesse B. Sears, dans M. K. Abou-Hind, A Critical Analysis of Administrative Theories and an Eclectic Derival of a General Theory of Administration, thèse doctorale présentée à l'Université de Pennsylvanie, U.S.A., 1964, p. 189.

3 Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, p. 14.

4 Edgar H. Litchfield, Notes on a General Theory of Administration, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 71.

5 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, New York, Wiley, 1973, p. 448.

6 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York, Macmillan, 1957, p. 136.

7 John Walton, Administration and Policy-Making in Education, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, p. 30, 97.

8 Robert V. Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, New York, Vintage Books, 1962, p. 3, 4.

9 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965, p. 9, 10.

10 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, p. 44.

selon Lawrence-Lorsch¹¹ et Krupp¹². Cependant Fayol¹³ et Wilson¹⁴ définissent ce phénomène comme étant un moyen d'harmoniser les actions nécessaires à l'accomplissement du but. Gulick-Urwick¹⁵, March-Simon¹⁶ appréhendent ce phénomène comme un moyen pour faciliter et stimuler l'interaction entre les différentes parties du système.

Eléments complémentaires: Le phénomène de la coordination est défini respectivement par les auteurs suivants: pour Castetter¹⁷ il est un système de synchronisation par rapport aux exigences de la planification; pour Barnard¹⁸ il

11 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, Organization and Environment Differentiation and Integration, Boston, Harvard University, 1967, p. 11.

12 Sherman Krupp, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961, p. 80.

13 Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, p. 128.

14 R. E. Wilson, Educational Administration, dans Better Teaching in School Administration, Nashville Southern States, 1955, p. 10.

15 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, p. 13.

16 James G. March et H. A. Simon, Les organisations: problèmes psychosociologiques, traduit par J. C. Rouchy, Paris, Dunod, 1965, p. 3, 4, 155.

17 William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, New York, Macmillan, 1971, p. 26.

18 Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p. 184, 190.

est un principe unificateur; pour Likert¹⁹ il est une action interdépendante; pour Weber²⁰ il est un calcul des probabilités; pour Etzioni²¹ il est un art; pour Mooney²² il est un principe d'inclusion des efforts des différents groupes; pour Silverman²³ il est un modèle de relations sociales; pour Dimock²⁴ il est un phénomène logico-mathématique; pour Eye-Netzer²⁵ il est une fonction administrative; pour Gouldner²⁶ il est un système d'interdépendance réciproque des actions

19 Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 142.

20 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, traduit par A. M. Henderson et Talcott Parsons, édité par Talcott Parsons, New York, Free Press of Glencoe, 1947, p. 324.

21 Amitai Etzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, p. 2.

22 James D. Mooney, The Principles of Organization, dans Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 5, 85.

23 David Silverman, The Theory of Organization: A Sociological Framework, London, Heinemann, Educational, 1970, p. 14.

24 M. E. Dimock, Administrative Vitality, New York, Harper and Row, 1959, p. 34.

25 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction: A Phase of Administration, New York, Harper and Row, 1965, p. 120.

26 Alvin Gouldner, Organizational Analysis, dans Sociology Today: Problems and Prospects, Robert Merton (eds.), L. Broom, L. S. Cottrell, New York, American Sociological Society, 1959, p. 419.

sociales et, enfin, pour Argyris²⁷ il est une combinaison optimale de personnes chargées d'atteindre des activités définies en terme de comportements, de rôles et de fonctions.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension définition essentielle, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

B. Eléments assignés à la dimension base du phénomène de la coordination.

Eléments communs: Les auteurs suivants: Sears²⁸, Harris²⁹, Schein³⁰, Wilson³¹ et Litterer³² mentionnent que le phénomène de la coordination a comme base la division du travail. Pour McGregor³³, Learned-Sproat³⁴, Dimock³⁵,

27 Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley, 1964, p. 315.

28 Jesse B. Sears, op. cit., p. 100.

29 Ben M. Harris, op. cit., p. 55.

30 Edgar H. Schein, op. cit., p. 8.

31 R. E. Wilson, op. cit., p. 9, 32.

32 Joseph A. Litterer, op. cit., p. 32.

33 Douglas McGregor, Leadership and Motivation, édité par W. G. Bennis et Edgar Schein, Holt, 1970, p. 233.

34 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, Organization Theory and Policies: Notes for Analysis, Homewood, R. D. Irwin, 1966, p. 49.

35 M. E. Dimock, op. cit., p. 191.

Torgersen³⁶, Gibson-Hunt³⁷, Lippitt³⁸ et Urwick³⁹, la coordination a comme fondement la structure d'autorité. Cette structure d'autorité s'articule au moyen d'un système de délégation d'autorité qui confie au délégataire un certain pouvoir de décision dont la liberté d'action s'exerce à l'intérieur d'un "quadrillage" plus ou moins serré de directives et de règlements fonctionnels. Selon Katz-Kahn⁴⁰, Barnard⁴¹, Simon⁴², Likert⁴³ et Blau⁴⁴, ce même phénomène à l'étude repose indirectement sur le système de communication alors que Caplow⁴⁵, March-Simon⁴⁶ parlent de la structure sociale

36 Paul F. Torgersen, A Concept of Organization, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, p. 113.

37 Olivier Gibson et H. C. Hunt, The School Personnel Administration, Boston, Houghton Mifflin, 1965, p. 154.

38 Gordon L. Lippitt, Organization Renewal, New York, Appleton-Century-Crofts, 1969, p. 43.

39 Lyndall Urwick, op. cit., p. 43.

40 Daniel Katz et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, p. 92.

41 Chester Barnard, op. cit., p. 184, 205.

42 Herbert A. Simon, op. cit., p. 106, 151, 152.

43 Rensis Likert, op. cit., p. 142, 169.

44 Peter M. Blau et Richard W. Scott, Formal Organization: A Comparative Approach, San Francisco, Chandler, 1962, p. 243.

45 Theodore Caplow, Principles of Organization, New York, Harcourt, Brace and World, 1964, p. 139.

46 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 3.

(organisation) comme base du phénomène de la coordination. Getzels⁴⁷ et Luthans⁴⁸ postulent que la socialisation des personnes aux attentes organisationnelles assure l'efficacité de la coordination.

La planification, en terme d'activité reliée au processus administratif, est à la base du phénomène de la coordination selon Campbell-Gregg⁴⁹ et Morphet⁵⁰, alors que le processus de prise de décision de souligner Hage⁵¹ et Bakke⁵² est à la base de ce même phénomène. Gellerman⁵³, Walton⁵⁴

47 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, p. 61, 62, 63.

48 Fred Luthans, Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management, New York, McGraw-Hill, 1963, p. 360, 361, 362.

49 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 274, 281.

50 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practice and Issues, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 495, 512, 524.

51 Jerald Hage et Michael Aiken, Social Changes in Complex Organizations, New York, Random House, 1970, p. 21.

52 E. Wight Bakke, Concept of the Social Organization, p. 16-76, dans Maison Haire, Modern Organization Theory, New York, Wiley, 1959, p. 61.

53 Saul W. Gellerman, Management by Motivation, New York, American Management Association, 1968, p. 222.

54 John Walton, op. cit., p. 97.

et Silverman⁵⁵ nous enseignent que le phénomène de la coordination repose sur l'étude constante des ressources humaines du système social.

Eléments complémentaires: Le phénomène de la coordination se fonde sur des modèles appropriés de groupement d'action, selon Pfiffner-Sherwood⁵⁶, tandis que Thompson⁵⁷ parle de standardisation des tâches similaires. Pour Lucio⁵⁸, la coordination repose sur le support réciproque des fonctions spécialisées, ce que précise Argyris⁵⁹ en parlant de contribution des différentes fonctions aux activités reliées aux buts du système. La coordination est un phénomène structural, liée aux dimensions "line-staff", selon Kimbrough⁶⁰. Hammond⁶¹

55 David Silverman, op. cit., p. 14.

56 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, p. 132.

57 James D. Thompson, Organizations in Action, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 56.

58 William H. Lucio et John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, New York, McGraw-Hill, 1969, p. 14.

59 Chris Argyris, op. cit., p. 316.

60 Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools: Concepts and Practices, New York, Macmillan, 1968, p. 43.

61 Peter B. Hammond et al., On the Study of Administration in Comparative Studies in Administration, Pittsburgh Press, 1957, p. 8.

ajoute que la spécialisation est un phénomène complémentaire au phénomène de la coordination. La coordination doit reposer sur ceux qui détiennent des positions de "staff", de souligner Presthus⁶². Le phénomène de la coordination se base sur un système naturel de relations sociales selon Gouldner⁶³; pour Bennis⁶⁴ il se base sur un système organique adapté; pour Eye-Netzer⁶⁵ il se base sur les relations interpersonnelles et pour Castetter⁶⁶ il se base sur la fonction du personnel. Les décisions opérationnelles que mentionnent Parsons⁶⁷, la dépendance horizontale et verticale que souligne Scott⁶⁸ et l'interaction des fonctions essentielles selon Griffiths⁶⁹, sont des bases du phénomène de la coordination.

62 Robert V. Presthus, op. cit., p. 51.

63 Alvin Gouldner, op. cit., p. 419, 420, 421.

64 Warren G. Bennis, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill, 1966, p. 12.

65 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 201.

66 William B. Castetter, Administering the School Personnel Program, Toronto, Macmillan, 1962, p. 27.

67 Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 79.

68 W. Scott, Organization Theory: An Overview and an Appraisal, in Joseph Litterer, Organization, New York, Wiley, 1969, p. 16, 17, 18.

69 Daniel E. Griffiths, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, p. 77.

La base du phénomène de la coordination est respectivement décrite par Bridges⁷⁰ comme étant reliée aux buts et objectifs du système social; par Knezevich⁷¹, aux objectifs institutionnalisés; par Follett⁷², aux différentes unités intégratives; par Selznick⁷³, aux modèles de relations formelles; par Stogdill⁷⁴, au processus de centralisation de l'information et par Weber⁷⁵, aux statuts des personnes qui ont la responsabilité de l'action. Pour Mooney⁷⁶, la coordination doit être basée sur les intérêts réels de la communauté, alors que Fayol⁷⁷ parle d'échange constant entre les différents chefs de service.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension base, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

70 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, Management Decision and Organizational Policy, Boston, Allyn and Bacon, 1971, p. 67, 158.

71 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, New York, Harper and Row, 1969, p. 11.

72 Mary Parker Follett, dans Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, p. 88.

73 Philip Selznick, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, p. 8.

74 Ralph M. Stogdill, Dimensions of Organizational Theory, dans James D. Thompson, Approach to Organizational Design, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1966, p. 20.

75 Max Weber, op. cit., p. 56.

76 James D. Mooney, op. cit., p. 9.

77 Henri Fayol, op. cit., p. 48.

C. Eléments assignés à la dimension condition
du phénomène de la coordination.

Eléments communs: Knezevich⁷⁸, Lucio⁷⁹, Castetter⁸⁰, Stogdill⁸¹ et Torgersen⁸² soutiennent que le processus de la communication, selon certaines lois d'opération, est indispensable à l'existence du phénomène de la coordination. Selon Walton⁸³ et Learned-Sproat⁸⁴, la structure hiérarchique avec ses différents modes d'action est une condition au phénomène de la coordination, tandis que Fayol⁸⁵ et Schein⁸⁶ mentionnent que l'unité de direction est la condition essentielle de ce même phénomène. La nécessité de centraliser certaines décisions majeures constitue pour

78 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 65.

79 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 22.

80 William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, p. 63.

81 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 14.

82 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 41.

83 John Walton, op. cit., p. 97, 104.

84 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 2.

85 Henri Fayol, op. cit., p. 27.

86 Edgar H. Schein, op. cit., p. 9, 10.

Selznick⁸⁷ et Pfiffner-Sherwood⁸⁸ l'amorce du long processus de coordination des sous buts du système social.

Eléments complémentaires: Le phénomène de la coordination repose sur une distribution ordonnée et précise des rangs et des statuts, selon Etzioni⁸⁹, alors que Blau⁹⁰ fait découler ce même phénomène des voies hiérarchiques formellement reconnues. Pour sa part, Likert⁹¹ ajoute que le phénomène de la coordination s'appuie sur la structure fonctionnelle, dont les principaux postulats sont: la création de groupes efficaces, l'acceptation de l'autorité légale par les membres du groupe et la motivation des participants à la recherche de solutions des problèmes. De fait ce type de structure, comme condition au phénomène à l'étude, se précise avec Lippitt⁹² lorsqu'il parle de délégation qui ne prescrit pas les actions à exécuter, mais s'exerce dans le domaine des modalités de l'action.

87 Philip Selznick, op. cit., p. 52, 53, 62, 112, 119.

88 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 153.

89 Amitai Etzioni, op. cit., p. 76.

90 Peter Blau, op. cit., p. 183, 244, 247.

91 Rensis Likert, op. cit., p. 142, 156, 183.

92 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 43.

Pour Simon⁹³, la coordination découle de l'acceptation de chacun des membres à se soumettre aux décisions de forme parlementaire. Ce type de procédure développe le sens créatif des participants à la recherche de solutions innovatrices de souligner Dimock⁹⁴. Cette activité horizontale doit être efficace c'est-à-dire, orientée vers le but à atteindre, selon Campbell-Gregg⁹⁵ et efficiente c'est-à-dire, dirigée vers la cohésion de la structure sociale du groupe, selon Gibson-Hunt⁹⁶.

La création situationnelle de la structure formelle pour Hage⁹⁷, la forme départementale pour Mooney⁹⁸, le processus de contrôle pour Weber⁹⁹, le système de sanctions et de punitions afin de modeler le comportement des individus pour Parsons¹⁰⁰ et, enfin, l'information réglementée et

93 Herbert A. Simon, op. cit., p. 9, 72, 139.

94 M. E. Dimock, op. cit., p. 32.

95 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 281.

96 Olivier Gibson et H. C. Hunt, The School Personnel Administration, Boston, Houghton Mifflin, 1965, p. 154.

97 Jerald Hage, op. cit., p. 19.

98 James D. Mooney, op. cit., p. 64.

99 Max Weber, op. cit., p. 56, 324.

100 Talcott Parsons, op. cit., p. 79.

rétroactive selon March-Simon¹⁰¹, sont des conditions essentielles au phénomène de la coordination.

L'élément de "timing" qui déclenche l'action à travers un processus spécifique de communication, de souligner Litterer¹⁰² est un aspect majeur du phénomène à l'étude. Le phénomène de la coordination selon Wilson¹⁰³ aide à la planification, au processus de prise de décision, à la régularisation et au processus de la communication de l'action à travers tout le système social.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension condition, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

D. Eléments assignés à la dimension but
du phénomène de la coordination.

Eléments communs: Le phénomène de la coordination existe, selon Kimbrough¹⁰⁴ et Pfiffner-Sherwood¹⁰⁵, pour satisfaire aux exigences de la supervision, alors que Barnard¹⁰⁶,

101 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 155.

102 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 449.

103 R. E. Wilson, op. cit., p. 66.

104 Ralph B. Kimbrough, op. cit., p. 41.

105 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 168.

106 Chester Barnard, op. cit., p. 215.

Mooney¹⁰⁷, Lawrence-Lorsch¹⁰⁸ et Argyris¹⁰⁹ mentionnent que ce phénomène a comme fin ultime, l'atteinte des objectifs dans un effort constant à maintenir l'équilibre interne et externe du système social.

La stimulation des membres à coopérer d'une façon ordonnée en augmentant les réactions positives essentielles à l'interdépendance des spécialités est le but du phénomène de la coordination selon Urwick¹¹⁰, Campbell-Gregg¹¹¹ et McGregor¹¹². Tandis que Dale¹¹³, Hage¹¹⁴ et Learned-Sproat¹¹⁵ adhèrent à l'idée d'intégration comme mécanisme coordonnant; Litchfield¹¹⁶, Stogdill¹¹⁷ et Silverman¹¹⁸ parlent du

107 James D. Mooney, op. cit., p. 10.

108 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 11.

109 Chris Argyris, op. cit., p. 315.

110 Lyndall Urwick, op. cit., p. 88, 89.

111 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 73.

112 Douglas McGregor, Leadership and Motivation, p. 60.

113 Ernest Dale, Organization, New York, American Management Association, 1967, p. 82.

114 Jerald Hage, op. cit., p. 19.

115 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 24.

116 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 18, 19.

117 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 20.

118 David Silverman, op. cit., p. 14.

contrôle comme étant l'objectif à atteindre pour le phénomène de la coordination.

La planification programmée en terme d'étapes à accomplir, incluant le temps requis pour chacune de celles-ci, de souligner Gellerman¹¹⁹ et Katz-Kahn¹²⁰ est le but du phénomène de la coordination. Celui-ci s'associe étroitement à l'uniformité des actions selon Sears¹²¹ et Banghart¹²².

Eléments complémentaires: Caplow¹²³ assume que le phénomène de la coordination a comme but la stabilité du système, tandis que l'allocation des ressources, le maintien et l'évaluation de celles-ci selon Gibson-Hunt¹²⁴, sont les différents buts de ce même phénomène. La stimulation des membres de la structure "staff" à ordonner leurs décisions pour Gulick-Urwick¹²⁵, l'homogénéisation quant à la mise en application de celles-ci pour Simon¹²⁶, le processus complexe

119 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 239.

120 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 272.

121 Jesse B. Sears, op. cit., p. 103, 162.

122 F. W. Banghart, Educational Systems Analysis, New York, Macmillan, 1969, p. 79.

123 Theodore Caplow, op. cit., p. 18.

124 Olivier Gibson et H. C. Hunt, op. cit., p. 26.

125 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 88, 89.

126 Herbert A. Simon, op. cit., p. 72, 139.

de résolution de problèmes chez les spécialistes pour Bennis¹²⁷, la compréhension des messages à travers les multiples canaux de communication pour Torgersen¹²⁸ et, enfin, la recherche constante d'un système de "management" efficace pour Banghart¹²⁹, sont les buts ultimes du phénomène de la coordination.

Amener les buts individuels dans une même direction selon Gore¹³⁰, assurer le travail d'équipe de souligner Knezevich¹³¹, distribuer d'une façon planifiée les énergies des personnes selon Dimock¹³², sont des fins attribuées à l'activité du phénomène de coordination. Relèvent aussi de la dimension but du phénomène de la coordination: la promotion au système coopératif de Lucio¹³³, l'administration du personnel et des ressources humaines de Walton¹³⁴, l'aspect fonctionnel des organisations de Likert¹³⁵ et le respect du

127 Warren G. Bennis, op. cit., p. 12.

128 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 53.

129 F. W. Banghart, op. cit., p. 79.

130 William J. Gore, Administrative Decision-Making: A Heuristic Model, New York, Wiley, 1966, p. 174.

131 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 31.

132 M. E. Dimock, op. cit., p. 191.

133 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 24.

134 John Walton, op. cit., p. 97.

135 Rensis Likert, op. cit., p. 156, 183.

caractère autonome que doit avoir chacune des parties pour être efficace de Gouldner¹³⁶.

Le but du phénomène de la coordination, selon Grazia¹³⁷, doit être d'ajuster les perceptions des rôles et des attentes de rôles entre supérieurs et subordonnés. De fait, le concept de soumission selon Weber¹³⁸, s'apparente à cette idée. March-Simon¹³⁹ ajoutent en mentionnant que des programmes spécifiques doivent être déterminés pour faciliter cette continuité de perception anticipée.

Le maintien des unités du système pour Blau¹⁴⁰, la façon optimale d'atteindre des résultats pour Taylor¹⁴¹ et l'activité majeure de s'assurer avec succès le fonctionnement de l'ensemble pour Fayol¹⁴² sont des actions reliées à la dimension but du phénomène de la coordination.

136 Alvin Gouldner, op. cit., p. 419.

137 Alfred de Grazia, The Science and Values of Administration I, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 5, décembre 1960, p. 384.

138 Max Weber, op. cit., p. 56, 324.

139 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 155.

140 Peter M. Blau, op. cit., p. 7.

141 Frédéric Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'américain par Luc Maury, Marabout Service, no 66, Gérard, 1967, p. 15, 17, 20, 21, 308, 317.

142 Henri Fayol, op. cit., p. 128, 129.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension but, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

E. Eléments assignés à la dimension fonction du phénomène de la coordination.

Eléments communs: Bridges¹⁴³ et Likert¹⁴⁴ s'entendent pour émettre l'hypothèse que la prise de décision est la fonction essentielle au phénomène de la coordination, alors que Campbell-Gregg¹⁴⁵, Scott¹⁴⁶ et March-Simon¹⁴⁷ soutiennent plutôt que c'est le processus de la communication. L'opération d'ajustement selon Katz-Kahn¹⁴⁸, Thompson¹⁴⁹, Stogdill¹⁵⁰ et Follett¹⁵¹ est le rôle majeur assigné à la dimension fonction du phénomène de la coordination. Pour

143 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 67.

144 Rensis Likert, op. cit., p. 156, 158, 183.

145 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 294, 308.

146 W. Scott, op. cit., p. 22, 23.

147 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 155.

148 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 39.

149 James D. Thompson, op. cit., p. 57, 67.

150 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 48.

151 Mary Parker Follett, op. cit., p. 71.

Castetter¹⁵², Simon¹⁵³ et Caplow¹⁵⁴, la planification est la fonction essentielle du phénomène à l'étude.

La recherche constante d'un système optimal d'efficacité de toutes les parties constituantes selon Etzioni¹⁵⁵ et Banghart¹⁵⁶ est la fonction essentielle du phénomène de la coordination.

Eléments complémentaires: Pour Pfiffner-Sherwood¹⁵⁷, le phénomène de la coordination a comme fonction la négociation. Lucio¹⁵⁸ développe davantage en soulignant l'importance des liens étroits qui doivent exister entre la communauté, les politiques de l'organisation et la perception de celles-ci par les individus, à l'intérieur du système en parlant de la dimension fonction du phénomène de la coordination.

Selon Getzels¹⁵⁹ cette fonction relève de la dimension normative puisque l'institution sert à établir des

152 William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, p. 26.

153 Herbert A. Simon, op. cit., p. 107.

154 Theodore Caplow, op. cit., p. 21.

155 Amitai Etzioni, op. cit., p. 31.

156 F. W. Banghart, op. cit., p. 80.

157 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 175.

158 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 24.

159 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 58, 60.

normes de comportement pour atteindre ses buts. Cette socialisation des rôles pour Krupp¹⁶⁰ se compose d'activités spécifiques, auxiliaires, homogènes, hétérogènes et convergentes dont l'ensemble de toutes ces activités constitue le rôle d'un organisme.

Dimock¹⁶¹ mentionne que l'action doit découler des politiques et des buts du système, tandis que Fayol¹⁶² s'interroge quant à la façon d'adapter les moyens disponibles aux buts recherchés. C'est ainsi que Bakke¹⁶³ parle d'unité de direction et que Gulick-Urwick¹⁶⁴ parlent d'unité de commandement comme fonction du phénomène de la coordination.

En plus de superviser l'intégration des différentes activités, le phénomène de la coordination, selon Litterer¹⁶⁵, doit déterminer les temps opportuns pour amorcer le processus d'interdépendance. Pour Blau¹⁶⁶, la filtration des communications est l'activité première du phénomène de la coordination.

160 Sherman Krupp, op. cit., p. 81.

161 M. E. Dimock, op. cit., p. 191.

162 Henri Fayol, op. cit., p. 128.

163 E. Wight Bakke, op. cit., p. 6, 73.

164 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 37.

165 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 36.

166 Peter M. Blau, op. cit., p. 244.

Mooney¹⁶⁷ mentionne que la fonction du phénomène de la coordination est d'orienter les zones de pouvoir dans une direction commune, alors que Knezevich¹⁶⁸ souligne que l'efficacité de ce même phénomène à l'étude repose sur la reconnaissance des réseaux de communications formelles et informelles. Cette flexibilité perceptuelle de la part des niveaux hiérarchiques est de plus en plus difficile en raison de la complexité des organisations, de penser Torgersen¹⁶⁹.

La motivation personnelle aux objectifs collectifs pour Gore¹⁷⁰, la dotation en personnel, l'orientation et la promotion pour Walton¹⁷¹, le support des combinaisons d'éléments humains appropriés pour Barnard¹⁷² et le fait de susciter les relations humaines pour Wilson¹⁷³, sont des fonctions du phénomène de coordination.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension fonction, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

167 James D. Mooney, op. cit., p. 13.

168 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 11.

169 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 53.

170 William J. Gore, op. cit., p. 26, 27.

171 John Walton, op. cit., p. 97.

172 Chester Barnard, op. cit., p. 256.

173 R. E. Wilson, op. cit., p. 64.

F. Eléments assignés à la dimension limite
du phénomène de la coordination.

Eléments communs: La structure d'autorité, selon Litterer¹⁷⁴, Simon¹⁷⁵, Pfiffner-Sherwood¹⁷⁶ et Schein¹⁷⁷ est une limite du phénomène de la coordination. L'organigramme qui est la représentation graphique de la structure hiérarchique des différents organismes constitue le domaine concret qui détermine le champ d'activité du phénomène de la coordination selon Thompson¹⁷⁸, Katz-Kahn¹⁷⁹ et Weber¹⁸⁰. Cette dimension se précise avec Walton¹⁸¹ et Wilson¹⁸² qui parlent de l'organisation verticale c'est-à-dire, du niveau fonctionnel.

174 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 453.

175 Herbert A. Simon, op. cit., p. 10, 139, 147, 152.

176 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 152.

177 Edgar H. Schein, op. cit., p. 34.

178 James D. Thompson, op. cit., p. 64.

179 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 63.

180 Max Weber, op. cit., p. 327.

181 John Walton, op. cit., p. 100.

182 R. E. Wilson, op. cit., p. 85.

Eléments complémentaires: Pour Luthans¹⁸³ la limite du phénomène de la coordination repose sur les attitudes et les opinions personnelles des individus; tandis que Getzels¹⁸⁴ parle de la dimension limite en terme d'attentes de rôles qui définissent ce que la personne doit faire ou ne pas faire selon différentes circonstances.

Pour Sergiovanni¹⁸⁵, la spécialisation des tâches, conséquence à la division du travail, selon Scott¹⁸⁶, est le domaine concret qui détermine le champ d'activité du phénomène de la coordination. C'est ainsi que Blau¹⁸⁷ postule la différenciation des statuts horizontaux comme limite, que Mooney¹⁸⁸ parle du principe fonctionnel par rapport à scalaire et que Gouldner¹⁸⁹ discerne différents niveaux d'interdépendance entre les processus spécialisés.

183 Fred Luthans, op. cit., p. 16.

184 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 59, 60.

185 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 69, 175.

186 W. Scott, op. cit., p. 16.

187 Peter M. Blau et Richard W. Scott, op. cit., p. 244.

188 James D. Mooney, op. cit., p. 23.

189 Alvin Gouldner, op. cit., p. 418, 419.

Selon Torgersen¹⁹⁰ les limites du phénomène de la coordination reposent sur les différentes séquences que doit suivre le processus de coordination pour être efficace; pour March-Simon¹⁹¹ sur les tâches plus ou moins standardisées; et pour Grazia¹⁹² sur les déductions non logiques. L'incertitude, quant au manque de connaissance de toutes les alternatives possibles, le manque de capacité prédictive qui découle des conséquences aux alternatives et l'absence d'un système de valeurs pour évaluer l'ensemble du processus, selon Gulick-Urwick¹⁹³, sont les limites du phénomène à l'étude. Roy¹⁹⁴ souligne l'imprévisibilité des actions des groupes sociaux et Etzioni¹⁹⁵ de la créativité des individus, comme étant les limites du phénomène de la coordination.

Selon Argyris¹⁹⁶ c'est la grandeur même du corps social qui est la limite du phénomène de la coordination.

190 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 55.

191 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 155.

192 Alfred de Grazia, op. cit., p. 392.

193 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 40.

194 Robert H. Roy, The Administrative Process, Baltimore and London, John Hopkins Press, 1969, p. 101.

195 Amitai Etzioni, op. cit., p. 76.

196 Chris Argyris, op. cit., p. 321, 322.

Pour Morphet¹⁹⁷, cette dimension est liée au rôle même du coordonnateur quant à la perception juste de celui-ci, alors que Lucio¹⁹⁸ parle du trop grand nombre de positions des superviseurs.

Le leadership pour Likert¹⁹⁹, les difficultés pour le récepteur de décoder correctement les messages de l'émetteur en processus de communication pour Lippitt²⁰⁰, la synthèse des buts de l'organisation et des besoins des individus pour Krupp²⁰¹ et les multiples activités pour aider les personnes à s'orienter constamment vers les buts du système pour Gore²⁰² sont des limites du phénomène de la coordination.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension limite, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

197 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 260.

198 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 22, 24.

199 Rensis Likert, op. cit., p. 142.

200 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 43.

201 Sherman Krupp, op. cit., p. 28.

202 William J. Gore, op. cit., p. 27.

G. Eléments assignés à la dimension cause
du phénomène de la coordination.

Eléments communs: L'activité d'ajustement aux attentes de l'extérieur et de l'intérieur du système nécessite l'existence du phénomène de la coordination selon Dimock²⁰³ et Wilson²⁰⁴. La planification en terme des différents moyens d'actions pour atteindre les objectifs suscite l'existence de la coordination. La complexité des liens de la longue chaîne de moyens et de fins, de souligner Bridges²⁰⁵, Roy²⁰⁶ et Lippitt²⁰⁷ nécessite l'existence du phénomène de la coordination. Pour les auteurs: Walton²⁰⁸ et Etzioni²⁰⁹, ce qui cause le phénomène de la coordination, c'est la division du travail, réalité de base des organisations complexes. Alors que Litterer²¹⁰ et Griffiths²¹¹ soutiennent que le

203 M. E. Dimock, op. cit., p. 48.

204 R. E. Wilson, op. cit., p. 10, 11.

205 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit.,
p. 67.

206 Robert H. Roy, op. cit., p. 98, 99, 100, 101.

207 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 43.

208 John Walton, op. cit., p. 102.

209 Amitai Etzioni, op. cit., p. 86.

210 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations,
p. 473.

211 Daniel E. Griffiths, op. cit., p. 85.

processus de communication exige le phénomène de la coordination afin de lui assurer une plus grande efficacité.

Eléments complémentaires: Ce qui cause le phénomène de la coordination selon Pfiffner-Sherwood²¹² c'est la structure organisationnelle, tandis que Barnard²¹³ fait allusion à la synthèse des facteurs physiques, biologiques, psychologiques et sociaux, comme cause de ce même phénomène. Cette réalité structurale possède des éléments d'autorité et de responsabilité qui selon Eye-Netzer²¹⁴, exige la coordination. Ce phénomène est d'autant plus nécessaire en raison de l'interdépendance des parties et des fonctions de mentionner Argyris²¹⁵. Learned-Sproat²¹⁶ soulignent que ces unités étant fortement spécialisées en vertu de la complexité technologique dont fait part Udy²¹⁷ rendent nécessaire l'existence du phénomène de la coordination.

212 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 153.

213 Chester Barnard, op. cit., p. 290.

214 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, op. cit., p. 13.

215 Chris Argyris, op. cit., p. 316.

216 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 26.

217 S. H. Udy, The Comparative Analysis of Organization, dans James G. March, Handbook of Organization, New York, McGraw-Hill, 1968, p. 690.

L'atteinte du but par l'ajustement constant de chacun en terme d'objectifs communs, selon McGregor²¹⁸, constitue la cause du phénomène de la coordination. Ce but à atteindre se déplace selon la pertinence des pressions de l'extérieur du système dont fait allusion Katz-Kahn²¹⁹. C'est ainsi que Luthans²²⁰ parle d'un processus constant de resocialisation des personnes versus les rôles, ce qui exige l'existence d'un phénomène coordonnant.

La fixation des tâches à chacun des sous-systèmes dont fait allusion Taylor²²¹ amène la différenciation des activités des personnes selon Knezevich²²², ce qui assure les fonctions de stabilité normative, d'intégration, de poursuite des buts et d'adaptation. De fait, le phénomène d'intégration repose sur l'unification des activités homogènes dont parle Hage²²³. Et alors selon Likert²²⁴, il faut unifier le processus de décision, y ajouter l'action selon

218 Douglas McGregor, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 134.

219 Daniel Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 36.

220 Fred Luthans, op. cit., p. 362, 363.

221 Frédéric Taylor, op. cit., p. 66, 69, 72.

222 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 37.

223 Jerald Hage, op. cit., p. 18, 19.

224 Rensis Likert, op. cit., p. 67, 142.

Grazia²²⁵ ce qui change, ajuste, corrige et même prolonge les objectifs des différents sous-systèmes. Bref, la structure des unités fonctionnelles est déterminée par la nature même du processus de prise de décision dont l'action plus générale exige le phénomène de la coordination.

Le phénomène de la centralisation, pour Dale²²⁶, l'accomplissement du but, pour Caplow²²⁷, le maintien de l'équilibre pour Gore²²⁸, l'efficacité pour Campbell-Gregg²²⁹, l'idée directrice pour Gulick-Urwick²³⁰ et les multiples demandes de l'environnement pour Lawrence-Lorsch²³¹, constituent les causes du phénomène de la coordination.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension cause, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

225 Alfred de Grazia, op. cit., p. 384.

226 Ernest Dole, op. cit., p. 81, 82, 179.

227 Theodore Caplow, op. cit., p. 68.

228 William J. Gore, op. cit., p. 26, 27, 46, 49, 126, 166, 167.

229 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 309.

230 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 6.

231 Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, op. cit., p. 11.

H. Eléments assignés à la dimension conséquence
du phénomène de la coordination.

Eléments communs: Urwick²³² et Hage²³³ s'accordent à émettre l'hypothèse que le thème responsabilité découle du phénomène de coordination, tandis que Walton²³⁴ et Litchfield²³⁵ soutiennent que c'est le leadership. March-Simon²³⁶ et Fayol²³⁷ soulignent qu'il est plus vraisemblable qu'un individu s'identifie à une organisation au sein de laquelle il est fortement en interaction qu'à une organisation dans laquelle l'interaction est limitée; qu'il est plus vraisemblable qu'il s'identifie à une organisation qu'il perçoit comme l'acceptant qu'à une organisation qu'il perçoit comme le rejetant et que structurellement chaque service est constamment tenu en harmonie avec l'ensemble de l'organisation.

Pour Selznick²³⁸ et Lucio²³⁹, le choix rationnel est une conséquence du phénomène de la coordination.

232 Lyndall Urwick, op. cit., p. 76.

233 Jerald Hage, op. cit., p. 19.

234 John Walton, op. cit., p. 97, 119.

235 Edgar H. Litchfield, op. cit., p. 21.

236 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 73.

237 Henri Fayol, op. cit., p. 129.

238 Philip Selznick, op. cit., p. 5.

239 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 46.

L'interdépendance entre les composantes du rôle social des individus et les besoins psychologiques des personnes selon Getzels²⁴⁰ et Gouldner²⁴¹, est une conséquence du phénomène à l'étude. L'institutionnalisation des interactions, en terme de spécification des attentes de rôle, découle directement de l'existence et de l'activité du phénomène de la coordination de souligner Etzioni²⁴², Luthans²⁴³ et Simon²⁴⁴.

Eléments complémentaires: La décentralisation des données, pour Argyris²⁴⁵, afin de placer les centres de décision à proximité des organismes d'exécution et d'assurer un maximum d'efficacité, de souligner Likert²⁴⁶, garantissant ainsi une plus grande autonomie des professionnels, selon Sergiovanni²⁴⁷, découlent directement du phénomène de la coordination. Cependant une certaine forme de centralisation

240 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 65-78.

241 Alvin Gouldner, op. cit., p. 419.

242 Amitai Etzioni, op. cit., p. 112.

243 Fred Luthans, op. cit., p. 363, 364.

244 Herbert A. Simon, op. cit., p. 10.

245 Chris Argyris, op. cit., p. 321, 322.

246 Rensis Likert, op. cit., p. 142, 158.

247 Thomas J. Sergiovanni et F. Carver, op. cit., p. 69, 195.

est nécessaire de souligner Blau²⁴⁸ à l'existence du phénomène de la coordination.

Le phénomène de la coordination découle d'une description logique des tâches, de mentionner Mooney²⁴⁹, favorisant ainsi le climat organisationnel dont fait allusion Gellerman²⁵⁰, en identifiant concrètement ceux qui représentent l'autorité légitime selon Scott²⁵¹.

La prédiction des décisions des membres pour Campbell-Gregg²⁵², le manque d'activités sous forme de in-service, pour Morphet²⁵³, la réduction de la duplication des tâches, pour Lippitt²⁵⁴, la forme "line-staff" des organisations, pour Knezevich²⁵⁵, l'auto-contrôle dont fait allusion Schein²⁵⁶, du sens de la créativité à la recherche d'intégration selon McGregor²⁵⁷, l'opération commune aux

248 Peter M. Blau, op. cit., p. 247.

249 James D. Mooney, op. cit., p. 92, 93.

250 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 222.

251 W. Scott, op. cit., p. 16, 17.

252 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 64.

253 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 3, 236.

254 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 43.

255 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 46.

256 Edgar H. Schein, op. cit., p. 9.

257 Douglas McGregor, Leadership and Motivation, p. 23, 24.

différentes fonctions du système dont fait état Parsons²⁵⁸, la direction qu'impose le but à atteindre selon Wilson²⁵⁹ et enfin le développement plénier des personnalités administratives dont parle Pfiffner-Sherwood²⁶⁰, sont des conséquences du phénomène de la coordination.

Eléments contradictoires: L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension conséquence, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

I. Eléments assignés à la dimension relation du phénomène de la coordination.

Eléments communs: Respectivement les auteurs suivants: Litterer²⁶¹, Simon²⁶², Weber²⁶³, Mooney²⁶⁴ et Blau²⁶⁵ indiquent qu'il y a un rapport d'interdépendance entre le phénomène de la coordination et le système d'autorité. Pour

258 Talcott Parsons, op. cit., p. 79.

259 R. E. Wilson, op. cit., p. 9.

260 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 153.

261 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 465.

262 Herbert A. Simon, op. cit., p. 147.

263 Max Weber, op. cit., p. 327.

264 James D. Mooney, op. cit., p. 6.

265 Peter M. Blau et Richard W. Scott, op. cit., p. 183.

Campbell-Gregg²⁶⁶, Lippitt²⁶⁷, Pfiffner-Sherwood²⁶⁸ et Presthus²⁶⁹, cette dimension relation du phénomène à l'étude s'associe au processus de communication. Seuls les auteurs Lucio²⁷⁰ et Walton²⁷¹ mentionnent que le phénomène de la coordination est un moyen pour préciser la nature des relations entre l'organisation et la société dans l'échange constant des biens et des services.

Eléments complémentaires: Pour Katz et Kahn²⁷², la dimension relation du phénomène de la coordination s'associe au processus d'apport, de transformation et de résultat distinguant ainsi les organisations selon l'importance des fonctions de production, d'entretien, d'adaptation, ou de direction politique. Elles doivent répondre aux impératifs du rendement optimal en s'assurant de coordonner constamment ses ressources selon les attentes de la communauté.

266 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 308.

267 Gordon L. Lippitt, op. cit., p. 43.

268 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, op. cit., p. 181.

269 R. V. Presthus, op. cit., p. 28, 29, 30.

270 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit., p. 24.

271 John Walton, op. cit., p. 50, 102.

272 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 106.

Du point de vue de Krupp²⁷³, la relation du phénomène de la coordination repose sur les rapports "line-staff", délégation et supervision. Il devient essentiel de s'assurer d'un principe coordonnant afin d'atteindre les buts du système. Pour Likert²⁷⁴, ces rapports s'articulent par la capacité de chaque unité à résoudre leurs conflits de façon constructive. Le phénomène de la coordination selon Luthans²⁷⁵ est en rapport étroit au processus d'auto-évaluation et d'auto-contrôle, de la division des organisations en des éléments fonctionnels et hiérarchiques. Selon Campbell-Gregg²⁷⁶, ce même phénomène à l'étude s'associe aux motivations que les individus introduisent dans leurs rôles pour servir les buts organisationnels, ce qui est un échange entre les deux systèmes soit celui de la personnalité et celui des normes sociologiques.

Pour McGregor²⁷⁷, le phénomène de la coordination est en relation avec l'explosion des connaissances scientifiques, la complexité de la technologie, les relations complexes

273 Sherman Krupp, op. cit., p. 77.

274 Rensis Likert, op. cit., p. 142.

275 Fred Luthans, op. cit., p. 362, 363.

276 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 308.

277 Douglas McGregor, Leadership and Motivation, p. 21, 22.

d'échanges entre la société et l'organisation et la composition des forces endogènes et exogènes du travail.

La personnalité de l'administrateur en rapport avec son milieu social pour Sears²⁷⁸ et l'homéostasie dynamique en terme d'intégration de la macro-perspective sociologique et la micro-perspective psychologique pour Gouldner²⁷⁹ sont des éléments reliés à la dimension relation du phénomène de la coordination.

Eléments contradictoires. L'étude du phénomène de la coordination, sous la dimension relation, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

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

Les auteurs qui ont traité du phénomène de la coordination selon au moins une autre dimension seront cités dans cette partie.

Pour les fins de l'exposé, seuls les auteurs qui ont traité des éléments communs inter-dimensionnels seront considérés.

278 Jesse B. Sears, op. cit., p. 102.

279 Alvin Gouldner, op. cit., p. 422, 423.

A. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des conditions
du phénomène de la coordination.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que le processus de communication est perçu par Katz-Kahn²⁸⁰, Barnard²⁸¹, Simon²⁸², Likert²⁸³ et Blau²⁸⁴, comme étant un élément particulier à la dimension base, il est perçu par Knezevich²⁸⁵, Lucio²⁸⁶, Castetter²⁸⁷, Stogdill²⁸⁸ et Torgersen²⁸⁹ comme étant un élément particulier aux conditions du phénomène de la coordination.

280 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 92.

281 Chester Barnard, op. cit., p. 184, 205.

282 Herbert A. Simon, op. cit., p. 106, 151, 152.

283 Rensis Likert, op. cit., p. 142, 169.

284 Peter M. Blau et Richard W. Scott, op. cit.,
p. 243.

285 Stephen J. Knezevich, op. cit., p. 65.

286 William H. Lucio et John D. McNeil, op. cit.,
p. 22.

287 William B. Castetter, Administering the School
Personnel Program, p. 63.

288 Ralph M. Stogdill, op. cit., p. 14.

289 Paul F. Torgersen, op. cit., p. 41.

B. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des buts du
phénomène de la coordination.

Eléments inter-dimensionnels: La planification selon les auteurs Campbell-Gregg²⁹⁰ et Morphet²⁹¹ est perçue comme étant une base du phénomène de la coordination, tandis que pour Gellerman²⁹² et Katz-Kahn²⁹³, cet élément est perçu comme étant le but du phénomène de la coordination.

C. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des fonctions du
phénomène de la coordination.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que le processus de prise de décision pour les auteurs Hage²⁹⁴ et Bakke²⁹⁵ est perçu comme se rapportant à la dimension base du phénomène de la coordination, cet élément est mentionné comme étant une fonction selon Bridges²⁹⁶ et Likert²⁹⁷.

290 Roald F. Campbell et Russel T. Gregg (eds.), op. cit., p. 274, 281.

291 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, op. cit., p. 495, 512, 524.

292 Saul W. Gellerman, op. cit., p. 239.

293 Daniel Katz et Robert L. Kahn, op. cit., p. 272.

294 Jerald Hage, op. cit., p. 21.

295 E. Wight Bakke, op. cit., p. 61.

296 Francis Bridges et J. Olm Barnhill, op. cit., p. 67.

297 Rensis Likert, op. cit., p. 156, 158, 183.

D. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des limites du
phénomène de la coordination.

Comme il est souligné par Caplow²⁹⁸, March-Simon²⁹⁹, l'organisation est un élément relié à la dimension base du phénomène de coordination, alors que Walton³⁰⁰ et Wilson³⁰¹ identifient celui-ci comme particulier à la dimension limite.

E. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des bases et des causes du
phénomène de la coordination.

Tandis que Getzels³⁰² et Luthans³⁰³ considèrent l'interaction des rôles comme relevant de la dimension base du phénomène de la coordination, les auteurs Dimock³⁰⁴ et Wilson³⁰⁵ perçoivent cet élément au niveau de la dimension cause du phénomène de la coordination.

298 Theodore Caplow, op. cit., p. 139.

299 James G. March et H. A. Simon, op. cit., p. 3.

300 John Walton, op. cit., p. 100.

301 R. E. Wilson, op. cit., p. 85.

302 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, op. cit., p. 61, 62, 63.

303 Fred Luthans, op. cit., p. 360, 361, 362.

304 M. E. Dimock, op. cit., p. 48.

305 R. E. Wilson, op. cit., p. 10, 11.

F. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des buts et des fonctions du
phénomène de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun inter-dimensionnel des dimensions buts et fonctions du phénomène de la coordination.

G. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des buts et des conséquences
du phénomène de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun inter-dimensionnel des dimensions buts et conséquences du phénomène de la coordination.

H. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des fonctions
du phénomène de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun inter-dimensionnel des dimensions conditions et fonctions du phénomène de la coordination.

I. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des causes du
phénomène de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun inter-dimensionnel des dimensions conditions et causes du phénomène de la coordination.

J. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des conditions et des relations
du phénomène de la coordination.

La hiérarchie formelle d'autorité pour Learned-Sproat³⁰⁶ et Walton³⁰⁷ relève de la dimension condition du phénomène de la coordination, alors que Litterer³⁰⁸, Simon³⁰⁹, Weber³¹⁰, Mooney³¹¹ et Blau³¹², en font mention sous la dimension relation de ce même phénomène.

K. Eléments inter-dimensionnels attribués
à des fonctions et des conséquences
du phénomène de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun inter-dimensionnel des dimensions fonctions et conséquences du phénomène de la coordination.

306 Edmund P. Learned et Audrey T. Sproat, op. cit., p. 2.

307 John Walton, op. cit., p. 97, 104.

308 Joseph A. Litterer, The Analysis of Organizations, p. 465.

309 Herbert A. Simon, op. cit., p. 147.

310 Max Weber, op. cit., p. 327.

311 James D. Mooney, op. cit., p. 6.

312 Peter M. Blau, op. cit., p. 183.

3. Présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle pour chacune des dimensions de l'étude du phénomène de la coordination.

Cette section retiendra, de chacune des neuf dimensions du phénomène de la coordination, les éléments communs, complémentaires, contradictoires et inter-dimensionnels. Les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui font l'objet d'un consensus parmi plusieurs auteurs, composeront la première catégorie. Les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui sont mentionnés que par un seul auteur, composeront la deuxième catégorie. Les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui sont considérés d'une façon contradictoire par au moins deux auteurs, composeront la troisième catégorie. Et enfin, les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui sont assignés à au moins deux des neuf dimensions, composeront la quatrième catégorie.

A. Eléments constituant les définitions essentielles du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des définitions essentielles du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: un processus d'uniformisation, un processus qui comprend des activités de direction, de contrôle, d'organisation, un processus de supervision et un processus de facilitation des activités

essentielles. Aussi nous retrouvons, sous cette catégorie, des activités de recrutement et d'orientation des ressources humaines. L'intégration, l'harmonisation des actes et l'interaction des différentes parties du travail sont aussi des éléments relevant de cette première catégorie.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des définitions essentielles du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: la synchronisation des efforts des personnes, les principes unificateurs, la classification des variables interdépendantes, le phénomène de la probabilité, le "management" ordonné des efforts des différents groupes, les différents modèles de relation, la planification consciente logico-mathématique, la fonction administrative, le système d'interdépendance des parties et, enfin le modèle particulier de combinaisons de personnes chargées d'atteindre des objectifs en terme de comportements, de rôles et de fonctions.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension définition essentielle, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Parmi les auteurs étudiés, l'étude du phénomène de la coordination n'a révélé aucun élément qui constitue une définition essentielle et qui constitue également au moins une autre dimension de ce même phénomène.

B. Eléments constituant les bases
du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent les bases du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: une forme particulière de structure d'autorité définissant le rôle de celui qui représente l'autorité légale et l'administration des ressources humaines.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des bases du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: les groupements rationnels, la standardisation des tâches, les relations de support, la dimension "staff", le système naturel, la structure organique, les relations interpersonnelles, les décisions opérationnelles, l'interaction des fonctions, les objectifs institutionnels, l'unité intégrative, les relations formelles et, enfin, les rencontres fréquentes des chefs de service.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension base, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des bases du phénomène de la coordination, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: la division du travail, le processus de communication, l'élément d'organisation, l'interaction des rôles qui se définissent

selon les attentes organisationnelles, l'élément de planification, le processus de prise de décision, la contribution des différentes fonctions reliées aux activités essentielles, la structure "line-staff", la spécialisation des tâches, la fonction personnelle, la nécessité de la dépendance des parties du système, les objectifs et buts, la centralisation de l'information, le phénomène de la responsabilité d'action et, enfin, les intérêts réels de la communauté ambiante.

C. Eléments constituant les conditions
du phénomène de la coordination.

Première catégorie: L'élément suivant constitue une condition du phénomène de la coordination et fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: la centralisation des décisions.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des conditions du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: la distribution précise et ordonnée des rangs des individus, la hiérarchie d'autorité, la structure fonctionnelle, la délégation d'autorité, l'adoption par le groupe d'une décision commune, les éléments créatifs, l'exactitude des rapports moyen-fins, le maintien de la structure sociale, la création de structures formelles, le contrôle, le système de sanctions et de punitions, l'information réglementée et rétroactive et, enfin,

les éléments de planification, de prise de décision et de communication.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension condition, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des conditions du phénomène de la coordination, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: le processus de communication, la structure formelle, l'unité de direction, la forme départementale en "line-staff", de même que le phénomène de "timing" des activités essentielles, par l'utilisation du processus de communication.

D. Éléments constituant les buts du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des buts du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: la supervision, la stimulation des membres à contribuer selon les attentes du système, le contrôle, et, enfin, la recherche d'un "management" unifié.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des buts du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: la stabilité, les éléments

de recrutement, de sélection, le maintien et l'évaluation, la stimulation des membres à contribuer d'une façon ordonnée, l'homogénéisation de toutes les prises de décision, le mode de résolutions des problèmes des spécialistes, la complexité de l'organisation, l'interdépendance des buts de chacun des individus, la distribution contrôlée des énergies des individus, l'aspect fonctionnel des organisations, l'autonomie fonctionnelle des parties du système, la soumission, les ajustements fréquents des programmes, le maintien du système, la recherche constante des façons optimales d'atteindre des résultats et, enfin, le fonctionnement efficace de l'entreprise.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension but, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des buts du phénomène de la coordination, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: l'atteinte des objectifs, l'intégration et la clarification des parties, la prédiction, l'assurance du travail d'équipe pour réaliser les objectifs, la promotion de la coopération, l'administration du personnel, ainsi que l'ajustement des perceptions de rôles entre les supérieurs et les subordonnés.

E. Eléments constituant les fonctions
du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des fonctions du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: le processus de communication, la planification de même que l'efficacité optimale de toutes les parties du système.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des fonctions du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: le phénomène de la négociation, la définition des liens entre les impératifs de la structure interne et les exigences de la communauté, la dimension normative puisque l'institution sert à établir des normes de comportements pour atteindre ses buts, la relation entre les activités spécifiques et non spécifique, l'adaptation des moyens selon les buts à atteindre, la direction, l'unité de commandement, l'intégration des activités et du temps que requièrent celles-ci, la méthodologie employée pour orienter l'ensemble du système, l'élément d'organisation humaine et physique, la complexité des relations personnelles, la motivation personnelle aux objectifs déterminés collectivement, la dotation, l'assignation, l'organisation et la direction des personnes, le support des différentes combinaisons d'éléments appropriés, et enfin, l'incitation aux relations personnelles.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension fonction n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des fonctions du phénomène de la coordination, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: le support à la prise de décision, l'ajustement constant entre les activités requises et les objectifs, l'action reliée entre les buts et les politiques du système, la direction, de même que la restriction et l'orientation des éléments du processus de prise de décision.

F. Eléments constituant les limites
du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des limites du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: l'interdépendance de la situation problématique et les variables intervenantes, les éléments d'autorité et de responsabilité et la structure physique c'est-à-dire, l'organigramme.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des limites du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: les attitudes et opinions des personnes par rapport aux attentes, la différenciation informelle, le principe fonctionnel, les différents

degrés d'interdépendance, les temps requis et séquentiels, la standardisation dans laquelle la situation se trouve, la logique de la déduction, le manque de connaissances exactes des conséquences découlant des alternatives, l'imprévisibilité, la créativité des individus, la recherche constante de la forme structurale la plus appropriée au statut de la personne responsable, la position du superviseur, le phénomène du leadership, les problèmes de la communication dans le rapport émetteur-récepteur, la synthèse des buts de l'institution et des besoins de l'individu et, enfin, le gaspillage des énergies orientées d'une façon non fonctionnelle.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension limite, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des limites du phénomène de la coordination, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: l'organisation verticale et horizontale, la dépendance des spécialisations et la division du travail.

G. Eléments constituant les causes du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des causes du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: la planification,

l'organisation, en terme de division du travail et de système d'autorité, de même que la communication.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des causes du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: la structure organisationnelle, la synthèse des facteurs physiques, psychologiques et sociaux, la responsabilité, l'interdépendance des parties et des fonctions, la spécialisation des individus et du travail, la complexité technologique, l'atteinte du but ultime par un ajustement constant de chacun par rapport à celui-ci, les tâches à accomplir et les pressions du supra-système, la "resocialisation" des personnes, la fixation des tâches à chacune des unités, la différenciation des activités des personnes, l'unification des tâches, l'unification du processus de décision du groupe, l'action, le maintien de l'équilibre, l'efficacité des activités reliées d'une façon homogène, et enfin, l'idée directrice.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension cause, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des causes du phénomène de la coordination, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: l'ajustement constant entre les tâches et les personnes ressources, la centralisation, l'accomplissement du but et

les exigences de l'environnement externe.

H. Eléments constituant les conséquences
du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des conséquences du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: la responsabilité, le leadership, les sortes et les degrés d'interactions des membres avec le système, la rationalité et l'institutionnalisation des interactions.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des conséquences du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: la décentralisation des données, l'efficacité et l'efficience, l'autonomie des professionnels, direction centralisée, une description exhaustive des tâches, le climat organisationnel, l'emploi de l'autorité légitime, la prédiction des décisions des membres, le manque d'informations véritables, la réduction de la duplication, l'organisation sous la forme "line-staff", l'auto-contrôle, la créativité, de même que les opérations pertinentes.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension conséquence, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: L'élément suivant, en plus de constituer des conséquences du phénomène de la coordination,

constitue au moins une autre dimension de ce même phénomène: l'interdépendance asymétrique c'est-à-dire, entre les composantes du rôle social des individus et les besoins psychologiques des personnes et l'atteinte des buts prescrits par la planification.

I. Eléments constituant les relations du phénomène de la coordination.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des relations du phénomène de la coordination et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: la spécialisation et le maintien des relations publiques.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des conditions du phénomène de la coordination et ne sont mentionnés que par un seul auteur: la réponse aux attentes de la communauté, la coordination des ressources internes du système, la division fonctionnelle, la capacité de chaque unité à résoudre leurs conflits d'une façon constructive, l'autodirection et l'autocontrôle des personnes, le système de communication et de motivation, l'explosion des connaissances, la complexité de la technologie, la complexité des échanges entre la société et le système, la composition des forces de travail, la personnalité des administrateurs et enfin, l'équilibre des différents groupes en terme d'incitation et de contribution.

Troisième catégorie: L'étude du phénomène de la coordination, selon la dimension relation, n'a révélé aucune contradiction chez les auteurs étudiés.

Quatrième catégorie: Le système d'autorité est le seul élément, qui en plus de constituer des relations du phénomène de la coordination, constitue au moins une autre dimension du phénomène à l'étude.

CHAPITRE V

ANALYSE COMPARATIVE TRI-PHENOMENALE

Cette première partie du chapitre contient les éléments propres de chacun des phénomènes. Ces éléments sont analysés, alors qu'ils ont été perçus par plusieurs auteurs (communs) ou par un seul (complémentaires). On retrouve par exemple les éléments propres selon la caractéristique intra-phénoménale et intra-dimensionnelle des éléments communs et complémentaires. Représenté sous la forme schématique nous avons;

1. Propre (commun intra-phénoménal et intra-dimensionnel) des sous-ensembles: (A), (B), (C) des neuf dimensions d'où, (A), représente le phénomène de l'organisation, (B), le phénomène de l'administration et (C), le phénomène de la coordination.
2. Propre (complémentaire intra-phénoménal et intra-dimensionnel) des sous-ensembles: (A), (B), (C) des neuf dimensions, d'où (A), représente le phénomène de l'organisation, (B), le phénomène de l'administration, et (C), le phénomène de la coordination.

Cette présentation des résultats, suite à l'analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle des trois phénomènes, se limite aux dimensions correspondantes de chacun des phénomènes. L'analyse retient les éléments propres-communs

et propres-complémentaires de chacun des phénomènes étudiés selon les neuf dimensions.

1. Eléments propres-communs du phénomène de l'organisation.

Cette première section s'appuie sur la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'organisation. Nous relevons les éléments propres-communs de chacune des neuf dimensions du phénomène de l'organisation.

A. Définitions essentielles du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension définition essentielle sont les suivants: un système, un système social, un système ouvert, une institution sociale, un groupe d'êtres humains dynamiques, un groupe d'activités, un système d'autorité, un système de relations interpersonnelles et un arrangement de personnes.

B. Bases du phénomène de l'organisation.

L'étude n'a révélé aucun élément propre-commun au niveau de la dimension base du phénomène de l'organisation.

C. Conditions du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension condition sont les suivants: le concept d'intégration, les centres de prise de décision et de coordination.

D. Buts du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension but sont les suivants: la planification, la conceptualisation, et l'orientation des ressources humaines, selon le but propre.

E. Fonctions du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension fonction sont les suivants: le processus de recrutement des personnes, l'efficacité et l'efficience, la structure organisée de façon systématique et enfin la coordination.

F. Limites du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension limite sont les suivants: la charte organisationnelle, le milieu interne, la satisfaction des besoins psychologiques et sociaux, le système formel

d'autorité, le principe scalaire, les normes organisationnelles, les rôles définis, les attributions en terme d'attentes de rôle, et enfin, l'interdépendance de l'ensemble des rôles organisationnels.

G. Causes du phénomène de l'organisation.

L'étude n'a révélé aucun élément propre-commun au niveau de la dimension cause du phénomène de l'organisation.

H. Conséquences du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension conséquence sont les suivants: le système exécutif, l'efficience, le phénomène des conflits, la distribution des rôles, l'adaptation, le système informel, la coopération, les mécanismes psychologiques et sociologiques, et enfin, l'allocation appropriée des ressources humaines.

I. Relations du phénomène de l'organisation.

L'étude n'a révélé aucun élément propre-commun au niveau de la dimension relation du phénomène de l'organisation.

2. Eléments propres-communs du phénomène de l'administration.

Cette deuxième section s'appuie sur la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'administration. Nous relevons les éléments propres-communs de chacune des neuf dimensions du phénomène de l'administration.

A. Définitions essentielles du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension définition essentielle sont les suivants: un processus de management, un système de contrôle et d'évaluation, un système d'action sociale, un système de service spécialisé et enfin un système administratif.

B. Bases du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension base sont les suivants: une structure d'autorité et d'identification des centres d'autorité dans le processus de la communitation.

C. Conditions du phénomènes de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration de la dimension condition reposent sur le concept

d'expertise dans l'application des règlements et des lois d'opération.

D. Buts du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension but sont les suivants: les différents arrangements des fonctions et des personnes, la direction et le contrôle des énergies humaines, ainsi que l'aide apportée au processus d'interaction à la recherche des combinaisons les plus appropriées.

E. Fonctions du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension fonction reposent sur les opérations de stabilité et de maintenance, de clarification des objectifs de même que des attentes de rôles.

F. Limites du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension limite reposent sur le concept de responsabilité, sur l'exactitude des connaissances appropriées, ainsi que sur la grandeur de l'unité exécutive.

G. Causes du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension cause reposent sur l'existence de la division du travail, de l'urgence de l'exécution des opérations, de même que sur la prise de décision.

H. Conséquences du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension conséquence sont les habilités techniques et sociales, la structuration de l'organisation, la recherche opérationnelle constante, les relations interpersonnelles et enfin, un bon jugement au niveau des prises de décisions.

I. Relations du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-communs du phénomène de l'administration au niveau de la dimension relation reposent sur le concept de supervision et sur l'équilibre dynamique en terme d'analyse et de synthèse des besoins de la société.

3. Eléments propres-communs du phénomène de la coordination.

Cette troisième section s'appuie sur la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de la coordination. Nous relevons les éléments

propres-communs de chacune des neuf dimensions du phénomène de la coordination.

A. Définitions essentielles du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-communs du phénomène de la coordination au niveau de la dimension définition essentielle sont les suivants: un processus d'uniformisation, un processus facilitant, une activité de direction pour les personnes, une intégration méthodique des activités et enfin une activité d'interaction des différentes parties du travail.

B. Bases du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-communs du phénomène de la coordination au niveau de la dimension base se fondent sur la délégation d'autorité et sur les personnes qui font partie du système.

C. Conditions du phénomène de la coordination.

L'élément propre-commun du phénomène de la coordination au niveau de la dimension condition est la centralisation des décisions.

D. Buts du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-communs du phénomène de la coordination au niveau de la dimension but sont les suivants:

la supervision, la stimulation et l'intégration des personnes et des unités, de même que le contrôle.

E. Fonctions du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-communs du phénomène de la coordination au niveau de la dimension fonction reposent sur la planification et l'efficacité des opérations.

F. Limites du phénomène de la coordination.

L'élément propre-commun du phénomène de la coordination au niveau de la dimension limite repose sur la contingence de la situation et des multiples variables intervenantes.

G. Causes du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-communs du phénomène de la coordination au niveau de la dimension cause qui suscitent son existence sont: l'organisation et le contrôle des différentes voies de communication.

H. Conséquences du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-communs du phénomène de la coordination au niveau de la dimension conséquence sont: le leadership et les choix rationnels des activités organisationnelles.

I. Relations du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-communs du phénomène de la coordination au niveau de la dimension relation sont en fonction de l'autorité centrale, de la hiérarchie d'autorité et des relations publiques.

4. Eléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation.

Cette quatrième section s'appuie sur la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'organisation. Nous relevons les éléments propres-complémentaires de chacune des neuf dimensions du phénomène de l'organisation.

A. Définitions essentielles du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension définition essentielle sont les suivants: un travail à travers lequel le travail de l'administration s'accomplit, un système naturel, un moyen d'atteindre des objectifs, un modèle d'interdépendance de relations sociales, un genre de différenciation formelle d'unités et enfin un système en recherche constante d'équilibre autodynamique.

B. Bases du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension base sont fondés sur les croyances et les valeurs des individus, sur le potentiel humain, les idéaux, le matériel et le capital financier, les temps historiques, les endroits géographiques, les types de buts culturels et enfin sur le souci de vouloir centraliser de plus en plus de la part des dirigeants.

C. Conditions du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension condition reposent sur les concepts de croissance, de stabilité, d'interaction et d'homéostasie.

D. Buts du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension but s'appuient sur la spécialisation de l'individu et de la tâche, de même que sur l'amélioration des programmes internes à la production et au rendement.

E. Fonctions du phénomène de l'organisation.

L'étude n'a révélé aucun élément propre-complémentaire au niveau de la dimension fonction du phénomène de l'organisation.

F. Limites du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension limite sont les suivants: le degré de décentralisation, la centralisation, la déconcentration, la limite à la division du travail, le processus de prise de décision, la présence des multiples centres de contrôle de l'action, l'incompréhension des directives, le principe d'homogénéisation, la spécificité des objectifs, les groupes non formels et enfin la capacité d'influence de la personne-jonction.

G. Causes du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension cause sont les suivants: les relations informelles, le concept de coopération, le processus heuristique, le concept de but, l'échange des biens et des services, l'insécurité en confrontation face-à-face, de même que les valeurs sacrées et séculaires des sociétés.

H. Conséquences du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension conséquence sont les suivants: l'incompatibilité entre les besoins des

individus et les exigences de l'organisation, la division du travail, la complexité de l'homme-sociologique, les concepts abstraits du fonctionnement des organisations, la dépendance mutuelle entre la forme et la fonction, l'unité de commandement, les différences individuelles, le caractère temporaire des organisations fortement hiérarchisées, les buts instrumentaux, les types de comportements rationnels et naturels, les caractéristiques inhérentes aux individus en terme de connaissances et d'habilités spécifiques du concept de l'estime de soi et de la conscience de soi des individus et enfin les limites de l'homme perçu exclusivement comme un être social et rationnel.

I. Relations du phénomène de l'organisation.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'organisation au niveau de la dimension relation sont les suivants: la coalition, la cooptation, la négociation, les réactions symbiotiques, les nécessités de l'environnement, le caractère unique des organisations, le concept de responsabilité, la flexibilité et la capacité de la structure sociale à résoudre des problèmes inhabituels, l'opportunisme, la congruence et enfin les modes de transformation.

5. Eléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration.

Cette cinquième section s'appuie sur la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'administration. Nous relevons les éléments propres-complémentaires de chacune des neuf dimensions du phénomène de l'administration.

A. Définitions essentielles du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension définition essentielle sont les suivants: la mixture d'éléments personnels et impersonnels, le mode de résistance aux pressions internes, le mobile des rôles, de même que la discipline rigoureuse.

B. Bases du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension base se fondent sur le processus de résolution des conflits, sur la structure physique en terme de degré de rattachement et de poids hiérarchique, de même que sur le mode particulier et unique d'interactions et de politiques qui guident l'ensemble du système.

C. Conditions du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension condition reposent sur l'interdépendance des variables, sur les moyens-fins de la structure organisationnelle, sur l'intégration de la fonction personnelle, sur la justesse des jugements et sur le diagnostique des causes primaires et secondaires des comportements.

D. Buts du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension but sont les suivants: les décisions stratégiques qui relient les fins et les moyens en séquence déterminée, l'aide dans l'atteinte des objectifs organisationnels, l'attribution d'un système de pouvoir hiérarchique, l'habilité à comprendre et utiliser des critères adéquats pour évaluer et influencer la prise de décision, l'adaptation aux changements de l'environnement, la coordination des différents projets de groupes, la maximisation de la production, le contrôle de la culture, la responsabilité, le pouvoir, le prestige, la planification, le recrutement, la coordination, la motivation, l'évaluation des ressources humaines et enfin l'analyse du plein rendement des énergies humaines.

E. Fonctions du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension fonction s'associent à la planification, la communication, la coordination, la prise de décision, l'évaluation au processus de l'exécutif, à la définition des buts, à la structuration, aux modes d'échanges avec l'environnement, à l'orientation du plan de carrière des individus de même qu'aux relations personnelles et impersonnelles.

F. Limites du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension limite reposent sur les caractéristiques des comportements des ^{''}locaux et des cosmopolitains^{''}, la rivalité interdépartementale, ainsi que sur le respect des buts et de l'intégrité des personnes.

G. Causes du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension cause sont les suivants: la dualité rationalité-[^]irationalité, les structures d'activités organisationnelles, les activités inhérentes et les prédispositions des ressources de base, le support et l'orientation des énergies dans l'atteinte des buts

organisationnels, l'influence, le gaspillage des énergies humaines et matérielles, de même que l'identification et la reconnaissance des individus et des groupes.

H. Conséquences du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension conséquence découlent de la résolution des conflits par intégration, des mécanismes d'interventions de l'action sociale, de la façon optimale d'organiser le travail, de la rationalisation, de l'évaluation mathématique des résultats, des limites psychologiques et sociales, du trop grand nombre de positions, de la surveillance des groupes marginaux de la structure bureaucratique, du développement des carrières, du phénomène de pouvoir et enfin de la nécessité d'une ré-évaluation constante et systématique des opérations.

I. Relations du phénomène de l'administration.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de l'administration au niveau de la dimension relation s'associent au pouvoir, aux attentes de la communauté, aux ressources humaines appropriées, à l'ajustement mutuel des membres de l'exécutif, de même qu'au phénomène de l'institutionnalisation du pouvoir et des statuts des membres.

6. Eléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination.

Cette sixième section s'appuie sur la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle du phénomène de la coordination. Nous relevons les éléments propres-complémentaires de chacune des neuf dimensions du phénomène de la coordination.

A. Définitions essentielles du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension définition essentielle sont les suivants: un principe de synchronisation, un principe unificateur, un mode de classification des variables, un art, un modèle de relations, une planification consciente, une fonction administrative et enfin un système d'interdépendance des parties.

B. Bases du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension base se fondent sur les groupements rationnels, la standardisation, le support des opérations, les décisions opérationnelles, les relations formelles, les détenteurs des positions en "staff", les objectifs institutionnels, l'adaptation de la structure,

le système naturel, les conférences aux chefs de services et enfin sur les relations interpersonnelles.

C. Conditions du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension condition, qui sont indispensables à son opération sont: la planification, la prise de décision, la régularisation et la communication de l'action, le système de sanctions et de punitions, les éléments créatifs, la distribution ordonnée et précise des rangs, le maintien de la structure sociale, la création de la structure formelle, l'évaluation, l'information réglementaire et rétroactive et enfin l'adoption par le groupe des décisions communes.

D. Buts du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension but reposent sur les éléments suivants: la distribution ordonnée des énergies des individus et l'étendue de leurs possibilités, la planification, le recrutement, le maintien, l'évaluation, la complexité organisationnelle, la stimulation des membres du staff à contribuer d'une façon ordonnée, les différentes façons de solutionner les problèmes, la recherche constante d'un "management" ordonné, l'autonomie fonctionnelle de

chacune des parties, la recherche d'un fonctionnement satisfaisant, la façon optimale d'atteindre des résultats, la soumission et enfin l'homogénéisation de toutes les prises de décisions.

E. Fonctions du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension fonction sont les suivants: négocier, susciter les relations personnes-idées-techniques-buts, s'associer avec les personnes clefs de l'extérieur, établir des normes de comportement pour atteindre les buts, relier les activités spécifiques et non spécifiques, orienter en utilisant le pouvoir, intégrer les activités et le temps selon le but à atteindre, motiver les gens d'une façon personnelle, assigner, organiser, diriger, coordonner formellement et informellement et enfin adapter les moyens et les buts.

F. Limites du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension limite s'associent aux attentes définies en terme de requises et défendues, à la grandeur des composantes structurales, à la synthèse des buts organisationnels et des besoins des individus, au principe fonctionnel, au concept du temps opportun, à la perte

de motivation de ceux non orientés vers les buts, à l'incertitude du futur, au concept de la déduction, à la différenciation informelle, aux différents degrés d'interdépendance, au rôle de celui qui occupe la position de coordonnateur, au leadership centré sur le groupe, aux difficultés de standardiser toutes les situations de l'action sociale et enfin aux attitudes et opinions personnelles.

G. Causes du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension cause sont les suivants: la structure organisationnelle, l'interdépendance des parties et des fonctions, la spécialisation des individus et du travail, l'atteinte du but par les multiples réajustements, la synthèse des facteurs physiques, biologiques, sociologiques, la maintenance de l'équilibre, l'idée directrice, la complexité technologique, la différenciation des activités de deux ou de plusieurs personnes, l'action la tâche à accomplir et les pressions de l'extérieur, l'unification du processus de décision de groupe, la fixation des tâches à chacune des unités, l'efficacité des activités interreliées, la responsabilité et enfin la resocialisation des personnes versus les rôles.

H. Conséquences du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension conséquence découlent de la capacité des exécutifs à bien percevoir les situations et prendre les meilleurs décisions, à la décentralisation des données aux opérations, à l'imposition des limites au fonctionnement des professionnels, à la créativité, à la description juste du travail à exécuter, à l'auto-contrôle, à l'emploi de l'autorité légitime, à la façon dont l'organisation fonctionne, à la recherche de modèles de centralisation par la direction, au manque de connaissances techniques des difficultés, à la prédiction des comportements des membres, à l'efficacité et l'efficience et enfin à la duplication de certaines tâches des différentes fonctions.

I. Relations du phénomène de la coordination.

Les éléments propres-complémentaires du phénomène de la coordination au niveau de la dimension relation reposent sur la division fonctionnelle, la délégation, la supervision, l'explosion rapide des connaissances, la complexité de la technologie, les relations complexes des échanges, la composition même du travail, le réajustement constant des ressources internes en fonction des attentes changeantes de la communauté, l'uniformité des comportements individuels en situation de groupe, la capacité de chaque unité à résoudre

leurs propres conflits d'une façon constructive, l'auto-direction et l'auto-évaluation et enfin les schèmes de valeurs différents des personnalités en position d'autorité.

Cette deuxième partie du chapitre contient les éléments communs de chacune des dimensions correspondantes selon les combinaisons suivantes: a) l'organisation et de l'administration, b) l'organisation et de la coordination, c) l'administration et de la coordination et enfin, d) l'organisation, l'administration et de la coordination. Ces éléments communs sont analysés alors qu'ils ont été perçus par plusieurs auteurs (communs) ou par un seul (complémentaires). On retrouve par exemple les éléments communs selon la caractéristique intra-phénoménale et intra-dimensionnelle des éléments communs et complémentaires. Représenté sous la forme schématique nous avons;

1. Commun (commun inter-phénoménal et intra-dimensionnel) des sous-ensembles; (A,B), (A,C), (B,C), (A,B,C) des neuf dimensions, d'où (A), représente le phénomène de l'organisation, (B), le phénomène de l'administration et (C), le phénomène de la coordination.
2. Commun (complémentaire inter-phénoménal et intra-dimensionnel) des sous-ensembles; (A,B), (A,C), (B,C), (A,B,C) des neuf dimensions, d'où (A), représente le phénomène de l'organisation, (B), le phénomène de l'administration et (C), le phénomène de la coordination.

Cette présentation des résultats suite à l'analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle des trois phénomènes se limite aux dimensions correspondantes des différentes combinaisons des phénomènes. L'analyse retient les éléments communs-communs et communs-complémentaires des différentes combinaisons des phénomènes selon les neuf dimensions.

7. Eléments communs-communs des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

Cette septième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'organisation et de l'administration. Nous relevons s'il y a lieu, les éléments communs-communs des phénomènes de l'organisation et de l'administration de chacune des neuf dimensions.

A. Définitions essentielles des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

Le processus social est le seul élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et l'administration au niveau de la dimension définition essentielle.

B. Bases des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau

de la dimension base.

C. Conditions des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension condition.

D. Buts des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

L'efficacité et l'efficience sont les seuls éléments communs-communs des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension but.

E. Fonctions des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension fonction.

F. Limites des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

La structure interprétée sous la forme "staff-line" est le seul élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension limite.

G. Causes des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension cause.

H. Conséquences des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

Le concept de moyen pour atteindre une finalité désirée est le seul élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension conséquence.

I. Relations des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

L'adaptation en terme de concrétisation des influences de l'environnement est le seul élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension relation.

8. Eléments communs-communs des phénomènes de
l'organisation et de la coordination.

Cette huitième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'organisation et de la coordination. Nous relevons s'il y a lieu, les éléments

communs-communs des phénomènes de l'organisation et de la coordination de chacune des neuf dimensions.

A. Définitions essentielles des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension définition essentielle.

B. Bases des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension base.

C. Conditions des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension condition.

D. Buts des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

L'uniformisation des données semblables pour un meilleur contrôle général est le seul élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension but.

E. Fonctions des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension fonction.

F. Limites des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension limite.

G. Causes des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension cause.

H. Conséquences des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

Le concept de la rationalité et celui de la socialisation des rôles sont les seuls éléments communs-communs des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension conséquence.

I. Relations des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension relation.

9. Eléments communs-communs des phénomènes de
l'administration et de la coordination.

Cette neuvième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'administration et de la coordination. Nous relevons s'il y a lieu, les éléments communs-communs des phénomènes de l'administration et de la coordination.

Seule l'utilisation adéquate des canaux de communication au niveau de la dimension fonction s'est révélé comme étant un élément commun-commun des phénomènes de l'administration et de la coordination. L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau des dimensions suivantes: définition essentielle, base, condition, but, limite, cause, conséquence ainsi que relation.

10. Eléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

Cette dixième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'organisation et de l'administration. Nous relevons s'il y a lieu, les éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de l'administration de chacune des neuf dimensions.

A. Définitions essentielles des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension définition essentielle.

B. Bases des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension base.

C. Conditions des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension condition.

D. Buts des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension but.

E. Fonctions des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension fonction.

F. Limites des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

Un indice d'anxiété et de tension émotionnelle résultant d'un processus d'acculturation mal intériorisé constitue l'élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension limite.

G. Causes des phénomènes de l'organisation
et de l'administration.

Les limites inhérentes au concept de la rationalité, est le seul élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension cause.

H. Conséquences des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

Les difficultés de mesurer correctement les variables intervenantes à l'analyse du système, de même que l'interdépendance des comportements sont les éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension conséquence.

I. Relations des phénomènes de l'organisation et de l'administration.

L'existence au préalable d'un certain mode d'interaction sociale primaire constitue le seul élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de l'administration au niveau de la dimension relation.

11. Eléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

Cette onzième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et interdimensionnelle des phénomènes de l'organisation et de la coordination. Nous relevons s'il y a lieu, les éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de la coordination de chacune des neuf dimensions.

A. Définitions essentielles des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

L'amalgamation d'activités homogènes de même que les combinaisons de personnes en système d'interaction, en spécifiant les attentes de rôle, sont les éléments communs-complémentaires sur lesquels reposent les phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension définition essentielle.

B. Bases des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

Le processus de jonction entre les niveaux horizontaux et verticaux est le seul élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension base.

C. Conditions des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

L'autorité fonctionnelle est le seul élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension condition.

D. Buts des phénomènes de l'organisation et de la coordination.

Le support mutuel des rapports interhumains en système de coopération, constitue le seul élément commun-complémentaire

des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension but.

E. Fonctions des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension fonction.

F. Limites des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

Les différences individuelles et la perception du concept de la responsabilité constituent les seuls éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension limite.

G. Causes des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

Les concepts de différenciation et d'intégration sont les seuls éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension cause.

H. Conséquences des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de la coordination au

niveau de la dimension conséquence.

I. Relations des phénomènes de l'organisation
et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation et de la coordination au niveau de la dimension relation.

12. Eléments communs-complémentaires des phénomènes
de l'administration et de la coordination.

Cette douzième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'administration et de la coordination. Nous relevons s'il y a lieu, les éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'administration et de la coordination de chacune des neuf dimensions.

A. Définitions essentielles des phénomènes de
l'administration et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension définition essentielle.

B. Bases des phénomènes de l'administration
et de la coordination.

L'interaction des fonctions essentielles reliées directement au but du système est le seul élément

commun-complémentaire des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension base.

C. Conditions des phénomènes de l'administration et de la coordination.

La hiérarchie d'autorité de même que le but à atteindre constituent les seuls éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension condition.

D. Buts des phénomènes de l'administration et de la coordination.

Influencer le comportement des membres, définir et traduire les objectifs opérationnels, maintenir le système en équilibre auto-dynamique, s'assurer d'un système de communication efficace, promouvoir et sécuriser le personnel, sont tous des éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension but.

E. Fonctions des phénomènes de l'administration et de la coordination.

Aider au développement des compétences techniques des personnes, stimuler l'engagement émotif des membres et vérifier les étapes du travail selon un mode de séquences déterminées, sont tous des éléments communs-complémentaires des

phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension fonction.

F. Limites des phénomènes de l'administration et de la coordination.

L'imprévisibilité est le seul élément commun-complémentaire des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension limite.

G. Causes des phénomènes de l'administration et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension cause.

H. Conséquences des phénomènes de l'administration et de la coordination.

Le climat organisationnel est le seul élément commun-complémentaire des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension conséquence.

I. Relations des phénomènes de l'administration et de la coordination.

L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension relation.

13. Eléments communs-communs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

Cette treizième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination. Nous relevons s'il y a lieu, les éléments communs-communs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination de chacune des neuf dimensions.

Seul le phénomène de formalisation au niveau de la dimension limite s'est révélé comme étant un élément commun-commun des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination. L'étude n'a révélé aucun élément commun-commun des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination au niveau des dimensions suivantes: définition essentielle, base, condition, but, fonction, cause, conséquence ainsi que relation.

14. Eléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

Cette quatorzième section se construit à partir de la présentation des résultats suite à l'analyse intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination. Nous relevons s'il

y a lieu, les éléments communs-complémentaires des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination de chacune des neuf dimensions.

Les difficultés de comprendre correctement les messages de la communication entre les émetteurs et les récepteurs, est le seul élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination au niveau de la dimension limite. L'étude n'a révélé aucun élément commun-complémentaire des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination au niveau des dimensions suivantes: définition essentielle, base, condition, but, fonction, cause, conséquence ainsi que relation.

CONCLUSIONS

Cette recherche avait pour but de découvrir les éléments constitutifs du phénomène de l'organisation, de l'administration et de la coordination tels que perçus par les auteurs dans le domaine de l'administration scolaire, de même que discerner les éléments qui leur sont propres et communs. Pour ce faire, l'auteur a effectué une analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle, de même qu'une analyse inter-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

La méthodologie repose premièrement sur un schème de référence permettant d'analyser les éléments constitutifs des trois phénomènes selon certaines dimensions perceptuelles; deuxièmement sur une méthode comparative facilitant la juxtaposition des éléments entre eux en fonction de leur similitude, de leur complémentarité ou de leur différence et troisièmement sur un processus opérationnel aidant à déterminer les éléments propres et communs par rapport aux dimensions correspondantes des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

Suite à cette étude nous avons constaté les faits suivants: la majorité des dimensions perceptuelles étudiées des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de

la coordination comprennent des éléments qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et des éléments qui ne sont mentionnés que par un seul auteur; qu'il y a des éléments communs au niveau des dimensions correspondantes à l'analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle; qu'il existe aucun élément contradictoire à chacune des dimensions constituantes des trois phénomènes et qu'il existe des éléments propres à chacun des phénomènes et des éléments communs selon les combinaisons suivantes: l'organisation et l'administration, l'organisation et la coordination, l'administration et la coordination et enfin l'organisation, l'administration et la coordination.

Selon la recherche, les différences de perception des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination ne reposent pas sur le manque de logique des théoriciens. L'ambiguïté repose principalement sur la perception qu'ont les auteurs des éléments constitutifs de ces trois phénomènes. C'est ainsi que, perçus de façon différente, ces éléments ne s'associent pas de la même manière aux dimensions des phénomènes à l'étude.

Dans son ensemble il apparaît, chez les théoriciens étudiés que l'organisation est perçue comme étant un phénomène qui touche plutôt aux dimensions structurales, tandis que l'administration touche plutôt aux dimensions fonctionnelles. D'autre part, le phénomène de la coordination

souligne l'importance d'une évaluation constante du programme d'action. Généralement elle se caractérise par une meilleure définition de l'objectif à atteindre, de même que par une supervision éclairée, dans la distribution des tâches, selon les ressources appropriées. C'est ainsi que l'étude systématique de ce phénomène peut être intrinsèquement liée au phénomène de l'organisation, ou bien de l'administration. S'il révèle des éléments d'ordre de planification, de programmation d'activités ordonnées, il s'associe davantage au phénomène de l'organisation. Cependant, s'il révèle des éléments touchant aux dimensions humaines en terme d'influence et de perception de rôles, il s'associe davantage au phénomène de l'administration.

La conceptualisation d'une théorie de l'action qui intégrerait le côté technique et le côté humain, fait en sorte que les théoriciens perçoivent les éléments constitutifs des phénomènes de façon semblable ou différente. L'approche descriptive de cette recherche ne permet pas de fournir des renseignements quant aux différentes définitions de l'homme et de la tâche. Aussi elle ne peut pas renseigner le lecteur s'il y a contradiction ou non à l'intérieur de chacun des théoriciens quant aux éléments qui constituent la théorie de l'auteur.

Cependant elle permet de dégager les éléments propres de chacune des dimensions des phénomènes. De façon

particulière, seule l'analyse comparative tri-phénoménale qui est la présentation des résultats permet de dégager les données. Une étude subséquente pourrait recueillir ces données et rechercher les causes premières de celles-ci.

En utilisant la métaphysique, c'est-à-dire l'ontologie et la téléologie, d'autres recherches pourraient approfondir les données de l'analyse comparative tri-phénoménale. Puisque l'ensemble de la littérature utilisée dans cette recherche repose plutôt sur une philosophie pragmatique (structurale et fonctionnelle), des études pourraient suivre celle-ci et rechercher la nature et le but des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, Chris, Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual, New York, Harper, 1957, 291 p.

L'auteur propose aux administrateurs un modèle pour les aider à mieux comprendre les influences et les réactions que reçoit l'individu dans une organisation formelle.

-----, Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley, 1964, 350 p.

L'auteur présente sur un continuum les différentes activités qui facilitent le processus d'intégration de la personne à l'organisation. L'auteur formule une étude rigoureuse des besoins de la personnalité et les exigences de l'organisation formelle.

Bakke, E. Wight, Concept of the Social Organization, p. 16-76, dans Maison Haire, Modern Organization Theory, New York, Wiley, 1959, v-325 p.

L'auteur utilise l'approche du système pour définir l'organisation et ses composantes. Le phénomène de la coordination repose sur le concept de la coopération.

Banghart, F. W., Educational Systems Analysis, New York, Macmillan, 1969, xix-330 p.

Selon l'auteur, le phénomène de l'organisation doit respecter les lois de l'analyse mathématique. La coordination rigoureusement programmée est un critère essentiel au bon fonctionnement de l'ensemble du système social.

Barnard, Chester, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938, vii-334 p.

Selon Barnard l'administration exige un haut degré de rationalité dans les fonctions de fixation des buts, de prise de décision, de communication, de coordination, de contrôle et d'autorité. L'auteur nous fait remarquer que l'efficacité et l'efficience sont les deux conditions essentielles à la survie de la coopération.

Bennis, Warren G., Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill, 1966, xi-223 p.

Le concept d'organisation selon l'auteur doit évoluer de façon à laisser place au nouveau. L'administration doit susciter le changement du personnel, identifier les résistances aux changements et prévoir des mécanismes de mise-à-jour pour le personnel.

Campbell, Roald F., et James M. Lipham (eds.), Administrative Theory as a Guide to Action, Chicago, Midwest Administration Center, Chicago, 1960, xi-203 p.

Selon ces auteurs le processus d'administration existe dans le contexte du but à atteindre et des personnes impliquées. C'est ainsi que la coordination doit être en rapport constant avec la prise de décision, la planification, la communication, la motivation et l'évaluation.

Caplow, Theodore, Principles of Organization, New York, Harcourt, Brace and World, 1964, xi-383 p.

L'auteur présente l'organisation comme étant un système social. Le genre de structure et de fonction limite le système dans l'atteinte du but. La coordination doit assurer la stabilité de l'ensemble du système et découle de la planification.

Etzioni, Amitai, Modern Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, vii-120 p.

Ce livre est considéré comme étant une introduction à l'étude du phénomène de l'organisation. Ce phénomène social selon Etzioni repose principalement sur la tâche à accomplir. Le but à atteindre selon l'auteur précise le genre de structure et le mode d'interactions des membres à l'intérieur du système.

Eye, Glen G., et Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction: A Phase of Administration, New York, Harper and Row, 1965, xiii-400 p.

L'auteur traite de la supervision et de la coordination comme étant des fonctions de l'administration. L'organisation repose sur la délimitation des zones d'autorité et de responsabilité des membres.

Fayol, Henri, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, 151 p.

Classique dans lequel nous retrouvons les principaux éléments du processus administratif: la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Follett, Mary Parker, dans Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, 320 p.

L'auteur utilise différents modèles à l'étude des conflits et dégage les principales implications conceptuelles.

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

Dans cet ouvrage Getzels, Lipham et Campbell élaborent un modèle conceptuel construit autour des dimensions sociologiques psychologiques et culturelles. L'ouvrage retrace aussi les contributions des sciences du comportement et des sciences sociales en vue de présenter une approche théorique de l'étude de l'administration.

Gouldner, Alvin, Organizational Analysis, dans Sociology Today: Problems and Prospects, Robert Merton (eds.), L. Broom, L. S. Cottrell, New York, American Sociological Society, 1959, xxxiv-623 p.

Cette analyse permet de formuler de nouvelles théories sur le système bureaucratique. Selon l'auteur il peut exister au sein des organisations des conflits parce que, d'une part l'organisation a un besoin de compétence et, d'autre part, elle a besoin de loyauté. Aussi l'auteur mentionne qu'il existe deux types de modèle d'organisation; le modèle naturel, et le modèle rationnel.

Griffiths, Daniel E., Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, vii-123 p.

Pour Griffiths l'administration est un art et une science. Toujours selon l'auteur, une organisation est évaluée, par la qualité des décisions prises, plus l'efficacité dans lequel les décisions sont mises en application. La communication est un processus qui aide à la coopération, et à la coordination.

Gulick, Luther, et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, 195 p.

Classique dans lequel ces auteurs mentionnent que la théorie de l'organisation se base sur la division du travail et la coordination.

Katz, Daniel, et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1967, viii-498 p.

Selon ces auteurs l'organisation est un système dynamique, ouvert. Ce système doit continuellement s'adapter aux éléments internes et externes.

Kimrough, Ralph B., Political Power and Educational Decision Making, Skokie, Illinois, Rand McNally, 1964, ix-307 p.

Dans cette étude l'auteur nous fait remarquer que les systèmes scolaires n'opèrent pas indépendamment des facteurs économiques et politiques.

Knezevich, Stephen J., Administration of Public Education, deuxième édition, New York, Harper and Row, 1969, xiii-378 p.

Selon l'auteur l'administration est un art qui doit se développer parallèlement aux sciences expérimentales.

Krupp, Sherman, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961, xiv-201 p.

Etude intéressante de l'organisation perçue comme étant un réseau complexe de règles, de lois et de principes que l'administrateur doit utiliser dépendamment de la situation. L'auteur souligne que la théorie administrative est une invention par laquelle l'homme contrôle les valeurs de sa culture.

Litterer, Joseph A., The Analysis of Organizations, New York, Wiley, 1973, x-757 p.

L'auteur mentionne que l'administration est un système formel de contrôle du travail. Toujours selon l'auteur, l'organisation qui est une invention sociale doit pour survivre, atteindre un but et satisfaire les besoins de ses membres.

Likert, Rensis, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, vii-279 p.

L'auteur nous fait remarquer que l'administration peut être basée sur une information véritable issue de la recherche quantitative. Pour Likert, le succès d'une organisation est assuré si les interactions entre les différents niveaux hiérarchiques sont encouragées.

-----, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, vii-258 p.

Dans ce livre Likert présente son nouveau système d'organisation basé principalement sur l'importance des facteurs humains. L'auteur mentionne que la participation des membres à la fixation des buts, est une caractéristique essentielle au système le plus efficace.

Litchfield, Edgar H., Notes on a General Theory of Administration, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 3-30.

L'auteur nous présente l'administration comme étant un processus d'activités interdépendantes.

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

Etude classique de la supervision et de ses applications dans le domaine scolaire.

McGregor, Douglas, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, xviii-202 p.

Nous retrouvons dans ce livre l'influence de Maslow, de Likert, d'Argyris et de John Paul Jones, au sujet de l'homme psychologique et social.

Mooney, James D., The Principles of Organization, dans Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, p. 89-99.

Un ouvrage dans lequel l'auteur mentionne que la coordination est le principe essentiel à l'organisation.

Parsons, Talcott, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization I et II, dans Administrative Science Quarterly, Vol. 1, No. 1, June 1956, p. 63-86 et 225-239.

Excellents articles où nous retrouvons les propriétés essentielles du concept d'organisation.

Pfiffner, John M., et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, xiii-481 p.

Les phénomènes de l'organisation et de l'administration y sont traités d'une façon exhaustive. Nous retrouvons aussi une excellente étude du phénomène de la coordination.

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, 1963, 316 p.

Suite à une synthèse de vingt-neuf théories de l'organisation et de l'administration, l'auteur compare ces théories sous vingt-trois aspects différents.

Poirier, Pierre, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire, Thèse doctorale (non publiée), présentée à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1973, v-371 p.

Cette analyse comparative des phénomènes de l'autorité et du leadership, nous présente les éléments propres et communs par rapport aux dimensions correspondantes des deux phénomènes.

Poirier, Yves, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire, Thèse doctorale (non publiée), présentée à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, 1971, xiii-255 p.

Les phénomènes de l'organisation et de la coordination sont parmi les facteurs étudiés par l'auteur. En plus de trouver une synthèse des différentes perceptions que les théoriciens ont eues de ces deux phénomènes, le lecteur découvre une étude comparative de ces phénomènes.

Presthus, Robert V., The Organizational Society: An Analysis and a Theory, New York, Vintage Books, 1962, xii-322 p.

Dans ce livre l'auteur mentionne que les institutions sociales moulent la personnalité de l'individu. L'homme est un produit social. Selon l'auteur l'organisation est un système de relations interpersonnelles dont la réalisation des objectifs est assuré par la coordination.

Schein, Edgar H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965, vi-114 p.

Schein mentionne que la coordination concerne les activités et non les personnes. Toujours selon l'auteur l'organisation est un système social complexe de réseaux de communication.

Selznick, Philip, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, xii-162 p.

Dans cet ~~le~~ ouvrage nous retrouvons principalement la distinction entre l'organisation et l'institution.

Sergiovanni, Thomas J., et F. Carver, The New School Executive: A Theory of Administration, New York, Dodd, Mead, 1973, xiii-246 p.

Ces auteurs nous présentent le phénomène de l'organisation comme étant un système social constamment soumis à des forces dynamiques internes et externes. Selon Sergiovanni et Carver l'administration est une science qui doit décrire, expliquer, analyser et produire les phénomènes d'organisation et de comportement humain.

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, New York, Macmillan, 1957, xviii-259 p.

Dans cette ouvrage, Simon nous présente un modèle conceptuel susceptible d'aider le lecteur à analyser et décrire le phénomène de l'organisation et de l'administration. Il soutient que la prise de décision rationnelle constitue l'essentiel du comportement administratif.

-----, Models of Man, New York, Wiley, 1957, 220 p.

Le système philosophique sur lequel repose cette ouvrage, est celui du positivisme logique. Pour Simon, l'homme est un être rationnel et social. Selon l'auteur l'homme placé dans une situation problématique recherche toujours une solution adéquate ou satisfaisante pour l'immédiat.

Taylor, Frédéric, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'américain par Luc Maury, Marabout Service, no 66, Gérard, 1967, 230 p.

L'un des premiers classiques des théories administratives. Le concept d'adaptabilité de l'homme à la tâche, et celui de la motivation économique de l'homme, sont sous-jacents à son modèle organisationnel.

Thompson, James D., Organizations in Action, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, ix-173 p.

L'organisation est un système ouvert, qui est dépendant de la tâche à accomplir et des attentes du système social. L'administration est perçue comme étant un moyen d'influence interne et externe.

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, 132 p.

Ce volume constitue l'une des meilleures études d'analyse des activités du processus administratif.

Walton, John, Administration and Policy-Making in Education, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, viii-228 p.

L'auteur nous présente une excellente étude des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination.

Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, traduit par A. M. Henderson et Talcott Parsons, édité par Talcott Parsons, New York, Free Press of Glencoe, 1947, x-446 p.

L'idéologie calviniste, nietzschéenne et Kantienne a inspiré l'auteur tout au long de cette ouvrage. Weber

suggère l'autorité bureaucratique et légale aux organisations qui veulent être efficaces et efficientes. Pour l'auteur, une organisation est un système d'activité permanente orientée vers un but précis, dont l'administration doit continuellement superviser rationnellement.

Wilson, R. E., Educational Administration, dans Better Teaching in School Administration, Nashville Southern States, 1955.

Pour Wilson l'administration est un art, qui repose principalement sur la qualité du processus de communication. La communication selon l'auteur, est essentielle pour traduire les buts en termes d'actions concrètes.

APPENDICE 1

RESUME DE

Une étude descriptive des phénomènes de
l'organisation, de l'administration
et de la coordination¹

Après avoir fait une analyse comparative des perceptions des auteurs en administration, l'auteur a tenté dans cette recherche de relever les éléments constitutifs des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination qui leur sont propres ou communs.

L'échantillonnage s'est effectué à partir d'une étude de la littérature des théories de l'organisation et de l'administration. Ce travail se base sur la méthodologie qu'a développé le docteur P. Poirier² dans sa recherche doctorale.

Cette méthodologie est constituée d'un schème de référence théorique permettant l'analyse des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination; d'une méthode comparative de traitement des éléments constitutifs et d'un processus opérationnel permettant le

1 Claude J. Fortin, Thèse de doctorat présentée à l'Ecole des Etudes Supérieures de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1976, ix-265 p.

2 Pierre Poirier, Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire, Thèse doctorale (non publiée) présentée à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1973, v-371 p.

regroupement des éléments constitutifs des dimensions des trois phénomènes selon qu'ils sont communs, complémentaires et contradictoires. L'analyse tri-phénoménale présente les éléments propres à chacun des phénomènes et les éléments communs des phénomènes de l'organisation et de l'administration, de l'organisation et de la coordination, de l'administration et de la coordination et enfin, de l'organisation, de l'administration et de la coordination.